

SAMEN
WERKEN

DE VROUWEN KOMEN ERAAN

EN WAT BETEKENT DAT VOOR DE MAN?

Steeds meer vrouwen komen de arbeidsmarkt op. En ook in de top veroveren ze langzaam terrein. Moeten mannen zich nu zorgen maken? 'Als ze slim zijn, profiteren ze hier juist van.'

Mannen, *move over* - de vrouwen komen eraan. Wie naar de cijfers kijkt, kan er niet omheen. Er studeren tegenwoordig meer vrouwen dan mannen, en zij zijn ambitieuzer dan ooit. Ze verdienen steeds meer, zijn minder werkloos dan hun mannelijke evenknieën en worden bovendien steeds vaker gezien als ideale leiders. Nog nooit eerder in de geschiedenis studeerden zoveel vrouwen aan het hoger onderwijs. In Nederland studeren bijvoorbeeld momenteel 6.000 meer meisjes dan jongens aan de universiteit. In drie decennia steeg het aantal studenten aan Nederlandse universiteiten met 84.000. Van hen zijn 10.000 man, en 74.000 vrouw.

De eeuw van de vrouw lijkt dus nu echt begonnen. 'Voor het eerst is de wereld-economie een plek waar vrouwen meer succes hebben dan mannen', stelt schrijfster Hanna Rosin in haar bestseller *Het einde van de man (en de opkomst van de vrouw)*.

Dus mannen, pas op. Of beter gezegd: pas u aan.

De opkomst van vrouwen is voor sommige mannen best een bedreiging, beseft Kirsten van den Hul, auteur van



het boek *(S)hevolution*. 'Hoe meer vrouwen hun weg vinden naar de top, hoe minder ruimte daar is voor mannen. In Amerika viel in de crisis driekwart van de ontslagen onder mannen. Al meer dan de helft van het personeel bestaat daar inmiddels uit vrouwen.' Ook in Nederland zijn de machtsverhoudingen langzaam maar zeker aan het verschuiven, zegt Yelly Weidenaar, hoofd *Diversity & Inclusion* van ABN Amro. Het aantal vrouwen in de top en het middenmanagement van de bank nam in 2013 weer met ruim 2

procent toe. 'Mannen zullen sowieso meer concurrentie krijgen', zegt Weidenaar. 'Er komen meer ambitieuze vrouwen op de arbeidsmarkt. Daardoor wordt de pool waaruit men vist groter, en wordt het aan de top vrouwelijker en gekleurder. Er wordt daarom wellicht een aantal mannen uit de huidige generatie van hun plaats gestoten, maar plaatsmaken voor een nieuwe generatie hoort er nu eenmaal bij.'

LIEVER EEN MAN ALS BAAS

Toch zeggen - zowel mannelijke als vrouwelijke - werknemers dat ze liever een mannelijke, in plaats van een vrouwelijke manager of directeur hebben. Dat blijkt uit onderzoeksresultaten van de Randstad Werkmonitor 2013. Professor Janka Stoker van de Rijksuniversiteit Groningen, verklaart waarom. Zij doet al twintig jaar onderzoek naar (gender en) leiderschap.

'Je zou kunnen zeggen dat het een kwestie is van 'wat de boer niet kent, dat eet hij niet'. Het komt nu het vaakst voor dat leiders mannen zijn, dus is dat de gewoonte en daarmee ook de norm. En mensen kiezen toch het liefst voor iets dat ze al kennen. We denken

TEKST Yvette Bax
FOTOGRAFIE Esther Aarts





HAANTJESGEDRAG ZAL NIET MEER GETOLEREERD WORDEN.

dus eigenlijk heel stereotiep, vaak zonder dat we het zelf door hebben.’ Volgens Van den Hul zouden juist de mannen er goed aan doen de toegevoegde waarde van meer vrouwelijk leiderschap in te zien. ‘Mannen en vrouwen kunnen op de werkvloer namelijk veel van elkaar leren. Vrouwen kunnen mannen bijvoorbeeld leren empathischer te zijn, en mannen kunnen vrouwen wellicht leren om wat vaker met hun vuist op tafel te slaan.’

Moeten mannen vechten om hun plek te verdedigen, of moeten ze juist meebewegen met de stroom? Weidenaar: ‘Als de mannen slim zijn, profiteren ze juist van de opkomst van vrouwen. Het is nooit goed als er in een bedrijf maar één type mens werkt. Dan ontstaat er kloonedrag. En als je het allemaal met elkaar eens bent, krijg je tunnelvisie. Door de opkomst van de vrouwen wordt de interactie anders: opener en vriendelijker. Mannen zullen hun feminiene kant meer kunnen laten zien – dit is namelijk niet voorbehouden aan vrouwen. Als je je een keer niet goed voelt, kun je dat nu bijvoorbeeld gewoon zeggen. En *last but not least*: van de introductie van meer flexibele arbeidsvormen, waar initieel vrouwen meer behoefte aan hebben, profiteren mannen natuurlijk ook mee.’

GEEN BOKITOOTJE MEER
Het nieuwe tijdperk zal voor sommige mannen flink schakelen zijn, zegt Dick Pieters, eigenaar van trainingsbureau IGNIUS, Opleidingsinstituut OPPstap en deskundige in *change management*. Haantjesgedrag zal bijvoorbeeld niet meer getolereerd worden. Helemaal niet erg, zegt hij. ‘Haantjesgedrag – het woord zegt het al – komt vaker voor bij mannen dan bij vrouwen. Ik kom regelmatig mannelijke managers tegen die behoefte hebben hun territorium te verdedigen, gelijk te krijgen en hun dominantie tentoon te spreiden. Maar ‘een Bokitootje doen’ is uit de tijd, disfunctioneel, ondermijnt de samenwerking en de sfeer en komt de uiteindelijke (team)prestaties niet ten goede.’ Maar ook op meer strategisch niveau

kan de opkomst van de vrouw strubelingen gaan veroorzaken. Vrouwen varen over het algemeen liever een wat defensievere koers, terwijl mannen juist graag risico’s nemen. En dan vooral als er een vrouw in de buurt is, blijkt uit onderzoek. Pieters: ‘Bij aantrekkelijke vrouwen is de kans dat mannen een risico als acceptabel beoordelen zelfs nog hoger. Terwijl vrouwen zich relatief minder snel laten afleiden bij de beoordeling van risico’s. Maar een discussie op zijn tijd tussen mensen met een verschillende visie is alleen maar goed – dat houdt je scherp.’ Janka Stoker sluit zich daarbij aan. ‘Verandering gaat altijd gepaard met groeistuipen. Maar organisaties beseffen steeds beter dat diversiteit de besluitvorming ten goede komt. Het is natuurlijk niet altijd even makkelijk, maar het is wel goed om verschillende meningen en invalshoeken bij elkaar te hebben. Er zullen wellicht meer conflicten zijn en besprekingen kosten meer tijd. Maar na verloop van tijd raak je als team wel meer op elkaar ingespeeld, en zullen de resultaten ook beter zijn, waardoor het onderlinge vertrouwen en zelfvertrouwen ook groeien.’ Pieters zegt dat hij zelf al ervaart dat de resultaten inderdaad beter zijn. ‘Mannen associëren de belangen van ‘softe’ aspecten van het leidinggeven – aandacht voor harmonie, verbinding en gelijkwaardigheid – niet direct met het halen van targets. Toch moet die connectie niet onderschat worden. Maar de meeste mannen zullen vanzelf inzien dat ze er goed aan doen juist meer vrouwelijke eigenschappen te omarmen en toe te passen.’ Het geheim is uiteindelijk zoals met bijna alles: *it is all in the mix*, concludeert ook *S(h)evolution*-schrijfster Van den Hul: ‘Te veel oestrogeen in het bedrijf is net zo min goed als te veel testosteron.’ X

DE EEUW VAN DE VROUW IN CIJFERS

Sinds het jaar **2000** is driekwart van de nieuwe vacatures in de EU ingevuld door **vrouwen**.

In de VS maken **vrouwen 85%** van alle consumptiebeslissingen.

Vrouwen in de raad van bestuur blijken niet alleen te zorgen voor betere financiële resultaten, maar ook voor **meer duurzaamheid**, meldt de University of California. Bedrijven met vrouwen aan de top investeren vaker in hernieuwbare energie en tonen meer aandacht voor energie-efficiëntie in operationele processen.

In **1970** verdienden Amerikaanse **vrouwen slechts 2 tot 6%** van het gemiddelde gezinsinkomen, nu is dat meer dan **40%**.

Bedrijven met **vrouwen** in de raad van bestuur behalen ruim de helft meer winst op eigen vermogen dan besturen met uitsluitend mannen. Het verkoopresultaat is **42%** hoger en er wordt **66%** meer rendement op het geïnvesteerde kapitaal behaald.

In 2011 hadden **vrouwen** in Amerika **51,4%** van alle managementposities, tegen **26,1%** in **1980**.

Vanaf **2008** zijn er in Europa voor het eerst meer jonge mannen dan jonge **vrouwen** werkloos.

Vrouwelijke ondernemers gaan minder vaak failliet. Slechts **14,6%** van de failliete bedrijven werd geleid door een vrouw, terwijl **25%** van de ondernemers **vrouw** is – een cijfer dat overigens in rap tempo stijgt.

In de komende **5 jaar** groeit het wereldwijde inkomen van **vrouwen** van **13 naar 18 triljoen dollar**. Deze groei staat gelijk aan twee keer de groei van het BNP van India en China samen.

In Nederland steeg het aandeel **vrouwen** in managementfuncties van **27%** in **2008** naar **31%** in **2010**.



Bronnen: The Boston Consulting Group, *S(h)evolution*, Bureau of Labor Statistics, CBS, De Volkskrant, Trouw, Ernst & Young, Hortense Koster, Lean in (Sheryl Sandberg), Pew-studie 2012, Powervrouwenblog

Handleiding voor de man:

hoe functioneer ik onder een vrouw(elijke manager of CEO)?

01 De belangrijkste les: zet uw ego opzij. Een vrouw of man aan het roer moet niets uitmaken – zij zit immers niet voor niets op deze plek.

02 Zorg voor een *open mind* en een gelijkwaardige verstandhouding. Stel uzelf de vraag welke eigenschappen zij bezit waarvan u kunt leren en waar u als persoon en als team verder mee komt.

03 Nooit doen: een charmeoffensief starten. Dit valt in de categorie ‘buik inhouden’ en is best wel treurig. Vrouwelijke managers prikken daar écht doorheen.

04 Besef dat u geneigd bent meer risico’s te nemen als er (aantrekkelijke) vrouwen in de buurt zijn. Mooi om naar te kijken, verhoogt het werkplezier maar verlies de realiteit niet uit het oog.

05 Vaak overschatten mannen het belang van leiders. De belangrijke bijdragen en ideeën die een team of organisatie succesvol maken, zijn zelden het product van één leider.

06 Onderschat niet dat stiptheid en nauwkeurigheid in afspraken meestal belangrijker zijn voor een vrouwelijke leidinggevende.

07 Een veelgehoorde klacht van vrouwelijke leiders is dat ze te vaak als secretaresse worden gezien. Ga er dus niet klakkeloos vanuit dat een vrouw – ook al serveert zij de koffie – een ondersteunende functie heeft.

08 Vaak is er onder een vrouwelijke leidinggevende meer – natuurlijke – aandacht voor sociale aspecten (harmonie, verbinding, gelijkwaardigheid) binnen