

MONIC BÜHRS | ELISA DE GROOT

Stratego® voor vrouwen

Ontwikkel je strategie
en speel het spel

• EVERSELLER •
MEER DAN 30.000
EXEMPLAREN
VERKOCHT



Boom

Stratego® voor vrouwen

*Ontwikkel je strategie
en speel het spel*

Monic Bührs

en

Elisa de Groot

Boom

INHOUD

Voorwoord	9
Inleiding	11
1 Op weg naar een strategie	19
1.1 Wat is het speelveld?	19
1.1.1 Ongrijpbaar speelveld	19
1.1.2 Persoonlijke krachten	21
1.1.3 Organisatiekrachten	21
1.2 Wat zijn de krachten?	22
1.2.1 Stel je doel, wees concreet, en spreek het uit	22
1.2.2 Teken je eigen krachtenveld	23
1.2.3 Voor of tegen?	25
1.2.4 Van bondgenoot tot vijand	25
1.3 Belangen en drijfveren	27
1.3.1 Een kwestie van persoonlijkheid	27
1.3.2 Onderliggende drijfveren	30
1.4 Het spel	30
1.4.1 Nu gaat het spel pas écht beginnen	30
1.4.2 You win some, you loose some	32
1.5 ‘Politieke spelletjes’: speel ze goed	33
1.5.1 Constructieve en destructieve spelletjes	33
1.5.2 Goed bedoeld, maar niet effectief	34
1.6 Strategische stappen	35
1.6.1 Zetten en tegenzetten	35
1.6.2 Houd rekening met de ‘hofhouding’ en zoek een sparringpartner	35
1.7 Persoonlijke kwaliteiten	37
1.7.1 Van onderhandelen tot analyseren	37
1.7.2 Overtuigingskracht en lef	37
1.8 Strategische stappen	39
1.9 Do’s en don’ts	39

2	De stukken op het speelveld	41
2.1	Goden en godinnen	42
2.1.1	Typeringen	42
2.1.2	De godinnen	43
2.1.3	De goden	52
2.2	Spelen met archetypen	58
2.2.1	Herkennen is het halve werk	58
2.2.2	Emoties onder controle	59
2.2.3	Menselijk gedrag inschatten	60
2.2.4	Kwaliteiten en valkuilen, godinnen en goden	61
2.3	Goden en godinnen: do's en don'ts	64
3	Macht en leiderschap	67
3.1	De leider van vandaag	67
3.1.1	Tijd voor een nieuwe leider	67
3.1.2	Machtige vrouwen	68
3.2	De weg naar macht	69
3.2.1	Machtsniveaus	69
3.2.2	Niveau 1: Macht door hulp vragen	70
3.2.3	Niveau 2: Macht door bondgenootschap	73
3.2.4	Niveau 3: Macht door zichtbaarheid en profilering	76
	Transavia haalt strepen van uniform	79
3.2.5	Niveau 4: Macht door reflectie en zelfkennis	80
3.2.6	Niveau 5: Macht door persoonlijke visie en dienend leiderschap	82
3.3	Het beste van alle niveaus	85
3.3.1	Egomacht én relatie	85
3.3.2	Ontwikkeling is noodzaak	86
4	Onderhandelen	97
4.1	Onderhandelen moet	98
4.1.1	Vrouwen en onderhandelen	98
4.1.2	Salarisverschillen tussen man en vrouw	99
4.2	Het onderhandelingsspel	101
4.2.1	De kunst van het voorbereiden	101
4.2.2	De onderhandelingen kunnen beginnen	107
4.2.3	Het sluiten van de overeenkomst	112
4.3	Mensenspel	112
4.3.1	Onderhandelen met de 'goden'	113
4.3.2	Onderhandelen met de 'godinnen'	116

5	Profileren en positioneren	119
5.1	Profileren en het nut van de archetypen	120
5.1.1	Wees bewust van het effect van je gedrag	120
5.1.2	'Pak' de verschillende archetypen in	121
5.2	Wat wil je communiceren?	122
5.2.1	Kleding	122
5.2.2	Taalgebruik	124
5.2.3	Humor	127
5.2.4	Stem	127
5.2.5	Houding	128
5.3	Indruk maak je zo	129
5.3.1	De 'bril' bepaalt de indruk	129
5.3.2	Korte metten met de eerste indruk	129
5.4	Omgaan met stereotypen	130
5.5	Mannenspel en vrouwenspel	132
5.5.1	Profileren is geen opscheppen of bluffen	132
5.5.2	Strategisch zwijgen kan geen kwaad	133
5.6	De weg naar een duidelijke profilering	134
5.6.1	Weet wat je wilt bereiken	134
5.6.2	Maak gebruik van spiegelen	135
5.6.3	Bepaal of de ander bij voorkeur luistert, kijkt of voelt	136
5.6.4	Maak 'relationeel' werk zichtbaar	136
5.7	Vrouwen en leiderschap	143
5.7.1	Vier soorten leiders	143
5.7.2	Populaire en minder populaire leiders	146
5.7.3	Vrouwen zijn ook masculiene leiders	146
5.7.4	'Think manager, think male'	147
5.8	Do's en don'ts	150
6	'Het Nieuwe Werken' en de social media	155
6.1	Nieuwe statussymbolen	155
6.1.1	Nieuw leiderschap	156
6.1.2	Hiërarchie onder druk	156
6.2	Het nieuwe werken en je plaats bepalen	157
6.2.1	Werk, privé en schuldgevoel	157
6.2.2	Grenzen stellen	158
6.2.3	Zichtbaarheid	158
6.2.4	Het Nieuwe Werken als mogelijke carrièrekiller	159

6.3	Social media	160
6.3.1	Social media, welke zijn er?	161
6.3.2	Bepaal een strategie	162
6.3.3	Mannen vs vrouwen op social media	163
6.4	Tips voor een krachtige profilering op social media	165
6.4.1	Social media: lessons learned	167
7	Queen bees en de krabbenmand	169
7.1	Hoe bouwen vrouwen relaties met elkaar?	170
7.2	Het krabbenmandeffect	172
7.3	Gelijkwaardigheid en gemeenschappelijkheid	174
7.4	De queen bee	177
7.4.1	Hoe doen mannen dit?	179
7.5	Mannen, krabbenmanden en queen bees	179
7.6	Relatie met de archetypen	181
7.6.1	Zo kan het ook	183
8	Verover de vlag	185
8.1	Je verborgen krachten, ofwel de mineurs	185
8.1.1	Bereid je voor	186
8.1.2	Speel het spel	188
8.2	De belemmeringen	189
8.3	De regels van het spel	192
8.4	'If you can't beat them, join them'	197
	Dank	199
	Literatuurlijst	201
	Register	205

VOORWOORD

Speel het spel, relateer en heb plezier.

Als vrouw weet ik niet hoe het is om als man carrière te maken. Maar één ding weet ik wel: in het bedrijfsleven gelden regels – zowel geschreven als ongeschreven – die je moet kennen, die je moet snappen en waar je vooral ook gebruik van moet maken. Dat geldt voor mannen én vrouwen. Maar helaas is het nog altijd zo dat mannen daar doorgaans beter in lijken te zijn dan vrouwen. Dat is niet zo verwonderlijk, het zijn immers de mannen die de top domineren, en het zijn dan ook de mannen die de spelregels – bewust of onbewust – hebben opgesteld. En zo komen zij wél aan de top en blijven vrouwen vaak halverwege de loopbaanladder steken.

De cijfers liegen wat dit betreft niet. Op Japan en de Verenigde Emiraten na scoort Nederland het slechtst op de wereldranglijst. In de directies van de top 100 van Nederlandse ondernemingen is slechts 11 procent vrouw, zo kunnen we regelmatig lezen. En we kunnen dan wel zeggen dat veel vrouwen wellicht passie en ambitie missen om op hoog niveau leiding te geven en beslissingen te nemen, maar zelfs met die passie en ambitie is het hard werken om de top te bereiken. Zowel voor vrouwen als voor mannen.

Er zijn dan ook geen garanties. Het hebben van ambities en het kennen en toepassen van de regels alleen is nog geen vrijbrief voor de top. Daar moet hoe dan ook hard voor worden gewerkt. En daarvoor moet het spel soms hard en zakelijk worden gespeeld. Veel vrouwen vinden dat lastig, zo heb ik vaak gemerkt. Vrouwen hebben soms de neiging om zich te vereenzelvigen met het spel dat op de werkvloer wordt gespeeld. Ze betrekken kritiek op hun werk op hun eigen persoon en nemen de zaken soms te serieus op. En dat is bepaald niet nodig. Een beetje relativeren op z'n tijd doet wat dit betreft wonderen en maakt dat menig vrouwelijke carrière soepeler en minder stressvol verloopt.

Want vrouwen hebben namelijk wel degelijk veel te bieden. Vrouwen zijn immers als geen ander in staat om interesse te tonen in anderen, hun intuïtie in te zetten om goede beslissingen te kunnen nemen en hun sociale vaardigheden

aan te wenden om hun doel te bereiken. Voeg daar lef en relativeringsvermogen aan toe, en zie daar de perfecte ingrediënten om het ver te kunnen schoppen in bedrijven. Kortom wees niet bang, durf je nek uit steken, en deins niet terug voor tegenwind, zo luidt mijn credo.

Carrière maken begint met ambitie, ofwel de wil om hogerop te komen en de bereidheid hiervoor bepaalde keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Wanneer vrouwen eenmaal deze keuze hebben gemaakt, is het zaak het spel volgens de regels mee te spelen. In dit boek worden deze geschreven en ongeschreven regels uitvoerig uit de doeken gedaan. Neem er kennis van en schroom vooral niet ze toe te passen. Stel je doel, speel het spel, relativeer en heb plezier.

Pamela Boumeester

Commissaris, lid Raad van Advies In Touch women resource management, voormalig CEO NS Poort

‘Vrouwen zullen pas echt helemaal gelijkwaardig zijn wanneer ook middelmatige vrouwen op hoge posities terechtkomen.’

Françoise Giroud

INLEIDING

Nederland doet het belabberd als het gaat om vrouwen op topposities. Na jarenlange discussies over glazen plafonds en plakkende vloeren is het met de carrière van vrouwen nog steeds niet goed gesteld. Wat zijn nu precies de oorzaken van het feit dat zo veel talentvolle vrouwen niet de carrière krijgen waarop ze gehoopt hadden? Hoe komt het dat, ondanks alle vrouwvriendelijke wetten en maatregelen, vrouwen blijven hangen in minder interessante en minder goed betaalde banen in vergelijking met hun mannelijke studiegenoten, die nota bene met een minder mooie cijferlijst afstudeerden?

Het antwoord ligt in het verleden. De rituelen, de ongeschreven regels en gewoontes waaraan iedereen in een bedrijf zich sinds jaar en dag houdt, zijn ooit vormgegeven en worden nu in stand gehouden door de oprichters en de mensen aan de top. Aan de top zitten nu eenmaal nog bitter weinig vrouwen, dus gelden vrijwel overal nog steeds de ‘spelregels’ van de mannen. Als vrouwen na hun studie gaan werken, komen ze dan ook in een door mannen gedomineerde cultuur terecht. Zelfs in organisaties waar veel vrouwen werken, is de cultuur vaak ‘mannelijk’. De emancipatie en de massale opkomst van vrouwen op de arbeidsmarkt heeft weliswaar veel goeds gebracht, maar toch is de mannelijke cultuur op het werk in essentie dezelfde gebleven.

En dat realiseren de meeste vrouwen die aan hun eerste baan beginnen zich niet. De meeste mannen realiseren zich overigens ook niet dat zij ‘het spel’ volgens hun eigen regels spelen. We spreken regelmatig managers en directeurs die echt graag meer vrouwen op hogere posities willen benoemen en behouden, maar daar niet in slagen omdat ze zelf, onbewust, die ontwikkeling tegenhouden. De nationale politie in ons land, bijvoorbeeld, wil graag meer vrouwen binnen de organisatie naar hogere posities laten doorstromen. In gesprekken tijdens een onderzoek naar diversiteit bij een politie-eenheid, kwam naar voren dat

veel vrouwen over de kwaliteit beschikken om goed te communiceren. Hierdoor zijn zij in staat om te voorkomen dat een opstootje escaleert. Maar het voorkomen van geweld telt helaas niet mee als ‘resultaat’. Het aantal ‘staandhoudingen’ telt daarentegen wél mee. Saillant detail is natuurlijk dat je een staandhouding in feite pas kunt doen op het moment dat een opstootje escaleert. Vrouwen zijn kortom wel gewenst in de top van organisaties, maar de belonings- en waarderingssystemen zijn zelden afgestemd op de competenties die men nu juist zo graag ziet van vrouwen. Het lastige is dat deze regels heel impliciet zijn en we ons er nauwelijks van bewust zijn dat ze worden gehanteerd. We gedragen ons als een vis in een kom, die heeft ook niet door dat hij alsmat rondjes zwemt ...

Biologie of opvoeding?

De kern van het probleem ligt kort samengevat in de verschillen tussen mannen en vrouwen. Als gevolg van die verschillen kunnen we immers spreken over ‘door mannen gedomineerde spelregels’. Nu zijn er boeken volgeschreven over dit onderwerp en die zijn grofweg onder te brengen in twee stromingen: *nature* en *nurture*. Zo menen de schrijvers Allen en Barbara Pease dat verschillen tussen vrouwen en mannen grotendeels zijn aangeboren: ze zijn *nature*. Zij schreven boeken met titels als *Waarom mannen niet luisteren en vrouwen niet kunnen kaartlezen*. Andere auteurs, zoals Rosalind Barnett en Caryl Rivers, gaan ervan uit dat sekseverschillen juist veroorzaakt worden door *nurture*: ze zijn diep ingebakken in onze maatschappij en in onze dagelijkse interactie. In hun visie worden de verschillen vooral gevoed door opvoeding en opvattingen die de omgeving uitdraagt.

Wij denken dat het menselijk gedrag zowel door *nature* als door *nurture* wordt beïnvloed. Er zijn uiteraard biologische verschillen tussen vrouwen en mannen, maar tegelijkertijd worden deze in stand gehouden en zelfs versterkt door onze opvattingen over vrouwen en mannen en door de manier waarop we onze kinderen opvoeden.

Het volgende vaderdagversje is een mooi voorbeeld van hoe we ons beeld over de verschillen tussen vrouwen en mannen in stand houden: ‘Mijn vader is de beste en de leukste. Mijn vader, die is altijd kampioen. En daarom wil ik dolgraag voor mijn vader op vaderdag eens iets bijzonders doen.’ Vader is de beste en kampioen, daarmee wordt hem status en positie toegekend. En als het moederdag is? ‘Lieve mama, Je bent ontzettend lief en daarom schrijf ik deze brief. Je bent niet zo vaak boos, maar lief als een roos.’ Woorden als ‘beste’ en ‘kampioen’ komen in een moederdagversje niet voor. En zo kunnen we nog tal van voorbeelden noemen.

Meisjes worden veel minder dan jongens aangemoedigd om risico’s te nemen. Tegen meisjes zeggen we ‘Doe je wel voorzichtig?’, terwijl de jongens worden

meegenomen op een survivalweekend in de Ardennen. Later, als deze meisjes gaan werken, spelen deze ‘opvoedingselementen’ en maatschappelijke normen nog steeds een rol. Aan een vrouw die een mooie carrière stap maakt vragen we ‘Denk je dat je het aan kunt?’ Terwijl de mannen eenvoudigweg worden gefeliciteerd met hun succes.

Een manier van kijken

Dat meisjes en jongens, vrouwen en mannen een verschillende opvoeding genieten en genetisch ook bepaald niet hetzelfde zijn, moge duidelijk zijn. Maar wat zijn dan die verschillen tussen vrouwen en mannen? De Amerikaanse sociologe en linguïste Deborah Tannen deed onderzoek naar de manier waarop vrouwen en mannen communiceren en hoe die communicatie tot misverstanden leidt. Vrouwen zien de wereld als een netwerk van relaties, ontdekte Tannen. Ze zijn erop gericht relaties aan te gaan en die te versterken. Mannen zien daarentegen de wereld meer als een maatschappelijke orde waarin je een hogere of lagere status inneemt. Dat verklaart waarom mannen erop gericht zijn een zo hoog mogelijke status te verkrijgen en die positie te verbeteren of op z’n minst te behouden.

Natuurlijk heeft de manier waarop we in de wereld staan effect op alles wat we doen. Het bepaalt hoe we omgaan met macht, hoe we onszelf profileren, hoe we confrontaties aangaan en het heeft ook invloed op de taal die we gebruiken. Als een vrouw bijvoorbeeld aan een man vraagt iets voor haar te doen, dan zal hij die opdracht onbewust automatisch uitstellen. Voor hem voelt het onmiddellijk gehoor geven aan een verzoek namelijk onwillekeurig als een ‘aanslag’ op zijn positie. Omdat mannen behoefte hebben de regie in handen te houden, zullen ze reageren met: ‘Ja schat, ik zal stráks de was even uit de droger halen.’ Een vrouw zal heel anders reageren: zij ziet het verzoek als het versterken van de onderlinge relatie. Een vrouw gaat dus meteen aan de slag.

Spel van overtroeven

Eigenlijk begint de tweedeling al tijdens onze jeugd. Tenzij meisjes veel met jongens optrekken, leren ze vooral volgens de regels van de meisjes spelen. Ze ontwikkelen een vrouwelijke mentaliteit. Meisjes leren bijvoorbeeld al op jonge leeftijd bescheiden te zijn, hun beurt af te wachten en samen te spelen.

Jongens spelen volgens andere regels. Zij zijn bijvoorbeeld veel meer bezig zich een plaats in de hiërarchie van de jongens te verwerven. Om ten opzichte van je vriendjes een goede plek te krijgen, moet je wel actie ondernemen en knokken. Dat knokken gebeurt fysiek, maar ook met woorden. Jongens zijn steeds bezig anderen te ‘overtroeven’; wie heeft de bal het hoogst geschopt?

Een mooi voorbeeld van het ‘elkaar overtroeven’ is deze conversatie van een moeder die met drie jongetjes, waaronder haar eigen zoontje, in de auto zit. Een van de jongens zegt: ‘Wij zijn drie dagen naar Eurodisney geweest.’ Waarop een van de andere jongetjes zegt: ‘Wij waren vijf dagen in Eurodisney.’ Het is even stil en dan zegt het zoontje van de vrouw: ‘Wij verhuizen naar Eurodisney.’ Opvallend is ook nog dat de jongetjes ongelooflijk veel lol hebben in het overtroeven van elkaar. Het is echt een spel.

Op het werk gaat het spel van de jongens gewoon weer verder. En vrouwen kunnen zich hieraan ontzettend irriteren. Logisch, want als meisje leer je dit spel niet. Als meisje leer je vooral hetzelfde te zeggen, te kunnen en te doen als je vriendinnetje. Je haalt het niet in je hoofd ergens beter in te zijn, iets mooiers te dragen. ‘Wie denkt ze wel niet wie ze is ...’

Loyaliteit

Het verschil tussen mannen en vrouwen gaat verder. Loyaliteit is nog zo’n onderwerp waar mannen heel anders mee omgaan dan vrouwen. Vrouwen zijn op dit vlak vrij principieel. Zij zijn zelf loyaal en verwachten dat ook van anderen. Mannen gaan veel pragmatischer om met hun loyaliteit. Op hun werk zijn ze vooral loyaal aan hun team. Worden ze uitgeleend aan een ander team, dan verschuift hun loyaliteit onmiddellijk. In een vergadering zitten ze wederom in een ander gezelschap, dus daar ligt hun loyaliteit ook weer anders. Hun loyaliteit wordt kortom bepaald door de situatie. Mannen gaan strategischer om met loyaliteit dan vrouwen. Ze zorgen dat ze weg zijn als hun baas ‘uit is’ en niet echt meer meetelt. Vrouwen blijven dan veel vaker toch nog loyaal aan zo’n baas. Maar net zoals succes afstraalt op degene die met en voor je werkt, heeft ook het werken voor een leidinggevende die niet goed ligt een negatief effect op jou. Mannen zijn veel meer dan vrouwen echte lobbyisten. Ze maken verbondjes, ze beginnen al ruim vóór de besluitenvergadering hun voorstanders te verzamelen. Zo zorgen ze dat hun idee meer kans heeft om erdoor te komen. Het is voor vrouwen raadzaam om in ieder geval te weten dat het zo werkt en die tactiek soms over te nemen.

‘Nee’ is geen ‘nee’

Wat vrouwen ook van mannen kunnen leren is dat ‘nee’ niet altijd ‘nee’ is. Vrouwen hebben de neiging het meteen op te geven als ze een negatief antwoord krijgen op hun verzoek. Mannen weten dat het woordje ‘nee’ er gewoon bij hoort. Het is het startpunt van de onderhandeling die moet worden gevoerd. Mannen gaan dus gewoon de volgende dag terug naar hun baas om nog een keer om die salarisverhoging te vragen. Ze beschouwen het negatieve antwoord van hun leidinggevende ook beslist niet als een persoonlijke afwijzing. Vrouwen zijn

meestal zo teleurgesteld dat ze voorlopig niet meer durven, als ze überhaupt al durven te vragen.

Dat vrouwen zich eerder uit het veld laten slaan heeft te maken met oefening in het aangaan van de competitie. Jongens spelen al heel jong spellen met elkaar waarmee ze kunnen winnen en verliezen. Ze spelen bijvoorbeeld riddertje en dan kun je van je paard worden geslagen. Je ligt in het zand, staat op en klimt gewoon weer op je paard. Zij leren dus al jong: de wereld is een grote competitie en er zijn steeds nieuwe rondes waarin je kunt winnen of verliezen. Meisjes bouwen relaties door met elkaar te praten. Daarmee valt niets te winnen of te verliezen. Zij leren dus ook niet de competitie aan te gaan en vinden vooral dat het allemaal eerlijk moet zijn. Als vrouwen tijdens een onderhandeling een eerste 'nee' krijgen, denken zij meteen dat het spel klaar is, voor mannen is het het begin van de volgende ronde.

Terwijl mannen dus pragmatisch – en niet al te loyaal – druk zijn met onderhandelen en het versterken van hun positie, worden vrouwen veel meer aangehouden door de inhoudelijke kant van hun werk. Ze kiezen voor een interessant vakgebied of willen graag een inhoudelijke bijdrage leveren. Of die bijdrage ook leidt tot erkenning laten ze vaak aan het toeval over, ze houden zich minder bezig met het strategische proces. De meeste vrouwen gaan impliciet uit van het 'voor wat hoort wat'-principe. Ze verwachten dat ze vanzelfsprekend waardering krijgen voor het feit dat ze kwalitatief goed werk verrichten. Als die erkenning op het werk vervolgens uitblijft, komt dat als een koude douche. Er zijn kortom nogal wat ongeschreven mores in organisaties die mannen van nature beter begrijpen dan vrouwen.

Krabbenmandeffect

Zelfs als vrouwen wél de spelregels van de mannen kennen en hiermee het 'spel' gaan spelen, hebben ze een achterstand. Beeldvorming en vastgeroeste opvattingen zijn lastige obstakels voor vrouwen die hogerop willen. Mannen doen hun best zich te profileren en besluitvaardig en krachtig over te komen. Dat is goed voor hun positie, want andere mannen gaan hen dan als een leider zien. Maar wat gebeurt er vaak als een vrouw zich zo gedraagt? Collega's vinden haar dan al snel nogal *bitchy*.

Ook zijn vrouwen zelf vaak minder geëmancipeerd dan ze denken. Zodra een vrouw wél carrière maakt, komt het nog steeds voor dat vrouwelijke collega's (soms onbewust) die stap afkeuren. Vrouwen reageren zo omdat ze sterk gehecht zijn aan gelijkheid. Dit verschijnsel staat bekend als het *krabbenmandeffect*, als krabben in een mand zitten en een van hen probeert eruit te kruipen, zullen de andere krabben deze dilettant weer de mand in trekken.

Mannen hebben veel minder behoefte om gelijk te zijn. Ze voelen zich veel meer 'los' van anderen, ieder neemt zijn eigen plaats in. Mannen denken in termen van 'ik'. Vrouwen voelen zich sterk verbonden met anderen en denken in termen van 'wij'.

'Vrouwen zijn erg hard voor elkaar. Wij zijn onze grootste vijand. We helpen elkaar niet genoeg. Ik zeg altijd: er is een speciaal plekje in de hel gereserveerd voor vrouwen die elkaar niet helpen.'

Madeleine Albright

De spelregels

Veel vrouwen hebben aanvankelijk helemaal niet door dat er op hun werk een soort spel wordt gespeeld. Ze verwachten dat er dezelfde transparante regels gelden die tijdens hun schoolperiode en studie ook golden: je doet je best en je krijgt daar waardering voor in de vorm van hoge cijfers. Je doet nog meer je best en je studeert cum laude af.

Op kantoor zijn de regels echter veel diffuser. De ongeschreven regels schrijven namelijk voor dat je veel meer politiek moet bedrijven en strategisch moet handelen om succes te kunnen oogsten. Eigenlijk lijken de spelregels wel wat op die van Stratego.

Het 'echte' Stratego is een spel van aanval en verdediging, van spanning en verrassing. Het wordt gespeeld op een speelbord waarop de spelers hun leger strategisch moeten opstellen. De legers bestaan uit stukken met verschillende rangen. Iedere speler heeft een vlag en moet die zo goed mogelijk verdedigen. De vlag wordt dan ook meestal omringd door bommen. Er is maar één stuk dat de bommen onschadelijk kan maken en dat is de mineur. Degene die het lukt om de vlag van de tegenstander te veroveren is de winnaar.

Je kunt de vlag van de ander echter pas veroveren als je de opstelling van de ander kunt doorzien, als je weet waar de vlag staat en als het je lukt de bommen onschadelijk te maken. In de handleiding bij het spel wordt uitgelegd welke tactiek en strategie je het best kunt volgen om te winnen. Er staat bijvoorbeeld: 'Wees heel voorzichtig met je spion. Als je hem kwijt bent, neemt de kracht van de vijandelijke maarschalk enorm toe.' En dat is het hem nu net. Vrouwen die aan hun eerste baan beginnen krijgen daarvoor geen handleiding uitgereikt. Als vrouw begin je dus aan het spel zonder de regels te kennen. Weet jij veel dat je om de vlag te veroveren (lees: een hogere positie te verkrijgen of projectleider te worden van dat internationale project) je mineurs voorlopig achterin moet houden en dat je voorzichtig moet zijn met je spion? Pas als je een paar keer op een bom bent gestuit (leuk project gemist, minder salarisverhoging gehad, ande-

ren lopen weg met jouw ideeën) en je erachter komt dat je geen middelen hebt om dit soort bommen onschadelijk te maken, realiseer je dat het loont om eens goed naar de spelregels te kijken en dat je beter van tevoren een strategie kunt uitstippelen.

‘Stratego voor vrouwen’ als handleiding

En dan nu dit boek. *Stratego voor vrouwen* is bedoeld als een handleiding voor op het werk. Het legt uit welke ongeschreven regels er zijn, hoe het speelveld eruitziet, wie je medespelers zijn, hoe je die spelers goed kunt inschatten en hoe je met tactiek en strategie ervoor kunt zorgen dat je je doelen realiseert.

Nu is ‘strategie’ natuurlijk een nogal ‘mannelijk’ woord dat wordt geassocieerd met oorlogsgedrag, iets dat sommige vrouwen niet zal aanspreken. Er zullen ook vrouwen zijn die zich afvragen: ‘Waarom moeten wij ons nu weer aanpassen aan de mannelijke norm en hun spelletjes leren spelen? Sta je juist niet veel sterker in je schoenen als je jezelf blijft?’

Natuurlijk. Vrouwen hoeven hun persoonlijkheid echt niet te veranderen. Waar het wél om gaat is dat vrouwen leren hoe ze ánders kunnen overkomen op anderen zodat er beter naar hen wordt geluisterd. Dat ze per situatie bewust kiezen welk gedrag ze laten zien, en dat vrouwen inzien dat ze met dit bewust gekozen gedrag meer kans hebben om hun doel te bereiken. En vergis je niet. Gedrag aanpassen is echt iets anders dan je persoonlijkheid veranderen. Wie kinderen opvoedt, past ook voortdurend zijn eigen gedrag aan. Soms gedraag je je troostend (ook al zijn ze door hun eigen stomme schuld van de schommel gevallen), soms gedraag je je boos (als er voor de derde keer niet geluisterd wordt) en soms ben je invoelend (wanneer ze door het buurjongetje worden gepest). Je vergroot je *gedragsrepertoire*, zoals het in psychologisch jargon wordt genoemd. Met andere woorden: je leert beter hoe je je omgeving een beetje kunt manipuleren. Veel aardiger (maar in wezen gaat het om precies hetzelfde) klinkt: je leert andere mensen te overtuigen en te motiveren.

Cynici zullen zich afvragen of mensen wel in staat zijn oude en vertrouwde gedragspatronen te verlaten. Dat pretenderen we ook niet. We zeggen alleen: kijk eens om je heen en observeer hoe je mannelijke collega’s te werk gaan. Observeer hen en signaleer wat werkt. Het is ook volstrekt onnodig om van een bedachtzaam en terughoudend mens te transformeren in een assertieve haai-baai. Of van een vrolijke flapuit in een berekenende pokerspeler. De essentie van dit boek is dat vrouwen gaan inzien dat de manier waarop mensen werken in feite één groot spel is. Er gelden regels die je moet kennen. En om te winnen moet je goed nadenken over wat je volgende zet is. Zo eenvoudig is het.

Ten slotte hopen we dat vrouwen gaan ervaren hoe plezierig het is om op die manier te werken. Het is namelijk ook vooral heel erg leuk om te zien wat het effect is van je gedrag op anderen. Het is spannend om te kijken of die zorgvuldig uitgestippelde strategie gaat werken. En ten slotte, als je werken als een spel beschouwt, kun je met veel meer afstand kijken naar al het gemanoeuvreren en gekonkel om je heen. Dat relativeert en geeft lucht.

De hoofdstukken

Deze handleiding voor vrouwen om succesvol te kunnen functioneren in een door mannen gedomineerde werkomgeving, zit als volgt in elkaar. Om te beginnen leggen we uit hoe het spelersveld eruitziet. In het hoofdstuk daarna krijg je inzicht in de persoonlijkheden van de verschillende spelers in een werkorganisatie: de type mensen die je, globaal gesproken, tegenkomt op het werk.

Vervolgens gaan we strategische stappen zetten in dat krachtenveld. Om je doel te bereiken moet je ook invloed en macht kunnen uitoefenen op anderen.

Daarom introduceren we in hoofdstuk 3 de verschillende soorten van persoonlijke macht die je bewust kunt inzetten in je krachtenveld. Wie zijn doel wil bereiken moet echter ook onderhandelen. Op welke manier je kunt onderhandelen, hoe je kunt inspelen op de persoonlijkheid van je gesprekspartner en welke onderhandelingstips en -trucs je daarbij kunt gebruiken, lees je in hoofdstuk 4. Ten slotte is een van de ongeschreven spelregels in organisaties dat je moet zorgen voor een krachtige profilering. Hoe je overkomt op anderen is bepalend voor succes, want mensen laten zich nu eenmaal beïnvloeden door wat ze zien en horen. In hoofdstuk 5 lees je hoe je je eigen prestaties zichtbaar kunt maken en hoe je ervoor kunt zorgen dat anderen dit erkennen. Hoofdstuk 6 gaat ook over profileren, maar dan vanuit de vraag hoe je dat doet als binnen jouw organisatie 'Het Nieuwe Werken' is ingevoerd en op welke manier je social media kunt gebruiken. 'Queen bees en de krabbenmand' is de titel van hoofdstuk 7. In dit hoofdstuk gaan we in op de dynamiek tussen vrouwen onderling en roepen we vrouwen vooral op om elkaar te steunen. Het laatste hoofdstuk van dit boek gaat over de kern van *Stratego voor vrouwen*: het veroveren van de vlag. Het is een samenvatting van hoe je als vrouw strategisch kunt omgaan met de mechanismen in de mannelijke organisatiecultuur die het voor vrouwen lastig maken om hogerop te komen.

Tot slot. Dit boek is niet alleen voor carrièrevrouwen. Het is ook voor vrouwen die gewoon lekker willen werken, zonder dat ze zich hoeven te ergeren aan de ongeschreven regels van de zakelijke cultuur. Met als uiteindelijke doel: plezier en succes in je werk.

Hoofdstuk 1

OP WEG NAAR EEN STRATEGIE



Hoe hoger je in de organisatie komt, hoe minder ruimte er is voor iedereen. Het is dringen aan de top. Als je je doelen wilt bereiken, heb je dan ook grote kans dat dat botst met de doelstellingen van andere mensen in de organisatie. Omdat zij eenvoudigweg ook leider willen worden van dat interessante project, of omdat een manager minder overhoudt als een deel van het budget naar jouw initiatief gaat. Het is dus bepaald niet eenvoudig om die top te bereiken. Het gaat in ieder geval niet vanzelf. Je zult moeten weten wat je doet en alle zeilen bij moeten zetten om hogerop te komen. Je zult eerst je doel moeten bepalen en vervolgens goed moeten nadenken over de manier waarop je dit denkt te gaan bereiken.

Voordat je aan een dergelijke strategie kunt beginnen, is er echter nog iets anders nodig. Je zult hoe dan ook moeten beginnen met het in kaart brengen van het speelveld. Wie zijn de spelers? Of om in termen van Stratego te blijven: wat zijn de stukken? Welk stuk maakt dat je vooruitkomt, welk stuk belemmert je? Ofwel wie is voor, wie is tegen? Pas daarna komt de tweede stap: het bepalen van strategische zetten om zodoende je doel te kunnen bereiken. In dit hoofdstuk laten we zien hoe je beide stappen kunt maken.

1.1 WAT IS HET SPEELVELD?

1.1.1 Ongrijpbaar speelveld

Strategie is een breed begrip. Maar één ding is zeker: om het spel in organisaties strategisch te kunnen spelen, is het belangrijk dat je het gebied waarbinnen je invloed kunt uitoefenen kent. Wie met een spel als Stratego begint, legt immers ook eerst het bord op tafel om een indruk te krijgen van de mogelijkheden. Het gebied waarbinnen je invloed kunt uitoefenen, is je speelveld. En dat is meestal

groter dan je denkt. Je kunt dus vaak meer invloed uitoefenen dan je aanvankelijk in gedachten hebt, maar dan moet je in de eerste plaats het speelveld doorgronden, inclusief de spelers en de spelregels. Het probleem is echter dat dit speelveld, of krachtenveld, vaak ongrijpbaar is in organisaties. Het is er wel en het is er niet.

‘Jaren geleden werkte ik als financieel stafmedewerker voor een technisch directeur van een energiebedrijf die zeven regiomanagers aanstuurde. Het bestuur besloot dat alle regio’s er een nieuwe leidinggevende functie van controller bij zouden krijgen. Ik was op dat moment 27 en wilde graag leidinggeven. Prompt werd ik door een van de regiomanagers gevraagd om deze rol op me te nemen. Tijdens een gesprek gaf hij aan dat hij dit wilde bespreken met mijn (en dus ook zijn) directeur. Die ontplofte toen hij het voorstel hoorde, waardoor de regiomanager zijn aanbod naar mij introk. Wat bleek? De directeur wilde mij niet kwijt. Bovendien was deze regiomanager de slechtst functionerende regiomanager, die tot dan toe weinig indruk had gemaakt op de directeur. Als ik het totale krachtenveld in kaart had gebracht, dan had ik zelf gezien dat twee andere regiomanagers veel meer invloed hadden op de directeur en op anderen binnen de organisatie. Volgens mijn beleving destijds, dacht ik echter dat mijn invloedssfeer niet verder reikte dan van mij naar mijn directeur. Die gedachte was op zijn zachtst gezegd naïef.’

Senior Manager tijdens de Masterclass Stratego voor vrouwen.

Om je doel te bereiken kun je natuurlijk altijd de formele weg bewandelen en je plan indienen bij je leidinggevende. Vaak echter is dat niet effectief en moet er veel meer gebeuren om je eindpunt te bereiken. Wel is het belangrijk rekening te houden met de formele overlegstructuur. Het direct bespreken van jouw plan met de leidinggevende van jouw baas is eigenlijk ‘not done’ en wordt als een belediging ervaren. Grote kans dat je baas dan in ieder geval dwars gaat liggen. In zo’n geval is het handiger de formele regels te respecteren en bijvoorbeeld via het informele netwerk je zaken voor elkaar te krijgen.

En dat is nu net waar dit hoofdstuk over gaat. Het in kaart brengen van jouw krachtenveld is in feite het in kaart brengen van het informele netwerk in het bestaande formele netwerk. Je krijgt dan een overzicht van de verschillende wegen die jou naar je doel kunnen leiden. Het op deze manier in kaart brengen van het krachtenveld en nadenken over belangen vergroot je organisatiesensitivi-

teit. Je leert aanvoelen wat er precies speelt, hoe de spelers zich tot elkaar en tot jou verhouden en waar mogelijkheden en kansen liggen.

‘Ik denk dat het juist die informele gesprekken zijn waarin belangrijke beslissingen worden genomen, en niet die vergadering waar ik zo vreselijk goed voorbereid zit te wezen.’

‘Wat houdt vrouwen tegen? Ook jong, ambitieus en zonder kinderen blijven ze steken.’ Intermediair

1.1.2 Persoonlijke krachten

Hoe ziet het speelbord van een organisatie er nu uit? Als we met elkaar praten over dat speelveld, laten we meestal mooie structuurschema's van organisaties zien. Daar staat in wie de baas is, wie aan haar of hem rapporteert en wie daar dan weer hiërarchisch onder vallen. Verder zien we welke afdelingen de stafdiensten vormen en welke lijnmanagers er binnen het bedrijf werken. Dat zijn de zichtbare krachten in organisaties. Maar er is meer. Er bestaan namelijk ook 'persoonlijke krachten'. Wat we namelijk niet zien, is wie er nu werkelijk de meeste invloed heeft, wie maatjes is met wie en via welke collega's we dingen voor elkaar kunnen krijgen die we niet langs de formele lijnen kunnen bewerkstelligen. En juist dit hele politieke speelveld is nu net het belangrijkste. Natuurlijk zijn formele macht en verantwoordelijkheid belangrijk, maar de onzichtbare krachten hebben vaak meer invloed op ons welzijn dan de formele posities en afspraken. De directeur van een organisatie kan bijvoorbeeld sterk worden beïnvloed door zijn tweede man, of door zijn coach. Als dat het geval is, is dat goed om te weten. Alleen dan kun je zaken ook 'via de band' spelen door een idee eerst eens bij zijn tweede man of coach in de week te leggen.

De tweede man van een opdrachtgever (een groot vervoersbedrijf) bleek een goede vriend te zijn van de directeur van de opdrachtgever. Om vervolgoopdrachten van die directeur te kunnen krijgen, moesten wij als opdrachtnemer dus niet alleen zorgen voor een tevreden opdrachtgever, maar ook deze tweede man zien te 'managen'.

1.1.3 Organisatiekrachten

Naast de persoonlijke krachten bestaan er organisatiekrachten. Dat zijn krachten die 'van buitenaf' het krachtenveld beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn veranderingen in de markt of een voorgenomen beursgang. Deze ontwikkelingen

oefenen invloed uit op hoe mensen met elkaar omgaan en wat belangrijk wordt gevonden. Een bekend fenomeen is dat na een fusie de leidinggevendenden van de overgenomen partij vaak als zijnde ‘van de verkeerde bloedgroep’ worden bevonden. Ook al zijn deze leidinggevendenden nog zo goed, ze worden door de overnemende partij niet op strategische posities benoemd. Ook hier geldt weer: wanneer je hiervan op de hoogte bent, kun je navenant handelen. In dit geval moet je je realiseren dat het weinig zin heeft je kaarten te zetten op de leiders van de ‘verkeerde bloedgroep’.

Om goed te kunnen spelen, moet je kortom je eigen speelveld in kaart brengen. Wie bevinden zich in dit krachtenveld? Maar ook: op wie heb ik invloed? Wie heeft er invloed op mij? Met wie kan ik het goed vinden, zodat zij of hij mij kan helpen mijn doel te bereiken? Wie is tegen en moet ik eerst ‘bewerken’ om de weg vrij te maken om te bereiken wat ik wil? En wat speelt er verder op organisatieniveau?

1.2 WAT ZIJN DE KRACHTEN?

1.2.1 Stel je doel, wees concreet, en spreek het uit

Een manier om je speelveld gedetailleerd in kaart te brengen is een krachtenveldanalyse uit te voeren. Daarmee krijg je zicht op wie je steunt en van wie je de aanval of tegenwerking kunt verwachten. Het in kaart brengen van het krachtenveld waarbinnen je werkt, begint altijd met het stellen van een doel. ‘Wat wil ik bereiken?’ Maak je doel zo concreet mogelijk. Vermijd algemeenheden en formuleer je doel concreet wanneer je het gerealiseerd wilt hebben. Het is dus beter om te zeggen: ‘Binnen een halfjaar wil ik een functie als Directeur Marketing’ of ‘Ik wil de ambtelijke organisatie en de politiek enthousiast krijgen voor mijn idee om een reorganisatieproject te starten’, dan: ‘Ik wil graag hogerop komen in de organisatie’ of ‘Ik zou graag meer bijval willen voor mijn ideeën.’ Het nadenken over doelen, ze concretiseren en vervolgens uitspreken is een belangrijke stap.

Vrouwen zijn echter minder dan mannen geneigd strategisch na te denken over hun persoonlijke doelstellingen. Omdat mannen meer in hiërarchische posities denken, hebben zij doorgaans een beter beeld van waar zij over bijvoorbeeld vijf jaar willen staan. Vrouwen vinden inhoud vooral belangrijk en zijn meer geneigd te kijken naar ‘wat er langs komt’. Maar visie geeft focus. Het is nu eenmaal zeer belangrijk om te weten waar je heen wilt en wat je wilt bereiken. Niet alleen op het vlak van persoonlijke ontwikkeling, maar ook voor wat betreft de zakelijke doelen die je stelt.

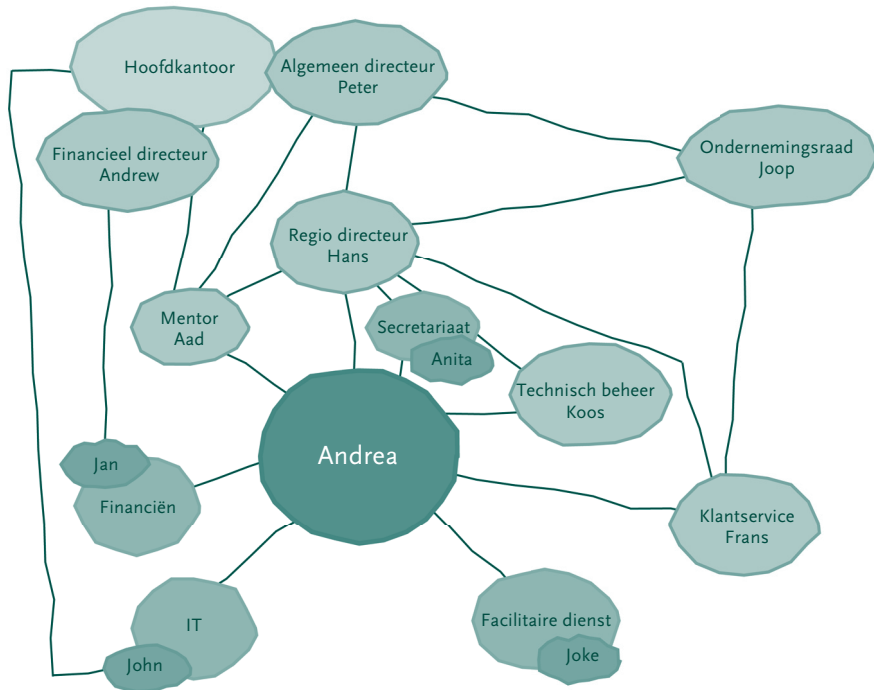
1.2.2 Teken je eigen krachtenveld

Nadat je je doel duidelijk en concreet hebt geformuleerd, begint het letterlijke ‘tekenwerk’. Neem een groot vel en zet jezelf in het midden. Plaats rondom je eigen persoon de spelers die op een of andere manier te maken hebben met het bereiken van jouw doel. Geef aan wie formeel beslissingsbevoegd is, welke collega’s een belang hebben bij jouw doel, op welke collega’s het bereiken van jouw doel een effect kan hebben, enzovoorts. Geef ook aan welke relaties er tussen de verschillende spelers bestaan. Een algemeen directeur heeft niet alleen die formele positie. Hij is bijvoorbeeld ook squashmaat van de directeur marketing en heeft wellicht kinderen die bevriend zijn met de kinderen van de secretaresse van de directeur bedrijfsvoering. Belangrijk is om zowel de hiërarchische lijnen als de informele lijnen in kaart te brengen. Met wie heb jij bijvoorbeeld een goede relatie die tevens goede maatjes is met de baas? Soms loont het eenvoudigweg om via deze andere contacten jouw wens of boodschap over het voetlicht te krijgen.

Een HR-manager wilde graag de overstap maken naar de afdeling Organisatie & Informatie. Er was weliswaar een vacature, maar ze voldeed nog niet aan de eisen. Ze had echter wél een goede relatie met een van de senior adviseurs van die afdeling en wist dat hij het erg goed kon vinden met de directeur Organisatie & Informatie. Tijdens een informeel gesprek met de Senior Adviseur maakte ze eenvoudigweg kenbaar dat ze erg geïnteresseerd was in de functie die vacant was. Nog geen drie dagen later had ze een gesprek met de directeur Organisatie & Informatie en werd ze in de nieuwe positie benoemd.

Een voorbeeld:

Dit is een krachtenveldtekening van Andrea. Ze is controller van de regiodirecteur en ze wil graag een regio-overschrijdend project gaan trekken. Haar opdrachtgever is de algemeen directeur. Andrea heeft zichzelf in het midden getekend. Om haar heen staan de mensen uit het krachtenveld dat zij in relatie tot haar doelstelling in kaart heeft gebracht. Ze is begonnen met de hiërarchische posities, de regiodirecteur en de algemeen directeur. Andrea is lid van het managementteam en haar collega MT-leden zijn de manager Technisch Beheer, de manager Klantenservice en de regiodirecteur. De opdrachtgever van het regio-overschrijdend project is de algemeen directeur. Omdat het een regio-overschrijdend project is dat te maken heeft met personeelsreductie, is de ondernemingsraad er ook bij betrokken. Haar collega MT-lid van Klantenservice is daar lid van. Daarom heeft ze ook de lijn getrokken naar de ondernemingsraad. Jan van Financiën, aan wie Andrea ook leiding geeft, heeft



vroeger voor de financieel directeur gewerkt. De kans is groot dat de financieel directeur ook een projectleider wil leveren voor dit regio-overschrijdend project. Om daar achter te komen kan Andrea Jan inschakelen. De IT-groep valt ook onder Andrea. Johan is daar net komen werken en hij is afkomstig van het hoofdkantoor. Johan heeft in verband met de aankomende SAP-implementatie veel contacten met het hoofdkantoor en een paar externe consultants. Joke van de facilitaire dienst is de koffiedame. Voor de zekerheid heeft Andrea haar ook ingetekend. Joke komt namelijk overal, hoort veel en zal het niet nalaten om alle nieuwtjes met Andrea te delen. Wie weet wat daar nog uit komt. Anita van het secretariaat, dat ook onder de verantwoordelijkheid van Andrea valt, is een soort persoonlijk secretaresse van de regiodirecteur en weet dus als geen ander wat er speelt bij de regiodirecteur. Anita is ook een vrouw die Andrea graag ondersteunt en haar echt als een rolmodel ziet. Daarnaast is Andrea in de gelukkige omstandigheid dat zij een mentor heeft die een netwerker pur sang is. Hij heeft ongelooflijk veel contacten binnen de organisatie en is een graag geziene persoon.

En zo wordt beetje bij beetje het hele krachtenveld duidelijk. Het is een goed idee om bijvoorbeeld met een collega te sparren over het krachtenveld. Ben je niemand vergeten? Vaak zijn er meer spelers in het spel dan je in eerste instantie tekent. Juist omdat ze belangrijk zijn moet je ook de informele lijnen in kaart brengen.

1.2.3 Voor of tegen?

De volgende stap in je tekening is het inschatten of de spelers in het veld positief of negatief staan tegenover jouw plan en in hoeverre jij ze te vertrouwen vindt. Het is natuurlijk belangrijk te weten welke personen zich in jouw krachtenveld bevinden. Maar nog belangrijker is het om te weten of deze personen 'voor' of 'tegen' zijn. Niet per se voor of tegen jou, maar wel tegen het doel dat jij wilt bereiken. Als jij jouw doel behaalt, kan dat namelijk best eens negatieve consequenties hebben voor een collega die zich eveneens in het krachtenveld bevindt. Maar het kan ook zijn dat een ander jou niet wil steunen, omdat het realiseren van jouw doel vervelende consequenties heeft voor zijn collega die hij liever wil steunen. Ook is het mogelijk dat een collega al met een soortgelijk project is gestart en dat jij hem met jouw plan in de wielen rijdt. Kortom: allemaal mogelijke tegenwerkingen die je maar beter kunt kennen.

1.2.4 Van bondgenoot tot vijand

In het boek *Lef!* vullen Ester de Bruine en Yolanda Buchel het onderscheid tussen 'voor' of 'tegen' nog aan met de vraag of de spelers in jouw krachtenveld wel of niet te vertrouwen zijn (zie de tabel hieronder). Diegenen die wél te vertrouwen zijn, kunnen zich manifesteren in de vorm van ofwel bondgenoten, ofwel tegenstanders. Bondgenoten zijn vóór jou en jouw plannen en zijn dus te vertrouwen. Tegenstanders zijn weliswaar ook te vertrouwen, maar ze zijn tegen jouw plannen. Een tegenstander is dus niet per se tegen jou, maar wel tegen jouw voorstel. Dan zijn er ook nog partijen die je moet wantrouwen. Ook zij kunnen voor of tegen jouw plannen zijn. Coalitiepartners zijn weliswaar vóór je, maar je moet ze in de gaten blijven houden. Vijanden zijn niet alleen niet te vertrouwen, ze zijn ook nog eens tegen je.

	Vertrouwen	Wantrouwen
Positief	Bondgenoten	Coalitiepartners
Negatief	Tegenstanders	Vijanden

De eerste stap in de krachtenveldanalyse: welke mensen in jouw krachtenveld zijn te vertrouwen en welke niet? En wie staat er positief tegenover jou en jouw plannen en wie is negatief?

Wie zijn doel wil bereiken zal alle spelers aandacht moeten geven. En wel iedere speler op een daarbij behorende manier. Gelukkig zijn de spelregels voor het omgaan met bondgenoten, tegenstanders, coalitiepartners en vijanden bekend.

Je *bondgenoten* zijn van groot belang. Je moet dan ook zorgvuldig met ze omgaan. In gesprekken met bondgenoten benoem je vooral de overeenstemming tussen hun en jouw visie en doelstelling, vraag je om advies en bespreek je eventuele twijfels en risico's. Ook is het een goed idee je bondgenoten te vragen je te 'sponsoren' in moeilijke situaties. Een bondgenoot kan bijvoorbeeld jouw mentor zijn die jij volledig kunt vertrouwen en die deuren voor je kan openen. Of de secretaresse van jouw baas waarmee jij goed overweg kunt en waarvan je weet dat zij haar best zal doen om haar baas te overtuigen van jouw ideeën. Vergeet sowieso niet om ook secretaresses in je krachtenveld in beeld te brengen.

Bij de *coalitiepartners* blijf je op je hoede. Je bevestigt de overeenstemming die jullie met elkaar hebben gevonden als het gaat om plannen en acties, en vraagt hun mening. Je nodigt hen uit tot samenwerking en onderzoekt wat zij nodig hebben om echt tot samenwerking over te gaan. De coalitiepartner is dus wel positief ten aanzien van het standpunt, maar blijft een eigen agenda houden. Het is belangrijk dat je je dat blijft realiseren. Dit is bijvoorbeeld die ene collega die ook vindt dat jij extra ondersteuning nodig hebt, maar alleen omdat hij weet dat hij dan later ook extra ondersteuning kan claimen. Hij heeft dus een duidelijk eigenbelang. (In de volgende paragraaf gaan we hier dieper op in.) Het is ook dezelfde collega die later in een vergadering de ideeën van een ander ondersteunt in plaats van die van jou. Het is dus belangrijk op je hoede te blijven en echt concrete afspraken te maken. In feite gebruik je je coalitiepartner in jouw krachtenveld alleen als je hem echt nodig hebt.

De *tegenstanders* moet je ook koesteren. Zij kunnen immers altijd nog medestanders worden. Je bevestigt het vertrouwen dat je in je tegenstander hebt, zet je standpunten helder uiteen en vraagt om een reactie. Een tegenstander heeft duidelijke argumenten waarom hij tegen is. Neem het standpunt van je tegenstander serieus en benoem de overeenkomsten tussen jouw plannen en gedachten en die van de tegenstander. Kijk of je zijn argumenten kunt weerleggen en probeer een gemeenschappelijk terrein te vinden om tot overeenstemming te komen over de vervolgstappen. Een tegenstander is in ieder geval openlijk tegen het voorstel. Dit is bijvoorbeeld die collega van financiën, waar je zo moe van wordt omdat hij altijd tegen is. Na een beetje doorvragen weet je waarom en de argumenten die hij aanvoert zullen reëel zijn. Deze argumenten kunnen een eerste stap zijn om een gemeenschappelijk belang te vinden.

De *vijanden* ten slotte probeer je vooral niet op andere gedachten te brengen. Verwoord, als het echt nodig is, neutraal je visie en steek verder geen energie in de manier waarop je vijanden tegen de zaak aankijken. Je moet je überhaupt

afvragen of je je vijanden moet betrekken in de plannen die je hebt. Het woord vijand zegt in feite al genoeg. Die is niet te vertrouwen en voorzichtigheid is wederom geboden. Vandaar dat het zo belangrijk is om neutraal te blijven ten opzichte van je vijand. Je vijand is die ene manager die er zo van baalt dat jij op de positie zit die hij graag wilde. Hij is en blijft ervan overtuigd dat hij beter is dan jij en zal er alles aan doen om de poten onder je stoel vandaan te zagen. Wees op je hoede.

➔ *Schrijf in je krachtenveld bij al je spelers of zij bondgenoot zijn (++) , coalitiepartner (+), tegenstander (-) of vijand (--) .*

1.3 BELANGEN EN DRIJFVEREN

1.3.1 Een kwestie van persoonlijkheid

De vraag is natuurlijk: ‘Waarom is de ene speler bondgenoot en de ander vijand?’ Om inzicht te krijgen in de processen die hierachter schuil gaan, zodat je weet op welke manier je de ander tegemoet moet treden, is het goed om in te schatten wat een ieders persoonlijke belang is. Wil jouw baas niet meewerken omdat hij over het budget gaat wanneer hij jouw plan zal uitvoeren? Wil hij niet meewerken omdat hij dan een ander passeert? Of kiest hij ervoor zich een beetje op de vlakte te houden omdat hij geen duidelijke standpunten durft in te nemen?

Je kunt de spelers in je krachtenveld alleen strategisch benaderen als je weet wat de achtergrond is van hun standpunten en houding. Sommigen worden gedreven door macht en status, anderen willen conflicten vermijden en de harmonie bewaren, en weer anderen vinden het vooral belangrijk om autonoom te kunnen werken. Dit alles is van invloed op de belangen. Vaak spelen ook tal van irrationele aspecten mee en is er bijvoorbeeld nog sprake van ‘oud zeer’ of spelen onderlinge irritaties en frustraties een rol.

Michelle, een teamleider en al bijna een jaar plaatsvervangend afdelingsmanager bij een grote gemeente, nam deel aan een bestuursoverleg. In dat overleg sprak zij haar twijfels uit over de kwaliteit rondom de voorgenomen bouw van een nieuwe wijk. De betrokken wethouders reageerden ietwat verbaasd. Alles was immers in kannen en kruiken en reeds besproken met de projectleider. Deze projectleider was toevallig haar voormalige afdelingsmanager. Toen Michelle daarop wilde doorgaan, werd zij ingefluisterd door de directie om even pas op de plaats te maken. Een maand na dit incident gaf de directie haar te kennen dat ze beter op zoek kon gaan naar een functie elders. Michelle was totaal verbijsterd.

Michelle had het krachtenveld waarin zij werkte niet in kaart gebracht. Had ze dat wel gedaan, dan had ze gezien dat zowel de directie als de projectleider heel andere belangen had. De verkiezingen stonden voor de deur en zij wilden de goedkeuring van het project voor die tijd afgerond hebben. Het was namelijk na de verkiezingen maar de vraag of deze wethouders dezelfde posten zouden hebben. Bij een wisseling hiervan zou de projectaanvraag weer van voren af aan beginnen.

➔ *Schrijf in je krachtenveld bij de coalitiepartners in steekwoorden hun persoonlijke belang. Bij de tegenstanders schrijf je de argumenten die zij hebben om tegen te zijn.*

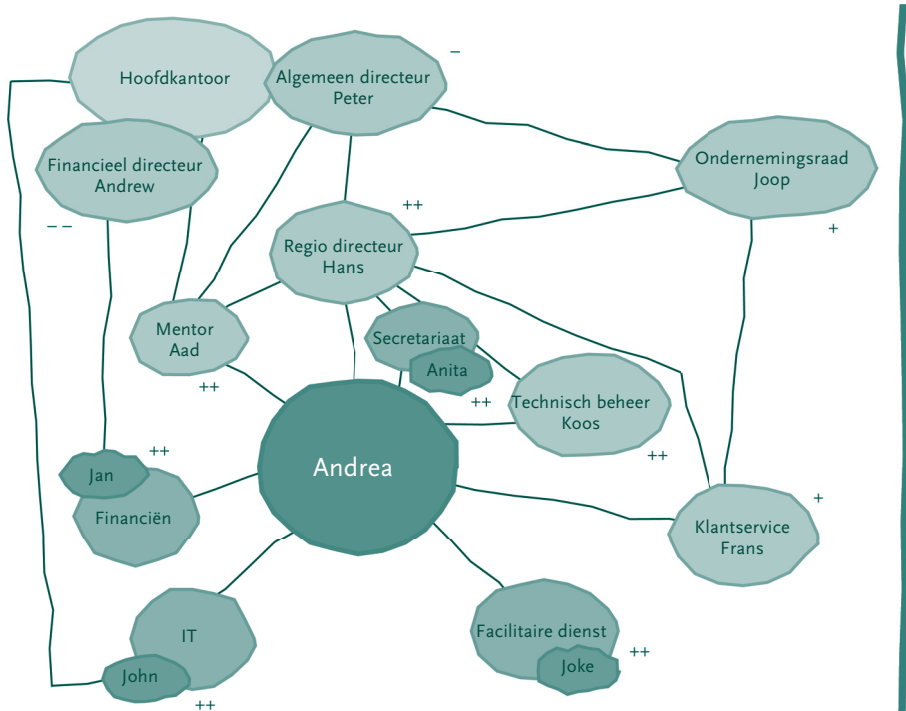
Houd rekening met het feit dat ook organisatiekrachten van invloed zijn op de persoonlijke belangen van spelers in jouw krachtenveld. Noteer dus welke krachten spelen in jouw organisatie. Staat er een fusie op stapel? Is er net gefuseerd? Wil de organisatie een overname doen of het bedrijf naar de beurs brengen? En vraag je af op welke wijze deze krachten van invloed zijn op de voor jou belangrijke personen in de organisatie.

Realiseer je ook dat jouw krachtenveld verandert als je een ander doel nastreeft. Er kunnen andere spelers in het spel zijn. Of de spelers in jouw veld voor of tegen zijn, hangt natuurlijk af van wat jij wilt bereiken. Jouw collega kan een vijand zijn als jij solliciteert op de positie van afdelingsmanager, omdat hij zelf die positie ook wil. Maar diezelfde collega kan een bondgenoot zijn als het jouw doelstelling is om budget te verwerven om een congres te organiseren over het vakgebied waarin jullie beiden werken.

Dit is het krachtenveld van Andrea waarbij is aangegeven of de spelers coalitiepartners, bondgenoten, tegenstanders of vijanden zijn.

Andrea heeft zich geen makkelijk doel gesteld. Ze wil projectleider worden van een regio-overschrijdend project waarvan de algemeen directeur Pieter de eigenaar is. Hij bepaalt dus straks wie er projectleider wordt. De financieel directeur Andrew zal ook een kandidaat leveren. We gaan dieper in op de personen en hun belangen.

Pieter is de algemeen directeur, en tegenstander. Waarom? Pieter kent Andrea vanuit een vorige functie en vindt dat ze nog niet toe is aan dergelijk project. Hij vindt dat ze daar te jong en te onervaren voor is. Hij heeft er alle belang bij dat het project succesvol is omdat er veel geld mee is gemoeid. Bovendien blijft hij graag op goede voet met de ondernemingsraad. Pieter is het best te omschrijven als een olifant in een porseleinkast: recht door zee, sociaal onhandig, en een beetje een 'botte boer'.



Andrew, de financieel directeur is een vijand. Hij vindt gewoon dat zijn kandidaat de beste is en staat verder totaal niet open voor discussie. Hij wil per se dat iemand van het hoofdkantoor dit project gaat trekken. Hiermee kan hij goede sier maken naar de algemeen directeur. Bovendien heeft hij ook al min of meer laten doorschemeren dat iemand van zijn afdeling het project gaat trekken en hij wil geen gezichtsverlies lijden. Andrew is een echt haantje. Zijn ego is enorm belangrijk.

Hans, de regiodirecteur van Andrea, is een echte bondgenoot. Hij ziet Andrea als zijn pupil en is er ook van overtuigd dat als er iemand is die het project kan trekken, zij het is. Natuurlijk geeft hem dit ook de mogelijkheid om bij de algemeen directeur te laten zien dat hij een uiterst sterk MT-lid heeft en kan hij ook met haar pronken richting andere regio-directeuren. Hans is een eerlijke vent, harde werker, slim en recht door zee. Hans en Andrea hebben een soort van vader-dochterrelatie.

Aad, de mentor van Andrea is intern adviseur. Ook voor hem is Andrea zijn pupil. Hij gaat er persoonlijk voor zorgen dat zij straks in de directie zit. Dat is zijn ultieme doel. Hij vindt het belangrijk dat er meer vrouwen aan de top komen en het trekken van een project als dit geeft veel zichtbaarheid. Hij zal haar ook in deze nieuwe rol adviseren waardoor hij zelf weer op haar succes kan meeliften. Aad is namelijk iemand die graag zijn stempel drukt op belangrijke projecten en als Andrea projectleider wordt, kan hij dat zeker doen. Aad is een charismatische persoonlijkheid, een echte netwerker die erg gecharmeerd is van vrouwen.

Frans, collega MT-lid van klantenservice is een coalitiepartner. Hij is lastig te doorgronden en Andrea vertrouwt hem dan ook niet. Ze vindt dat hij niet capabel is, maar toch lukt het

hem om in een goed daglicht te blijven staan bij Hans, de regiodirecteur. Je kunt echter niet echt van hem op aan. In feite is Frans alleen maar voor omdat Hans het zo graag wil. Hij heeft er geen belang bij om tegen Hans in te gaan. Andrea vindt hem een typische slijmbal die met alle winden mee waait, vooral met die van Hans.

Joop van de ondernemingsraad is ook een coalitiepartner. Andrea vindt Joop en Frans ook wel enigszins op elkaar lijken. Beiden zijn ze 'gladjes'. Joop vindt echter vanuit de ondernemingsraad dat iemand van de regio het project moet trekken. Iemand die weet wat er speelt op de werkvloer. Het is de vraag of hij dat echt vindt, maar het is in ieder geval de mening van de ondernemingsraad. Naast het feit dat hij 'gladjes' is, heeft Joop ook een sterke geldingsdrang. Andrea noemt dat het 'kleinemannetjessyndroom'.

De mensen van de afdeling lopen allemaal weg met Andrea. Ze willen allemaal dat zij het project gaat trekken. Johan en Jan, beiden zeer ambitieus, omdat zij dan samen meer verantwoordelijkheden zullen krijgen. Anita, omdat ze dan nog trotser kan zijn op haar baas. Joke is het om het even. Die vindt het vooral leuk.

1.3.2 Onderliggende drijfveren

Het kennen van de persoonlijke belangen is één, het tegemoet treden van de betreffende personen is weer een ander verhaal. Om te weten op welke manier je de spelers in je krachtenveld het beste kunt benaderen, is het belangrijk dat je informatie vergaart over de persoonlijkheid van de spelers. Gedrag van mensen wordt gestuurd door onderliggende motivatoren, drijfveren en beweegredenen. Ga dus na wat de spelers in je krachtenveld echt belangrijk vinden. Waarvan worden ze enthousiast? Waar moet je vooral niet mee aankomen? De één kun je vooral enthousiast krijgen door het vernieuwende aspect in jouw voorstel te benadrukken. Bij de ander moet je het hele project tot in detail financieel hebben doorgerekend voordat je het met hem of haar bespreekt.

Maak kortom een inschatting van de persoonlijkheden. Welke archetypen (zie hoofdstuk 2) bepalen vooral het gedrag van je gesprekspartners? Sluit aan bij waar zij enthousiast van worden.

1.4 HET SPEL

1.4.1 Nu gaat het spel pas écht beginnen

In je krachtenveld staan nu alle spelers met daarbij aangetekend of zij bondgenoot, coalitiepartner, tegenstander of vijand zijn en wat hun persoonlijke belangen en argumenten zijn. Later kun je het krachtenveld nog aanvullen met jouw inschatting van het dominante persoonlijkheidstype. Verder heb je de organisa-

tiekrachten in kaart gebracht en hun mogelijke invloed op de spelers die voor jouw strategisch plan van belang zijn. Het spelen van het spel in organisaties stopt natuurlijk niet zodra je het speelveld hebt onderzocht en in kaart gebracht. Sterker nog: nu gaat het spel pas echt beginnen. Welk ‘spel’ je ook speelt, er zijn altijd vier stappen te nemen. Veel vrouwen zijn echter geneigd de eerste twee stappen over te slaan.

- 1 Initiatief nemen om het spel te spelen;
- 2 je verlies of de winst incasseren;
- 3 reflecteren;
- 4 conclusies trekken en jezelf verbeteren.

Om een spel te kunnen spelen zul je vaak zelf het initiatief moeten nemen. Je wordt immers pas gezien als je je vinger opsteekt en zelf kenbaar maakt dat je toe bent aan de volgende stap. Veel vrouwen vinden dat lastig. Mannen hebben daar veel minder moeite mee. Jongens gaan van nature al veel meer de competitie aan. Dat levert namelijk mogelijk een hogere positie in de hiërarchie op.

‘Toen de organisatie waarvoor ik werkte voor een fusie stond, zouden er ruim duizend medewerkers gedwongen worden ontslagen. In overleg met de vakbonden was een riant sociaal plan overeengekomen. In die periode was ik net bezig met het opstarten van mijn eigen bedrijf en ik wilde daar fulltime mee aan de slag. Maar na twaalf dienstjaren was ik niet van plan om nu zomaar op te stappen. Dus ik stak mijn vinger op en vertelde mijn baas dat ik graag gebruik wilde maken van het sociaal plan. Dat ging helaas niet door. Het bedrijf kon mijn expertise nog goed gebruiken. Mijn baas werd ‘kwartiermaker’ bij een ander bedrijfsonderdeel en in zijn plaats kwam er een interim-manager. Het werd mij al heel snel duidelijk dat hij snel wilde scoren. Hij had er alle belang bij dat onze afdeling snel werd verkleind. Ik ben op hem afgestapt en heb hem gezegd dat ik hem daar heel goed mee zou kunnen helpen, namelijk door zelf op te stappen. Met gebruik van het sociaal plan natuurlijk. Twee weken later kon ik met een riante vertrekregeling fulltime met mijn eigen bedrijf aan de slag.’

Een interim-manager tijdens het coachdiner.

Deze interim-manager is heel berekenend en strategisch te werk gegaan. Ze heeft de situatie geanalyseerd, gekeken wie invloed heeft en welke belangen er spelen. Deze vrouw heeft heel handig gebruikgemaakt van het belang van de

interim-manager om zo snel mogelijk zijn afdeling te verkleinen. Een beetje hulp kon hij wel gebruiken. Je hebt meer kans om de situatie naar je hand te zetten als je zelf het initiatief neemt. Waarom wachten tot je baas het bedenkt, je kunt hem beter een handje helpen.

Het fenomeen dat vrouwen minder snel zelf initiatief nemen zagen we ook tijdens de trainingen die wij jarenlang hebben gegeven voor een grote accountants-firma. In zo'n partnermaatschap gelden ogenschijnlijk duidelijke loopbaanpaden. Je bent bijvoorbeeld eerst twee jaar junior manager voordat je 'op kunt gaan' voor manager. En vrouwen houden zich hier aan. Veel vrouwen vertelden ons hoe geschokt ze waren dat mannelijke collega's, die tegelijk met hen waren binnengekomen, al na een jaar bij hun baas aankaatsten dat zij het tijd vonden om een volgende stap te maken.

1.4.2 You win some, you loose some

Mannen leren al op veel jongere leeftijd dan vrouwen om verliezen en winsten te incasseren. Over verliezen praten ze doorgaans niet, terwijl de winsten bij voorkeur breed worden uitgemeten omdat ze daarmee hun positie naar een hoger plan kunnen brengen. Deze vorm van jezelf kunnen profileren begint al als je jong bent. Neem alleen al het verschil in speelgoed: jongens spelen met zwaarden en vechten elkaar met games de tent uit. Meisjes verzorgen hun poppen en gaan samen met hun vriendinnen verkleedpartijtjes organiseren of schooltje spelen. Zij leren op jonge leeftijd veel minder goed om te gaan met verliezen en winnen. Het incasseren van winst gaat vrouwen dan ook vaak niet zo goed af. Vrouwen lopen niet te koop met de resultaten die zij hebben geboekt. En als zij een compliment krijgen, dan wuiven zij dat vaak weg. 'Wat knap dat je zo'n bedrijf hebt opgebouwd.' 'Nou ja, ik kom ook uit een ondernemersgezin.' Veel vrouwen trekken zich kritiek bovendien persoonlijk aan, terwijl mannen het veel meer zien als onderdeel van het spel.

Hoewel vrouwen over het algemeen niet uitblinken in de eerste twee stappen en deze zelfs vaak overslaan, zijn ze daarentegen wel degelijk goed in de laatste twee stappen: reflecteren en zichzelf verbeteren. Al jong schrijven vrouwen in dagboeken en praten zij avonden lang met vriendinnen over hun belevenissen. Er is slechts één 'maar'. Dit reflecteren leidt helaas vaak tot oordelen over zichzelf. Als iets niet goed is verlopen, dan zoeken vrouwen de oorzaak eerder bij zichzelf dan mannen dat doen. 'Wat heb ik niet goed gedaan?', zo stelt menig vrouw zichzelf de vraag. Mannen zijn daarentegen veel meer geneigd om de oorzaak buiten zichzelf te leggen. 'Kijk nou wat die ander heeft gedaan?' of 'De omstandigheden zaten niet echt mee.'

Vrouwen zouden er kortom goed aan doen om – wanneer ze hun doelen in organisaties willen bereiken – vaker zelf het initiatief te nemen om het spel te spelen en zich niet te bescheiden op te stellen als het gaat om het incasseren van winsten. Durf dat initiatief maar te nemen en die winst te pakken. Dat is nu eenmaal de manier waarop het spel wordt gespeeld.

Winst nemen	Verlies incasseren
<ul style="list-style-type: none"> • Zeg 'dankjewel' na een compliment. Bevestig het compliment nog eens door te zeggen 'dankjewel, ik ben ook blij met dit resultaat'. • Laat het zoveel mogelijk mensen weten bijvoorbeeld door een artikel te schrijven of een presentatie te houden. • Trakteer om je succes je vieren. • Complimenten die je per e-mail hebt ontvangen kun je makkelijk doorsturen aan je baas en anderen. • Doe het de volgende keer weer zo. • Laat subtiel weten aan diegene die jou complimenteert dat het handig kan zijn als jouw baas dit ook weet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatieveer, het is niet het einde van de wereld. • Sluit het af en probeer het later gewoon opnieuw, 'volgende keer beter'. • Denk aan het spreekwoord van je moeder: 'van fouten kun je alleen maar leren' • Je hoeft het verder niet aan anderen te vertellen. • Ga niet zitten mokken, het is gebeurd en je kunt het niet meer veranderen. • Maak het niet groter dan het is. Het ligt niet aan jou als persoon, een fout heeft te maken met wat je deed. • Niet iedereen hoeft het te weten.

1.5 'POLITIEKE SPELLETJES': SPEEL ZE GOED

1.5.1 Constructieve en destructieve spelletjes

In het boek *Politieke spelletjes in organisaties* maakt Jane Clark onderscheid tussen het voeren van constructieve en destructieve politiek. Een manager die handelt uit puur egoïstische motieven en die over de emoties en belangen van anderen heen walst, heeft heel andere motieven dan een manager die het beste met de organisatie voor heeft.

Stratego® is het spel van aanval en verdediging, van spanning en verrassing. Wie het spel goed wil spelen moet zijn tegenstander kunnen doorgronden. Diezelfde spelregels gelden als je carrière wilt maken. Als je hogerop wilt komen, zul je immers een goed overzicht moeten hebben van het krachtenveld waarin je je bevindt, zul je tijdig de juiste aanval of verdediging moeten kiezen, en tegelijkertijd vertrouwd moeten zijn met gewoontes, overtuigingen en normen die nergens officieel zijn vastgelegd. Kortom, ken je de 'mores' niet of trek je je er niets van aan, dan zul je nooit de top bereiken. En dat is precies het struikelblok voor veel ambitieuze vrouwen. Vaak zijn ze onbekend met de ongeschreven regels van het – door mannen gedomineerde – strategische spel dat binnen organisaties wordt gespeeld.

Stratego® voor vrouwen biedt vrouwen een handvat om carrière te maken en 'het spel' strategisch te spelen, zonder dat hun vrouw-zijn daarbij in het geding komt. Dit boek belicht de ongeschreven regels op het werk en geeft antwoord op vragen als:

- Hoe analyseer ik mijn 'medespelers'?
- Welke strategie kies ik?
- Hoe kan ik effectief onderhandelen?
- Hoe kan ik mezelf beter profileren en positioneren?

Nieuw in deze herziene uitgave is de aandacht voor het zichtbaar blijven in Het Nieuwe Werken en voor je krachtig profileren met social media. Bovendien wordt beschreven welke specifieke dynamiek er geldt tussen vrouwen onderling en hoe je hier op een effectieve manier mee om kunt gaan.



Monic Bührs en Elisa de Groot zijn oprichters van In Touch women resource management (www.intouchwrm.nl). Dit bureau is gespecialiseerd in executive search en talentontwikkeling van hoogopgeleide vrouwen. Daarnaast adviseren zij organisaties op het gebied van

diversiteitmanagement en de doorstroom van vrouwen. Eerder publiceerden zij *Sterke mannen, slimme vrouwen* en *Strategisch onderhandelen voor vrouwen*.

'Verplichte kost'

Management Scope

*'Vlot geschreven, prettig vormgegeven
en makkelijk leesbaar'*

managementboek.nl

businezz.nl | boomuitgeversamsterdam.nl



NUR 801