



‘Een vrouw als leider is al gauw een bitch’

LOEK MULDER

ELMER SPAARGAREN

ONDERZOEK

BLOGS OP: WWW.RUG.NL/INTHELEAD

Het is 8 maart, Internationale Vrouwendag, maar hoogleraar **Janka Stoker** vraagt zich af wat er eigenlijk te vieren valt rond dat onderwerp. ‘Tien jaar geleden hadden we ditzelfde gesprek over vrouwen en leiderschap ook kunnen voeren.’

Er zitten dit jaar best feestelijke tintjes aan de Internationale Vrouwendag, vandaag, vindt Janka Stoker. Zelf mag ze 's middags als juryvoorzitter de Aletta Jacobsprijs aan PvdA-kamerlid Lilianne Ploumen uitreiken. De oud-minister krijgt de emancipatieprijs van de RUG, onder meer omdat ze met haar organisatie She Decides vrouwen helpt met geboorteplanning, waaronder veilige abortussen. En eerder vandaag maakte onderwijsminister Ingrid van Engelshoven bekend dat in een jaar tijd honderd extra vrouwelijke hoogleraren in Nederland zijn aangesteld. Maar dat nieuws valt in een week 'die niet heel goed was', aldus Stoker. Uit de net verschenen Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017 blijkt dat

nog maar elf procent van de posities in de Raden van Bestuur door vrouwen is bezet. In de Raden van Commissarissen is dat percentage vijftien. Het aandeel topvrouwen stijgt weliswaar lichtjes, maar blijft mijlenver achter bij het streefcijfer van dertig procent. Stoker windt zich erover op: ‘Dat cijfer wordt gehanteerd omdat we geen wettelijke quota willen. En dan gebeurt er dus heel weinig. Veel zaken zijn in tien jaar tijd nauwelijks veranderd.’

Janka Stoker (1970) is sinds 2003 hoogleraar Leiderschap en Organisatieverandering aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde, waar ze ook directeur is van het leiderschaps-expertisecentrum In the

Lead. Ze studeerde sociale en arbeids- en organisatiepsychologie in Groningen en promoveerde aan de Universiteit Twente. Vrouwelijk leiderschap en machtsongelijkheid in de top van de samenleving heeft haar bijzondere interesse.

Wat is er de voorbije jaren verbeterd rond de positie van vrouwen in de top van het bedrijfsleven, de wetenschap en de politiek?

'Het onderwerp is hoog op de agenda gekomen. Organisaties schamen zich ervoor als ze met de billen bloot moeten.'

U denkt dat een bedrijf het wat kan schelen? Schiphol heeft juist laten weten dat de nieuwe baas sowieso geen vrouw wordt. Het zou de balans van twee om twee in de Raad van Bestuur verstoren.

'Het bedrijfsleven loopt achter op de ontwikkelingen bij de overheid – alhoewel Schiphol dus een positieve uitzondering is met vijftig procent vrouwen in de top. Er zijn ook veranderingen te zien. Zo zijn er verschillende rolmodellen op hoge posities die we tien jaar geleden niet hadden: Een bedrijf als Shell heeft met Marjan van Loon een vrouw als leidinggevende. Bij PostNL is Herna Verhagen voorzitter van de RvB. Deze vrouwen laten zien dat het kan.'

Dat zijn enkele voorbeelden. Wat is het beeld wanneer je breder kijkt?

'Er gebeurt veel, maar we zijn er duidelijk nog niet. Kijk naar onze eigen universiteit. Het aantal vrouwelijke wetenschappers en vrouwelijke hoogleraren stijgt. Mede dankzij het Rosalind Franklin Fellowship voor vrouwelijk toptalent, dat echt een Gronings succes is. Het gaat alleen nog niet snel genoeg.' 'Ik zie zowel bij de overheid als in de wetenschap en de politiek goede initiatieven. Maar de constatering dat een heleboel organisaties niet in beweging zijn te krijgen en kennelijk de noodzaak niet zien is terecht.'

Ook internationaal gezien slaat Nederland een slecht figuur. Met het aantal vrouwelijke wetenschappers bungelen we ergens onderaan het lijstje, net voor landen als Tsjechië en Cyprus.

'Het is ongelooflijk. Onze bevolking is ontzettend hoog opgeleid in vergelijking met andere landen. Maar dat vertaalt zich niet naar posities in de top van de samenleving.'

Waar precies gaat het mis?

'Een belangrijke verklaring ligt in de stereotiepe opvatting over wat een goede leider is. Daarbij denken we eerder aan masculiene dan aan feminiene kwaliteiten. Een leider associëren we met daadkracht, dominantie en risicobereidheid. Die eigenschappen dichten we eerder toe aan een man dan aan een vrouw.'

'Het gaat bovendien niet alleen over hoe we een goede leider zien, maar ook wat een stereotiepe 'goede' man of vrouw is. Een goede vrouw is zorgzaam, kan goed luisteren, wil niet op de voorgrond treden, is niet dominant, maar wil samenwerken en de boel bij mekaar houden. Dat soort stereotypen hebben we in ons hoofd, vrouwen net

zo goed als mannen. Maar het wordt ingewikkeld wanneer je mensen gaat selecteren of bevorderen in een bepaalde positie. Dan worden die stereotiepe beelden op mensen geplakt.'

De eigenschappen die we toedichten aan een leider passen dus slecht op het beeld dat we in ons hoofd hebben van een vrouw. Niet alleen is het daardoor voor een vrouw moeilijker dan voor een man een leidinggevende positie te bereiken, ook zichzelf handhaven op die plek is een taaie klus, legt Stoker uit. Vrouwen belanden erdoor in een Catch22-situatie: 'Ben je een goede leider, dan ben je al gauw een *bitch*. Kijk maar naar de kwestie rond president-commissaris bij ABN Amro Olga Zoutendijk. Die kreeg allerlei verwijten: ze was een manwif en veel te dominant. Maar stelt een vrouw zich meer vrouwelijk op, dan is ze geen goede leider. Dus kiezen vrouwen er vaak voor om dan maar een goede leider te zijn en nemen ze voor lief dat ze een dominant type gevonden worden. Daar moet je wel tegen kunnen.'



Man/vrouw in de top van de RUG

Het College van Bestuur van de RUG bestaat uit drie mannen. Dat zal moeten veranderen, vindt Janka Stoker. Met het vertrek van voorzitter Sibrand Poppema in september en rector magnificus Elmer Sterken in 2019 ontstaat daarvoor ruimte. 'Minstens een van de drie zal een vrouw moeten zijn, dat vindt ook de minister van OCW. Over de benoemingsprocedure heersen wat zorgen. De Sleutelvrouwen, een groep Groningse wetenschappers (naar Café De Sleutel aan de Noorderhaven) waar Stoker deel van uitmaakt, schetsten daarom alvast een profiel van een vrouwelijke bestuursvoorzitter. Daarmee vestigden zij in de UK (www.ukrant.nl) de aandacht op hun opvatting over een vrouw hoog in de universiteitsgelederen.'

Een quotum dan maar? In Scandinavische landen en in Duitsland en België is het ingevoerd en is het aantal vrouwelijke leidinggevenden toegenomen.

'Het is een zwaktebod. Niemand wil het eigenlijk. Je wilt dat organisaties zelf inzien dat ze niet goed wijs zijn om geen gebruik te maken van het potentieel. In Nederland hebben we een streefcijfer vastgesteld van dertig procent vrouwen in de top in 2019. Dat gaat dus op deze manier niet lukken. De vraag is wat de minister gaat doen.'

Niet alleen is het kapitaalvernietiging wanneer slechts mondjesmaat gebruik gemaakt wordt van het reservoir goed opgeleide vrouwen. Ook organisaties hebben er voordeel van wanneer ze vrouwen een belangrijker rol toekennen, benadrukt Stoker. 'Mij zul je overigens niet horen zeggen dat vrouwen zo anders leidinggeven. Nee, ieder méns geeft anders leiding. Er zijn wel wat verschillen tussen mannen en vrouwen, maar die zijn klein.'

Wat telt is dat diversiteit in de top in brede zin betere besluitvorming en teamprestaties

oplevert. Dat is wetenschappelijk aangetoond. Alleen maar witte mannen met eenzelfde opleiding herbergt het gevaar van groepsdenken en tunnelvisie. Een organisatie die creatief wil zijn en wil vernieuwen, doet zichzelf tekort met een homogene groep die denkt aan een half woord genoeg te hebben.

Ondertussen zien we wel meer vrouwen dan mannen afstuderen aan universiteiten, neemt het aantal bèta-meiden toe en is de loonkloof tussen jonge vrouwen en mannen bijna verdwenen. Kunnen we niet gewoon wachten tot de verhoudingen vanzelf gelijktrekken, zonder het paardenmiddel van een quotum?

'Toen ik 25 jaar geleden in de studiebanken zat, dachten we ook dat de verschillen tussen mannen en vrouwen in organisaties snel zouden zijn opgelost. Dat is niet gebeurd. Sommige processen zijn hardnekkig en moet je doorbreken. Je bereikt pas een normale vijftig-vijftig situatie wanneer je eerst over een drempel heen bent, vandaar dat percentage van dertig procent. Anders blijven de vooroordelen over mannen en vrouwen en leiderschap in het selectieproces dominant.'