

Feminiserende maatschappij Mannen naar de zijlijn heeft ook een prijs

Yvonne Zonderop

Wie niet sterk is, moet slim zijn. Het is een les die ambitieuze meisjes al op jonge leeftijd leren. Jongens kunnen imponeren of dreigen om hun zin te krijgen. Meisjes boeken meer resultaat als ze indirecte strategieën gebruiken.

Een onderzoek van de Amerikaanse sociaalpsychologe Dorothea Braginsky toont dit fijntjes aan. Al op jonge leeftijd maken kinderen onderscheid tussen 'mannelijk' en 'vrouwelijk' machtsvertoon. Braginsky liet dit zien met behulp van een praktische maar lastige opdracht aan een klas met tienjarige kinderen. Zij moesten hun klasgenootjes ertoe overhalen een koekje te eten dat eerst in kinine was gedoopt en dus erg bitter smaakte. Alle strategieën waren toegestaan. Er werd ook een beloning uitgedeeld. Elk verorberd koekje leverde een dubbelte op voor het kind dat een klasgenoot hiertoe had verleid.

Het verschil in gedrag was opmerkelijk. De meeste jongens in de klas stevenden recht op hun doel af. Ze aarzelden niet om te liegen over de smaak van het koekje of om hun vriendjes te bedreigen. De succesvolle jongens bedienden zich van agressieve en directe manipulatie. Ze leken, zo schreef Braginsky, minder bezorgd om de gevolgen van hun gedrag in de toekomst dan om een gebrek aan onmiddellijk succes.

Bij de meisjes ging het anders. Als ze zich van dezelfde agressieve methodes bedienden, werden ze niet geloofwaardig bevonden en boekten ze geen resultaat. Maar met omzichtige vormen van verleiding sorteerden ze wel effect. Sommigen maakten hun klasgenootje tot deelgenoot in het experiment. Ze zeiden: als jij het koekje eet, delen we de opbrengst. Dit leidde uiteindelijk tot het beste resultaat. Door hun openhartigheid wonnen de meisjes het vertrouwen van hun klasgenootjes en zonder al te veel inspanning verdienden ze het meeste geld van iedereen.

Al waren de meisjes nog jong, ze gedroegen zich als perfecte vrouwelijke managers in de dop. De vrouwelijke manier van machtsuitoefening is indirect. Je krijgt je zin en je behaalt resultaat door te delen of door de indruk daar toe te wekken. Het is een herkenbare stijl voor iedereen die wel eens een vrouwelijke baas had. Succesvolle vrouwen stellen niet snel zichzelf of hun persoonlijke opdracht voorop. Het gezamenlijke karakter van de operatie en de rol van ieder individu daarin krijgen de nadruk.

Dat is niet omdat vrouwen onbaatzuchtigere mensen zijn. Net als mannen zijn vrouwen ambitieus en willen ze succes boeken. Het verschil zit 'm in de statussymbolen, schrijft de Amerikaanse managementconsultant Pat Heim in haar boek *In the company of women*. Onder vrouwen gelden populariteit en intimiteit als begerenswaardige kwaliteiten. Ze geven meer status dan succes of prestaties. De meeste vrouwen willen graag geliefd zijn. De mening van de groep doet er voor hen toe. Als leidinggevende zullen vrouwen — in het algemeen — eerder de overeenkomsten dan de verschillen benadrukken. Een doel bereiken is dan een gezamenlijke inspanning.

Middle management

Zo'n benadering kan commercieel zeer interessant zijn, zoals het Amerikaanse experiment aantoont. Steeds meer bedrijven en instellingen trekken er profijt van. Niet zozeer op het niveau van de raad van bestuur, want daar lijkt de opmars van vrouwelijk toptalent zowel in de VS als in Nederland te stokken. Maar wel op het niveau van het middle management. Het aantal vrouwelijke chefs neemt al jaren toe. Op menige werkvloer maken zij in feite de dienst uit. Hun invloed is wellicht kleiner maar wel directer dan de strategische besluiten van raden van bestuur en raden van commissarissen.

In de VS wordt inmiddels 45 procent van alle chefsfuncties door vrouwen bezet. Nederland

blijft daarbij achter, maar het vrouwelijk aandeel groeit gestaag. Volgens de enquête beroepsbevolking van het CBS telde Nederland in 2005 dertigduizend vrouwelijke leidinggevenden. Daarmee was een kwart van alle managers in Nederland vrouw, bij een vrouwelijk aandeel in de beroepsbevolking van 42 procent.

Tussen de publieke en de private sector zijn de verschillen groot. In het bedrijfsleven is 88 procent van de leidinggevenden nog steeds man. Slechts drie op de tien werknemers in het bedrijfsleven zijn vrouw — dat verklaart het lage gehalte aan vrouwelijke chefs enigszins. Verrassenderwijs zijn in de — kleinere — publieke sector de verhoudingen eigenlijk schever. Twee derde van alle werknemers is er vrouw. Toch is 64 procent van de managers van het mannelijk geslacht. Sowiezo wordt in de publieke sector heel wat meer toezicht gehouden en aangestuurd dan in het bedrijfsleven. Daar werken 4,3 miljoen personeelsleden onder leiding van 54 duizend managers. In de publieke sector worden 2,3 miljoen werknemers aangestuurd door 63 duizend chefs.

Veel organisaties doen tegenwoordig hun best om vrouwen te interesseren voor leidinggevende functies. Dat heeft alles te maken met de zoektocht naar het beste personeel.

Het maatschappelijk klimaat is minder gericht op werk en meer op persoonlijke ontplooiing. De Nederlandse vrouw is niet ambitieus, stelden de damesbladen *Opzij* en *Margriet* onlangs vast. *Hobby's* en vrienden zijn voor de gemiddelde vrouw belangrijker geworden, werk en kinderen minder belangrijk, zo bleek uit hun enquête.

Niet alleen vrouwen, ook jonge mannen moeten vaker over de streep worden getrokken om carrière te maken. Zij hechten net zozeer aan hobby's, vrienden en vierdaagse werkweken, meer dan eerdere generaties. 'Het grote probleem in Nederland is dat het ambitieniveau bij vrouwen én mannen lager ligt dan in het buitenland', zei de directeur van *Opportunity* in bedrijf Lizzy Venekamp in reactie op de enquêteresultaten van *Opzij* en *Margriet*. Geen wonder dat werkgevers hun best doen om ambitieuze werknemers, man of vrouw, voor hun organisatie te porren. Als dat betekent dat vrouwen een extra duwtje nodig hebben, gaan steeds meer werkgevers daar vanzelf toe over.

Sommige bedrijven werken, in de geest van de commissie-Frijns, met eigen quota voor diverser personeel. De gemeente Amsterdam heeft streefcijfers voor vrouwen, jongeren en allochtonen. Met kennelijk resultaat, want wethouder Marijke Vos liet laatst trots weten dat bij de ambtenaren tot 39 jaar mannen en vrouwen in alle functies geheel gelijk opgaan. Ook grote internationaal opererende bedrijven zetten zich al jaren in. Talloze bestuursvoorzitters lieten zich strikken als lid van het Ambassadeursnetwerk, dat de opmars van vrouwen moet bevorderen. Het ligt dus in de lijn d'ervverwachting dat het aantal vrouwelijke managers de komende jaren zal toenemen, zeker nu het personeelstekort werkgevers dwingt tot concessies die ze onder andere omstandigheden wellicht niet zouden doen.

Matriarchaat

Je zou kunnen zeggen dat zo niet de vrouw dan wel het vrouwelijke aan een opmars bezig is in onze samenleving. Demografische ontwikkelingen als de vergrijzing en de voortgaande individualisering dwingen dat welhaast af. Naarmate de samenleving verder atomiseert, zullen vrouwen belangrijker worden om de boel bij elkaar te houden, meent Jan Latten, demograaf bij het Centraal Bureau voor de Statistiek. Hij spreekt zelfs van een nakend matriarchaat, waarbij veel nutteloze, zogenaemde 'dolende' mannen langs de kant zullen blijven staan en vrouwen de toon zullen zetten, zowel privé als publiek.

De Amerikaanse Michael Maccoby voorziet iets vergelijkbaars in zijn boek *The leaders we need*. Doordat steeds meer huwelijken uiteenspatten, groeien steeds meer kinderen op zonder duidelijke vaderfiguur. Dit heeft gevolgen voor ons beeld van de ideale leider. Was dat vroeger de strenge doch rechtvaardige vader, in de toekomst wordt dat de alomtegenwoordige moeder. Headhunter Patricia Maitland ziet



MK2008

Illustratie: Max Kisman

Jong geleerd Meisjes van tien leggen al het accent op samenwerking om hun doel te bereiken

Zakelijk interessant... Vrouwen hechten meer aan populariteit dan aan prestaties en weten hun personeel beter te motiveren

...maar met keerzijde Vrouwelijk streven naar harmonie gaat vaak ten koste van evenzeer waardevolle kwaliteiten als durf en creativiteit

daar nu al tekenen van. 'De jonge generatie mannen heeft er veel minder moeite mee om vrouwen gezag toe te kennen dan de oudere generatie.' Juist dat gebrek aan gezag — zowel van mannen als van vrouwen — zat veel ambitieuze vrouwen tot nu toe in de weg.

De trend lijkt al met al onstuitbaar: de invloed van vrouwen in organisaties zal de komende jaren alleen maar toenemen ten koste van het mannelijke aspect. Maar waaruit bestaat die invloed nu precies? Bij de vele studies over dit onderwerp blijft het antwoord enigszins vaag. Vrouwen letten op hun omgeving. Ze zorgen voor een opener klimaat, zodat meer opties aan bod komen, blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van McKinsey naar het effect van vrouwelijk topmanagement in Europese ondernemingen. Vrouwen weten het personeel beter te motiveren, stellen zich open voor innovatie en luisteren beter naar de klant, aldus deze zelfde studie, die zelfs stelt dat — afhankelijk van de branche — bedrijven met veel vrouwelijke senior managers beter presteren dan bedrijven waar mannen de dienst uitmaken. Dit is de zogeheten diversiteitscase, die wil aantonen dat het daadwerkelijk loont om vrouwen in het management te halen.

In tegenstelling tot mannelijke leidinggevenden zetten vrouwen zichzelf niet op de voorgrond. Ze zijn tevreden met een rol waarin ze ontwikkelingen mogelijk maken, precies zoals de tienjarige meisjes die bittere koekjes moesten zien te verkopen. Het is aan bedrijven om daar de waarde van te zien, want vrouwen zelf zullen zich niet snel als superieur presenteren. 'Vrouwen hebben gebrek aan positief zelfbeeld en bedrijven verlenen te weinig steun', zei Wiebe Draaijer, ceo van McKinsey Nederland en lid van het Ambassadeursnetwerk hierover in deze krant.

Afkerig van risico

De zorg voor de groep, die vrouwen vaak vertonen, heeft ook een keerzijde. Vrouwen houden het graag prettig en gezellig. Ze zijn verbaal gericht en ze hebben moeite met afwijkend gedrag. In het onderwijs, waar een ruime meerderheid van de docenten vrouw is, leidt dat tot discussies of jongens nog wel voldoende tot hun recht komen. Minder praten en meer handelen zou in het basisonderwijs bepaald geen

kwaad kunnen, zei neuropsycholoog Jelle Joles daarover in *NRC Handelsblad*.

Vrouwen moeten nu eenmaal veel praten om hun gemoed te sussen, zo lijkt het. Uit cross-cultureel onderzoek blijkt dat vrouwen overal ter wereld zichzelf de schuld geven als er iets mis gaat, ook al is hun aandeel nihil. Mannen doen dat anders, die leggen de schuld elders neer. Vrouwen hebben sowieso de neiging om kritiek persoonlijk te nemen, ook als die zakelijk bedoeld is. Aldus hebben ze veel meer behoefte aan positieve feedback en aan geruststelling dan mannen.

Het feit dat vrouwen op de omgeving letten en het gezamenlijke belang onderstrepen, herbergt ook een gevaar in zich. Vrouwen vinden het moeilijker om zichzelf buiten de groep te plaatsen. Ze nemen minder risico. Dat past bij een vergrijzende bevolking die zich op haar gemak voelt in een voorzichtig en gematigd klimaat. Maar het is niet de geest van vernieuwing en vooruitgang, en daar moeten veel bedrijven het toch van hebben. De Belgische hoogleraar Lutgard van den Bergh, jarenlang Nederlands voornaamste vrouwelijke commissaris, erkende onlangs dat vrouwen meer afkerig van risico zijn dan mannen. Daardoor geven ze bedrijven meer stabiliteit. Maar het zou niet goed zijn als bedrijven louter door vrouwen werden bestuurd, voegde ze daaraan toe in *nrc.next*, 'want dan verdwijnen de durf en de creativiteit'.

De opmars van vrouwen is niet enkel wenselijk uit democratisch oogpunt, hij is welhaast onvermijdelijk. Het zal de samenleving veel moeis brengen. De vrouwelijke benadering is niet alleen cultureel maar ook commercieel interessant. Het is goed dat bedrijven hun best doen om deze kwaliteiten aan zich te binden en vrouwen in hun wensen tegemoet te komen.

Maar het is niet te hopen dat het mannelijke van de weeromstuit naar de achtergrond verdwijnt. Durf, eigenzinnigheid, doelgerichtheid en concentratie zijn evenzeer gewaardeerde kwaliteiten. Bij alle wind die vrouwen de komende tijd in de rug hebben moeten we dat niet over het hoofd zien.



Yvonne Zonderop is zelfstandig journalist en moderator.

