

DE TOP (M/V): DE PARADOX VAN EMOTIES

A.H. Fischer

Oratie, Universiteit van Amsterdam, 7 april 1998

'We zijn bereid de cultuur ter discussie te stellen. De cultuur hier is dominant masculien. We zijn teveel gericht op aanwezig zijn, om acht uur 's ochtends achter je bureau zitten. We willen ons ontwikkelen tot een bedrijf dat streeft naar een gevarieerd personeelsbestand. [...] De wensen die vrouwen nu hebben, staan model voor de eisen van de nieuwe generatie' (*de Volkskrant*, 8-4-1999).

Aldus een woordvoerder van Unilever, over de hoge uitval van vrouwelijke managers in dit bedrijf. De problematiek waar Unilever mee wordt geconfronteerd, is het onderwerp van de oratie van Agneta Fischer. Zij is in april vorig jaar benoemd tot bijzonder hoogleraar Gender, Cultuur en Management vanwege de Stichting De Beauvoir. De centrale vraag in de oratie van Fischer is: hoe komt het dat de doorstroming van vrouwen naar de top van organisaties niet echt doorzet? Zij veronderstelt dat de oorzaak ligt in de organisatiecultuur.

Fischer beschouwt organisatiecultuur vanuit een feministisch-psychologische invalshoek. De centrale vraag beantwoordt zij in een betoog dat is opgebouwd uit drie deelvragen. De eerste is: leidt de aanwezigheid van leidinggevende vrouwen tot verandering of versterking van de organisatiecultuur? Uit communicatie-onderzoek blijkt dat mannen in gesprekken meer gericht zijn op status en vrouwen meer op harmonie in de relatie. Leiderschapsstudies wijzen echter uit dat dit niet hoeft te leiden tot sekseverschillen in taakgerichtheid of persoonsgerichtheid in het leidinggeven. Wel zijn er verschillen op het gebied van de stijl van leidinggeven: mannen managen meer autocratisch en vrouwen meer democratisch. Dit laatste blijkt mede afhankelijk te zijn van de opbouw van het personeelsbestand, dat wil zeggen: hoe meer mannen in een organisatie werken, hoe autocratischer managers leidinggeven. Fischer concludeert dat, naarmate meer mannen in een organisatie werken de kans afneemt dat een vergroting van het aandeel vrouwelijke managers zal leiden tot diversiteit in de organisatiecultuur.

De tweede vraag is of een cultuur openstaat voor andere manieren van leidinggeven, en onder welke voorwaarden. De associatie van managers met mannelijkheid en het beperkte aandeel van vrouwen in

managementfuncties maken dat vrouwelijk leiderschap vrijwel altijd negatief zal worden beoordeeld. Alleen in organisaties waar al vrouwen in de top zitten, zal de tolerantie voor andere manieren van leidinggeven aanwezig zijn. In door mannen gedomineerde organisaties moeten vrouwen mannelijk leiderschapsgedrag vertonen, maar tegelijkertijd wordt dat mannelijke gedrag hen niet in dank afgenomen.

De derde vraag gaat in op de elementen van organisatieculturen die belemmerend zijn voor de doorstroming van vrouwen. Ook in het antwoord op deze vraag speelt, volgens Fischer, het aantal mannen in organisaties een belangrijke rol: meer mannen betekent een mannelijke organisatiecultuur. Een kenmerk van een dergelijke cultuur is een 'taboe op emoties'. Emoties mogen voorkomen in organisaties, maar zijn gereguleerd volgens de normen van de mannelijke organisatiecultuur. Met andere woorden, alleen die emoties zijn toegestaan die bijdragen aan het bedrijfsresultaat, zoals positieve emoties die klantvriendelijkheid ondersteunen. Negatieve emoties, zoals onzekerheid en twijfel, moeten worden onderdrukt. Fischer geeft aan dat dit instrumentele omgaan met emoties binnen organisaties overeenkomsten vertoont met de wijze waarop mannen in het dagelijkse leven omgaan met emoties. Mannen uiten 'sterke, machtige emoties' als boosheid, minachting en trots makkelijker dan vrouwen. Vrouwen zijn eerder bang (een 'zwakke, machteloze emotie') om anderen te kwetsen. Vrouwen uiten emoties minder om instrumentele dan om relationele redenen: ze zetten hun 'machteloze emoties' niet in om problemen op te lossen, maar bijvoorbeeld om steun te krijgen. Mannelijke organisatieculturen kennen een taboe op 'machteloze emoties' en werken daardoor belemmerend voor vrouwen.

Tot besluit gaat Fischer in op de 'paradox van emoties'. Vrouwen zouden goede managers zijn, omdat ze directer kunnen communiceren dan mannen. Het tonen van 'machteloze emoties' maakt echter dat vrouwen ook worden gewantrouwd, al is het alleen maar omdat vrouwelijke emotionaliteit een bedreiging is voor de mannelijke organisatiecultuur. Al met al schetst Fischer, zoals ze zelf zegt, een somber beeld. Als organisatieculturen niet veranderen, stromen vrouwen niet door naar leidinggevende functies. Fischer meent dat niet slechts bevraagd moet worden

op welke manier meer vrouwen binnengehaald kunnen worden (een paar vrouwen meer in een mannenorganisatie leidt eerder tot versterking van de monocultuur), maar ook hoe organisatieculturen moeten veranderen.

De analyse van Fischer roept de vraag op naar de manier waarop vanuit een psychologisch perspectief verandering kan worden gedacht. Deze vraag komt vooral zo sterk naar voren omdat in Fischers betoog de wet van het getal een grote rol speelt. Ze stelt dat hoe meer organisaties worden gedomineerd door mannen, des te kleiner de kans is op cultuurverandering door meer vrouwelijke managers, des te sterker de mannelijke cultuur en des te minder uitzicht er is op een positieve beoordeling van vrouwelijke leidinggevendenden. Al met al lijkt Fischer te willen zeggen dat doorstroming van vrouwen naar de top vooral moeizaam verloopt, doordat mannen daar al zitten. De gevestigde top bepaalt de normen, de cultuur waaraan nieuwkomers zich dienen aan te passen. Cultuurverandering is, in de lijn van dit betoog, de oplossing van het probleem. Door een dergelijke analyse lijkt het alsof de cultuur van organisaties alleen kan veranderen wanneer er evenveel vrouwen als mannen een managementpositie bekleden, omdat dan het taboe op 'machteloze emoties' wordt doorbroken.

De vraag die zich daarbij aandient, is wie of wat de cultuurverandering in organisaties zou moeten initiëren. De gevestigde top bestaat uit mannen, die niet zo snel geneigd zijn om het 'taboe op emoties' te doorbreken. Zij zullen, om in termen van Fischer te spreken, slechts om instrumentele redenen een poging doen om meer vrouwen in hun gelederen toe te laten. Bijvoorbeeld omdat het van de overheid moet, of omdat ze een tekort aan managers voorzien. Instrumentele motieven zijn, zoals zij laat zien, gericht op het oplossen van problemen. Cultuurverandering kan en zou volgens haar ook vanuit zogenaamde relationele motieven moeten worden bekeken, dus vanuit het belang van diversiteit en goede relaties binnen en buiten organisaties. Dit is echter een 'vrouwelijke' manier van tegen het doorstromingsprobleem aankijken, en vrouwen zitten helaas veelal niet in de top van organisaties. Dus mannelijke organisatieculturen moeten veranderen door mannen, die zelf vorm geven aan die cultuur. Dat levert inderdaad een heel somber beeld op.

Het kan ook anders, maar dan moet cultuur op een andere manier worden gedefinieerd. Een groot nadeel van Fischers omschrijving van organisatieculturen is dat daarmee geen onderscheid gemaakt kan worden tussen organisaties. Alle culturen worden op één hoop gegooid, met als reden dat nog nergens veel vrouwen een plaats aan de top hebben verworven. Cultuur wordt door Fischer dus sterk gekoppeld aan

mannelijkheid en vrouwelijkheid, en dan vooral op emotioneel gebied. Uit het citaat blijkt echter dat vrouwen wel opgeleid worden tot manager en een aantal jaren in deze functies blijven werken, maar na verloop van tijd toch uitstromen. De mannelijke cultuur van het bedrijf krijgt ook hier de schuld, maar op een heel andere wijze dan bij Fischer. Niet zozeer emoties, maar eerder de concrete werkomstandigheden lijken een belangrijke rol te spelen in de uitstroom van vrouwen. Deze omstandigheden zijn geënt op een traditionele (mannelijke) normwerknemer, waardoor het voor werknemers met zorgtaken moeilijk is om binnen dit keurslijf te werken. Fischer stelt dat maatregelen als positieve actie en mogelijkheden tot deeltijdarbeid niet zullen leiden tot een groter aantal vrouwen in managementfuncties, als de omgang met emoties in de organisatiecultuur niet verandert. Ik meen echter dat deze maatregelen nog slechts heel beperkt zijn geaccepteerd en ingevoerd in organisaties, waardoor arbeid en zorg moeizaam te combineren zijn. Vrouwelijke managers hebben, net zoals vrouwen op andere posities, vaak geen andere keus dan een andere baan te zoeken of te stoppen met werken als ze kinderen krijgen. Meer ruimte voor 'vrouwelijke' of 'machteloze emoties' in organisaties verandert niets aan het gegeven dat managers lange dagen dienen te maken, of dat het maatschappelijk niet erg gewaardeerd wordt als je kinderen vijf dagen per week in een kinderdagverblijf zitten.

Lilian Halsema