

# Vrouwelijke waarden

**Over vrouwen aan de top wordt heel veel beweerd. Het zouden *bitches* zijn, vrouwen met veel mannelijke eigenschappen, kortom hanen onder de hanen. Paul Ray, Amerikaanse markt-onderzoeker, constateert dat de vrouwelijke waarden juist steeds belangrijker worden in de top. Maar wat zijn die vrouwelijke waarden dan? En herkennen vrouwen als Agnes Jongerius van de FNV en Diana Monissen van Agis zich hierin?**

Door Astrid van Unen

Intermediair schreef in 2002 in het artikel 'Topvrouwen zijn net mannen': 'De bekende zakenvrouwen die ons land telt, zijn stuk voor stuk van het type: Ik weet wat ik waard ben, ik ga de competitie aan en het huishouden regel ik er even bij.' En: 'Topvrouwen ervaren competitie - een eigenschap die vooral als mannelijk wordt betiteld - niet als belemmerend, maar juist als drijfveer.' Met andere woorden: topvrouwen hebben de broek aan. Onjuist, stelt Paul Ray. Hij ziet vrouwen in toenemende mate wereldwijd de top veroveren. Sterker nog: Amerikaans onderzoek toont aan dat met name bedrijven met directies waarin evenveel mannen als vrouwen zitten, het beste presteren. Willem Brethouwer, directeur van MarketResponse en Paul Rays Nederlandse evenknie, onderschrijft die stelling. "Vrouwelijke waarden worden wereldwijd belangrijker. Steeds meer vrouwen maken carrière en komen hoog in de ondernemingen. Volgens onderzoek presteert een bedrijf beter naarmate er meer vrouwen in de top zitten. Zeker in de westerse wereld." Hij noemt een rijtje vrouwelijke waarden. "Vrouwen zijn bij uitstek verbinders; zij hebben een hang naar contact. Dat zit in hun genen. Ze kunnen goed luisteren, hebben invloedend vermogen en gaan daadwerkelijk de dialoog aan. Nadeel is: vrouwen zijn minder besluitvaardig. Ze denken ook veel meer in dilemma's: eigen ontplooiing versus privéleven. Dat is biologisch zo bepaald." Brethouwer omarmt de term Cultural Creatives, de naam voor duurzame consumenten die P+ in Nederland introduceerde. Dit zijn volgens Ray mensen die duurzaamheid een plek in hun leven willen geven, evenals zorg voor de omgeving, gelijkheid tussen de seksen en ontwikkelingswerk. "Vrou-

welijke Cultural Creatives die leiding geven", legt Brethouwer uit, "worden gedreven door emotie, door waarden. Daaruit ontstaat een nieuw soort ondernemerschap, gebaseerd op passie." Deze vrouwen gaan volgens Brethouwer voor stuwung in het bedrijfsleven zorgen. "Het zijn de zogenoemde *change agents*. Zij willen daadwerkelijk een nieuwe wereld creëren. Ik ben fan van dit soort vrouwen."

## Feminien gezicht

Leonie Troost is coördinator van het project Vrouwen Hogerop. Dit heeft tot doel de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. Het project loopt dit jaar af, maar gekeken wordt naar een doorstart. Troost noemt andere vrouwelijke waarden. Ze refereert aan het onderzoek 'Masculiniteit met een feminien gezicht' van bijzonder hoogleraar Agneta Fischer uit 2000. "Fischer definieert de vrouw als: attent, begrijpend, bescheiden, coöperatief, emotioneel, gevoelig, hartelijk, kwetsbaar, ijverig, nieuwsgierig, sociaal, spontaan, tactvol. Als mannelijke eigenschappen noemt zij: ambitieus, charismatisch, dominant, efficiënt, geestig, joviaal, moedig, nonchalant, onafhankelijk, ondernemend, opstandig, wilskrachtig, zelfverzekerd." Troost gelooft zeker dat vrouwen belangrijker worden in het bedrijfsleven. "Als je in de top een wisseling hebt, is het frappant te zien dat de organisatie verandert. Is de nieuwkomer een vrouw, dan verandert de organisatie vaak ten positieve, want zij stuurt niet alleen op cijfers. Ze heeft meer aandacht voor klanttevredenheid en de tevredenheid van de medewerkers. Daar hebben vrouwen van nature meer oog voor dan mannen. Persoonlijk ga ik voor de mix. Als je in een managementteam mannen en vrouwen mixt, bereik je meer. Want een

probleem wordt zo vanuit diverse invalshoeken bekeken." Ook Diana Monissen van de Raad van Bestuur van Agis gaat voor 'de mix'. Die raad vormt zij samen met een mannelijke collega. Zij vindt dat met name goed voor de balans in de organisatie. "Vrouwen kunnen beter een paar dingen tegelijkertijd doen. Ze leggen ook andere accenten. Maar het één is niet beter dan het ander. Mannelijke waarden zijn niet minder dan vrouwelijke waarden. Daarom ga ik voor de mix." Dat vrouwelijke waarden belangrijker worden, vindt Monissen volstrekt logisch. "Als je als leidinggevende attent bent, een hoog EQ (emotionele intelligentie) hebt, dan zullen medewerkers het fijner vinden om naar hun werk te komen en ook beter gaan presteren. Die zachte waarden hebben invloed op het gedrag van mensen en dragen bij aan betere economische prestaties." Een discussie over vrouwelijke waarden in leiderschap raakt onmiddellijk de stand van zaken op de Nederlandse arbeidsmarkt. In het bedrijfsleven is vanaf het middenkader gerekend zo'n 7 procent vrouw. Uit onderzoek van de Volkskrant blijkt dat de gemiddelde Nederlandse vrouw zo'n 25,5 uur per week werkt. Een gezamenlijk onderzoek onder Opzij- en Margriet-lezeressen toont aan dat slechts 56 procent een betaalde baan heeft, waarvan tweederde parttime. Zo'n 37 procent van de vrouwen vindt een carrière belangrijk. Dan kan uit onderzoek wel blijken dat vrouwelijke leiders bedrijven tot grotere hoogtes brengen, maar in Nederland is er nog een wereld te winnen. Monissen: "We weten dat weinig vrouwen in Nederland aan de top staan. Nederland staat wat dat betreft op het niveau van Pakistan." Ze verwijst naar het dilemmadenken dat Brethouwer in zijn rijtje vrouwelijke waarden

noemt. "Dat is de Nederlandse vrouwen eigen. Ze nemen de zorgtaak te zeer op hun schouder. Maar de kern zit 'm in de kinderopvang die slecht geregeld is. Ik denk dat het dilemmadenken een stuk minder aanwezig is als de voorwaarden om buitenshuis te werken geregeld zijn."

## Harkjes boven harkjes

Agnes Jongerius staat al een paar jaar te boek als de meest invloedrijke vrouw van Nederland. In de top tweehonderd van machtigste mensen in Nederland, die de Volkskrant tegenwoordig jaarlijks samenstelt, is ze van de veertiende naar de twaalfde plaats gestegen. "Nog elf te gaan", zegt ze grinnikend. Ze herkent zich wel in Brethouwers rijtje van vrouwelijke waarden. "Bij 'minder besluitvaardig' denk ik meteen aan de klassieke manier. Vrouwen kunnen zeker besluiten nemen, maar hebben ook de wens dat iedereen zich erin kan vinden. Ze kijken naar het draagvlak en of mensen een beetje tot hun recht komen. Bij het dilemmadenken denk ik niet meteen aan de spanning tussen werk en privé. Vrouwen wikken en wegen meer, noem het empathie naar de omgeving. Ze kunnen zich gemakkelijk inleven in de redenering van andere gespreksdeelnemers." Het gebrek aan vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven wijt Jongerius aan de vaak heersende bedrijfscultuur. "Werkgevers moeten niet alleen hun bedrijf openstellen voor vrouwen, ze moeten ook bereid zijn hun bedrijfscultuur te veranderen. Veel organisaties zijn opgebouwd in harkjes boven harkjes boven harkjes. Je moet al die harkjes langs om hogerop te komen. Als je daar niks aan wilt doen, moet je niet raar opkijken dat vrouwen rond hun 35e afha-

ken. Veel vrouwen zeggen rond die leeftijd: 'Ik ga zelfstandig verder, want dan kom ik beter tot mijn recht. Ik kan zelf de hoeveelheid werk bepalen en mijn eigen tijd indelen.' Ze willen vooral op hun deskundigheid beoordeeld worden en niet gedwongen in een *ratrace* terecht komen. Daar moeten mannelijke leidinggevenden niet schouderophalend bij staan." Aan de andere kant, zegt Jongerius, moeten vrouwen ook opstaan. "Beiden hebben verantwoordelijkheid hierin. Ik stoor me aan het kwartetten onder vrouwen. Ze nemen elkaar voortdurend de maat. 'Ik ben een goede moeder, want ik werk, dus ik ben een goed voorbeeld voor de kinderen.' Of: 'Ik ben een goede moeder, want ik zit thuis en ben er permanent voor de kinderen.' Daar gaat de discussie helemaal niet over. En die opvattingen zeggen niks over de huidige bedrijfscultuur." Jongerius moet nadenken om haar eigen persoonlijke vrouwelijke waarde te definiëren. Ze denkt dat ze haar twijfels eerder uitspreekt dan mannelijke leiders zullen doen. "Dat maakt me misschien anders. Als vrouw word je geacht te behagen en te zorgen. Dat zit in de opvoeding, allebei. En dat geeft ook voordelen. Ik reageer meer op non-verbaal gedrag dan mannen doen. Dat mag ik ook eerder doen dan een man. Ik kan ervoor kiezen, schakel het in of uit. Ik kan in een vergadering opmerken: 'Dat zeg je nu wel, maar ik voel dat je daar niet helemaal achter staat.' Dat kan ontregelend werken en een gesprek openbreken."

[www.vrouwenhogerop.nl](http://www.vrouwenhogerop.nl)