

# 1

## **Vrouwen zijn gelijk aan mannen, behalve in de directiekamer**

### *Waarom staat er geen vrouw aan de top?*

In de directiekamer van grote beursgenoteerde bedrijven vinden wekelijks bestuursvergaderingen plaats om de koers van het bedrijf door te spreken. Neem de vijf grootste Nederlandse bedrijven: bank/verzekeraar ING, elektronicaconcern Philips, oliemaatschappij Shell, bierbrouwer Heineken en verffabrikant AkzoNobel. ING werd opgericht in 1881, Philips in 1912 en Shell in 1890. Heineken dateert uit 1863, en de geschiedenis van AkzoNobel gaat zelfs terug naar 1792. Nog nooit is er een Nederlandse vrouw als bestuurslid bij een directievergadering geweest.

Het gebrek aan topvrouwen beperkt zich niet tot de vijf grootste beursondernemingen. Ook bij de andere grote beursgenoteerde bedrijven uit de AEX zijn de directiekamers leeg als het om vrouwelijke bestuursleden gaat. Alleen bij KPN maakt sinds ruim een jaar voor het eerst een Nederlandse vrouw deel uit van de raad van bestuur. Er heeft ook nog nooit een Nederlandse vrouw aan het hoofd van een beursonderneming gestaan in Nederland. In hun lange historie hebben de mannen het altijd voor het zeggen gehad in al deze grote bedrijven.

Denk je eens in: van alle goed opgeleide vrouwen in ons land heeft er niet eentje in de afgelopen vijftig jaar op het hoogste niveau besluiten genomen over de winst in het bedrijfsleven. Terwijl vrouwen wel naar de winkel gaan om een liter benzine, een pot verf, een kratje bier en een gloeilamp te kopen met hun pinpas. Het is kennelijk niet normaal in onze maatschappij om strategische beslissingen over de prijzen, het productieproces, de afzetmarkt en het klantencontact aan vrouwen over te laten. Daar gaan de mannen over.

Ik verbaas me daarover. Als journalist kom ik al jaren over de vloer in het bedrijfsleven en bij de overheid. Maar als ik gesprekken voer met de dagelijkse leiding staan mij bijna nooit vrouwelijke managers te woord. Ja, ik kom ze wel eens tegen in de uitzendbranche, waar meer vrouwen werken dan mannen. Maar in andere sectoren, zoals de auto-industrie, de financiële sector, de telecomsector en de bouwsector zijn vrouwen met een vergrootglas te vinden. Of het nu gaat om de hoogste baas of een manager lager in de organisatie: het zijn bijna altijd mannen die me inlichten over hun bedrijf.

Waar zijn alle vrouwen gebleven? Staan er in Nederland überhaupt topvrouwen klaar om leiding te geven aan een beursgenoteerde onderneming? Ik kan werkelijk geen enkele icoon van een machtige Nederlandse topvrouw bedenken. Uiteraard staat Nancy McKinstry aan het

hoofd van uitgever Wolters Kluwer, maar zij is Amerikaanse. De meest bekende zakenvrouwen die op een verjaardag worden genoemd zijn altijd weer de allang teruggetreden Sylvia Tóth en Nina Brink. Maar dat zijn vooral ondernemers, en geen vrouwen die carrière maakten in een gevestigd bedrijf.

De achterstand van topvrouwen komt nog het beste in beeld als je de mannen en de vrouwen uit de top van het bedrijfsleven naast elkaar zet. Bij de topmannen denk je meteen aan bekende figuren als Ad Scheepbouwer (KPN), Jeroen van der Veer (Shell) en Hans Wijers (AkzoNobel). Ook de inmiddels vertrokken Cor Boonstra (Philips), Rijkman Groenink (ABN Amro) en Cees van der Hoeven (Ahold) kunnen de meeste mensen zich nog wel voor de geest halen. Maar een Nederlandse topvrouw? Geen flauw idee.

Af en toe laait de discussie over het tekort aan topvrouwen in Nederland op als het onderwerp – voor de zoveelste keer – op de agenda wordt gezet. Maar van een doorbraak is telkens geen sprake: iedereen roept wat goed in zijn of haar straatje past zonder een oplossing aan te dragen. Maar bestaan er ook duidelijke feiten? Is er wel deugdelijk onderzoek? Is er statistisch bewijs dat vrouwen niet gediscrimineerd worden? En wanneer is er eigenlijk sprake van een structurele achterstelling van vrouwen in de top van het bedrijfsleven?

De Nederlandse cultuur van deeltijdwerk wordt vaak aangewezen als belangrijkste oorzaak, maar is dat het hele verhaal? Vrouwen die fulltime werken halen toch evenmin de top, terwijl meer dan een miljoen vrouwen in enquêtes wel aangeven hogerop te willen. Enkele honderdduizenden vrouwen ambiëren zelfs een plek op de absolute top. Waarom slagen zij niet in hun missie? Discriminatie van vrouwen op de werkvloer zou lastig te bewijzen zijn. Maar als je naar het gebrekkige aantal vrouwen kijkt met een promotie, krijg je toch de indruk dat er wel wat aan de hand is.

In dit boek probeer ik uit te zoeken of vrouwen worden achtergesteld en tegen welke blokkades ze aanlopen. Ik onderzoek of de promotiekansen van vrouwen lager zijn. Om de feiten boven water te halen heb ik vele studies doorgeplozen en gesprekken gevoerd met deskundigen en topvrouwen.

Vervolgens breng ik in kaart hoeveel macht Nederlandse topvrouwen op dit moment bezitten. Ik heb uitgezocht of er aanstormend talent is. En aan de hand van een door mij zelf samengestelde top twaalf voorspel ik welke topvrouw kans maakt per direct de allerhoogste baas te worden van een beursgenoteerde onderneming.

Voor het vrouwenprobleem worden uiteenlopende oplossingen aangedragen. Ik beschrijf hoe de stemming is onder de bevolking om het probleem aan te pakken. Ik zet kanttekeningen bij het bewieroken van vrouwelijke leiders. Tevens bestudeer ik het diversiteitsbeleid van bedrijven om vrouwen te laten doorstromen naar de top. Ik schets de voor- en nadelen van quota en of dit middel het vraagstuk kan oplossen. Tot slot doe ik een aantal suggesties om meer topvrouwen te krijgen in Nederland.

Voor alle duidelijkheid: dit is geen zelfhulpboek met tips voor vrouwen die hogerop willen. Het is ook geen boek dat vrouwelijke leiderschap verheerlijkt, en ook geen boek voor mannelijke managers om met vrouwen te scoren. Het is geen boek met simpele oplossingen, want die zijn er niet. Dit boek maakt de blinde vlekken in het maatschappelijke debat over topvrouwen zichtbaar en wijst een weg uit het doolhof.

Jessica de Jong  
Amsterdam,  
maart 2011

## Ongelijke promotiekansen

### *Het glazen plafond is geen mythe*

Het is de schuld van vrouwen dat zij geen carrière maken. Die harde conclusie trekt journaliste Marike Stellinga, auteur van *De mythe van het glazen plafond*. Na de publicatie van haar boek in 2009 verscheen ze regelmatig in veel bekeken actualiteitenprogramma's op televisie als Pauw & Witteman. Vol overtuiging vertelt deze journaliste van opinieweekblad *Elsevier* over Nederlandse vrouwen en hun gebrekkige ambities. Veel vrouwen zitten liever thuis bij hun gezin. Dat is volgens haar wel verbazingwekkend, maar geen reden voor de overheid om in te grijpen. Vrouwen kiezen er tenslotte zelf voor om hun carrière te laten versloffen. Jammer wellicht voor het overheidsbeleid, maar ingrijpen met quota is niet nodig. Einde discussie.

In het maatschappelijk debat over het gebrek aan topvrouwen is het al enige tijd usance om te zeggen dat het aan de vrouwen ligt. Heleen Mees is met haar kritische stukken over de lakse Nederlandse vrouwen een belangrijke wegbereider geweest. Stellinga gaat verder op deze weg. Zij ziet de cultuur van deeltijdwerk ook als oorzaak van het gebrek aan topvrouwen. Stellinga wordt met veel kritiek onthaald in feministische kringen. Maar haar visie wordt dankbaar omarmd door werkgevers en uitgedragen door het huidige kabinet. Als vrouwen niet hard willen werken om een hogere positie te halen, dan zoeken ze het maar lekker zelf uit, zo lijkt de gedachte.

Het boek van Stellinga valt niet in goede aarde bij een kleine groep vrouwen en wekt veel woede op. De suggestie dat er geen discriminatie bestaat van carrièrevrouwen is volgens de meeste topvrouwen en andere deskundigen die ik spreek te ongenueanceerd. Het steekt de vrouwen bovendien dat de journaliste alle vrouwen over een kam scheert. Er zijn genoeg ambitieuze zakenvrouwen te vinden die juist wel graag keihard willen werken en het niet erg vinden om lange werkweken te maken. Maar

zij bereiken de top evenmin. Hun geworstel met de mannelijke bedrijfscultuur wordt door Stellinga niet in beeld gebracht, zo is de klacht.

‘Ik vond de strekking van het boek van Marike Stellinga onjuist en haar toon dikwijls verschrikkelijk,’ zegt universitair hoofddocent leiderschap en gender Claartje Vinkenburg van de Vrije Universiteit te Amsterdam.

‘Stellinga zegt dat vrouwen zelf kiezen voor de parttime route. Maar dat is het zelfde als zeggen dat vrouwen kiezen voor een hoofddoekje.

Deeltijdwerk is de norm voor vrouwen in Nederland en het is moeilijk om daar van af te wijken. Wie afwijkt moet zich voortdurend verantwoorden en wordt bovendien meer negatief beoordeeld door de omgeving. Ik heb er geen probleem mee als vrouwen niet naar de top willen; er zijn ook veel mannen die niet willen. Maar om een promotie binnen te slepen moeten vrouwen veel meer hun best doen dan mannen. En zelfs dan lukt het vaak niet. Dat is niet eerlijk.’

Volgens Stellinga valt dat niet te bewijzen. Zij weigert te geloven dat vrouwen ongelijke promotiekansen hebben. Er is soms misschien in individuele gevallen wel sprake van discriminatie. Maar ongelijke promotiekansen voor vrouwen is zeker geen structureel probleem. Stellinga: ‘Vrouwen worden niet gediscrimineerd. Ze krijgen gelijke lonen en gelijke promotiekansen. De reden voor het lage aantal topvrouwen is te weinig volume aan vrouwen in het middenmanagement. Te weinig vrouwen in de lagere regionen van de piramide maakt de kans klein dat vrouwen de top bereiken. Vrouwen zijn vaak ook tevreden in het middenmanagement.’

Heeft Stellinga gelijk? Ongetwijfeld voor een deel. Driekwart van de Nederlandse vrouwen werkt in deeltijd, waarvan een deel ook drie dagen of minder. De ambitie om carrière te maken ontbreekt. Zij zijn domweg gelukkig met hun gezinsleven. Ze hebben een baantje voor erbij. Maar een kwart van de vrouwen wil wel veel meer werken. Waarom bereiken deze vrouwen de top van het bedrijfsleven dan niet? Over de belemmeringen voor vrouwen in een mannelijke bedrijfscultuur hoor je bijna niemand meer. Dat is kennelijk een gepasseerd station. Maar is dat wel zo? Per slot van rekening zwaaien mannen nog altijd de scepter in het bedrijfsleven: zij bepalen wie wel en wie niet wordt benoemd, en kunnen een carrière maken of breken. Krijgen Nederlandse vrouwen met dezelfde papieren als hun mannelijke collega's net zo makkelijk een promotie in een bedrijf? Of maken zij om onverklaarbare redenen minder carrière? Dat is de vraag die we ons moeten stellen.

Er zijn twee manieren om de waarheid boven tafel te krijgen. De eerste meer traditionele manier om te kijken of er iets misgaat tussen mannen en vrouwen is verschillen in beloning boven water zien te krijgen. Verdienen vrouwen voor precies hetzelfde werk structureel minder dan mannen, dan is er sprake van discriminatie. De tweede manier om te beoordelen of talentvolle vrouwen met leidinggevende ambities minder kansen hebben dan mannen is kijken naar de promotiekansen. Promotie is belangrijk, omdat daardoor iemand ook meer salaris krijgt.

Laten we eerst eens naar de lonen kijken. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) is het loonverschil tussen vrouwen en mannen ruim 21 procent. De salarissen zijn op het eerste gezicht dus behoorlijk uit balans. Maar klopt dit beeld? Stellinga gaat hier uitgebreid op in. Er is volgens haar goed uit te leggen waarom vrouwen in totaal als groep minder verdienen dan mannen. Vrouwen werken veel meer dan mannen in deeltijd, in lagere functies en in beroepen waar het salaris lager ligt. Met andere woorden: als vrouwen vaker voor een betere baan zouden kiezen en langer zouden werken, dan zou het loonverschil minder groot zijn.

Maar wat zegt ons dit precies? Vrouwen kiezen er volgens Stellinga zelf voor om minder te verdienen. Het loonverschil heeft dus weinig met discriminatie te maken. De loonverschillen worden door het CBS in haar ogen veel te dik aangezet. Er wordt door het CBS bovendien niet bij verteld hoe het verschil tot stand komt. Stellinga wekt met haar uitspraken over de loonverschillen veel irritatie op, zo merk ik in gesprekken met diverse topvrouwen. Stellinga schrijft zelf in haar boek dat ze nog net niet werd weggehoond tijdens debatavonden over het glazen plafond als ze als enige het loonverschil ter discussie stelt.

Haar diagnose vraagt volgens mij om een second opinion. Om Stellinga's uitleg te controleren zoek ik contact met arbeidseconoom en hoogleraar Jules Theeuwes van de Universiteit van Amsterdam. De verschillen in salaris tussen mannen en vrouwen zijn geen geheim voor deze loonspecialist. Als ik hem vraag waarom het loonverschil zo groot is, bevestigt hij deels de verklaring van Stellinga. 'Na correctie van onder meer parttime werk blijft er nog een onverklaarbaar verschil over van 7 procent loonverschil tussen mannen en vrouwen,' zegt Theeuwes. 'Vrouwen zetten mogelijk minder hoog in bij onderhandelingen. Hierdoor gaan ze snel minder verdienen dan mannen. Ze kunnen deze achterstand later in hun carrière nooit meer inhalen. Als je de onderhandelingsvaardigheden meeweegt hou je wel nog altijd 3 tot 4 procent loonverschil over. Dat verschil valt niet te verklaren. De persoonlijke voorkeuren van vrouwen zijn volgens sommige economen een mogelijke verklaring voor dit resterende loonverschil.'

Laten we wel wezen: een percentage van 3 tot 4 procent loonverschil is op zich best veel. Omgerekend verdient Jan Modaal (33.000 euro per jaar) hierdoor jaarlijks 1000 tot 1.300 euro meer dan Jantine Modaal. Bij hogere salarissen loopt het verschil nog verder op. Het blijft dus belangrijk om het loonverschil tussen vrouwen en mannen kleiner te maken. Ook is het maatschappelijk onwenselijk dat er sprake is van beroepensegregatie op de arbeidsmarkt, die mede ten grondslag ligt aan het loonverschil. Het is niet eerlijk dat in het merendeel van de sectoren waar veel vrouwen werken structureel minder geld verdiend wordt dan in de meeste mannensectoren.

Of de lonen tussen topmannen en topvrouwen ook zo verschillen is niet bekend. De Belastingdienst mag vanwege privacyredenen geen gegevens verstrekken over de hoogste inkomensgroepen, legt Theeuwes uit. 'Er zijn

maar enkele honderden bestuurders in Nederland. Een onderzoeker zou anders precies weten wat bepaalde individuen verdienen, en dat mag niet. Het is dus niet bekend of gelijkwaardige topvrouwen minder verdienen dan topmannen.' Feit is wel dat vrouwen bijna nooit de salarissen verdienen van de topbestuurders. Om de eenvoudige reden dat ze niet in de directiekamers zitten.

Nog belangrijker dan het loonverschil, is de tweede vraag of Nederlandse vrouwen eenvoudig in de hoogste loonschalen terecht kunnen komen. Hebben vrouwen met dezelfde uitgangspositie, dezelfde promotiekansen als mannen? Stellinga noemt de promotiekansen van vrouwen terloops in haar boek. Maar ze werkt deze indicatie voor discriminatie niet uit. Volgens haar valt niet te bewijzen dat vrouwen minder hoge promotiekansen hebben dan mannen. De resultaten uit empirisch onderzoek zouden van weinig betekenis zijn en bovendien schaars. Om haar uitspraken te controleren ben ik op zoek gegaan naar studies over promotiekansen.

In Nederland zijn er voor vrouwen volop mogelijkheden om door te groeien. Dat lijkt op het eerste gezicht misschien zo te zijn. Hoewel er weinig vrouwen de absolute top hebben behaald, zijn er toch diverse vrouwen met een prachtige carrière. Ze verdienen meer geld en hebben leidinggevende functies. Maar op basis daarvan zijn geen conclusies te trekken over gelijke kansen voor mannen en vrouwen. Er is geen enkel empirisch onderzoek in het Nederlandse bedrijfsleven waarin de schuld voor de tekorten bij vrouwen zelf wordt gelegd. Daar komt bij dat er veel alarmerende buitenlandse studies zijn waarin alle seinen op rood springen.

Het glazen plafond bestaat bijvoorbeeld wel degelijk in België. Dat blijkt uit de voorlopige resultaten van een lopend Belgisch promotieonderzoek van econoom Nick Deschacht van de Vrije Universiteit Brussel. Vrouwen beschikken in België over lagere promotiekansen dan mannen, zo constateert Deschacht. De onderzoeker hoopt in 2011 te promoveren op het onderzoek. Vrouwen hebben andere voorkeuren in hun werk dan mannen. Ook als de Belgische onderzoeker deze verschillen in wensen meeweegt bij de bepaling van de promotiekansen, blijft er een aanzienlijk verschil bestaan. Voor vrouwen is er veel minder kans om promotie te maken dan voor mannen. Deze uitkomst interpreteert Deschacht als een indicatie voor het bestaan van discriminatie bij promoties van vrouwen in hogere functies in België.

De term glazen plafond werd voor het eerst door twee journalisten van de Amerikaanse zakenkrant *Wall Street Journal* gebruikt in 1986. Met de term duiden ze het fenomeen aan dat vrouwen moeilijk doordringen tot de hoogste rangen in organisaties. Sindsdien hebben wetenschappers allerlei termen in omloop gebracht om discriminatie van vrouwen aan te duiden: van het glazen plafond, de glazen klif, de glazen muur, de glazen wand, het labirint, kleverige vloeren tot het moederpad: al deze begrippen verwijzen naar de ongelijke promotiekansen van vrouwen op de werkvloer.

Deschacht: 'Ik heb nogal wat onderzoek verricht naar het glazen plafond op de Belgische arbeidsmarkt. In mijn onderzoek heb ik geprobeerd om promotiekansen te kwantificeren aan de hand van 10.000 Belgen. Zij werden gedurende tien jaar jaarlijks ondervraagd. Daaruit bleek dat vrouwen heel wat minder vaak promotie maken dan mannen. Een deel van dat verschil in promotiekansen kan verklaard worden. Vrouwen beschikken minder vaak over kenmerken die relevant zijn voor promoties (vrouwen beschikken bijvoorbeeld gemiddeld over minder relevante ervaring). Maar het grootste deel van het verschil in promotiekansen kan niet verklaard worden. Zelfs niet wanneer er rekening gehouden wordt met verschillen in voorkeuren tussen mannen en vrouwen.'

De bevindingen van Deschacht bevestigen volgens hem het bestaan van een glazen plafond. 'Daarmee bedoel ik: discriminatie bij promoties naar topfuncties. Mijn bevindingen komen dus niet overeen met de suggesties van bijvoorbeeld Marike Stellinga dat het glazen plafond een mythe is. Er is wel sprake van discriminatie bij promoties naar topfuncties zoals mijn onderzoek aangeeft, maar: er is ook discriminatie op de meer onderliggende carrièreniveaus; een fenomeen dat ik aanduid als *sticky floors*, oftewel kleverige vloeren. Het is een fenomeen waar relatief weinig beleidsaandacht voor is, maar dat eigenlijk meer vrouwen treft dan een glazen plafond.'

Deschacht snijdt hier een interessant punt aan. Bij de tocht van vrouwen naar de top, moeten zij diverse keren promotie maken. Alleen als zij alle treden op de carrièreladder hebben beklommen bereiken zij de top. En al bij de eerste stap, maar ook daarna hebben vrouwen in zijn ogen minder kans op promotie. Het glazen plafond is dus niet alleen een probleem voor het beperkte aantal topvrouwen, maar ook voor de vrouwen onderaan in de organisatie.

Het verschil in promotiekansen tussen Belgische mannen en vrouwen is aanzienlijk, zo blijkt uit het voorlopige onderzoek van Deschacht. Mannen hebben 1,8 procent kans op promotie, en vrouwen slechts 0,6 procent kans. Van de 1000 mannen en 1000 vrouwen, maken er dus 18 mannen promotie en slechts 6 vrouwen. Anders gezegd: Zo'n 12 vrouwen botsen aan tegen het glazen plafond. 'Een derde van dit verschil in promotiekansen is nog verklaarbaar,' zegt Deschacht. Twee derde blijft onverklaard. Dat is een heel groot verschil.' Anders gezegd: vier vrouwen haken af. Acht vrouwen hebben te maken met discriminatie.

Deschacht heeft legio factoren onderzocht om het promotieverschil te verklaren. Zo keek hij naar opleidingsniveau, werkervaring, anciënniteit, de omvang van de organisatie, de sector, het aantal werkuren, het aantal overuren (hoeveel werk je werkelijk?) en vroeg of laat werken. Bovendien heeft de promovendus ook gekeken naar de persoonlijke kenmerken zoals de betrokkenheid bij betaald werk en de mindere mate van ambitie van

vrouwen. Mensen die zeggen betaald werk heel belangrijk te vinden maken ook meer kans op promotie, zo blijkt uit zijn onderzoek.

Deschacht heeft zelfs nog gekeken of gewijzigde omstandigheden van de individuen de kansen op promotie doen toenemen. Leidt een toename in werkervaring van een persoon bijvoorbeeld tot een verandering in promotie? Het antwoord is nee. Als een vrouw dus meer werkervaring krijgt of langer gaat werken, dan ziet ze dat niet terug in een verbetering van haar promotiekansen.'

Critici van het glazen plafond zoals journaliste Marike Stellinga en de door haar vaak aangehaalde Britse sociologe Catherine Hakim wijten het verschil in promotiekansen aan de verschillen in voorkeuren tussen mannen en vrouwen. Aangezien vrouwen andere persoonlijke wensen hebben, zullen ze ondanks hun geschikte opleiding en relevante werkervaring, minder snel promotie maken. Deschacht verwerpt deze theorie:

'Er kunnen natuurlijk altijd persoonlijke voorkeuren zijn van vrouwen die het verschil verklaren. Je kan elke keer een nieuwe factor meewegen en kijken of het verschil in promotiekansen afneemt. Elke factor zal weer een deel van de puzzel verklaren, maar je kan nooit alles in kaart brengen. Het verschil in promotiekansen wat nu overblijft is wel erg groot. Je kunt niet alles weg verklaren. Deze uitkomst geeft dus wel een indicatie van discriminatie bij benoemingen. Het verschil in promotiekansen tussen mannen en vrouwen is zeker significant.'

Deschacht heeft in een aanpalende studie ook nog een andere interessante conclusie getrokken. Of in een sector nu veel of weinig vrouwen werkzaam zijn, lijkt geen invloed te hebben op de carrièrekansen. Uiteraard zijn er in sectoren waar veel vrouwen werkzaam zijn, zoals in de zorg, meer vrouwelijke leiders te vinden. Maar hun kans op promotie ligt verhoudingsgewijs niet hoger dan in mannensectoren. Mannen maken in een vrouwensector verhoudingsgewijs niet meer kans op een promotie dan in een mannensector. Ze maken wel in alle sectoren meer kans op promotie dan de vrouwen.

Volgens Deschacht wijzen deze uitkomsten op het bestaan van klassieke rollenpatronen. Er bestaat volgens hem nog altijd een sociale norm die zegt dat vrouwen geen autoriteit mogen uitoefenen over mannen. Deze norm bestaat in de meeste culturen. Mannen heersen over vrouwen en jongere mannen. Vrouwen heersen over vrouwen, maar vrouwen heersen zelden of nooit over mannen. Mannen verwerven zowel in mannensectoren als in vrouwensectoren mogelijk sneller de leiding dan vrouwen als die norm nog steeds ten dele bestaat.

De uitkomst van het Belgische onderzoek van Deschacht zegt natuurlijk nog niks over de Nederlandse situatie. Misschien blokkeren Nederlandse mannen veel minder de weg voor vrouwen dan Belgen. Maar het is evengoed denkbaar en zelfs wel aannemelijk dat in Nederland dezelfde



patronen als in België spelen. Recent Nederlands onderzoek naar promotiekansen is voor zover valt na te gaan, echter niet beschikbaar.

Deschacht: 'Ik ken geen Nederlands onderzoek dat promotiekansen kwantificeert. Er is over het algemeen inderdaad bijzonder weinig kwantitatief onderzoek gedaan naar promotiekansen. Nochtans is dat de enige manier om echt uitspraken te doen over de eventuele achterstelling van vrouwen en over het glazen plafond. Door niet te denken in termen van promotiekansen worden er veel redeneerfouten gemaakt met betrekking tot discriminatie en het glazen plafond. Waarom is er dan zo weinig kwantitatief onderzoek naar promotiekansen? Om promotiekansen te berekenen moet je respondenten door de tijd heen volgen. Er zijn dus longitudinale data nodig en die zijn bijzonder schaars.'

Er is in Nederland voor zover bekend slechts één kwantitatieve studie beschikbaar. Het gaat om onderzoek van de Nederlandse wetenschapper Attie de Jong uit 1985. Mannen blijken volgens haar betere promotiekansen te hebben dan vrouwen, ook als ze dezelfde opleiding hebben, vertelt hoogleraar bedrijfskunde Yvonne Benschop van de Radboud Universiteit Nijmegen. 'Mannen komen in dit onderzoek hoger uit en maken meer carrière. Al na vijf jaar is er een verschil in promotiekansen. Ook vrouwen die wel fulltime werken, maken minder snel carrière.' Het onderzoek naar promotiekansen is ook volgens Benschop in Nederland nadien nooit overgedaan. Ik zeg regelmatig tegen mijn studenten: zoek dat nou eens opnieuw uit, maar dat doen ze niet.'

Niettemin trekt Benschop al duidelijke conclusies. 'Vrouwen hebben in Nederland minder kans op promotie dan mannen bij benoemingen in de top. In effect heeft die uitsluiting wel alles van discriminatie en ongelijkheid. Niet bewust. Er is geen mannelijke samenzwering om ons buiten te sluiten. Het is veel meer een kwestie van vooroordelen en percepties. Er zijn vrouwen die zich aanpassen aan het traditionele carrièrepad. En die komen er ook niet. Er is meer aan de hand. Door te zeggen dat het aan de carrièrekeuzes van vrouwen ligt, zet je een hele sekse weg.'

De ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top is volgens haar een duidelijk signaal dat er iets scheef zit. Benschop vindt het onbegrijpelijk hoe weinig dat besef doordringt: 'Pas als onomstotelijk directe discriminatie plaatsvindt (een werkgever zegt hardop dat hij geen vrouwen wil) noemt men dat een wantoestand. Maar de buitensluiting van vrouwen is veel subtieler. Je kan er niet strak de vinger opleggen. Mannen lijken het meest op diegenen die er al zitten. Zij maken meer kans om gekozen te worden. Het is voor veel bestuurders prettiger om mannen onder elkaar te houden. We hebben geen claimcultuur hier zoals in de VS. Daar is het veel gebruikelijker voor topvrouwen om te klagen. Als je er hier niet komt op je kwaliteiten, dan ligt het aan jou.'

De neiging om vrouwen af te wijzen bij beoordelingen voor topposities duidt volgens de hoogleraar op een achterstelling van vrouwen. 'Het buitensluiten van vrouwen gebeurt onder de claim van de mannelijke

kwaliteiten. Maar het argument van kwaliteit gaat niet op. Het is niet bewezen dat mannen betere leiders zijn dan vrouwen. Er is een grote groep mannen die dat niet doorheeft. De kwaliteiten van vrouwen worden veel te laag ingeschat. Hierdoor worden vrouwen vaak te snel gediskwalificeerd door topbestuurders. Men kiest voor het bewezen succesmodel. Vrouwen krijgen hierdoor de kans niet om zich te bewijzen.'

Het blijft moeilijk te bewijzen of er sprake is van discriminatie van vrouwen in Nederland. Topbenoeringen vinden achter gesloten deuren plaats. Hierdoor is er weinig zicht op wat er gebeurt in de directiekamers. In hoeverre de beoordeling van vrouwelijke managers correct verloopt blijft onzichtbaar voor de buitenwereld. Voor dit boek heb ik daarom allerlei persoonlijke verhalen van vrouwen bewust achterwege gelaten. Van buitenaf is toch nauwelijks te beoordelen of in een individueel geval inderdaad sprake is van discriminatie. Bovendien is discriminatie van vrouwelijke leiders, zoals we in het volgende hoofdstuk zullen zien, vaak onbewust en moeilijk zichtbaar. Het enige wat relevant is voor de Nederlandse situatie zijn statistische gegevens. Het liefst verzameld over een langere periode bij een bepaald bedrijf of in een beroepsgroep. Alleen dat zegt iets over verschillen in promotiekansen tussen mannen en vrouwen.

De opvattingen van vrouwen die aan de top hebben gestaan vind ik daarentegen wel interessant. De mensen die ik heb gesproken putten uit hun ervaring en hebben gevoelsmatig wel het idee dat de promotiekansen van vrouwen in Nederland lager zijn dan die van mannen. Ik kan dat niet bewijzen, maar dit zeggen ze erover. Overigens vertellen enkele topvrouwen off the record wel anekdotes over ongelijke kansen, maar dat willen zij liever niet hardop gezegd hebben. Die voorbeelden kan ik dus niet gebruiken.

De achterstelling van vrouwen komt volgens de topvrouwen in het kort hier op neer: de benoeming van een vrouw in een gezichtsbepalende functie wordt als riskanter ervaren dan van een man. Veel topmannen durven het niet aan om een vrouw in de raad van bestuur te benoemen uit angst dat het misgaat, vertellen de topvrouwen. Vrouwen moeten eerst laten zien of ze een hoge functie aankunnen, voordat ze het vertrouwen krijgen. Alleen als de vrouw met kop en schouders boven alle andere kandidaten uitsteekt, maakt ze een kans.

Blijkbaar worden dan de onzekerheden over het gedrag van vrouwen – zal ze er echt voor gaan? is ze voldoende stressbestendig? past ze wel in het team? – in voldoende mate gecompenseerd. Maar als een vrouw voelt dat de leiding van het bedrijf haar niet onvoorwaardelijk vertrouwt, kan haar zelfvertrouwen afnemen. Dit kan weer leiden tot verkramping en minder goed functioneren. Eens te meer reden om bij een volgende vacature voorzichtiger te zijn met een benoeming van een vrouw.

'Ik heb niet meegemaakt dat mannen een vrouw direct confronteren en zeggen dat ze niet mee mag doen omdat ze een vrouw is,' zegt

bestuursvoorzitter Pauline van der Meer Mohr van de Erasmus Universiteit, voorheen werkzaam op hoge posities in het bedrijfsleven. 'Maar ik heb wel gezien hoe mannen het talent vlak onder de raad van bestuur niet goed genoeg bevinden voor de top. Ik heb er zelf bijgezeten toen mannen zeiden over zeer competente vrouwen dat ze het die 'meisjes' niet zagen doen. Ze zeggen allemaal dat de beste persoon de baan moet krijgen. Maar als een specifieke vrouw werd voorgesteld voor promotie werden te veel mensen nerveus. De veilige keuze was dan toch weer een man. Over wie de beste is, valt te twisten. Het is een kwestie van smaak.'

Voormalig NS Poort-voorzitter Pamela Boumeester werd halverwege haar carrière twee keer gepasseerd. Twee oudere mannelijke managers zagen het niet zitten om haar een promotie te geven bij treinbedrijf NS. 'Je kan moeilijk vragen of ze je niet willen omdat je een vrouw bent. Dat is niet politiek correct om te zeggen. Ik durf het wel te vragen, maar de kans op een eerlijk antwoord is klein. Maar ik ben zeker om die reden afgewezen. Het lag er zo dik bovenop dat ik de beste kandidaat was. Ik had van alle kandidaten de beste papieren. De sfeer bij NS was in die tijd niet vrouwonvriendelijk, maar het was nog zeer ongebruikelijk in vervoersland om vrouwen de leiding te geven. Laat staan over een grote afdeling met techneuten.'

Boumeester wijt het huidige gebrek aan topvrouwen aan diezelfde onwennigheid. Mannen worstelen in haar ogen nog steeds wel eens in de omgang met vrouwen: 'Je moet het maar durven om een vrouw te benoemen. Hoeveel risico wil je nemen, vragen ze zich dan af. Maar dat is perceptie. Ook bij mannen met veel bestuurlijke ervaring gaat het wel eens mis. Met een vrouw kan het misgaan, maar dat hoeft niet. De manager die mij benoemd heeft als voorzitter van NS Reizigers was een man met lef en een vooruitziende blik. Hij vond dat ik kwaliteiten had. Hij moedigde me aan om die kans te pakken. Dat heb ik gedaan.'

Ook directeur Lizzy Venekamp van Opportunity in Bedrijf ziet de angst om risico te nemen als een groot probleem. 'Mannelijke managers stereotyperen enorm in lagere regionen. "Ik zie het haar niet doen," zeggen ze dan. Maar dat is hun eigen projectie. Vrouwen hebben in hun ogen een streepje achter op mannen. Daardoor maken vrouwen minder kans om benoemd te worden. Topvrouwen worden niet gekozen voor traditionele mannenrollen vanwege het risico op mislukking. Ze beschikken vaak minder over bepaalde masculiene kenmerken voor leidinggevende functies. Dit speelt nog meer in door mannen gedomineerde organisaties. Mannen veronderstellen dat vrouwen iets niet kunnen. Ze geven geen uitdagende opdrachten. Of ze denken dat vrouwen niet willen reizen. Maar vraag nou eerst eens aan zo'n vrouw of dat klopt.'

### 3

## Hardnekkige denkfouten

### *Beeldvorming verklaart achterstelling*

‘Mannen moeten zelf ervaren hoe het is om een vreemde eend in de bijt te zijn,’ zegt bestuursvoorzitter Pauline van der Meer Mohr van de Erasmus Universiteit, eerder werkzaam op hoge personeelsfuncties bij Shell, TNT en ABN Amro. ‘Pas dan snappen ze hoe bevooroordeeld ze zelf zijn. Shell stuurde als onderdeel van een diversiteitstraining in Houston in de Verenigde Staten blanke mannen in hun eentje naar een café in een zwarte wijk met als opdracht om iets aan de bar te bestellen. Niemand zei dat ze niet welkom waren, maar de blanke mannen voelden zich toch oncomfortabel en buitengesloten. Er zijn nu eenmaal uitsluitingsmechanismen in groepen. We zijn ons hier niet altijd van bewust, maar ze zijn er wel.’

Met het voorbeeld wil van der Meer Mohr laten zien dat iedereen stiekem wel weet dat er vooroordelen zijn. Alleen herkennen we dat vaak niet bij onszelf. Van der Meer Mohr: ‘Mannen worden niet bewust voorgetrokken, maar er spelen wel onbewuste mechanismen. Hierdoor is het speelveld niet gelijk. Mannen zien dat zelf niet zo als je ze ermee confronteert, omdat ze op zich wel van goede wil zijn. Toch zie je subtiele uitsluitingsmechanismen en vooroordelen die meespelen bij benoemingen. Hier hebben veel mannen last van. Bij Shell hebben ze de mannelijke managers eens de eigen vooroordelen in kaart laten brengen. Pas toen ze dat hadden gedaan vielen bij hen de schellen van de ogen, en waren ze bereid om hun oordelen over vrouwen te parkeren.’

Om te ontrafelen hoe de – vaak onbewuste – discriminatie van vrouwen precies werkt, heb ik allerlei onderzoeken nageplozen en diverse gesprekken gevoerd. Hoewel wetenschappers vaak inzoomen op deelaspecten, is er de afgelopen jaren toch opmerkelijk veel kennis vergaard. Volgens wetenschappers lopen vrouwen in hun werk een achterstand op doordat mensen stereotyperen. Sekse is de meest onmiddellijke en primaire manier om anderen in te delen in categorieën tijdens de sociale interactie. Anders gezegd: mannen en vrouwen plaatsen elkaar razendsnel in hokjes waar door misverstanden kunnen ontstaan over iemands kwaliteiten.

Werkgevers maken grofweg drie verschillende denkfouten. Allereerst zou een vrouw minder goed leiding geven dan een man omdat ze minder beschikt over managementvaardigheden. Ten tweede zou ze minder competent zijn omdat ze het te druk heeft met haar gezin. Ten derde past een vrouw minder goed in het mannelijke team omdat ze geen teamspirit heeft. Deze drie denkfouten zijn samen te vatten in drie vragen die in de hoofden van mannen rondspoken als ze een vrouw moeten benoemen: Is

ze wel dominant? is ze wel voltijds beschikbaar? en is ze wel *one of the boys*? Mannen neigen ernaar Nee te antwoorden omdat ze er bij voorbaat van uitgaan dat het niet zo is.

De mening dat vrouwen geen goede leiders zijn blijkt het grootste obstakel om hogerop te komen. 'Veel mensen denken bij de ideale leider nog altijd aan een man,' stelt wetenschapper Janka Stoker in *M&O*. 'De ideale manager is nog steeds de krachtige, dominante persoon, en vaak wordt daarbij eerder aan een man dan aan een vrouw gedacht. Vrouwen zouden minder geschikt zijn om leiding te geven dan mannen. Ze beschikken niet over de juiste managementvaardigheden die mannen wel hebben. Dit stereotiepe beeld is een waarschijnlijke verklaring voor het feit dat vrouwen niet doorstromen naar hogere managementfuncties.' Zelfs mannen met werkende vrouwen in topfuncties kunnen traditioneel denken als zij zelf een vrouw aannemen.

'Ik denk wel dat vooroordelen over vrouwelijke leiders een rol spelen bij het tekort aan topvrouwen,' zegt voormalig NS Poort-voorzitter Pamela Boumeester. 'Mannen stappen daar vaak niet overheen. Het is moeilijk bespreekbaar. Ik heb mannen wel grapjes horen maken. Ze vragen elkaar of ze wel willen werken voor een vrouw. Mannen vinden het soms onwennig om aan een vrouw te rapporteren, maar vaak passen ze zich ook makkelijk aan als er een vrouw benoemd werd. Ik heb ook wel meegemaakt dat mannen opmerkten of vrouwen niet beter aan de servicekant konden werken. Dat soort beroepen wordt net als onderwijs en zorg eerder geassocieerd met vrouwen en andere met mannen. Zowel mannen en vrouwen hanteren daarin stereotypen, is mijn ervaring.'

Ook bestuursvoorzitter Van der Meer Mohr wijst het mannelijke leiderschapsideaal aan als voornaamste blokkade. 'Vrouwen die de top wel halen, hebben vaak een haibaireputatie. Ze gedragen zich vaak weinig vrouwelijk, en hopen zo als "effectieve leider" te worden gezien. Vrouwen die wel heel 'vrouwelijk' gedrag vertonen worden niet zelden overgeslagen. De ironie is dat als vrouwen die mannelijke eigenschappen juist wel tonen, zij ook weer gepasseerd worden. Kortom, je doet het als vrouw niet snel goed. De promotiekansen zijn daardoor bij vrouwen bij voorbaat minder hoog dan bij mannen. Als de dominante groep uit mannen bestaat, zijn de kansen van een vrouw minder groot. Ze voldoet niet aan de norm van hoe een baas eruitziet.'

Dit beeld wordt bevestigd door het Sociaal Cultureel Planbureau. De leiderschapsstijl en leidinggevende capaciteiten van vrouwen worden door Nederlandse werkgevers minstens even hoog gewaardeerd als die van mannen, blijkt uit de Emancipatiemonitor 2004. Maar een derde van dezelfde werkgevers meent dat de kosten die gemoeid zouden zijn met leiding geven in deeltijd niet opwegen tegen de baten ervan. Van de mannen vindt maar liefst 74 procent dat een vrouwelijke baas het imago van het bedrijf niet ten goede komt. Mannen (65 procent) vinden het minder

belangrijk dat de samenstelling van het personeel een afspiegeling vormt van de samenleving.

Het tweede vooroordeel om hoger op te komen zijn de hardnekkige opvattingen over werkende moeders. De meeste werkgevers gaan er vanuit dat vrouwen meer moeite hebben met de combinatie werk-gezin dan mannen. Vrouwen met kinderen zouden minder effectief, minder flexibel en minder betrokken zijn, ook als ze dat zelf niet zo zien. Dat idee neemt toe als een vrouw meer kinderen heeft. Zelfs als ze gebruikmaakt van opvangmogelijkheden en andere manieren om het huishouden uit te besteden. Van mannen met kinderen wordt ook wel gedacht dat ze worden afgeleid, maar niet dat zij hun competenties verliezen.

‘De moederrol diskwalificeert vrouwen en sluit ze uit als kandidaat,’ beaamt universitair hoofddocent leiderschap en gender Claartje Vinkenburg van de Vrije Universiteit. ‘Het gevolg is dat vrouwen over het hoofd worden gezien bij benoemingen, net als in de wetenschap. Het oneerlijke is dat de negatieve beeldvorming over moeders ook aan vrouwen zonder kinderen kleeft. Zij zouden immers in potentie een moeder kunnen zijn. Als vrouwen geen kinderen willen, voldoen ze niet aan het ideaalbeeld. Ook vrouwen zonder kinderen hebben hierdoor een kleine achterstand die op elk niveau groter wordt.’

Personeelsdirecteur Lia Belilos van Shell herkent soortgelijke patronen. ‘Als een talentvolle vrouw steeds gepasseerd wordt voor projecten; er wordt bijvoorbeeld aangenomen dat ze niet wil reizen of verhuizen naar het buitenland, dan nemen haar promotiekansen af. Door dit soort aannamen krijgen vrouwen niet de kansen die mannen krijgen.’ Het gevolg is dat vrouwen in door mannen gedomineerde bedrijven zoals Shell veel meer op hun strepen moeten staan om vooruit te komen.

Vooringenomenheid over de teamspirit van vrouwen is het derde struikelblok. Promotiekansen worden voor een deel bepaald door de mate waarin iemand in het bedrijf past. Werkgevers denken dat individuen die beter in het bedrijf passen, beter presteren en over betere competenties beschikken. Als er geen klik is met het werk dan ontstaan negatieve percepties en slechtere evaluaties. En voor beide seksen, maar zeker voor vrouwen, betekent een slechtere klik slechtere promotiekansen. Een manager die iemand kiest voor een promotie neemt dat mee in zijn afweging.

‘Voor een vrouw is het lastiger om *one of the boys* te zijn,’ zegt Van der Meer Mohr. ‘Zij heeft een handicap omdat ze de spelregels moet leren. Topvrouwen blijven toch veelkleurige paradijsvogels in een wereld van pinguïns. Voor topmannen is het makkelijker talent te herkennen bij andere mannen. Vrouwen moeten zich al bewezen hebben en heel zichtbaar zijn voordat mannen bereid zijn om risico’s te nemen. De laatste stap naar de top is heel erg competitief. Er wordt keihard voor gevochten. Er zijn veel meer mannelijke dan vrouwelijke kandidaten. Zij hebben hierdoor alleen al statistisch meer kans op een promotie.’

Om omhoog te komen moeten werknemers erbij horen. Zij moeten lijken op de rest en uit hetzelfde hout gesneden zijn. Als het klikt zullen ze eerder gaan stijgen op de carrière ladder. Een werkgever zegt dan: "Met deze persoon kan ik lezen en schrijven." Maar voor een vrouw is dat lastiger te bereiken, legt hoogleraar bedrijfskunde Yvonne Benschop van de Radboud Universiteit Nijmegen uit. 'Zij moet in de groep passen en de juiste persoonlijkheid hebben om een goede bestuurder te zijn. Maar of dat zo is blijft een subjectieve inschatting. Een vrouw lijkt nu eenmaal niet op een man. Bij de beoordeling gaat het hier vaak mis in de bestuurskamer.'

'De top is een mannenwereld,' zegt personeelsdirecteur Lia Belilos van Shell. 'Het is voor veel vrouwen moeilijk om daarin te overleven. Het spel is meer politiek en op de persoon gericht. Mannen vinden bepaalde dingen vanzelfsprekend, terwijl dat voor vrouwen niet zo is. In een mentorrelatie is het moeilijk te bespreken als een vrouw zich hieraan stoort.' Een individuele vrouw kan deze haantjescultuur niet makkelijk veranderen. 'Daar komt bij dat vrouwen het moeilijk vinden als ze openlijke kritiek of agressie tegenkomen. Vrouwen vatten kritiek doorgaans persoonlijker op dan mannen.'

Belilos: 'Op internationaal niveau moeten we meer moeite doen om vrouwen voor het voetlicht te brengen. Wij moeten vrouwen vanuit Shell zelf meer aanspreken op hun ambitie. Dat doen we bij mannen wel makkelijker. Door hen te stimuleren om leiding te geven kunnen we meer vrouwen behouden met de drang om hogerop te gaan. Vrouwen zien zichzelf vaak niet als een kandidaat voor een hogere leidinggevende positie, terwijl ze dat wel zijn.'