

4 | Eenzaam aan de top: Negatieve bijwerkingen van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hoge functies

Naomi Ellemers en Belle Derks

4.1. Inleiding

In de laatste vijftig jaar hebben we een sterke stijging gezien in de participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt. Vrouwen doorlopen inmiddels in grotere aantallen en in sneller tempo dan mannen het hoger onderwijs, en halen daarin gemiddeld betere resultaten. Toch vertaalt dit opleidingssucces van vrouwen zich niet in succes op de werkvloer. Ook in Nederland blijken vrouwen nog steeds minder betaald te krijgen voor hetzelfde werk, zelfs als gecorrigeerd wordt voor leeftijd, ervaringsjaren, functieniveau, en omvang van de aanstelling.¹ Ook zijn vrouwen nog steeds sterk ondervertegenwoordigd in hogere posities, en is de relatie tussen hun opleidingsniveau en functieniveau minder sterk dan bij mannen.

We zien dit bijvoorbeeld in de wetenschappelijke wereld, waar slechts 18% van de hoogleraren een vrouw is, en vrouwen nauwelijks te vinden zijn in de hoogste bestuursfuncties. We zien dit ook in het bedrijfsleven. De Nederlandse Female Board Index van 2016 toont bijvoorbeeld dat slechts 7,1% van de bestuurders in beursgenoteerde ondernemingen vrouw is.² Hoewel de ranking van Top Corporate Vrouwen die het blad *Management Scope* jaarlijks samenstelt sinds 2016 is uitgebreid van vijftig naar honderd plaatsen, komen hierop steeds dezelfde namen voor, en kruipt de gemiddelde leeftijd van de topvrouwen langzaam omhoog. Meer bedrijven dan voorheen onderkennen dat het belangrijk is om ook in de hoogste bestuursfuncties vrouwen te benoemen. Maar de aantallen blijven duidelijk achter bij geformuleerde ambities. Het blijft bij een klein aantal ‘uitzonderlijke’ vrouwen, en vernieuwing en verjonging van vrouwen in topposities lijken te stagneren.

Er is veel onderzoek gedaan naar verklaringen voor de aanhoudende ondervertegenwoordiging van vrouwen op hogere posities. Gewezen wordt bijvoorbeeld op mogelijke verschillen in ambities tussen mannen en vrouwen, de verschillende loopbaankeuzes die mannen en vrouwen maken en de vooroordelen die er zijn over

1 N. Ellemers, B. Derks, F. Van Nunspeet, D. Scheepers & J. Van der Toorn, *Wereld van verschil: Sociale ongelijkheid vanuit een moreel perspectief*, Amsterdam: Amsterdam University Press 2017.

2 M. Lücknerath-Rovers, *Nederlandse Female Board Index 2016*, www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/femaleboardindex2016

de (on)geschiktheid van vrouwen voor hogere posities.³ In dit hoofdstuk richten wij ons op een bijwerking van de ondervertegenwoordiging van vrouwen op hogere posities. Een onverwacht effect hiervan is dat vrouwen elkaar niet helpen om verder te komen, maar elkaar juist tegen kunnen gaan werken.⁴ Dit wordt in de managementliteratuur vaak toegeschreven aan de persoonlijkheid van topvrouwen, die zich als ‘bijkoningin’ zouden gedragen, of zelfs aan de aard van vrouwen in het algemeen, die elkaar geen succes zouden gunnen. Ons programma van onderzoek laat iets anders zien. Resultaten van studies onder verschillende beroepsgroepen in diverse landen, en inzichten uit experimenten die het onderliggende proces onder de loep nemen geven een eenduidig beeld. Het zijn de dominantie van mannen in de organisatie en het masculiene beeld van topfuncties die vrouwen ertoe kunnen brengen elkaar te beconcurreren in plaats van elkaar vooruit te helpen.

4.2. Loopbanen van mannen en vrouwen

Omdat de verschillen in loopbanen van mannen en vrouwen zo hardnekkig blijken te zijn, en in verschillende landen voorkomen, wordt al snel gedacht dat ze een ‘natuurlijk’ verschil tussen mannen en vrouwen weerspiegelen. Hormonen, ‘*hard wired*’ verschillen in de aanleg en werking van de hersenen, of oeroude taakverdelingen van jagers en verzamelaars worden aangehaald om te verklaren dat mannen en vrouwen nu eenmaal anders in het leven staan waardoor vrouwen minder gericht zouden zijn op succes in hun loopbaan. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat dit iets genuanceerder ligt.

4.2.1 *Het effect van sociale rollen*

Op biologische verklaringen voor verschillen tussen mannen en vrouwen op het werk valt wel het één en ander af te dingen. Het is waar dat het ‘agressie hormoon’ testosteron gemiddeld hogere waarden te zien geeft bij mannen, en het ‘knuffelhormoon’ oxytocine bij vrouwen. Maar testosteron hangt niet alleen samen met agressie, het kan ook zorgzaam en prosociaal gedrag oproepen. Bepaalde situaties of (nieuwe) verantwoordelijkheden hebben ook invloed op de hormoonhuishouding: vaders en moeders laten bijvoorbeeld een even grote toename in oxytocine zien in de maanden na de geboorte van hun eerste kind. Grootschalige studies van de samenstelling en werking van de hersenen laten geen systematische sekseverschillen zien, noch blijken dergelijke verschillen uit overzichten van allerlei studies die zijn gedaan naar het cognitief functioneren van mannen en vrouwen. En

3 N. Ellemers, ‘Women at work: How organizational features impact career development’, *Policy Insights from Behavioral and Brain Sciences* 2014/1, p. 46-54.

4 N. Ellemers, F. Rink, B. Derks, & M. Ryan, ‘Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this)’, *Research In Organizational Behavior* 2012/32, p. 163-187.

onder jagers/verzamelaars blijken de taken van mannen en vrouwen veel gelijkwaardiger verdeeld te zijn dan vaak wordt gedacht.

Het stereotype beeld dat mannen meer taakgericht en competitiever zijn, en vrouwen meer relatiegericht en zorgzaam heeft meer te maken met verschillen in sociale rollen dan met biologische verschillen.⁵ Het beeld dat we hebben van de man als kostwinner en de vrouw als degene die zorgt voor het gezin is er ook de *oorzaak* van dat jongens en meisjes anders worden aangesproken en opgevoed, dat ze andere talenten en voorkeuren ontwikkelen, en verschillende levenskeuzes maken. Dit plaatst mannen en vrouwen meestal in verschillende situaties die andere sociale normen aan hen opleggen, andere hormoonspiegels oproepen, en hen andere cognitieve en emotionele vaardigheden laten ontwikkelen. Het stereotype beeld dat we hebben van hoe mannen en vrouwen ‘nu eenmaal zijn’, lijkt zo een ‘kern van waarheid’ te hebben. Maar het feit dat mannen en vrouwen vaak andere ambities, prioriteiten, en voorkeuren laten zien, weerspiegelt net zo goed de verwachtingen die anderen hebben over hoe een ‘echte’ man of vrouw zich gedraagt.⁶

4.2.2 *De combinatie van werk en gezin*

Ook wie niet gelooft dat biologische verschillen vrouwen ervan weerhouden succes na te streven in hun werk, kan ervan overtuigd zijn dat de combinatie van werk en gezin nu eenmaal niet haalbaar is voor vrouwen die een hogere functie nastreven. Diverse onderzoeken laten zien dat het hebben van kinderen voor vrouwen wordt gezien als iets wat nadelig is voor hun carrière, terwijl dit niet het geval is voor mannen die kinderen krijgen.⁷ Vrouwen die om flexibele werktijden of een parttime aanstelling vragen worden als minder ambitieus en gemotiveerd gezien. Mannen die een ‘pappadag’ opnemen zijn juist stoer en helemaal in balans. Vrouwen die op het werk aankondigen dat ze zwanger zijn wordt gevraagd hoe ze dat denken te gaan combineren met hun werk; mannen die zeggen dat ze vader zullen worden krijgen vooral hartelijke gelukwensen. Er zijn genoeg topmannen die aangeven dat hun huwelijk is stukgelopen omdat ze altijd voorrang gaven aan hun werk. Maar toch hebben de meeste mannen in topfuncties uiteindelijk wel een (nieuwe) partner en kinderen. Vrouwen in topfuncties – zeker in de oudere generatie – zijn veel vaker dan hun mannelijke collega’s single en kinderloos. Van vrouwen wordt verwacht dat zij bij voorbaat een duidelijke keuze maken tussen werk en gezin, en vrouwen met een hogere functie hebben meer moeite een geschikte partner te vinden.

Toch laat onderzoek onder grote steekproeven in verschillende landen zien dat het combineren van werk en gezinsverplichtingen voor zowel mannen als vrouwen een bron van zorg is. Hoe goed dat lukt, hangt sterk af van de manier waarop

5 A.H. Eagly & W. Wood, ‘The nature–nurture debates: 25 years of challenges in understanding the psychology of gender’, *Perspectives on Psychological Science* 2013/8, p. 340-357.

6 N. Ellemers, ‘Gender stereotypes’, *Annual Review of Psychology* (in press).

7 J.C. Williams & R. Dempsey, *What works for women at work: Four patterns working women need to know*, New York: New York University Press 2014.

leidinggevend en hiermee omgaan. Als leidinggevend dit als een probleem zien dat een loyaliteitsconflict weerspiegelt, is dat een bron van stress en frustratie voor iedereen. Maar een leidinggevende die werknemers in staat stelt werk en gezin te combineren wordt beloond met werknemers die gelukkiger, gezonder, en productiever zijn. De knelpunten die er zijn bij het combineren van werk en gezin gelden dus zowel voor mannen als vrouwen, en mannen en vrouwen zijn ermee geholpen als de leidinggevende hier oog voor heeft. Toch wordt het hebben van een gezin vooral gezien als een belemmering voor de loopbaan van vrouwen, en worden vooral van vrouwen die de ambitie hebben door te groeien in hun loopbaan veel persoonlijke offers verwacht – zoals het afzien van de mogelijkheid een gezin te vormen.

4.2.3 *Expliciete en impliciete obstakels*

Op het eerste gezicht lijkt niets in de weg te staan van vrouwen die een hoge bestuursfunctie ambiëren. Als ze maar voldoende competent zijn, ambitie tonen, en geëngageerd zijn aan hun loopbaan komen ze er wel, zo wordt vaak gedacht. Immers, de wet garandeert gelijke kansen voor iedereen, en er is voldoende oog voor het feit dat genderdiversiteit ook in leidinggevende en bestuurlijke functies gewenst is. Als het vrouwen dan nog niet lukt om door te dringen tot aan de top dan kan dat alleen maar betekenen dat zij niet over de juiste competenties beschikken, de verkeerde keuzes maken, of onvoldoende ambitie hebben – zo wordt vaak gedacht. Deze gedachte gaat voorbij aan het feit dat genderstereotype denkbeelden allerlei impliciete effecten hebben, die een obstakel kunnen vormen in de loopbaan van vrouwen. Vaak heeft de buitenwereld dat niet in de gaten, en soms hebben de vrouwen in kwestie het zelf niet eens door. Toch zijn deze impliciete obstakels uitgebreid gedocumenteerd, en blijkt uit tal van onderzoeken hoe deze vrouwen ervan kunnen weerhouden succes te hebben op het werk.⁸

Zo zijn er allerlei experimenten gedaan waarin wordt aangetoond dat we niet goed in staat zijn objectief te oordelen over de prestaties die op het werk worden geleverd. Zowel mannen als vrouwen geven lagere inschattingen van persoonlijke talenten en potentie voor de toekomst als ze denken dat hetzelfde CV, dezelfde prestatie, of hetzelfde product van een vrouw afkomstig is, in plaats van een man. Deze neiging om een ‘verschuivende standaard’ te hanteren bij het beoordelen van objectieve prestaties, heeft als gevolg dat vrouwen keer op keer bewijs moeten leveren van hun kunnen, waar bij mannen een enkele prestatie gemakkelijker wordt aangenomen als evidentie van hun potentieel.

De impliciete neiging om mannen op het werk te bevoordelen en vrouwen te benadelen kan ook andere vormen aannemen. Zo krijgen vrouwen vaker ‘huishoudelijke klusjes’ op het werk te doen, zoals het organiseren en notuleren van vergaderingen, het organiseren van sociale bijeenkomsten, of het aanschaffen van

⁸ N. Ellemers & M. Barreto, ‘Modern discrimination: How perpetrators and targets interactively perpetuate social disadvantage’, *Current Opinion in Behavioral Sciences* 2015/3, p. 142-146.

attenties voor collega's. De tijd die ze aan dit soort zaken besteden draagt wel bij aan de algemene gang van zaken, maar helpt hen niet hun talenten te etaleren. Tegelijkertijd krijgen mannen vaker taken waarmee ze de kans hebben hun capaciteiten te tonen, en waarbij succes voor iedereen zichtbaar is. Vrouwen die weigeren 'typische vrouwenklusjes' op te knappen op het werk, of proberen zich net zo ambitieus en competitief op te stellen als hun mannelijke collega's worden vaak onsympathiek en niet coöperatief gevonden.

Ondanks alle pogingen om gelijke kansen te bieden, blijken vrouwen in de praktijk toch systematisch benadeeld te worden op het werk. Maar zolang het allemaal impliciet blijft is het moeilijk hiertegen te protesteren of er iets aan te veranderen. Het gevolg is dat veel vrouwen de moed opgeven, of ervoor 'kiezen' hun ambities aan te passen aan de mogelijkheden die ze (niet) krijgen. Vergeleken bij hun mannelijke collega's moeten vrouwen vaak meer moeite doen om te laten zien wat ze waard zijn, en krijgen daarbij minder steun van anderen. De vrouwen die ondanks dit alles succesvol waren hebben in hun persoonlijke leven vaak grote offers moeten brengen, en worden meestal niet erg aardig gevonden.

4.3. Vrouwen aan de top

Het neerbuigende label van 'bijkoningin' wordt wel gebruikt om vrouwen aan te duiden die eenzaam aan de top staan. Hun uitzonderlijke succes in een door mannen gedomineerde werkomgeving, hebben zij vaak alleen kunnen verwerven door zich aan te passen aan de masculiene cultuur en zich af te keren van hun vrouwelijke collega's. Onderzoek laat zien dat dit gedrag niet het karakter van deze vrouwen weerspiegelt, maar een manier is om het hoofd te bieden aan de tegenstrijdige eisen die hun werkomgeving aan hen stelt. Het patroon wordt gekenmerkt door drie soorten reacties op een dergelijke werkomgeving:⁹ (1) het benadrukken van de eigen masculiniteit; (2) het afzetten tegen andere vrouwen; en (3) het vergoelijken van genderongelijkheid.

4.3.1 *Benadrukken van masculiniteit*

In de meeste organisaties zijn de eigenschappen die gewaardeerd worden en nodig worden geacht voor loopbaansucces vooral eigenschappen die in onze maatschappij met mannen worden geassocieerd. Om succesvol te zijn moet je bijvoorbeeld zeer ambitieus, assertief, zelfverzekerd, competitief en onafhankelijk zijn. Eigenschappen als zorgzaamheid en bescheidenheid – die vooral aan vrouwen worden toegeschreven – acht men minder cruciaal, en worden soms zelfs als nadeel gezien. Sommige vrouwen die in masculiene organisaties carrière willen maken zullen

⁹ Voor een gedetailleerder overzicht van de verschillende onderzoeken die hier besproken worden, zie B. Derks, C. Van Laar & N. Ellemers, 'The Queen Bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women', *The Leadership Quarterly* 2016/27, p. 456-469.

daarom deze masculiene eigenschappen benadrukken met als gevolg dat ze zichzelf soms nog masculieener presenteren dan hun mannelijke collega's.

Onderzoek onder topvrouwen in allerlei landen en sectoren (zoals partners in advocatenkantoren, hoogleraren, vrouwen in raden van bestuur) toont aan dat topvrouwen zichzelf als masculieener beschrijven dan vrouwen in lagere posities en soms zelfs als masculieener dan mannen in dezelfde hoge functie. Onderzoek onder hoogleraren in Italië bijvoorbeeld toont dat vrouwelijke hoogleraren zichzelf als masculieener beschreven (bijvoorbeeld assertiever, competitiever en meer bereid tot het nemen van risico's) in vergelijking met vrouwen in lagere universitaire posities en zelfs in vergelijking met hun mannelijke collega-hoogleraren. Ook in Nederland zien we dit soort resultaten. In de Female Board Index van 2013 werd gerapporteerd dat vrouwen in bestuursfuncties zich als meer statusgeoriënteerd presenteerden – een stereotiep-masculiene eigenschap – dan hun mannelijke collega-bestuurders. En in onderzoek onder vrouwelijke leidinggevenden (o.a. bij de politie¹⁰) vonden we dat naarmate vrouwen in hun carrière meer seksisme meegemaakt hebben hun zelfbeschrijving masculieener is (meer toegewijd, onafhankelijk, vastberaden, intelligent, moedig). Deze resultaten suggereren dat vrouwelijke leidinggevenden niet zozeer een 'vrouwelijk perspectief' toevoegen aan zeer masculiene organisaties, maar zich juist aanpassen aan masculiene definities van succes en stereotypisch mannelijke eigenschappen gaan benadrukken.

4.3.2 Afzetten tegen andere vrouwen

Een tweede manier waarop vrouwen hun loopbaankansen proberen te vergroten in een organisatie waar vooral mannen de leiding hebben, is door zichzelf van andere vrouwen te distantiëren. Vrouwen kunnen dit doen door verschillen tussen henzelf en andere vrouwen te benadrukken, bijvoorbeeld door aan te geven dat zij duidelijk meer ambitie en doorzettingsvermogen hebben dan hun vrouwelijke collega's. Het idee sterker gecommitteerd te zijn aan de carrière dan andere collega's van hetzelfde geslacht observeerden we heel specifiek bij vrouwelijke leidinggevenden, maar minder onder mannelijke leidinggevenden en helemaal niet bij vrouwen in lagere posities.¹¹ Ook zagen we onder topvrouwen bij de politie dat zij geneigd waren verschillen tussen henzelf en andere vrouwen binnen de politie te benadrukken met name wanneer zij herinnerd waren aan seksediscriminatie die zij in hun carrière hadden meegemaakt. Dit suggereert dat het benadrukken van verschillen tussen zichzelf en andere vrouwen wordt gezien als manier om te ontsnappen aan de (impliciete) genderstereotypering die in veel bedrijven heerst. De genderstereotypen worden dan in algemene zin niet tegengesproken ("de meeste vrouwen zijn niet zo gecommitteerd aan hun carrière") maar tegelijkertijd geven

10 B. Derks, C. Van Laar, N. Ellemers, & K. De Groot, 'Gender bias primes elicit queen bee responses among senior police women', *Psychological Science* 2011/22, p. 1243-1249.

11 K. Faniko, N. Ellemers & B. Derks, 'Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men?', *European Journal of Social Psychology* 2016/46, p. 903-913.

deze vrouwen aan dat het stereotype niet op hen van toepassing is (“maar met mijn hoge carrière commitment ben ik de uitzondering die de regel bevestigt”).

4.3.3 *Het vergoelijken van genderongelijkheid*

Misschien nog het meest schadelijke aspect van het patroon dat we vaak zien bij succesvolle vrouwen, is dat het bijdraagt aan het in stand houden van genderongelijkheid. Het gedrag en de meningen van deze topvrouwen leiden er immers toe dat de huidige stand van zaken – minder positieve carrière uitkomsten voor vrouwen dan voor mannen – vergoelikt wordt. Topvrouwen die zich als bijenkoningin gedragen, rechtvaardigen hiermee de status quo. Door bijvoorbeeld heel kritisch te zijn op de prestaties van jongere vrouwen en door het openlijk eens te zijn met genderstereotypen die vrouwen als minder ambitieus en minder competent afschilderen, legitimeren ze het feit dat er maar zo weinig vrouwen op topposities te vinden zijn. Onderzoek toont bijvoorbeeld dat vrouwen die zelf succesvol zijn geweest in een omgeving waar dat uitzonderlijk is voor vrouwen, de huidige selectieprocedures als volstrekt legitiem beoordelen, zelfs als er duidelijke signalen van seksdiscriminatie zijn. In ons onderzoek onder vrouwen bij de politie zagen we dat sommige senior politievrouwen ontkenden dat er nog genderdiscriminatie bestond bij de politie en weinig bereid waren als mentor op te treden voor vrouwen in lagere posities. Een laatste manier waarop succesvolle vrouwen de structurele ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de werkvloer soms ontkennen is door weerstand te uiten ten opzichte van maatregelen die bedoeld zijn de kansen voor vrouwen te vergroten (bijvoorbeeld flexibele werktijden, streefcijfers voor vrouwen in topposities, extra cursussen voor vrouwen). Zo toont allerlei onderzoek aan dat waar vrouwen op lagere organisatieniveaus vaak vóór dit soort maatregelen zijn, vrouwen in hogere posities deze maatregelen net zo weinig steunen als hun mannelijke collega's.

Samengenomen zorgen deze drie soorten reacties op de eisen die aan hen gesteld worden (masculiene zelfpresentatie, het benadrukken van verschillen met andere vrouwen en het vergoelijken van genderongelijkheid) ervoor dat veel vrouwen die in topposities belanden helaas niet de verandering in organisatiecultuur en verhoging van kansen voor andere vrouwen brengen die zo gewenst is.

4.4. *Waarom helpen vrouwen elkaar niet?*

Er worden verschillende verklaringen gegeven voor het hier beschreven fenomeen, die een wisselende rol toekennen aan het specifieke karakter van deze vrouwen, veronderstelde eigenschappen van vrouwen in het algemeen, en de omgeving waarin vrouwen werken. In ons onderzoek hebben we deze verklaringen getoetst.

4.4.1 *Zijn vrouwen competitiever dan mannen?*

Relaties tussen vrouwen op het werk worden vaak afgeschilderd als competitief en onsympathiek. Maar is de competitie tussen vrouwen op het werk echt sterker dan die tussen mannen? Onderzoek suggereert van niet. Zo toont een studie onder werknemers in de VS dat vrouwen juist minder graag de competitie met hun collega's aangaan dan mannen.¹² Dit geldt specifiek voor competitie met andere vrouwen: waar mannen juist graag de competitie aangaan met collega's van hetzelfde geslacht, concurreren vrouwen liever met mannen dan met andere vrouwen. Dit betekent dat de gemiddelde relatie tussen twee vrouwelijke werknemers waarschijnlijk niet méér maar juist minder competitief zal zijn dan de gemiddelde relatie tussen twee mannelijke werknemers. Wel blijkt uit hetzelfde onderzoek dat competitie tussen vrouwen meer negatieve effecten heeft op hun werkrelatie dan competitie tussen mannen. Om deze reden zijn vrouwen meer geneigd dan mannen om competitie met seksegenoten uit de weg te gaan.

In ons eigen onderzoek onder leidinggevendenden in Zwitserland vonden we aanwijzingen dat mannelijke leidinggevendenden minstens zo competitief zijn als vrouwelijke leidinggevendenden. In dit onderzoek vergeleken we vrouwen en mannen in leidinggevende en ondergeschikte posities, wat betreft de mate waarin ze zichzelf meer masculiene eigenschappen als assertiviteit, dominantie en leiderschapskwaliteiten toeschreven dan hun collega's van hetzelfde geslacht. We vonden dat niet alleen de vrouwelijke leidinggevendenden aangaven dat zij masculiener waren dan hun vrouwelijke collega's: mannelijke leidinggevendenden plaatsten zichzelf op precies dezelfde manier boven hun mannelijke collega's. Onder mannen en vrouwen in ondergeschikte posities was wel een duidelijk verschil: waar mannen geneigd waren zichzelf meer masculiene eigenschappen toe te schrijven dan hun mannelijke collega's, waren vrouwen in ondergeschikte posities juist geneigd te zeggen dat zij over minder masculiene eigenschappen beschikten dan andere vrouwen in de organisatie.

Als vrouwen in leidinggevende posities zich dus net zo gedragen als mannen, waarom verbaast het ons dan zo wanneer vrouwen onbescheiden en competitief zijn? De eerdergenoemde Sociale Rol Theorie (zie paragraaf 4.2.1) verklaart dit aan de hand van maatschappelijke genderrollen die mannen voorschrijven om competitief en vol zelfvertrouwen te zijn, maar vrouwen voorschrijven om coöperatief en vriendelijk te zijn. Vrouwen die zich hier niet aan conformeren en zich net zo competitief opstellen als hun mannelijke collega's (omdat de situatie daarom vraagt) worden als *extreem* competitief en arrogant gezien.

Een soortgelijk extreem oordeel over vrouwen die zich niet aan hun genderrol houden, is te zien in onderzoek waar werd gekeken hoe mensen discussies tussen collega's waarnemen:¹³ waar een werkdiscussie tussen twee mannelijke collega's

12 S.Y. Lee, A. Kesebir, & M.M. Pillutla, 'Gender differences in response to competition with same-gender co-workers: A relational perspective', *Journal of Personality and Social Psychology* 2016/110, p. 869-886.

13 L.D. Sheppard & K. Aquino, 'Much ado about nothing? Observers' problematization of women's same-sex conflict at work', *The Academy of Management Perspectives* 2003/27, p. 52-62.

als constructief en normaal werd gezien, werd een inhoudelijk identieke discussie tussen twee vrouwelijke collega's sneller als problematisch en agressief beoordeeld. Doordat we van vrouwen verwachten dat ze coöperatief en vriendelijk zijn ontstaat het beeld dat vrouwen op het werk vaker en ergere ruzies hebben dan mannen, en denken we dat vrouwelijke leidinggevendenden competitiever en onaardiger zijn dan mannelijke leidinggevendenden.

4.4.2 *De invloed van werksituatie en loopbaanervaringen*

Waar veel populaire verklaringen voor het gedrag van topvrouwen kijken naar het bijzondere karakter van deze vrouwen, zien we in ons onderzoek aanwijzingen dat dit gedrag ontstaat als gevolg van specifieke organisatieculturen en ervaringen die vrouwen hebben in hun loopbaan. In organisaties waar vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in leidinggevende- en bestuursfuncties, is voor vrouwen duidelijk dat hun sekse hun ambities in de weg kan staan. Het benadrukken van masculiene eigenschappen en het afzetten tegen andere vrouwen is dan een strategie om te overleven en je eigen kansen te vergroten.

Effecten van seksisme. Ons onderzoek onder topvrouwen bij de politie legt een direct verband tussen bijenkoninginnengedrag en ervaringen met seksisme in de organisatie. In deze experimentele studie lieten we de helft van de topvrouwen nadenken over seksisme dat ze in hun eigen carrière hadden meegemaakt. Deze herinneringen bleken bijenkoninginnengedrag op te wekken. Vergeleken met politievrouwen in de controleconditie presenteerden zij zichzelf als meer masculien, gaven zij aan dat ze zichzelf minder op andere vrouwen bij de politie vonden lijken, waren zij meer geneigd te ontkennen dat er nog seksisme voorkwam bij de politie en waren zij minder positief over programma's om kansen voor vrouwen te vergroten.

Effecten van persoonlijke offers. Zoals is aangeven in paragraaf 4.2.2, toont onderzoek aan dat vrouwen onder minder gunstige loopbaancondities werken dan mannen. Veel topvrouwen hebben hierdoor het gevoel dat zij grote offers hebben gebracht voor hun carrière, in hun privéleven en hun beslissing of en wanneer ze kinderen zouden krijgen. In twee studies onder vrouwen in leidinggevende en ondergeschikte posities in Zwitserland en Albanië,¹⁴ onderzochten we of de offers die vrouwen aan de top hebben gebracht voor hun carrière kunnen verklaren waarom zij zichzelf als zo veel meer geëngageerd aan hun carrière zien dan andere vrouwen, en waarom ze niet zo bereid zijn om vrouwen aan het begin van hun carrière te helpen hetzelfde te bereiken. Vrouwen op hoge posities gaven inderdaad aan veel hogere persoonlijke offers gebracht te hebben voor hun carrière dan vrouwen op lagere posities. Deze topvrouwen rapporteerden ook meer bijenkoninginnenreacties, zoals een sterke masculiene zelfpresentatie, meer afstand tot

14 K. Faniko, N. Ellemers, B. Derks & F. Lorenzi-Cioldi, 'Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it', *Personality and Social Psychology Bulletin* 2017/43, p. 638-651.

andere vrouwen en grotere weerstand ten opzichte van quotamaatregelen voor meer vrouwen aan de top. En verder toonden onze analyses dat de vrouwen die de meeste offers rapporteerden ook degenen waren die zich het sterkst afzetten tegen andere vrouwen. Eén van de deelnemers aan deze studie verwoordde het als volgt:

“Ik ben tegen genderquota. Ik begrijp niet waarom we de rode loper moeten uitrollen voor jonge vrouwen en hen het leven makkelijk moeten maken, als ik zoveel offers heb moeten brengen voor mijn carrière en deze privileges niet heb gekregen.”

Deze studie leverde ook een tweede belangrijk inzicht op. Topvrouwen bleken zich specifiek af te zetten tegen junior-vrouwen, maar zij deden dat niet bij andere senior-vrouwen die dezelfde offers hadden gebracht als zichzelf. De persoonlijke offers die worden gevraagd van vrouwen die carrière willen maken ondermijnen dus de solidariteit met vrouwen die zich niet op deze manier hebben moeten bewijzen, maar het betekent niet dat topvrouwen niet bereid zijn elkaar te steunen.

Effecten van onderrepresentatie. Onderzoek onder junior-vrouwen in Amerikaanse advocatenkantoren laat zien dat de relaties tussen junior en senior-vrouwen het negatiefst zijn in kantoren met een hele lage representatie van vrouwen in topposities.¹⁵ Vergeleken met kantoren waar meer vrouwen aan de top staan (minstens 15% vrouwelijke partners), evalueerden junior-vrouwen in advocatenkantoren die bijna volledig bestuurd werden door mannen hun vrouwelijke leidinggevendenden als meer masculien, als minder goede rolmodellen en voelden zij minder binding met deze vrouwen. Soortgelijke resultaten werden gevonden in Amerikaans onderzoek onder vrouwelijke bestuurders in de bankensector.¹⁶ Hier rapporteerden vrouwelijke bestuurders dat zij zich aan het begin van hun carrière masculiener waren gaan gedragen om verder te komen in hun carrière. Overigens gaven deze vrouwen ook aan dat ze hier later weer mee gestopt waren, toen ze erachter kwamen dat hun kansen als vrouw in een mannenwereld nog steeds zeer beperkt waren.

Een verdere aanwijzing dat het gaat om de omgeving waarin ze werken, en niet om specifieke eigenschappen van vrouwen, is dat soortgelijke loopbaanstrategieën ook gevonden zijn onder andere ondervertegenwoordigde en gestigmatiseerde groepen. Zo laat onderzoek onder homoseksuele mannen zien dat zij soms afstand nemen van andere homo's en zich extra masculien gedragen om zich te onttrekken aan het negatieve stereotype dat homo's verwijfd zouden zijn. Onderzoek onder ouderen laat zien dat zij zich soms distantiëren van hun leeftijdsgroep en dat dit hun zelfbeeld ten goede kan komen. Ons eigen onderzoek onder Surinaams-Nederlandse werknemers liet zien dat sommige Surinaamse Nederlanders zich distantiëerden van deze groep wanneer ze geconfronteerd werden met discriminatie op het

15 R.J. Ely, 'The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women', *Administrative Science Quarterly* 1994/39, p. 203-238.

16 R. Sealy, 'Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers', *Gender in Management* 2010/25, p. 184-197.

werk. Parallel aan de meer masculiene zelfbeschrijving van vrouwen, benadrukten zij in hun zelfbeschrijvingen stereotype Nederlandse eigenschappen als directheid en nuchterheid.

4.5. Topvrouwen als inspiratie

Als je naar al deze onderzoeken kijkt zou je al gauw de moed verliezen: ondanks de betere mogelijkheden en kwalificaties die vrouwen vandaag de dag hebben lijken impliciete stereotypen ervoor te zorgen dat vrouwen in topposities uitzonderlijk blijven. Toch is het beeld niet zo somber als het nu lijkt. Een beter begrip van wat vrouwen ervan weerhoudt anderen te helpen, stelt organisaties in staat die condities te creëren waaronder de topvrouwen die er zijn een bron van inspiratie vormen voor anderen.

4.5.1 Identificatie en actie

Organisaties die – ondanks feiten die het tegendeel laten zien – ontkennen dat het voor vrouwen lastiger is carrière te maken dan voor mannen, impliceren daarmee dat persoonlijk falen de belangrijkste reden is dat vrouwen niet doorgroeien of vertrekken. Zij zijn daarmee ook minder geneigd de hand in eigen boezem te steken, of open te staan voor klachten van vrouwen die menen dat bestaande procedures, regelingen, of eisen die gesteld worden in het nadeel zijn van vrouwen. Zolang vrouwen zelf ook geloven dat hun succes of falen komt door persoonlijke keuzes, en impliciete discriminatie niet herkennen, zullen ze niet in actie komen om dit aan de orde te stellen. Door het gebrek aan vrouwen in de top als een persoonlijk probleem van die vrouwen te bestempelen, in plaats van een probleem van de organisatie, komt een oplossing niet in zicht.

In alle onderzoeken die hier zijn besproken zien we dat de neiging zich af te zetten tegen het vrouwelijke stereotype en de weigering andere vrouwen te helpen vooral voorkomt bij degenen die zich weinig betrokken voelen bij andere vrouwen op het werk. Degenen die zich sterk verbonden voelen met andere vrouwen, zijn wel degelijk bereid maatregelen te ondersteunen die andere vrouwen kunnen helpen. Maar in organisaties of op functieniveaus waar weinig vrouwen zijn, hebben zij minder natuurlijke mogelijkheden om elkaar te ontmoeten, ervaringen te delen, of elkaar aan te moedigen om actie te ondernemen tegen ongelijke behandeling. Organisaties die vrouwen met ambitie de mogelijkheid geven elkaar te ontmoeten en zich met andere ambitieuze vrouwen te identificeren, verhogen de kans dat één succesvolle vrouw het pad effent voor anderen die haar volgen.

4.5.2 Rolmodellen en mentoren

Voorals wie als eenling op een hoge positie terechtkomt heeft behoefte aan praktische en emotionele steun, en aan mentoring. Vrouwen kunnen immers niet

zomaar het gedrag kopiëren van de mannen die ze in hun omgeving zien. Juist voor vrouwen is het daarom belangrijk met anderen te kunnen praten over de specifieke moeilijkheden die zij tegenkomen en de manier waarop ze hun gezag als leidinggevende kunnen uitoefenen zonder onsympathiek te worden gevonden. Tegelijkertijd weten we dat mentoren het liefst anderen begeleiden die op hen lijken, en dat men het op het werk ongemakkelijk en zelfs ongepast kan vinden om een al te persoonlijk en vertrouwelijk contact aan te gaan met iemand van de andere sekse, zeker als er ook een leeftijdsverschil is. De ondervertegenwoordiging van vrouwen op hoge posities betekent dus dat het voor vrouwen minder gemakkelijk is een geschikte mentor te vinden.

Gelukkig geldt niet voor alle topvrouwen dat ze op seksisme reageren door zich van andere vrouwen af te zetten. Met name vrouwen die zich sowieso al niet zo verbonden voelden met andere vrouwen vinden we dit patroon, bijvoorbeeld bij de politie. Vrouwen die zich wél sterk verbonden voelden met andere vrouwen hadden een tegengestelde reactie wanneer we ze vroegen te bedenken wanneer ze te maken hadden gehad met seksisme. Bij hen verhoogde deze herinnering de steun voor stimuleringsprogramma's binnen de politie, en zorgde ervoor dat zij meer bereid waren om als mentor te fungeren voor andere vrouwen. Zeker voor grote organisaties waar veel mannen werkzaam zijn, is het nooit mogelijk seksisme helemaal uit te bannen. Maar het gevoel dat vrouwen zich moeten afzetten tegen andere vrouwen om succesvol te zijn kunnen organisaties wel bestrijden. Wanneer er een heldere en overtuigende boodschap is dat vrouwen en feminiene eigenschappen gewenst zijn binnen de organisatie, is het voor vrouwen in topposities gemakkelijker hun ervaringen met seksisme te gebruiken om andere vrouwen extra te steunen.

4.5.3 *Klimaat voor diversiteit*

De meerwaarde van diversiteit is niet gegeven met een divers personeelsbestand: dat is nog maar het begin. Een organisatie heeft pas echt profijt van de verschillende soorten werknemers en leidinggevendenden en de andere perspectieven die zij hebben, als men echt openstaat voor alternatieve werkwijzen en nieuwe inzichten. Of dit een concurrentievoordeel oplevert valt nog te bezien: op de korte termijn wordt vooral een investering gevraagd. Maar zolang de organisatie vasthoudt aan *'business as usual'* is het zeker dat er geen vernieuwing of verbetering zal plaatsvinden. Dat was het geval bij KPN, dat het stimuleringsprogramma voor vrouwen afschafte. De senior-vrouwen in de organisatie hadden geen meerwaarde in termen van de waarden, inzichten, en competenties die ze inbrachten, omdat de vrouwen die succes hadden in de organisatie precies leken op hun mannelijke collega's, *'inclusief hun tekortkomingen'* (<http://nos.nl/artikel/702834-kpn-stopt-voorkeursbeleid-vrouwen.html>).

De reden dat veel organisaties diversiteit nastreven, ook in de top, is de overtuiging dat dit goed is voor de bedrijfsvoering. Meer verschillende inzichten en ervaringen

leiden tot een betere besluitvorming, en kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe producten, en het aanboren van andere populaties van klanten. Maar als iedereen in hetzelfde keurslijf wordt gedwongen is de meerwaarde van diversiteit beperkt: wie anders is past zich aan, of gaat weg.¹⁷ Zo heeft diversiteit geen toegevoegde waarde. Toch zijn de meeste organisaties die grotere diversiteit nastreven vooral gericht op de samenstelling van het personeelsbestand, bijvoorbeeld door het aantrekken van meer vrouwen. Tegelijkertijd zien we dat veel vrouwen niet zo tevreden zijn over de loopbaanvooruitzichten die ze krijgen, en dus hun ambities bijstellen of de organisatie verlaten. “Ze willen niet”, wordt dan al gauw gedacht. Een organisatie die echt streeft naar diversiteit moet echter verder kijken dan de samenstelling van het personeelsbestand. Een ‘klimaat voor diversiteit’ betekent ook dat standaardprocedures mogen worden aangepast, dat de manier waarop kwaliteit wordt beoordeeld kan worden herzien, of dat er alternatieve loopbaantrajecten worden ontwikkeld, als dat helpt om aan de wensen en behoeften van verschillende doelgroepen tegemoet te komen.

4.6. Conclusie

Lang had men de hoop dat een enkele vrouw aan de top er vanzelf toe zou leiden dat meer vrouwen zouden volgen. Maar zolang het zo eenzaam is voor vrouwen aan de top, is de kans groter dat zij een uitzondering blijven. Het idee dat topvrouwen zich wel zullen inzetten om seksdiscriminatie uit te bannen, dat ze een andere vorm van leiderschap laten zien, en dat ze een bron van inspiratie zullen vormen voor andere vrouwen, is te simplistisch. Zolang deze vrouwen de boodschap krijgen dat ze alleen succesvol kunnen zijn door extreem masculiene kenmerken ten toon te spreiden doen ze de ambities van andere vrouwen meer kwaad dan goed.

Het onderzoek dat hier is besproken laat zien dat de terughoudendheid die topvrouwen soms hebben om andere vrouwen te helpen niet zo veel zegt over hun karakter, of over de manier waarop vrouwen nu eenmaal met elkaar omgaan. Hun houding komt vooral voort uit de omstandigheden waaronder zij hun succes hebben bereikt. Een beter begrip van de psychologische mechanismen die hieraan ten grondslag liggen, verduidelijkt de rol die organisatiekenmerken spelen in het ontstaan van dit patroon. Het zou onjuist zijn om het gedrag van een ‘bijkoningin’ te zien als belangrijke oorzaak van het geringe aantal vrouwen in topposities. Integendeel, dit gedrag ontstaat en wordt in stand gehouden door een organisatiecultuur waarin vrouwen op het werk te maken hebben met impliciete seksdiscriminatie. Zolang zij de boodschap krijgen dat vrouwelijke eigenschappen weinig gewaardeerd worden op het werk, vormt het feit dat zij vrouw zijn een bedreiging voor hun loopbaanambities, en blijft het voor vrouwen eenzaam aan de top.

17 N. Ellemers & F. Rink, ‘Diversity in work groups’, *Current Opinion in Psychology* 2016/11, p. 49-53.