Is het tijd voor een vrouwenquotum?

visies

Illustraties: **Tamar Rubinstein**

Het glazen plafond lijkt wel van gehard glas. Het aantal vrouwen aan de top neemt nauwelijks toe en is in verhouding met veel andere westerse landen opmerkelijk laag. Is een vrouwenquotum een middel om de verhoudingen meer in evenwicht te brengen, of werkt dat juist in het nadeel van vrouwen omdat de indruk kan ontstaan dat zij niet over de benodigde kwaliteiten beschikken? Tijdschrift Conflicthantering vroeg vier deskundigen – twee vrouwen en twee mannen – om hun visie.

Monique van der Griendt: 'Ik ben absoluut voor een quotum'

Krijgen vrouwen minder kansen dan mannen op de carrièreladder? En zo ja: wat is daarvan de belangrijkste oorzaak?
Helaas moet ik constateren dat het nog steeds zo is dat mannen en vrouwen geen gelijke carrièrekansen hebben. Ik zie dat ook in mijn coachingspraktijk. Daar zijn vele redenen voor. Een belangrijke reden is *implicit* of *unconscious bias*, onbewuste vooringenomenheid ten opzichte van vrouwen. Als de top van een organisatie voornamelijk uit mannen bestaat, dan bestaat het risico dat zij, vaak onbedoeld, vrouwen minder geschikt vinden om door te groeien naar de top. Ook worden in veel organisaties leiderschapsprofielen nog steeds ingevuld aan de hand van meer mannelijke eigenschappen. Dat kan voor veel vrouwen een extra barrière zijn. Een ander voorbeeld van een unconscious bias is dat uit onderzoek blijkt dat mannen die promoveren vaker een cum laude krijgen dan vrouwen. Dit wordt onder meer verklaard door vage promotiecriteria die ruimte bieden voor vooringenomenheid.

Helpt een wettelijk quotum om de ongelijkheid te adresseren?
Ik heb de afgelopen tijd veel voors en tegens gehoord van een wettelijk quotum. En ik heb me door de tegens niet laten overtuigen. Ik ben absoluut voor een quotum. En dat heeft te maken met

die unconscious bias. Ik vind dat het niet opschiet met de gelijkheid van vrouwen op de arbeidsmarkt en de doorstroom van vrouwen in topfuncties. Toen ik dertig jaar geleden begon als advocaat-stagiaire, waren we met negentien stagiaires waarvan maar twee mannen. Ik was ervan overtuigd dat tegen de tijd dat wij voor de maatschap in aanmerking zouden komen, die man-vrouwdiscussie geen issue meer zou zijn, alleen al door de aantallen vrouwelijke advocaten. Maar dat bleek niet zo te zijn. Het percentage vrouwelijke partners is bij veel kantoren nog steeds onder de maat. Ik ben ervan overtuigd dat als er meer vrouwen in de *board* zouden zitten de doorstroom van vrouwen sneller zal gaan. En dat bereik je simpelweg door een quotum.

Welke observaties hebt u meer in het algemeen over de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt en wat valt daaraan te doen?
De ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt laat zich ook duidelijk zien in ongelijke behandeling van vrouwelijke ondernemers. Een recent onderzoek van TechLeap.nl toont aan dat slechts 5,7 procent van de investeringen in startups naar vrouwelijke ondernemers gaat.[1] Een belangrijke oorzaak daarvan is dat de investeringsmaatschappijen voornamelijk uit mannen bestaan. Ongetwijfeld onbedoeld spelen vooroordelen en stereotyperingen een belangrijke rol in het besluitvormingsproces voor investeringen. Daarom vind ik dat het belangrijk is om in organisaties vooroordelen en stereotyperingen bespreekbaar te maken. We hebben er allemaal last van en vaak zijn we ons daarvan niet bewust. Door met elkaar het gesprek aan te gaan groeit de bewustwording. Er zijn gelukkig steeds meer programma's op de markt om onbewuste bias te ontdekken en aan te pakken. Ook zie je dat in leiderschapsprogramma's hier vaker aandacht aan wordt besteed. Ik vind dat een goede zaak.

Monique van der Griendt
is directeur en oprichter van Dialogue, werkzaam als mediator, coach en consultant.

Alex Brenninkmeijer:
'Alle deugden zijn historisch en cultureel verbonden met het vrouwelijke'

Alex Brenninkmeijer
is lid van de Europese Rekenkamer, hoogleraar Institutionele aspecten van de rechtsstaat aan de Universiteit Utrecht en voormalig hoofdredacteur van Tijdschrift Conflicthantering. Foto: Sebastiaan ter Burg. CC BY SA 04

Krijgen vrouwen minder kansen dan mannen op de carrièreladder? En zo ja: wat is daarvan de belangrijkste oorzaak?
Ja, vrouwen krijgen om uiteenlopende redenen minder kansen op de carrièreladder en empirisch onderzoek laat steeds duidelijker de verschillende achtergronden van deze verschillen in kansen van mannen en vrouwen zien. Dit is vergelijkbaar met de beperktere kansen van mensen met een niet-Nederlandse achtergrond. Alleen al een naam leidt tot uitval bij de sollicitatie. Het is mijn ervaring dat 'het vrouw zijn' onuitgesproken en vaak op indirecte en moeilijk bewijsbare wijze een rol speelt. Op dezelfde wijze ontstaan er beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen.
De belangrijkste oorzaak voor minder kansen van vrouwen vind ik de combinatie van twee vragen 'wie selecteert?' en 'waarop richt zich de selectie?' Kort gezegd, vaak zijn het overwegend mannen die selecteren op masculiene kenmerken, omdat dit het overheersende referentiekader is voor veel functies. Overigens speelt er meer, bijvoorbeeld mensen wier voorkomen door veel anderen als 'mooi' wordt gewaardeerd hebben betere kansen en omgekeerd. Hetzelfde doet zich voor bij mensen met een beperking. Terwijl ik dit intik komt bij mij het woord 'treurig' op.

Helpt een wettelijk quotum om de ongelijkheid te adresseren?
Ja. Een quotum leidt makkelijk tot een dogmatische discussie met inmiddels haast voorspelbare

'posities'. 'Mag je mannen zo achterstellen?' (Technische Universiteit Eindhoven benoemt tijdelijk alléén maar vrouwen). 'Zo geef je de voorkeur aan vrouwen die minder goed zijn dan mannen en dit is ook schadelijk voor vrouwen die volgens quota benoemd worden.' Allemaal uitingen van te overwinnen weerstand. Een genuanceerde wettelijke regeling van een quotum kan een middel zijn om een impasse rond gelijke kansen van vrouwen op de carrièreladder te doorbreken. Bij de Europese Rekenkamer hebben we voor een dergelijk quotum gekozen.

Welke observaties hebt u meer in het algemeen over de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt en wat valt daaraan te doen?

Het is mijn overtuiging dat gelijke kansen op de carrièreladder niet alléén belangrijk zijn op grond van gelijkheid als fundamenteel recht, maar vooral vanwege de kwaliteit van de functievervulling. Bij vrouwen komt eerder een feminiene agendasetting en prioritering voor en een meer feminiene vorm van samenwerken. Bewust spreek ik in deze context over feminien/masculien in plaats van vrouw/man. In organisaties vormt een evenwichtige mix van feminiene en masculiene waarden een nastrevenswaardige versterking van de functievervulling.[2] Alle deugden zijn historisch en cultureel verbonden met het vrouwelijke, dat geeft te denken in een tijd waarin we zien dat *strong men* met veel competitiegedrag hun eigen belang veiligstellen waarbij het algemene belang steeds ijler wordt.

Carla Aalse:
'Een wettelijk quotum alléén werkt niet'

Krijgen vrouwen minder kansen dan mannen op de carrièreladder? En zo ja: wat is daarvan de belangrijkste oorzaak?

Het lijkt de goede kant op te gaan met de invoering van een wettelijk quotum. Tegelijkertijd blijkt het nog steeds nodig aandacht te vragen voor gelijke kansen voor vrouwen. Gelijke betaling voor hetzelfde werk is bijvoorbeeld ook al jarenlang een issue.

Ik heb me eigenlijk altijd al ingespannen rondom zaken die met de verbetering van de (arbeids)positie van vrouwen te maken hebben. Wat dat betreft loop ik al een tijdje mee. Een van mijn eerste activiteiten in dit kader was bestuurslid en voorzitter zijn van de toenmalige Stichting Ombudsvrouw Amsterdam. Deze is al in 1973 opgericht met als doel aan vrouwen hulp, advies en voorlichting te geven met betrekking tot hun werksituaties. Meer recent heb ik aan de wieg gestaan van Topvrouwen.nl. Ik ben gedurende ruim 35 jaar steeds betrokken geweest bij dergelijke activiteiten, waaronder de oprichting van een vrouwenopleiding op hbo-niveau voor tweedekans-vrouwen (zoals we dat toen noemden), bestuurslid bij Mama Cash (vrouwenfonds), vrouwenopvangtrainingen, bestuurslid bij het tijdschrift *OPZIJ*, de eerste zwarte vrouwenbibliografie en het eerste zwarte vrouwennetwerk Stichting Zami.

Wanneer ik terugkijk op deze lange periode stel ik vast dat er wel stappen zijn gezet, maar gezien de tijdspanne stel ik eveneens vast dat het verhoudingsgewijs onvoldoende heeft opgeleverd als het erom gaat vrouwen in topfuncties te krijgen. Het gaat niet vanzelf en het zal niet vanzelf gaan. Nog steeds is het percentage vrouwen in de top te laag; dat er wordt gepraat over de invoering van een quotum onderschrijft dit. Ja, het verschilt per branche en per sector, maar is over de hele linie nog onder de maat.

Een belangrijke oorzaak vind ik dat er nog steeds vanuit vooroordelen naar de capaciteiten van vrouwen wordt gekeken: ze kunnen het niet, ze profileren zich onvoldoende en ze hebben minder ambitie. Terwijl je ook vanuit een ander perspectief naar de competenties van vrouwen kunt kijken: ze brengen andere competenties en invalshoeken mee, zijn qua houding complementair aan mannen en drukken hun ambitie op een andere manier uit. Dat vooroordeel maakt dat de kwaliteiten van vrouwen anders (lees: vaak als minder) worden beoordeeld.

Veel gehanteerde argumenten zijn: ze zijn niet te vinden of ze willen of durven niet. Nou, de databank van Topvrouwen bewijst het tegendeel.

Helpt een wettelijk quotum om de ongelijkheid te adresseren?

Een wettelijk quotum is onvoldoende en eerlijk gezegd ben ik het stadium van 'quotum' al gepasseerd.

Ik ben altijd voor een quotum geweest. Ja, een quotum dwingt mensen om in beweging te komen. In Nederland zijn vrouwen nog steeds niet of onvoldoende aanwezig in de top van organisaties en bedrijven. Al jaren hebben we het over het glazen plafond, maar we zijn nauwelijks iets opgeschoten. Wat mij opvalt is dat veel vrouwen die vroeger tegen een quotum waren, nu wél voor een quotum zijn of twijfelen. Dat merk ik bij vrouwen in mijn directe omgeving maar ook in verhalen in de media.

Tegelijkertijd durf ik de stelling te poneren dat een wettelijk quotum alléén niet werkt. Zolang er in bedrijven en organisaties een mentaliteit heerst die ertoe bijdraagt dat de bestaande belemmeringen blijven bestaan, en juist die mentaliteit ervoor zorgt dat het met vrouwen in de top niet werkt, komen we niet verder. Dit geldt overigens ook voor diversiteit in de breedste zin van dit begrip: niet alleen gender, maar ook qua etnische diversiteit, leeftijd, mensen met een beperking, geaardheid, etc. Het doorbreken van de huidige status quo kan volgens mij alleen wanneer er een andere cultuur is ontwikkeld waarin sprake is van inclusief leiderschap. Dit vraagt om culturele veerkracht van medewerkers, die moeten in staat zijn effectief te opereren in een diverse setting. Men moet het echt willen en het moet onderdeel gaan uitmaken van het dna van de organisatie of het bedrijf.

Welke observaties hebt u meer in het algemeen over de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt en wat valt daaraan te doen?

Ik heb verschillende observaties, ik noem er hier enkele waaraan ik me met name stoor:

- Velen zijn van mening dat vrouwen geen carrière kunnen maken vanwege hun moederschap en dat ze de keuze moeten hebben om thuis te blijven dan wel parttime te kunnen werken. Wat me opvalt is dat deze discussie vooral door vrouwen in Nederland wordt gevoerd. Natuurlijk mogen vrouwen kiezen voor het moederschap, maar wat mij betreft mogen we dit niet misbruiken om te stellen dat ze daarom geen topfunctie kunnen hebben. Ik ken genoeg vrouwen die de twee zaken op een goede wijze hebben gecombineerd. Daar zijn verschillende oplossingen voor, zonder de kwaliteit van het moederschap tekort te doen. Het is ook een kwestie van organiseren en gewoon doen. Ik heb tijdens mijn loopbaan altijd fulltime gewerkt en ik heb samen met mijn man twee dochters opgevoed. En die geven aan dat ze niets tekort zijn gekomen. Ze zijn nu zelfstandige, ambitieuze jonge vrouwen.
- Het vooroordeel dat wij vaak bij selectieprocedures tegenkomen is de opmerking: bij gelijke geschiktheid wordt voor een vrouw gekozen. Daar zit de ongelijkheid al in verstopt. We zeggen toch ook niet bij gelijke geschiktheid van twee mannen kiezen we voor degene die een willekeurige eigenschap heeft? Het gaat erom de béste kandidaat te vinden. Maar als men geen risico wil nemen kiezen de zittende topfunctionarissen vaak voor iemand die op hen lijkt. Dus als mannen kiezen, dan zijn de vrouwen altijd 'niet gelijk geschikt'. Wat je hieraan kunt doen is methodes hanteren die een objectieve keuze waarborgen.
- Er spelen vaak vooroordelen een rol waarvan men zich onvoldoende bewust is. Bijvoorbeeld als vrouwen zakelijk harde maatregelen nemen worden ze bestempeld als 'hard', terwijl een man die hetzelfde doet wordt gezien als 'iemand met lef en ballen'.

Wat valt daaraan te doen? Organisaties moeten intern pluriformiteit gaan omarmen en de verschillende talenten op gelijke wijze honoreren.

Carla M. Aalse is partner bij crmLiNK en psycholoog.

Joris Paul Backer:
‘Wie niet op de lijstjes staat komt er moeilijk op’

Joris Paul Backer was advocaat en bedrijfsjurist, is sinds 2012 zelfstandig juridisch adviseur en ondernemer en sinds 2011 Eerste Kamerlid namens D66.

Krijgen vrouwen minder kansen dan mannen op de carrièreladder? En zo ja: wat is daarvan de belangrijkste oorzaak?
Ja, dat is het geval. Kort gezegd: hoewel tal van factoren die traditioneel een rol speelden, sterk zijn veranderd (opleidingsniveau, culturele belemmeringen, verzuiling en gesloten arbeidsmarkt), is er een factor overgebleven die we niet graag benoemen, namelijk dat verschuiving van macht en invloed nooit zonder strijd gaat. Als de totale hoeveelheid functies niet toeneemt (en dat is niet altijd het geval en in sommige domeinen is er zelfs krimp) zal een aantal mannen plaats moeten maken, dan wel hun loopbaanperspectief moeten bijstellen. Dat wordt ervaren als machtsverlies door henzelf en door de mannelijke collega’s, alsof alleen zij daar recht op hadden. Onvermijdelijk gaat een quotum ook tot frictie leiden, maar als de vacature niet wordt vervuld totdat de juiste vrouwelijke kandidaat gevonden is, dan zijn er genoeg mogelijkheden om dat verantwoord te doen.

Helpt een wettelijk quotum om de ongelijkheid te adresseren?
Ja, ik onderschrijf de wenselijkheid van een wettelijk quotum. Macht vraagt om tegenmacht. Nieuwe instrumenten die daarbij kunnen helpen zijn legitiem. Een quotum – ik was er lange tijd tegen maar ik zie dat er niet voldoende verandert – is zo’n instrument. Het helpt een beetje in de goede richting. Er is nog een aspect dat te weinig genoemd wordt en wel degelijk relevant is: het quotum kan wat forceren om de pool van vrouwelijke kandidaten groter te maken. Immers, nu worden vaak dezelfde vrouwen uit een klein circuit benoemd. Dat is onwenselijk, omdat we weten dat er meer goede capaciteit is die niet benut wordt. Waarom is dat het geval? Om tal van redenen, waarvan de belangrijkste in mijn optiek is: wie niet op de *lijstjes* staat komt er moeilijk alsnog op. Dat heeft ermee te maken dat management of toezichthoudende ervaring nodig is om toegevoegd te worden. Wij houden nu eenmaal van referentie-ervaring, om de begrijpelijke angst voor mislukking te verminderen; terwijl dat ook vaak een blokkade voor vernieuwing vormt.

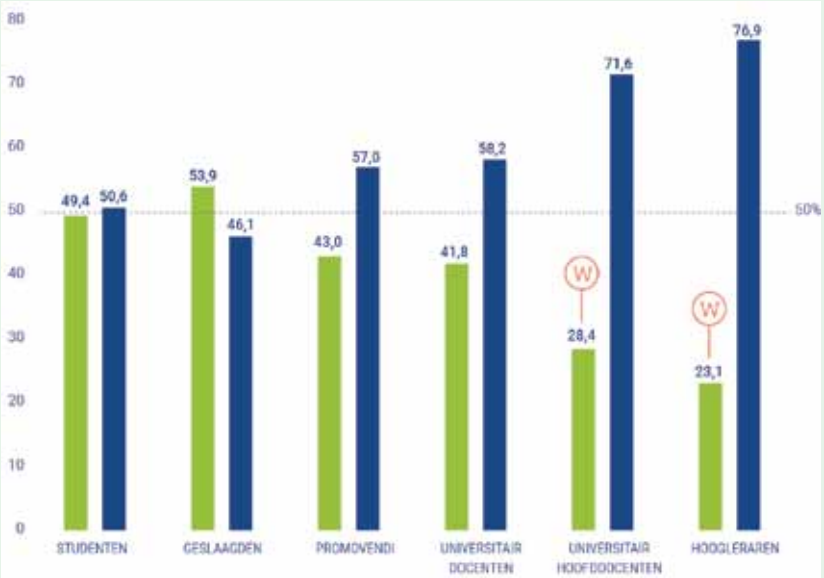
Welke observaties hebt u meer in het algemeen over de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt en wat valt daaraan te doen?
De arrangementen rond kinderopvang en scholen zijn niet meer van deze tijd. Deze zullen herzien moeten worden, want ik verwacht niet dat de rolverdeling tussen partners op korte termijn gelijkwaardig wordt. In de praktijk betekent dat veelal dat de vrouw meer tijd aan de zorgtaken blijft besteden en deze belemmeringen het sterkst zal blijven ervaren.

Verder lezen...

De experts die hiervoor hun mening over de wenselijkheid van een vrouwenquotum geven, benoemen verschillende oorzaken voor de ongelijke man-vrouwverdeling in topfuncties en verschillende voor- en nadelen voor een vrouwenquotum. Er is veel onderzoek op dit gebied, dus voor wie zich verder wil verdiepen in het onderwerp of meer achtergrondinformatie behoeft hebben wij hier enkele interessante bronnen.

Emancipatiemonitor 2018
Iedere twee jaar presenteren het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) de Emancipatiemonitor met daarin de stand van zaken op het gebied van de emancipatie van vrouwen in Nederland. In de meeste recente Emancipatiemonitor (2018) zien we dat het percentage vrouwen dat werkt (72,9%) nog steeds kleiner is dan het percentage mannen dat werkt (84,8%). Ook de gemiddelde wekelijkse arbeidsduur is korter: vrouwen werken gemiddeld 28 uur per week, mannen gemiddeld 39 uur. De zorg voor kinderen en de verdeling van werk ziet een groot deel van de ouders (40,4%) het liefst gelijk verdeeld. Toch is dit in de praktijk slechts bij 12% van de huishoudens het geval. In 43% van de gevallen werkt de man meer buitenshuis dan de vrouw, en heeft de vrouw een groter aandeel in de zorgtaken. In 26% van de gevallen werkt de man meer dan de vrouw, en zijn de zorgtaken gelijk verdeeld. Verder lezen? Dat kan via digital.scp.nl/emancipatiemonitor2018.

Genderdiversiteit in de wetenschap
Het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LHVH) publiceert jaarlijks de actuele cijfers betreffende de man-vrouwverdeling in wetenschappelijke organisaties. Het percentage vrouwelijke hoogleraren nam afgelopen jaar weliswaar toe – van 20,9% eind 2017 naar 23,1% eind 2018 – toch blijft het percentage vrouwelijke hoogleraren laag. Bovendien werken vrouwen vaker in lagere salarisschalen dan hun mannelijke collega's. Dit is des te opvallender als we beseffen dat 53,9% van de geslaagde studenten in het wetenschappelijk onderwijs vrouw is. Het percentage vrouwen neemt bij elke stap op de wetenschappelijke carrièreladder af. Willen universiteiten het aandeel vrouwelijke hoogleraren verhogen, dan moet er dus aandacht zijn voor de doorstroom van vrouwen naar hogere functiegroepen en moet de uitstroom van vrouwen worden voorkomen.
U vindt de Monitor vrouwelijke hoogleraren 2019 op de website van de LNVH: lnvh.nl/monitor.



Figuur 1. Percentages vrouwen en mannen in het Nederlands wetenschappelijk onderwijs in 2019. Bron: LNVH.

Waarom we allemaal van Mars komen
Klopt het idee dat onze hersenen zo verschillend zijn geprogrammeerd dat vrouwen geen kaart kunnen lezen en mannen minder empathisch zijn? Cordelia Fine is hoogleraar geschiedenis en filosofie van de wetenschap aan de University of Melbourne en schreef het boek *Delusion of gender* (in het Nederlands vertaald onder de titel *Waarom we allemaal van Mars komen*) waarin ze korte metten maakt met de aanname dat vrouwen en mannen fundamenteel en van nature van elkaar verschillen. Daarvoor in de plaats geeft ze een genuanceerder beeld over mannen en vrouwen, de verschillen die we zien en de verschillen die er zijn. Met humor maakt de auteur de complexe materie zeer toegankelijk voor een breed lezerspubliek.

Onbewuste vooroordelen
Veel wetenschappelijke studies onderzochten de rol van onbewuste vooroordelen (*biases*) over gender bij het beoordelen van sollicitanten.

Mannen werden bijvoorbeeld gezien als geschiktere kandidaten dan vrouwen na het doen van een wiskundige opdracht (die mannen en vrouwen overigens even goed maakten). Maar wanneer het geslacht van de kandidaten bij de beoordelaars niet bekend was, werden mannen en vrouwen even geschikt bevonden.
Zie bijvoorbeeld E. Reuben, P. Sapienza & L. Zingales, 'How stereotypes impair women's careers in science', *Proceedings of the National Academy of Sciences* 2014/12, p. 4403-4408. Te vinden op pnas.org.

Organisatiekenmerken

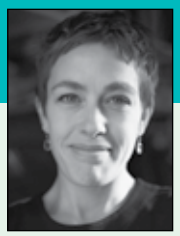
Organisaties die de vruchten willen plukken van genderdiversiteit moeten zich niet alleen bewust zijn van de effecten van *gender bias*, ook andere mechanismen houden ongelijke kansen voor vrouwen in stand en beperken de voordelen van genderdiversiteit. Naomi Ellemers bespreekt in het artikel *Women at work: How organizational features impact career development* daarnaast ook de mechanismen en gevolgen van de *glass cliff*, het *Queen Bee*-effect, en de nadruk die ligt op familie versus werk.
Naomi Ellemers, 'Women at work: How organizational features impact career development', *Policy insights from the behavioral and brain sciences* 2014/1, p. 46-54. Te vinden op journals.sagepub.com.

Impliciete gender bias-test

Als u wilt weten hoe sterk uw impliciete *gender bias* is, dan kunt u de Harvard Implicit Association Test (IAT) doen. Project Implicit ontwikkelde verschillende testen die onbewuste voorkeuren en vooroordelen van mensen meten. Op implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html staan er verschillende, onder andere een over gender en carrière.

Noten

1. TechLeap.nl, *Gender Diversity in The Netherlands. Startup & Scaleup Report October 2019*. Te vinden op techleap.nl.
2. Zie Alex Brenninkmeijer, *Moreel leiderschap*, Amsterdam: Prometheus 2019.



Kim van Erp is onderzoeker/docent bij de afdeling organisatiewetenschappen bij de VU Amsterdam en redactielid van dit tijdschrift.

Rouw en het verdelen van de erfenis zijn regelmatig ingrediënten voor onenigheid binnen de familie. Dit vraagt om een specialist die kennis heeft van het erfrecht en tevens van familiesystemen. Iemand die conflicten kan voorkomen en oplossen, waardoor waardevolle familiebanden behouden blijven.

- **Start 22 juni 2020**
- Met drs. Else Marie van den Eerenbeemt, mr. Annette van Riemsdijk, mr. Fred Schonewille, drs. George Smits, en mr. Jacques de Waart
- Relevante vakliteratuur
- Rollenspellen met professionele acteurs
- 10% vroegboekkorting bij inschrijving voor 20 april.

Meer informatie of de brochure:
www.resultmediation.nl
020-2050239

Stichting Nalatenschapsmediation