

# Vrouwen doen het over de hele linie beter dan mannen

Deze eeuw, en specifiek de huidige coronacrisis, zou volgens sommigen vragen om ander, 'vrouwelijk' leiderschap, waarin vrouwen ook nog beter zouden zijn. "Vrouwen zijn betere leiders, maar niet omdat ze zo 'vrouwelijk' leidinggeven", meent hoogleraar leiderschap Janka Stoker. "Ze doen het beter omdat ze zich eerst als leider moeten bewijzen."

» [Download dit artikel \(pdf\)](#)

» [Download het hele nummer \(pdf\)](#)

Anja Jalink

Alle inspanningen ten spijt, zowel in de politiek als binnen organisaties, zijn er nog steeds te weinig vrouwen op leidinggevende posities. Hoe komt dat? Janka Stoker, hoogleraar leiderschap en organisatieverandering aan de Rijksuniversiteit Groningen, doet al jaren onderzoek naar leiderschap. En ook specifiek naar verschillen tussen mannen en vrouwen als het gaat om leiderschap. Op internationale vrouwendag (8 maart) sprak zij erover op het Women Leadership Event 2021, georganiseerd door NBA en IMA.

Het valt op dat landen waar vrouwen de leiding hebben, het significant beter doen in de coronacrisis. Dat heeft niets te maken met 'vrouwelijk' leiderschap, betoogt Stoker. "De manier van leidinggeven van vrouwen is helemaal niet zo heel erg anders. Wel zie je dat vrouwen het vaak net iets beter doen dan mannen. En dan niet alleen op wat wij 'vrouwelijke' stijlen noemen, zoals participatief of empathisch leiderschap, maar ook op de meer 'mannelijke' stijlen, zoals taakgericht of directief leiderschap. Eigenlijk doen vrouwen het over de hele linie gezien iets beter dan mannen, maar dus niet omdat ze nou zoveel vrouwelijker zijn."

## Wie boven komt drijven is écht goed

Dat vrouwen het beter doen op al die actieve stijlen en dus eigenlijk betere leiders zijn, heeft te maken met de weg ernaar toe, aldus Stoker. "De weg naar de top is voor vrouwen lastiger dan voor mannen. Dat komt omdat de stereotiepe opvatting die we hebben over wat een goede leider is, nog steeds heel masculien is: daadkrachtig, dominant, met een sterke visie. En dus denken we dan eerder aan een man. Daarbij komt nog dat de stereotype opvatting over hoe een goede vrouw moet zijn, daar regelrecht tegenover staat. Een goede vrouw is alles wat een goede leider niet is: bescheiden, zorgzaam, ze treedt niet op de voorgrond."

Vrouwen in leidinggevende posities worden vrijwel altijd langs die twee stereotypen gemeten en doen het dus altijd op één ervan niet goed. Dat is in hun nadeel, meent Jonker. "Je kunt dus als vrouw best een goede leider zijn, maar dan kwalificeer je eigenlijk als een slechte vrouw en dat vinden we dan toch vervelend aan jou. Hetzelfde gedrag dat bij mannen wordt gezien als goed leiderschap, heeft bij vrouwen altijd meteen als bijeffect dat je als een bitch wordt gezien. Die stereotypen zijn vrij hardnekkig. Waarom vrouwen dus vaak betere leiders zijn? Ze moeten extra goed zijn om op zo'n plek terecht te komen en te blijven."

"We moeten dus echt iets aan die stereotypen gaan doen", meent Stoker. "Want zolang we daarvan last hebben worden vrouwen en mannen die in een werkcontext hetzelfde gedrag vertonen, verschillend beoordeeld. Dezelfde kenmerken, zelfs zaken zoals kleding of een auto, worden bij mannen anders beoordeeld dan bij vrouwen."

"Die stereotypen hebben we allemaal", vervolgt de hoogleraar leiderschap. "Dat is ook helemaal niet verkeerd, dat is onze manier om de wereld om ons heen te ordenen. Maar tegelijkertijd moeten we ons er heel erg van bewust zijn. Dat geldt overigens niet alleen voor vrouwen, maar ook voor mensen met een andere kleur of andere cultuur."

## Hoopvolle boodschap

De hoopvolle boodschap is dat stereotypen wel heel erg hardnekkig zijn, maar ook kunnen veranderen. Zo deed Stoker ooit onderzoek naar het effect van een bril voor leiders. "Van alle Amerikaanse presidenten zijn er maar drie die een bril hebben gedragen. Terwijl die mannen van een leeftijd zijn dat er normaal gesproken veel meer brildraggers dan niet-brildraggers zijn. Leiders denken vaak dat wij een bril nog steeds associëren met zwakte. En een goede leider is niet alleen dominant, maar ook sterk. Denk aan Poetin met ontbloot bovenlijf op zijn paard. Leiders willen voortdurend uitstralen dat ze sterk zijn. Maar het grappige is dat uit ons onderzoek blijkt dat wij een bril bij een politicus inmiddels niet meer associëren met zwakte, maar met intelligentie. Dat geeft aan dat stereotypen kunnen veranderen."

Aantallen en voorbeelden helpen echt, zegt Stoker. "Uit onderzoek blijkt dat als jij zelf een vrouw als leidinggevende

hebt, of als je in een context werkt waarin meer dan twintig procent van de managementposities wordt bekleed door een vrouw, het stereotiepe beeld van een goede leider echt anders is. We vinden een goede leider dan iemand die zowel over masculiene als feminiene kwaliteiten beschikt.” Daarmee verdwijnt de associatie ‘denk leider, denk man’, stelt de hoogleraar. “Eigenlijk moet een vrouw op een leidinggevende functie dus gewoon normaal worden.”

## Vrouwenquota

Als aantallen belangrijk zijn, moet Stoker dus eigenlijk ook wel voorstander zijn van een vrouwenquota. “Neelie Kroes is iemand die is gedraaid in haar opvatting over dit onderwerp. En ik snap die draai heel goed. In principe is niemand volgens mij een voorstander van dit soort quota, waarbij je heel erg ingrijpt op sollicitatieprocessen. Aan de andere kant weten we inmiddels dat het niet vanzelf gaat. Met name mannen vinden bijvoorbeeld opvolgers die niet op hen lijken minder geschikt, zo blijkt uit ons eigen onderzoek. Dus die processen veranderen maar heel moeizaam. En je weet dat aantallen wel werken. Tel je die twee bij elkaar op, dan weet je dat we zonder quota heel lang kunnen gaan zitten wachten in de hoop dat er iets gebeurt.”

Een derde reden waarom je voor quota zou kunnen zijn, komt uit onderzoek dat in Zweden is gedaan naar het effect van een quotum bij politieke partijen. “Daar blijkt uit dat de kwaliteit van alle mensen enorm toeneemt. Niet alleen van de vrouwen, maar ook van de mannen op de lijst”, aldus Stoker. “De concurrentie onder mannen wordt dus groter en dat heeft als effect dat er betere mannen op de lijst komen. Dus vanuit dat perspectief wordt de algehele kwaliteit beter.” Er staat al onderzoek in de steigers naar het effect van de invoering van dit quotum in Nederland. Om te kijken of dat effect zich hier ook voordoet.

## Gelijke kansen en mogelijkheden

Als je kijkt naar de cfo-functie vergeleken met twintig jaar geleden, is het opvallend hoe veel meer vrouwen daar nu zitten. “Van een vrouwelijke cfo kijken we echt niet meer op. Ook daar maken aantallen uit”, meent Stoker. “En zeker, er zijn vrouwen die niet naar de top willen. Er zijn ook genoeg mannen die niet naar de top willen. En dat is prima. Het is ieders keuze om carrière te willen maken of niet. Maar het punt is dat de kansen en mogelijkheden die je krijgt wel voor iedereen gelijk moeten zijn. We weten dat de manier waarop we selecteren en beoordelen nog steeds wordt beïnvloed doordat we verschillend kijken naar mannen en vrouwen. En we dus niet dezelfde kansen hebben.”

Het is niet het probleem van individuele vrouwen, betoogt de hoogleraar. “De vraag is wat organisaties eraan gaan doen. Het gaat over de manier waarop wij selecteren en mensen promotie laten maken. Voor een deel zit het hem echt in bewustwording. Maar ook in het anders inrichten van processen. Dat heeft alles te maken met transparantie. Met diversiteit in een selectiecommissie. Train ook je leidinggevend. Zodat die hetzelfde gedrag bij vrouwen niet anders beoordelen dan bij mannen. Dat je te ambitieus bent of iets dergelijks. Daar ligt ook echt een sleutel.”

**Anja Jalink** is hoofdredacteur cm:Controllers Magazine.

## Quotum

Op 11 februari 2021 stemde de Tweede Kamer in met het wetsvoorstel van ministers Dekker (Rechtsbescherming) en Van Engelshoven (Emancipatie) voor invoering van een ingroeiquote en streefcijfers voor meer diversiteit in de top van het bedrijfsleven.

Het wetsvoorstel bevat twee maatregelen om diversiteit in de top van het bedrijfsleven te bevorderen. Er wordt een quotum ingevoerd van minimaal een derde vrouwen en mannen in de raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. Het ingroeiquote gaat gelden voor nieuwe benoemingen van commissarissen bij beursvennootschappen.

Daarnaast worden grote vennootschappen verplicht streefcijfers op te stellen en jaarlijks te rapporteren over de voortgang. Het wetsvoorstel, dat uitvoering geeft aan een eerder SER-advies, is voor behandeling aan de Eerste Kamer gezonden.

Lees meer op de website van de SER: [ser.nl/nl/thema/topvrouwen](https://ser.nl/nl/thema/topvrouwen).

## Diversiteit binnen de NBA

Het bevorderen van diversiteit en inclusie is een belangrijk speerpunt uit de NBA-Vernieuwingsagenda. Diversiteit bevordert de kwaliteit van de besluitvorming en van de beroepsuitoefening.

De NBA hanteert voor de eigen organisatie als norm dat het bestuur, de commissies en het managementteam voor ten minste dertig procent uit vrouwen moeten bestaan. Daarnaast is een project gestart om de NBA-regelgeving en publicaties genderneutraal te formuleren.

Verhoging van diversiteit en inclusie in de beroepsgroep vereist meer instroom en opwaartse doorstroom van vrouwen en mensen met een migratie-achtergrond. Om kennis en ervaring te delen richt de NBA in samenwerking met de NBA Young Profs een community op rond dit thema, op het nieuwe NBA Community Platform. Ook is gestart met een overlegstructuur voor accountantskantoren om met vereende krachten aan diversiteit en inclusie te werken.

In 2021 doet de NBA onderzoek naar verantwoordingsinformatie over diversiteit die grotere bedrijven in hun jaarverslag dienen op te nemen en waarop de externe accountant dient toe te zien.

## Women Leadership Event 2021

Janka Stoker sprak tijdens het online Women Leadership Event van de NBA en het Institute of Management Accounting (IMA) op 8 maart 2021, dat werd voorgezeten door Sandra Lutchman. Petri Hofsté, accountant, bestuurder en recent gekozen als 'machtigste commissaris van Nederland', stelde tijdens het event dat een vrouwenquotum echt nodig is om een zet in de goede richting te geven. Alain Mulder en Gwen van Berne (IMA) lieten zien dat er inmiddels veel meer vrouwen in financiële functies werken dan dertig jaar geleden. Ingrid Hems (NBA-bestuurslid en voorzitter ledengroep Accountants in Business) benadrukte het belang van persoonlijke sponsors. James Michael Lafferty (Fine Hygienic Holding) sprak over het introduceren van diversiteit binnen zijn bedrijf in het Midden-Oosten.

Een [verslag van het event](#) is te vinden op Accountant.nl.

## GERELATEERD

---



NIEUWS | 29 september 2021

### **Wet voor meer vrouwen in top bedrijfsleven definitief aangenomen**

[Grote bedrijven worden mogelijk al vanaf januari 2022 verplicht om meer vrouwen in hun leiding te benoemen. Na de Tweede Kamer heeft ook de Eerste Kamer ingestemd... →](#)



NIEUWS | 21 september 2021

### **SER: te weinig aandacht in diversiteitsbeleid voor doorstroom**

[Organisaties hebben in hun diversiteitsbeleid veel aandacht voor het binnenhalen van mensen met bijvoorbeeld een migratieachtergrond, maar kijken daarna te weinig... →](#)



NIEUWS | 06 september 2021

### **Twee derde beursgenoteerde bedrijven voldoet aan vrouwenquotum**

[Ruim twee derde van de Nederlandse beursgenoteerde bedrijven heeft dit jaar voldoende vrouwen in de raad van commissarissen \(RvC\) om aan het "vrouwenquotum" te voldoen.... →](#)



NIEUWS | 07 juli 2021

### **NBA: 'Diversiteit moet vanzelfsprekend zijn'**

[De NBA heeft een formeel standpunt gepubliceerd ten aanzien van inclusiviteit en diversiteit. De beroepsorganisatie stelt dat meer inclusie en diversiteit bij bedrijven,... →](#)



Arnout van  
Kempen

DISCUSSIE | Column | 21 mei 2021

### **Never the twain shall meet...**

[Een echt multiculturele organisatie bestaat niet uit Jan-Kees, Fatima en Aziz die allemaal in hun Audi, luisterend naar André Hazes, naar hun werk komen, stelt Arnout... →](#)

