

Vrouw & Management

Voorwaarts, mars, venus

In de vorige twee artikelen van deze reeks over vrouw en management hebben we gezien hoe mannelijke en vrouwelijke managers van elkaar kunnen leren en dat de ideale manager beschikt over androgeen leiderschap. In deze laatste aflevering wordt ingegaan op essentiële verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke managers. Venus hoeft geen Mars te worden maar door te kijken naar de tactieken van het 'old boys netwerk' kan de hutjaagster zich nog meer bewust worden van haar eigen sterktes en zwaktes.

Er is de laatste jaren nogal wat onderzoek verricht naar de verschillen tussen mannen en vrouwen en naar de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders. Dat er verschillen zijn tussen de vrouwelijke en mannelijke manager lijkt overduidelijk aangetoond, alhoewel de meningen in de markt ook daarover nog wel eens verschillen. Uit de opportunistische trainershoek komen geregeld signalen dat iedereen, man en vrouw, met de nodige training een goed leider kan worden. Dit soort standpunten komt voort uit een behavioristische mensvisie. Vanuit deze visie wordt de mens geboren als een 'tabula rasa' ofwel een leeg vat waar door de omgeving van alles en nog wat kan worden ingegoten. Met de nodige training gieten we kennis en vaardigheden in het vat, 'et voila' de manager is geboren! De realiteit toont echter dat er toch schijnbaar meer nodig is dan dat. Het is dan ook jammer dat nog steeds veel managementtrainingen en opleidingen zich vooral richten op de kennismatige en gedragsmatige aspecten van leiderschap. Want de essentiële kanttekening hierbij is of de kern (de diepere emotionele en mentale aspecten) of blauwdruk van de mens hier wel door wordt aangeraakt.

Andere blauwdruk

Vanuit die essentie is het ook interessant om naar de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke managers te kijken. Mannen en vrouwen beschikken nou eenmaal over een ander soort blauwdruk en spreken nou eenmaal een andere taal. Als het mis gaat in de communicatie denken ze veelal dat ze dezelfde taal spreken, het tegendeel is waar. Dezelfde woorden kunnen voor Mars en Venus een totaal andere betekenis hebben. De gemiddelde man gebruikt communicatie en woorden om informatie en inhoud over te brengen, zaken te regelen, beslissingen te nemen en zich te meten (linkerhersen helft georiënteerd). De gemiddelde vrouw gebruikt communicatie als middel om problemen op te lossen, emotionele banden te creëren, stress te verminderen, creativiteit en samenwerking te stimuleren en ideeën te ontwikkelen (rechterhersen helft

georiënteerd). Vrouwen hanteren geheel andere gespreksrituelen dan mannen. Vrouwen stellen bijvoorbeeld vragen, veel vragen. Niet zoals mannen vaak denken uit onzekerheid of onwetendheid, maar uit belangstelling. Mannen zijn in essentie veel directer en veel meer 'to the point' in hun communicatie. Vrouwen daarentegen halen er details bij waarvan Mars dan kan denken 'wat doet dat er nou weer toe?' Vrouwen en mannen kijken dus op een geheel andere manier naar de werkelijkheid en zullen problemen en uitdagingen in de dagelijkse werkpraktijk van je bedrijf dus vanuit een andere bril benaderen.

Mensgericht versus taakgericht

De manier waarop mannelijke en vrouwelijke managers zich in hun managementpositie neerzetten manifesteert zich ook op een geheel andere manier. Een vrouw die bijvoorbeeld in een nieuwe managementfunctie stapt zal van nature de behoefte voelen om eerst de interactie aan te gaan voordat ze concreet de 'lakens uit gaat delen'. Gemiddeld genomen zal een vrouwelijke manager eerder geneigd zijn mensgericht dan taakgericht te handelen. Mannen daarentegen nemen veel directer het heft in handen en zullen veel directer en sneller vanuit hun hiërarchische positie beginnen met het 'uitdelen van de lakens' onder het motto van 'a man has got to do, what a man has got to do'. Zowel vrouwelijke als mannelijke managers zullen dus hun positie neerzetten conform de hiërarchische verhouding die hoort bij hun functie. De manier waarop ze dit aanpakken verschilt nogal eens. Vrouwen zijn van nature meer democratisch ingesteld terwijl mannen veel meer geneigd zijn directief autocratisch het heft in handen te nemen. De vrouwelijke manager tast veel meer af en kijkt eerst de 'kat uit de boom'. Venus neemt haar positie in, op een manier die voor veel mannen maar vluchtig en ongrijpbaar is. En wellicht dat ook menig mannelijk medewerker wel eens denkt 'was will das weib?' Vrouwen zijn nou eenmaal minder doel- en taakgericht dan hun mannelijke soortgenoten. Als metafoor zou je kunnen stellen dat de vrouwelijke manager eerst op werkbezoek gaat en zichzelf daarna tot keizerin kroont. De mannelijke manager heeft zichzelf al tot keizer gekroond en zal dat onmiddellijk tonen richting de omgeving. Een man dwingt van nature veel gemakkelijker een gezagsverhouding af. Vrouwen zijn veel meer gericht op de gelijkwaardigheid in relaties. Als een mannelijke manager zich op die manier opstelt dan wordt hij door collega's al snel betiteld als een softie. Vrouwen die zich directief opstelt, wordt door collega's al snel betiteld als een bitch. De omgeving versterkt dus, veelal onbewust, ook nog eens de, al van nature meer aanwezige eigenschappen in de vrouwelijke of mannelijke manager. Afwijkingen van stereotype patronen worden dus meestal in negatieve zin veroordeeld door de omgeving.

Zusterlijke jaloezie

Een zeer merkwaardig aspect dat eveneens voortkomt uit de omgeving is het feit dat vrouwen in leidinggevende posities veel meer dan mannen te maken krijgen met 'soortgenoten' jaloezie. Mannen ondersteunen elkaar veel meer dan dat vrouwen onderling dat doen. Het begrip 'old boys netwerk' komt immers ergens vandaan. Mannen ondersteunen en informeren elkaar en spelen als het nodig is een gedegen spel van informeel onderling 'handjegeklap'. Mannen in een wederzijds afhankelijke netwerkstructuur helpen elkaar veel gemakkelijker. Vrouwen in leidinggevende posities worden door hun eigen soortgenoten veel meer met afgunst behandeld en door andere vrouwen argwanend bekeken. Ondanks dat succesvolle vrouwen tegenwoordig ook hun krachten bundelen in vrouwennetwerken creëren mannen een onderlinge tendens waar vrouwen in essentie nog wel wat van kunnen leren. Vooral vrouwen met kinderen en een carrière kunnen van alle kanten aanlopen tegen stereotype vooroordelen en opvattingen. Het 'glazen plafond' tegengas komt dan ook van diverse kanten. De combinatie van werk en gezin vraagt vaak veel van vrouwen en dat geeft stress. Uit een recent onderzoek van Lifeguard blijkt dat mannen beter met stress om kunnen gaan dan vrouwen. Volgens de cijfers uit het onderzoek zeggen mannen vaker dat zij moeilijke situaties in het werk goed aankunnen. Vrouwen daarentegen zijn fysiek fitter en leven gezonder. Hersenonderzoek heeft aangetoond dat vrouwen tijdens stresssituaties meer stresshormonen produceren dan mannen, daarnaast beschikken vrouwen over een sterker ontwikkelde frontale cortex. Dit hersengebied regelt onder andere de emoties. Vrouwen gaan dus waarschijnlijk niet slechter om met stress maar reageren intenser en emotioneler op bepaalde situaties. Volgens een publicatie van Oloff blijkt dat vrouwen stressvolle situaties eerder als bedreigend kunnen ervaren. Mannen zien dit soort situaties eerder als uitdaging. Vrouwen zijn van nature veel socialer gericht en zoeken in stressvolle situaties eerder naar steun dan naar een oplossing. Welk onderzoek je er ook op naleest; de verschillen tussen mannen en vrouwen houden de onderzoekers de komende jaren nog wel even bezig.

Tot slot, vrouwelijke managers zijn van nature sensitiever en mensgerichter dan de mannelijke exemplaren. Als de huidige tendens in managementland zich voortzet, zal de komende jaren de aandacht en waardering voor feminiene eigenschappen in organisatiesystemen, alleen maar toenemen. Transformationeel en androgeen leiderschap is immers enorm in opkomst. Voor vrouwen is het van belang zich te richten op het bewust aanwenden van hun feminiene eigenschappen en zich te ontwikkelen in hun masculiene eigenschappen, zonder daarbij hun vrouwelijkheid te verliezen. Voor mannen is het belang zich verder te richten op hun feminiene eigenschappen, zonder daarbij hun mannelijkheid te verliezen. De zoektocht naar androgeniteit in leiderschap omvat vooral en

innerlijk bewustwordingsproces. Ondanks alle verschillen tussen de mannelijke en vrouwelijke leiders zijn er ook genoeg overeenkomsten. De belangrijkste overeenkomst lijken de essentiële aspecten van menselijkheid te omvatten. Zowel leiders van Mars en Venus beschikken over een blauwdruk die de overeenkomstige factor van 'mens zijn' en bewustzijn omvat. Als de eigenschappen van Mars en Venus zich verenigen vanuit de kern van een systeem ontstaat er een bewustzijnstoestand die leidt tot innerlijke kracht, authenticiteit en balans. En daarin ligt de komende jaren een taak voor alle managers en leiders. Vrouwen, mannen, markten en organisatiesystemen zijn zelden zo in beweging geweest als de afgelopen jaren. Het is een boeiende tijd waarin kerntransformaties zich steeds sneller zullen gaan manifesteren. Het collectief niveau van alle systemen hunkert steeds meer naar een balans tussen de krachten van Mars en Venus. 'Old Boys, meet the New Girls! and Girls don't be afraid of the Old!

Aandachtspunten voor vrouwelijke managers:

- Maak gebruik van je vrouwelijke sensitiviteit
- Vat feedback of kritiek niet persoonlijk op maar doe er je voordeel mee
- Excuseer jezelf niet, stop met je schuldig te voelen
- Stel je niet te bescheiden op
- Vind een goede balans tussen taakgerichtheid en mensgerichtheid
- Kom voor je standpunten op; wijk niet te snel
- Als manager kun je niet altijd aardig gevonden willen worden
- Zoek de samenwerking maar niet ten koste van je eigen standpunten
- Stel je zakelijk en objectief op
- Relativeer en blijf niet hangen je gevoelens

Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. nvanspall@mana.nl, www.mana.nl.