



Bührs en De Groot: 'Een standaard leiderschapsprogramma voor het hele MT werkt niet omdat de leden - mannen en vrouwen - andere behoeften hebben.'

## Monic Bührs en Elisa de Groot:

### 'Wil je door met de bestaande structuur, of wil je ook het talent van andere groepen benutten?'

**Vier jaar na verschijning van *Stratego® voor vrouwen* hebben Monic Bührs en Elisa de Groot een opvolger geschreven: *Stratego®, the next level*, waarin ze een lans breken voor meer diversiteit in het management én laten zien hoe je dat kunt bereiken. 'De uitstroom van jonge vrouwen wijten aan de biologische klok is te gemakkelijk', zeggen ze.**

De titel laat weinig ruimte voor misverstanden: *Stratego, the next level* is de onvermijdelijke opvolger van het in 2007 verschenen *Stratego voor vrouwen*, waarmee Monic Bührs en Elisa de Groot van In Touch women resource management een nominatie voor de titel Managementboek van het Jaar in de wacht sleepten. De twee hadden het idee voor het boek destijds ook al in hun hoofd. '*Stratego voor vrouwen* beschrijft de status quo, de ongeschreven regels binnen organisaties', vertelt Elisa de Groot. '*Stratego, the next level* gaat een stap verder en is een oproep tot een dialoog: wil je door met de bestaande structuur, waarin één groep de boventoon voert, of wil je ook het talent van andere groepen benutten?'

Bührs en De Groot hebben het slim aangepakt. Ze richten zich met hun nieuwe boek niet uitsluitend op vrouwen, al spelen die wel een belangrijke rol in hun betoog. De centrale stelling in hun boek is dat organisaties het zich niet kunnen veroorloven om niet alle beschikbare talent te benutten. In

deze hypercompetitieve tijden is het onwenselijk dat goede werknemers de deur uitlopen omdat de manier waarop zij zich profileren niet aansluit bij de dominante omgangsvormen. Dat geldt voor vrouwen, maar ook voor mannen die het spel niet spelen, nieuwe generaties werknemers en zelfs voor ouderen. Om deze groepen aan zich te binden, moeten organisaties een beleid van *inclusiveness* voeren: organisaties moeten de manier van opereren van verschillende groepen werknemers leren waarderen. Dat gaat beduidend verder dan het alleen met de mond belijden van een vrouwvriendelijke opstelling. Vrouwen gaan immers anders om met macht dan mannen, die er geen probleem mee hebben om het als een spel te beschouwen. 'Tot nu toe is het gunstig voor je carrière om veel gebruik te maken van egomacht, een vorm die vooral mannen beheersen', zegt De Groot. 'Wanneer je als organisatie op die machtsvorm focust, stimuleer je het daarmee samenhangende gedrag, maar dan raak je ook een deel van je mensen kwijt.'

#### Patroon

Met hun betoog in *Stratego, the next level* borduren Bührs en De Groot verder op hun verhaal over de ongeschreven regels van het machtsspel, zoals zij dat in hun eerste boek hebben beschreven. Zelf hebben ze het spel geleerd bij het provinciaal energiebedrijf, voordat dat geprivatiseerd werd en opging in Nuon.

Bührs als enige leidinggevende vrouw aan de technische en financiële kant, De Groot als enige vrouwelijke senior managementconsultant. Met z'n tweeën vormden ze het vrouwen netwerk, dat één keer per jaar bijeen kwam bij de Mexicaan in Alkmaar. Dat netwerk heeft niet voorkomen dat ze zelf als illustratie voor hun eigen verhaal kunnen dienen, als twee getalenteerde vrouwelijke managers die op een zeker moment hun carrièrepad kiezen.

In navolging van de Amerikaanse Janet Hagberg onderscheiden zij vijf machtsvormen die mensen in organisaties gebruiken: macht door hulpeloosheid, macht door bondgenootschap, macht door prestaties (oftewel egomacht), macht door reflectie en zelfkennis en macht door dienend leiderschap. 'Haar boek *Real Power* is al in de jaren tachtig verschenen, maar voor ons is het nog steeds een belangrijke inspiratiebron', vertelt Bührs. 'De meeste boeken die op dit moment verschijnen over genderdiversiteit bestaan voornamelijk uit interviews, terwijl het ons juist om de onderliggende patronen gaat', vult De Groot aan. 'Die koppelen wij aan de thema's leiderschapsontwikkeling en cultuurverandering. Wij willen niet

#### STRATEGO, THE NEXT LEVEL Monic Bührs en Elisa de Groot



Gebonden, 200 blz.,  
1e druk, 2011,  
Nederlandstalig, Van  
Duuren Management  
9789089651020

€ 24,50

alleen praktische handvatten bieden, maar juist ook de patronen en dilemma's daaronder laten zien.' Bührs en De Groot beschrijven de vijf machtsvormen als stadia in een ontwikkeling, zoals ook een mens zich ontwikkelt. Als baby is het kind nog hulpeloos. De tweede stap is het sluiten van vriendschappen. De volgende stap is de ontwikkeling van het ego. Met het vorderen der jaren ontstaat de zelfreflectie en tot slot begrijpt de mens dat de wereld niet om hem alleen draait en ontstaat er een vorm van onbaatzuchtigheid. Bührs: 'Vrouwen hebben vaak de neiging om tijdens hun carrière na stap 2, die van het bondgenootschap, direct naar het vierde machtsniveau te hopen, dat van de zelfreflectie. Ze zijn niet snel geneigd zichzelf op de borst te kloppen, het podium te nemen of de aandacht te vestigen op hun prestaties. Terwijl mannen dat juist wel vaak doen. Of het aangeboren of aangeleerd is, is wetenschappelijk nog niet aangetoond. Wel zien we de verschillende oriëntaties van vrouwen en mannen al jong in het spel van kinderen. Jongens spelen in groepen waarin het gaat om de competitie en daarmee een positie te bouwen ten opzichte van hun vrienden. Als je dat doortrekt, begrijp je waarom mannen het machtsspel binnen organisaties als een spel beschouwen. Vrouwen houden daar niet van. Meisjes zie je vaker met z'n tweeën spelen en samen kletsen. Zij zijn gericht op het bouwen en onderhouden van relaties en stellen zich daarin bescheiden en gelijkwaardig op. We zien dat ook terug bij vrouwen binnen organisaties. Zij zijn meer gericht op het opbouwen en onderhouden van relaties en op zelfreflectie.'

### Doel voorbij

Eén van de gevolgen van deze verschillende benaderingen is dat vrouwen, in navolging van de huidige regels van het spel, niet de waardering krijgen die zij verdienen, stellen Bührs en De Groot. Veel organisaties zeggen dat zij vrouwen en mannen gelijk behandelen, maar blijken in de praktijk toch heel wat traditioneler dan zij doen voorkomen. 'Dat blijkt bijvoorbeeld bij functioneringsgesprekken', zegt De Groot. 'Als je als organisatie naast egomacht ook andere vormen van macht waardeert, zou er waardering moeten zijn wanneer de medewerker het vierde machtsniveau inzet en aan zelfreflectie doet. Vrouwen doen dat gemakkelijker dan mannen: ze zijn opener en vertellen ook welke zaken ze minder goed hebben aangepakt of wat zij nog verder willen ontwikkelen. Maar vaak worden ze dan toch weer afgerekend op een minder gedecideerde opstelling en het niet zichtbaar maken van hun prestaties. Je kunt het ook zien aan de leiderschapsprogramma's. Die stimuleren tegenwoordig vaak het inzetten van zelfreflectie, terwijl dat juist een eigenschap is die vrouwen zelf al hebben ontwikkeld. Voor de vrouwen in het management schiet zo'n programma dan zijn doel voorbij: zij zouden eerder baat hebben bij een leiderschapsprogramma dat zich op het ontwikkelen van egomacht richt.' Bührs: 'Goed leiderschap draait om het samenspel tussen de verschillende machtsvormen. Een goed leider beheerst alle vormen en kan ze inzetten wanneer ze nodig zijn. Het vierde en vijfde machtsniveau beheersen, dat van de zelfreflectie en dienend leiderschap, is niet genoeg: je hebt ook egomacht nodig, want in sommige gevallen is het belangrijk gedecideerd op te treden en het podium te nemen. Maar alleen egomacht inzetten is ook niet effectief.'

### Pragmatisch

Met hun boek spreken Bührs en De Groot bewust twee groepen aan: de organisaties, van wie zij een cultuurverandering verwachten, en de medewerkers van die organisaties die zich verder kunnen ontwikkelen op het gebied van persoonlijk leiderschap door zich bewust te zijn van de verschillende niveaus van macht. Dat is een pragmatische keuze,

vertellen ze. 'Nog niet veel organisaties hebben de noodzakelijke omslag naar een cultuur van inclusiviteit gemaakt', zegt Bührs. 'Als je op korte termijn carrière wilt maken, moet je begrijpen hoe het werkt. Die ongeschreven regels zijn beschreven in *Stratego voor vrouwen*. Dit nieuwe boek gaat over persoonlijk leiderschap en organisatieontwikkeling, een opgave voor de langere termijn.'

Met In Touch women resource management geven ze sinds 2002 al masterclasses over het onderwerp, waarin zij hun deelnemers duidelijk maken hoe je je strategisch vermogen vergroot, hoe je krachtenveldanalyses maakt, jezelf profileert en krachtig onderhandelt. Die masterclass past in het 'gendermodel' dat ze hebben ontwikkeld, onder de noemer *empowerment*. De andere elementen van dat model, waarmee ze diversiteit en inclusiviteit geaccepteerd willen krijgen in organisaties, zijn verankering en *awareness* in de top en cultuur- en HR-interventies. 'Het zijn methoden waarvoor vooral de dialoog aangegaan moet worden', zegt De Groot. Wil je diversiteit en inclusiviteit daadwerkelijk geaccepteerd krijgen, dan zal de top de businesscase moeten maken: waarom is diversiteit voor onze organisatie belangrijk? 'Bij de cultuurinterventies moet je laten zien hoe de resultaten op korte termijn misschien beter zijn, maar op lange termijn zullen lijden onder een gebrek aan diversiteit. Daar gaat het over de dialoog over onderliggende patronen en dilemma's als je daadwerkelijk verschillende talenten van mensen gaat aanspreken. En bij de HR-interventies gaat het onder andere over de inrichting van het werving- en selectiebeleid en competentie management. Over hoe je competenties kunt formuleren vanuit een feminien standpunt en hoe dat afwijkt van het masculiene standpunt. Hier is het ook van belang om duidelijk te maken dat een standaard leiderschapsprogramma voor het hele MT niet werkt, omdat de leden – mannen en vrouwen – andere behoeften hebben. Als je goed leiderschap wilt ontwikkelen, zul je individuele programma's moeten volgen.'

### Causaal verband

Het werkt echt, meer diversiteit en inclusiviteit, bezweren Bührs en De Groot. Verschillende onderzoeken – van McKinsey, Catalyst en voormalig TNT-topman Peter Bakker – lieten al een sterke correlatie zien tussen diversiteit en winstgevendheid. 'Bedrijven met een relatief hoge diversiteit in het management begrijpen hun klanten en de maatschappij beter en behalen een dertig procent hogere brutowinstmarge', zegt De Groot. 'De medewerkers voelen zich beter, bedrijfseconomisch is het beter en zelfs de besluitvorming en innovatie profiteren ervan, omdat de creativiteit toeneemt als er meer verschillende ideeën ontstaan. En nu is er aan de Universiteit van Amsterdam voor het eerst een causaal wetenschappelijk verband aangetoond.' Toch zijn er nog veel organisaties die de noodzaak niet voelen, zegt Bührs. 'Wat je ziet, is dat vrouwen tot hun 33ste of 34ste prima meedraaien, waarna ze één voor één uitstromen. Bedrijven vinden dat niet erg, totdat ze bij de concurrent opduiken of voor zichzelf beginnen.' De Groot: 'Het wordt vaak op de biologische klok of gebrek aan ambitie geschoven, maar dat is te gemakkelijk. Slechts een zeer beperkt deel doet een stapje terug vanwege de werk-privébalans. Veel vaker gaat het om een gebrek aan waardering. Maar dat spreken ze niet uit, want dat is tegen de ongeschreven regels.'

Tekst Hans van der Klis

Fotografie Mirjam van der Linden

Ralf Knegtmans

## Pieken op het juiste moment!



Er bestaat niet zoiets als een universele leider voor alle situaties. Aan de ene kant heb je mensen die vooral goed gedijen in hoogconjunctuursituaties. Ze blinken uit door groeiscenario's en hebben het vermogen om rijdende treinen nog net iets harder te laten rijden. In ons kantoor typeren we deze categorie meestal als 'mooi-weer-managers'. Er bestaan relatief veel van dit soort talenten. We onderscheiden ze van de leiders die juist in tijden van crisis het vermogen hebben om voorop te gaan. Een schaarse categorie, zo heb ik de afgelopen vijftien jaar helaas moeten vaststellen.

Tijdens de recente crisis rondom de situatie in Griekenland werd een en ander pijnlijk geïllustreerd. Hoewel het debacle met betrekking tot de staatschuld pro-actief leiderschap vereiste en in een vroeg stadium nog oplosbaar was, bleken de Europese staatslieden vooral goed in het uitstellen van de meest passende maatregelen. Soms uit nationale electorale overwegingen, maar vaak simpelweg omdat ze het kompas kwijt waren ten tijde van storm en malaise. Ik ben geen econoom, maar heb wel een neus gekregen voor leiderschap in situaties van tegenwind. Dat laatste is mijn inziens een van de criteria om als toptalent te kunnen worden aangemerkt. Een voorwaarde die universeel is en zich derhalve in meerdere werelden voordoet. Ooit zag ik bijvoorbeeld de succesvolle langebaanschaatser Anni Friesinger op een minder belangrijk toernooi, in aanwezigheid van de mondiale top, volstrekt door het ijs gaan. Om haar vervolgens twee of drie maanden later glansrijke podiumposities te zien bemachtigen bij het wereldkampioenschap, toen het ertoe deed.

Wie zich bezighoudt met werving van talent in de hogere segmenten van de corporate markt en het publieke domein zal waarschijnlijk concluderen dat er een legioen van getalenteerden bestaat tijdens de training, maar dat slechts enkelen hiervan in staat zijn om prestaties te leveren op de momenten dat het er echt toe doet. Voor een van mijn boeken (Toptalent – De 9 universele criteria van toptalent) interviewde ik onder andere voormalig bankbestuurder en veelgevraagd toezichthouder Rinus Minderhout. Ook hem viel op dat er relatief veel talenten zijn tijdens de training. Maar bij de twee voor twaalf situaties, waarbij je niet in de gelegenheid bent om alle stukken er nog eens op na te zien, bleek slechts een handvol mensen te kunnen presteren. Veel goede executive searchers kijken daarom wat iemand bereikt heeft in tijden van tegenslag en letten daarbij op het aantoonbare aandeel van de kandidaat in de altijd collectieve prestatie. Het draait daarbij in essentie om het vermogen om angst opzij te zetten en je niet te laten verlammen. Helder blijven kijken en optreden als dat vereist is. Ongeacht of we het hebben over de wereld van sport, cultuur, wetenschap of het bedrijfsleven. Het gaat primair om het vermogen om te kunnen en durven optreden. Want een ding is zeker, angst zal ons weinig brengen. Om met de grote leider Winston Churchill te spreken: 'There is nothing to fear, but fear itself!'

Ralf Knegtmans is managing partner van De Vroedt & Thierry en auteur van *Diversiteit als uitdaging* en *Toptalent*. Twitter: @Ralfknegtman