

De vrouwelijke leiderschapsparadox

Mirella Visser

De ondervertegenwoordiging van vrouwen in leiderschapsposities staat in vele bestuurskamers hoog op de agenda waardoor de druk op Management Development om succesvol beleid te ontwikkelen toeneemt. MD speelt een cruciale rol bij de ontwikkeling van leiderschapsprofielen, de ontwikkeling van strategisch MD-beleid en de begeleiding van het toekomstig leiderschapstalent in organisaties. Welke onderwerpen horen op de MD-agenda om meer vrouwen in leiderschapsposities te krijgen?

Het aantal vrouwelijke managers is sterk gegroeid in de afgelopen 25 jaar. In het bedrijfsleven is 12% van het management vrouw, in het onderwijs 32% en in de zorg zelfs bijna 60%. Ondanks deze toename is het aantal vrouwen in leiderschapsposities nog steeds schaars (zie tabel). In de Raden van Bestuur van de academische ziekenhuizen ontbreken vrouwen nagenoeg geheel (1 van de 30 bestuursleden is vrouw), terwijl zij wel redelijk goed in de raden van toezicht vertegenwoordigd zijn (29%). In de politiek doet zich een vergelijkbaar fenomeen voor. Het relatief grote aantal vrouwen in het parlement (41%) vertaalt zich niet in een evenredige vertegenwoordiging op de zwaarste en meest prestigieuze leiderschapsfuncties, zoals minister-president, minister van Financiën en minister van Buitenlandse Zaken. Deze functies zijn in ons land nog nooit in handen van een vrouw geweest. De samenstelling van het huidige kabinet met slechts 20% vrouwen is een grote terugval vergeleken met het voorgaande kabinet, dat uit 41% vrouwen bestond. Vrouwen zijn managers, maar (nog) geen leiders?

Ontwikkelingen in het leiderschapsdenken

In 1990 was Judy Rosener de allereerste auteur die onderzocht hoe vrouwen hun managementtaken uitvoerden. Dit was de start van het denken over 'vrouwelijk management' en 'vrouwelijk leiderschap'. Tot die tijd werd aangenomen dat vrouwelijke

	Beursgenoteerde bedrijven (2010)*	Top 5000 bedrijven (2007)*
CEO's	1%	NA
Raden van Bestuur	3.4%	3.4%
Raden van Commissarissen	10.7%	6.2%

Feminiën: vriendelijk, emotioneel, zorgzaam, ondersteunend, gevoelig, empathisch, afhankelijk.

Masculiën: dominant, agressief, sterk, autocratisch, analytisch, competitief, onafhankelijk.

managers op dezelfde manier werkten als hun mannelijke collega's. Rosener legde de basis voor de typologie van de feminiene en masculiene eigenschappen die aangescherpt en aangevuld nu nog steeds worden gebruikt.

Onder invloed van managementdenkers als Daniel Goleman en Peter Senge in de jaren '90 van de vorige eeuw is het beeld van goed leiderschap geleidelijk aan geëvolueerd: van gedrag dat werd gekenmerkt door **command-and-control** naar gedrag gericht op teamwork, samenwerking, inspireren en **empowerment**. Veel van deze 'nieuwe' eigenschappen staan te boek als feminiën. Ook bestaat er consensus in de literatuur dat de meest effectieve leiderschapsstijl de transformationele is en dat transactionele leiderschapsstijlen zullen verdwijnen. Dit gaat samen met de ontwikkeling dat organisaties veranderen van hiërarchische structuren met beloning naar aanwezigheid of connecties (netwerk) in plattere, netwerkachtige structuren waarin steeds meer projectmatig wordt gewerkt en beloond op merites. Vrouwen voelen zich beter thuis in deze nieuwe ontwikkelingen en bij deze nieuwe leiderschapsstijlen.

Ook wat betreft de managementliteratuur zijn veranderingen waarneembaar. Auteurs van leiderschapsboeken zijn bijna uitsluitend mannen. Inmiddels bevatten leiderschapsboeken

soms kleine verwijzingen naar 'vrouwelijk' leiderschap. Het aantal specifieke boeken over vrouwelijk leiderschap neemt toe maar blijft een fractie van het totaal. Uit mijn eigen ervaring als auteur van vrouwelijke leiderschapsboeken heb ik ondervonden dat mannen zelden boeken over vrouwelijk leiderschap lezen. Een ontvangen exemplaar wordt vaak snel weggegeven aan vrouwelijke collega's of partner. Mannelijk leiderschap is de norm en de basis voor leiderschapsontwikkeling zoals we die kennen. Vrouwelijk leiderschap is 'iets voor vrouwen'. Veel vrouwen hebben dezelfde reflex en voelen zich ongemakkelijk bij het maken van onderscheid tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap. Het lijkt erop dat vrouwelijk leiderschap een afgeleide is van generiek leiderschap en geen zelfstandig bestaansrecht heeft.

Gelijktijdig met deze ontwikkelingen in het leiderschapsdenken is bij vrouwen zelf ook veel veranderd in hun opvattingen over carrière en ambitie. De voorheen grote verschillen zijn in de afgelopen generatie sterk afgenomen. Jonge vrouwen en mannen beginnen nu even ambitieus aan een carrière. Het benoemen van vrouwen op topposities is in sommige landen zelfs een teken van innovatie en vooruitgang geworden en onderwerp van wetgeving.

Het lijkt daarom paradoxaal dat vrouwen niet hebben kunnen profiteren van deze veranderingen als het gaat om het bereiken van de leiderschapsposities. Dat roept de vraag op of ons leiderschapsbeeld wel geslachtsneutraal is.

Is ons leiderschapsbeeld geslachtsneutraal?

In vele workshops in Nederland en in het buitenland heb ik onderzocht welk intuïtief beeld men heeft van leiderschap.

Kernvragen waren: 'Aan wie denk je als je het over leiderschap hebt? Welke naam komt spontaan in je op?' Ongeacht de samenstelling van de groep wat betreft niveau, branche, opleiding en man/vrouw-verdeling, noemde gemiddeld vijftien procent van de aanwezigen spontaan mannelijke leiders. Nelson Mandela, Mahatma Gandhi en Barack Obama waren de populairste. Slechts

om mensen te verbinden, vriendelijkheid, zachtaardigheid werden veel genoemd bij de rolmodellen mannelijke leiders als redenen voor hun effectiviteit en waarom zij grote groepen aanspreken. Ook werden deze leiders geroemd om hun uitstekende communicatieve vaardigheden.

Deze positieve waardering van vrouwelijke eigenschappen bij mannelijke rolmodellen staat in schril contrast tot de veelgehoorde kritiek op een nog altijd veel genoemde vrouwelijke leider, Margaret Thatcher. Haar daadkracht en vermogen om zich staande te houden tussen de mannen werd algemeen bewonderd. Toch werd zij ook fel bekritiseerd vanwege haar harde zakelijke gedrag dat haar de bijnaam 'The Iron Lady' opleverde. Weinig vrouwen zagen haar als een positief rolmodel voor hun eigen gedrag en veel mannen respecteerden haar maar vonden haar 'niet sympathiek of vrouwelijk'. Bij rolmodellen van vrouwelijk leiderschap zoals Moeder Teresa, Aung San Suu Kyi trad het omgekeerde op. Aan de ene kant versperoonlijkten deze vrouwen de feminiene waarden van zorg en (totale) zelfopoffering. Maar hun masculiene eigenschappen van moed, kracht en strijdvaardigheid tegen onrechtvaardigheid maakten het verschil en gaven hen het predicaat 'goede leider'.

De uitkomsten van dit experiment naar de spontane beeldvorming over leiders bevestigden dat het concept van leiderschap in onze samenleving aan mannen verbonden is. Vrouwen en mannen die zich hiervan bewust zijn, zijn vaker op zoek naar goede vrouwelijke rolmodellen en kunnen meer voorbeelden van goede vrouwelijke leiders noemen dan zij die deze constatering niet hebben getrokken en de man/vrouwdiscussie in relatie tot leiderschap irrelevant (zeggen te) vinden.



FOTOGRAFIE AANGELEVERD DOOR: MIRELLA VISSER
TEKST: MIRELLA VISSER

Deze paradoxen beïnvloeden het beeld van zowel mannen als vrouwen over leiderschap. Op vrouwen kan dit het effect hebben dat zij leiderschap een wezensvreemd woord vinden en zich er niet spontaan mee kunnen identificeren. Het gebrek aan voldoende en gevarieerde vrouwelijke rolmodellen in de huidige maatschappij vergroot deze ervaring. 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 en natuurlijk. De soms emotionele defensieve reacties, van mannen en vrouwen, op de harde cijfers bevestigen deze constatering.

Overwegingen bij het huidige MD-beleid

Onder de noemer 'diversiteitmanagement' en onder toenemende PR-druk worden in veel organisaties de man/vrouwverschillen uitvergroot en tot doel verheven. Sommige mannelijke managers, die met goede bedoelingen proberen het aandeel vrouwelijke managers in hun organisatie te vergroten, tonen grote waardering voor de specifiek vrouwelijke eigenschappen als empathie en communicatief vermogen.

De trend bestaat om deze kwaliteiten te verabsoluteren als 'vrouwelijk' en als noodzakelijk onderdeel van de bedrijfsvoering te benoemen. Het gevolg hiervan kan zijn dat vrouwen vooral op posities terechtkomen die een beroep doen op deze specifieke eigenschappen, zoals in *human resources management*, public relations, opleiding en training, communicatie, facilitaire diensten, consultancy. In dergelijke organisaties hebben weinig vrouwen een leidinggevende rol in het hart van de organisatie (met top- en bottomline verantwoordelijkheid). Bovendien worden de topfuncties van ondersteunende functies weer vaak door mannen vervuld; de directeur HR is vaak een man die voornamelijk vrouwelijke medewerkers aanstuurt. Organisaties met een dergelijke cultuur *typecasten* vrouwen voor bepaalde rollen volgens het mannelijke model van leiderschap. Deze stereotypen zijn lastiger te bestrijden dan openlijke discriminatie omdat ze uitgaan van een positief (bedoeld) beeld van vrouwen. Management is zich daarbij onvoldoende bewust van het limiterende effect op de talenten van de vrouwen binnen de organisatie. Vrouwen met leidinggevende capaciteiten en de ambitie om CEO of *business unit manager* te worden verlaten dergelijke organisaties nadat ze een aantal keren het aanbod van een 'vrouwenfunctie' hebben afgeslagen.

De impact van beeldvorming

Onze beeldvorming over leiders bepaalt voor een belangrijk deel onze ambitie om leider te willen worden. Twee sprekende voorbeelden hiervan zijn:

- Op Duitse lagere scholen is het spel op het schoolplein tussen jongens en meisjes ingrijpend veranderd. Een aantal ouders vertelde mij dat jongens nu door meisjes geplaatst worden 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.

'Uit een analyse naar de achtergronden van de huidige vrouwelijke leden van Raden van Bestuur van de beursgenoteerde ondernemingen (in totaal 9) blijkt dat geen van deze vrouwen carrière heeft gemaakt in staf- of ondersteunende functies. Onder deze negen vrouwelijke bestuursleden zijn een CEO, 5 CFO's en 3 COO's of daarmee vergelijkbare functies'

- Tijdens een bijeenkomst in de Rode Hoed over de problemen in de doorstroom van vrouwen naar topposities, gebruikte de gespreksleider het ultieme argument om de discussie te sturen: "Ach, als je kijkt hoe afgetobd en moe die topmannen eruit zien, dan wil je dat toch niet?". Het merendeel van het vrouwelijke publiek knikte instemmend want dat beeld was afschrikwekkend genoeg. Zo wil je toch geen leider zijn, was de consensus.

Beeldvorming kan tot mythevorming leiden die destructief werkt op het ambitieniveau. In mijn praktijk kom ik veel vrouwen tegen die een vertekend beeld hebben van het leven aan de top. De beelden van 'er afgetobd uitzien' en 'keiharde machtsspelletjes' voeren de boventoon. Er wordt onvoldoende aandacht besteed aan

de voordelen die een topfunctie met zich meebrengt. Ook het ongemak dat veel vrouwen voelen vanwege het feit dat zij onder het 'diversiteitbeleid' vallen verstevigt deze mythes. Vrouwen die zich realiseren dat zij even universeel zijn als mannen, dezelfde ambities, opleiding en capaciteiten hebben, willen niet onder diversiteitbeleid vallen. Naar mijn overtuiging neemt diversiteitbeleid vrouwelijk leiderschap niet serieus.

Nee tegen macht, ja tegen invloed

De beeldvorming dat leiderschap een mannelijk concept is, leidt er ook toe dat veel vrouwen zeggen geen formele macht te willen, maar liever 'invloed te willen uitoefenen'. Dit laatste gebeurt in de regel achter de schermen en laat de uiteindelijke beslissing bij een ander. Hierdoor zijn vrouwen slechts indirect verantwoordelijk voor bepaalde beslissingen. Aan de ene kant voedt het opereren in de luwte het gevoel van veiligheid, maar aan de andere kant ook het gevoel van afhankelijkheid. Teleurstellingen als goede ideeën niet worden overgenomen en het gevoel dat je aan de zijlijn staat te roepen, leidt bij veel vrouwen, behept met capaciteiten en een groot verantwoorde-lijkheidsgevoel, tot frustratie, en in het ergste geval burn-out en uitstroom.

Machtsvertoon is verbonden met masculiniteit en invloed met femininiteit. Uit vele coachgesprekken met vrouwen komt naar voren dat hun ambitie om naar een formele machtspositie te streven wordt gewekt als duidelijk wordt op welke manier deze positief kan worden ingezet, bijvoorbeeld:

• Een prettig werkklimaat scheppen

Een formele machtspositie als leidinggevende (de bevoegdheid om *hire-or-fire*-beslissingen te nemen) stelt je in staat om binnen de organisatie de cultuur neer te zetten die jij voor ogen hebt. Als leidinggevendeben je het leidende voorbeeld en toon je met je gedrag en communicatie op welke manier jij wilt dat mensen met jou en de anderen omgaan. Hierdoor schep je een klimaat waarin mensen in een stabiele en plezierige omgeving kunnen werken en waar duidelijkheid heerst ten aanzien van onderling gedrag.

• Talent ontwikkelen

Een van de belangrijkste taken van een leidinggevende is om medewerkers in staat te stellen hun talenten te ontwikkelen. Persoonlijke coaching, het aanbieden van specifieke trainingen en het neerzetten van voorbeeld leiderschapsgedrag zijn

middelen om deze taak uit te voeren. De beslissingsmacht om budget en tijd te reserveren hiervoor en de mogelijkheid om een omgeving te creëren waarin leren centraal staat, zijn instrumenten van een formele machtspositie.

Wat betekent dit voor de rol van MD?

Een organisatie die de doorstroom van vrouwen naar topposities als strategische noodzaak definieert, zal een MD-beleid moeten ontwikkelen dat deze doelstelling vertaalt in concrete activiteiten, van formele trainingprogramma's (in- en extern), tot individuele begeleiding. Hieronder volgt een aantal aanbevelingen om mee te nemen in de formulering van dit beleid en de keuze van instrumenten:

• Voorkom *typecasting*

De oververtegenwoordiging van vrouwen in specifieke vrouwenrollen, zoals communicatie, PR, HR, en ondersteunende of stafdiensten, bevestigt het beeld bij zowel mannen als vrouwen dat verantwoordelijkheden in het hart van de organisatie, zoals *business unit management*, niet tot de carrière-mogelijkheden voor vrouwen behoren. Hoe groter de oververtegenwoordiging van vrouwen op staffuncties, des te duidelijker deze boodschap is. Vooral de afwezigheid van vrouwen op het hoogste operationele niveau (Raad van Bestuur) heeft grote impact omdat zij zichtbaarder zijn dan commissarissen die meer op afstand staan. Met gemiddeld 3,4% vrouwen in Raden van Bestuur van de grootste 5000 bedrijven ligt

er een belangrijke rol bij MD om bij vrouwen de beeldvorming over de haalbaarheid van een toppositie te veranderen. Specifiek beleid moet worden ontwikkeld om soms goedbedoelde *typecasting* en gekleurde beeldvorming over leiderschap te voorkomen en vrouwen te stimuleren zich buiten de 'veilige' carrièrepaden te begeven.

• Ontwikkel inclusieve competentie modellen

Leiderschapscompetentiemodellen worden vaak gebaseerd op 'voorbeeldgedrag' van de huidige succesvolle leiders in de organisatie. Competentiemodellen die worden ontwikkeld vanuit universiteiten, zijn eveneens voornamelijk beschrijvingen van zittend leiderschap. De afwezigheid van vrouwen op deze functies zorgen ervoor dat vrouwelijke leiderschapsstijlen niet of statistisch niet relevant worden meegenomen of beperkt tot de ervaringen met vrouwen in de gebruikelijke vrouwenrollen. MD zou het topmanagement bewust moeten maken van deze uitgangssituatie en actief werken aan het insluiten van vrouwelijk leiderschap in de kerncompetenties voor leiderschap in de organisatie.

• Waardering van vrouwelijk leiderschap

In de huidige situatie bevestigen de cijfers bij mannen het beeld van leiderschap. Ook herkennen zij het gedrag van de huidige leiders en de daarop gebaseerde competentie modellen. De afwezigheid van vrouwen in leiderschap wordt als

natuurlijk geaccepteerd. Hierdoor ontstaat een specifieke leiderschapscultuur die wordt gekenmerkt door de dominantie van masculiene competenties. MD zou het initiatief moeten nemen om het toenemende belang van vrouwelijk leiderschap onder de aandacht te brengen waarbij de emotionele weerstand tegen dit onderwerp niet onderschat en specifiek geadresseerd moet worden.

• Weerstand bieden tegen de hype

Vrouwelijke commissarissen zijn steeds vaker afkomstig uit andere disciplines (zoals politiek, maatschappelijke organisaties, wetenschap, professionele dienstverleners) dan uit het eigen bedrijf of andere bedrijven via het hiërarchische pad met in zwaarte toenemende leiderschapsfuncties. Beleid gericht op toename van het aantal vrouwen in commissariaten kan afbreuk doen aan de kern van de beschreven problematiek. MD zou moeten bewaken dat topmanagement onder druk van de publieke opinie om vrouwen te benoemen kiest voor de relatief gemakkelijke strategie om vrouwelijke commissarissen te benoemen en daarmee een PR-moment te creëren. De toename van het aantal vrouwelijke commissarissen is niet een goede weerslag van gevoerd beleid om vrouwen naar topposities te laten doorstromen en interventies op andere terreinen zijn noodzakelijk om dit in de toekomst mogelijk te maken. 🎓

Mirella Visser werkte in internationale managementfuncties bij ING en KPMG, waaronder 10 jaar in Azië. In 2004 richtte zij het Centre for Inclusive Leadership op 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 dit jaar.

mirellavisser@speakersacademy.eu

