

# Een vrouw doet het niet snel goed

Naomi Ellemers en collega-onderzoekers

Als burgemeester van Amsterdam wordt Femke Halsema straks strenger beoordeeld dan een man, zeggen experts.

Ellen de Bruin 30 juni 2018



In de praktijk zijn er minder verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders dan mensen verwachten  
Foto Gerhard van Roon

Dat de nieuwe burgemeester van Amsterdam een vrouw is, is misschien geen toeval, zegt sociaal psycholoog Naomi Ellemers. Femke Halsema wordt ook beoordeeld als vrouw. „Kan ijskoningin smelten?“, kopte *De Telegraaf* naar aanleiding van haar benoeming. Ellemers: „Het opvolgen van de geliefde burgemeester Eberhard van der Laan is een lastige opgave voor een nieuwe leider. En in lastige situaties wordt relatief vaak voor een vrouwelijke leider gekozen. Omdat men denkt dat een vrouw betere sociale vaardigheden heeft en dan, ondanks de moeilijkheden, een goede prestatie kan leveren.“ En als zo’n vrouw dan faalt, wordt dat aan gebrekkig leiderschap toegeschreven – terwijl de omstandigheden juist extra moeilijk waren. Bedrijven die een vrouw aan de top benoemen, hadden het vaak daarvoor al een tijd moeilijk, bleek in 2005 uit [onderzoek](#) – maar die vrouw krijgt de schuld. Naar analogie van het glazen plafond noemden de psychologen die dit verschijnsel ontdekten het ‘de glazen klif – net zo onzichtbaar en je kiepert er zó af.

Ellemers is universiteitshoogleraar aan de Universiteit Utrecht en gespecialiseerd in groepsprocessen. en relaties tussen groepen Ze [publiceert](#) veel over seksongelijkheid op de werkvloer. Deze week werkt ze aan een wetenschappelijk artikel samen met Susan Fiske (Princeton), wereldwijd een autoriteit in onderzoek naar stereotypen en vooroordelen, en met Vincent Yzerbyt (Louvain-La-Neuve) en Andrea Abele-Brehm (Erlangen-Nürnberg), ook deskundigen op dat gebied. Tijdens de lunch bespraken ze onderstaande vragen van *NRC* over mannelijke en vrouwelijke leiders, naar aanleiding van de burgemeestersbenoeming van Femke Halsema. Ellemers vatte de antwoorden samen.

Wat zijn de verschillen tussen hoe we naar mannelijke en vrouwelijke leiders kijken?

„Van mannelijke leiders verwachten mensen taakgericht gedrag, *task managing*, en van vrouwelijke leiders meer sociaal-emotioneel gedrag, *people managing*. Taakgericht gedrag wordt gemakkelijker herkend en gewaardeerd als ‘leiderschap’. Met *people managing* wordt iemand minder snel een ‘echte leider’ gevonden.

„En los van het gedrag past het stereotiepe beeld van ‘een leider’ nog steeds beter bij het stereotiepe gedrag van een man dan bij dat van een vrouw. *Think manager, think male*, heet dat in de literatuur. Dat is een van de redenen dat de zogenaamde ‘natuurlijke autoriteit’ van mannen makkelijker erkend wordt. Deels is dit een *self-fulfilling prophecy*: mannen nemen en krijgen meer spreektijd, er wordt meer naar hen geluisterd en de ideeën die zij inbrengen worden meer gewaardeerd. Teamprestaties van gemengde teams worden meer aan de inbreng van mannen dan van vrouwen in dat team toegeschreven, ook al was hun bijdrage gelijk. In experimenten is te zien dat dit niet verklaard kan worden door wat ze inbrengen, maar door de sekse van de spreker.”

Stellen we verschillende eisen aan mannelijke en vrouwelijke leiders?

„Je ziet dat mannelijke kandidaten voor een leidinggevende functie vooral worden beoordeeld op kwaliteiten die ze wél hebben en vrouwen op kwaliteiten die ze níét hebben. Daar praten selectiecommissies het langst over. Mensen denken bij een man dat die zich wel zal ontwikkelen; bij een vrouw is het ontbreken van een gevraagde eigenschap een reden om haar ongeschikt te vinden. Bovendien moeten vrouwen vaak meer bewijs leveren van hun kunnen. Goede prestaties worden bij vrouwen eerder toegeschreven aan toeval of gunstige omstandigheden dan aan hun competentie. Ondergeschikten hebben ook vaak meer moeite het leiderschap van vrouwen te accepteren dan dat van mannen.”

Gedragen mannelijke en vrouwelijke leiders zich echt verschillend?

„In de praktijk zijn er minder verschillen dan mensen verwachten. Een verklaring is dat succesvolle vrouwen een ‘mannelijke’ leiderschapsstijl laten zien, en bijvoorbeeld ook hun stem verlagen, omdat dat het meest effectief is. Maar het is een delicaat evenwicht: vrouwen die zich té ‘mannelijk’ gedragen, worden agressief en onvrouwelijk gevonden. Ook hier laten experimenten zien dat hetzelfde gedrag verschillend wordt gewaardeerd als een man of een vrouw het vertoont.”

Halsema wordt als een klassiek mooie vrouw gezien. Maakt dat nog iets uit voor haar gezag?

„Vrouwen in de media, ook politici, worden meer op hun uiterlijk beoordeeld dan mannen. Ook op dát gebied moeten ze voldoen; competent zijn is niet genoeg. En zelfs als ze er goed uitzien, kan dat een nadeel zijn: vrouwen die op hun uiterlijk worden beoordeeld worden daardoor minder competent en moreel gevonden, mannen niet. En als vrouwen beseffen dat ze in een werksituatie op uiterlijk beoordeeld worden, kan dat hinderlijk afleiden.

„Je vraagt trouwens niet eens naar Halsema’s moederschap, ook een punt waarop vrouwelijke leiders het niet gauw goed doen. Een vrouw die zich helemaal aan haar werk wijdt, zou geen goede moeder zijn; een vrouw die werk met zorg probeert te combineren, is onvoldoende geëngageerd aan het werk en niet ambitieus. Als vrouwen moeder worden, worden ze minder geschikte werknemers gevonden. Mannen die vader worden hebben daar geen last van.”

Mail de redactie

[Opgeslagen in leeslijst](#)

