

Vrouw & Management

De hutzitster leert jagen

Ieder bedrijf heeft belang aan een stabiel en evenwichtig managementteam. De ideale manager is de androgyne leider ofwel de mens die zowel van Mars als van Venus komt. Excellent leiderschap vraagt dan ook om een mix van mannelijke en vrouwelijke eigenschappen. Over mannelijke teddyberen en vrouwelijke 'bitches' in leiderschap.

Vrouwen staan tegenwoordig wel hun mannetje in managementposities, als ze tenminste doorstromen naar dit soort functies en door het 'glazen plafond' breken. Terwijl dit plafond in Europa langzaam aan het barsten is, is het in Nederland, anno 2007, nog steeds maar schrikbarend slecht gesteld met de arbeidsparticipatie van vrouwen in managementposities. (zie kader) Helaas, want als je de uitslagen uit diverse onderzoeken in het bedrijfsleven mag geloven zijn medewerkers, vaker tevreden zijn over vrouwelijke leiders dan over het de mannelijke exemplaar. Vrouwen vertonen gemiddeld genomen meer persoonlijke aandacht voor medewerkers, beschikken over een hoge mate van empathie en inlevingsvermogen, overzien gemakkelijker het geheel en beschikken veelal van nature over een meer mensgerichte en coachende stijl van leidinggeven. De verschillen tussen mannen en vrouwen in leiderschap is in dit millennium een veel onderzocht en beschreven item want het bedrijfsleven zoekt antwoorden op steeds complexer wordende vraagstukken. Essentiële vraag die hierbij ook rijst ; bestaat er überhaupt zoiets als typisch vrouwelijk of mannelijk management? Of is er wellicht meer sprake van de tendens dat feminiene waarden steeds meer een rol gaan spelen op zowel maatschappelijk als op managementgebied?

Verschillende soorten leiders

Een leiderschapsonderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen maakt, in een zeer interessant onderzoek, onderscheid tussen verschillende soorten leiders. De kleurloze manager is vrij vlak in zijn uitstraling en beschikt nauwelijks over passie, daadkracht en enig sociaal inlevingsvermogen. De feminiën gerichte leider is vooral warm en gevoelig. Dit type leider scoort hoog in aanzien en tevredenheid bij medewerkers. De masculien gerichte leider kenmerkt zich vooral door dominantie en kracht en scoort slechter bij medewerkers dan de feminiene leider. De androgyne leider is innerlijk het meest in balans en integreert zachte vrouwelijke eigenschappen met harde mannelijke eigenschappen. Medewerkers zijn het meest tevreden over dit soort type leiders. Ze scoren hoger dan de feminiene en de masculiene leider. Binnen de groep van androgyne leiders zijn vrouwen het hoogst vertegenwoordigd.

Vrouwelijke leiders doen het in de ogen van hun medewerkers dus beter dan hun mannelijke collega's. Als ondernemer is het van belang om je de vraag te stellen; wat kunnen de mannen in mijn management team leren van de vrouwen en natuurlijk vice versa?. Want ook vrouwelijke managers raken niet uitgeleerd. Vrouwelijke managers reflecteren in het algemeen gemakkelijker en zoeken fouten eerder bij zichzelf dan bij anderen. Ze durven gemiddeld genomen eerder dan hun mannelijke collega's hun zwakke kant te laten zien. Volgens managementgoeroe Manfred Kets de Vries zijn vrouwen minder narcistisch dan mannen. Als een vrouwelijke manager zich assertief en krachtig gedraagt wordt ze als snel in het stereotype 'bitch' hok gestopt. Van mannelijke leiders wordt eigenlijk niet anders verwacht dan dat ze zich assertief en krachtig neerzetten. Mannen die zich gevoelig en warm gedragen worden in positieve zin meer in de hoek gestopt van de teddybeer manager. In negatieve zin kan het stereotype van 'softie' ontstaan.

Emotioneel quotiënt

Ergens midden de jaren negentig viel menig masculien testpsycholoog van zijn voetstuk toen het meer rationeel en mannelijk georiënteerde IQ (intelligentie quotiënt) aangevuld werd met meer emotioneel en vrouwelijk georiënteerde EQ (emotioneel quotiënt). Parallel aan deze ontwikkeling verscheen een serie boeken van John Gray waarin op alle fronten duidelijk werd gemaakt waarom mannen van Mars komen en vrouwen van Venus. Vrouwen verschillen niet alleen fysiek van mannen., ze reageren anders, denken anders, communiceren anders en stellen andere prioriteiten dan mannen. In de oertijd ging de man op jacht met maar een gericht taak en doel; jagen op voedsel. De oerman overleefde instinctief door te vechten of te vluchten. De oervrouw bleef achter bij de hut. Zij overleefde door het samenzijn met andere vrouwen en deze binding bood de oervrouw bescherming. Deze oerprincipes van de man en de vrouw helpen de verschillen tussen de masculiene en de feminiene manager te verduidelijken. De gemiddelde stereotype mannelijke manager wil zo snel mogelijk resultaat en doelen bereiken. Als een medewerker om hulp vraagt bieden ze veelal directie oplossing. In hun communicatie zijn ze direct, 'to the point' en veelal concreet. Ze beoordelen een situatie veelal op feiten of richten zich op de inhoud van gebeurtenissen. De mannelijke manager heeft de neiging om bij conflicten zijn dominantie te gebruiken of hij loopt er voor weg.

Beter samenwerkende hersenhelften

De gemiddelde stereotype vrouwelijke manager is veel meer gericht op het aangaan van relaties en verbindingen. Ze richt zich minder op het resultaat en veel meer op de menselijkheid in de relatie met hun medewerker. Vrouwelijke managers hebben veel meer oog voor niet altijd direct zichtbare en schijnbaar

belangrijke zaken. Ze verdiepen zich in de medewerker en weten veelal wat er in hun omgaat of wat er in het leven van een medewerker speelt. Ze bieden hulp op een meer indirecte manier en zijn meer ondersteunend dan taakgericht. Ze beoordelen situaties niet alleen op objectieve feiten maar gaan ook af op hun gevoel. De vrouwelijke manager praat conflicten uit en zal eerder geneigd zijn dan mannen fouten toe te geven.

Recentelijk is het boek verschenen van de Amerikaanse professor Marianne Legato. Legato is gespecialiseerd in genderspecifieke medicatie en beschrijft hoe de werking van de vrouwelijke hersenen verschillen van hun mannelijke collega's. Met de komst van de MRI scan in 1994 kon worden aangetoond dat de hersenen van mannen en vrouwen daadwerkelijk anders werken. Zo blijken mannen grotere hersenen te hebben terwijl bepaalde hersendelen bij vrouwen beter zijn ontwikkeld dan bij mannen. Een wezenlijk aangetoond verschil is dat de linker en de rechterhersenhelft bij vrouwen beter samenwerken dan bij mannen. Hierdoor benutten vrouwen gemakkelijker meerdere innerlijke bronnen tegelijkertijd. Dit kan verklaren waarom vrouwelijke managers meer voorkomen onder de groep van androgyne leiders dan mannen. De beiden hersenhelften worden volgens Legato dus gemakkelijker tegelijkertijd aangeboord.

Hersenen beter gebruiken

Hoe kun je als manager nu je voordeel doen met deze inzichten. Het belangrijkste waar het omgaat is te beseffen dat mannelijke leiders en vrouwelijke leiders in deze tijd veel van elkaar kunnen leren. De wetenschappelijke inzichten van Legato tonen namelijk ook aan dat een mens zijn hersenen kan trainen. Als mannelijke manager kun je bijvoorbeeld trainen om beide hersenhelften beter te benutten en te laten samenwerken. Als vrouwelijke manager kun je bijvoorbeeld beter leren om concreet en zakelijker te worden en niet alle details erbij te halen. Het gevoelsmatige feminiene vermogen is gekoppeld aan de rechterhersenhelft. Kenmerkende aspecten die gekoppeld worden aan deze helft zijn; gevoelsmatig, creativiteit, eenheidsdenken, subjectiviteit, onbewust, impulsen, alineaair denken, fantasie etc. Het vermogen van deze hersenhelft is vooral geënt op het kunnen verwerken van beelden, gevoelens, impulsen en sensaties. Door de kracht van deze hersenhelft te benutten ben je als manager beter in staat om creatieve verbanden en dus het geheel te overzien. Het rationele masculiene vermogen is gekoppeld aan de linkerhersenhelft. Kenmerkende aspecten die gekoppeld worden aan deze hersenhelft zijn; rationeel, logisch intellect, oorzaak gevolg denken, polariteitsdenken, objectief, bewust, gedachten, lineair, informatie etc. Als je beiden hersenhelften gebruik ben je dus gemakkelijker in staat om de staat van androgyn leiderschap te bereiken.

Om het belang van androgyne leiderschap nog beter te begrijpen is het van belang te beseffen dat in de huidige tijd waarin wij leven steeds meer een beroep wordt gedaan op je persoonlijke authenticiteit, innerlijke kracht, balans en verantwoordelijkheid. Om dit te kunnen bereiken is het van belang dat je als manager zowel de vrouwelijke als mannelijke aspecten in jezelf aanboort. De oertijd is immers voorbij! Vrouwen kunnen in deze tijd uit de veiligheid van hun hut treden en leren wat meer doel- en taakgericht te zijn. Wellicht dat de man hun kan leren om wat effectiever te jagen. Mannen kunnen beseffen dat het bij de hut zitten ook wel aangenaam zitten kan zijn. Wellicht dat de vrouw hun kan leren om er eens de tijd voor te nemen.

Kenmerken van de ongedifferentieerde leider:

- Geen sterke persoonlijkheid
- Vertoont non-assertief gedrag
- Niet sensitief voor de gevoelens van anderen
- Geen authentieke uitstraling

Kenmerken van de masculiene leider:

- Beschikt over een sterke persoonlijkheid
- Vertoont onafhankelijk gedrag
- Neemt gemakkelijk risico's
- Straalt kracht en gezag uit
- Creëert competitie in een team

Kenmerken van de feminiene leider:

- Beschikt over een warme persoonlijkheid
- Vertoont hartelijk gedrag
- Gevoelig voor gevoelens van anderen
- Straalt begrip uit
- Creëert harmonie in een team

Kenmerken van de androgyne leider:

- Beschikt over een warme sterke persoonlijkheid
- Vertoont sociaal richting gevend gedrag
- Zet heldere krachtige lijnen uit
- Straalt empathie en magie uit
- Creëert samenwerking in een team

Feiten en cijfers

Arbeidsdeelname van vrouwen:

54,1%

Vrouwen met een deeltijdbaan: 68%

Economisch zelfstandige vrouwen:

41,7%

Vrouwen in hogere functies: 18%

Vrouwen in topfuncties: 4%

Bron: CBS emancipatiemonitor

2006

Tekst: Nathalie van Spall

Reageren: nvanspall@mana.nl, www.mana.nl