

READER

EMPOWERMENT van VROUWEN in leidinggevende functies

1	Onbewuste vooroordelen en stereotypen.....	1
2	Think Manager - Think Man	2
2.1	Impliciete leiderschapstheorieën.....	3
2.2	Rol-congruentie theorie	4
3	Effecten op vrouwelijke carrières.....	5
3.1	Vrouwspecifieke uitdagingen	5
3.2	Professionele en particuliere uitdagingen	7
3.3	Rolmodellen	7
	Referenties	9

1 ONBEWUSTE VOOROORDELEN EN STEREOTYPEN

Stereotypering is het cognitieve proces van het categoriseren van individuen of groepen op basis van waargenomen kenmerken, eigenschappen of gedragingen die geassocieerd worden met een bepaalde sociale categorie. Stereotypen kunnen gebaseerd zijn op factoren zoals geslacht, ras, etniciteit, leeftijd of beroep en kunnen attitudes, gedrag en interacties beïnvloeden, wat soms leidt tot discriminatie of vooroordelen.

Genderstereotypen zijn generaliserende veronderstellingen over mannen en vrouwen. (Hentschel et al. 2017). Deze veronderstellingen gelden niet, of slechts voor een deel van alle personen van één geslacht. Een veelvoorkomend stereotype is dat vrouwen meer communicatie- en relatiegericht zijn en mannen meer zelfverzekerd/ondernemend (agentisch) (afkomstig van Bakan 1966).¹ Vanaf de vroege kindertijd worden meisjes en jongens vaak gestuurd in de richting van interesses, gedragingen

¹ Agentische trekken zijn assertieve, dominante en zelfverzekerde neigingen zoals agressiviteit, ambitie, onafhankelijkheid of zelfvertrouwen. Gemeenschappelijke karaktertrekken worden gekenmerkt door zorg voor het welzijn van anderen, zoals genegenheid, behulpzaamheid, vriendelijkheid, sympathie, empathie, zorgzaamheid of voorzichtigheid.

en carrièrepaden die geschikt worden geacht voor hun geslacht. Deze vroege conditionering beïnvloedt de ontwikkeling van vaardigheden, loopbaanaspiraties en zelfperceptie.

Er is sprake van *zelfstereotypering* wanneer mensen zich deze maatschappelijke verwachtingen eigen maken en zich eraan conformeren, waardoor hun mogelijkheden beperkt worden en de gendernormen versterkt worden. Bovendien bestendigen gender- en zelfstereotypen de ongelijkheid in zorgtaken en verantwoordelijkheden, waarbij vrouwen onevenredig verantwoordelijk zijn voor kinderopvang en huishoudelijke taken. Deze ongelijke verdeling van werk draagt bij tot ongelijkheden tussen mannen en vrouwen op het gebied van gezondheid, onderwijs, lonen en financiële onafhankelijkheid.

Onbewuste vooroordelen zijn automatische, onbedoelde houdingen of stereotypen die aannames en beslissingen beïnvloeden zonder dat je je daar bewust van bent. De meest voorkomende vooroordelen op de werkplek die de carrière van vrouwen beïnvloeden zijn:

- *Affiniteitsvooroordelen* bevoordelen individuen met een gelijkaardige achtergrond, interesse of ervaring, wat leidt tot een voorkeursbehandeling of kansen.
- *Gendervooroordelen* zijn vooroordelen of discriminatie op basis van iemands geslacht, vaak resulterend in een ongelijke behandeling of verwachtingen op basis van maatschappelijke stereotypen of normen.
- *Vooringenomenheid ten opzichte van de buitengroep* houdt vriendjespolitiek in ten opzichte van de leden van de eigen sociale groep, terwijl men vooroordelen of vijandigheid vertoont ten opzichte van degenen die als buitenstaanders of anders worden beschouwd.
- *Status quo bias* is de neiging om bestaande omstandigheden of overtuigingen in stand te houden en zich te verzetten tegen verandering, zelfs als die gunstig of noodzakelijk kan zijn.
- *Beauty bias* is de neiging om fysiek aantrekkelijke personen te verkiezen boven anderen, wat leidt tot een voorkeursbehandeling of veronderstellingen over hun capaciteiten of karakter op basis van hun uiterlijk.

2 DENK MANAGER - DENK MAN

Naast stereotypen over geslacht, cultuur, leeftijd en nog veel meer diversiteitsfactoren, heeft iedereen zijn gedachten over leiders - een ideaal waaraan elke leider moet voldoen. Die idealen kunnen leiden tot mismatches met andere idealen en persoonlijkheden, waardoor leiders worden.

2.1 Impliciete verwachtingen over leiderschap (impliciete leiderschapstheorieën)

Naast de wetenschappelijk onderbouwde leiderschapstheorieën heeft iedereen een subjectief idee van hoe een leider zou moeten zijn. Dergelijke percepties worden gevormd door ervaring en culturele waarden. Omdat de verwachtingen van een typische leider onuitgesproken weerklinken, worden ze impliciete leiderschapstheorieën genoemd. Binnen de leiderschapstheorieën zijn de impliciete verwachting en cognitieve structuur die de eigenschappen en kenmerken van leiders definieert. (Mai et al. 2017)

In de geschiedenis van leiderschapstheorieën speelden vrouwen decennialang een ondergeschikte rol. Zowel de toenmalige onderzoekers als de bestudeerde leiders waren overwegend mannen. Deze ongelijkheid tussen mannen en vrouwen heeft ertoe geleid dat impliciete verwachtingen over leiderschap zwaar op mannen waren gebaseerd. Een van de eerste auteurs die dit probleem aankaartte was Virginia Ellen Schein. Haar onderzoek toont aan "dat succesvolle middenmanagers kenmerken, houdingen en temperamenten bezitten die meer worden toegeschreven aan mannen in het algemeen dan aan vrouwen in het algemeen". (Schein 1973) De resultaten van Schein's onderzoek werden bekend als het "Think Manager - Think Male" paradigma en hebben geleid tot vele vervolgstudies.

Zo'n 40 jaar later, Koenig et al. (2011) de resulterende studies aangegrepen om een meta-analyse uit te voeren van onderzoek naar impliciete leiderschapstheorieën. De meta-analyse onderzoekt onder andere de invloed van de onafhankelijke variabelen geslacht van de auteurs, jaar van publicatie, leeftijd van de deelnemers en geslacht van de deelnemers op agentische stereotypering van leiderschap. Daarnaast beschouwen de auteurs drie onderzoeksparadigma's.

Het Think Manager - Think Male paradigma beschrijft de correlatie van geassocieerde leiderschapskarakteristieken met geassocieerde vrouwelijke karakteristieken enerzijds en geassocieerde mannelijke karakteristieken anderzijds. Bij een hogere correlatie tussen man en leider zijn leiderschapsstereotypen mannelijk. Het agentisch-gemeenschap paradigma onderzoekt de associatie van agentische en gemeenschappelijke woorden met de ideale leider. (afkomstig van Bakan 1966).² Als de agentschappelijke associaties overheersen, zijn leiderschapsstereotypen mannelijk. Het masculiniteit-

² Agentische trekken zijn assertieve, dominante en zelfverzekerde neigingen zoals agressiviteit, ambitie, onafhankelijkheid of zelfvertrouwen. Gemeenschappelijke karaktertrekken worden gekenmerkt door zorg voor het welzijn van anderen, zoals genegenheid, behulpzaamheid, vriendelijkheid, sympathie, empathie, zorgzaamheid of voorzichtigheid.

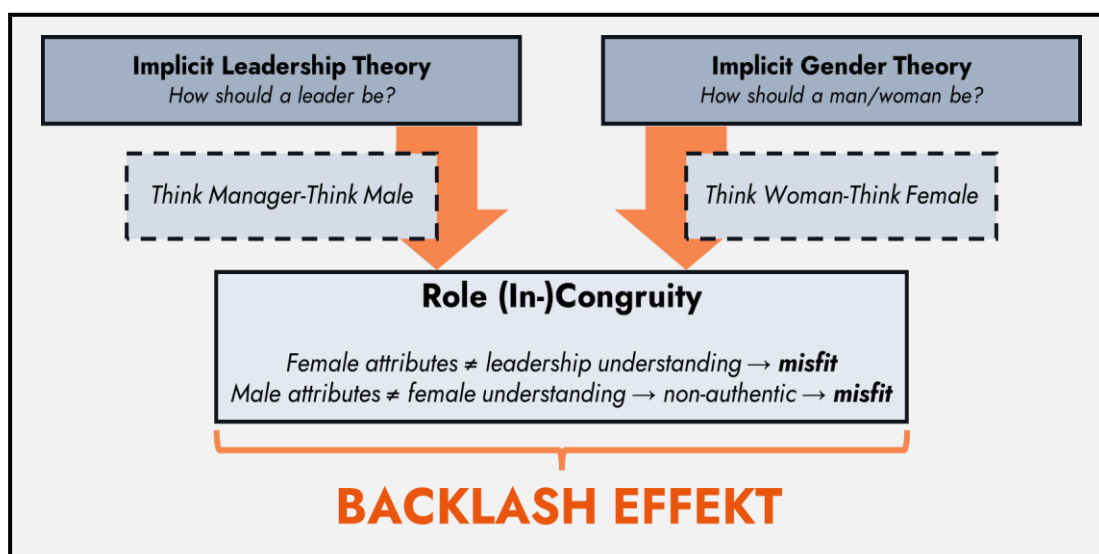
femininiteitsparadigma vraagt eenvoudigweg of een positie of beroep als vrouwelijk of mannelijk wordt ervaren. Als de antwoorden met een mannelijke perceptie overheersen, zijn leiderschapsstereotypen mannelijk.

Meervoudige regressieanalyse van het Think Manager - Think Male-paradigma toont significante correlaties in de vrouwelijke leider-correlatie met toenemende jaren van publicatie, een lager aandeel mannelijke deelnemers en toenemende leeftijd van de deelnemers. De correlatie tussen man en leider is significant hoger in hogere leiderschapsposities (Koenig et al. 2011). Statistisch significante correlaties tussen het jaar van publicatie en het statusniveau van de leiderschapspositie worden ook gevonden in de meervoudige regressieanalyses van de paradigma's agency-communion en masculiniteit-femininiteit. (Koenig et al. 2011)

De auteurs van de metastudie stellen dat de associatie van gemeenschappelijk-vrouwelijke kenmerken met leiderschap toeneemt omdat (1) genderstereotypen doorbroken worden door steeds succesvollere vrouwelijke leiders, en (2) er meer ervaring met vrouwelijke leiders kan worden opgedaan met toenemende leeftijd. Het begrip van leiderschap is meer agent-vrouwelijk (3) in de leiderschapsbeoordeling van mannen en (4) in hogere leiderschapsposities. (Koenig et al. 2011)

2.2 Rol-congruentie theorie

Impliciete mannelijk-agentische leiderschapstheorieën botsen met gemeenschappelijke vrouwelijke stereotypen (impliciete gendertheorie). Deze tegenstrijdigheid heeft praktische gevolgen voor de loopbaanmogelijkheden van vrouwelijke leiders en staat bekend als de rolincongruentietheorie. Figuur 1 geeft een schematische voorstelling van de onderlinge relaties (Eagly en Karau 2002). Er is sprake van incongruentie wanneer impliciete leiderschapstheorieën over de agency en impliciete gendertheorieën over vrouwen botsen. Als gemeenschappelijke kenmerken de perceptie van een vrouw domineren, past zij niet in de agentische rol van een leider. Als een vrouw zichzelf presenteert met agentische eigenschapskarakteristieken, schendt ze het gemeenschappelijke beeld van een stereotype vrouw. Het resulterende dilemma van het nooit tegelijkertijd kunnen voldoen aan beide rolstereotypen wordt het terugslag-effect (backlash effect) genoemd. Dit terugslag effect heeft een negatieve invloed op personeelsbeslissingsprocessen waarin vrouwen solliciteren naar leiderschapsposities of zich willen ontwikkelen binnen een leiderschapspositie. (Hentschel et al. 2017)



Afbeelding 1: Role Congruity Theory en Backlash Effect; figuur gemaakt door de auteurs.

3 EFFECTEN OP VROUWELIJKE CARRIÈRES

Dit hoofdstuk richt zich op situaties die van invloed zijn op vrouwelijke carrières. Hoewel het lijkt alsof deze problemen exclusief zijn voor vrouwen, is dit niet het geval en ook niet de bedoeling van DIGIGEN. Deze problemen/situaties worden gepresenteerd omdat de kans groot is dat ze in een begeleidings-sessie naar voren komen, en daarom moeten begeleiders weten hoe ze dit adequaat kunnen aanpakken.

3.1 Vrouwspecifieke uitdagingen

Het impostersyndroom is een psychologisch fenomeen dat gekenmerkt wordt door aanhoudende zelftwijfel en ontoereikendheid ondanks bewijzen van succes en competentie. Het uit zich als een angst om ontmaskerd te worden als een bedrieger of het gevoel een bedrieger te zijn in iemands prestaties en capaciteiten. Vrouwen ervaren het impostersyndroom vaak in professionele omgevingen waar ze de druk voelen om zichzelf te bewijzen in door mannen gedomineerde vakgebieden of leiderschapsposities. Onderzoek heeft aangetoond dat vooral vrouwen met een hoog prestatieniveau gevoelig zijn voor imposter-gevoelens (Clance en Imes 1978).

Het imposter syndroom kan zich op verschillende manieren *manifesteren*, waaronder perfectionisme, overwerken en moeite hebben met het accepteren van lof of erkenning voor prestaties. Vrouwen kunnen hun prestaties bagatelliseren, hun succes toeschrijven aan geluk of externe factoren en zichzelf voortdurend vergelijken met anderen, wat leidt tot verhoogde angst en stress.

Om *het imposter syndrome tegen te gaan*, is het cruciaal om negatieve gedachtepatronen te herkennen en te bestrijden. Strategieën zoals gedachten veranderen, prestaties erkennen en steun zoeken bij mentoren of collega's kunnen vrouwen helpen zelfvertrouwen en veerkracht op te bouwen. Daarnaast kan het creëren van een ondersteunende werkomgeving die open communicatie, feedback en erkenning stimuleert, de effecten van het imposter syndroom verminderen (Inher Potential n.d.).

Het bijenkoninginnensyndroom (Queen Bee Syndrome) verwijst naar een fenomeen waarbij vrouwen in gezaghebbende of senioriteitsposities op de werkvloer vijandigheid vertonen of andere vrouwen, vooral ondergeschikten, ondermijnen om hun status te behouden. Hoewel het belangrijk is om op te merken dat niet alle vrouwen in leidinggevende functies dit gedrag vertonen, is het een erkend probleem dat de gelijkheid tussen mannen en vrouwen kan belemmeren en negatieve stereotypen over het vermogen van vrouwen om elkaar te steunen in professionele omgevingen kan bestendigen (Staines et al. 1974).

Dit fenomeen *uit zich* op verschillende manieren, waaronder kleineren, micromanagen of het onthouden van kansen aan andere vrouwen. Vrouwen die het Bijenkoninginnensyndroom ervaren, kunnen andere vrouwen zien als een bedreiging voor hun succes en voelen zich gedwongen om hun dominantie te laten gelden om hun positie te beschermen (Eagly en Carli 2007).

Om het Bijenkoninginnensyndroom *tegen te gaan*, is het nodig om open communicatie te bevorderen, mentorschapsprogramma's op te zetten en initiatieven op het gebied van diversiteit en inclusie te stimuleren. Deze interventies kunnen competitief gedrag helpen ontmantelen en kansen creëren voor vrouwen om elkaar te stimuleren.

Het krabbenmand-syndroom is een metafoor die gebruikt wordt om een sociaal fenomeen te beschrijven waarbij individuen binnen een groep het succes van diegenen die hun omstandigheden proberen te verbeteren, proberen te ondermijnen of saboteren. Het ontleent zijn naam aan het gedrag van krabben in een emmer, waarbij elke krab die probeert te ontsnappen door anderen weer naar beneden wordt getrokken. In professionele omgevingen kan het krabbenmandsyndroom zich manifesteren wanneer vrouwen het succes van een andere vrouw zien als een bedreiging voor hun status.

Het fenomeen *uit zich* in gedragingen als roddelen, achterklap of het actief belemmeren van de vooruitgang van anderen. Het syndroom kan ook ontstaan in omgevingen waar beperkte middelen, ongelijke kansen en geïnternaliseerd seksisme gevoelens van competitiviteit kunnen versterken.

Om het krabbenmandsyndroom *tegen te gaan*, is het essentieel om een cultuur van samenwerking, ondersteuning en solidariteit te bevorderen. Het aanmoedigen van empathie, het vieren van de prestaties van anderen en het bevorderen van een gevoel van collectief succes kan helpen. Verder is het aanpakken van onderliggende problemen zoals systemische ongelijkheden, gendervooroordelen en stereotypen cruciaal bij het ontmantelen van het krabbenmand-syndroom.

3.2 Professionele en particuliere uitdagingen

Professionele uitdagingen voor vrouwen in leiderschap komen voort uit stereotypering van henzelf en van derden. Privé komen uitdagingen vaak voort uit het aannemen van een gender-verwachte rol. Er is geen empirisch bewijs dat vrouwen minder goed in staat zijn om leiders te zijn dan mannen (bijv. Mai et al. 2017). Ook de perceptie en internalisatie van die stereotypen zijn individuele kwesties en zijn niet gelijk verdeeld over alle vrouwen. Daarom presenteert deze Reader geen exclusieve lijst van professionele en privé-uitdagingen. Er wordt een tipje van de sluier opgelicht over onderwerpen die een vrouwelijke hulpvrager ter sprake zou kunnen brengen tijdens een hulpverleningssessie. Daartoe behoren genderstereotypen, stereotypen over vaardigheden, privé-situaties en biologische factoren.

De mate waarin een vrouw zich geraakt voelt door deze uitdagingen varieert en is niet uitsluitend beperkt tot een bepaald geslacht. Daarom moet counseling een oplossing vinden voor het individu in haar specifieke sociale en professionele context. De beste pasklare oplossing die op dit punt kan worden gegeven, is luisteren naar wat die specifieke vrouwelijke leider ervaart, ingaan op haar individuele behoeften en haar niet in een hokje stoppen alleen omdat ze een vrouw is.

3.3 Rolmodellen

Rolmodellen dienen als bakens van mogelijkheden, die paden verlichten die verborgen of ontoegankelijk leken. Ze vertegenwoordigen een spectrum van prestaties, houdingen en benaderingen die de horizon verbreden van wat haalbaar wordt geacht. Zoals het gezegde luidt: "Je kunt niet zijn wat je niet kunt zien", en rolmodellen geven aspiraties en potentieel een vitale zichtbaarheid.

Als vrouwen anderen zien die geslaagd zijn in hun vakgebied, geeft dat een gevoel van ambitie en het verlangen om hogerop te komen. Onderzoek heeft aangetoond dat blootstelling aan succesvolle rolmodellen correleert met meer ambitie en zelfeffectiviteit bij vrouwen. Door getuige te zijn van de prestaties van anderen, worden vrouwen geïnspireerd om hogere doelen te stellen en te geloven in hun vermogen om ze te bereiken (Goldin 2023).

Bovendien laten rolmodellen niet alleen het resultaat van succes zien, maar ook de mentaliteit en het gedrag die nodig zijn om het te bereiken. Door hun acties illustreren ze veerkracht bij tegenslag, doorzettingsvermogen bij het nastreven van doelen en het belang van zelfvertrouwen. Vrouwen die deze eigenschappen in hun rolmodellen zien, leren onschatbare lessen over het navigeren door uitdagingen en het overwinnen van obstakels op hun reis. In dat begrip speelt mentorschap een cruciale rol bij het ondersteunen van vrouwelijk leiderschap. In overeenstemming met het onderzoek van DIGIGEN waarin vrouwelijke leiders gevraagd werd naar hun behoeften (zie Behoeftenanalyse op digi-gen.eu), wensen vrouwen een mentorschap van vrouw tot vrouw om een leiderschaps carrière na te streven (Eagly en Carli 2007).

REFERENTIES

- Bakan, D.(1966): The duality of human existence. An essay on psychology and religion. Chicago: Rand McNally.
- Brenters, M. (2022). De FemDeal: hoe organisaties moeten veranderen om vrouwen aan de top te krijgen. Ambo| Anthos. (Dutch)
- Clance, P. R.; Imes, S. A. (1978): The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247. DOI: 10.1037/h0086006.
- Eagly, A. H.; Karau, S. J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In *Psychological Review* (109), pp. 573–598.
- Eagly, A. H.; Carli, L. (2007): Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review* 85, pp. 62-71, 146. DOI: 10.1037/e664062007-001.
- Goldin, C. (2021): *Career & family. Women’s century-long journey toward equity*, Princeton, Oxford: Princeton University Press.
- Hentschel, T.; Braun, S.; Peus, C. (2017): Warum wird sie nicht Führungskraft? Geschlecht und Karriereentwicklung. In Simone Kauffeld, Daniel Spurrk (Eds.): *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 1–31.
- Inher Potential (n.d.): Imposter Syndrome Matters. Online: <https://inherpotential.com/2020/07/24/why-knowing-about-imposter-syndrome-matters/> (last access: 05.03.2024)
- Koenig, A. M.; Eagly, A. H.; Mitchell, A. A.; Ristikari, T. (2011): Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. In *Psychological Bulletin* 137 (4), pp. 616–642. DOI: 10.1037/a0023557.
- Mai, C.; Büttgen, M.; Schwarzinger, D. (2017): „Think-Manager-Consider-Female“: Eine Analyse stereotypischer Ansichten über weibliche Führungskräfte und die empirische Überprüfung ihrer realen Persönlichkeit anhand der Big Five und Dunklen Triade. In *Schmalenbachs Z betriebswirtsch Forsch* 69 (2), pp. 119–152. DOI: 10.1007/s41471-016-0022-9.
- Merens, A., Henderikse, W., Pouwels, B., & Zaak, K. P. (2015). Door het glazen plafond. *Beleid en Maatschappij*, 42(1), 6-31. (Dutch)
- Schein, V. E. (1973): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. In *Journal of Applied Psychology* 57 (2), pp. 95–100.
- Staines, G.; Tavis, C.; Jayaratne, T. E. (1974): The Queen Bee syndrome. *Psychology Today*, 7, 55–60.
- van Mensvoort, C. (2023). Leidinggevende vrouwen op het werk. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 26(3/4), 376-378. (Dutch)

Visser, M. (2010). De vrouwelijke leiderschapsparadox. Tijdschrift voor Management Development, 18(4), 14. (Dutch)

