



Vrouwen in de top: net mannen

Door Elsbeth Stoker, Carlijne Vos

gepubliceerd op 06 maart 2009 14:31, bijgewerkt op 6 maart 2009 17:57

AMSTERDAM - Topvrouwen maken de belofte van vrouwelijk leiderschap niet waar. Ze scoren slecht op eigenschappen zoals zelfreflectie en bewustzijn van signalen uit de omgeving.

En dat is opvallend, want juist deze eigenschappen worden gezien als typisch vrouwelijk én als positief aangemerkt bij het type leider dat na de [kredietcrisis](#) nodig is. Vrouwen in de top gedragen zich in praktijk juist heel mannelijk: te veel gericht op status, competitie en een snel resultaat.

Top 200

Dit blijkt uit een onderzoek van reputatieonderzoeksbureau Hofkes in samenwerking met de Volkskrant. De onderzoekers hebben veertig bestuurders uit [de Volkskrant Top 200](#) van meest invloedrijke Nederlanders anoniem geënquêteerd zodat sociaal wenselijke antwoorden worden vermeden. In de Volkskrant Top 200 staan onder meer coryfeeën als Alexander Rinnooy Kan, Agnes Jongerius en Elco Brinkman.

Volgens de ondervraagden heeft de ideale bestuurder de volgende eigenschappen: het vermogen tot zelfreflectie, het bewustzijn van signalen uit de omgeving, het vermogen om makkelijk verbinding te maken met mensen, besluitvaardigheid en het hebben van een duidelijke, heldere visie.

Zowel de mannelijke als vrouwelijke topbestuurders zeggen dat ze niemand kennen die al deze eigenschappen bezit. Maar opvallend is dat de ervaringen met vrouwen in de top aanzienlijk slechter zijn dan verwacht. Dit leidt er volgens het onderzoeksbureau toe dat zowel mannelijke als vrouwelijke bestuurders terughoudend worden in het benoemen van nieuwe topvrouwen. Zo antwoordde een mannelijke ondervraagde: 'Er wordt door bestuurders zoals mijzelf actief gezocht naar competente vrouwen, echter niet gevonden. Ik wil geen concessies doen aan kwaliteit.' Een andere mannelijke ondervraagde: 'Ik heb gezien dat een bedrijf zich als vrouwvriendelijk wil profileren en vrouwen expliciet benoemde op topposities(...) Die waren daar niet geschikt voor(...) Dat leidt altijd tot teleurstellingen.'

Mismatch

Volgens onderzoeker Mildred Hofkes is er sprake van een duidelijke 'mismatch' tussen de verwachtingen ten aanzien van vrouwelijk leiderschap en de ervaringen met vrouwen aan de top. 'Het lijkt erop dat de verwachtingen van topvrouwen onrealistisch hoog zijn, deze moeten worden bijgesteld.' Hofkes sluit niet uit dat vrouwen in de top zich 'mannelijk' gedragen omdat ze denken dat dit van hen wordt verwacht. 'Omdat ze in de top nog steeds als buitenstaanders worden gezien, hebben de vrouwen de neiging zich aan te passen. Dit pakt negatief uit: ze doen te erg hun best en worden gezien als bestuurders die zichzelf overschreeuwen. Dit is niet zozeer de schuld van de vrouwen, maar het ligt aan de setting waarin ze zich moeten handhaven.'

Lees verder: ['Vrouwen in top maken leiderschap niet waar'](#)

url: http://www.volkskrant.nl/economie/article1159954.ece/Vrouwen_in_de_top_net_mannen



'Vrouwen in topfuncties stellen teleur'

Van onze verslaggeefsters Elsbeth Stoker en Carlijne Vos
gepubliceerd op 06 maart 2009 14:28, bijgewerkt op 6 maart 2009 17:29

AMSTERDAM - 'Vrouwen zijn niet nodig binnen een bestuur', zegt een van de tweehonderd machtigste bestuurders van Nederland. 'Vrouwen denken het zelf ook niet aan te kunnen. Ze zijn te terughoudend.'

'Ik had graag een vrouw benoemd, maar de man had overduidelijk meer kwaliteiten', voegt een collega toe. 'Dan moet je realistisch blijven.'

Doorstroom

In een [onderzoek](#) van de Volkskrant doen zij met zo'n veertig anderen van [de Volkskrant Top 200 van invloedrijkste bestuurders](#) hun verhaal over waarom de doorstroom van vrouwen naar de top stukt. Anoniem, om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Het onderzoek werd uitgevoerd door bureau Hofkes – in samenwerking met de Volkskrant.

Aanleiding is het maatschappelijke debat over vrouwen in topposities dat afgelopen jaar weer oplaaide bij de benoemingen van commissarissen en bestuurders door minister Bos (Financiën) bij de banken.

Vraag het de eerste de beste bestuurder en hij zal beamen dat diversiteit aan de top hoognodig is. Met meer vrouwen in het bestuurspluche kom je tot een beter doordachte besluitvorming én betere resultaten, is het idee. De kredietcrisis benadrukte dit nog eens: 'Mannen laten zich eerder door het mooie plaatje verblinden. Vrouwen zijn gevoeliger voor de omgeving en realiseren zich beter wat de consequenties van hun beslissingen zijn', zei een financieel directeur onlangs nog in een interview met de Volkskrant.

Publieke opinie

Kortom, een vrouw aan de top is écht aan te bevelen, zo klinkt de publieke opinie. Toch wil het maar niet vlotten met de vrouwenzaak. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het aantal vrouwen dat een toppositie bekleedt bij een Nederlandse beursgenoteerde onderneming. Hun aantal is afgelopen jaar nauwelijks toegenomen, aldus de [Female Board Index](#).

Onder de 831 bestuurders en commissarissen van de 113 onderzochte bedrijven, bevinden zich 47 vrouwen, ofwel 5,7 procent. Splits je deze cijfers uit naar bestuurszetels en commissariaten, dan hebben zes vrouwen (2 procent) een bestuursfunctie. Van de commissarissen is 7,7 procent vrouw.

Wat gaat er mis? Hebben vrouwen echt te weinig ambitie, zoals velen suggereren? Of beperken de old boys zich tot mooie woorden, maar laten ze hen in praktijk niet toe tot hun netwerk? Of is er ook iets anders aan de hand?

Zelfreflectie

Vrouwen in de top stellen teleur, zo blijkt uit de rondgang langs de machtigste topbestuurders van Nederland. Hoewel de bestuurders hen prijzen om hun doorzettingsvermogen, besluitvaardigheid en

Lees ook:

- ['Slechte ervaringen met vrouwen in de top'](#)
- [Aantal vrouwen aan de top stagneert](#)
- [Het glazen plafond is dubbeldik](#)
- [Bedrijven hebben vrouwelijke intuïtie nodig](#)
- ['O, zijn jullie er ook nog?'](#)
- [Zondag 8 maart is Internationale Vrouwendag](#)

Citaten van de machtigste bestuurders van Nederland:

'Vrouwen haken af als blijkt hoe onregelmatig de tijden zijn van een topbestuurder. Daar zijn ze nog niet aan toe. De ambitie ontbreekt bij vrouwen, dan ga je ook minder je best doen om een vrouw te zoeken omdat dit zo vaak voor komt', aldus een mannelijke bestuurder.

'Mannen kiezen mannen', is de verklaring van een andere mannelijke bestuurder. 'Vrouwen willen het ook niet, den ken vaak dat ze het niet aankunnen of zijn druk met de privésfeer.'

'Mannen blijven toch oude regenten', zegt een vrouwelijke ondervraagde. 'Mannen zien het als een vorm van degradatie wanneer hun plek wordt overgenomen door een vrouw.'

'Ik heb in mijn omgeving gezien dat een bedrijf zich als

het talent om mensen met elkaar te verbinden, scoren ze op de belangrijkste kwaliteiten voor een topbestuurder slecht. Hierdoor voldoen ze niet aan de verwachtingen die mannelijke én vrouwelijke bestuurders van ze hebben. 'Op punten die als typisch vrouwelijk worden gezien, zoals zelfreflectie en oog voor signalen uit de omgeving, scoren ze slecht', zegt onderzoekster Mildred Hofkes. 'Opmerkelijk is dat ook de ondervraagde vrouwelijke bestuurders negatieve ervaringen hebben met andere vrouwen aan de top.'

Vrouwelijk topbestuurders gedragen zich te masculien, zo constateert Hofkes. Vreemd, vindt ze dit niet. 'Stel je voor: je bent een kat en je wilt in het hondendomein. Dan denk je: laat ik me gedragen als een hond en dan zullen ze me wel accepteren. Maar zo werkt het niet: je wordt nooit een hond. Sterker nog, de honden vinden je maar een rare kat en zijn teleurgesteld.'

Dat is wat volgens Hofkes – die dit als het Cats & Dogsdilemma omschrijft – gebeurt met vrouwen in de bestuurskamer. De top is eeuwenlang is vormgegeven door mannen. Hofkes: 'Zij voelen zich er van nature thuis. De vrouwen daarentegen denken dat ze zich moeten aanpassen en profileren zichzelf te sterk.' Hierdoor maken ze de verwachtingen niet waar. 'Zo ontstaat een zichzelf versterkend systeem. En dat is jammer, want juist door vrouwen de ruimte te geven, kunnen ze vanuit hun eigen kracht wél die toegevoegde waarde bieden. De enige manier om dit te bereiken is herinrichting van de top. Daar lijkt de tijd, gezien de kredietcrisis, ook rijp voor te zijn.'

vrouwvriendelijk wilde profileren en vrouwen op topposities benoemde. Dat is niet altijd goed afgelopen. Het leidt altijd tot teleurstellingen', 'Het gevaar van vrouwvriendelijk gedrag is concessies doen aan de gezochte kwaliteit', voegt een man toe.

'Bij de selectie van de echt bestuurlijke topfuncties gelden andere spelregels. En die zijn zelden openbaar', zegt een man.

'Fouten worden vrouwen in topposities sterker aangerekend dan mannen', voegt een mannelijke collega toe. 'Er zit meer dan genoeg vrouwelijk talent in het middenmanagement, maar vanaf 35 jaar gaan er andere spelregels gelden. Dan geldt in hoeverre je aansluiting vindt bij het onderlinge sociale gedrag', weet een vrouwelijke topbestuurder. 'Vrouwen zeggen dan: als het zo moet, dan haak ik af.'

url:

Word ook een topbestuurder. Uit het onderzoek onder de topbestuurders blijkt wat je wel én niet moet doen om door te stromen naar de invloedrijkste bestuurders, aldus de huidige top.

Wel doen:

- Zoek een mannelijk rolmodel.
- Neem kinderen. Het opvoeden van kinderen thuis versterkt je leiderschapskwaliteiten, is het idee. En je oogt stabiel.
- Zorg dat je minimaal 57 uur per week beschikbaar bent.
- Neem een partner zonder eigen carrière of zorg dat hij/zij veel zorgtaken van je overneemt. Van de ondervraagde vrouwelijke topbestuurders hebben alle partners een eigen succesvolle loopbaan, van de mannen nog niet de helft (44 procent). Zorgtaken worden door 63 procent van de topmannen uitbesteed aan de partner, terwijl 92 procent van de topvrouwen deze zelf op zich nemen.
- Beschik over de volgende eigenschappen: doorzettingsvermogen, vertrouwen in jezelf, sociaal vaardig en zelfreflectie.

Niet doen:

- Onderbreek je loopbaan niet te lang. De helft van de ondervraagde topbestuurder zegt zijn loopbaan nooit langer dan een maand te hebben onderbroken. De andere helft heeft zijn loopbaan gemiddeld drie maanden onderbroken, de mannen voor een sabbatical en de vrouwen voor zwangerschapsverlof.
- Neem nooit ouderschapsverlof op, dit heeft een negatieve invloed op je loopbaan.
- Kijk uit dat je jezelf niet te veel profileert, dat je niet teveel gericht bent op status en competitie. Dat wordt door je collega topbestuurders als negatief ervaren.

http://www.volkskrant.nl/economie/article1159983.ece/Vrouwen_in_topfuncties_stellen_teleur