

# Vrouwen moeten ballen tonen

**M**eer vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven is het devies van minister Bussemaker en VNO-NCW-voorman De Boer. Onlangs hebben ze een database opgesteld met 300 geschikte vrouwen. Zo wordt vrouwelijk talent zichtbaarder en toegankelijker voor bedrijven en executive search. Dit is een veelbelovend initiatief en waarschijnlijk effectiever dan vrouwenquota.

Laat ik mijn enthousiasme verklaren op basis van recent onderzoek. We wisten al dat meer vrouwen in de top productief is: een gemengd team levert gemiddeld genomen betere bedrijfsresultaten op dan een overwegend mannelijk managementteam (Hoogendoorn *et al.* 2013). Toch

tonen analyses van de Noorse quota in 2003 ongeveer het tegenovergestelde: de bestuurlijk onervaren vrouwen die in bestuurs- en toezichtfuncties werden gesleept, deden de beurswaarde en bedrijfsresultaten in de jaren na invoering zakken (Ahern en Dittmar, 2012). Quota zijn dus een – in eerste instantie contraproductief – paardenmiddel. Een alternatief zou een trouvaille zijn. De 'lijst' dus. Welk probleem lost dat op?

Een populaire verklaring voor het ontbreken van vrouwen in leiderschapsposities is dat vrouwen een grotere aversie dan mannen hebben tegen risico, competitie en offensief gedrag. Vrouwen lijden gemiddeld genomen minder aan zelfoverschatting en ze stellen zich bescheidener op. Sheryl Sandberg beschrijft voorbeelden in haar bestseller *Lean in*. Vrouwen bij de Britse bank Lloyds TSB bijvoorbeeld hebben een grotere kans dan mannen om aan de prestatienormen te voldoen, maar mannen solliciteren eerder op interne promoties (en krijgen die dan). Hierdoor raken ze voor de top uit beeld en presteren ze minder. Mythe of waarheid?

Wetenschappelijk onderzoek toont inderdaad aan dat mannen gemiddeld competitiever zijn dan vrouwen. Het effect van deze verschillen op carrière-uitkomsten is nauwelijks onderzocht. Onlangs heb ik daarom met twee collega's een studie gedaan op basis van een online-kaartspel, *Schafkopf*, een soort toepen (Claussen *et al.*, 2015). We hebben zes tien miljoen observaties: vier miljoen spelletjes met elk vier spelers. Elke speler gaat een willekeurige online-speelkamer in met zijn of haar Avatar (poppetje). Vrouwelijke Avatars vormen de minderheid en we weten op basis van een steekproef dat vrouwelijke Avatars ook echt vrouwelijke spelers vertegenwoordigen en vice versa. Iedere ronde kunnen spelers verschillende, meer en minder competitieve en risicovolle beslissingen nemen: wel of niet de inzet met neggeld



**MIRJAM VAN PRAAG**  
Hoogleraar aan Copenhagen  
Business School

verhogen, wel of niet het initiatief nemen om überhaupt te spelen, om samen of alleen te spelen tegen de overige spelers. Deze keuzes, de kwaliteit van de kaarten en de spelvaardigheid van de spelers bepalen wie er hoeveel wint en wie er verliest. Net als uit eerdere onderzoeken blijkt dat vrouwen minder competitie aangaan en risico nemen: vrouwen initiëren minder spelrondes, ze spelen vaker samen in plaats van alleen, en ze verhogen minder vaak de inzet. Ook zien we dat vrouwen een slechtere speelscore en een lagere ranking hebben: vrouwen lijken op het eerste gezicht minder competente spelers. Het wordt echt interessant als we de individuele spellen analyseren. Dan zien we dat vrouwen niet minder competent zijn dan

mannen. Gegeven de keuzes die ze maken – en gegeven hun kaarten – spelen vrouwen minstens zo goed als mannen. Maar doordat ze pas met echt hele mooie kaarten spellen durven spelen waarmee je veel kan winnen, zakken vrouwen af op de ranglijst. Vrouwen lijken minder gekwalificeerd te zijn doordat ze er niet vol ingaan (*'lean in'*).

De parallel met de werkelijkheid is snel gemaakt: vrouwen kunnen minder competent lijken door de keuzes die ze maken. De 'lijst' kan dit verhelpen. Sandberg beschrijft bij voorbeeld dat technici zichzelf moesten voordragen voor promotie bij Google. Mannen deden dat vaker dan vrouwen totdat dit inzicht werd besproken met de vrouwelijke technici. Toen verdween het verschil. Een lijst op basis waarvan vrouwen uitgenodigd worden om te solliciteren zal minstens hetzelfde effect hebben: meer al dan niet geschikte vrouwelijke kandidaten zullen zich melden. Dit verruimt de opties voor bedrijven en zonder enige verplichting. De beste kandidaat wordt uiteraard uitgekozen, man of vrouw. Het glazen plafond zal minder dik worden... Laat maar komen, die lijst. We moeten 'm wel met beleid opstellen en gebruiken.

## LITERATUUR

Hoogendoorn, S.M., H. Oosterbeek en C.M. van Praag (2013) *The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams*. *Management Science*, 59(7), 1514-1528.

Ahern, K. en A. Dittmar (2012) *The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation*. *Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197.

Claussen, J., E. Czibor en C.M. van Praag (2015) *Women do not play their aces – Shying away leads to distorted ability perceptions*. Werkdocument aan de Universiteit van Amsterdam.