

# Lang leve de werkende vader, de excuusguus en de mamadag

ESTHER-MIRJAM SENT, Hoogleraar aan de Radboud Universiteit Nijmegen

Nederlanders hebben een nogal allergische reactie op alles wat naar feminisme ruikt. Vandaar dat de recente oproepen tot meer topvrouwen in het bedrijfsleven op veel weerstand stuiten (Stellinga, 2009). De historische achtergrond voor onze conservatieve mening over de rol van vrouwen wordt gevormd door het feit dat rond 1900 deftige dames niet mochten werken (Giesen, 2009). Vervolgens heeft de sociaal-democratie dat in de 20ste eeuw als cultureel ideaal overgenomen. Dit ideaal laat zijn sporen na in het achterblijven van (top)vrouwen in het Nederlandse bedrijfsleven in de 21ste eeuw.

Volgens de zojuist gepubliceerde *Female Board Index 2009* heeft 65 procent van de 107 beursgenoteerde ondernemingen in Nederland nog steeds geen enkele vrouw in de Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen (Lückerath-Rovers, 2009). Van de 813 hoogste functionarissen in die ondernemingen is zeven procent een vrouw. Diversiteit is volgens Lückerath-Rovers vooral een kwestie van "mooie woorden, maar weinig daden". Bij ongewijzigd beleid zou dertig procent vrouwen op topfuncties bereikt worden in 2090.

Dit is een jammerlijk gemiste kans. Waarom dan? Het is niet nodig geëmancipeerd te zijn om een voorstander te zijn van meer topvrouwen in het bedrijfsleven. Het is immers bekend dat diversiteit een bewezen succesfactor is (Joy *et al.*, 2007; Lückerath-Rovers en Van Zanten, 2008; McKinsey 2008). Uit psychologische tests blijkt dat mannen zonder stress beter risico's inschatten dan vrouwen, maar met stress zijn de vrouwen beter (Van den Bos *et al.*, 2009). En wat zijn de lessen die uit dit inzicht kunnen worden getrokken? In stabiele economische tijden zijn typisch mannelijke eigenschappen nodig voor het stimuleren van innovatie en groei. In onstabiele economische tijden is vrouwelijke inbreng in de vorm van behoedzaamheid en zorgzaamheid noodzakelijk. In het algemeen blijkt uit economische experimenten dat gemengde teams van vrouwen en mannen de beste resultaten opleveren (Gratton, 2007; Kamas *et al.*, 2008; Sent *et al.*, 2009). Met andere woorden, het gaat hier om harde economie en niet om softe vrouwenemancipatie.

Maar de Britse econome Blythe Masters wordt toch aangewezen als de verantwoordelijke voor de creatie van zowel de *Credit Default Swap* als de *Collateralized Debt Obligation*, en daarmee als een van de hoofdschuldigen van de kredietcrisis? En Nina Brink speelde toch een dubieuze rol bij de mislukte beursintroductie van internetbedrijf World Online? Wellicht, maar deze dames opereerden in een mannelijke cultuur waarin ze zich nog mannelijker dan hun

mannelijke collega's opstelden om zich staande te houden. Er is een kritische massa nodig voor vrouwen om hun eigen inbreng te leveren. Immers, vrouwen worden pas als individu gezien als een team voor 35 procent of meer uit vrouwen bestaat (Chesterman en Ross-Smith, 2006).

En als diversiteit inderdaad een bewezen succesfactor is, waarom nemen bedrijven dan niet uit eigen beweging meer (top)vrouwen in dienst? De reden ligt in diep ingesleten vooroordelen over vrouwen. Deze blijken uit, bijvoorbeeld, een experiment waarin twee anonieme sollicitatiebrieven werden voorgelegd aan een groep mannelijke proefpersonen (Norton *et al.*, 2004). De ene kandidaat had meer opleiding, de ander meer werkervaring. Tijdens het experiment koos 75 procent van de proefpersonen voor de kandidaat met meer opleiding. Maar als de voornamen van de sollicitanten erbij stonden en de kandidaat met meer opleiding een vrouw bleek te zijn, dan vond nog maar 44 procent van de proefpersonen opleiding het belangrijkste. Uit weer andere experimenten blijkt dat vrouwen minder gewaardeerd worden als er slechts één vrouwelijke sollicitant is, maar een baan als minder wordt beoordeeld als er drie of meer vrouwelijke sollicitanten zijn (Heilman, 2001). Ook worden aanbevelingsbrieven voor vrouwen anders geformuleerd (Trix en Psenka, 2003).

Het idee dat vrouwen geen leiders zijn is nog een diep ingesleten vooroordeel. Ook dit blijkt weer uit een experiment (Porter *et al.*, 1983). Hierbij werd een groep mannen of een groep vrouwen aan een rechthoekige tafel gezet en aan proefpersonen gevraagd wie naar hun mening de leider is. In dat geval wijzen ze in grote meerderheid de persoon aan die aan het hoofd van de tafel zit. Worden de proefpersonen evenwel met een gemengd gezelschap geconfronteerd en een vrouw aan het hoofd van de tafel, dan wijzen ze in grote meerderheid een man elders aan tafel aan als leider.

Als gevolg van die diep ingesleten vooroordelen over vrouwen en zolang de bedrijfscultuur mannelijk is, zullen bedrijven het moeilijk vinden om een geschikte vrouwelijke kandidaat voor een topfunctie te vinden. Vrouwen die zich aanpassen, worden als competent en onaardig beschouwd. En vrouwen die zich niet aanpassen, worden als incompetent en aardig gezien (Heilman *et al.*, 2004).

Doorbreken vrouwen eenmaal het glazen plafond en bereiken ze de top, dan dreigt een glazen klip. Dit is omdat vrouwen vaker dan mannen op riskante leiderschapsposities terechtkomen waar de kans van slagen klein is (Ryan en Haslam, 2005). Wederom geeft experimenteel onderzoek een mogelijke verklaring voor dit feit (Ryan en Haslam, 2007). In een experiment hebben proef-

personen namelijk een voorkeur voor een mannelijke leider in goede tijden en een vrouwelijke in slechte tijden. Het gevolg is dat vrouwen relatief vaker in precare posities worden aangesteld, op de rand van de glazen klip.

Maar vrouwen willen toch helemaal geen carrière? Zo stelt het Sociaal Cultureel Planbureau in de vorige maand verschenen publicatie *Deeltijd* (g)een probleem dat de meeste vrouwen heel tevreden zijn met hun kleine deeltijdbaan (Keuzenkamp, 2009). En welke vrouw zou er ook meer uren willen gaan werken temidden van talrijke institutionele en culturele belemmeringen? Naast de als onvriendelijk ervaren bedrijfscultuur vanwege het ontbreken van een kritische massa, spelen hier ook diep ingesleten vooroordelen over de taken van vrouwen en mannen een rol. Zo spreekt men over werkende moeders, maar niet over werkende vaders. Zo kent men een excuustruus, maar geen excuusguus. Zo heeft men het over een papadag, maar niet over een mamadag. Zo krijg ik te horen dat het zo knap is dat ik carrière met kinderen weet te combineren, maar krijgen de kinderen van een vader die meegaat naar zwemles te horen dat hun vader een *loser* is.

Het punt is dat de grote groep vrouwen die wel een carrière ambieert, de mogelijkheden moet krijgen en dat is nu niet het geval. Nederland bezet samen met Pakistan de allerlaatste plaats op een internationale ranglijst als het gaat om vrouwen in de top van het bedrijfsleven (Mees, 2007). Wat betreft het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen staat Nederland in Europa gelijk met Tsjechië en Slowakije en laat Nederland alleen Oostenrijk en Estland achter zich (Europese Commissie, 2009).

In de Verenigde Staten hebben vrouwen veel meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt dan in Nederland, maar daar is het geluk van vrouwen in absolute termen en in vergelijking met mannen de afgelopen 35 jaar juist afgenomen (Stevenson en Wolfers, 2009). Een mogelijke verklaring is de zogenaamde dubbele dienst. Dat wil zeggen, Amerikaanse vrouwen hebben veel meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt, maar hun huishoudelijke taken zijn niet evenredig afgenomen. Kortom, als ze thuiskomen, kunnen ze aan hun tweede dienst beginnen. Willen we de harde markteconomie stimuleren door een betere balans, dan is een betere balans in de softe thuis-economie dus ook wenselijk.

Zoals Loesje zo wijs schreef: "Kinderen zijn de toekomst, als hun moeders er ook een krijgen". En diversiteit is een bewezen succesfactor, dus het ontbreken van topvrouwen in het Nederlandse bedrijfsleven is een jammerlijk gemiste kans.

## LITERATUUR

- Bos, R. van den, M. Hartevelde en H. Stoop (2009) Stress and decision-making in humans: performance is related to cortisol reactivity, albeit differently in men and women. *Psychoneuroendocrinology*, 34(10), 1449-1458.
- Chesterman, C. en A. Ross-Smith (2006) Not tokens: reaching a "critical mass" of senior women managers. *Employee relations*, 28(6), 540-552.
- Europese Commissie (2009) *Equality between women and men*. Brussel: Europese Commissie.
- Giesen, P. (2009) Macho met schortje. *De Volkskrant*, 31 oktober.
- Gratton, L. (2007) *Hot spots: why some teams, workplaces, and organizations buzz with energy - and others don't*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Heilman, M. (2001) Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, 57(4), 657-674.
- Heilman, M., A. Wallen, D. Fuchs en M. Tamkins (2004) Penalties for success: reactions to women who succeed at male tasks. *Journal of applied psychology*, 89(3), 416-427.
- Joy, L., N. Carter, H. Wagner en S. Narayanan (2007) *The bottom line: corporate performance and women's representation on boards*. New York: Catalyst.
- Kamas, L., A. Preston en S. Baum (2008) Altruism in individual and joint-giving decisions: what's gender got to do with it? *Feminist economics*, 14(3), 23-50.
- Keuzenkamp, S. (2009) *Deeltijd (g)een probleem*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Lückerath-Rovers, M. (2009) *Female Board Index 2009*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Lückerath-Rovers, M. en M. van Zanten (2008) *Topvrouwen: wie zijn ze? Waar zitten ze? En: hoe krijgen we er meer?* Den Haag: Academic Service.
- McKinsey (2008) *Women matter 2: female leadership, a competitive edge for the future*. Parijs: McKinsey & Company.
- Mees, H. (2007) *Weg met het deeltijdfeminisme*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Norton, M., J. Vandello en J. Darley (2004) Casuistry and social category bias. *Journal of personality and social psychology*, 87(6), 817-831.
- Porter, N., F. Lindauer Geis en J. Jennings (1983) Are women invisible as leaders? *Sex roles*, 9(10), 1035-1049.
- Ryan, M. en S. Haslam (2005) The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British journal of management*, 16(2), 81-90.
- Ryan, M. en S. Haslam (2007) The glass cliff: exploring the dynamics surrounding women's appointment to precarious leadership positions. *Academy of management review*, 32(2), 549-572.
- Sent, E.-M., I. van Staveren en J. Vyrastekova (2009) *Gendered knowledge in public good games: do men know that women are more cooperative?* NICE werkdokument. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Stellinga, M. (2009) *De mythe van het glazen plafond*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- Stevenson, B. en J. Wolfers (2009) *The paradox of declining female happiness*. Werkdokument nr 14969. Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research.
- Trix, F. en C. Psenka (2003) Exploring the color of glass: letters of recommendation for female and male medical faculty. *Discourse and society*, 14(2), 191-220.