

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

# Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.*

[info@boomamsterdam.nl](mailto:info@boomamsterdam.nl)  
[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)

# Streefcijfers zijn nog maar een begin

## Het weerbarstige karakter van ongelijke kansen\*

Belle Derks\*\*

*In deze verkorte versie van mijn oratie betoog ik dat streefcijfers niet genoeg zijn om de vertegenwoordiging van vrouwen en etnische minderheden in de hogere lagen van de maatschappij werkelijk te verbeteren. Op basis van psychologisch onderzoek bespreek ik verschillende mechanismes die het weerbarstige systeem van ongelijke kansen in stand houden, zoals de hardnekkigheid van stereotypen, de onverwachte negatieve bijeffecten van de introductie van streefcijfers, en het Queen Bee fenomeen. Vervolgens presenteer ik hoe ik binnen mijn leeropdracht in de komende jaren zal onderzoeken hoe we dit hardnekkige systeem dan wel omver kunnen werpen. Hier richt ik me op de mogelijkheden om middels neurowetenschappelijke onderzoeksmethoden inzicht te krijgen in de onbewuste mechanismen die sociale ongelijkheid in stand houden, en het belang van systematisch interdisciplinair onderzoek om het ingewikkelde systeem dat sociale ongelijkheid in stand houdt beter in kaart te brengen.*

Toen ik als 5-jarig meisje op de kleuterschool zat, vroeg de juffrouw mij en mijn klasgenoten te tekenen wat wij wilden worden als we later groot waren. Ik wilde later hetzelfde worden als mijn vader, die computerprogrammeur was, en tekende mezelf als 'computermens'. Maar de juffrouw keurde mijn tekening af. 'Computermens' was geen echt beroep. Waarom nam ik geen voorbeeld aan de andere meisjes in de klas, die zichzelf, zonder uitzondering, als 'zuster' hadden getekend, in een witte jurk met een rood kruis op hun buik? Ik vertel over mijn kindertekening omdat ik denk dat deze ervaring illustratief is voor de verschillen tussen jongens en meisjes die al op jonge leeftijd aangemoedigd worden. Verschillen die doorwerken in het leven van mannen en vrouwen en die er voor zorgen dat vrouwen vaker vrouwenberoepen kiezen en mannen vaker mannenberoepen.

### 1 Ongelijke kansen voor mannen en vrouwen

Ongelijkheid in uitkomsten en kansen is in onze maatschappij te vinden tussen allerlei groepen. Denk bijvoorbeeld aan de moeite die het Turkse en Marokkaanse Nederlanders kost om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek. Denk aan de discriminatie van oudere werknemers of de vooroordelen die homoseksue-

\* Dit is een bewerking van de oratie van Belle Derks, uitgesproken op 16 maart 2016.

\*\* Belle Derks is verbonden aan het departement Psychologie, afdeling Sociale, Gezondheids- en Organisatiepsychologie van de Universiteit Utrecht. Correspondentieadres: Heidelberglaan 1, 3584 CS, Utrecht, e-mail: b.derks@uu.nl.

ele werknemers dagelijks tegenkomen. Verderop in dit stuk zal ik terugkomen op deze groepen, maar ik zoom allereerst in op de ongelijkheid in uitkomsten tussen mannen en vrouwen.

Een recent rapport van het Centraal Bureau voor de Statistiek laat zien dat er in Nederland nog steeds een loonkloof bestaat tussen mannen en vrouwen. In het bedrijfsleven verdienen vrouwen 19% minder per uur dan mannen. Bij de overheid krijgen vrouwen 12% minder uurloon dan mannen (CBS, 2014). Deze loonkloof kan het CBS deels verklaren. Vrouwen werken vaker parttime, waardoor ze minder werkervaring opbouwen. Vrouwen hebben minder vaak een leidinggevende positie en werken vaker onder hun niveau. Vrouwen werken vaker in sectoren zoals de zorg of de culturele sector, waar het salaris sowieso lager ligt. En ten slotte blijken vrouwen minder uit salarisonderhandelingen te halen (SCP/CBS, 2014).

Je kunt je afvragen, waarom kiezen vrouwen hiervoor? Waarom volgen vrouwen vooral opleidingen in sectoren waar de lonen lager liggen? Waarom gaan vrouwen vaker parttime werken om voor kinderen te zorgen? En waarom werken vrouwen onder hun niveau en doen ze niet beter hun best bij salarisonderhandelingen? Maar dat is niet het hele verhaal. Zelfs na correctie voor al deze factoren blijft er een stuk loonverschil tussen mannen en vrouwen over dat we niet kunnen verklaren. Dit verschil wordt geschat op 8% in het bedrijfsleven en 4% bij de overheid (CBS, 2014). Dit betekent dat zelfs vrouwen die wel voor een typisch mannenberoep hebben gekozen, gemiddeld minder verdienen dan hun mannelijke collega's. En zelfs wanneer vrouwen fulltime werken, verdienen ze gemiddeld minder dan mannen en klimmen ze minder snel op naar hogere functies.

De overheid probeert hier iets aan te doen. Een voorbeeld hiervan is het in 2013 ingevoerde wettelijke streefcijfer van 30% vrouwen in raden en besturen van grote Nederlandse bedrijven, die onderdeel is van de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen. Ook universiteiten hebben in het afgelopen jaar streefcijfers afgesproken om het aandeel vrouwelijke hoogleraren, dat nu rond de 18% ligt (LNVH, 2016), op korte termijn te vergroten.

De boodschap die uitgaat van het invoeren van streefcijfers, is belangrijk: het geeft aan dat we als samenleving vinden dat er iets moet veranderen aan de ongelijke representatie van mannen en vrouwen in de hogere lagen van de maatschappij. De invoering van streefcijfers toont ook dat we het niet langer logisch vinden dat er zo weinig vrouwen op die hogere niveaus zitten, omdat er inmiddels genoeg vrouwen zijn met de juiste kwalificaties. Dat is dus een goed begin. Maar of het genoeg is en het beoogde effect zal hebben? Daarover ben ik minder optimistisch. Mijn gebrek aan optimisme over het effect van streefcijfers heeft te maken met wat onderzoek laat zien over het weerbarstige karakter van sociale ongelijkheid. Uit onderzoek binnen de sociale en organisatiepsychologie blijkt dat de sociale hiërarchie waarin mannen iets meer status hebben dan vrouwen, vrij weerbarstig is. Dit komt doordat deze hiërarchie op zijn plek wordt gehouden door een ingewikkeld stelsel van mechanismes die in werking treden zodra we de kansen voor vrouwen proberen te verbeteren. Wanneer we dus iets proberen te doen om de kansen voor mannen en vrouwen gelijk te trekken, zorgen deze mechanismes ervoor dat alles toch bij het oude blijft. Van een groot deel van deze mechanismes zijn we ons niet bewust, wat het een stuk moeilijker maakt om ze te zien en om

ze aan te pakken. Ik zal u nu eerst drie voorbeelden geven van dit soort mechanismes.

### 1.1 *Mechanisme 1: Waarom maken vrouwen andere keuzes dan mannen?*

Een populaire verklaring voor verschillen in uitkomsten tussen mannen en vrouwen is dat vrouwen nu eenmaal andere keuzes maken dan mannen. Vrouwen werken bijvoorbeeld vaker parttime dan mannen en besteden meer tijd aan de zorg voor kinderen. Vaak wordt gezegd dat mannen en vrouwen nu eenmaal andere aangeboren interesses hebben: vrouwen hebben minder behoefte aan status dan mannen en zorgen liever voor kinderen dan mannen. Is het dan problematisch dat vrouwen gemiddeld een lagere maatschappelijke status bereiken?

Het is belangrijk dat mensen hun individuele keuzes kunnen maken, hun persoonlijke interesses en talenten kunnen volgen en hun leven zo kunnen indelen zoals zij willen. Er is dus niets mis mee wanneer sommige mensen ervoor kiezen zich volledig aan de zorg voor hun kinderen te wijden, terwijl andere mensen zich volledig op hun werk willen richten, of parttime werk met parttime zorg combineren. Maar je kunt je afvragen of vrouwen en mannen wel echt hun eigen keuzes maken. Zijn mannen en vrouwen volledig vrij om hun leven zo in te delen als zij willen? Om terug te komen op mijn voorbeeld aan het begin: voelden al die meisjes in mijn kleuterklas al op jonge leeftijd de roeping om in de zorg te gaan werken, of had hun omgeving hier misschien invloed op?

Een belangrijke psychologische theorie die hier inzicht in geeft, is de Sociale Rol Theorie (Eagly, Wood & Diekman, 2000). Volgens deze theorie hebben biologische verschillen tussen mannen en vrouwen – zoals verschillen in fysieke kracht – door de geschiedenis heen gezorgd voor verschillende sociale rollen die we passend vinden bij mannen en bij vrouwen. Van vrouwen verwachten we dat ze verzorgend zijn en warm, terwijl we van mannen verwachten dat ze daadkrachtig en sterk zijn. Daarom vinden we het logischer dat vrouwen thuis voor de kinderen zorgen en mannen gaan werken.

En hoewel het overduidelijk is dat de rollen die mannen en vrouwen in onze maatschappij innemen langzaam aan het veranderen zijn, veranderen onze stereotypen niet mee. Recent onderzoek in Amerika toont dat er in de laatste dertig jaar geen aantoonbare veranderingen hebben plaatsgevonden in de karakteristieken en beroepen die mensen typisch vinden voor mannen en vrouwen (Haines, Deaux & Lofaro, 2016).

Genderrollen zorgen er dus voor dat we andere verwachtingen hebben van vrouwen dan van mannen. Hierdoor zullen leiderschapskwaliteiten minder snel herkend en erkend worden in een vrouw dan in een man (Eagly & Karau, 2002). En hierdoor twijfelen we of vaders wel even goed voor hun kinderen zorgen als moeders (SCP/CBS, 2016). Maar cruciaal is ook dat deze genderrollen niet alleen beschrijvingen zijn van onze verwachtingen (zogenaamde *descriptieve* normen), maar dat ze ook werken als regels (*prescriptieve* normen). Wanneer mannen en vrouwen keuzes maken die niet goed in hun genderrol passen, dan vinden we dat op bewust niveau mogelijk positief en geëmancipeerd. Maar uit onderzoek blijkt ook dat we het op een onbewust niveau afkeuren (Eagly & Koenig, 2008).

Wanneer we bijvoorbeeld een vrouwelijk leidinggevende tegenkomen, of een vrouw die stevig onderhandelt over haar salaris, dan denken we al snel: 'wat een bitch' (Eagly & Karau, 2002). Onderzoek toont aan dat wanneer een vrouw zich even dominant gedraagt als een man, dit *incongruent* is met haar genderrol. We vinden haar dan al snel onaardig en hebben haar liever niet als baas (Rudman, Moss-Racusin, Phelan & Nauts, 2012). En genderrollen werken niet alleen beperkend voor vrouwen. Ook wanneer een man wil afwijken van genderrollen, kan dit hem duur komen te staan. Wanneer mannen bijvoorbeeld minder gaan werken om tijd te hebben voor hun kinderen, dan zeggen we misschien dat we dit positief vinden. Maar onderzoek toont aan dat we tegelijkertijd ook denken: 'wat een slappeling' (Heilman & Wallen, 2010; Rudman & Mescher, 2013).

Een Amerikaanse studie laat dit mooi zien (Haines, 2015). Haines en collega's lieten deelnemers een foto zien van een vader, Michael, die op zaterdag naar de speeltuin gaat met zijn zoon. Aan deelnemers werd gevraagd Michael te evalueren, en zij leken Michael een ideale man te vinden: aardig, warm en competent. Maar de respondenten oordeelden heel anders over Michael wanneer zij dachten dat de foto op dinsdag genomen was. Ze vonden hem dan nog steeds wel aardig, maar ook een incompetent man zonder ruggengraat: een aardige sukkel.

Verschillende promotieprojecten waar we op dit moment aan werken, laten zien wat voor verdere gevolgen het afwijken van genderrollen met zich meebrengt voor mannen en vrouwen. Zo blijkt dat wanneer vrouwen van de genderrol afwijken door prioriteit te geven aan hun werk in plaats van hun gezin, ze spontaan meer schuldgevoelens rapporteren dan mannen die hun werk voor hun gezin laten gaan (Aarntzen, Van Steenbergen, Derks & Van der Lippe, 2017). Genderrollen kunnen ook worden doorbroken binnen heteroseksuele relaties, wanneer de vrouw een succesvollere carrière heeft dan haar man. Uit ons onderzoek blijkt dat zulke niet-traditionele stellen veel negatiever geëvalueerd worden dan stellen die zich aan de genderhiërarchie houden. Deelnemers in ons onderzoek bleken namelijk te verwachten dat in zulke niet-traditionele relaties de vrouw zeer dominant is, dat de man een watje is, en dat dit hun relatiekwaliteit negatief zal beïnvloeden. Bovendien bleken vrouwen die werkelijk in een dergelijke niet-traditionele relatie zaten, minder tevreden en zeker te zijn over hun relatie dan vrouwen die een partner hadden die een gelijke of hogere maatschappelijke status had dan zijzelf (Vink, Derks, Ellemers & Van der Lippe, 2017). Deze projecten zetten dus vraagtekens bij het idee dat mannen en vrouwen volledig vrij zijn in hoe ze hun leven inrichten. Wanneer ze zich niet aan hun genderrol houden, dan worden ze door hun omgeving hierop afgestraft.

Veel mensen zullen denken: 'Maar ik denk zo niet! Ik vind het juist goed als mannen en vrouwen geëmancipeerde keuzes maken'. Het geniepige is echter dat het niet gaat om wat we vinden als we er goed over nadenken. Het gaat om onze onderbuikgevoelens. Dit mechanisme is namelijk zo effectief omdat het gebeurt zonder dat we ons ervan bewust zijn. In de psychologie noemen we dit een *implicit* attitude (Nosek & Banaji, 2009). Veel mensen zullen *expliciet* beredeneren dat ze vrouwelijke leidinggevers en zorgende vaders juist stoer vinden. Maar diezelfde mensen kunnen op impliciet niveau als ze moeten kiezen toch nét iets liever een man als leidinggevende hebben. En ze zullen nét wat verstoorder opkij-

ken wanneer hun mannelijke collega vertelt dat hij een paar weken ouderschapsverlof opneemt, dan wanneer een vrouwelijke collega dat doet.

Vrouwen en mannen voelen aan dat dit mechanisme bestaat. Ze weten dat ze wel tegen de sociale rollen in kunnen gaan, maar dat dit hen duur kan komen te staan. De terughoudendheid van vrouwen om hard te onderhandelen is dus goed te begrijpen als je bedenkt dat hard onderhandelen voor hen inderdaad meer sociale kosten met zich meebrengt dan voor mannen. En het feit dat mannen minder ouderschapsverlof opnemen is logisch als je bedenkt dat zij ook écht meer imago-schade ondervinden wanneer zij tijd vrij nemen voor hun gezin, dan hun vrouwelijke collega's.

Waarom zijn streefcijfers dus nog maar een begin? Ze zijn een belangrijk begin omdat ze zullen helpen om organisaties te motiveren beter op zoek te gaan naar talentvolle vrouwen. Ze kunnen helpen om vrouwen te stimuleren te solliciteren op een hogere functie die niet helemaal bij hun genderrol past. Maar streefcijfers doen helaas weinig aan onze onderbuikgevoelens. Onze onderbuikgevoelens zullen ervoor zorgen dat we voor een toppositie onwillekeurig de geschiktheid van een vrouw in twijfel trekken, en net wat meer enthousiasme voelen bij een man. En zo verandert er weinig aan genderongelijkheid.

### 1.2 *Mechanisme 2: Onverwachte bijeffecten van het introduceren van diversiteitsinitiatieven*

Een tweede mechanisme dat genderongelijkheid in stand houdt, heeft te maken met de onverwachte bijeffecten van het introduceren van streefcijfers. Je zou verwachten dat wanneer een organisatie streefcijfers afspreekt, dit een positief effect heeft op gendergelijkheid binnen die organisatie. Maar uit onderzoek blijkt dat het niet zo simpel is. Er blijken namelijk verschillende mechanismes te zijn die positieve effecten van dit soort initiatieven onmiddellijk weer teniet kunnen doen.

Zo blijkt dat het invoeren van streefcijfers het zelfvertrouwen van veelbelovende vrouwen kan schaden. Het geeft hen namelijk de boodschap dat zij kennelijk extra hulp nodig hebben om hetzelfde te kunnen bereiken als mannen (Unzueta, Gutiérrez & Ghavami, 2010). Daarnaast blijkt diversiteitsbeleid veel weerstand op te roepen bij mensen die *niet* bij de groep horen waarop het beleid gericht is, zoals mannen en autochtone Nederlanders. Uit onderzoek blijkt dat zij streefcijfers vaak als onrechtvaardig ervaren (Bobocel, Son Hing, Davey, Stanley & Zanna, 1998). Mannen voelen zich gediscrimineerd en bedreigd wanneer streefcijfers geïntroduceerd worden (Dover, Major & Kaiser, 2016). En dit blijkt hun impliciete vooroordelen ten opzichte van vrouwen en minderheden alleen maar erger te maken. Het invoeren van streefcijfers kan dus het bijeffect hebben dat het discriminatie van vrouwen en andere minderheden juist versterkt.

Ten slotte blijkt dat een organisatie makkelijker kan weggkomen met ongelijke behandeling, als het maar een mooie diversiteitsboodschap heeft. Een serie experimenten in de Verenigde Staten toonde bijvoorbeeld dat wanneer organisaties een expliciete pro-diversiteit boodschap op hun website zetten, mensen als het ware blind worden voor mogelijke ongelijke behandeling binnen dat bedrijf

(Dover, Major & Kaiser, 2014). In dit onderzoek werd ook gevonden dat vrouwen duidelijke vormen van genderongelijkheid in het aannamebeleid van een organisatie *minder* snel herkennen en bevechten wanneer het bedrijf op zijn website expliciet zegt een diversiteitsbeleid te voeren (Brady, Kaiser, Major & Kirby, 2015). Waarom zijn streefcijfers dus nog maar een begin? Streefcijfers zijn goed omdat ze duidelijk maken dat diversiteit belangrijk is. Maar streefcijfers alleen zijn niet voldoende. Sterker nog, wanneer je als organisatie streefcijfers afspreekt, dan brengt dat bepaalde gevaren met zich mee. Je moet heel goed opletten hoe je streefcijfers introduceert en wat je gaat doen om de negatieve mechanismes die streefcijfers oproepen tegen te gaan. Doe je dat niet dan oogst je vooral negatieve gevolgen. De vrouwen binnen de organisatie gaan twijfelen aan hun capaciteiten. De mannen binnen de organisatie worden onbewust seksistischer. En iedereen in en om het bedrijf wordt ondertussen in slaap gesust en denkt 'dat komt wel goed!'.

### 1.3 *Mechanisme 3: Seksisme komt soms uit onverwachte hoek*

Het laatste mechanisme dat ik bespreek is seksisme, het vellen van een waardeoordeel over iemand op basis van zijn of haar geslacht. Als we denken aan seksisme dan verwachten we dat dat vooral komt van mannen. Maar seksisme komt soms uit onverwachte hoek: vrouwen kunnen ook seksistisch zijn.

Met verschillende collega's heb ik onderzoeken gedaan onder vrouwelijke leidinggevendenden. Uit deze onderzoeken bleek dat vrouwen die erin geslaagd zijn wel aan de top te komen, soms de carrières van andere vrouwen tegenwerken. We noemen dit het 'Queen Bee fenomeen', of in het Nederlands 'bijenkoninginnen-fenomeen' (zie voor een overzicht Derks, Van Laar & Ellemers, 2016). In plaats van zich in te zetten om de kansen van vrouwen te stimuleren zijn deze topvrouwen juist tégen het invoeren van diversiteitsbeleid voor vrouwen. Ook zijn ze het eens met stereotypen dat vrouwen minder ambitieus en competent zijn dan mannen. Maar tegelijkertijd stellen ze zich *extra* mannelijk op zodat duidelijk wordt dat zij de uitzondering zijn die de regel bevestigt. De verwachting is vaak dat de kansen voor vrouwen in een bedrijf al een stuk zullen verbeteren zodra er één vrouw in de top van een organisatie komt, of zodra je één vrouw in een selectiecommissie zet. Een dergelijke vrouw kan voor andere vrouwen opkomen en hen inspireren hetzelfde na te streven. Maar ons onderzoek suggereert dat dit niet zo is wanneer een dergelijke topvrouw zich als Queen Bee gaat gedragen.

Queen Bee gedrag wordt vaak weggezet als gedrag dat typisch is voor vrouwen. Vrouwen zouden elkaar geen succes gunnen en zo in de weg staan van gendergelijkheid. Maar ons onderzoek toont dat deze interpretatie niet klopt. Uit verschillende van onze onderzoeken blijkt het Queen Bee gedrag van topvrouwen een onderdeel te zijn van het weerbarstige systeem dat genderongelijkheid in stand houdt. Het Queen Bee fenomeen is namelijk een manier voor vrouwen om zich staande te houden en succesvol te zijn in een organisatie met veel genderongelijkheid.

In een onderzoek dat we uitvoerden onder vrouwelijke leidinggevendenden in Nederland, bleek dat het Queen Bee gedrag vooral voorkwam onder vrouwen die in hun carrière altijd hadden moeten opboksen tegen het idee dat een vrouw niet geschikt is om leiding te geven (Derks, Ellemers, Van Laar & De Groot, 2011).

Mensen associëren een leidinggevende positie meer met mannen dan met vrouwen (Eagly & Karau, 2002). Vrouwen met ambitie zullen daarom denken: ‘Dan moet ik me dus als één van de mannen gaan gedragen en laten zien dat ik *niet* zo incompetent ben als zij verwachten van een vrouw.’

Queen Bee gedrag komt ook voor op de universiteit. Uit een van onze recente studies bleek dat, vergeleken met mannen in de wetenschap, vrouwelijke wetenschappers minder het gevoel hebben dat hun baas en hun collega’s hun carrière serieus nemen (Faniko, Ellemers & Derks, 2017). En hoe minder steun vrouwelijke wetenschappers ervoeren, hoe meer Queen Bee gedrag zij lieten zien. Maar er zit ook een positieve kant aan deze bevinding: naarmate vrouwelijke wetenschappers zich wél gesteund voelden in hun carrière, lieten ze ook minder Queen Bee gedrag zien.

Deze en andere studies wijzen er dus op dat het Queen Bee fenomeen vooral veroorzaakt wordt door de omgeving, en niet iets typisch vrouwelijks is (zie ook Derks, Van Laar, Ellemers & De Groot, 2011; Derks, Van Laar, Ellemers & Raghoe, 2015; Faniko, Ellemers & Derks, in druk a). Sterker nog, in een andere studie vergeleken we het Queen Bee gedrag van vrouwen met het gedrag van mannen. Hieruit bleek dat Queen Bees zich precies zo gedragen als de gemiddelde mannelijke leidinggevende (Faniko, Ellemers & Derks, in druk b). Mannen vinden zichzelf namelijk ook vaak competent en ambitieuzer dan andere mannen (een voorbeeld van het ‘better-than-average-effect’, de neiging om jezelf hoger dan gemiddeld in te schatten op positieve eigenschappen, Taylor & Brown, 1988). Zij zijn ook niet geneigd zich extra in te zetten voor de mannen in hun organisatie. Maar waar we dit gedrag van ambitieuze mannen accepteren, omdat competitief zijn bij hun genderrol past, veroordelen we het als vrouwen zich zo gedragen.

Een mooi voorbeeld van de gevolgen van het Queen Bee fenomeen vond ik bij het telecombedrijf KPN (De Jong, 2014). KPN had tot 2014 een quotum voor vrouwen in topposities, omdat ze ‘(...) hoopten op meer leidinggevende vrouwen die vanuit hun vrouw-zijn deels andere belangrijke waarden, inzichten en kwaliteiten konden toevoegen aan het bedrijfsproces.’ Maar deze regeling werd afgeschaft omdat ‘[e]en aantal [van de vrouwen] in gedrag en capaciteit erg op de mannen leek die er al zaten, inclusief hun tekortkomingen’. Mogelijk zorgde de bedrijfscultuur van KPN er dus voor dat de vrouwen die hogerop kwamen, zich net zo gingen gedragen als de mannen. En dan heb je nog niets aan diversiteit.

Waarom zijn streefcijfers dus nog maar een begin? Streefcijfers zijn waarschijnlijk niet genoeg om het Queen Bee fenomeen te voorkomen. Voor zover streefcijfers ervoor zorgen dat er inderdaad in korte tijd meer vrouwen aan de top komen te staan, kunnen streefcijfers het Queen Bee fenomeen verminderen. Als er meer vrouwen werkzaam zijn in de top, zou dit immers betekenen dat je geen man hoeft te zijn om succes te hebben. Dit kan ervoor zorgen dat andere vrouwen het minder nodig zullen vinden om zich als Queen Bee te gedragen om succes te bereiken. Maar helaas hebben streefcijfers ook een negatief effect. Zoals ik beschreef, geven ze namelijk het signaal dat vrouwen op eigen kracht niet kunnen wat mannen wel kunnen. En de weerstand die streefcijfers oproepen binnen de organisatie, zal er ook voor zorgen dat vrouwen nog meer seksisme zullen ervaren. Hierdoor wordt



de kans dat ze zich als Queen Bee gaan gedragen om zich staande te houden, juist groter.

#### 1.4 Conclusie: het nut van streefcijfers

Ben ik dus optimistisch over het nut van streefcijfers om de positie van vrouwen te verbeteren? Nee. Op zichzelf zijn streefcijfers een noodzakelijk begin, maar er is meer nodig om het weerbarstige systeem dat genderongelijkheid in stand houdt echt uit balans te brengen. En helaas blijkt dat ook uit de resultaten van de wettelijke streefcijfers voor vrouwen in raden en besturen die ingevoerd zijn in 2013: na drie jaar is de termijn van het streefcijfer weer afgelopen en de resultaten laten zien dat het streefcijfer van 30% bij lange na niet is gehaald: het gemiddelde percentage vrouwen in raden van besturen is gestegen van 7,4 naar 9,6 (Commissie Monitoring Talent naar de Top, 2015).

## 2 Hoe nu verder?

Het is een enorme uitdaging om uit te vinden hoe gelijkheid in kansen dan wel te bereiken is. Streefcijfers zijn een belangrijk begin. Maar als we deze streefcijfers echt willen halen, dan zal er veel meer moeten gebeuren. Binnen mijn leerstoel zal ik onderzoek doen naar hoe we dit weerbarstige systeem van ongelijke kansen blijvend uit balans kunnen brengen. De weerbarstigheid van het stelsel maakt dat we bij het bedenken van interventies rekening moeten houden met een veel complexer systeem, met vele niveaus, onbekende onderliggende processen en onverwachte uitkomsten. In wat rest van dit artikel zal ik kort toelichten hoe ik deze uitdaging zal aangaan.

### 2.1 Wat kunnen we leren van andere vormen van ongelijkheid?

Ik heb het tot nu toe gehad over ongelijkheid tussen mannen en vrouwen. Maar binnen ons onderzoek beperken we ons niet tot deze groepen. We kijken juist ook naar andere statusverschillen in onze maatschappij, zoals de verschillen in kansen op de arbeidsmarkt tussen autochtone en allochtone Nederlanders, tussen oudere en jongere werknemers en tussen heteroseksuelen en homoseksuelen. Het belangrijke van verder te kijken dan de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen is dat we kunnen testen of processen en uitkomsten specifiek zijn voor de groep of dat we te maken hebben met algemene psychologische processen. Moeten we de uitkomsten van vrouwen, allochtone Nederlanders en oudere werknemers wijten aan zaken die specifiek zijn voor deze groepen, zoals culturele verschillen of generatieverschillen? Of moeten we eerder denken in termen van algemene psychologische processen die hetzelfde zijn voor alle gediscrimineerde groepen? Wanneer we het hebben over verschillen in uitkomsten tussen mannen en vrouwen, zijn we snel geneigd deze te wijten aan biologische verschillen. Neem bijvoorbeeld het Queen Bee fenomeen. De verklaring die hiervoor in de media vaak wordt gegeven, is dat dit te maken heeft met hoe vrouwen nu eenmaal in elkaar zitten, met hun hormoonhuishouding en hun geruzie onderling. Maar in ons onderzoek vinden we exact hetzelfde Queen-Bee-achtige gedrag bij andere groe-

pen in onze maatschappij die ondergewaardeerd worden, zoals etnische minderheden.

In een experiment dat we deden onder Surinaams-Nederlandse werknemers (Derks, Van Laar, e.a., 2015), vonden we bijvoorbeeld een Queen-Bee-achtig effect wanneer we Surinamers herinnerden aan discriminatie die zij in hun werk mee maakten. De herinnering aan discriminatie zorgde ervoor dat Surinamers negatiever waren over andere Surinaamse werknemers; net als de vrouwen in ons Queen Bee onderzoek.

Bovendien gingen ze zichzelf als Nederlander presenteren: ze gaven zichzelf hogere scores op eigenschappen die stereotypisch Nederlands zijn, zoals nuchterheid en directheid. En net als bij vrouwen was dit reactiepatroon afwezig bij Surinaamse werknemers die we *niet* aan discriminatie hadden herinnerd.

Nu kun je zeggen dat dit ligt aan de cultuur van deze specifieke groep. Maar het feit dat je dezelfde reactie vindt bij Nederlandse Surinamers als bij vrouwen, doet vermoeden dat we hier te maken hebben met een algemene psychologische reactie. En inderdaad, soortgelijke reacties zie je bij homoseksuele mannen die zich soms extra mannelijk gedragen om zich af te zetten van het stereotype dat homo's vrouwelijk zijn (Eguchi, 2009). Of bij vijftigplussers die maar niet aan een gehoorapparaat willen omdat ze niet tot de groep ouderen gerekend willen worden.

Door verder te kijken dan geslacht, etniciteit, seksuele voorkeur of leeftijd kom je er dus achter dat veel van de processen die we vinden bij vrouwen of bij etnische minderheden niet zozeer voortkomen uit het vrouw-zijn of een specifieke cultuur. Ze komen voort uit de positie waarin mensen zich bevinden in onze maatschappij. En mensen worden nu eenmaal niet graag uitgesloten of ondergewaardeerd. Dat geldt voor iedereen of je nu man of vrouw, jong of oud, Nederlands of Turks bent. Het mooie aan deze benadering is dat de verklaringen die we vinden voor meerdere groepen opgaan, en dat mogelijke oplossingen dus ook voor allerlei groepen zullen opgaan. In mijn lab denken we dus niet in termen van een doelgroepenbeleid met verschillende oplossingen voor vrouwen en allochtonen op de arbeidsmarkt. Maar we gaan vanuit een dieper niveau van analyse op zoek naar interventies die diversiteit bevorderen en kansen gelijktrekken voor zowel vrouwen als andere ondergewaardeerde groepen.

## 2.2 Inzicht krijgen in onbewuste processen = psychologie + neurowetenschappen

Een tweede manier waarop ik meer inzicht wil krijgen in het weerbarstige systeem van sociale ongelijkheid, is door meer onderzoek te doen naar de onbewuste processen die ervoor zorgen dat maatschappelijke ongelijkheid maar moeizaam vermindert. Ik heb u verschillende voorbeelden gegeven van hardnekkige mechanismes die gendergelijkheid in stand houden. We weten bijvoorbeeld dat vrouwen met name in masculiene werkomgevingen Queen-Bee-achtig gedrag ontwikkelen. Maar *hoe* dat precies gaat, dat weten we niet goed. Wat gebeurt er in het hoofd van vrouwelijke leidinggevendenden dat ze zich gaan afzetten tegen andere vrouwen en zich meer gaan richten op mannen?

En je zou zeggen: 'Vraag het ze dan!' Maar dat hebben we geprobeerd en dat levert niet zoveel op. Dat komt omdat mensen zich vaak niet bewust zijn van deze psychologische processen. Ze hebben zelf maar weinig inzicht in hoe ze door hun

omgeving worden beïnvloed. Gelukkig kunnen we met behulp van neurowetenschappelijke methoden wél meer inzicht krijgen in wat er precies in het hoofd van mensen gebeurt. In de afgelopen jaren hebben we verschillende studies uitgevoerd waarin we met behulp van EEG-metingen hebben gekeken wat er in het hoofd van mensen gebeurt als ze met sociale ongelijkheid worden geconfronteerd.

Een voorbeeld is een studie waarin we keken wat er in het hoofd van islamitische studenten gebeurt wanneer ze herinnerd worden aan de discriminatie die ze meemaken aan de universiteit (Derks, Stedehouder & Ito, 2015). Wij waren benieuwd of deze herinnering aan discriminatie ervoor zorgde dat ze hun omgeving anders gingen waarnemen. We richtten ons specifiek op hun waarneming van andere mensen, en dan met name van mensen die net als zij moslim zijn in vergelijking met mensen die dat niet zijn.

Uit eerder onderzoek wisten we al dat wanneer mensen naar gezichten kijken, hun brein meer aandacht schenkt aan gezichten van mensen die bij hun eigen groep horen (Ito & Bartholow, 2009). Dit gebeurt al binnen de eerste 300 milliseconden dat je een gezicht ziet. Als je dus zelf zwart bent, is de kans groot dat je brein meteen al meer aandacht schenkt aan andere zwarte gezichten, dan aan witte gezichten. Dit verschil in aandacht verklaart bijvoorbeeld ook waarom het soms lijkt of mensen uit andere groepen allemaal op elkaar lijken. Dat komt onder andere doordat je brein minder aandacht besteedt aan mensen uit andere groepen, waardoor je die gezichten minder goed leert kennen.

Wat ons EEG-onderzoek onder islamitische studenten echter liet zien, is dat hun brein anders reageerde wanneer zij net herinnerd waren aan discriminatie dan wanneer zij daar niet aan herinnerd waren. Het brein van moslims die aan discriminatie waren herinnerd, schonk namelijk *niet* automatisch meer aandacht aan gezichten van andere moslims, zoals normaal gebeurt. In plaats daarvan schonk hun brein meer aandacht aan gezichten van niet-islamitische Nederlanders. Deze resultaten suggereren dat discriminatie ervoor kan zorgen dat je je omgeving anders gaat waarnemen. In plaats van dat je aandacht hebt voor mensen uit je eigen groep, gaat onbewust je aandacht opeens uit naar de mensen uit de andere groep, de mensen die meer status hebben en jou mogelijk kunnen discrimineren (zie Willadsen-Jensen & Ito, 2008 voor soortgelijke resultaten onder Latino-Amerikanen).

In de komende jaren zal ik dit soort metingen meer gaan gebruiken, onder andere om te onderzoeken of het neurologische proces dat ik hierboven beschreef, een verklaring kan zijn voor het Queen Bee fenomeen. Een eerste studie suggereert dat dit inderdaad het geval is (Derks, 2017; zie ook Domen, Derks, Van Veelen & Scheepers, 2017). Aan dit EEG-experiment deden vrouwen mee die meer of minder kenmerken van het Queen Bee fenomeen vertoonden (meer specifiek verschilden ze in de mate waarin ze zich identificeerden met andere vrouwen). We herinnerden hen subtiel aan het stereotype dat vrouwen zorgzaam zijn en mannen ambitieus. Vervolgens lieten we hun gezichten van mannen en vrouwen zien om te onderzoeken waar hun brein het meeste aandacht aan schonk. De resultaten lieten zien dat vrouwen die weinig kenmerken van het Queen Bee fenomeen vertoonden, zich vooral richtten op gezichten van andere vrouwen. Maar de Queen Bees in dit onderzoek hadden meer aandacht voor de gezichten van mannen.

Dit onderzoek suggereert dat Queen Bees zich niet alleen in hun gedrag afkeren van vrouwen, maar dat ook al in hun onbewuste waarneming doen. In een omgeving waarin gesuggereerd wordt dat vrouwen minder succesvol zijn dan mannen, gaat hun aandacht niet meer uit naar andere vrouwen. Hun aandacht gaat dan automatisch uit naar de mannen die het mogelijk voor het zeggen hebben. Door dit soort metingen te gebruiken krijgen we dus meer inzicht in de onbewuste processen die sociale gelijkheid in de weg staan.

### 2.3 Een interdisciplinaire benadering

Een andere manier om meer inzicht te krijgen in de mechanismen die sociale ongelijkheid zo weerbarstig maken, is door *voorbij* de psychologie te kijken en samen te werken met onderzoekers uit andere wetenschapsgebieden. Psychologen onderzoeken waarom mensen discrimineren en wat voor psychologische gevolgen het heeft voor mensen wanneer ze gediscrimineerd worden. Maar economen kunnen bijvoorbeeld onderbouwen wat de financiële voordelen zijn van diversiteit voor organisaties. Filosofen kunnen beargumenteren waarom sociale ongelijkheid onethisch is. Sociologen weten hoe sociale ongelijkheid in stand wordt gehouden binnen netwerken als organisaties en landen. En juristen hebben inzicht in welke wetten en regelingen effectief blijken om sociale ongelijkheid te verminderen.

Als we echt willen begrijpen hoe sociale ongelijkheid tot stand komt en hoe we gelijkheid kunnen bereiken, is het cruciaal om deze verschillende inzichten te combineren. Zo kijken we in verschillende projecten hoe psychologische én sociologische mechanismes elkaar beïnvloeden en zo de carrière van vrouwen in de weg kunnen staan. Meer specifiek kijken we in deze projecten hoe uitkomsten van vrouwen binnen het werk effect hebben op uitkomsten binnen de familie. Maar tegelijkertijd kijken we hoe processen in de familie effect hebben op de werkuitskomsten van vrouwen.

Dit is belangrijk omdat veel van de interventies die nu bedacht worden om de carrière van vrouwen te stimuleren, gericht zijn op een van deze niveaus. De overheid probeert bijvoorbeeld de carrière van vrouwen te stimuleren door hun extra veel flexibiliteit te geven om werk met gezin te kunnen combineren. Maar waar zij niet bij stilstaan, is wat voor gevolgen dit heeft voor de organisatie van gezinnen. Als je vrouwen extra veel flexibiliteit en verlofmogelijkheden geeft, maar mannen niet, drie keer raden bij wie de verantwoordelijkheid dan komt te liggen wanneer kinderen ziek zijn of ouders hulpbehoevend worden. De combinatie van psychologische en sociologische analyseniveaus maakt dat we beter kunnen begrijpen hoe processen op het niveau van de maatschappij, de arbeidsorganisatie en het gezin impact hebben op individuele vrouwen en mannen.

Een ander voorbeeld van een interdisciplinaire samenwerking die op dit moment loopt, is een samenwerking tussen psychologie, bestuurskunde en rechten. Rechtsgeleerden bestuderen de Europese wetgeving rondom het bevorderen van gendergelijkheid en onderzoeken welke regelingen het meest effectief blijken om de positie van vrouwen te verbeteren. Maar als je beter wilt begrijpen waarom de ene regeling beter werkt dan de andere, is het cruciaal om inzicht te krijgen in de psychologie van de mensen voor wie de regels gelden. In dit multidisciplinaire project gaan we hier onderzoek naar doen.

### 3 Tot slot

In dit artikel heb ik beargumenteerd dat er voor een ingewikkeld probleem als sociale ongelijkheid geen simpele oplossing is. Om sociale ongelijkheid aan te kunnen pakken is een precieze analyse nodig van het weerbarstigste karakter van ongelijke kansen. Een analyse die *breder* kijkt dan specifieke groepen, die *dieper* gaat dan processen die makkelijk te zien zijn, en die *verder* gaat dan de grenzen van onze eigen discipline.

#### **Praktijkbox**

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Ongelijkheid in carrièrekansen tussen mannen en vrouwen is een weerbarstig fenomeen dat niet zomaar opgelost wordt door het invoeren van streefcijfers.
- Door de (veelal onbewuste) stereotypen over vrouwen (warm/coöperatief) en mannen (daadkrachtig/competitief) is het voor vrouwen substantieel moeilijker om herkend en geaccepteerd te worden als leidinggevende en voor mannen minder geaccepteerd om tijd te nemen voor hun gezin.
- De onderrepresentatie van vrouwen in topposities ondermijnt solidariteit onder vrouwelijke werknemers. Juist in organisaties waarin vrouwen ondergewaardeerd worden, leren ambitieuze vrouwen om zich af te zetten tegen andere vrouwen om hogerop te komen.
- Halfslachtig streefcijferbeleid doet meer kwaad dan goed. Streefcijfers kunnen weerstand oproepen in de organisatie, wantrouwen over de kwaliteiten van vrouwen versterken, zelfvertrouwen van vrouwen ondermijnen en de illusie creëren dat genderongelijkheid al is opgelost.
- Het streven naar gendergelijkheid vereist een lange adem. Organisaties die werkelijk meer vrouwen aan de top willen, zullen binnen hun organisatie op zoek moeten gaan naar de mechanismen die genderongelijkheid in stand houden. Denk hierbij aan een bedrijfscultuur waarin vooral masculiene eigenschappen als assertiviteit en extreme werk betrokkenheid benadrukt worden, de illusie dat men in staat is kwaliteiten van mannen en vrouwen zonder vooroordelen te beoordelen, en het idee dat werk/privé-thema's alleen voor vrouwen spelen.

## Literatuur

- Aarntzen, L., Van Steenbergen, E., Derks, B., & Van der Lippe, T. (2017). Mommy guilt: Women and men's cognitive and emotional experience of work-family-conflict. *Manuscript in preparation*.
- Bobocel, D.R., Son Hing, L.S., Davey, L.M., Stanley, D.J., & Zanna, M.P. (1998). Justice-based opposition to social policies: Is it genuine? *Journal of Personality and Social Psychology, 75*, 653-669.
- Brady, L.M., Kaiser, C.R., Major, B., & Kirby, T.A. (2015). It's fair for us: Diversity structures cause women to legitimize discrimination. *Journal of Experimental Social Psychology, 57*, 100-110.
- CBS. (2014). *Gelijk loon voor gelijk werk? Banen en lonen bij de overheid en bedrijfsleven, 2012*. Gedownload van <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/A419131D-9341-4E2E-B6E2-A32D3EBB99C8/0/141114rapportagegelijkloonvoorgelijkwerk2012.pdf>
- Commissie Monitoring Talent naar de Top/ VanDoorneHuiskes en partners. (2015). *Topvrouwen in de wachtkamer: Bedrijvenmonitor 2012-2015*. Gedownload van [http://www.talentnaardetop.nl/uploaded\\_files/document/Bedrijvenmonitor\\_2012-2015\\_volledig\\_rapport.pdf](http://www.talentnaardetop.nl/uploaded_files/document/Bedrijvenmonitor_2012-2015_volledig_rapport.pdf)
- De Jong, J. (2014, 25 september). Telecomvrouw bokst op tegen allochtone man. *Intermediair*. Gedownload van [http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/vinden-en-gevonden-worden/Telecomvrouw-bokst-op-tegen-allochtone-man?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F](http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/vinden-en-gevonden-worden/Telecomvrouw-bokst-op-tegen-allochtone-man?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F)
- Derks, B. (2017). Gender identification predicts women's implicit attention to male and female faces. *Manuscript in preparation*.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology, 50*, 519-535.
- Derks, B., Stedehouder, J., & Ito, T. (2015). Social identity modifies face perception: an ERP study of social categorization. *Social, Cognitive and Affective Neuroscience, 10*, 672-679.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The Queen Bee Phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly, 27*, 456-469.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & de Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological Science, 22*, 1243-1249.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & Raghoe, G. (2015). Extending the queen bee effect: How hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues, 71*, 476-496.
- Domen, I., Derks, B., Van Veelen, R., & Scheepers, D.T. (2017). Does underrepresentation affect the way women leaders perceive their social environment? An event-related potential study. *Manuscript in preparation*.
- Dover, T.L., Major, B., & Kaiser, C.R. (2014). Diversity initiatives, status, and system-justifying beliefs: When and how diversity efforts de-legitimize discrimination claims. *Group Processes and Intergroup Relations, 17*, 485-493.
- Dover, T.L., Major, B., & Kaiser, C.R. (2016). Members of high-status groups are threatened by pro-diversity organizational messages. *Journal of Experimental Social Psychology, 62*, 58-67.
- Eagly, A.H., & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*, 573-598.
- Eagly, A.H., & Koenig, A.M. (2008). On the risks of occupying incongruent roles. In E. Borgida & S. T. Fiske (Eds.), *Beyond common sense: Psychological science in the courtroom* (pp. 63-81). Malden, MA: Blackwell Publishing.

- Eagly, A.H., Wood, W., & Diekmann, A. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H.M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Eguchi, S. (2009). Negotiating hegemonic masculinity: The rhetorical strategy of 'straight-acting' among gay men. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38, 193-209.
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2017). Lack of support among female professors predicts Queen Bee responses. *Manuscript in preparation*.
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (in druk a). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*.
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (in druk b). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men? *European Journal of Social Psychology*.
- Haines, E.L. (2015). *The gender prioritization model: When caregiving men are likable losers or superdads*. Paper presented at the EASP/SPSSI conference 'Times are a-Changing but Men's Roles are Slow to Change: Developing a Research Agenda on the Underrepresentation of Men in Communal Roles'.
- Haines, E.L., Deaux, K., & Lofaro, N. (2016). The times they are a-changing ... or are they not? A comparison of gender stereotypes, 1983-2014. *Psychology of Women Quarterly*, 40, 353-363.
- Heilman, M., & Wallen, A. (2010). Wimpy and undeserving of respect: Penalties for men's gender-inconsistent success. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 664-667.
- Ito, T.A., & Bartholow, B.D. (2009). The neural correlates of race. *Trends in Cognitive Sciences*, 13, 524-531.
- Landelijke Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH). (2016). *Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2016*. Gedownload van <https://www.lnvh.nl/files/downloads/386.pdf>
- Nosek, B.A., & Banaji, M.R. (2009). Implicit attitude. In P. Wilken, T. Bayne, & A. Cleeremans (Eds.), *Oxford Companion to Consciousness* (pp. 84-85). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rudman, L.A., & Mescher, K. (2013). Penalizing men who request a family leave: Is flexibility stigma a femininity stigma? *Journal of Social Issues*, 69, 322-340.
- Rudman, L.A., Moss-Racusin, C.A., Phelan, J.E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice toward female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 165-179.
- SCP/CBS. (2014). *Emancipatiemonitor 2014*, A. Merens & M. van den Brakel (Red.). Gedownload van <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/A58ACF46-9D48-4A0F-BC16-4420D714A93E/o/emancipatiemonitor2014web.pdf>
- SCP/CBS. (2016). *Emancipatiemonitor 2016*, W. Portegijs & M. van den Brakel (Red.). Gedownload van [https://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2016/Emancipatiemonitor\\_2016](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2016/Emancipatiemonitor_2016)
- Taylor, S.E., & Brown, J.D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.
- Unzueta, M.M., Gutiérrez, A.S., & Ghavami, N. (2010). How believing in affirmative action quotas affects white women's self-image. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 120-126.
- Vink, M., Derks, B., Ellemers, N., & Van der Lippe, T. (2017). A woman's success is her man's loss: The impact of partner dynamics on work- and relational outcomes. *Manuscript in preparation*.
- Willadsen-Jensen, E.C. & Ito, T.A. (2008). A foot in both worlds: Asian Americans' perceptions of Asian, white, and racially ambiguous faces. *Group Processes and Interpersonal Relations*, 11, 182-200.

## **Imposing target numbers is just a first step: The persistent nature of unequal opportunities**

*B. Derks, Gedrag & Organisatie, volume 30, June 2017, nr. 2, pp. 89-103*

In this abbreviated version of my inaugural lecture, I argue that imposing target numbers will not be sufficient to improve the representation of women and ethnic minorities in the higher echelons of our society. Based on psychological research I discuss a number of mechanisms that stabilize the deep-rooted system that preserves unequal opportunities, such as the persistence of stereotypes, the unexpected negative side effects of the introduction of targets and quotas, and the Queen Bee phenomenon. Then I present a program of research that aims at gaining the insights necessary to more effectively overthrow the deep-rooted system that protects social inequality. Here I focus on opportunities to gain insight into the unconscious mechanisms that sustain social inequality by using neuroscientific research methods (such as EEGs) and the importance of systematic interdisciplinary research to uncover different levels of the intricate system that sustains social inequality.

*Key words:* social inequality, gender, stereotyping, queen bee phenomenon