Rolmodellen tegen wil en dank? Over het ongemak en de noodzaak van zichtbaarheid

Janka Stoker, 6 maart 2026, uitreiking Aletta Jacobsprijs Rijksuniversiteit Groningen aan Elanor Boekholt-O'Sullivan

Mevrouw de rector, excellenties, geachte aanwezigen,

Wat is het bijzonder en eervol om hier vandaag te staan! Ik ben bijna 15 jaar juryvoorzitter van de Aletta Jacobsprijs geweest, dus de prijs ligt mij zeer na aan het hart. En wat hebben we een geweldige winnares dit jaar. Elanor en de RUG, beide dus, van harte!

Ik sta hier vandaag echter niet als oud-juryvoorzitter, maar als wetenschapper. Ik doe al decennialang onderzoek naar leiderschap, zowel aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de RUG, als sinds 1 januari ook aan de Aarhus Universiteit in Denemarken.

Toen ik mijn bijdrage met Elanor voorbereidde, vertelde ze dat er in de zaal tenminste 100 leidinggevenden zouden zitten, die allemaal een mandaat en bevoegdheden hebben. Macht en middelen dus! Dat is een mooi vertrekpunt, want mijn oproep aan u zal zijn om iets met die macht te gaan doen.

Maar we gaan beginnen met deze vrouw.



Wie kent haar? Elanor misschien? Inderdaad, Francien de Zeeuw. Ze was verzetsstrijder in de Tweede Wereldoorlog en werd in 1944 bij de nieuw opgerichte Marine Vrouwenafdeling (Marva) de allereerste vrouwelijke militair bij de Nederlandse krijgsmacht. Het duurde tot 2005 voordat een vrouw tot eerste vrouwelijke opperofficier werd benoemd, Leanne Van den Hoek. En, zoals u wellicht weet, de laureate van vandaag is ook de eerste vrouw op posten binnen defensie geweest: zij was in 2016 de eerste vrouwelijke vliegbasiscommandant en in 2022 de eerste vrouw die bevorderd werd tot luitenant-generaal.

Dat is dus allemaal - ik hoor het u denken - vrij recent. En er zijn misschien wel enkelen onder u die stiekem denken: nou ja, wat maakt dat nou helemaal uit, een man of een vrouw op een leidinggevende positie, als die persoon het maar goed doet.

En dat is inderdaad belangrijk. We hoeven maar om ons heen te kijken om te begrijpen dat de dreigingen en uitdagingen gigantisch zijn. Die dreigingen zijn niet alleen extern en geopolitiek van aard. Ook op het gebied van vrouwenrechten is er reden tot zorg. Een VN-Comité heeft recent geconstateerd dat Nederland tekortschiet in de bescherming van de mensenrechten van vrouwen, met name op het gebied van veiligheid en structurele ongelijkheid.

Er wordt dus veel gevraagd en verwacht van leiders, en goede leiders doen er misschien wel meer dan ooit toe. Maar... het doet er óók toe dat die leiders niet alleen maar mannen zijn. Want leidinggevenden hebben niet alleen invloed door hun gedrag en besluiten, maar ook door wie ze zijn. Dat maakt ze tot voorbeelden, waarmee mensen zich kunnen identificeren. Zulke rolmodellen kunnen een andere groep representeren dan de traditionele groep, en daarmee laten zien dat dit soort posities niet voorbehouden zijn aan een select gezelschap, maar voor iedereen toegankelijk zijn.

Maar met het woord ‘rolmodel’ komen we ook meteen op zeer glad ijs. Want voor je het weet, is het feit dat je ‘anders’ bent dan de leider die iedereen gewend was, púúr op basis van je uiterlijke kenmerken (geslacht, huidskleur of leeftijd), óók de aanleiding om te denken dat je dan dus ook wel allerlei andere leiderschapskwaliteiten en gedragingen zult hebben.

We hebben namelijk allemaal stereotypes, op basis van deze uiterlijke kenmerken. Dit maakt ons leven makkelijk: je kunt er mensen snel mee in hokjes plaatsen. Stereotypes doen echter nooit recht aan de individuele kwaliteiten van een persoon. Bovendien zijn ze vaak niet waar: de verschillen binnen groepen zijn meestal groter dan tussen groepen.

Stereotypen zijn dus hinderlijk. En als het om leiderschap gaat, specifiek voor vrouwen. Dat komt omdat we óók een stereotiep beeld hebben van de leider. Een stereotiep goede leider is daadkrachtig, dominant, besluitvaardig: masculien dus. Dit stereotype van de ‘goede’ leider komt 1-op-1 overeen met dat van een ‘goede’ man. Maar het is nogal verschillend van het stereotiepe beeld van een ‘goede’ vrouw. Een goede vrouw is bescheiden, warm en begripvol: de meer feminiene kwaliteiten.

Voilà, dat matched dus niet.

Dit levert een duivels dilemma op voor vrouwen op leidinggevende posities, want je kunt niet tegelijkertijd de stereotiepe ‘goede leider’ én ‘goede vrouw’ zijn. En omdat vrouwen niet aan het stereotype van een goede leider voldoen, hebben ze het niet

alleen lastiger om geselecteerd te worden als leider, maar worden ze ook vaak veel harder beoordeeld als ze het eenmaal zijn. Ze moeten heel goed zijn om het te worden, én te kunnen blijven. Dit in tegenstelling tot een man, die alleen al op het ticket van zijn geslacht geschikt lijkt, en daarmee zo'n positie dus veel makkelijker kan innemen.

We zien vrouwelijke leiders vaak worstelen met dit dilemma. Als ik als juryvoorzitter eerdere winnaressen belde met het bericht dat zij de prijs kregen omdat ze een voorbeeld waren voor anderen, hadden ze altijd moeite met het woord 'rolmodel'. Ze haastten zich om te zeggen: "*Ik doe gewoon mijn werk hoor!*" Dat gedrag past natuurlijk bij wat we van vrouwen verwachten: die hóren ook niet te zeggen dat ze goed zijn en anderen inspireren door wat ze doen en wie ze zijn – dat maakt ze pretentieus en onuitstaanbaar.

En toch... hebben we ze hard nodig, vrouwelijke leiders die een rolmodel durven zijn, hoe ongemakkelijk dat ook voor velen is. En dat geldt eveneens voor mannen. Want mijn pleidooi vandaag is dat we vrouwelijke **en** mannelijke rolmodellen nodig hebben, maar over dat laatste straks meer.

We hebben meer vrouwen als rolmodellen op leidinggevende posities nodig, omdat daarmee het stereotype van de goede, masculiene leider doorbroken kan worden, zo blijkt uit mijn eigen onderzoek[1]. Mensen die een vrouw als leidinggevende hebben, of in een omgeving werken met meer vrouwen op leidinggevende posities, zien de ideale leider niet alleen als daadkrachtig en resultaatgericht, maar ook als begripvol en sociaal. Bovendien laat ik samen met anderen in een studie[2] zien dat de ideale leider in de laatste jaren steeds meer een combinatie is geworden van masculiene en feminiene kwaliteiten.

Daarmee ontwikkelt het stereotype zich ook richting een terecht beeld van effectief leiderschap. Toen u net die kenmerken hoorde van de stereotype, masculiene leider, dacht u toen zelf misschien: *hmmm, ik weet het niet…, dat is wel een heel eenzijdig beeld van een 'goede' leider? Moet die, naast allerlei meer 'harde' kwaliteiten, niet ook meer 'zachte' eigenschappen hebben, zoals kunnen luisteren, en je verplaatsen in anderen?*

Precies. Het stereotype van die goede, sterke leider is, o ironie, ook nog eens niet waar. Effectieve leiders combineren harde én zachte kwaliteiten, zo laat onder andere mijn eigen onderzoek[3] zien.

---

[1] Stoker, J. I., Van der Velde, M., & Lammers, J. (2012). Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal of Business and Psychology, 27*(1), 31-42.
[2] Feenstra, S., Stoker, J. I., Lammers, J., & Garretsen, H. (2023). Managerial stereotypes over time: the rise of feminine leadership. *Gender in Management: An International Journal, 38*(6), 770-783.
[3] Stoker, J. & Garretsen, H. (2018). *Goede leiders zweven niet: De fundamenten van effectief leiderschap in organisaties en de maatschappij.* Business Contact.

Alhoewel het stereotype van de 'ideale' leider dus langzamerhand meer overlapt met effectief leiderschap, geldt dit vooralsnog niet voor alle managementposities. Een van mijn recente studies[4] naar het stereotype van de ideale leider in de zorg, een feminiene sector, laat zien dat zélfs daar de ideale leiderschapskenmerken van het hoger management, nog steeds daadkracht en dominantie zijn. Ik heb niet onderzocht hoe dit in het leger zit, maar als het voor het hoger management in de zorg geldt, dan lijkt het weinig aannemelijk dat dit in de meer masculiene context van het leger voor de hogere managementposities anders zal zijn.

Verandering is dus mogelijk - maar gaat langzaam, terwijl dat stereotype van de goede leider, ik hoop dat u dat inmiddels met me eens bent, een draak is. Het maakt het voor vrouwen nog steeds lastig om als leider geselecteerd te worden en vervolgens te laten zien dat ze als vrouw een goede leider kunnen zijn. Plus, het stereotype is dus niet correct! Hoogste tijd om deze draak te doden.

Zo kom ik terug bij u, de 100 leidinggevenden van Elanor. We hebben goede leiders nodig die in actie komen voor het thema 'veiligheid voor vrouwen'. Leiders die over zowel daadkracht als invoelend vermogen beschikken. En leiders die met dat gedrag een rolmodel willen zijn door zich over dit soort onderwerpen uit te durven spreken en er iets aan gaan doen.

En daar hebben we echt meer rolmodellen voor nodig dan alleen maar vrouwelijke. Ik heb zojuist uitgelegd dat het voor vrouwen altijd lastig is om als leider een voorbeeld te zijn en op de voorgrond te treden. Maar dat geldt al helemaal voor dit thema. Als een vrouw zich hiervoor inzet, dan versterkt ze daarmee namelijk het stereotype dat dit een 'vrouwenonderwerp' is. Of, nog erger, dat veiligheid voor vrouwen iets is dat vrouwen zelf maar moeten agenderen en oplossen.

We hebben daarom óók andere, of, ik moet eigenlijk zeggen ***vernieuwde***, rolmodellen nodig: mannen. *Mannen?!*? Waren zij nou niet altijd al de norm en het rolmodel van dé leider, waar we nou juist vanaf moesten? Ja, dat lijkt misschien paradoxaal, maar is het niet. Want omdat mannen de norm waren, kunnen zij die norm ook verschuiven, door **stereotype-doorbrekend** gedrag te laten zien.

Onderzoek[5] in Zuid-Korea laat zien dat mannen in het leger die minder sterk voldoen aan traditionele, "stoer-masculiene" stereotypen, juist effectieve leiders kunnen zijn. In teams met zulke leiders presteerden cadetten beter, doordat er minder sprake was

---

Stoker, J., & Garretsen, H. (2022). *Goede leiders in onzekere tijden: Lessen voor organisaties en de politiek.* Business Contact.

[4] Van Roekel, H., Feenstra, S. & Stoker, J.I. (under review). Still "A Man's World"? Gendered Leadership Stereotypes in a Female-Dominated Public Sector. Submitted to *Journal of Leadership and Organizational Studies* (3rd round R&R).

[5] Ko, J., Ku, X., Yoo, S., Hyun, S., & Kim, K. (2025). Gender-Atypical Male Military Leaders Enhance Followers' Training Performance. *Psychology of Men & Masculinities, 26*(3), 275–284.

van een competitieve cultuur, wat bijdroeg aan een inclusievere en effectievere werkomgeving.

De afgelopen week werd in de voetbalwereld, ook nogal een masculien bolwerk, de campagne ‘kwetsbaarheid is een kracht’ gelanceerd – overigens een prachtige variant op ‘gewapend met gevoel’, de titel van Elanor’s boek. Ook in de voetbalwereld staat zichtbaar, stereotype-doorbrekend gedrag inmiddels hoog op de agenda.

Mijn oproep is dus ook aan de mannen gericht: realiseer je dat je een rolmodel kunt zijn, juist op onderwerpen die stereotypisch niet gezien worden als mannelijk. En als jullie dat ook nog eens kunnen doen door daadkracht aan gevoel te koppelen en daarmee tegen-traditioneel gedrag vertonen, dan helpt dat ook nog eens in de strijd tegen het achterhaalde maar hardnekkige stereotype van de ideale leider. Ongemakkelijk? Ja. Maar o zo noodzakelijk.



Weet u wie dit is? Precies, een voorganger van, mag ik nu zeggen, minister Boekholt-O’Sullivan: Marga Klompé. In 1956 werd ze de eerste vrouwelijke minister van Nederland en in 1971 kreeg ze als eerste vrouw de eretitel minister van Staat. Dus ja, ook in de politiek heeft het lang geduurd. En ja, ook daar hebben we nog steeds inspirerende voorbeelden nodig, om te laten zien dat vrouwen ook goede leiders zijn.

Ik hoop dat Elanor daarin net zo succesvol zal zijn als ze bij Defensie was. En ik hoop vooral dat er, naast en met vrouwen zoals Elanor, ook mannen op staan als nieuwe rolmodellen. Mannen die zichtbaar maken dat de veiligheid van vrouwen geen vrouwenzaak is, en, los van of ze wel of niet leider zijn, simpelweg beginnen met zelf het goede voorbeeld te geven.