

# ‘Gedraag je als een marktkoopman’

Verslag van een training waarin vrouwen leren zich te profileren

‘**Kennen jullie het spel Stratego?**’ vraagt trainer Elisa de Groot aan elf leidinggevende vrouwen die zich op een lenteochtend verzameld hebben in een prachtig landhuis in de buurt van Vinkeveen. Enkelen knikken; niemand vindt het leuk. ‘Het voordeel van dat spel is in elk geval dat er een handleiding bij zit,’ zegt De Groot. ‘In organisaties ligt dat anders. Daarom willen we jullie tijdens deze workshop *Stratego voor vrouwen* iets leren over de spelregels in bedrijven, die nog steeds vooral door mannen worden bepaald. We leren jullie hoe zij het spel spelen, zodat je daar zo strategisch mogelijk mee kunt omgaan.’

Tijdens het kennismakingsrondje vertellen de deelnemers, meest dertigers en veertigers, wat ze willen leren. ‘Ik wil weten hoe ik me moet opstellen in een managementteam met vijf mannen. Soms blijkt dat wat ik heb gezegd niet genotuleerd is,’ vertelt Kitty. ‘Hoe voorkom ik dat?’

‘Inhoudelijk ben ik goed bezig, maar ik wil mezelf wat zichtbaarder maken,’ zegt projectleider Mieke.

‘**Wij vinden niet dat de manier waarop vrouwen werken beter is dan de werkwijze van mannen,**’ benadrukt co-trainer Marianne van der Pool. ‘Maar het is wel goed om te beseffen dat er stijlverschillen zijn. Mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten zouden elkaar moeten aanvullen, maar de meeste bedrijven zijn opgezet door mannen, volgens hun ideeën. Die zijn voor een deel het gevolg van aanleg, maar vooral een product van opvoeding.’

Ze toont een video waarin genderlinguïste Deborah Tannen bevriende jongens- en

meisjesduo’s met elkaar laat praten. De meisjes kijken elkaar aan, terwijl de jongens alle kanten op kijken. De meisjes vertellen elkaar geheimpjes en nemen elkaars taal over, terwijl de jongens de strijd aangaan over wie een bal het hoogst kan gooien.

Niet iedereen herkent zich in deze stereotypen, maar daar gaat Van der Pool niet op in. ‘Mannen vechten tegen elkaar, terwijl vrouwen zichzelf proberen te verbeteren door ijverig te zijn,’ volgt ze Tannen. ‘Daarmee komen ze wel hogerop, maar als ze eenmaal een leidinggevende functie hebben, krijgen ze het moeilijk. Het is lastig jezelf boven de troepen te stellen als je gewend bent gelijkheid te zoeken. Vrouwen moeten minder met de inhoud en meer met het machtsspel bezig zijn.’

Mannen hebben volgens Van der Pool een duidelijker doel voor ogen dan vrouwen. Daar werken ze naar toe. Ze accepteren dat ze daarvoor moeten vechten, terwijl vrouwen conflicten uit de weg gaan om aardig gevonden te worden. ‘Het is goed om authentiek te blijven, maar zorg dat je niet je kop op het hakblok legt.’

Mannen zijn ook meer dan vrouwen gewend om zichzelf op de borst te kloppen. ‘Ze vestigen ook de aandacht op zichzelf door eerst de zaak in de soep te laten lopen en vervolgens de brand te blussen. Dat valt veel meer op dan preventief bezig zijn, wat vrouwen meestal doen. Problemen voorkomen is prima, maar doe het niet te onopvallend.’

In groepjes wisselen we uit welke succesvolle strategieën wij al inzetten in ons werk. Diane solliciteerde bij een organisatie die een zich duidelijk profilerende directeur zocht.

Hoewel ze eerlijk zei dat ze niet zo’n type was, werd ze aangenomen. Ze schreef pas een toekomstvisie nadat ze daar met alle betrokkenen over had gesproken. ‘Het voordeel daarvan is dat ik niemand tegen me in het harnas jaag, maar het maakt me minder zichtbaar dan als ik mijn eigen visie zou volgen.’

Lia koos een andere strategie. Zij benaderde een mannelijke collega die als mentor kon dienen. Hij hielp haar hogerop te komen. Zelf meldde ik me in mijn vorige baan toen er een functie als eindredacteur vrijkwam en blufte overtuigend dat ik dat goed kon, terwijl ik er in feite weinig ervaring mee had.

Terug in de zaal wisselen we ‘best practices’ uit. Patricia zet soms haar vrouwelijke charme in. ‘Hoe?’ wil De Groot weten. ‘Ik flirt niet, maar ik stel me soepel op,’ zegt ze. ‘Je moet natuurlijk niet over de schreef gaan.’

De Groot vindt een diep decolleté te ver gaan, maar ontdekte dat het goed werkt om een mannelijke gesprekspartner net iets langer aan te kijken. ‘Het gaat erom dat je je realiseert wat je mogelijkheden zijn, zodat je de strategie kunt kiezen die het effectiefst is om je doel te bereiken.’

**Na een smakelijke lunch laat Van der Pool zien** hoe we het krachtenveld op onze werkplek in kaart kunnen brengen. Ter illustratie tekent ze op een flap-over hoe dat krachtenveld eruitziet toen zij nog manager was in de geestelijke gezondheidszorg. In het midden zet ze haar eigen naam. Daaromheen zet ze de namen van iedereen die invloed op haar had en/of op wie zij invloed had. Met blauwe pijlen geeft ze positieve invloed aan, met rode negatieve. >

In haar kielzog maken wij allemaal een tekening van onze eigen organisatie en bespreken die in tweetallen.

Aan het einde van de dag krijgen we een lijst met tips mee. Wat ons het meest aanspreekt, schrijven we op een kubus voor op ons bureau. 'Besteed thuis zoveel mogelijk uit', 'kweek een dikke huid' en 'geniet van het spel' zijn er enkele.

'Stel dat er vannacht in je slaap een wonder gebeurt, waardoor je morgen alles kunt wat je zou willen,' vraagt Van der Pool tot besluit. 'Wat is op je werk dan het eerste teken daarvan? En welk kleine stapje zou je kunnen doen om wat meer in de richting van die wonderdag te komen?'

Kitty wil genieten van complimenten in plaats van ze weg te wuiven, Sandra risico's nemen, Mieke vriendelijk 'nee' leren zeggen en Rachel doelen stellen en die bekendmaken. 'Ik wilde een onopvallend project gaan doen, maar ik overweeg nu een project te kiezen dat wat meer in de picture staat.' Ze wordt van alle kanten geprezen.

**Na een hele dag luisteren en praten, is het heerlijk om twee dagen later in beweging te komen.** Dan volg ik in Amsterdam een expressieve workshop tijdens de cursus *Leiderschap voor vrouwen*, gegeven door dezelfde docenten. 'Veel vernieuwingen binnen onze organisatie zijn aan mij te danken, maar niemand weet dat,' vertelt een van de deelnemers tijdens de kennismakingsronde. Herkenning alom.

'Ik wil wel gezien worden, maar daarin word ik geremd door mijn bescheidenheid,' zegt een ander. 'Mannen hebben daar veel minder last van,' reageert De Groot. 'Wij vinden al gauw dat we aan het pochen zijn.'

Met acteur Marvin Kolk werken we aan een krachtige presentatie. Op zijn instructie schudden we ons lijf los, concentreren ons op onze adem en richten klanken op een punt in de ruimte. Mijn hoofdpijn verdwijnt er spontaan van. Tijdens één oefening doen we om beurten een stap naar voren, wijzen en zeggen 'hé' in de richting van een ander. Daarna kiezen we in tweetallen de gezelligste, vervelendste en minst opvallende plaats in de ruimte.

Ik krijg de opdracht ons zaaltje binnen te komen, voor mijn 'publiek' te gaan staan en op een moment dat mij goed lijkt 'ja' te zeggen. De eerste keer realiseer ik me niet dat ik vanaf de deur al zichtbaar ben en klinkt mijn 'ja' te hoog. 'Je hebt goed de tijd genomen om te arriveren, maar ik kan horen dat je nog niet ontspannen bent,' zegt Marvin Kolk. De tweede keer klinkt mijn stem al een stuk lager en overtuigender. 'Hartstikke goed,' prijst hij.

Na de koffiepauze wordt het menens.



'Het is lastig om leiding te geven als je gewend bent gelijkheid te zoeken'

Ieder moeten we een korte toespraak houden, het maakt niet uit waarover. Patty wordt al voor ze begint te praten onderbroken. 'Je mag met iets meer energie binnenkomen,' zegt Kolk. Een stuk dynamischer komt ze nog eens op en vertelt over haar werk. 'Goed, maar probeer nog iets meer contact met ons te maken door ons aan te kijken. Zet na elke zin een duidelijke punt, zodat je verhaal niet één grote brij wordt.'

'Je klinkt een beetje zwaar, alsof er iemand is overleden,' reageert onze docent op Laetitia's betoog. 'Zou je het eens als operadiva willen proberen?' Laetitia moet even aan het idee wennen, maar zingt dan met overtuiging. 'Prachtig,' vindt Kolk. 'Je verhaal wordt er lichter van en het zingen dwingt je pauzes te nemen tussen de zinnen, waardoor we je beter kunnen volgen.'

Joke komt te rustig over, waardoor haar verhaal monotoon dreigt te worden. 'Hou je verhaal nu eens als marktkoopman,' vraagt Kolk. Het effect is indrukwekkend. Zwaaiend met haar armen weet ze ieders aandacht te trekken. 'Die marktkoopman neem ik mee,' zegt Joke tevreden.

Hanneke, die ook over haar werk begint, klinkt nogal streng. 'Heb je geen passie? Koken of zo?' Ze begint enthousiast te vertellen hoe je Indiase viscurry kunt maken, maar Kolk is niet helemaal tevreden. Hij fluistert haar iets in en laat haar heen en weer lopen terwijl ze praat, waardoor haar verhaal ineens een stuk vriendelijker en lossier klinkt.

Aan het eind van de ochtend onthult Kolk

## 5 keer macht uitoefenen

Tijdens de workshop *Stratego voor vrouwen* komen de volgende vijf vormen van macht aan de orde:

### 1. Macht door hulpeloosheid

Je bent ongeïnformeerd, zit in een slachtofferrol en hebt weinig zelfrespect en zelfvertrouwen. Door je hulpeloos op te stellen, bijvoorbeeld bij een computerprobleem, kun je hulp van anderen krijgen, maar het maakt je wel afhankelijk.

### 2. Macht door bondgenootschap

Je hebt een coach of mentor, begint het spel te zien, leert afgerekend te worden op fouten en geprezen te worden om succes en durft alleen te staan. Deze vorm van macht is populair bij vrouwen.

### 3. Macht door prestaties

Je houdt monologen in plaats van dialogen, neemt besluiten zonder te overleggen, hebt een toenemende kennis en expertise, beschikt over statussymbolen, zoals een grote werkkamer, en hebt geldingsdrang. Met dit stadium hebben veel vrouwen moeite, maar je maakt jezelf er krachtiger mee. Mannen blijven vaak in deze fase hangen.

### 4. Macht door reflectie en zelfkennis

Je reflecteert op je gedrag, oefent invloed uit door een gewogen oordeel, integriteit en een luisterend oor. Je hebt inhoud, overlegt, hebt een eigen stijl en accepteert je zwakheden en fouten.

### 5. Macht door persoonlijke visie en dienstbaar leiderschap.

Je bent authentiek en bescheiden, kunt delegeren en macht weggeven, accepteert jezelf, hebt de behoefte om alleen te zijn en het vermogen anderen te enthousiasmeren. <

Bron: Janet O. Hagberg, *Real Power. Stages of Personal Power in Organizations*

wat hij haar influisterde. 'Ik heb gezegd dat ze zich moest voorstellen dat ze verliefd was of zwanger. Dat zijn intense positieve gevoelens in je buik, die doorklinken in je stem.' <

De deelnemers aan de workshops heten in werkelijkheid anders. Elisa de Groot en Monic Bührs zijn eigenaar van In Touch, een werking-, selectie- en coachingsbureau voor hoogopgeleide vrouwen. Marianne van der Pool en Aukje Delahay zijn eigenaar van coaching- en trainingsbureau Delahay en Van der Pool. Deze twee bureaus bieden samen onder de naam GenderDynamics de eendaagse workshop *Stratego voor vrouwen* aan. De vierdaagse cursus *Leiderschap voor vrouwen*, die zij ook geven, wordt georganiseerd door Euroforum. De volgende *Stratego voor vrouwen* is op 26 september; de volgende cursus *Leiderschap voor vrouwen* start op 16 november. Meer informatie: [www.intouchwrm.nl](http://www.intouchwrm.nl), [www.delahay.vanderpool.com](http://www.delahay.vanderpool.com), [www.genderdynamics.nl](http://www.genderdynamics.nl) en [www.euroforum.nl](http://www.euroforum.nl)