

Opzij van januari 2007
'Geen succes zonder blunders'

Aan een vrouw valt altijd nog een boel te verbeteren. Dat vinden vrouwen zelf ook! Ze bagatelliseren hun succes. Ze weten heel goed dat je als vrouw met te veel openlijke ambitie kan worden afgestraft

Vrouwen noemen zichzelf niet graag succesvol. Dat vinden ze arrogant of overdreven. Ze zijn eerder geneigd hun wapenfeiten te bagatelliseren en hun blunders uit te vergroten. En juist daarom hebben ze minder succes dan mogelijk zou zijn, zegt psychologe Marianne van der Pool. Want wie zich op haar fouten concentreert, wordt onzeker en gaat risico's uit de weg. Wie vooral haar successen benoemt, krijgt zelfvertrouwen, durft uitdagingen aan en laat – aan anderen én zichzelf – zien wat ze waard is.

Carrière maken, een partner en kinderen hebben, een goede vriendin zijn, heerlijke appeltaart kunnen bakken, voor zieken zorgen... allemaal hebben we op onze manier succes, als je maar je talenten benut en je persoonlijke doelstellingen haalt. Dat geldt voor de secretaresse én voor de politica, voor de topvrouw in het bedrijfsleven én voor de moeder die thuis voor haar kinderen zorgt en op school vrijwilligerswerk doet. Toch is er één terrein waarop het succes van vrouwen systematisch wordt onderbelicht: namelijk in het publieke domein. Natuurlijk, het glazen plafond is er nog steeds. Desondanks zijn vrouwen sinds een aantal decennia gestaag bezig met een opmars in de 'mannenwereld'. Hun arbeidsparticipatie is gestegen, ze zijn vaker economisch zelfstandig, het aantal vrouwen in de Tweede Kamer en het Europees Parlement is flink gestegen, de rechterlijke macht bestaat inmiddels voor de helft uit vrouwen, vrouwelijke studenten in het hoger onderwijs halen sneller en vaker de eindstreep dan mannen.

Toch worden deze successen vaak onderbelicht. Het gaat, ook in de media, vooral over problemen en over alles wat vrouwen door hun werk op het thuisfront niet (meer) kunnen doen. Of hoe ze het nog beter kunnen doen. Aan een vrouw valt altijd nog een boel te verbeteren.

Dat vinden vrouwen zelf ook! Ze bagatelliseren hun succes, vinden ambitie, willen winnen, carrière willen maken en geld willen verdienen – eigenschappen die je nodig hebt om te scoren in de 'mannenwereld' – niet iets waar je teveel de nadruk op moet leggen. Macht vinden ze al helemaal een vies woord. Ze weten heel goed dat je als vrouw met te veel openlijke ambitie kan worden afgestraft.

Er zijn nog heel veel psychologische mechanismen die vrouwen verankeren op hun traditioneel bepaalde plaats: thuis in het privé-domein. Vrouwen weten hoe je een goede vrouw en moeder kunt zijn. De regels die te maken hebben met maatschappelijk succes – die traditioneel meer bij het publieke, door mannen gemaakte domein horen – kennen ze veel minder. Het gaat dan om psychologische mechanismen die te maken hebben met leren vallen en opstaan, met mogen excelleren én met fouten of blunders kunnen maken. Terwijl je juist die regels moet kennen om kansen te creëren en maatschappelijk succes te hebben.

Natuurlijk: blunderen is verschrikkelijk als het je overkomt. Ikzelf herinner me nog altijd mijn boekhoudleraar op school die na een stomme opmerking van mijn kant zei: 'Een ezel stoot zich in het gemeen niet twee keer aan dezelfde steen, maar je hebt ezels...' Het leedvermaak van mijn klasgenoten was dodelijk. Ik word nog rood als ik eraan denk. Dát schaamtegevoel maakt een blunder tot meer dan gewoon een fout waarvan je kunt leren. Als je echt blundert, wil je dat het nooit was gebeurd, moet je er steeds aan denken, lig je er 's nachts over te piekeren.

Of je iets als een echte blunder ervaart, verschilt van persoon tot persoon. Een van mijn vriendinnen zag in een lingeriezaak een leuke top. Omdat ze geen bh droeg, vroeg ze er een aan de verkoopster, zodat ze de top goed kon passen. De top viel tegen, ze trok hem uit en gedachteloos trok ze haar kleren over de bh aan. Pas toen ze buiten stond, voelde ze iets prikken onder haar arm: het prijskaartje. Een afschuwelijke blunder, vond ze. Straks dacht de verkoopster nog dat ze 'm had willen stelen!

Een ander zal de schouders ophalen of zelfs lachen over zo'n vergissing. Maar die zinkt dan weer door de grond bij de herinnering aan de keer dat hij of zij zich ten koste van een ander op de voorgrond drong, een grapje maakte waardoor een geliefde zich vernederd voelde, iets stoms zei in een belangrijke vergadering, belegde in iets wat een totale sof bleek.

Soms hebben mensen de mooiste prestaties neergezet, maar blijft die ene keer dat ze zo vreselijk afgingen toch op hun netvlies gegrift. Hoe komt het dat de een daar gevoeliger voor is dan de ander? Een mogelijk antwoord is te vinden in de positieve psychologie, een stroming die zich richt op wat het leven de moeite waard maakt en de veerkracht van mensen om problemen op te lossen. De positieve psychologie signaleert een duidelijke verschil in denkpatroon tussen pessimisten en optimisten. In zijn boek *The optimistic child* beschrijft Martin Seligman, de Amerikaanse grondlegger van de positieve psychologie, de verschillen tussen de reactie van pessimistische en optimistische kinderen op een blunder. Een pessimistisch kind denkt: er wil nooit meer iemand vriendjes met mij zijn omdat ik zoiets stoms heb gedaan. Een optimistisch kind denkt: mijn vriendje is vandaag kwaad op me omdat ik iets stoms heb gedaan, maar morgen is het misschien weer over. Pessimistische mensen denken dat narigheid blijvend is; optimisten zien nare gebeurtenissen als incidenten. Ze doen even pijn, maar dat gaat over.

Pessimisten en optimisten reageren ook verschillend op hun successen. Een optimist denkt al gauw dat het komt omdat hij zijn best heeft gedaan; hij gelooft ook dat het succes blijvend is. De pessimist ziet zijn prestatie als een toevalstreffer: hij of zij had geluk, de volgende keer zal het wel niet lukken.

Zulke gedachtepatronen hebben een enorme invloed op hoe je je voelt en hoe je dingen aanpakt. Seligman concludeert op basis van meer dan duizend onderzoeken dat pessimistische kinderen en volwassenen op drie verschillende manieren slechter af zijn: ze zijn vaker depressief, ze presteren slechter op school en op het werk dan hun even getalenteerde doch optimistische leeftijdsgenoten en hun gezondheid is beduidend slechter. Pessimisten leven zelfs korter dan optimisten!

Voor Seligman reden om een methode te ontwikkelen waarmee ouders hun kinderen optimisme – en dus een goede omgang met blunders – kunnen aanleren. Daar kunnen wij blunderende volwassenen ook nog het een en ander van leren! Let wel: het gaat daarbij om meer dan positief denken. Voor de spiegel staan en zeggen ‘ik ben lief’ kan natuurlijk nooit kwaad, maar om een optimist te worden is er meer nodig. Je moet leren om met tegenslag en onvermijdelijke blunders om te gaan. Dat vraagt geen totale persoonstransformatie, maar wel een andere ‘explanatory style’: de uitleg die je aan jezelf geeft over hetgeen je overkomt. Goed kunnen omgaan met fouten is daar een onderdeel van. Een kind ontwikkelt alleen zelfvertrouwen als het wordt geprezen voor wat werkelijk waar is. Als het iets niet goed kan of een fout heeft gemaakt, weet het dat zelf vaak maar al te goed. Door dat niet te benoemen, maak je een kind juist onzeker: het maakt niet uit wat ik doe, ze vinden het toch altijd goed. Als een kind leert dat blunders niet zo erg zijn en dat je ervan kunt leren, moedig je het juist aan om zich in te zetten. Oké, je bent je tekst vergeten bij die toneeluitvoering. Dat is vervelend, maar als je de volgende keer iets meer oefent, lukt het dan vast wel. Uiteindelijk durft een kind dat zulke boodschappen krijgt meer risico te nemen en leert het vooral hoe het invloed kan hebben op zijn eigen succes!

Juist het aangaan van uitdagingen en goed omgaan met fouten geeft een gevoel van competentie, aldus Seligman. Een hartstikke interessante theorie. Alleen jammer dat hij het nergens heeft over verschillen tussen jongens en meisjes of mannen en vrouwen wat betreft de manier waarop ze met tegenslagen omgaan. Want die zijn aanzienlijk. Al van jongs af aan leren jongetjes ‘op hun bek te gaan’ en te scoren, terwijl meisjes eerder leren braaf te zijn en risico’s te vermijden. Jongens oefenen zo veel doelgerichter en openlijker hoe ze succes kunnen bereiken.

Wel aandacht aan genderverschillen besteedt de attributietheorie. Deze houdt zich bezig met de vraag waaraan mensen successen of mislukkingen toeschrijven. Mannen blijken geneigd om successen aan zichzelf toe te schrijven en dingen die niet lukken – ook als het hun eigen schuld is – aan pech. Vrouwen wijten succes eerder aan het toeval of geluk. Als het tegenzit, zien ze dat als hun eigen schuld is – ook als dat niet zo is. Dat doet wel erg denken aan de eerder beschreven denkprocessen bij optimisten en pessimisten. Toch is er een verschil. Volgens de attributietheorie hebben zowel mannen als vrouwen geen realistisch zelfbeeld. Mannen overschatten zichzelf, wat kan leiden tot het nemen van onverantwoorde risico’s en roekeloos gedrag. Vrouwen onderschatten zichzelf, wat kan leiden tot een chronisch gevoel van onzekerheid. Zeker als ze ook nog alle mislukkingen aan zichzelf wijten.

Bij de vrouwen die ik in mijn coachingspraktijk begeleid, kom ik deze manier van denken veelvuldig tegen. Neem de vrouw die laatst voor mijn deur stond toen mijn deuropener het niet goed deed. Toen ze eindelijk binnen was, zei ze meteen dat ze toch zo’n truttekop was met techniek. Terwijl zij een gepromoveerd scheikundige is, en mijn deuropener voor verbetering vatbaar. Een man komt in zo’n geval boven en zegt: ‘Je deuropener doet het niet!’

Hoe komen die verschillen in reactie tussen mannen en vrouwen tot stand? Volgens de nieuwste onderzoeken is het een wisselwerking tussen aanleg en aangeleerd

gedrag. Zoals gezegd leren jongens hoe ze kunnen vechten voor succes. Ze spelen vooral in groepen. Dat maakt dat ze veel bezig zijn met risico's nemen, het gevecht met anderen aangaan, voelen hoe sterk ze zijn. Het jongetje dat de meeste spelletjes wint, of degene die het beste kan vechten, is de baas. Wat jongens daarvan leren is: winnen, opscheppen en tegen je verlies kunnen. Het spel in bedrijven, traditioneel door mannen ontwikkeld, is op dezelfde hiërarchische jongetjesmanier opgebouwd. Hoe hoger in de organisatie, hoe feller het spel gespeeld wordt. Als vrouw moet je dit spel leren doorzien, maar ook je eigen kwaliteiten blijven erkennen.

Meisjes zijn van jongs af aan veel meer bezig met onderlinge relaties: Wie is mijn beste vriendin? Waar hoor ik bij? Ze spelen 'winkeltje' of 'schooltje', waarbij er geen winnaar en dus ook geen verliezer is. Dwing je bij de jongens respect af als je de sterkste ben, bij de meisjes gaat het om populariteit en aardig gevonden worden. Meisjes ontwikkelen daardoor vaak meer relationele kwaliteiten, ook wel emotionele intelligentie genoemd. Voor eminent leiderschap is emotionele intelligentie nodig, zeggen de managementboeken keer op keer. Helaas blijkt uit onderzoek echter ook dat emotionele intelligentie bij mannen méér gewaardeerd wordt dan bij vrouwen, omdat emotionele intelligentie voor vrouwen vanzelfsprekend wordt gevonden.

Daar komt bij: meisjes en vrouwen kunnen ook last hebben van hun relationele kwaliteiten. Om waardering te krijgen (de relatie goed te houden), worden meisjes steeds voorzichtiger, leren ze hun beurt af te wachten, gaan ze zich geleidelijk aan meer afhankelijk maken van de goedkeuring van anderen. Helaas leren ze zo ook om risico's uit de weg te gaan. Als ze dan toch een blunder maken, komt dat extra hard aan en weten ze niet hoe daarmee om te gaan. Dat maakt de kans dat je risico's gaat vermijden nog groter en de kans dat je fouten optimistisch benadert weer kleiner.

Ouders moedigen avontuurlijk gedrag voor jongetjes aan en ontmoedigen dat voor meisjes nog steeds. Dat doen ze bijvoorbeeld door vaak expliciet 'wees voorzichtig' te roepen naar hun dochters. Ze doen het ook via de boodschappen die verpakt zitten in de verhaaltjes die ze voorlezen. Neem de klassieker *Jip en Janneke*, geschreven door Annie M.G. Schmidt:

'Een spin! roept Jip. Kijk een spin!

Janneke komt hard aanlopen. Oeh...zegt ze . Wat een griezelige spin. Janneke is bang voor spinnen' (...) 'En dan grijpt Jip in het web en pakt de spin vast. Hij heeft de spin helemaal in zijn hand. En het beest kriebelt en krabbelt heel erg. Jip loopt ermee naar Janneke.

Oeh Oeh Oeh! gilt Janneke . En ze loopt gillend weg.'

Heel subtiel. Als je er niet op let, denk je dat er niets mis is met zo'n verhaaltje. Als je echter alle verhaaltjes van Jip en Janneke leest, blijkt deze boodschap steeds herhaald te worden: Jip neemt het initiatief en Janneke doet mee. Jip is ook bang, maar wordt aangemoedigd zich er overheen te zetten en risico te nemen.

Ook in veel andere kinderverhalen zitten dit soort stereotiepe rolboodschappen verankerd. Lees een sprookjesboek en huiver. Wat dat betreft kun je Grimm beter het huis uitgooien en héél veel Pipi Langkous voorlezen aan je dochter. Deze brutale aap, voor niets en niemand bang, is een veel beter rolmodel.

Want het durven nemen van risico's is een groot goed. Dat blijkt ook weer uit het boek *Mevrouw, mijne heren*, waarin journaliste Marike van Zanten 25 topvrouwen interviewt. Al deze vrouwen hebben ooit binnen hun bedrijf hun vinger opgestoken bij een begeerde vacature. Ze hebben openlijk gezegd dat ze wel een leidinggevende functie wilden hebben – met het risico afgewezen te worden.

Vaak vermijden vrouwen het hun vinger op te steken. Ze zeggen: 'Ze moeten maar zien dat ik goed ben.' En worden dan helaas over het hoofd gezien bij de volgende promotie. Ze vermijden de confrontatie en krijgen een slecht gevoel over zichzelf. Of haken af en gaan voor het bedrijf verloren.

Ester de Bruine en Yolanda Buchel zeggen het mooi in hun boek *LEF!*: 'Het zelfbeeld van vrouwen is vaak poreus, alsof ze vergeten zijn hun fundament te glazuren.' Eén kritische opmerking kan hen aan hun eigen kwaliteiten doen twijfelen, zelfs als die opmerking gemaakt wordt door die ene zure collega of die manager die eigenlijk weinig zicht heeft op hun kwaliteiten.

Vaak wordt gezegd dat vrouwen minder zelfvertrouwen hebben dan mannen. Uit de talentenanalyses die ik doe, blijkt dat vrouwen wel degelijk een redelijk zelfvertrouwen hebben. Wat ik wel vaak tegenkom, is die neiging weinig risico te nemen en alles goed te willen doen. Veel vrouwen proberen kritiek en schuldgevoelens uit de weg te gaan. Ze doen dat bijvoorbeeld door zich overal verantwoordelijk voor te voelen, door perfectionisme na te streven, door alles op alle fronten goed te willen doen en in die zin ook het lieve meisje te blijven. Thuis moet het huishouden gerund worden als waren ze een thuisblijfmoeder en ook op het werk mag er niets mis gaan.

Dit perfectionisme vreet aan hun gevoel van bekwaamheid en hun gevoel van succes: ze voelen zich overspoeld door verantwoordelijkheden, vinden het moeilijk om echt te delegeren en voelen zich voortdurend tekortschieten. Ze zijn zo gericht op wat er fout gaat of kan gaan, dat ze geen oog meer hebben voor hun verdiensten. En dat terwijl uit onderzoek blijkt dat mensen die vaak hun succes benomen, zich gelukkiger voelen dan degenen die dat niet doen. In de oplossingsgerichte coaching die ik geef, op basis van de positieve psychologie, vraag ik vrouwen daarom vaak een witboek te maken. Ze moeten dus elke dag opschrijven wat ze goed hebben gedaan. En dan niet alleen de tien opschrijven, maar ook de zesjes. Ik doe dit al jaren met vrouwen en het werkt echt. Door je successen echt toe te eigenen en door ze te benoemen, stijgt je gevoel van tevredenheid en competentie en kun je weer gemakkelijker de onvermijdelijke blunders aan. Wie niet omver wordt geblazen door fouten en blunders, kan zich concentreren op haar werk en zich steeds bekwamer gaan voelen. Dus neem je voor je volgende blunder met humor en zelfspot te relativeren. 'Oeps, daar gaat mijn kans op een snelle promotie!'

Marianne van der Pool is psychologe, psychotherapeut en een ervaren coach.

Samen met Aukje Delahay richtte zij in 1997 psychologisch adviesbureau Delahay en Van der Pool op: www.dpgroep.nl. Samen schrijven ze de rubriek 'carrièrecoach' op nrc.nl.

Verder lezen

Marika van Zanten, *Mevrouw, mijne heren*, Archipel, 2005

Ester de Bruine en Yolanda Buchel, *LEF! Loopbaancoach voor vrouwen*, Academic Service, 2005

Martin Seligman, *Gelukkig zijn kun je leren*, Het Spectrum, 2002. Zijn boek *The Optimistic Child* is niet in een Nederlandse vertaling verkrijgbaar

Van zwart naar wit denken

Carolien (34) is bedrijfskundige. Sinds een jaar werkt ze als beleidsmedewerker voor een grote internationale bank, net onder de raad van bestuur. Ze vindt haar werk geweldig: de afwisseling, de vernieuwende projecten, precies horen wat er aan de top omgaat. Het lukt haar goed om haar om het werk te combineren met de zorg voor haar dochtertje van twee, mede dankzij de inzet van haar man.

Onlangs kreeg ze een matige beoordeling en dat zit haar niet lekker. Haar baas vindt dat hij te weinig resultaten ziet van haar werk. Ze is het daar niet mee eens, maar begint nu toch aan zichzelf te twijfelen. Op vergaderingen let ze steeds meer op zichzelf, waardoor ze niet meer alert kan reageren. Als ze ook nog een ongepaste opmerking maakt, voelt ze zich doodongelukkig. Ze begint slecht te slapen en veel te piekeren. In haar gedachten beleeft ze de blunder telkens opnieuw.

Carolien kreeg van mij de opdracht een 'witboek' bij te houden: ze moest elke dag opschrijven wat ze goed had gedaan. Daardoor werd ze zich ervan bewust dat ze eigenlijk elke dag in haar hoofd een zwartboek bijhield. Ze kamde zichzelf de hele dag af. Nu ze dat wist, begon ze een meer positieve manier van denken te oefenen.

Carolien ging ook voor zichzelf registreren waar haar tijd naartoe ging. Ze schreef op wat ze deed, benoemde de resultaten (ook die op langere termijn) en maakte met name haar (vaak voor de buitenwereld onzichtbare) bijdrage aan die resultaten zichtbaar.

Hierdoor zag ze niet alleen met hoeveel verschillende projecten ze bezig was, het werd haar ook duidelijk dat ze wel degelijk een zeer substantiële bijdrage leverde. De volgende stap was deze bijdragen ook naar haar baas te benoemen. Pas toen zag hij het ook en werd haar inzet beloond met een promotie naar een leidinggevende functie.

In de daaropvolgende salarisonderhandeling gaf Carolien er blijk van de regels van het spel inmiddels begrepen te hebben. Ze zei niet meteen 'ja' op het salarisvoorstel. Ze had zich goed voorbereid en wist dat er meer in moest zitten. Ze overwon haar angst om onaardig en onvrouwelijk gevonden te worden en ze zette in op een marktconform salaris. Daarmee kreeg ze niet alleen meer geld, ze dwong ook meer

respect af. Zelf realiseerde ze zich dat de bank er veel voor over had om haar te behouden. Dit succesgevoel laat ze zich niet meer afpakken!