

## Verwikkeld in de verkeerde

# RATRACE

### Vrouwen houden niet van competitie.

Tenminste, als het om winnen gaat, of hoger op komen. Maar in hun sociale en collegiale relaties met andere vrouwen zijn ze des te strijdlustiger. **Hiermee omarmen ze het slechtste van beide werelden en werken ze zichzelf tegen, betoogt Roos Vonk.**

**E**en paar jaar geleden gaf ik weleens lezingen aan vrouwelijke managers. Met vrouwen onder elkaar was dat meestal leuk, maar soms helemaal niet: dan ontstond een sfeer van kritiek, elkaar vliegen afvangen en alles beter weten ('Dat onderzoek had natuurlijk anders gedaan moeten worden'). Vervolgens spraken ze elkaar daar weer op aan ('Ik vind dat de sfeer nu door een paar individuen wordt bepaald'). Bij lezingen voor mannelijke managers is mijn ervaring heel anders: zij zijn in het algemeen meer ontspannen en gemoedelijk. Ze stappen makkelijker over dingen heen en gunnen anderen meer.

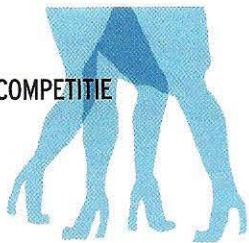
Dat zal op de werkvloer misschien lang niet altijd opgaan, maar veelzeggend is toch de vraag die ik kreeg van een mannelijke leidinggevende: 'Kun je niet eens een lezing geven over leidinggeven áán vrouwen? Hoe je met die onderlinge nijd en intriges omgaat? Als de vrouwen in mijn bedrijf elkaar 's morgens heel vriendelijk, met lieve hoge stemmetjes groeten, dan weet ik al: we krijgen stront.'

**Wellicht zijn vrouwen tegen elkaar** vaak wat vinniger en haatdragender, terwijl mannen hun irritaties lekker oppervlakkig wegspoelen met een gezamenlijk biertje. Terwijl mannen elkaar in netwerken vooruit helpen, sluiten vrouwen minder vaak coalities, blijkt uit onderzoek. Dat speelt niet alleen op het werk; ook daarbuiten spannen vrouwen vaak alleen samen om te roddelen over een andere vrouw. Ze smeden een band met elkaar door kritisch haar kleding of omvang te bespreken zodra ze er niet bij is. Moeders hakken elkaar de pan in over wel of niet werken. In relaties kennen we de vijandige verhouding van vrouwen met hun schoonmoeder. **En gek genoeg worden vrouwen wier partner overspel pleegt eerder boos op de minnares dan op de man in kwestie.**

Dit gebrek aan onderlinge solidariteit wordt versterkt door het feit dat mannen vaak slapjanussen zijn. Echtgenotes en schoonmoeders bestrijden elkaar doordat de man niet zegt waar het op staat. Als hij gewoon zou zeggen bij wie hij met Kerstmis wil zijn en wat hij het liefste lust, dan konden de vrouwen de strijdbijl begraven. Maar mannen willen de kool en de geit sparen. Ze willen alle opties openhouden en dat doe je het beste door je niet uit te spreken.

### Vrouwen spannen vaak alleen samen om te roddelen

En de vrouwen richten hun boosheid vooral op elkaar en laten zo'n slappe vent ermee weggelaten. Maar ook zonder dat er direct een man in het spel is, kunnen vrouwen venijnig tegen elkaar zijn. Onlangs toonde een interessant onderzoek onder Amerikaanse studenten aan dat vrouwen onderling niet echt verdraagzaam zijn. De studenten woonden samen met een seksegenoot op een kamer: een fijne snelkookpan als er wrijving is. De meisjes hadden vaker dan jongens een conflict, waren on- ➤



tevreder, stoorden zich meer aan hun *roommate* en wisselden ook vaker van kamergenoot. Daarbij maakte het niet uit of de kamergenotes elkaar hadden uitgekozen of dat ze aan elkaar waren toegewezen.

**Als je het zo beziet, zou je zeggen dat mannen vaak conflictvermijders zijn en vrouwen meer strijdlust hebben.** Maar tegelijkertijd blijken vrouwen zich juist helemaal niet op hun gemak te voelen in competitieve situaties. Mannen vinden wedstrijdje leuker en ze doen beter hun best om te winnen. Op allerlei terreinen, van hardlopen tot puzzels oplossen, scoren jongens en mannen in competities beter dan bij individuele prestaties. Moeten vrouwen wedijveren, dan gaan ze juist slechter presteren en hebben ze er minder lol in.

In een recent Brits onderzoek speelden deelnemers op de computer een wedstrijd. In iedere ronde speelden ze om een grote of kleine geldprijs tegen een tegenstander. De prestaties van de vrouwen waren slechter dan die van de mannen, en dit bleek vooral te komen door hun reacties op winnen en verliezen. Het winnen van kleine bedragen werkte voor zowel mannen als vrouwen motiverend: het zorgde ervoor dat ze zich in de daaropvolgende rondes nog meer inzetten. Kleine en grote verliezen waren voor vrouwen sterk demotiverend en leidden ertoe dat hun prestaties in de volgende rondes sterk omlaag gingen; bij mannen gebeurde dit alleen als ze een grote geldprijs verloren.

De onderzoekers vermoeden dat mannen puur balen van het mislopen van de prijs, terwijl vrouwen het verlies koppelen aan hun zelfvertrouwen. Bovendien leidde ook het winnen van grote bedragen tot verminderde inzet bij vrouwen, vermoedelijk door het gevoel van ongelijkheid. Ook ander onderzoek laat zien dat vrouwen weerstand hebben tegen 'voorop liggen' (*aheadness aversion*).

Niet zo gek dus dat vrouwen zich minder snel opgeven voor wedstrijden en sneller afhaken in een competitieve werksfeer. Al met al lijkt competitie bij hen meer stress en negatieve gevoelens te veroorzaken. Ze houden niet van verliezen, want dat betrekken ze op hun gevoel van eigenwaarde; en ze houden ook niet van winnen, want dat maakt de relatie scheef en ongelijkwaardig.

**De weerstand van vrouwen tegen competitie en 'voorop liggen' hangt samen met de behoefte om op basis van gelijkwaardigheid met anderen om te gaan.** Vrouwen raken niet extra gemotiveerd als ze een ander verslaan – integendeel: ze vinden het ongemakkelijk en raken gespannen. Ook vrouwen met een leidinggevende functie willen graag *one of the girls* blijven en liever niet te veel positie innemen ('Wie ben ik om anderen te vertellen hoe ze hun werk moeten doen'). Vrouwen richten zich veel meer op

## Wil je een betere relatie met collega's? Doe als een man

de horizontale, gelijkwaardige dimensie van het sociale verkeer – verbinding, erbij horen – dan op de verticale – wie is wie de baas. Hogerop komen en winnen geeft hun het gevoel dat ze die verbinding verliezen.

In werksituaties kan dit grote voordelen hebben. Het geeft een meer procesgerichte houding die vooral gunstig is voor vernieuwing, persoonlijke ontwikkeling, openheid, samenwerking en van elkaar leren. In de tabel staan enkele trefwoorden bij een overwegend resultaatgerichte ('mannelijke') versus een procesgerichte ('vrouwelijke') houding.

**Veel bedrijven zouden kunnen profiteren van een meer procesgerichte benadering in de top.** Maar het probleem is nu juist dat vrouwen met hun weerstand tegen competitie en 'voorop liggen' eerder kiezen voor settings waar vechtlust minder belangrijk is. Wanneer ze opklimmen

en de werksituatie competitiever wordt, zeggen ze eerder: 'Toedelo, ik kan mijn tijd wel leuker besteden.'

Als er eenmaal een kritische massa vrouwen aan de top is, zou dit kunnen veranderen. Gelet op de verschillen in de tabel, zou het alleen maar gunstig zijn wanneer bedrijven zich geleidelijk aanpassen aan de vrouwelijke benadering. Maar het tegendeel geldt in het persoonlijke domein, op de horizontale dimensie, waar vrouwen vooral elkáár dwarszitten. Juist daar zouden vrouwen een voorbeeld moeten nemen aan mannen; die oordelen minder hard en kunnen gebreken makkelijker accepteren.

Wil je meer bevredigende en langdurige vriendschappen en collegiale verhoudingen? Vraag je dan bij ergernissen en wrijving domweg af: wat zou ik doen als ik een man was? Wie weet leidt dat er ook toe dat we het spel van de macht luchthartiger meespelen, niet zo zwaar tillen aan scheefheid als we winnen, elkaar beter vooruit en omhoog helpen – en uiteindelijk massaal genoeg de top bereiken om een werkelijke cultuurverandering teweeg te brengen. ●

*# Roos Vonk is hoogleraar sociale psychologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Ze schreef onder andere **Ego's en andere ongemakken** (2009) en **Menselijke gebreken voor gevorderden**, dat deze maand verschijnt bij uitgeverij Scriptum*

### Reageren op dit artikel?

Ga naar [www.opzij.nl/forum](http://www.opzij.nl/forum)

#### Resultaatgericht

- **Competitie**
- **Laten zien wat je kunt, doorgaan met wat je goed doet**
- **Motivatie: beter zijn dan anderen, winnen**
- **Jezelf vergelijken met mensen die het minder goed doen: goed voor je ego**
- **Wantrouwen**
- **Fouten wegmoffelen**

#### Procesgericht

- **Samenwerking**
- **Iets nieuws proberen**
- **Motivatie: jezelf verbeteren, zelfontwikkeling**
- **Jezelf vergelijken met mensen die het beter doen: om van hen te leren**
- **Uitwisseling**
- **Fouten bespreken**