

## Leiderschap en gender

### *'Kia Whakatane au i ahau'*

Door Marianne van der Pool

'Kia Whakatane au i ahau'. Het betekent: 'Ik zal me gedragen als een leider.' De naam 'Whakatane' ontstond toen de kano Mataatua uit Hawaïke (het oorspronkelijke land van de oorspronkelijke bewoners van Nieuw-Zeeland, de Maori's) in de riviermonding verscheen. Volgens de legende gingen de mannen aan wal en lieten zij de vrouwen achter in de kano. Deze kano dreef bij het opkomende tij echter weg, en het was vrouwen verboden de roeispanten aan te raken. Maar Wairaka, de dochter van de kapitein, greep er toch een, terwijl ze uitriep: 'Kia Whakatane au i ahau'. De andere vrouwen volgden haar voorbeeld en zo werd de kano gered.

Wairaka deed twee dingen;

Ten eerste: zij doorbrak de status quo, de regels die zeiden dat een vrouw geen roeispaan mocht vasthouden. Wairaka's kleine actie heeft grote gevolgen gehad binnen de cultuur van de Maori's.

Ten tweede gaf zij het voorbeeld aan andere vrouwen om het ook te doen. Wairaka was ambitieus en doelgericht en ze bezat het charisma waarmee ze volgelingen achter zich wist te krijgen. Er zijn maar weinig rolmodellen van ambitieuze, doelgerichte vrouwen. In sprookjes en legenden is deze rol vaak aan de stiefmoeder of heks toebedeeld.

### **De leiders van de toekomst?**

Uit de Toptelling 2002 van 'Opportunity in Bedrijf' blijkt dat in de honderd grootste bedrijven van Nederland slechts 2% van de vrouwen echt in de top te vinden is, terwijl vrouwen zo'n 45% uitmaken van de arbeidsmarkt. In de meeste bedrijfsculturen is sprake van een masculiene organisatiecultuur: een cultuur waarin individuele prestaties en zelfpromotie voorop staan. Een cultuur waarin sprake is van sterke competitie, waarin het werk voor alles gaat en waarin van werkgevers en zeker van leidinggevenden volledige overgave wordt verwacht. De nadruk ligt op materiële beloning, op inzet, competitie, prestatiedruk, hiërarchische verhoudingen en aanwezigheid op de werkplek.

is hoog tijd voor een nieuwe generatie leiders, zegt Marjolein Risseeuw in haar boek *Managen is alleen leuk als het tijdelijk is*. De dagen van hiërarchie en macht zijn geteld. In de netwerkeconomy gaat het vooral om deskundigheid. Medewerkers zijn steeds beter opgeleid en laten zich niet langer zomaar door hun baas vertellen wat ze moeten doen. Er is steeds meer behoefte aan vrouwelijke kwaliteiten (m/v). Dit geeft vrouwen meer kans. Zij worden de leiders van de eenentwintigste eeuw. Ze creëren een cultuur van vertrouwen en samenwerken. Barnett en Rivers zeggen: bedrijven moeten beter naar zichzelf kijken en vrouwen tot de top laten doordringen, anders blijft zorgvuldig gekweekt vrouwelijk talent wegllopen. En inmiddels blijkt dat diversiteit loont: meer gender-diversiteit leidt tot meer winst (onderzoek Catalyst

2004) Zodra er in een team meer dan twintig procent vrouwen zijn, verdwijnen de stereotype verwachtingen en worden talenten meer benut.

## **Is leiderschap aangeboren?**

Leiderschap is leerbaar blijkt uit voorbeelden van mensen die plotseling in noodsituaties leiders moesten zijn. Ondanks het feit dat leiderschap niet aangeboren is maar juist te leren, zijn er echter weinig vrouwelijke leiders en is leiderschap tegenwoordig bij uitstek een masculien begrip. Een leider moet zijn volgelingen achter zich krijgen en zorgen dat zijn publiek andere denkbeelden krijgt. Een van de weinige belangrijke vrouwelijke leiders van de vorige eeuw die dat gelukt is was Margaret Thatcher.

Kouzes en Posner zeggen dat beide seksen evenveel kwaliteiten hebben voor leiderschap. Zij noemen vijf belangrijke leiderschapspraktijken:

1. Status quo aanpakken (zoals Wairaka deed)
2. Inspireren tot gemeenschappelijke visie.
3. Het goede voorbeeld geven
4. Een hart onder de riem steken

Wie een vergelijking maakt tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten op de Leadership Practice Inventory (LPI) van Kouzes en Posner, komt tot de volgende twee conclusies:

1. De overeenkomsten tussen mannen en vrouwen zijn groter dan de verschillen;
2. Vrouwen scoren significant iets hoger op de leiderschapspraktijk 'Hart onder de riem steken'.

## **Gendercultuur**

De waarden en normen ten aanzien van mannen en vrouwen die verweven zijn in de cultuur van een maatschappij of van een organisatie. Die normen en waarden zijn vooral impliciet. De beelden zijn geïnternaliseerd. Je kunt niet doen of die gendercultuur er niet is, je hebt er altijd mee te maken omdat je benaderd wordt als man of als vrouw.

Taal en taalrituelen spelen daarin een belangrijke rol (Deborah Tannen). Conversatiestijlen die te maken hebben met gender en het in stand houden van die genderpatronen, zowel in relaties als in gezinnen als op het werk.

Jongens en meisjes kiezen, als ze de kans krijgen, voor spelen met leden van dezelfde sekse. Dit schijnt in vele culturen zo te zijn. Jongens en meisjes blijken dan verschillende manieren te hebben om met elkaar om te gaan.

zijn niet alleen fysieke patronen die verschillen wanneer jongens en meisjes, mannen en vrouwen met hun vrienden van dezelfde sekse praten. Ook het soort conversatie kan voor verwarring zorgen.

Dit is te zien in een videoopname van Deborah Tannen die 3 kleine jongetjes laat zien die bij elkaar zitten en praten over hoe hoog ze een bal kunnen schoppen: 'de mijne is helemaal tot daar' scheidt de eerste op, 'de mijne is tot de lucht' overtroeft de volgende hem, de anderen giechelen, dan komt de eerste terug en zegt 'de mijne is tot de hemel' en tenslotte zegt een klein jongetje die tot dan toe nog niets heeft gezegd: 'de mijne is helemaal naar God'

Gaat de competitie bij de jongens over hoe hoog ze de bal kunnen schoppen, bij meisjes gaat het over 'hoezeer ze hetzelfde zijn':

Een andere videoopname geeft een voorbeeld van hoe meisjes met elkaar spelen: het spelletje scoobedoo.

Scoobedoo is goed voor de vingervlugheid, maar bereidt meisjes minder goed voor op de toekomst dan jongetjes met hun gameboys. Vóór hun twaalfde bouwen jongens een vaardigheid met computers op die later vrijwel niet meer in te halen is.

Na de verschillen te hebben bekeken, is het nu tijd voor de vraag: Wat kunnen vrouwen van mannen leren en vice versa?

Om die vraag te beantwoorden, noem ik het fenomeen "flirtcursus". Tijdens zo'n cursus leren mannen op een vrouwenmanier met vrouwen te praten, bijvoorbeeld over relaties en over hetzelfde zijn. Succes gegarandeerd.

Omgekeerd is het voor vrouwen nuttig te leren over de hiërarchie en te kijken hoe het spel op een mannenmanier gespeeld wordt. Dat leren vrouwen in onze cursus. We noemen het 'hardball for women', naar het gelijknamige boek van Pat Heim. Onze boodschap: ook al speel je het spel niet op dezelfde manier, het is wel belangrijk om te weten hoe het gaat. Want hoe hoger in het bedrijfsleven, hoe sterker de regels van de hiërarchie, hoe meer het spel op een ouderwetse mannenmanier wordt gespeeld.

Joyce Fletcher (Disappearing acts) gaat uit van de 'Zelf in relatie theorie' die zegt dat vrouwen meer gericht zijn op relationeel werk, bijvoorbeeld zorgen voor goede verhoudingen in het team en voor het voorkomen van fouten.

Uit Fletchers participerende onderzoek op een ingenieusbureau dat emotionele intelligentie en relationeel werk hoog in het vaandel voerde, bleek echter dat relationeel werk niet scoort in de hiërarchie omdat het onzichtbaar is. Scoren in de hiërarchie doe je door fouten op te lossen en erover op te scheppen. Maar omdat vrouwen vaak goed zijn in relationeel werk en het bovendien van ze verwacht wordt, wordt het helemaal onzichtbaar gemaakt en klimmen ze niet hoger in de hiërarchie. In coaching zien we dat bij voorbeeld in een advocatenkantoor waar vrouwen vaker klussen krijgen die te maken hebben met relationeel werk en daardoor minder vaak een moeilijke zaak krijgen of minder declarabele uren kunnen maken. Ook hier geldt dat het goed is om te weten als vrouw dat je je werk zichtbaarder kunt maken en hoe je in dit opzicht minder lucratieve klussen kunt weigeren.

## Stereotypen

In hun onlangs verschenen boek *Same difference* trekken Barnett en Rivers ten strijde tegen alle theorieën die zeggen dat er aangeboren genderverschillen zijn. Volgens hen heeft alles te maken met het gedrag van minder machtigen (vrouwen) ten opzichte van mannen. Ook zij zeggen dat de verschillen tussen vrouwen en tussen mannen veel groter zijn dan de minieme verschillen tussen mannen als groep en vrouwen als groep. Gedrag wordt door omgeving en macht bepaald, niet door sexe.

Alle theorieën, zoals 'Mannen komen van Mars en vrouwen van Venus' (John Gray) of 'Waarom mannen niet luisteren en Vrouwen geen kaart kunnen lezen' (Allan en Barbara Pease) bevestigen de stereotypen en suggereren dat het gedrag niet veranderbaar is. Maar kijk eens hoe snel de veranderingen gaan de laatste veertig jaar! Nog nooit in de geschiedenis zijn vrouwen massaal zo goed opgeleid geweest. Vaders zijn veel meer aanwezig voor hun kinderen dan dertig jaar geleden, nog nooit hebben ze zoveel tijd aan ze besteed. En wat blijkt? Mannen die een goede relatie hebben met hun kinderen zijn minder vaak ziek en kunnen stress op het werk beter aan.

Vrouwen hebben te maken met de zogenaamde double bind: als je je als vrouw manifesteert op een manier die doorgaans als mannelijk wordt beschouwd (competitief, aanwezig, zichzelf profilerend), dan is de kans groot dat je als onvrouwelijk bekend komt te staan. Politiek-strategisch gedrag wordt al gauw bitcherig.

Margaret Thatcher werd ook te pas en te onpas zo genoemd. Maar zij toonde wel moed, was overtuigd van haar eigen politieke en morele gelijk. In een overzicht van grote leiders van de twintigste eeuw in de Volkskrant was zij de enige vrouw. Toch werd ze een 'bitch' genoemd, de 'iron lady'.

De politiek biedt voorbeelden te over van het verschijnsel dat vrouwelijke leiders op een stereotype manier worden getypeerd. Onder de kop 'Aan het werk meiden' verschaftte het weekblad *Intermediair* in juni 2004 een prachtige kijk op de (masculine) gendercultuur in de Nederlandse politiek.

Zo werd het conflict tussen minister Van der Hoeven en staatssecretaris Nijs door minister van Aartsen afgedaan als een catfight. Paternalistisch draagt hij ze op: 'Aan het werk meiden'. De daaropvolgende beschrijving van de vrouwen van Balkenende-2 geeft precies de klippen aan waar vrouwen tussendoor moeten zeilen. Van der Hoeven wordt omschreven als een 'survivor in mantelpak'. Van der Laan moet het 'lieve-meisjesimago ontgroeien'. Staatssecretaris Van Gennip is te braaf, haar collega Van Aerdenne is een 'pinnig politiek dier'. Het grootste compliment is voor Verdonk: 'Vrouw, maar heeft er geen last van.' 'IJzeren Rita' stond er op de cover van *Vrij Nederland*. En *HP/De Tijd* kopte in september 2004: 'Als je baas een bitch is.' Slechts 18 % van de vrouwen kiest expliciet voor een vrouw als baas.

Zo worden alle vooroordelen bevestigd in de pers. Het zijn allemaal illustraties van de 'double bind': of je bent een leider die zich profileert, maar dan ben je al gauw een bitch, of je bent een aardige vrouw maar geen goede leider.

Barnett en Rivers noemen een paar experimenten over de kracht van stereotype rolverwachtingen.

Of vrouwen bij voorbeeld minder agressief zijn dan mannen hangt van veel verschillende factoren af. Een van deze factoren is anonimiteit. Het gedrag van vrouwen werd in het volgende experiment anders als anonimiteit gewaarborgd werd. Het gedrag van mannen veranderde onder die conditie niet significant.

Een onderzoek van twee psychologen aan de Princeton-universiteit vroeg 84 mannen en vrouwen een videospelletje te doen waarin bommen gegooid moesten worden.. Als vrouwen anoniem waren bleken ze zelfs agressiever te scoren dan mannen (gemeten met het aantal gegooide bommen).. Achteraf beschreven de mannen zichzelf als agressief. Vrouwen beschreven zichzelf als minder agressief dan feitelijk het geval was.

Als meisjes te horen krijgen dat jongens beter zijn in wiskunde, scoren ze lager dan wanneer ze daar niets over gehoord hebben. Als ze er niets over gehoord hebben scoren ze vrijwel gelijk. Indien jongens van tevoren horen dat meisjes beter zijn in wiskunde wordt dat juist als een uitdaging om goed te scoren opgevat.

## Tot slot

'To comprehend fully a system of which one is a part, is impossible.' (Hare Mustin)  
Die uitspraak is ook van toepassing op leiderschapsvragen in een tijd waarin mannen en vrouwen steeds meer op elkaar gaan lijken, maar waarin we ook worstelen met innerlijke beelden die zijn gegroeid uit talloze generaties van voorbeeldgedrag.

We leven in een wereld die half af is, vrouwen breken uit de caring trap. Als vrouwen een substantieel deel van het gezinsinkomen inbrengen, blijkt de kans veel groter dat vader meer gaat zorgen. Relaties worden gelijkwaardiger, gezinnen gezonder omdat ze stressbestendiger worden en een bredere economische basis krijgen. Ook bedrijven hebben baat bij werknemers die zich zowel voor hun werk als voor hun privé-leven voldoende kunnen inzetten. Hoe lang zal het duren voor er een evenredig aantal vrouwelijke leiders is?

---

## Geraadpleegde literatuur

- Barnett, Rosalind en Rivers, Caryl, 'Same difference' Basic Books 2004.
- Onderzoeksrapport Catalyst 2004
- Fletcher, Joyce, Disappearing Acts: Gender, Power, and Relational Practice at Work, MIT Press 1999
- Genderdynamics, Brochure leiderschapstraining. [www.genderdynamics.nl](http://www.genderdynamics.nl)

- Heim, Pat, 'Harball for women', Plume 1993
- Jurgens, Fleur en Pegtel, Alies,, ' Als je baas een bitch is' , Haagse Post , 17 september 2004
- Kouzes, James M. en Posner, Barry Z. ' Leadership Challenge' Jossey-Bass, 2002
- Pool, Marianne van der, 'De macht van de vanzelfsprekendheid in gemengde groepen' Groepspsychotherapie juni 1998
- Tannen, Deborah 'I only say this because I love you' Ballantine books 2002
- Weusten, Susanne, ' De X-factor van de leider', De Volkskrant, 21 september 2004