



PLEIDOOI VOOR "VROUWELIJK LEIDERSCHAP"

Kim Grinwis, Anne Bregje Huijsmans en Steven ten Have

VROUWELIJK LEIDERSCHAP

Mannen zijn het probleem, vrouwen de oplossing. Vrouwen hebben een probleem, mannen geen oplossing. Mannen en vrouwen hebben een probleem, samen vormen zij de oplossing. Dergelijke reacties krijg je als je managers, bestuurders en toezichthouders bevraagt over leiderschap, vrouwelijk leiderschap en vrouwen aan de top.

In 2014 melden drie onderzoekers, op basis van vijftien interviews met topbestuurders en deskundigen als Herman Wijffels en Tex Gunning, dat dominante mannetjes op de achtergrond raken en vrouwelijke eigenschappen steeds belangrijker worden (Hollander, Remmers & Gerritsen, 2014). Op basis van de interviews is een topvijftien van leiderschapskenmerken opgesteld. Remmers zegt als één van de onderzoekers daarover in een interview met *Opzij* (Leussink, 2014): 'Het is opvallend dat vrouwelijke kenmerken, zoals verbinden, een open houding, dienend leiderschap, communicatieve vaardigheden en "stelt wij boven ik" heel vaak voorkwamen. De kenmerken die je bij mannelijk leiderschap verwacht – dominantie, kracht en besluitvaardigheid – komen helemaal niet voor in onze top.' Ander onderzoek van Zenger & Folkman (2012) onder 16.000 leiders met per leider de feedback van gemiddeld 13 *direct reports* en collega's laat op basis van harde data zien dat vrouwen in topposities succesvol zijn. Het probleem is dat ze die posities te weinig bereiken: 'Op de laagste niveaus van organisaties is meer dan de helft van alle medewerkers vrouw. Op de achtereenvolgende niveaus naar boven in de organisatie daalt het aantal vrouwen gestaag. Op het niveau van CEO is wereldwijd slechts drie tot vier procent een vrouw.' (eigen vertaling) Desvaux, Devillard-Hoellinger & Baumgarten (2007) stellen op basis van onderzoek naar het excelleren van organisaties bij 115.000 werknemers van

231 *non-profit*-organisaties en *profit*-organisaties vast dat ondernemingen met drie of meer vrouwen in topmanagementfuncties hoger scoren op elk organisatiecriterium dan ondernemingen zonder vrouwen in de top. Het gaat dan om criteria als motivatie, leiderschap, *accountability* en richting. Deze wetenschap leidt evenwel nog niet tot het massaal aanstellen of laten doorstromen van meer vrouwen.

Sommige ondernemingen en landen, zoals Noorwegen, Spanje en Frankrijk, zoeken hun heil in wetgeving en quota. Franse wetgeving vereist dat beursgenoteerde ondernemingen in 2017 veertig procent vrouwen in de directie hebben. Ook in Nederland is de wens om in 2020 dertig procent van de top van het bedrijfsleven uit vrouwen te laten bestaan. Minister Bussemaker lanceerde onlangs de website www.navigerennaardetop.nl om het groeitempo richting deze ambitie een impuls te geven. Volgens *The Economist* (2011b) zijn er in ieder geval twee goede argumenten voor een dergelijk quotum. Het eerste is dat veel mannen op topmanagementposities onverbetterlijk seksistisch zijn. Zij ondersteunen en promoveren vooral mensen die op henzelf lijken: mannen. Het tweede argument is dat mannelijke bestuurders jonge mannen begeleiden, maar dikwijls weifelachtig zijn als het gaat over het aangaan van vergelijkbare relaties met jonge vrouwen. Quota kunnen helpen deze vicieuze cirkel te doorbreken en kunnen ervoor zorgen dat meer vrouwen

terecht komen in posities van waaruit zij andere jonge vrouwen kunnen helpen carrière te maken.

In het kader van een gelijke vertegenwoordiging van mannen en vrouwen aan de top van organisaties is een quotum voorstelbaar en wellicht zelfs wenselijk. Als je echter niet het principe van een 'gelijke vertegenwoordiging' leidend laat zijn, maar vanuit organisatieperspectief bekijkt wat er nodig is om organisatiedoelstellingen te realiseren, is het nog maar de vraag of het wenselijk is om formele minima te hanteren voor het aantal vrouwelijke topbestuurders. In Noorwegen is bijvoorbeeld tempo gemaakt met en door wetgeving, en daar is het quotum ook bereikt. Maar die snelheid is ten koste gegaan van de kwaliteit: ondernemingen promoveerden vrouwen met relatief weinig ervaring en daardoor minder kwaliteit. Dit leidde tot mindere prestaties van de ondernemingen: Tobin's Q (markt-/beurswaarde gedeeld door de vervangingswaarde van de activa) daalde met 12,4 procent (Ahern & Dittmar, 2012).

In dit artikel beschrijven we de organisatiekundige *evidence* voor het stimuleren van vrouwelijk leiderschap. In *The Economist* (2011a) wordt dit wel de 'businesscase' voor vrouwelijk leiderschap genoemd. Die businesscase ziet er op zich goed uit, maar desondanks worden (potentiële) vrouwelijke leiders geconfronteerd met barrières. Deze hindernissen worden geschetst teneinde aanbevelingen te kunnen doen om de businesscase te laten renderen.

DE 'BUSINESSCASE' VOOR VROUWELIJK LEIDERSCHAP

The Economist (2011a) stelt dat ondernemingen met vrouwelijke leiders beter en duurzamer presteren: 'Er zijn goede bedrijfseconomische redenen om meer vrouwen in directies te hebben. Vrouwen begrijpen waarschijnlijk beter de smaak en wensen van de grootste groep consumenten in de wereld, namelijk vrouwen. Vrouwen vertegenwoordigen bovendien een vijver aan talent waarin veel te weinig wordt gevist. En verder is er bewijs dat ondernemingen met meer vrouwen op de hoogste posities beter presteren dan ondernemingen die uitsluitend

worden geleid door mannen.' (par. 1, eigen vertaling). Een beleid om meer vrouwen in de top van de organisatie te krijgen, vereist support door de organisatie heen. Vrouwen brengen meer diversiteit in denken en doen en hun inbreng leidt er volgens Desvaux e.a. (2007) toe, dat organisaties betere resultaten boeken. Kortom, allemaal redenen om met een open oog, zakelijk en feitelijk, te kijken naar het vraagstuk van vrouwelijke topbestuurders.

Het eerder genoemde onderzoek van Zenger & Folkman (2012) onder 16.000 leiders laat zien dat vrouwen na hun veertigste gemiddeld effectiever zijn als leider dan hun mannelijke collega's. Bij de start is er vrijwel geen verschil tussen mannen en vrouwen, voor hun veertigste zijn mannen effectiever, en na de zestig wordt het verschil tussen mannen en vrouwen weer kleiner. Gevraagd naar een verklaring voor hun grotere leiderschapseffectiviteit gedurende een betekenisvolle periode antwoorden vrouwen dat zij om waardering en erkenning te krijgen twee keer zoveel moeten doen, nooit een fout mogen maken en continu hun competentie moeten laten zien. Het onderzoek biedt nog een andere, interessante verklaring voor

ONDERNEMINGEN MET DRIE OF MEER VROUWEN IN TOPMANAGEMENT-FUNCTIES SCOREN BETER

het verschil dat na de veertig optreedt in het voordeel van vrouwen. Zij vragen feedback en passen zich aan, verbeteren op basis van die feedback. Na hun veertigste houden vrouwen vast aan deze gewoonte, terwijl deze vaardigheid bij mannen na hun veertigste achteruit kachelt.

Vaak wordt de grotere leiderschapseffectiviteit toegeschreven aan de *nurturing competencies*, ofwel het kunnen 'moederen' – lees: het verzorgende vermogen dat vrouwen eigen is of zou zijn. In het verlengde daarvan wordt gewezen op competenties als het ontwikkelen van anderen, inspireren en motiveren, samenwerken en teamwerk. Vrouwen blijken op deze competenties beter te scoren dan mannen. Maar de competenties waarin vrouwen zich het meest onderscheiden van mannen, en ook het hoogst scoren, vallen niet in de genoemde *nurturing*-categorie. Want dat zijn: het nemen van initiatief, integriteit en eerlijkheid laten zien, en resultaatgerichtheid. Dit zijn bij uitstek competenties die kenmerkend zijn voor leiders die grote uitdagingen moeten aangaan, die ervoor moeten zorgen dat mensen integer handelen en 'leveren'.

Eagly e.a. (2003) hebben de relatie onderzocht tussen drie leiderschapsstijlen en geslacht. Het gaat om transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap. Voor zowel transformationeel als transactioneel leiderschap geldt dat ze positieve effecten hebben op het realiseren van organisatiedoelen. Het gaat daarbij om zowel doelen verbonden met organisatieverandering, als doelen die betrekking hebben op de 'normale' bedrijfsvoering (Chiaburu e.a., 2014). Hoewel de gemeten effecten klein zijn, concluderen Eagly e.a. dat vrouwen meer transformationele leiderschapskwaliteiten vertonen dan mannen en meer aandacht schenken aan het positief stimuleren en belonen van medewerkers, een onderdeel van transactioneel leiderschap. Mannen daarentegen vertonen vooral een aantal transactionele leiderschapseigenschappen. Het gaat om eigenschappen zoals het aanspreken van medewerkers op hun verantwoordelijkheden en het reactief corrigeren van medewerkers wanneer individuele doelstellingen niet worden gehaald. De constatering dat vrouwen met zowel transformationele als transactionele leiderschapskwaliteiten het succes van organisaties kunnen vergroten, is een extra reden om te streven naar meer vrouwen in topfuncties.

NOG STEEDS DRINGEN TE WEINIG VROUWEN DOOR NAAR DE TOP

Hoewel de positie van vrouwen in arbeidsorganisaties enigszins lijkt te verbeteren (Carli, 2010), blijft echte progressie nog uit. Zeker als het gaat om topposities. Onderzoek laat zien dat het aandeel van vrouwen in organisaties in de periode van 1970 tot 2009 is toegenomen van 37 naar 48 procent. Maar in 2014 was slechts 26 procent van alle CEO's in de Verenigde Staten vrouw, en van de CEO's van *Fortune 500*-ondernemingen is nog geen drie procent vrouw (Barsh & Yee, 2011). Ook in Nederland vertonen cijfers hetzelfde beeld. Zo wordt inmiddels jaarlijks het aantal vrouwen in de top van organisaties zorgvuldig bijgehouden en laten analyses van onder andere de Dutch Female Board Index (Lückerath-Rovers, 2015) zien dat er in de loop van de jaren slechts een minimale toename

van vrouwelijke bestuurders en toezichhouders is te zien. In september 2015 was van de bestuurders in het Nederlandse beursgenoteerde bedrijfsleven 7,8 procent vrouw, ruim een procentpunt meer dan een jaar eerder.

De vraag is waarom vrouwen in de top en als leiders 'achterblijven' hoewel er duidelijke aanwijzingen zijn dat vrouwen in een zeer relevante periode (de leeftijd van veertig tot zestig jaar), op veel relevante dimensies en zelfs in ongedachte contexten effectiever zijn als leider dan mannen. Erlemann (2016) geeft aan dat de aspiratie van vrouwen om leiderschapsposities te bekleden een belangrijke voorspeller is voor het daadwerkelijk op die posities terechtkomen. Om de vraag over het 'achterblijven' van vrouwen te beantwoorden, moeten we ons dan ook verdiepen in de onderliggende factoren die van invloed zijn op de aspiratie om leiderschapsposities te bekleden. Die factoren blijken enerzijds gelegen in de privé-werkrelatie van vrouwen, anderzijds in de organisatorische en maatschappelijke context waarvan zij deel uitmaken.

Voor wat betreft de privé-werkrelatie is het probleem van de loopbaanbreuk nog steeds heel actueel en veel voorkomend. Ook krijgen veel vrouwen vroeg of laat de behoefte om minder te gaan werken. Beide factoren komen vaak voort uit de behoefte van vrouwen om meer tijd te kunnen doorbrengen met en voor familie en gezin. Daarnaast hebben vrouwen vaak een schuldgevoel over de geringe aandacht die zij besteden aan het thuisfront. Dit wordt versterkt doordat de thuissituatie van vrouwelijke leiders juist wel een beroep doet op hun inzet thuis. Vrouwen verrichten nog steeds de meeste taken in het gezin, vergeleken met mannen, ondanks de toenemende deelname van mannen (Holt & Lewis, 2011). Gebrek aan steun wanneer 'het werk' aandacht vraagt en verplichtingen thuis die botsen met verplichtingen op het werk worden in het onderzoek van Caliper (2014) ook als belangrijkste barrières genoemd. De toegenomen aandacht voor een goede *work-life balance*, vooral onder de leden van generatie Y (Jolink e.a., 2009) zal deze problemen in de toekomst niet doen afnemen. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat steeds meer mannen van generatie Y nadenken over vraagstuk-

HET PLEIDOOI VOOR VROUWELIJK LEIDERSCHAP VERLIEST AAN KRACHT ALS HET ENKEL EEN AANVAL IS OP HET 'BOLWERK' VAN DE MAN

ken die te maken hebben met de balans werk-privé. Hier ligt wellicht een kans voor het herstellen van de balans tussen mannen en vrouwen in de top.

Naast de verhouding werk-privé, die vrouwen zelf kunnen beïnvloeden, zijn zowel de organisatorische als de maatschappelijke context van invloed. Een contextuele invloedsfactor is bijvoorbeeld de geringe aanwezigheid van andere vrouwelijke leidinggevendenden in de directe omgeving. Deze andere vrouwelijke leiders kunnen een steunende, maar ook inspirerende werking hebben op vrouwen met (potentiële) leiderschapsaspiraties (Erlemann, 2016). Daarnaast laat een meta-analyse van Paustian e.a. (2014) zien dat de context waarin een leider zich manifesteert, beïnvloedt in hoeverre leiders in het algemeen (zonder onderscheid naar geslacht) als effectief worden ervaren. Dit betreft om te beginnen de organisatorische context: zowel het soort organisatie als de wijze waarop en door wie de effectiviteit wordt gemeten, bepaalt de waargenomen effectiviteit van de leider. Daarbij spelen diverse waarden, belangen, oordelen en bestaande percepties een bepalende rol. Illustratief daarvoor is de wijdverbreide overtuiging of heersende opvatting dat ‘sales’, ‘legal’, ‘engineering’, IT en R&D, ‘mannenbastions’ zijn. De veronderstelling is dat deze onderwerpen en afdelingen bij mannen in betere handen zijn. Tegelijkertijd is het interessant te weten dat onderzoek (Zenger & Folkman, 2012) laat zien dat vrouwen die leiding geven aan deze ‘bastions’ hogere effectiviteitscores hebben dan hun mannelijke tegenhangers. Behalve de organisatorische context is ook van invloed de maatschappelijke context waarin vrouwelijk leiderschap vorm moet krijgen: de carrièrekansen van vrouwen zijn kleiner wanneer de opvattingen en verwachtingen in de samenleving (en daarmee vermoedelijk ook de organisatie) over het gedrag dat leiders geacht worden te vertonen, niet overeenkomen met het daadwerkelijke gedrag van vrouwen. Het verschil tussen beide leidt dan mogelijk tot negatieve oordelen over vrouwen als leiders (Johnson e.a., 2008).

Al met al kan worden gesteld dat ondanks de ‘evidence’ voor vrouwelijk leiderschap, veel organisaties niet structureel in staat zijn vrouwen in topposities te krijgen. Dat komt waarschijnlijk doordat het ‘verander-

management’ dat deze beweging moet ondersteunen onder de maat is. Het draait om gedragsverandering. Op individueel niveau moeten mannen en vrouwen veranderen.

Op groeps- en organisatieniveau moeten zienswijzen, handelingskaders, waarden en normen, en omgangsvormen veranderen. Ook in de bredere, maatschappelijke context moet het nodige gebeuren aan opvattingen, verwachtingen en condities als arbeidsvoorwaarden en sociaal beleid. Daarom is het vruchtbaar de

contouren te verkennen van een veranderproces dat ervoor zorgt dat de positieve ‘businesscase’ voor vrouwelijke leiders wordt omgezet in de gewenste resultaten.

VROUWEN IN TOPPOSITIES ZIJN SUCCESVOL, MAAR TE WEINIG VROUWEN BEREIKEN EEN TOPPOSITIE

VROUWELIJKE LEIDERS VERDER HELPEN MET EEN VERANDERPROCES

Dat de ‘businesscase’ voor vrouwelijke leiders staat als een huis, wil nog niet zeggen dat deze in de praktijk eenvoudig ‘aan de man’ te brengen is. Enkel een (op zich kloppende) businesscase vormt voor mensen nog onvoldoende reden om te veranderen. De beweegreden moet niet alleen in logische en rationele zin ‘kloppen’, maar moet ook ‘aanspreken’ in gevoelsmatig en emotioneel opzicht (Ten Have e.a., 2013). Het gaat om wat Bower (2000) ‘purposive change’ noemt: een verandering met een expliciete bedoeling. Dit vraagt om een verandervisie met een wenkend perspectief op zowel individueel, organisatorisch als maatschappelijk niveau. Voldoet men aan deze eerste voorwaarde van een stimulerende verandervisie, dan is daar de tweede uitdaging: het daadwerkelijk realiseren van deze verandervisie. In de praktijk blijkt het namelijk moeilijk te zijn om de brug te slaan tussen het gestelde doel en de realisatie (Ten Have & Fröhlich, 2000). Dit probleem wordt ook wel de ‘implementatiekloof’ (*implementation gap*) of de ‘executiefactor’ (*execution factor*) genoemd (Aspesi & Vardhan, 1999). De verandercapaciteit moet groot genoeg zijn om de gewenste verandervisie te realiseren.

Verandervisie

Een goede start van een intentionele verandering vergt een visie op de concrete situatie en een duidelijk verhaal,

‘... om datgene te laten gebeuren wat wel wenselijk of nodig is, maar anders niet gebeurt’ (Ten Have e.a., 2013). De ambitie (het ‘grote verhaal’) moet worden gecombineerd met een vertaling naar de betekenis voor specifieke groepen en individuen (het ‘kleine verhaal’).

Vanuit de huidige situatie waarin het aantal vrouwelijke leidinggevendenden nog steeds achterblijft, is het de vraag of de ‘businesscase’ voldoende aansprekend en geïnternaliseerd is. Pleidooien voor vrouwelijke leiders vertonen veel kenmerken van een aanval tegen mannelijke bolwerken. De vraag is of daarmee de ‘businesscase’ voor vrouwelijke leiders echt wordt gehoord of gelezen. Daarnaast is het de vraag of de argumenten voor vrouwelijke leiders echt aansprekend zijn. Een effectievere benadering is wellicht om actief goede concrete voorbeelden van vrouwelijk leiderschap uit te dragen. Hiermee worden heersende opvattingen die vrouwelijk leiderschap in de weg staan indirect omgebogen. Cruciaal in deze voorbeelden is niet alleen te spreken over de competenties van vrouwelijke leiders, maar ook over de omstandigheden die deze specifieke vrouwelijke leiders hebben geholpen om hun leiderschapsposities te bereiken en er effectief in te blijven. Deze route geeft ook meer gestalte aan het ‘kleine verhaal’ doordat via praktijkvoorbeelden zichtbaar wordt wat een vrouwelijke leider daadwerkelijk heeft gedaan en wat de resultaten hiervan zijn voor organisatie, medewerkers en privé-situatie. Uitgedrukt in termen van effect wordt het rendement van de inzet van vrouwelijk leiderschap zichtbaar. Omwille van de geloofwaardigheid van een pleidooi voor meer vrouwelijke leiderschap is het bovendien van belang dat de visie op vrouwelijk leiderschap niet alleen wordt uitgedragen in relatie tot organisaties. In de visie en het verhaal dienen ook maatschappelijke of macro-economische vraagstukken te worden meegenomen, bijvoorbeeld dat het voor de economische zelfstandigheid van vrouwen belangrijk is om hun deelname aan de arbeidsmarkt te stimuleren. Door het organisatorische pleidooi te verbinden met het maatschappelijke verhaal, krijgt het verhaal als geheel een veel grotere zeggingskracht.

DE ONTWIKKELING VAN VROUWELIJK LEIDERSCHAP VRAAGT OM ZOWEL EMOTIONELE ALS INSTRUMENTELE ONDERSTEUNING

Verandercapaciteit

Om de verandervisie te kunnen waarmaken, moet er voldoende verandercapaciteit zijn. Verandercapaciteit kan worden gedefinieerd als het vermogen tot aanpassing aan veranderende omstandigheden. Er moet zowel voldoende focus als voldoende energie zijn om de verandervisie te realiseren. Focus staat voor de kaders waarmee het gewenste gedrag wordt gestuurd. Energie staat voor mensen en middelen, inspiratie, leiderschap en professionele autonomie (Ten Have e.a., 2013).

Ons inziens is er vooralsnog onvoldoende verandercapaciteit aanwezig om de belofte van vrouwelijk leiderschap waar te maken. Om de verandercapaciteit te vergroten, is het om te beginnen belangrijk dat niet alle interventies worden gericht op vrouwen. Immers, mannelijke leiders zullen bereid moeten zijn om vrouwelijke leiders te ondersteunen, maar die bereidheid is niet vanzelfsprekend aanwezig. Er zal aan draagvlak moeten worden gewerkt en men zal bereid moeten zijn om middelen in te zetten. Het gaat dus om ondersteuning in zowel emotionele als instrumentele zin, en die emotionele inspiratie en support dienen bij voorkeur door vrouwelijke supervisors uit de eigen organisatie te worden geboden (House, 1981). Aangezien vrouwelijke supervisors echter veelal slechts in beperkte mate beschikbaar zijn, komen organisaties in eerste instantie voor een uitdaging te staan. Wellicht kunnen krachtige invloedrijke vrouwelijke mentoren (bewezen vrouwelijke leiders) van buiten de organisatie – bijvoorbeeld in netwerken of brancheomgevingen rond de organisatie – uitkomst bieden. Hoe dan ook, het geringe aantal vrouwelijke mentoren betekent dat de vrouwelijke mentoren die er zijn, hun tijd, energie en aandacht slim moeten verdelen over potentiële vrouwelijke leiders in organisaties. Ook meer instrumentele voorzieningen in de thuissituatie kunnen ondersteuning bieden. Denk bijvoorbeeld aan het financieel aantrekkelijker maken van goede kinderopvang en faciliteiten om tijdens en buiten kantoortijden thuis te werken. Kossek & Lobel (1996) maken een onderscheid tussen financiële voorzieningen, informatievoorzieningen, baan-gerelateerde voorzieningen en service-voorzieningen.

Zoals eerder gesteld, kunnen deze voorzieningen ook gericht zijn op mannen, waardoor meer ruimte ontstaat voor vrouwelijke leiders om zich op hun werk te richten. Enkel de focus op het faciliteren van vrouwen doet geen recht aan de eerder genoemde barrière van de privésituatie.

Om focus aan te brengen in het stimuleren van vrouwelijke leiders is het voorbeeld van de quota genoemd. Dan wordt vrouwelijk leiderschap gestimuleerd door kaders die door de samenleving of door de organisatie zijn of worden opgelegd. Er zijn echter meer manieren om sturing te geven aan gedrag waarmee vrouwelijk leiderschap wordt bevorderd. De argumentatie voor vrouwelijk leiderschap biedt bijvoorbeeld aangrijpingspunten om vrouwelijke competenties van leiders meer centraal te stellen in organisaties, zoals het belang van samenwerking. In de organisatie van het werk kan dit worden geborgd; denk aan het werken in teams en het inrichten van collectieve besluitvorming. Zoals eerder in dit artikel genoemd zijn voorbeeldgedrag en richtinggevende uitspraken door vooraanstaande personen behulpzaam. Zo kunnen uitspraken van ministers, maar ook van bestuurders van organisaties, stimulerend zijn voor gedrag, en invloed uitoefenen op de maatschappelijke opinie of organisatiecontext.

Om de verandercapaciteit ten behoeve van vrouwelijk leiderschap te vergroten, zijn dus interventies nodig in de maatschappelijke, organisatie- en thuisomgeving. Maar het vraagt ook iets van vrouwen zelf. Om de kans op uitval of loopbaanbreuk te minimaliseren, is het van belang dat vrouwen zelf *coping*-strategieën ontwikkelen. Ze moeten leren effectief om te gaan met de uitdaging gezin en carrière te combineren, en ze moeten zich kunnen verweren tegen onfaire behandeling in arbeidssituaties. Een strategie is om vrouwen zelf de maatstaven voor succes en de normen te laten bepalen (definiëren) van het functioneren en 'presteren' als moeder en leider. Zo ontstaan normen die zich beter verhouden tot de eigen levensstijl en hoeven vrouwen zich ook minder gelegen te laten liggen aan de 'bredere maatschappelijke opvattingen' waarvan we eerder zagen dat ze zich er schuldig of minderwaardig door voelden (Cheung & Halpern, 2010). Andere strategieën zijn het leren van rolmodellen,

'time management' en het bewust investeren in relaties met andere gezinsleden, 'naasten' (Carli, 2010). Daarnaast helpen bijvoorbeeld sociale en emotionele ondersteuning en het goed kunnen organiseren van het 'eigen leven' (Moen, 2010).

Vrouwelijk leiderschap kan alleen dan opbloeien wanneer de verandering en de verandercapaciteit met elkaar in evenwicht zijn. Het instellen van een quotum is slechts één middel en dat zal op zichzelf geen verschil maken bij het oplossen van

dit vraagstuk. In samenhang met andere interventies moet worden ingespeeld op factoren die belemmeren dat vrouwen doordringen tot topfuncties. Het is van belang integraal te blijven kijken en te sturen op verandering.

—

Met dit artikel is het organisatiekundig argument voor het stimuleren van vrouwelijk leiderschap uitgelicht en gerelateerd aan veranderkundige kennis en toepassingen. Wij hopen met deze meer integrale manier van kijken naar het achterblijven van het aantal vrouwelijke leiders de discussie over vrouwen in topfuncties een nieuwe impuls te geven. Ook is een aantal aangrijpingspunten geboden om vrouwelijk leiderschap in de praktijk te stimuleren. In het bijzonder het betrekken van oplossingen die gericht zijn op mannen – in de rol van collega, als beïnvloeder van de handelwijze in de organisatiecontext of als partner en wellicht ook ouder in de thuissituatie – kan nieuw elan geven aan de discussie. Want, zoals al helemaal aan het begin gezegd: mannen en vrouwen hebben een probleem, samen vormen zij de oplossing.

Literatuur

- Ahern, K.R. & A.K. Dittmar (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics*, 127(1), pp. 137-197.
- Aspesi, C. & D. Vardhan (1999). Brilliant strategy, but can you execute? *The McKinsey Quarterly*, Nr. 1, pp. 89-99.
- Barsh, J. & L. Yee (2011). Unlocking the full potential of women in the U.S. economy. *McKinsey & Company*. Retrieved from <http://online.wsj>.

com/public/resources/documents/WSJExecutiveSummary.pdf

Bower, J.L. (2000). The purpose of change, a commentary on Jensen and Senge. In Beer, M. & N. Nohria, *Breaking the code of change*, Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 83-95.

Caliper Research & Development Department (2014). *Women Leaders Research Paper*. Princeton, NJ, Caliper Whitepaper.

Carli, L.L. (2010). Having it all: Women with successful careers and families. [Review of the book *Women at the top: Powerful leaders tell us how to combine work and family*]. *Sex Roles*, Vol. 62, pp. 696-698.

Cheung, F.M. & D.F. Halpern (2010). Women at the top: powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *American Psychologist*, 65(3), pp. 182-193

Chiaburu, D.S., T.A. Smith, J. Wang & R.D. Zimmerman (2014). Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors, prosocial behaviors, and task performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), pp. 70-86.

Desvaux, G., S. Devillard-Hoellinger & P. Baumgarten (2007). *Women matter: gender diversity, a corporate performance driver*. Opgehaald op 19 april 2016 uit http://www.talentnaardetop.nl/uploaded_files/document/2007_Women_Matter.pdf

Eagly, A.H., M.C. Johannesen-Schmidt & M.L. van Engen (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), pp. 569-591.

Erlemann, C. (2016). *Gender and Leadership Aspiration* (Doctoral dissertation, Erasmus School of Economics).

Hollander, H., J. Remmers & D. Gerritsen, D. (2014). *Leidraad voor inspirerend leiderschap: 15 duurzame kernwaarden van topbestuurders en deskundigen*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Holt, H. & S. Lewis (2011). You Can Stand on Your Head and Still End Up with Lower Pay – Gliding Segregation and Gendered Work Practices in Danish 'Family friendly' Workplaces. *Gender, Work & Organization*, 18(s1), pp. 202-221.

House, J.S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Reading, Mass.: Addison Wesley.

Johnson, S.K., S.E. Murphy, S. Zewdie & R.J. Reichard (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), pp. 39-60.

Jolink, J., F. Korten & T. Verhiel (2009). *Jongleren met talent: De match tussen organisatie X en generatie*. Schiedam: Scriptum.

Kossek, E.E. & S.A. Lobel (Eds.). (1996). *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*. Cambridge, Mass.: Blackwell Business.

Leussink, M. (2014). De formule van het nieuwe – vrouwelijke – lei-

derschap. *Opzij*, 20 november. Opgehaald op 19 april 2016 uit: <http://www.opzij.nl/nl/artikel/42000/de-formule-van-het-nieuwe-vrouwelijke-leiderschap.html>

Lückerath-Rovers, M. (2015). The Dutch Female Board Index 2015. TIAS School for Business and Society. Opgehaald op 19 april 2016 uit: <https://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/femaleboardindex2015.pdf?sfvrsn=0>.

Moen, P. (2010). Book Review. [Review of the books *Mothers on the fast track: How a new generation can balance family and careers*, and *Women at the top: Powerful leaders tell us how to combine work and family*]. *Gender & Society*, 24(4), pp. 557-560.

Paustian-Underdahl, S.C., L.S. Walker & D.J. Woehr (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of applied psychology*, 99(6), pp. 1129-1145.

Ten Have, W.D. & J. Fröhlich (2000). *Strategie-implementatie in Nederland: de feiten*. Onderzoeksrapport. Utrecht: Berenschot

Ten Have, S., W.D. Ten Have, A.B. Huijsmans & N. van der Eng (2013). *Veranderkracht – Succesvol doelen realiseren*. Amsterdam: Mediawerf.

The Economist (2011a). Still lonely at the top. 21 juli. Opgehaald op 19 april 2016 uit <http://www.economist.com/node/18988694>

The Economist (2011b). The wrong way to promote women. 21 juli. Opgehaald op 19 april 2016 uit <http://www.economist.com/node/18988506>

Zenger, J. & J. Folkman (2012). Are women better leaders than men? *Harvard Business Review*, 90(3), March, pp. 80-85.

Over de auteurs

Drs. K. Grinwis (k.grinwis@tenhavecm.com) is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. Drs. A.-B. Huijsmans (a.huijsmans@tenhavecm.com) is organisatieadviseur en managing director bij TEN HAVE Change Management. Prof. dr. mr. S. ten Have is organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management en hoogleraar Strategie & Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

