



Monique de Vos. FOTO GPO/REYER ELINGA

Een vrouwelijke of mannelijke baas, maakt dat wat uit? Het onderscheid verdwijnt snel, schrijft headhunter Monique de Vos in haar boek 'Vol in de Wind'. Volgens De Vos, die directeuren, bestuurders en toezichhouders werft, zijn de stereotypen aan het verwateren. „Ik krijg nooit te horen: doe mij geen vrouw.”

De leider is geen haantje of ijskonijn meer

MARIJOLIJN DE COCC

Ze maakt werkweken van zestig uur. Draagt hoge hakken en mantelpak, heeft de laptop uitgeklast voor het geval er vijf loze minuten zouden ontstaan. Verwelkomende lach. Ziehier een Nederlandse leider. Strak, efficiënt, warm. Vrouw.

Monique de Vos (50) is headhunter, directeur van haar eigen bedrijf Chasse Executive Search. Tijdens gesprekken met directies, met toezichthouders, met kandidaten voor topfuncties, viel haar op dat het onderscheid tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap steeds meer verwaterde. Vaak wordt nog wel heel stereotyp om 'een leider' gevraagd. Maar een leider is niet meer 1 plus 1 zakelijk en directief, dus man. Zoals warm en verbindend niet louter meer staan voor vrouw.

Die aardige, attente topman. Die strakke vrouw. Het gaat om de mix, het palet aan stijlen. Je kunt er een academisch systeem op loslaten, zegt De Vos, om aan te tonen dat verschillen in leiderschapsstijl anno 2012 niet noodzakelijk masculien of feminien zijn. Liever laat ze de leiders van nu aan het woord in haar boek 'Vol in de Wind' dat dinsdag verschijnt. Tien topmannen, tien vrouwen met elkaar in dialoog. Verschillende disciplines, verrassende overeenkomsten.

Velen waren ook als kind een 'baasje'. Klassenleider, voorzitter van de studentenvereniging, competitief, perfectionistisch. Leiderschap, het zit in je genen, het is de aard van het beestje. Agnes Jongeri-



Topvrouw heeft vooral last van Margrietmoeder en schoolpleinmafia

us (oud-voorzitter FNV) moest als jongste van acht op zoek naar 'datgene wat mij onderscheidde van de rest'. Aad Ouborg, directeur van de Ouborg Group, vier jongere zussen en soms gebukt onder zijn voorbeeldfunctie: „Als oudste word je vanzelf voorvechter van het geheel.”

Vrouwelijke leiders, zoveel wordt duidelijk uit haar boek, kunnen gewoon on-mo-ge-lijk, in deeltijd werken. Zoals Caro van Eekelen, directeur Accor Hotels Nederland, het zegt: „Een concertpianist excelleert door eindeloos te oefenen. Dat is met een leider niet anders.”

De vrouwen in het netwerk van De Vos zijn door de wol geverfde leiders, het glazen plafond is voor hen geen onderwerp. De Vos: „Ik krijg echt nooit te horen: 'Doe mij geen vrouw.' En het lukt ook altijd een goede vrouw te vinden.”

Veel meer zeggen vrouwelijke leiders last te hebben (gehud) van de 'schoolpleinmafia' of de 'Margrietmoeders': mensen die hun verwijten te weinig tijd en aandacht voor hun kinderen te hebben. De topvrouw die de eerste pasjes van haar

kind bij de au pair miste, maar later voor zichzelf kon zeggen: 'En dit zijn de eerste pasjes die ze voor mij doet'. Is ze een ijskonijn, een bitch? Of een sterke leider met goede opvang en een dosis relativeringsvermogen?

De Vos: „Veel Nederlandse vrouwen hebben wel ambitie, maar willen toch niet alleen maar werken. Ze willen ook appeltaart bakken voor hunjarige kind, en sporten en etentjes organiseren met vrienden. Vrouwen leggen zich heel veel op. In de sociale controle is groot, we houden elkaar in de gaten. Ik denk dat de topvrouwen in mijn boek eigenlijk toleranter zijn voor zichzelf. Ze hebben allemaal kinderen maar doen er niet zo ingewikkeld over.” Ze bestaan nog wel, erkent De Vos. De echte 'mannetjes' met hun ongeschreven 'mannetjespetregels'. De haantjes. Maar zoals Ellen Faber, oud-directievoorzitter van Achmea Schade het formuleert, mannelijk of vrouwelijk leiderschap wordt steeds meer een non-discussie. De stereotiepe leider sterft uit.

De Vos: „Alle leiders die ik heb gesproken waren zich er wel van bewust, de één meer dan de ander, dat gezag tegenwoordig niet meer automatisch is gebaseerd op positie, dat ze het echt moeten verdienen. Hierarchie en gezag zijn uit elkaar getrokken. Het is een andere tijd en het bewustzijn is er: mannen durven menselijker te zijn en vrouwen hakken ook knopen door.”

Monique de Vos, 'Vol in de Wind'. Topmannen en topvrouwen over leiderschap. Uitgeverij Prometheus/Bert Bakker, 200 pagina's, €18,95.

Slapen en sporten belangrijk

Opvallend is het belang dat de leiders hechten aan hun slaap. Niemand ligt regelmatig wakker van het werk. Soms door schade en schande wijs geworden, zoals ondernemer Joop van den Ende die een burn-out kreeg. Allemaal zorgen ze meer dan gemiddeld voor hun eigen mentale of fysieke fitheid. Ze werken heel hard, maken veel uren, maar zijn zich zeer bewust van de gezonde geest in het gezonde lichaam. Klaas Knot, president van De Nederlandse Bank: „Je kunt dit soort banen alleen maar doen als je goed slaapt.” Guido van Woercom, directeur van de ANWB: „Als je slecht slaapt, begeef je je op een hellend vlak.” Hans Smits, president-directeur van het Havenbedrijf Rotterdam, houdt vast aan sporten en loopt drie dagen in de week van vijf tot zes uur 's morgens hard om rond kwart voor zeven naar Rotterdam te rijden.



Joop van den Ende. FOTO ANP/ROPPA

Koekjes mee naar vergadering

De vrouwelijke leiders vinden wel dat ze doorgaans iets meer van de vrouwelijke stereotypen hebben. Pauline van der Meer Mohr, bestuursvoorzitter van de Erasmus Universiteit Rotterdam: „Ik ben taak- en doelgericht, ik kan besluiten nemen, maar ik neem ook de koekjes mee naar de vergadering, denk aan cadeautjes en wil weten hoe iemand zich voelt.”

Herna Verhagen, bestuursvoorzitter van PostNL: „Ik vraag makkelijker naar moeilijke privésituaties; mannen vinden dat lastiger of zijn daar misschien niet zo benieuwd naar als ik.”

Jeroen de Haas, voorzitter van de raad van bestuur van Eneco, ziet de feminie kant in zichzelf: „Ik ben opener geworden. Ik ben meer gaan vertellen over mijn privéleven. Ik toon mijn onzekerheden meer. (...) Ik zing graag. Dat zou ik enkele jaren geleden niet hebben verteld, maar nu wel.”



Marja van Bijsterveld. FOTO ANP

Eenzaam aan de top bij tegenslag

Als je vol in de wind staat, moet je ook incasseren. En als het tegengit, kan leiderschap eenzaam zijn. Minister van onderwijs Marja van Bijsterveld: „Ik word uiteindelijk toch persoonlijk aangesproken. Je zit daar heel alleen in dat Kamerbankje en bent uiteindelijk eindverantwoordelijk.” Caroline Prinzen, lid van de raad van bestuur van ABN Amro: „Als je als vrouw deel uitmaakt van een groep die voor de rest uit mannen bestaat, kan dat best eenzaam zijn.”

Gerard Kemkers, hoofdcoach van de schaatsploeg van TVM, stuurde schaatser Sven Kramer tijdens de Olympische Spelen 2010 de verkeerde baan in. „Ik ben wat cynischer geworden en geef me alleen in een steeds kleinere kring mensen bloot.” Agnes Jongerius, vertrokken bij FNV: „Ik vind het ingewikkeld om de kritiek op de persoon niet zwaarder te laten wegen dan de complimenten.”