



## Waarom willen zoveel mannen en vrouwen naar de top? Wie lukt het, wie niet?

Karin Raes en Lieke Thijssen, *Op karakter naar de top! - Het succes van diversiteit en leiderschap onthuld*, Academic Service, 176 blz., ISBN 978 94 6220 145 3.

De top in de organisatie heeft iets magisch, maar is voor weinigen weggelegd. Hoe kwamen ze daar? Waarom strandden velen in de subtop? Hoe bereik je een gezonde balans in man-vrouwdiversiteit? Zich base-rend op 130 diepte-interviews vertellen Karin Raes en Lieke Thijssen over top en subtop in 'Op karakter naar de top! - Het succes van diversiteit en leiderschap onthuld'.

**H**oe zag uw jeugd eruit? Hoe was toen de relatie met broers, zussen en ouders? Wat zijn uw passies? Welke ervaringen en keuzes hebben u gevormd? Hoe heeft een en ander zich vertaald naar uw werksituatie? Waar loopt u daar nu tegenaan? Dit soort vragen stelden Karin Raes (1963, eigenaar van Raes Management Consultancy) en Lieke Thijssen (1967, leider van het Leiderschapshuis en eigenaar van Changeability) aan de 130 geïnterviewden – waaronder ook Olympisch kampioenen –, die aan het onderzoek meededen. Op basis van de (geanonimiseerde) antwoorden schreven ze *Op karakter naar de top! - Het succes van diversiteit en leiderschap onthuld*. Ze ontdekten dat vooral onbewuste patronen en bepaalde karakterprofielen het verschil kunnen maken, maar ook wat nodig is voor de doorstroom van vrouwen.

### Drijfveren en karakterstructuren

Achter de magische aantrekkingskracht die een toppositie in de organisatie uitoefent op mannen en vrouwen, schuilen drijfveren. De psychologische betekenis van drijfveren is dat ze inzicht geven in iemands beslissingsgedrag. Als het om de ambitie naar de top gaat, blijkt uit het onderzoek, zijn bepalend

de drijfveren 'invloed uitoefenen', 'grote lijnen kunnen uitzetten' en 'zelf kunnen sturen' (geen autoriteit boven zich willen hebben).

Mannen en vrouwen verschillen in hun drijfveren de top te bereiken. Bij mannen spelen status vergaren of geld verdienen vaak een rol. Bij vrouwen gaat het vaker om bijdragen aan een betere wereld. Voor iedereen geldt dat hij of zij het beste uit zichzelf en de organisatie wil halen. Mannen vertellen vaker dat ze hechten aan macht; vrouwen spreken liever van invloed, maar bij navraag blijkt dat ze hetzelfde bedoelen.

Volgens Lowen (1992) zijn er vijf karakterstructuren met elk specifieke kwaliteiten: de

Voor vrouwen is het van belang om net als mannen ook te reageren op functies als ze niet aan alle kwalificaties voldoen.

'overlever', de 'behoefteige', de 'uitdager', de 'vervloeiër', de 'verdrager' en de 'presteerder'. Deze kwaliteiten worden onder andere ontwikkeld vanuit de overlevingsstrategie van het individu. (Het onderscheid tussen kwaliteiten en talenten is dat je kwaliteiten ontwikkelt en dat je talenten 'in je hebt'). Iemand's karakter is een mengvorm van deze structuren, waarbij geldt dat er één dominante structuur is. Alle karakterstructuren van een individu bij elkaar, de mate waarin ze domineren of juist verborgen zijn, vormen zijn karakter (ook wel karakterprofiel genoemd). Het karakter (waarvan de basis wordt gevormd door de drijfveren) blijkt van zeer grote invloed te zijn op kansen om de top te bereiken. Je meest wezenlijke drijfveer bepaalt welke karakterstructuur het meest dominant is in je karakterprofiel. De basis hiervan wordt gelegd in de eerste vijf tot zes jaren. Gedu-

### Top 5 talenten en kwaliteiten

Top 5 vrouwen	Top 5 mannen
1. Doorzettingsvermogen	1. Doorzettingsvermogen
2. Energiek	2. Gedreven/drive (ambitie)
3. Drive (ambitie)	3. Overzicht/helikopterview/grote lijnen
4. Lef/moed	4. Organisatie en omgevingssensitiviteit
5. Incasseringsvermogen/veerkracht	5. Inlevingsvermogen

NB: In de interviews is door mannen en vrouwen geen onderscheid gemaakt tussen talenten en kwaliteiten.

rende het leven worden de structuren steeds opnieuw bijgesteld of bevestigd als gevolg van nieuwe ervaringen en gebeurtenissen. Hoewel ze voor een groot deel vastliggen, zijn investeringen in opleiding en persoonlijke ontwikkeling toch lonend.

### Top en subtop vergeleken

Waar we aan de top een homogeen beeld van karakterprofielen zien, is dat in de subtop veel heterogener. De meest voorkomende combinatie karakterstructuren bij topmensen (m/v) is de combinatie 'uitdager - presteerder'. 'Uitdaggers' hebben op jonge leeftijd al geleerd te overleven op eigen kracht. Ze zijn initiatiefrijk, ondernemend en besluitvaardig en tonen daadkracht en verantwoordelijkheidsgevoel. Stressbestendig zijn ze ook; kwetsbaarheid tonen kost veel moeite, ze willen de beste en de sterkste zijn. Nadrukkelijk zoeken ze de grenzen op in competitie met anderen. Hun valkuilen zijn hun dominantie en dat ze anderen uit het oog verliezen. De schaduwkanten betreffen angst en kwetsbaarheid. Ze lopen het risico van machtszucht.

De 'presteerder' kent als onbewuste levensovertuiging: 'Het is nooit goed genoeg, wat ik ook doe'. De drijfveer is het streven naar perfectie. De meest kenmerkende patronen zijn 'Wees perfect' en 'Wees succesvol'. Vrouwen met deze structuur op de voorgrond kennen we als 'vadersdochters', de mannen als 'moederszonen'. Topvrouwen en -mannen zijn in staat bewust enkele valkuilen van hun 'presteerder' uit te schakelen of ze gaan er effectief mee om. Deze valkuilen zijn: 'eindeloos schaven', moeite hebben met delegeren en het niet willen vieren van successen. In hun werk zijn ze vooral gericht op kwaliteit en uiterlijke presentatie. De 'presteerder' kent ook als (onbewuste, dus verdrongen) schaduwkant het tonen van kwetsbaarheid. Het typische risico van dit karakterprofiel is de burn-out.

Op karakter werven, betekent dat de belangrijkste drijfveren van een kandidaat al direct in beeld komen.

Uit het onderzoek blijkt dat vooral de wijze waarop iemand met de eigenschappen van zijn karakterstructuren omgaat cruciaal is voor succes. De top legt een groter zelfbewustzijn aan de dag van wat nodig is om succesvol aan de top te komen en te blijven dan de subtop. Topmensen weten de kwaliteiten van hun karakterstructuren meer te benutten en de grootste valkuilen te omzeilen. Zo beperken ze eventuele schade. Waar mensen in de subtop er niet in slagen door te stromen, lopen ze regelmatig vast in de valkuilen van hun karakterstructuren. Ze reflecteren onvoldoende op hun handelen en leggen de oorzaken van hun falen eerder bij de omgeving dan bij zichzelf, wat hun lerend vermogen beperkt. De mannen en vrouwen in de subtop die er niet in slagen om de top te bereiken, ontberen de flexibiliteit van de mensen aan de top. In complexe situaties hebben ze meer moeite met schakelen. Soms zijn er ook andere oorzaken voor het vastlopen, bijvoorbeeld een verkeerde match tussen identiteit en missie van het individu en die van de organisatie.

### (Niet) doorstromen: de rol van (on)bewustheid

Kinderen kijken naar en leren van hun ouders en nemen daardoor hun (non)verbale boodschappen over. Bijna altijd wordt het 'familiesysteem' onbewust meegenomen naar het werk. De verborgen dynamieken uit dit 'systeem van herkomst', die ook worden gevormd door bepaalde ingrijpende gebeurtenissen, hebben invloed op het dagelijkse

Naast man-vrouwdiversiteit vraagt de toekomst meer culturele en internationale diversiteit.

functioneren. Uit de interviews blijkt hoe zeer mensen patronen van vroeger uit kindertijd en jeugd onbewust kunnen voortzetten. (Het innerlijk vasthouden aan hoe het vroeger was, voelt natuurlijk en vertrouwd aan). Deze patronen versterken de drive in het werk en plaveiden in eerste instantie de weg naar de subtop en eventueel de top. Wie zich ervan los probeert te maken en nieuwe houdingen probeert te verwerven, voelt zich schuldig. *En juist het zich schuldig blijven voelen, houdt de dynamiek in stand en is een valkuil voor doorstroming en verdere ontwikkeling.*

In de interviews zien we echter ook voorbeelden van hoe mensen zich los hebben weten te maken van het verleden en met succes hun 'schaduw in het volle licht hebben gezet' (de Schaduw is een term van Carl Gustav Jung: het verdrongene; datgene wat je niet wilt zijn). Ze werden authentieker, wat door hun omgeving ogenblikkelijk werd herkend. Met positieve gevolgen voor loopbaan en verdere doorstroom. Een doorslaggevende factor, die het verschil maakt of iemand doorstroomt dan wel blijft zitten in de subtop, is de omgang met deze dynamieken uit het systeem van herkomst. Vrouwen en mannen aan de top, concluderen Raes en Thijssen, bewegen zich vrijer omdat ze meer zijn losgekomen van het verleden dan zij die dat (nog)

### Top versus subtop

Kwaliteiten top en subtop in volgorde van het aantal keren dat ze zijn genoemd in de interviews.

Kwaliteiten aan de top	Kwaliteit in de subtop
1. Daadkracht/doelgericht/doorzetten	1. Resultaatgericht
2. Besluitvaardigheid	2. Zichtbaarheid
3. Abstractieniveau/overzicht/focus/snel schakelen/strategisch denken	3. Inhoud/kennis van zaken
4. Resultaatgericht	4. Verantwoordelijkheid nemen
5. Inschattingsvermogen	5. Hard werken
6. Verbinden	6. Daadkracht/doelgericht
7. Uitspreken	7. Besluitvaardig/beslissingen nemen

niet is gelukt. Een belangrijk verschil met de subtop is ook dat de meeste topmensen hun patronen herkennen en erkennen. Vandaar het cruciale belang voor zowel top als subtop (maar in wezen ook voor iedereen) van het blijven werken aan bewustwording. Door onbewustheid nemen dynamieken van vroeger de regie in handen, sturen het gedrag en leiden dan tot voor de omgeving onverwachte en 'onverklaarbare' handelingen.

### Overdracht

Naast het innerlijk trouw blijven aan het systeem van herkomst vormen overdrachtsrelaties een tweede onbewuste oorzaak voor stagnatie van de doorstroom. Overdracht is een onbewuste 'wisseltruc': het herhalen van een relatie uit het verleden in het hier en nu. Onbewust doet iemand in het heden je denken aan iemand uit het verleden met wie de relatie niet bevredigend is verlopen of waarin je een gemis hebt ervaren bijvoorbeeld goedkeuring, aandacht of andere emotionele behoeften. Je stapt dus bij overdracht in een oud patroon; je probeert nog steeds iets te bereiken of te krijgen wat je in het verleden niet is gelukt.

Overdracht, te herkennen aan onder andere een zekere (disproportionele) innerlijk ervaren emotie, komt iedereen elke dag tegen. Onbewust in een oud gedragspatroon uit de kinder- of jeugdijaren terecht komen, zit in ons allemaal en kan een reactie van de ander oproepen, die tegenoverdracht wordt genoemd. Deze laatste reageert op zijn beurt ook weer vanuit een oud patroon.

De interviews die Raes en Thijssen voerden, geven een indringend beeld van hoe *overdracht onderlinge relaties ongemerkt kan beïnvloeden of de doorstroom naar een hogere*

Het is opmerkelijk dat bij het zoeken naar kandidaten voor topposities nog steeds vooral naar masculiene eigenschappen wordt gekeken.

*positie belemmert* ('Als ik zijn kamer binnenliep, werd ik weer een schoolmeisje met lange vlechten'). De voorbeelden die ze geven gaan over mannen en vrouwen die zichzelf buitenspel zetten en groepsgewijze uitsluiting van vrouwen door vrouwen. Maar ook over elkaar uitsluiten in een hiërarchische positie en over voorkeursselectie van gelijkgestemden. Uit de interviews blijkt ook dat de impact van overdrachtsrelaties groter wordt naarmate die hoger in de organisatie plaatsvindt. De overdracht aan de top is het grootst (een constatering die ook geldt voor de impact van de dynamieken van de systemen van herkomst). Wie overdracht beter heeft leren herkennen, vergroot zijn of haar flexibiliteit en kan ook meer relativeren. Omgaan met overdracht en tegenoverdracht vraagt specifieke expertise en professionele begeleiding van buitenaf. Het draagt bij aan niet alleen een groter gevoel van authenticiteit en dus een verruiming van de persoonlijkheid, maar evenzeer aan een succesvolle diversiteitsontwikkeling binnen de organisatie.

### Succesvolle diversiteitsontwikkeling

Diversiteitsontwikkeling gaat over het vermogen van mensen om als individu datgene 'in te sluiten' wat ze eerder vanuit hun overlevingsstrategie hebben 'uitgesloten'. Van belang is dus het bewust maken van onbewuste schaduwkanten en valkuilen, en proberen ze ook niet voor anderen te verbergen. Het komt ook neer op het leren verbinden van de eigen masculiene en feminie kwaliteiten. Het betekent eerder ontwikkelen (het ontdoen van oude wikkels waarmee je je hebt omhuld om je aan te passen), dan aanleren.

Voor organisaties betekent het een herwaardering van het masculiene en feminie. Raes en Thijssen geven de volgende advie-

zen voor een succesvolle diversiteitsontwikkeling:

- Ga na of de voorwaarden aanwezig zijn. Staat de top er volledig achter? In hoeverre beschikken mensen in de organisatie over voldoende potentie voor doorstroom? Voelen ze zich voldoende veilig om zich kwetsbaar op te stellen?
- Ontwikkel een businesscase: breng in kaart wat meer man-vrouwdiversiteit oplevert in termen van klant- en medewerkerstevredenheid, betere bedrijfsresultaten en maatschappelijke kwaliteit.
- Neem in de businesscase ook mee wat bewustwording (overdracht, systeem van herkomst) kan opleveren.
- Kies interventies op individueel, team- en organisatieniveau.
- Wees als organisatietop zelf een rolmodel. De kunst van het leren insluiten begint bij jezelf.
- Herwaardeer in het eigen ik, maar ook in de organisatiecultuur het feminie naast het masculiene en daag managementteams uit diversiteit te omarmen.
- Zorg voor professionele begeleiding om thema's uit te werken.

Samenvatting: Paul D. Barneveld

