

Mannen en/of Vrouwen

DIVERSITEIT OP DE WERKVLOER

Bert Overbeek

Voor mijn dochter Anniek

© 2016 Futuro Uitgevers BV, Amsterdam

Redactie: Elibro Tekst & Redactie, Schagen
Vormgeving en zetwerk: az grafisch serviceburo b.v., Den Haag

ISBN 9789492221377
NUR 801

Mail: welkom@futurouitgevers.nl
Mail auteur: pitcher.support@hetnet.nl

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Futuro Uitgevers BV en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

www.futurouitgevers.nl www.twitter.com/futurouitgevers www.facebook.com/futurouitgevers

*'In the blood of Eden
lies the woman with the man.
With the man in the woman
And the woman in the man.'*

Peter Gabriel

3

*'Het is aan de oceanen
voorbehouden om voort te gaan in
eeuwige deining; een mens mag
meer zijn.'*

Heere Heeresma, ... en greep me duchtig bij de keel.

Inhoud

| | | |
|---|-----|---|
| Inleiding | 7 | |
| 1. Man-vrouwverschillen verklaren veel | 9 | |
| 2. Man-vrouwverschillen in de volksmond en tradities | 17 | |
| 3. Man-vrouwverschillen in modern onderzoek | 27 | |
| 4. Hormonen | 51 | |
| 5. Voorbeelden van gedrag en hun verband met hormonen | 73 | 5 |
| 6. Sociaal-culturele invloeden | 89 | |
| 7. M/v-groepsdynamica | 97 | |
| 8. Leeftijd | 111 | |
| 9. Eventuele bezwaren tegen dit boek | 123 | |
| 10. Afsluiting | 131 | |
| 11. Conclusies en tips | 133 | |
| Literatuur | 143 | |

Inleiding

Teamleiders die de man-vrouwverschillen begrijpen sturen beter aan, begrijpen zichzelf ook beter en zijn daardoor effectiever en meer aanspreekbaar in de samenwerking.

Waarom een boek over mannen en vrouwen? Deze vraag is me tijdens het schrijven van dit boek tientallen malen gesteld. Gevolgd door: 'Er zijn al zo veel boeken over verschenen. Bovendien ben je een man, en dan is het *tricky* om over man-vrouwzaken te schrijven. Je kunt nooit objectief zijn.' Ik begreep uit gesprekken dat ik al verdacht was zodra ik het woord 'hormonen' in mijn mond zou nemen. Dat zou als vrouwonvriendelijk uitgelegd kunnen worden.

'Misschien moet je het samen met een vrouw schrijven', zei iemand. 'Zulke boeken worden meestal door echtparen geschreven.'

Regelmatig werd ik dan ook door twijfel overvallen tijdens het schrijven van dit boek. Wie was ik om over dit onderwerp te kunnen schrijven? En objectief zijn, nee, dat was onmogelijk. Geen mens is objectief.

Maar ik zag iets in mijn werk. Iets wat ik nog nergens grondig beschreven zag. Iets waar je als teamleider veel aan kunt hebben bij de aansturing van je mensen. Namelijk: het begrijpen van de bewuste en onbewuste drijfveren van mannen en vrouwen. Dit boek gaat je daarbij helpen. Door beter te snappen wat zich in mensen afspeelt, kun je effectiever aansturen. Dat is de belangrijkste achtergrond van dit boek, en dat mag je ervan verwachten. Ik las de afgelopen jaren heel wat boeken over genen en hormonen. Die boeken volgden op een periode waarin ik het ene werk na het andere had doorgeploegd over het brein. Genetica, ethologie ('apenpsychologie'), biopsychologie en neurologie veranderden mijn mensbeeld behoorlijk. En dat heeft gevolgen voor je manier van kijken naar 'management'.

Ik wil mijn vernieuwde inzichten delen met collega's in organisatieland. Om elkaar verder te helpen als managers, trainers en coaches. Heel veel ideeën over verandermanagement en mensen aansturen, steunen op verouderde psychologie. Heel wat trainingsbureaus durven hun oude inzichten niet los te laten, en gebruiken de nieuwe inzichten selectief om hun oude wijn in nieuwe zakken te doen. Dat is jammer.

Want de nieuwe inzichten geven een dieper inzicht in menselijk gedrag en verdienen een eigen plaats in het doorgronden van de menselijke *mind*.

Ons gedrag lijkt namelijk erg veel op 'aangekleed apengedrag'. We kleden het aan met allerlei spirituele en psychologische praatjes, maar intussen zijn we maar al te vaak bezig met behoeftebevredestiging. Ik ben de laatste die dat veroordeelt, maar vind het absoluut nodig dit besef met mijn collega's te delen. Want het verklaart heel veel gedrag op de werkvloer.

8

Het onderscheid tussen man en vrouw staat een beetje onder druk tegenwoordig. Er is sprake van gelijkheidsdwang: we moeten gelijk zijn. Je ziet het regelmatig: 'U kunt deze test rustig invullen; het maakt niet uit of u een man of een vrouw bent.' Dat past heel goed bij de sociaal-psychologische stromingen van de vorige eeuw, maar in deze eeuw hoeven we er niet meer zo krampachtig mee om te gaan. Ik wil het accent met enige vrolijkheid leggen op de prachtige verschillen, omdat die ons helpen dingen beter te doen. Want onze kracht ligt erin dat we elkaar aanvullen. En dat hoeven we niet weg te stoppen. Je zult merken dat het je echt helpt als leidinggevende, wanneer je de verschillen onderkent.

Tot slot nog een woord over de feedback van een lesbische vriendin van me. Zij wees me erop dat ik de homoseksualiteit niet mocht vergeten mee te nemen. Ik schoot in de lach en vroeg haar of homoseksuelen geen mannen of vrouwen waren. Gelukkig kon zij er ook om lachen. Dit boek heeft op geen enkele manier de intentie om homoseksualiteit uit te sluiten. Maar ik wil ook geen onderscheid maken tussen seksuele voorkeuren. Waarom zou ik? Dat vind ik pas discriminerend. Ik ben opgevoed met het idee dat mensen mogen zijn wie ze zijn. Zolang ze niet destructief zijn, hebben ze gelukkig de volledige vrijheid in onze omgeving om zich naar eigen inzichten te ontwikkelen. En uiteraard geldt dat ook voor inzichten die mensen over dit boek ontwikkelen. Het staat iedereen vrij om het volmaakt oneens te zijn met dit werk. Discussie brengt ons alleen maar verder.

1. Man-vrouwverschillen verklaren veel

Gemengde teams leveren meer op

Dit is een boek over mannen en vrouwen. Over hun manier van samenwerken in de 21^{ste} eeuw. Want daar valt veel over te vertellen. Laat me dit boek dus maar beginnen met een onderzoeksresultaat. Stel: je hebt een mannenteam of een vrouwenteam. En je verandert zo'n team in een gemengd team; een team van mannen én vrouwen. Volgens een onderzoek kan dit zomaar leiden tot een omzetsijging van veertig procent.

Dat is nogal wat. Ik ging dan ook onmiddellijk twijfelen aan het waarheidsgehalte van dit bericht toen ik het las. Was dit het zoveelste 'wetenschappelijke' artikel, dat met een sensatiebericht kwam, alleen maar om publiciteit te krijgen? Of was het nog erger: iets wat te vergelijken was met reclames waarin acteurs in witte doktersjassen jokkebrokten dat het aangeboden product wetenschappelijk aantoonbaar 95% beter is dan alle andere vergelijkbare producten?

Nee. Het was een degelijk onderzoek. MIT en de George Washington University werkten samen om vast te stellen of het uitmaakte hoe je je team samenstelde. Hun bevinding was die omzetsijging van veertig procent, maar er kwam nog iets naar voren. Mensen vonden het leuker om in een homogeen team te werken, een team met de eigen sekse. Daardoor verbeterde het sociale contact, maar ging de productiviteit omlaag.

Wanneer je hierover nadenkt, kun je nooit meer zeggen dat het geslacht van teamleden onbelangrijk is. Als het om productiviteitsverbeteringen gaat, kun je man-vrouwverschillen niet negeren. Vandaar dat ik er maar eens ingedoken ben, in die verschillen.

Nieuwe inzichten over mannen en vrouwen

Het man-vrouwthema is vooral interessant omdat er erg veel biologische en neurologische kennis over is losgekomen. Veel boeken over de relatie tussen mannen en vrouwen nemen die kennis niet mee. Mannen komen van Mars en vrouwen van Venus, roepen sommige boeken. Andere vertel-

len dat mannen liegen en vrouwen niet kunnen kaartlezen. Dat soort boeken zijn aan herziening en nuancering toe.

Een interview met de Gentse professor Ariane Bazan laat zien dat biologie en neurologie welkome aanvullingen zijn op de bestaande psychologische en spirituele theorieën over de mens. 'Ik denk dat de vooruitgangen in de neurowetenschappen een aparte opening en toekomst bieden aan de psychoanalyse', zegt zij, waarmee ze bedoelt dat de ontwikkelingen in de neurologie en biologie de bestaande psychologie zullen verrijken. In dit boek zal de biologie en neurologie over mannen en vrouwen dan ook zeker voorbijkomen; het zal zelfs een prominenter plaats krijgen dan de traditionele denkbeelden. Het is grappig om te weten hoe onze driften ons handelen en vooral ons onderbewuste handelen beïnvloeden. Het is volgens mij erg nodig dat mensen in leidinggevende posities deze processen begrijpen. En ik ben ervan overtuigd dat ze op veel plaatsen niet begrepen worden.

Leidinggeven en groepsdynamiek

10

Dit boek is, het zal intussen duidelijk zijn, geschreven voor mensen in leidinggevende functies. Voor directeuren en managers, maar ook voor teamleiders en mensen die operationeel aansturen. Het zal ze helpen om hun teams beter te laten presteren. Het doel van teams in organisaties is om een goed resultaat neer te zetten, in een plezierige sfeer. De samenwerking moet daarbij goed zijn. In de praktijk blijkt keer op keer dat dit niet zo gemakkelijk is. Dit boek bevat dan ook geen panklare handleiding of een vluchtig stappenmodel dat maar half werkt (zoals veel andere modellen en methoden), maar het wil je bewustzijn verrijken met een paar slimme inzichten.

Op resultaat sturen lukt de meeste leidinggevendenden overigens nog wel, omdat targets nu eenmaal pressie op medewerkers uitoefenen. Want die realiseren zich echt wel dat ze hun werk goed moeten doen. Zo vaak heb ik die ene zin gehoord: 'Ze kunnen me niets maken als mijn werk goed is.'

Aan sfeer en samenwerking valt echter vaak nog het nodige te doen. Wat me daarbij opvalt is dat leidinggevendenden simpelweg te weinig weten van teamdynamiek. Ik kan me voorstellen dat de vraag rijst wie ik eigenlijk ben om dat zo te mogen zeggen. Welnu, ik heb in mijn werk verschillende rollen, waarbij ik met teams te maken heb. Ik ben trainer, personal coach, teamcoach, interim manager en heb ook een periode als mediator gewerkt. En telkens kwam ik erachter dat teamdynamiek, of groepsdynamiek, voor managers een te ondoorzichtige bezigheid was.

Verbazing wekte dit niet. De grote Amerikaanse managementdenker Henry Mintzberg zei ooit al eens dat we onze managers te eenzijdig opleiden. We creëren te veel financials die de nadruk leggen op cijfers, informatie en het proces, en die veel te weinig aandacht hebben voor de mens in dat proces. Begrijp me goed, financials heb je nodig, maar goede managers moeten meer in huis hebben. Die snappen iets van psychologie en groeps- en teamdynamiek. En met snappen bedoel ik dan meer dan weten dat de een 'blauw' is, de ander 'groen', een derde 'geel' en een vierde 'rood'.

Gelukkig is er een behoefte aan inzicht in groepsprocessen en groepsgedrag. Dus is er in de afgelopen decennia veel geschreven over teams en groepsdynamische processen. Zo kennen we de teamrollen van Belbin, de kernkwadranten van Offman en de talloze methodes die in teams en bij samenwerking te gebruiken zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan DISC, Birkman en Management Drives, maar ook MBTI. Stuk voor stuk zelf-perceptietesten die al lang meedraaien, en uit een tijd komen dat we minder wisten van de menselijke geest dan tegenwoordig. In feite zijn ze louter gebaseerd op psychoanalytische waarneming; oftewel: psychologie zonder de verrijking van de moderne inzichten over het brein, biopsychologie, de genen en de hormonen.

11

Al die oude methoden, die nog volop gebruikt worden in het conservatieve veranderings- en trainingsland, hebben absoluut acceptabel werk verricht. Maar er gebeurt meer in teams dan deze tools beschrijven. Kennis van het brein, hormonen, de genencompetitie en de invloed van de sociale omgeving waar iemand in functioneert verrijken als leidinggevende je inzicht en maken je simpelweg tot een betere manager. Dit klinkt misschien ingewikkeld, maar is vrij eenvoudig te begrijpen wanneer je focust. Je team is je voertuig. En het is handig als je weet waar de knoppen zitten als de genoemde tools ontoereikend zijn om de neuzen de goede richting in te krijgen.

Dit boek is dus ook bedoeld om je inzicht te vergroten in het functioneren van teams en hun leden. Ik heb het toegespitst op de verschillende manieren waarop mannen en vrouwen functioneren in organisaties. Dat is een beetje tricky. Iedereen heeft over dit onderwerp wel een mening. Dat komt doordat het ons allemaal raakt. Die meningen zijn overigens vooral gebaseerd op eigen ervaringen en gesprekken met vrienden en bekenden, maar niet vaak op grondig onderzoek. Ik vind dat prima, voor zover ik daar wat over te zeggen heb. Maar als leidinggevende schiet je niet zo veel op met al die wilde ideeën en beelden.

Verschillende kwaliteiten

Er zijn nogal wat mensen die vinden dat mannen en vrouwen niet zo veel zouden moeten verschillen van elkaar, maar je zult in dit boek zien dat de seksen een andere geschiedenis hebben, een andere biologische 'functie', een andere positie in culturen, een andere lichaamsbouw, een andere hormonencocktail en ook dat er in hun brein daadwerkelijke verschillen waarneembaar zijn. Je zult merken dat die verschillen verrassend veel teamgedrag verklaren.

12 Verschillen hoeven helemaal niet vervelend te zijn. Er is een erg leuk filmpje op het internet van Lisette 't Hooft, een slimme dame die zichzelf mythosofe noemt, en in dat filmpje duidelijk maakt dat ze flink heeft geëxperimenteerd met seks en relaties met het andere geslacht. 'Ik weet nu hoe het zit', zegt ze tot hilariteit van het publiek. 'De vrouw is een grote holte en wil die holte opvullen, maar dan ook volledig.' Ze zegt dit niet zonder humor. 'De man heeft een uitsteeksel en daar komt zaad uit en hij wil dat zaad kwijt.' Ze komt er uiteindelijk op uit dat vrouwen liefde willen en mannen vrijheid, en dat de seksen elkaar nodig hebben. Liefde heeft vrijheid nodig en vrijheid liefde. Zonder elkaar zijn ze niets. Deze 'mythosofische' benadering gaat uit van de positieve kanten van de verschillen. 't Hooft zegt dat we niet meer op het primaire niveau zitten van seksualiteit, maar er ook nog niet enorm vandaan zijn gegroeid. 'Ongeveer één derde', zegt ze schattend. In dit boek zal ik laten zien dat dit primaire niveau nog heel bepalend is voor de dingen die we doen, al zijn we inderdaad wel wat gegroeid.

Ik zal vooral veel voorbeelden geven en de theorie zo aantrekkelijk en eenvoudig mogelijk uitleggen. Ik ben geen wetenschapper, maar dat hoeft met het grote aantal wetenschappelijke publicaties dat tegenwoordig verschijnt geen probleem te zijn. Als veellezer ben ik dankzij die publicaties goed geïnformeerd. Kritisch moet je wel blijven, want wetenschappers worden wel eens slordig als ze een artikel gepubliceerd willen krijgen.

Terug naar het onderwerp. Mannen en vrouwen hebben een eigen dynamiek. Een team met een overschot aan mannelijk gedrag kan voor vrouwen lastig zijn. Een team met dominant vrouwelijk gedrag kan voor mannen ingewikkeld worden. Alleen al hormonaal. Iemand met veel testosteron in een context waarin zorghormonen domineren kan het moeilijk hebben, omdat zijn testosteron geen ruimte krijgt. En omgekeerd. Een leidinggevende kan zo'n proces effectief en handig begeleiden door gebruik te maken van de verschillende kwaliteiten in zijn team. En door de negatieve

effecten te beperken, want die zijn er nu eenmaal. De sfeer en resultaatgerichtheid zal er beter van worden. Dat weten we al jaren, maar in de praktijk blijkt vaak dat leidinggevendenden er gewoon niet mee bezig zijn. Er zijn er te veel die denken dat het voldoende is om met een excelsheet te staan wapperen.

Er zit een risico aan het schrijven over mannen en vrouwen wanneer je een man bent. Televisieprogramma's kiezen om die reden gemakkelijker voor een vrouw. Toen het televisiekanaal Talpa nog bestond, haalde het programma van Linda de Mol en Beau van Erven Dorens bijvoorbeeld Roos Vonk in huis om over mannen en vrouwen te praten. Ook Margriet Sitskoorn mag het onderwerp regelmatig komen behandelen. Wie ben je immers als man om te weten wat vrouwen voelen? En: ben je als man niet bevooroordeeld als het gaat om de *battle between the sexes*? Welnu: natuurlijk weet ik niet hoe het is om een vrouw te zijn, of te voelen wat zij voelen. Maar uit de talloze gesprekken die ik in mijn coachingspraktijk en in mijn privéleven met vrouwen mocht voeren, heb ik wel enig begrip gekregen voor de dingen die vrouwen bezighouden. Hun perceptie van mannen vind ik minstens zo intrigerend als de mannelijke perceptie van vrouwen. Het maakt het allemaal wat interessanter als je de dingen van twee kanten bekijkt. Mocht ik hier en daar de plank mislaan, dan staat het je als lezer natuurlijk vrij om er een andere mening op na te houden.

13

Testosteron aan de top

Ten slotte dit. Regelmatig hoor je de vraag waarom er zo weinig vrouwen aan de top werkzaam zijn. Zou dat kunnen komen doordat onze organisatiecontexten nog steeds te veel worden gedomineerd door mannelijke structuren? De competitieve sfeer in de top van bedrijven past goed bij het mannelijke hormoon testosteron. Mannen hebben bovendien minder zorghormonen dan vrouwen. Is het in de top allemaal niet te veel gericht op beheersing, ja, onderdrukking van 'zachte' emoties, op een vermogen tot mededogenloosheid en op een gebrek aan zorg voor de medemens?

Een voorbeeld van dit 'testosteronmanagement' vond ik in het *NRC* van 28 november 2015. Olaf Swantee, topman van het Britse EE (voorheen T-Mobile en Orange), betoont zich daar een echte testosteronman. Het begint al met de kop: 'Wij zijn de nieuwe wereld, de winnaars'. Swantee is verslaafd aan sporten ('Als ik het niet doe word ik gek'), kan nauwelijks stilzitten en is altijd aan het werk ('Vandaag iets meer stress dan normaal'). Swantee ontsloeg op de eerste dag van zijn nieuwe job alle topmanagers

en veranderde de naam van het bedrijf. Op de vraag van de interviewster of bedrijven het karakter van de topman weerspiegelen, antwoordt hij bevestigend: 'Ja, ja, EE is ook snel en ongeduldig en heel ambitieus.' Het beeld ontstaat van een onrustige, ambitieuze, meedogenloze en daadkrachtige manager. Heel veel mensen vinden dat aantrekkelijk, maar of het nou goed leiderschap is, daarover kun je ernstig twijfelen als je de Harvard Top 50 van managementboeken raadpleegt. Die laten voor een topmanager een combinatie zien van eigenschappen, waarvan de eigenschappen van Swantee de helft vormen. Daadkracht dient namelijk volgens de deskundigen vergezeld te gaan van menselijkheid, en al je topmanagers ontslaan op dag één toont daar weinig blij van. Hoeveel gezinnen onder vinden daarvan de gevolgen? Maar daar zitten testosteronmanagers niet mee.

14

Ik ben niet de enige die moppert op machomanagement. Een week na het interview met Swantee had *NRC* een interview met een vrouwelijke CEO, Ineke Bussemaker. Zij bestuurt de grootste bank van Tanzania. Ze verbaast zich hardop dat 'dit zo'n machowereld is. Met mannen die in het openbaar vreselijk seksistische grappen maken, ook als er vrouwen bij zijn. Ik ken talloze verhalen van mensen die in de top werkzaam waren, er toen uit "verwijderd" werden en nooit meer iets vernamen van collega's met wie ze jaren hartelijk hadden samengewerkt.' Dit type antisociaal gedrag zal je na lezing van dit boek gemakkelijk associëren met een bepaald soort mannelijkheid. Bussemaker stelt er mooie dingen tegenover. Het lijkt te kloppen wat men over vijftigplusvrouwen zegt: het zijn de beste leidinggevend.

Conclusies

- Als je een mannen- of vrouwenteam verandert in een gemengd team, neemt de kwaliteit van de performance toe.
- Bestaande ideeën over mannen en vrouwen zijn aan herziening en nuancering toe.
- Leidinggevendenden moeten groepsdynamiek gaan begrijpen om tot een beter resultaat te kunnen komen.
- Je hoeft geen wetenschapper te zijn om over wetenschappelijke thema's te schrijven, met al die publicaties tegenwoordig. Mits je kritisch blijft natuurlijk.

Tips

- Als je een mannen- of vrouwenteam hebt, voeg dan ten minste twee leden van de andere sekse toe.
- Durf je ideeën over mannen en vrouwen te herzien. Realiseer hoe je eraan komt en toets het aan moderne inzichten die in dit boek naar voren zullen komen.
- Spijker als leidinggevende jezelf bij op het gebied van 'groepsdynamiek'.
- Neem kennis van de enorme stroom wetenschap als je iets over een onderwerp wilt zeggen.
- Probeer bij artikelen over wetenschap altijd kritisch te blijven over wat er nu eigenlijk gezegd wordt. Media hebben de neiging om onderzoek te versimpelen en veel te drastische conclusies te trekken.