

Twee vleugels om te vliegen

Wat definieert een goede leider? Iemand die targets haalt, doelen stelt en aanstuurt? Of iemand met compassie, flexibiliteit en wijsheid? Changemaker Daphne Laan pleit voor een combinatie van beiden. In haar onderzoek naar leiderschap constateert ze een disbalans in masculiene en feminiene kwaliteiten. Voor optimaal leiderschap is er volgens haar behoefte aan meer ruimte voor vrouwelijke vaardigheden.

DOOR: DAPHNE LAAN



We leven in een tijd waarin het openlijk duidelijk is geworden dat we het leiderschap dat nodig is om de uitdagingen van onze tijd te overwinnen en de manier waarop we naar leiderschap hebben gekeken opnieuw moeten definiëren. Onze standaard is om doelen na te jagen, problemen en fouten op te lossen, ernaar te streven om beter te worden en meer te doen. We zijn altijd onderweg naar de volgende bestemming. Moderne technologie moedigt ons aan om te *doen* in plaats van te *zijn*. Continu in de weer zijn geeft voldoening en is daarom verleidelijk. Dit is niet altijd het effectiefst. Het vermogen om alleen te zijn met onze gedachten kan namelijk ook een sleutel tot creativiteit zijn, een zeer waardevolle eigenschap. Deze creatieve energie wordt samen met levensenergie geassocieerd met vrouwelijke energie. Vrouwelijke kwaliteiten zijn intuïtie, zorgzaamheid, zachtheid, expressie, compassie, wijsheid, geduld, flexibiliteit, vruchtbaarheid,

‘Het **uitnodigen** van vrouwelijke **kwaliteiten** zal ons helpen naar nieuw leiderschap.’

reflectie en ritme. Onder mannelijke kwaliteiten vallen logica, rede, doelgerichtheid, kracht, loyaliteit, gezag, ambitie en moed. Nu we onze weg naar nieuw leiderschap vinden, moeten we gezamenlijk ruimte maken voor vrouwelijke kwaliteiten. Balans met het masculiene is hierbij noodzakelijk; beide kwaliteiten zijn nodig om evenwicht te bewaren. Het gaat om de wisselwerking. Zijn zonder doen, levert geen beweging op.

“We moeten de waarde van mannelijke kwaliteiten erkennen en vrouwelijke kwaliteiten uitnodigen, aangezien ze ons zullen helpen om snel op weg te gaan naar de vereiste nieuwe systemen.” - Donella Meadows

Nieuw leiderschap

Door de mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten van leiders in balans te brengen veranderen we het systeem. Systeemwetenschapper Donella Meadows deed onderzoek naar systeeminterventies. Ze merkte op dat het hoogste hefboompunt om in te grijpen in een systeem het wereldbeeld of de denkwijze is waaruit het systeem voortkomt. Tenzij we ingaan op het dominante maar verouderde wereldbeeld van vandaag en de leiderschapslogica die eruit voortvloeit, zullen al onze inspanningen voor nieuwe manieren van werken en duurzamere, ethi-

sche en inclusieve bedrijfsmodellen van korte duur zijn. Vrouwelijke kwaliteiten zijn te lang niet toegestaan in alle aspecten van door mannen gedomineerde systemen en structuren. We zien echter een golf van vrouwelijke leiders omdat de wereld hen nodig heeft. Als we de waarde van mannelijke kwaliteiten erkennen en vrouwelijke kwaliteiten uitnodigen, zal dat ons helpen naar nieuwe systemen en nieuw leiderschap. Er spelen verschillende factoren een rol als we naar leiders kijken en leiderschap definiëren. Onbewuste vooringenomenheid beïnvloedt de manier waarop we naar mannen en vrouwen als leiders kijken. Iedereen heeft onbewuste overtuigingen over verschillende sociale en identiteitsgroepen. Deze vooroordelen komen voort uit de menselijke neiging om sociale werelden te organiseren door te categoriseren. Het probleem met stereotypen is dat, hoewel ze niet gebaseerd zijn op rationeel, beredeneerd denken, ze de neiging hebben automatisch en onbewust te worden toegepast bij het nemen van beslissingen over mensen, ook als het gaat om hun vaardigheden en competenties. Dit heeft invloed op de manier waarop leiderschap wordt gedefinieerd en bevoordeelt een mannelijke inslag. Omdat mannen zo lang de meeste leidinggevende posities in de samenleving hebben bekleed, is het concept van leiderschap doordrenkt met stereotiepe mannelijke trekken.



FOTO: LYAN VAN FURTH

DAPHNE LAAN

“Vrouwelijke kwaliteiten - bij zowel mannen als vrouwen - zijn nodig om de huidige crises het hoofd te bieden en een radicale verandering teweeg te brengen in de manier waarop we leven en leiden.” - Scilla Elworthy

»



‘Mannen en vrouwen bezitten dezelfde leiderschapsvaardigheden.’

Er is beweging

Het goede nieuws is dat het culturele concept van leiderschap aan het veranderen is, aangezien sociale vaardigheden – die vaak als vrouwelijk worden ervaren – een belangrijker onderdeel worden van wat we van leiders verwachten. Een overzicht van studies van hoogleraar psychologie Alice Eagly wijst uit dat percepties van leiderschap in de loop van de tijd minder exclusief mannelijk en meer androgyn zijn geworden. Deze verschuiving kan gedeeltelijk het gevolg zijn van de lossere en plattere organisatiestructuur van moderne bedrijven, die meer teamwork en interactie vereist. Toch blijven mannen leiderschap sterker associëren met mannelijkheid dan vrouwen. De studie, gepubliceerd in *Frontiers in Psychology* als onderdeel van een onderzoekscollectie over genderrollen in de toekomst, was de eerste die mogelijke afwegingen in mannelijke versus vrouwelijke leiderschapskenmerken onderzoekt. Het biedt inzicht in de voortdurende ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de werkplek en de concentratie van mannen in hoge leidersrollen. In twee onderzoeken ‘zagen zowel vrouwen als mannen de feminiene kwaliteit “gemeenschappelijkheid” als relatief gezien onbelangrijker voor succesvol leiderschap’, schrijven psychologen Andrea Vial van Yale-universiteit en

Jaime Napier van New York-universiteit Abu Dhabi. De deelnemers erkenden feminiene kwaliteiten als geduld, gevoeligheid en betrouwbaarheid als leiderschapskwaliteiten, maar wanneer ze gedwongen werden hun keuzes te beperken, verloren deze het van masculiene eigenschappen als zelfvertrouwen, concurrentievermogen en besluitvaardigheid. ‘Met een beperking in budget, hadden zowel mannen als vrouwen de neiging om gemeenschappelijke waarden in te leveren ten gunste van competenties als assertiviteit’, rapporteren de onderzoekers. De gemeenschappelijke (lees: feminiene) capaciteiten, voegen ze eraan toe, werden ‘meer als een luxe beschouwd’, een bevinding die in de tweede studie werd bevestigd. Vial haalt aan dat dit reële implicaties heeft voor gendergelijkheid op de werkplek. ‘Onze resultaten suggereren dat de concentratie van mannen in belangrijke besluitvormende functies, zoals raden van bestuur en CEO’s, zelfvoorzienend kan zijn’, schrijft ze. ‘Mannen in het bijzonder hebben de neiging om gemeenschappelijkheid in leiderschap te devalueren – en mannen zijn typisch de poortwachters van de hoogste organisatorische bevoegdheden van prestige en gezag.’ Onderzoeken bevestigen dat zowel mannen als vrouwen over dezelfde vaardigheden beschikken, maar dat ze

deze op verschillende manieren laten zien. Hoewel we de neiging hebben om bepaalde leiderschapsvaardigheden te associëren met mannen en andere met vrouwen, is de waarheid dat zowel mannen als vrouwen dezelfde vaardigheden bezitten. De meest effectieve uiting van leiderschap is een benadering die evenwichtig is en in het midden van het spectrum valt, waarbij leiders zowel vrouwelijke als mannelijke leiderschapsvaardigheden in verschillende situaties inzetten.

“De tijd is aangebroken van het aanspreken van onze feminiene kwaliteiten in zowel vrouwen als mannen.” - Salem Samhoud

Kwaliteiten samenbrengen

Om problemen op te lossen, moeten we het ongemak van vastzitten ook durven omarmen. Voelen wat er is, in plaats van bedenken hoe het is. Controle loslaten en vertrouwen hebben in dat het juiste gebeurt. De belangrijkste les die dit voor mij heeft samengebracht is de shift van hoofd naar hart en het varen op intuïtie. Om hier ruimte voor te maken, kunnen we mannelijke kwaliteiten erkennen en vrouwelijke kwaliteiten uitnodigen. Iedereen heeft mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten in zich, ongeacht

je man of vrouw bent. De kunst is om de vaardigheden die er al zijn te eren en te spelen met het toepassen van nieuwe, om zo ruimte te creëren.

Het masculiene in de mens wil zichzelf neerzetten in de wereld. Het feminiene is uit op verbinding, voelt wat er gaande is en nodig is. Het geeft bezieling, inspiratie en creativiteit, is de basis om in de flow te raken, voor verbeeldingskracht en het spelen. Het gevoel is een instrument om op de wereld te oriënteren. Wat helpt in het creëren van ruimte is om letterlijk de druk van de ketel te halen en het samen laten gaan van het doen en zijn, denken en voelen, hoofd en hart en bovenal te handelen vanuit vertrouwen.

Als je gewend bent om over alles na te denken en te redeneren, voelt het aanvankelijk onwennig om het vrije en organische toe te laten. Dan zul je eerst denken: ik denk dat ik voel. Door te doen, ontstaat er vertrouwen. Mijn ervaring is dat er onverwachts deuren opengaan wanneer je het onbekende omarmt, inspeelt op waar jouw hart sneller van gaat kloppen en bezig bent met de weg ernaar toe in plaats te focussen op het resultaat. We zijn dan tot veel meer in staat dan we denken. Het innerlijke weet vaak al wat de wens is en waar er ruimte is om stappen te zetten. En als je die zet, krijg je onverwacht vleugels om te vliegen. ●

“The bird of humanity has a male wing and a female wing. The bird of humanity has been flying for centuries with primarily only its male wing and the female wing has been un-fully extended. While the male wing has had to keep the bird of humanity afloat, it has become over muscular, over developed, and, in fact, violent. The prophecy says that in the 21st century the female wing will fully extend and express itself in men and women. The bird of humanity will then fly high” - Cherokee prophecy

Daphne Laan (1976) is *changemaker* in hoofd en hart. Zij is co-founder van The Board Whisperers en managing director van Down to Earth Collective. Daphne raakte gefascineerd door het onderzoeken van leiderschap en wil de manier waarop we leiderschap ‘zien en doen’ veranderen. Na jarenlang gewerkt te hebben in de tech-wereld is zij als lead voor Women@Google het experiment aangegaan: wat gebeurt er als je in een zakelijke context je hart volgt en alleen de dingen doet die je leuk vindt? Een van haar drijfveren hierbij is anderen te helpen om vanuit vrijheid in denken en doen impact te maken.

Meer informatie: www.theboardwhisperers.com