



# Man / Vrouw

OVERHEID MOET GEDRAGSCODE OPSTELLEN

## Androgyn leiderschap is goed voor vrouwen en mannen

Hoogleraar Janka Stoker doet onderzoek naar leiderschap en organisatieverandering en stelt aanbevelingen op. Benoeming van meer vrouwen in leidinggevende functies doorbreekt stereotype beelden van bazen. Sturen vanuit empathie. Dat is de winnende combinatie. Sleutelwoord is androgyn.

**O**pvattingen over mannen en vrouwen en leiderschap komen vaak overeen maar spreken elkaar ook wel tegen. Er bestaan stereotype beelden, zo concludeerden Eagly en Karau (2002). Een kwart van de Nederlanders vindt dat mannen de beste leiders zijn. Maar medewerkers met een vrouw als leidinggevende vinden een 'androgyn' manager de ideale leider. Dat is een leidinggevende die het mannelijke sturende gedrag en het vrouwelijke invoelende gedrag combineert. Vooral vrouwen geven op deze manier leiding. Maar vanzelfsprekend is dat niet.

Janka Stoker, hoogleraar leiderschap en organisatieverandering, onderzocht in 2006 onder hoogopgeleiden tussen de 25 en 45 jaar stereotype beelden als het gaat om mannelijk en vrouwelijk leiderschap. Haar onderzoek richtte zich op vier verschillende leiderschapsstijlen: ongedifferentieerd (weinig sturend en ongevoelig voor het welbevinden van de medewerker), mannelijk (sturend, taakgericht, daadkrachtig en risiconemend), vrouwelijk (invoelend, zacht, communicatief, relatiegericht) en androgyn (sturend én invoelend). De onderzochte medewerkers gaven duidelijk de voorkeur aan de androgyn leider. Onder vrouwen geeft 31 procent op deze manier leiding, onder mannen 21 procent. Medewerkers zijn het minst tevreden over de ongedifferentieerde leider. In 32 procent van de gevallen is dat een man, 22 procent is een vrouw. De overige leiders doen het op de mannelijke of vrouwelijke manier en daar zijn de percentages ongeveer gelijk. Er zijn ongeveer net zoveel mannen met een invoelende leiderschapsstijl als er daadkrachtige sturende vrouwen zijn. Stoker: 'Het stereotiepe beeld dat de mannelijke leiderschapsstijl de beste is, klopt dus niet.'

**Voetreflexmassage.** Lydia Schippers en Joyce Weber hebben een leergang 'leiderschap voor vrouwen' ontwikkeld. De trainers begeleiden vrouwelijke deelnemers om vanuit hun persoonlijke kwaliteiten niet alleen leiding te geven maar ook leiderschapsgedrag te ontwikkelen. Weber: 'In onze leergang zeggen we: zorg dat je een leiderschapsstijl ontwikkelt die bij jou past, pas je niet aan een ander aan, maar maak gebruik van je sterke kwaliteiten. Vrouwen moeten hun kracht centraal stellen. Het gaat om authenticiteit en lef. We willen dat

## Opkomst moslimpartijen. Rib van Adam.

vrouwen zich laten zien, zichzelf neerzetten. Daarbij mag de leergang best speelse vrouwelijke elementen hebben, zoals een kleuradvies of een voetreflexmassage.

We willen ook dat vrouwen niet blijven afwachten tot iemand hen een baan komt aanbieden. Daarom zeggen we: laat het leven jou niet overkomen. Je kunt best bedenken wat je wilt worden en dat dan ook worden. Ook willen we dat vrouwen zich realiseren dat zij een bijdrage moeten leveren aan de maatschappij buiten hun gezin.'

De overheid stuurt op een hoger percentage vrouwen in leidinggevende functies. Trainer Lydia Schippers denkt dat dit zinvol is om iets te kunnen veranderen: 'Ik zie het in de praktijk. Zit je bijvoorbeeld als enige vrouw in een Raad van Toezicht dan pas je je aan de mores van de mannen aan. Zitten er minstens twee vrouwen in een managementteam dan krijgen zij ruimte voor eigen leiderschap. Het is belangrijk dat vrouwen leren, en ook van elkaar leren, dat zij hun eigen stijl kunnen ontwikkelen. Maar ook al ben je in je eentje, dan moet je volgens ons toch je persoonlijke leiderschapsstijl ontwikkelen. Daarmee versterk je de kwaliteiten die je al hebt. Onze leiderschapsleergang is daarom onder andere gebaseerd op de inzichten van de 'Zeven eigenschappen' van Covey (1989) maar dan vrouwelijk gemaakt en vertaald naar 2010. Meer traditionele trainingen gericht op vrouwen proberen vooral de zakelijke kant te ontwikkelen. Wij gaan uit van wat Simone de Beauvoir (1908-1986) in haar tijd al zei: 'Wees pro-actief' en 'Doe het op je eigen manier'. Dat laatste element is erg belangrijk in onze leergang.

>>

## Androgyn leader heeft voorkeur.

### Ten koste van traditioneel, mannelijk leiderschap.

>> Bij leiderschap is vertrouwen en zelfvertrouwen belangrijk. Dus in onze leergang laten we de deelnemers ontdekken welke woorden vertrouwen uitstralen of inboezemen. Dat is verschillend bij mannen en vrouwen. Naast de 'mannenwoorden' resultaatgericht, efficiënt en effectief leren we vrouwen lef te hebben in het gebruiken van meer 'vrouwenwoorden' zoals waardigheid, veerkracht, barmhartigheid en ertoe doen. En ook kwetsbaar, want vanuit kwetsbaarheid valt er prima te sturen. Geven vrouwen op die manier leiding dan zijn we bij het androgyn leiderschap - sturend en invloend - de verbinding tussen hoofd, hart, handen.'

**Allemaal androgyn?** Moeten vrouwen zich nu specifiek richten op het aanleren van dit androgyn leiderschap? Hoogleraar Stoker: 'Je kunt beter zeggen dat mannen dit vooral moeten gaan leren omdat veel vrouwen het al doen. Maar je kunt niet zeggen dat vrouwen van nature beter zijn in androgyn leiderschap. Omdat het als vrouw moeilijk is - vanwege de stereotype beelden - om een managementbaan te krijgen, komt het er in de praktijk vaak op neer dat vrouwen pas zo'n functie krijgen wanneer ze al goed leiding kunnen geven. Mannen krijgen vaak leidinggevende banen op basis van hun potentiële kwaliteiten, omdat veel mensen denken dat mannen betere managers zijn. Mijn advies is dan ook: zorg dat je als leidinggevende androgyn leiderschapskwaliteiten krijgt, of je nu man of vrouw bent. Ik denk dat we van leidinggevend stijlflexibiliteit mogen verwachten omdat er nu eenmaal verschillende situaties en verschillende medewerkers zijn, waar je niet op dezelfde manier op kunt reageren. Je moet dus meerdere stijlen kunnen hanteren. Dat betekent dat jouw persoonlijkheid de basis is en je moet kijken wat je nog verder kunt leren om een betere, androgyn leider te worden.'

**Christelijk.** Hoe komt het nu dat vrouwen niet staan te trappelen om leiding te geven of leider te zijn? Schippers en Weber noemen vijf punten die vrouwen tegenhouden. De eerste: er zijn nog te

veel oude mannelijke managers. Weber: 'In de praktijk zie je goede initiatieven ontstaan, zoals een omslag om jongere burgemeesters aan te stellen. Maar dan gaan de vrijgekomen functies naar jonge mannen en niet naar vrouwen, want die oude mannen dragen jonge mannen voor. Als tweede zien we dat steeds meer mensen vrouwen als de 'rib' van Adam zien en daarmee als niet volwaardig aan de man. Dat komt door de opkomst van moslimpartijen en ook streng christelijke partijen. Verder is er een gebrek aan 'Sisterhood' in de zin dat je als vrouw een andere vrouw kunt helpen. Met loopbaantips, het inzetten van je netwerk of door andere vrouwen aan te moedigen een betere baan te vinden. Wat mij betreft komt er dus een Sisternetwerk naast het Old boys netwerk. Vrouwen moeten kansen voor elkaar leren zien en die ook benutten. De vierde 'tegenhouder' is dat de huidige topvrouwen zich veel te veel gedragen als mannen.'

Als laatste zien Schippers en Weber zowel bij mannen als bij vrouwen een gebrek aan 'het denken in overvloed'. Ze benadrukken: 'Zoek oplossingen, bedenk dingen waar iedereen beter van wordt. Niets hoeft of of, alles kan én én. Deze opvatting gaat voorbij de winwinsituatie. Wanneer je ervan uit gaat dat alles mogelijk is, dan kom je vaker op zettend goede ideeën, die nog uitvoerbaar zijn ook.'

Stoker doet in haar onderzoek aanbevelingen voor organisaties. De belangrijkste:

- doorbreek de stereotype beelden door meer vrouwen in leidinggevende functies te benoemen;
- breng een discussie op gang over effectief leiderschap in de organisatie;
- train en ontwikkel leidinggevend meer richting androgyn leiderschap.

Stoker: 'Ondanks dat de cijfers anders uitwijzen, denkt een kwart van de medewerkers dus nog steeds dat de masculiene leider de beste leidinggevende is. Dat beeld kan worden doorbroken wanneer organisaties meer dan twintig procent vrouwen in leidinggevende functies hebben, zo





Lydia Schiphers (li) en Joyce Weber.

laat ons onderzoek zien. Medewerkers met een vrouw als leidinggevende zeggen: 'mijn ideale leider is een androgyne leider, of dat nu een vrouw of een man is.' De stereotypes zijn hardnekkig maar ze veranderen dus naarmate er meer vrouwen leiding geven in organisaties. Dat zou een aanmoediging moeten zijn om meer vrouwen een leidinggevende functie te geven. Dat heeft blijkbaar zin. En dan ben ik het eens met wat Kroes en Mees in 2006 de overheid aanbevelen: stel voor organisaties gedragscodes op om meer vrouwen op leidinggevende posities aan te stellen.'

## Vrouw in mannenwereld

Pensioenspecialist Caroline Wisselink is een van de vrouwen die de leergang volgt. Zij leidt soms projecten, maar geeft niet dagelijks leiding. Wisselink: 'Uit deze leergang leer ik mij nog actiever op te stellen en zelf eerder actie te nemen om een situatie te veranderen. Ik werk in een mannenwereld en ben me ervan bewust dat ik soms hun gedrag overneem. Ik ben gewend meer met feiten en zakelijkheden te werken en besteed minder aandacht aan het emotionele. Nu doe ik dat wel en dat maakt me sterker. Ik geef dus meer leiding aan mezelf momenteel dan aan anderen. Ik reageer ook anders op mijn leidinggevende, luister meer naar mijn intuïtie, gedraag me meer assertief en dat werkt positief uit. Dus ik heb weer plezier in de dingen die ik doe en dat straalt af op anderen waardoor zaken ook beter verlopen.'

Gids voor personeelsmanagement 4 2011