

UW BEELD BIJSTELLEN VAN WAT DÉ CARRIÈREVROUW IS

Vrouwen managen naar de top

Het is al lang duidelijk dat er belangrijke verschillen zijn tussen mannen en vrouwen als het gaat om hoe zij carrièrebeslissingen nemen. Maar bent u zich ook bewust van de verschillen die tussen vrouwen onderling zijn? Trap niet in het stereotype beeld dat elke vrouw op een gegeven moment minder wil gaan werken vanwege haar thuissituatie. Ook de manier waarop u topvrouwen aan uw organisatie kunt binden, is waarschijnlijk anders dan u denkt.

Een van de grootste uitdagingen als manager is waarschijnlijk het behouden of aantrekken van talentvolle mensen voor uw team, project of afdeling. Natuurlijk probeert u uw aanpak aan te passen op de individuele werknemer. Iedereen is tenslotte anders. Met welke zaken moet u in het bijzonder rekening houden bij talentvolle vrouwelijke professionals? Hoe herkent u hen, hoe kunt u ze beter leren begrijpen, effectiever binden, en ten slotte: hoe helpt u hen het beste verder naar de top? In dit artikel vindt u drie zaken die topvrouwen (in spe) belangrijk blijken te vinden, volgens recent onderzoek van Rotterdam School of Management (RSM) (zie ook het kader hiernaast).

1 Carrièrebeslissingen op basis van de mogelijkheden tot zelfontwikkeling

Als topvrouwen carrièrebeslissingen maken, is zelfontwikkeling een dominant thema. De motivatie voor een bepaalde baan wordt bij topvrouwen bijvoorbeeld minder bepaald door geld, functietitel, of status, maar vooral door de mogelijkheid zichzelf te kunnen blijven ontwikkelen.

Topvrouwen hebben dus een drang om constant nieuwe dingen te leren en willen op het werk worden uitgedaagd. Deze uitdaging kan bijvoorbeeld ontstaan door het takenpakket, inspirerende collega's of

Onderzoek topvrouwen

Rotterdam School of Management (RSM) heeft, in samenwerking met de Stichting Topvrouwen Nederland en Career Openers, onderzoek gedaan naar zakenvrouwen in de top van de Nederlandse arbeidsmarkt. Daarbij stonden vrouwen in managementrollen met bovengemiddelde wapenfeiten en steile carrièrepaden centraal.

Het onderzoek richtte zich in het bijzonder op de carrièrebeslissingen die topvrouwen maken en hoe deze groep zich onderscheidt van andere vrouwen. Uit de interviews en vragenlijsten met verschillende vrouwen kwamen talloze inzichten, waarvan u in dit artikel de belangrijkste drie vindt.

door u als leidinggevende. Topvrouwen kiezen dus banen en projecten uit die voornamelijk goed zijn voor hun zelfontwikkeling. Deze zelfontwikkelingsmotieven helpen hen om minder snel te worden gedemotiveerd bij tegenslag. Het merendeel van de vrouwen die juist wel meer voor salarissen en status gaan, blijkt dan ook het meeste te verdienen.

Motief

Verder werd er een interessante positieve samenhang gevonden: vrouwen die het meest gericht zijn op zelfontwikkeling, blijken ook de vrouwen te zijn die significant gelukkiger zijn met hun baan ten opzichte van vrouwen die meer gefocust zijn op salaris en status.

2 Een carrièrevrouw is (en wordt) geen topvrouw

Het stereotype van de carrièrevrouw is een vrouw die zich weinig laat beïnvloeden door haar privéleven in carrièrebeslissingen en daardoor zo succesvol wordt. Dit beeld lijkt niet te kloppen. Wat uit het onderzoek blijkt, tegengesteld tot wat men misschien verwacht, is dat vrouwen die hun carrièrekeuzes het minst laten beïnvloeden door hun privéleven, niet per definitie de vrouwen zijn die ook het meest succesvol zijn.

Sterker nog: voor hun carrière succes blijkt het helemaal niet uit te maken in welke mate deze vrouwen zich bezig houden met balanceren van hun privéleven en werk. Dit kan duiden op een tweede eigenschap van een topvrouw: een vrouw die – ongeacht de uitdaging



Speciale aanbiedingen om vrouwelijk toptalent aan uw organisatie te binden

De genoemde drie inzichten uit het onderzoek van RSM kunnen implicaties hebben voor het werving-en-selectiebeleid van uw organisatie. Maar ook voor de mogelijkheden die uw organisatie aanbiedt voor management development en de beloning van vrouwen in managementposities. Er zijn drie zaken om zeker rekening mee te houden:

1. Zelfontwikkeling centraal

Wilt u als manager vrouwelijk toptalent aantrekken binnen uw organisatie, dan is het de uitdaging om vooral de mogelijkheden voor zelfontwikkeling te stimuleren en dat in begrijpelijke taal naar de arbeidsmarkt te communiceren. Ook is het relevant om op een minder traditionele wijze naar carrièreontwikkeling te kijken. Al bij de selectie van nieuwe vrouwelijke managers is het goed om dit in het achterhoofd te houden, want een hogere

behoefte aan zelfontwikkeling lijkt positief samen te hangen met de mate van het succesvol vervullen van de functie. Hoewel uit het onderzoek van RSM is gebleken dat succesvollere vrouwen zelfontwikkeling centraal zetten in hun besluitvorming, en deze resultaten een vrij consistent beeld tonen, is meer onderzoek nodig om nog hardere claims te maken. Dit vervolgonderzoek wordt nu voorbereid.

2. Aandacht voor inspiratie

U kunt als manager vrouwelijk toptalent effectiever aan uw organisatie binden door meer aandacht te besteden aan ontwikkelingsmogelijkheden binnen uw organisatie. Dit kan onder andere door middel van talentontwikkelingsprogramma's en het stimuleren van samenwerking met inspirerende collega's. De rol van leiderschap is hierbij vitaal: topvrouwen vinden het meer dan gemiddeld

belangrijk om geïnspireerd te worden door hun directe omgeving. Mentoring en coaching zijn daarvoor goede manieren, maar het kan uiteraard ook door meer formele managementdevelopmenttrajecten.

3. Het gaat niet om geld

Op het gebied van beloningsbeleid zouden deze inzichten een beter beeld kunnen geven van de verklaring voor het feit dat salarissen van vrouwen in negatieve zin afwijken van die van mannen. Waar mannen eerder geneigd zijn om voor geld te kiezen, kiest de topvrouw eerder voor een uitdagende baan. Als vrouwen niet voornamelijk gericht zijn op geld (wat weer blijkt uit dit onderzoek), ligt de oplossing om de echte vrouwelijke toppers aan uw organisatie te binden dus niet in het verhogen van de beloning.

om werk en privé te balanceren – toch bovenmatig kan blijven presteren op het werk. Overigens is gevonden dat topvrouwen zich, naarmate ze ouder worden, steeds minder druk maken om hun privéleven en werk te balanceren; het nastreven van perfectie wordt losgelaten.

3. Veranderende focus richting leiderschap
 Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat er een veranderende focus is gedurende de carrière van topvrouwen. Aan het begin van de carrière zijn zij relatief sterk gericht op zichzelf en hun eigen zichtbaarheid en prestaties. Hun motivatie is vooral gebaseerd op het zelf zo sterk mogelijk een verhaal presenteren. Hierin komt verandering naarmate de topvrouw meer werkervaring heeft.

In een later stadium van de carrière van een topvrouw gaat deze focus namelijk over naar de prestaties van het team en ligt het accent aanzienlijk minder op het individuele presteren. Belangrijke vraagstukken waarmee de topvrouw dan te maken heeft zijn: 'hoe krijg ik mijn team zo efficiënt

mogelijk?' en 'hoe zorg ik ervoor dat iedereen het uiterste uit zichzelf haalt?' Kortom, naarmate topvrouwen verder komen in hun carrière wordt hun leider-

invloed heeft op carrièresucces, is echter niet uit het onderzoek gebleken.

Uitdaging

De verschillen in carrièrebeslissingen van topvrouwen en het stereotype beeld dat bestaat zijn dus vooral te zien in de behoefte aan zelfontwikkeling en uitdaging door haar werkomgeving. Wat niet blijkt te kloppen, maar wel vaak wordt gedacht, is dat de thuissituatie van een topvrouw een dominante invloed heeft op de manier waarop zij sturing geeft aan haar carrière. Dit onderzoek laat zien dat u als manager dus veel meer aandacht zou moeten besteden aan de mogelijkheid tot ontwikkeling binnen uw organisatie om topvrouwen aan u te binden. De gedachte dat de thuissituatie een negatieve invloed heeft op het carrièresucces van deze vrouwen kunt u dus laten varen.

Behoeft aan samenwerking met inspirerende mensen

schapsstijl meer coachend. Zij krijgen meer oog voor de ontwikkelingen van individuele teamgenoten door ze te steunen en aan te moedigen om meer te bereiken.

Coach

De coachende leiderschapsstijl die topvrouwen ontwikkelen kan in verband staan met de eigen behoefte van de topvrouw om zich te blijven ontwikkelen en samen te werken met inspirerende mensen. Of het hanteren van deze leiderschapsstijl een positieve

Elsa van Niel, scriptant van RSM, Sarah de Kock, associate consultant bij Career Openers en Bart Dietz, universitair docent van RSM en partner bij Career Openers