

# De vrouwelijke leiderschapsparadox

Mirella Visser

Ons beeld van goed leiderschap is de afgelopen decennia sterk veranderd. De oude leiderschapsstijl van 'command-and-control' maakte plaats voor gedrag gericht op teamwork, samenwerking en empowerment. Veel van deze 'nieuwe' eigenschappen staan te boek als feminien. Ook organisaties zijn veranderd. Traditionele, hiërarchische structuren waarin fysieke aanwezigheid en connecties doorslaggevend zijn, verdwijnen. Nieuwe organisaties hebben platte, netwerkachtige structuren met projectmatig werk en beloning naar output in plaats van aanwezigheid. Vrouwen voelen zich beter thuis in deze nieuwe ontwikkelingen. Dit zien we terug in de groei van het aantal vrouwelijke managers. In het Nederlandse bedrijfsleven is 12% van het management vrouw, in het onderwijs 32% en in de zorg zelfs bijna 60%.

## Managers, maar geen leiders?

Toch zijn vrouwen in leiderschapsposities aan de top nog steeds schaars (3% in de raden van bestuur van de top 5000 bedrijven en academische ziekenhuizen). Ook in de politiek betekent een groot aantal vrouwen in het parlement (40%) niet

dat zij prestigieuze leiderschapsfuncties krijgen, zoals minister-president. Het lijkt paradoxaal dat vrouwen niet hebben kunnen profiteren van alle veranderingen als het gaat om het bereiken van de echte leiderschapsposities. Vrouwen zijn managers, maar (nog) geen leiders? Dat roept de vraag op of ons leiderschapsbeeld wel gender-neutraal is.

## Leiderschap is een mannelijk concept

In een experiment werden aan honderden managers de volgende vragen gesteld: 'Aan wie denk je als je het over leiderschap hebt? Welke naam komt spontaan in je op?' Vijfennegentig procent van de aanwezigen noemde spontaan mannelijke leiders, zoals Nelson Mandela, Mahatma Gandhi en Barack Obama. Slechts vijf procent noemde vrouwelijke leiders, zoals Madeline Albright, Moeder Teresa, Angela Merkel, Margaret

Thatcher, Hilary Clinton en Aung San Suu Kyi. Bij nadere analyse viel op dat mannelijke leiders juist vanwege hun feminiene eigenschappen, zoals empathie, zachtaardigheid en manier van communiceren, het predicaat 'goede leider' kregen. Dit was anders bij de beoordeling van vrouwelijke leiders. Ook al werden Margaret Thatcher's daadkracht en

De opkomst van de vrouwelijke manager

vermogen om zich staande te houden algemeen bewonderd, weinig vrouwen zagen haar als een positief rolmodel voor hun eigen gedrag. Maar ook de rolmodellen die de feminiene waarden van zorg en (totale) zelfopoffering verpersoonlijkten, zoals Moeder Teresa, Aung San Suu Kyi, kregen het predicaat 'goede leider' vooral vanwege hun masculiene eigenschappen van moed, kracht en strijdvaardigheid tegen onrechtvaardigheid.

### **Beeldvorming begint op het schoolplein**

Dit experiment bevestigt dat het concept van leiderschap in onze samenleving nog altijd aan mannen en masculiene eigenschappen verbonden is. Op vrouwen kan dit het effect hebben dat zij leiderschap wezensvreemd vinden en het niet willen nastreven. Op mannen kan deze situatie het effect hebben dat zij vrouwen als leiders bewust of onbewust niet serieus nemen en de afwezigheid van vrouwelijke leiders accepteren als normaal natuurlijk. Maar beeldvormingstijds- en cultuurafhankelijk. Op Duitse lagere scholen is het spel op het schoolplein tussen jongens en meisjes inmiddels veranderd. Jongens worden nu soms door meisjes geplaagd met de uitspraak: "Jij kan geen kanselier worden want jij bent geen meisje!". In de belevingswereld van kleine Duitse meisjes zijn kanseliers vrouwen omdat zij zijn opgegroeid met het voorbeeld van Angela Merkel. Het beïnvloeden van de beeldvorming dat vrouwen, net als mannen, goede leiders zijn begint dus al op jonge leeftijd.



Mirella Visser werkte in internationale managementfuncties bij ING en KPMG, waaronder 10 jaar in Azië. In 2004 richtte zij het Centre for Inclusive Leadership dat adviseert over nieuw leiderschap. Zij was een van de 50 genomineerden voor 'European of the Year 2007' vanwege het promoten van vrouwelijk leiderschap in Nederland en Europa. Haar boek "De Zijderoute naar de Top" stond op de shortlist voor de titel Managementboek van het Jaar 2010. De Engelse bewerking ("The Female Leadership Paradox") verschijnt begin 2011.

Dit artikel is een bewerking uit het boek "De Zijderoute naar de Top – Strategisch leiderschap voor vrouwen"

ISBN 9789047002604

©Mirella Visser, 10-1-2011