

# ‘Misschien moeten vrouwen minder toehappen voor topfuncties’



De Tijd - 08 Dec. 2021  
Pagina 4

*Als bedrijven in slechte papieren zitten, neemt de kans dat ze voor een vrouw aan de top kiezen met 50 procent toe. Dat blijkt uit nieuw grootschalig Europees onderzoek naar de glazen klif.*

Een team van Duitse onderzoekers analyseerde 26.000 aanstellingen van topfuncties bij Amerikaanse beursgenoteerde bedrijven tussen 2000 en 2016. ‘Bij bedrijven die zo goed als failliet zijn, zien we het percentage vrouwen dat aangesteld wordt in topfuncties met 50 procent stijgen’, zegt de Duitse professor Florian Kunze. Met zijn Future of Work Lab werkt hij nauw samen met het hr-diensbedrijf SD Worx en de Antwerp Management School.

De ‘glazen klif’-theorie is een zusje van het bekende glazen plafond waar vrouwen op botsen. Als een organisatie in slechte papieren zit en de mannelijke leiders geen antwoorden meer vinden op de problemen, krijgen vrouwelijke kandidaten de kans om de boel te redden. Dat is in veel gevallen een vergiftigd geschenk. ‘De theorie van de glazen klif werd tot vandaag onderbouwd door beperkt onderzoek,’ zegt Kunze, ‘waardoor ze vatbaar was voor kritiek.’ Maar hij is formeel: ‘Ons onderzoek bevestigt dat vrouwen wel degelijk te maken krijgen met die glazen klif.’

Een van de meest tot de verbeelding sprekende voorbeelden is Marissa Mayer. Na een succesvolle carrière bij Google nam ze in 2012 het roer over bij het internetbedrijf Yahoo. Terwijl het zakenblad Fortune haar in 2014 nog tot de top 20 van invloedrijkste zakenvrouwen ter wereld rekende, noemde datzelfde blad Mayer twee jaar later een van de meest teleurstellende leiders ter wereld. In 2017 stapte ze op nadat de telecomreus Verizon het bedrijf had overgenomen.

Amerikaanse media rolden over elkaar heen om verklaringen te zoeken voor wat was misgelopen. Was Mayer een incompetente leider die bij Google de hand boven het hoofd werd gehouden? Of was ze het voorbeeld van een vrouw die zich naar de glazen klif had laten leiden? Yahoo was in 2012 al lang niet meer het internetbedrijf dat het ooit was geweest. Voor haar hadden al twee andere CEO's in een jaar tijd geprobeerd het tij te keren.

De vraag is dan waarom bedrijven in crisis plots vrouwen aan de top kiezen. De verklaring wordt vaak gezocht in stereotype vrouwelijke eigenschappen. Vrouwen worden geassocieerd met zorgende eigenschappen. Als een bedrijf dodelijk ziek is, zijn zij misschien in staat om het te genezen.

Kunze en zijn collega's Max Reinwald en Johannes Zaia vonden in hun onderzoek een andere verklaring. ‘Wij zien vooral hoe de aanstelling van een vrouw in een executive- functie een signaal naar de buitenwereld is’, zegt Kunze. ‘De raad van bestuur of investeerders willen de wereld duidelijk maken dat alles zal veranderen. Het aanstellen van een vrouwelijke CEO heeft in de eerste plaats een grote symbolische waarde.’

Topvrouwen die CEO kunnen worden van een bedrijf in slechte papieren staan vaak voor een dilemma. De sprong wagen en hopen dat ze het tij kunnen keren met alle risico's van dien of het aanbod weigeren en misschien nooit meer zo'n kans krijgen. ‘Misschien moeten vrouwen minder toehappen als hen een topfunctie in een bedrijf wordt aangeboden’, oppert Kunze. Al beseft hij dat zo het probleem van ondervertegenwoordiging niet opgelost raakt. ‘Ik zou vrouwen alleszins aanraden om goed door te vragen als ze een topfunctie aangeboden krijgen’, zegt Kunze. ‘Krijg je de job omdat je er de capaciteiten voor hebt of omdat het bedrijf een nieuw, fris gezicht nodig heeft?’

‘Uit eerder onderzoek blijkt dat bedrijven die een authentiek diversiteits- en inclusiebeleid uitwerken daar wel bij varen’, zegt Kunze. Zulke bedrijven gebruiken vrouwen of andere minderheidsgroepen niet als windowdressing, maar laten mensen groeien in functies waar ze effectief kunnen slagen.

Bedrijven begrijpen volgens Kunze beter dat diversiteit belangrijk is in hun organisatie. ‘Ik heb het dan zowel over gendergelijkheid als over de vertegenwoordiging van andere minderheden op de werkvloer’, zegt Kunze. Het probleem is volgens hem dat men vooral naar statistieken kijkt. Hoeveel vrouwen zitten in leidinggevende functies? Is er voldoende kleur op de werkvloer?

‘Wat bedrijven nu nog te veel vergeten, is dat wie zijn diversiteitsstatistieken opkrikt die diversiteit ook moet managen’, zegt Kunze. Diversiteit klinkt mooi, maar als je er niet actief mee aan de slag gaat, leidt het volgens hem tot problemen. ‘Voor je het weet, ontstaan in je organisatie subgroepen die zich niet gehoord of niet thuis voelen.’

Dat brengt ons opnieuw bij de resultaten van zijn onderzoek. ‘Als je in een organisatie geen sociale steun voelt, is dat niet alleen lastig, het is ook zeer moeilijk om te slagen in je opdracht. Dat geldt zeker voor vrouwen die in een erg mannelijke omgeving de CEO-rol moeten opnemen.’

De essentie

De glazen klif is gelinkt aan het glazen plafond. Vrouwen krijgen topfuncties aangeboden in bedrijven op een moment dat die in slechte papieren zitten.

Nieuw grootschalig onderzoek bevestigt niet alleen de theorie, maar vindt ook nieuwe verklaringen.

Vrouwen kunnen alleen slagen in topfuncties als ook de werkvloer inclusief is georganiseerd.

