

INTERVIEW  
MANAGEMENT

VAN ONZE REDACTRICE

KARIN DE RUYTER  
GENT

Monic Bührs en Elisa de Groot gingen tien jaar geleden van start met In Touch Women Resource Management, een *executive search*-bureau voor hoger opgeleide vrouwen. Met hun bureau bemiddelen ze tussen bedrijven die specifiek op zoek zijn naar een vrouwelijke kandidate voor een vacante functie, en hoog opgeleide vrouwen die op zoek zijn naar een andere baan. 'Maar na een paar jaar stelden we vast dat vrouwen voor wie we bemiddeld hadden, zich opnieuw bij ons aanmeldden', zegt Bührs. 'Blijkbaar liepen ze altijd tegen dezelfde problemen aan, waardoor ze niet hogerop geraakten in hun bedrijf. Daarom hebben we beslist ook meer inhoudelijk te gaan werken.'

Bührs en De Groot trokken naar het Simmons College in Boston, de enige universiteit ter wereld waar een MBA-programma 'for women only' bestaat. Ze volgden er een programma rond leiderschap, en met die kennis begonnen ze in hun eigen bedrijf met workshops en trainingen voor vrouwen. Hun ervaringen bundelden ze nu in het boek *Stratego voor vrouwen*. Het uitgangspunt is dat elke organisatie haar eigen ongeschreven regels, gewoontes en rituelen heeft. Die regels zijn ooit uitgevonden, en worden in stand gehouden door mannen. In de meeste bedrijven zijn het immers nog altijd mannen die de lakens uitdelen. Vrouwen die in een bedrijf beginnen te werken, beseffen vaak niet dat er dergelijke ongeschreven regels zijn. En als ze het al beseffen, beheersen ze ze onvoldoende om zelf het spel mee te kunnen spelen. Daardoor geraken ze ook geblokkeerd in hun carrière, zegt De Groot. 'Vrouwen denken heel vaak

dat ze het wel zullen maken als ze maar flink hun best doen en goed zijn in hun werk. Maar dat blijkt niet te kloppen. Er studeren nu in Nederland meer meisjes dan jongens af aan de universiteit, en ze behalen gemiddeld ook betere resultaten. Maar als ze beginnen te werken, lopen ze al snel een achterstand op, zowel in hun carrière als in hun loon. Dat komt onder meer doordat vrouwen veel minder – of zelfs helemaal niet – onderhandelen. Ze willen eerst laten zien dat ze hun job wel aankunnen, en dan zullen ze misschien wel eens iets gaan vragen.' 'Met ons boek willen we vrouwen vooral proberen te laten zien dat het inderdaad een spel is', zegt De Groot. 'Ook mannen zien het vaak

## Wie zijn Monic Bührs en Elisa de Groot?

Monic Bührs (1962) en Elisa de Groot (1963) startten in 1997 In Touch Women Resource Management, dat zich specialiseert in *executive search* van hoogopgeleide vrouwen voor directie-, management- en staffuncties. Ze bieden vrouwen ook persoonlijke begeleiding aan onder de vorm van coaching en leiderschapsprogramma's. Ze werkten onder meer voor Shell, Ahold, DHL, PwC, de Nederlandse Spoorwegen en diverse overheidsinstanties.

MONIC BÜHRS EN ELISA DE GROOT OVER STRATEGO OP KANTOOR

## Vrouwen moeten het mannenspel leren

Als vrouwen willen doorgroeien tot de top, moeten ze het spel volgens de ongeschreven regels van de mannen leren spelen. Monic Bührs en Elisa de Groot schreven een handleiding.



Monic Bührs (rechts) en Elisa de Groot: 'Vrouwen beseffen vaak niet dat er ongeschreven regels zijn.' © Stefanie Deleu

zo. En als je het als een spel bekijkt, ga je het je ook minder aantrekken als iets eens niet lukt. *Some you win, some you lose*. Vrouwen hebben heel sterk de neiging om alles op zichzelf als persoon te betrekken, en kunnen daarom mislukkingen ook minder goed relativeren.'

**Komen vrouwen ook niet te weinig uit voor hun ambities?**

De Groot: 'Onlangs hadden we in een workshop een gezelschap van twaalf vrouwen. Toen we hen vroegen waar ze naartoe wilden in hun bedrijf, was er maar eentje die rechtuit zei: "ik wil in de raad van bestuur (*het Nederlandse equivalent van het Belgische directiecomité, red.*) komen"'

Bührs: 'Er heersen ook nog veel stereotypen over wat vrouwen zouden willen, kunnen of denken. Zo denkt men van een vrouw die vooraan in de dertig is: ze zal nu wel stilaan aan kinderen willen beginnen. Je moet die stereotypen als vrouw doorbreken door je duidelijk uit te spreken.'

De Groot: 'Zodra vrouwen kinderen hebben, komen ze al snel in een spagaat terecht. Aan de ene kant willen ze honderd procent met hun werk bezig zijn, aan de andere kant willen ze ook honderd procent moeder zijn. Maar je kan niet tegelijkertijd de perfecte carrièrevrouw én de perfecte moeder én de perfecte partner én de perfecte huisvrouw zijn. Daarom is het belangrijk dat ze hun ambities ook doorpraten met hun partner.'

Werken vrouwen in Nederland

nog altijd minder voltijds dan bijvoorbeeld in België?

Bührs: 'Ik weet niet hoe het zit in België, maar in Nederland vindt men vier dagen per week werken voor een vrouw doorgaans al veel. Vaak hoor je vrouwen zeggen dat het voor hun man op kantoor echt onmogelijk is om minder te gaan werken. Dus doen ze het zelf maar. Wij bemiddelen overigens alleen voor vrouwen die minstens vier dagen in de week willen werken.'

## Jongetjes leren al heel snel strategisch denken

**Jullie stellen in het boek ook dat vrouwen zich over het algemeen te weinig profileren.**

De Groot: 'Jezelf krachtig profileren is een belangrijke ongeschreven regel, en je ambitie tonen is daar een onderdeel van. Een typisch vrouwelijke manier van optreden is wat wij "*the disappearing act*" noemen. Vrouwen doen vaak heel veel onzichtbaar werk: hier een handje toesteken, daar een collega bijspringen omdat die het druk heeft... Maar daarmee profileer je jezelf niet, vaak merkt niemand het.'

Bührs: 'Vrouwelijke managers zijn bijvoorbeeld ook goed in het voorkomen van brandjes op hun afdeling. Maar ook daar ziet niemand iets van, en ze krijgen al snel het imago dat ze "toch een gemakkelijke afdeling" hebben. Mannen

daarentegen, die brandjes wel laten uitbreken en ze dan blussen, krijgen een pluim omdat ze krachtig zijn opgetreden.'

**Krijgt een aantal grote bedrijven niet stilaan meer aandacht voor het coachen en begeleiden van vrouwen in hun carrière?**

Bührs: 'Misschien wel, maar de vraag is soms of dat echt gemeend is, dan wel of het *window dressing* is. Wat wel helpt, is dat de arbeidsmarkt stilaan meer aandacht krijgt. Bovendien komen er natuurlijk, ook voor hogere functies, meer vrouwen op de arbeidsmarkt dan vroeger.'

De Groot: 'Het inzicht groeit ook dat het bedrijfseconomisch gezonder is. Steeds meer studies tonen aan dat je als bedrijf betere resultaten haalt als je een goede mix van mannen en vrouwen hebt, ook aan de top. Onder meer Peter Bakker, de topman van TNT (*de Nederlandse post, red.*) heeft dat laten onderzoeken.'

**Jullie boek is natuurlijk ook interessant voor mannen, want ook niet alle mannen doorzien altijd de politieke spelletjes die op kantoor gespeeld worden.**

De Groot: 'Ja, dat klopt. Ook mannen blijken er wel dingen in te herkennen die ze zelf ook fout doen. Maar het boek kan mannen die het goed voorhebben met vrouwen ook helpen om te zien hoe het eigenlijk allemaal in zijn werk gaat en hoe het komt dat zo weinig vrouwen doordringen tot de top. Want vele van die spelletjes worden natuurlijk impliciet en niet

openlijk gespeeld.'

Bührs: 'Onze boodschap aan vrouwen is: blijf wie je bent, maar zorg dat je het spel kan spelen, en bekijk het ook als een spel. Als je een aantal strategieën die wij aanreiken bewust inzet, kan je vaak voorhand al zien wat er gaat gebeuren. En dan wordt het natuurlijk echt leuk. Ook mannen vinden dat trouwens leuk. In hun ogen leggen vrouwen nu immers vaak het spel lam, juist doordat ze niet meespelen. Dan verwacht zo'n man bijvoorbeeld dat een vrouw, als volgende stap in het spel, zal komen onderhandelen. Maar dan komt ze helemaal niet opdagen.'

De Groot: 'Jongetjes spelen nu eenmaal, van jongs af aan, spelletjes om te winnen. Er bestaat een heel leuk filmpje over vier jongetjes die elkaar proberen te overtroeven met hoe hoog ze een bal kunnen trappen. "Tot aan het plafond", zegt de eerste. De tweede zegt: "Ik schiet hem zo hoog als die boom". De derde wil nog beter doen en zegt: "Tot in de hemel". En de vierde ten slotte zegt: "Nou, ik schop hem helemaal tot bij God". Het leuke aan dat filmpje is vooral dat je ziet hoeveel plezier ze zelf hebben in dat spel, want ze weten dat het een spel is.'

'Maar omdat ze absoluut willen winnen, leren jongetjes ook al heel snel strategisch denken. Onze boodschap aan vrouwen is: stop met je daaraan te ergeren en speel het spel gewoon mee. We leren hen bijvoorbeeld om een krachtenveldanalyse te maken: een analyse van het speelveld waarin te staan, wie de spelers zijn, en of dat mede- of tegenstanders zijn. Die oefening is vaak een *eye opener*. Vrouwen hebben het er vaak moeilijk mee dat ze sommige spelers in het veld moeten kwalificeren als "vijanden". "Maar ik vind het wel een aardige man", hoor je dan wel eens. Het bewijst hoe vrouwen moeilijk hun positie in het spel kunnen scheiden van hun eigen relaties en gevoelens.'

Bührs: 'Daarom zullen vrouwen bijvoorbeeld ook veel langer loyaal blijven aan een baas die in ongenade gevallen is. Ze proberen hem nog "te redden". Mannen hebben hem dan allang laten vallen, of ze hebben een andere afdeling opgezocht. Vrouwen zijn ook altijd zo eerlijk (*lacht*). Je hoeft natuurlijk niet te liegen, maar strategisch zwijgen kan je soms een heel eind vooruit helpen.'

Monic Bührs en Elisa de Groot, 'Stratego® voor vrouwen', Den Haag, Sdu uitgeverij, 183 blz., 29,95 euro.

ONLINE  
www.intouchwrm.nl