



We vragen u enkel voor persoonlijk gebruik onze content te kopiëren. Het delen van deze content met anderen is niet toegestaan © Het Financieele Dagblad 2023.

De kwetsbare man en zijn carrièrekansen op de Zuidas



Eva Gabeler

De ideale man praat over zijn gevoel, kent z'n tekortkomingen en is thuis betrokken. Maar die betrokken houding verkleint te vaak de kansen op een succesvolle carrière.



Zo hoog mogelijk op de apenrots belanden, lijkt in het bedrijfsleven nog altijd iets om na te jagen. Illustratie: Lucia Lenders

‘Kinderen zijn voor in het weekend’, kreeg Hidde* (45) te horen van een partner van advocatenkantoor Loyens & Loeff, op de Zuidas. ‘Niet om naar school te brengen, op te halen van hockey of aan te moedigen tijdens de zwemles.’ Hidde was destijds in de race om zelf partner te worden en puzzelde hoe hij zijn werk kon combineren met drie kleine kinderen thuis.

Hidde draaide bijna vijftien jaar mee op de Zuidas en herkent de traditionele denkpatronen van het bedrijfsleven: mannen zijn in principe kostwinner en hun voornaamste streven is om zo hoog mogelijk op de apenrots te belanden. ‘Als je breekt met die gedachte, zoals ik deed, is dat voor jezelf al een behoorlijke stap.

Maar als je dat vervolgens uitspreekt, zit je toch in een cultuur die die denkwijze niet accepteert.'

En zo kwam hij in een spagaat terecht. Uiteindelijk besloot hij naar een andere werkgever te gaan, met de optie om weer terug te keren als zijn kinderen minder zorg nodig hebben. 'De sfeer is er misschien niet altijd gezellig, maar het is wel uitdagend. Het is een fantastische leerschool, met geweldige opleidingsfaciliteiten, goede begeleiding en interessante dossiers. Iedereen die daar werkt, zou zich alleen moeten afvragen: hoelang wil ik blijven en bij welke fase van mijn leven past het?'

Empathie

Als een kind uit school halen al voor opgetrokken wenkbrauwen zorgt, waartoe leidt een parttimedag om voor de kinderen te zorgen dan? Kleine kans dat je de baas wordt, in elk geval. De veranderende rolverdeling verloopt voor mannen op kantoor minder soepel dan thuis, blijkt uit een onderzoek uit 2019 van Deloitte naar gendergelijkheid in het bedrijfsleven. Mannen proberen te veranderen, maar bedrijven zijn er vaak nog niet klaar voor.

Meer vrouwen in de top zou helpen, benadrukken de auteurs van het rapport. Mannen moeten op de werkvloer zien dat kwetsbaarheid en succes samen kunnen gaan. Het doen en laten van leidinggevend is doorslaggevend om te begrijpen welk gedrag acceptabel is en tot status leidt. Nu zit daar

praktisch nooit een kwetsbaar rolmodel tussen, dat empathie beloont met een promotie.

'Hoe kwetsbaarder je je opstelt als man in het bedrijfsleven, hoe minder succesvol je bent, merk ik in de praktijk'

Diversiteitsconsultant Maartje Laterveer

Maartje Laterveer, feminist en diversiteitsconsultant aan onder andere de Zuidas, ziet mannen worstelen. De huidige arbeidsmarkt wordt bestormd door een generatie die is voorgespiegeld dat het belangrijk is om te praten over gevoelens. Dat ze baat hebben bij openheid over angsten en onzekerheden. Laterveer: 'Maar ondertussen vloeit succes in het bedrijfsleven voort uit onafhankelijkheid, ambitie en ongevoeligheid – niet uit empathie en parttimedagen.'

De maatschappelijke definitie van succes gaat over macht, status en aanzien, veel geld verdienen en de baas ergens zijn, legt Laterveer uit. Zulke posities bereiken zowel mannen als vrouwen door onafhankelijkheid te tonen, ongevoelig te zijn en werk boven alles te stellen. Een promotie volgt op basis van targets, omzetcijfers en sales – soft skills spelen daarin een ondergeschikte rol.

Laterveer: ‘Niemand houdt bij hoe emotioneel intelligent je bent. Sterker: hoe kwetsbaarder je je opstelt als man in het bedrijfsleven, hoe minder succesvol je bent, merk ik in de praktijk. Dit geldt vooral in corporate bedrijven, maar deze tendens is in meer of mindere mate aanwezig in vrijwel alle organisaties. Ook de wetenschap en creatieve sectoren zoals media en reclame worden geregeerd door competitie en hiërarchie. Dat zijn risicofactoren voor een psychologisch onveilige cultuur met een hoog afbreukrisico. In een competitieve omgeving is het niet handig als je empathisch bent, maar is het belangrijk individualistisch te zijn en gefocust op de output.’

Je mannetje staan

Het is, met andere woorden, bijna onmogelijk om kwetsbaar en succesvol tegelijkertijd te zijn. In sommige sectoren ontstaat langzaam ruimte. De Amerikaanse acteur en regisseur Jonah Hill (39) vertelde openlijk dat hij stopte met filmpromotie, om z’n mentale gezondheid te beschermen. De afgelopen twintig jaar had hij last van paniekaanvallen, die verergerden in aanloop naar mediaoptredens. Het moet nog blijken of hij zonder filmpromotie zo succesvol kan blijven als hij nu is. Maar in elk geval maakt hij onzekerheid en angsten bespreekbaar. Hetzelfde geldt voor Spider-Man-acteur Tom Holland (26). Hij maakte bekend nagenoeg te stoppen met Twitter en Instagram, omdat hij merkte dat sociale media z’n mentale gezondheid bedreigen.

Hill en Holland zetten daarmee de deur op een kier voor andere succesvolle mannen om openlijk te vertellen dat het leven je kan ontglippen of zelfs te veel kan zijn. Maar dat is moeilijk. Het zit diep in de mannelijke identiteit verankerd om overal tegen opgewassen te zijn, weet Rudi Laermans – hoogleraar sociologie aan de Katholieke Universiteit Leuven. ‘De uitdrukking “je mannetje staan” bestaat niet voor niks. Het is net zo hardnekkig als de zorgtaken thuis – die liggen nog steeds grotendeels bij de vrouw als beiden een fulltimebaan hebben.’

Tot op zekere hoogte voelen mannen zich nog steeds beschermers van vrouwen, legt de hoogleraar uit. Dat uit zich minder primitief en fysiek dan vroeger, toen de best aangepaste overleefde in de natuur. Maar dezelfde viriele waarden, zoals moed, onafhankelijkheid, kracht en uithoudingsvermogen, spelen nog steeds een rol in onze perceptie van mannelijkheid.

Rolmodellen in kwetsbaarheid

Pieter Omtzigt, onafhankelijk Kamerlid, voorheen CDA. Sprak publiekelijk en tot tranen toe geroerd over zijn burn-out en het voornemen om de 80-urige werkweek terug te schroeven naar 50 uur.

Bruno Bruins, staatsraad bij Raad van State, voorheen minister Medische Zorg & Sport. Viel letterlijk om tijdens een corona-debat en trad af als minister. Hij heeft daarna drie maanden bijna alleen maar geslapen. Nu geniet hij ervan deel uit te maken van een team.

Gert-Jan Segers, schrijft een boek, voorheen Kamerlid en fractievoorzitter CU. Omschrijft zijn werk als 'een superzware baan die veel vroeg van mijn gezin en dierbaren'. Aan hen wil hij nu meer tijd besteden.

Jan Smit, zanger, presentator en voorzitter voetbalclub FC Volendam. Ging in therapie na een burn-out en 'raadt dat iedereen aan'. Het luchtte hem op om te praten over dingen in het leven waar hij tegenaan liep, vertelde hij in de Belgische krant HLN.

Jonah Hill, acteur en regisseur. Stopt met filmpromotie. Hij heeft al twintig jaar last van paniekaanvallen, die erger worden in aanloop naar mediaoptredens en publieke evenementen.

Kostwinner

Die traditionele verwachtingen blijken ook uit het Deloitte-rapport uit 2019 waarin mannen zich verantwoordelijk voelen als kostwinner. Veel mannen uit het onderzoek werden na de geboorte van het eerste kind degene met het hoogste inkomen. Na een goed gesprek thuis over de verwachte inkomsten van de

partner en de kosten van kinderopvang, werd bijna automatisch besloten dat de man de kostwinner bleef, omdat hij toch al een beter betaalde baan had. Mannen die graag nauwer betrokken zouden zijn bij het thuisfront, moesten zelf maar uitvogelen hoe ze dat combineerden met hun werk.

Daarin zouden we elkaar moeten helpen, want bij gelijkheid heeft iedereen baat, denkt diversiteitsconsultant Laterveer – óók mannen in de top. Niemand zou gevormd moeten worden door normen en verwachtingen die afbreuk doen aan wie je zou kunnen zijn. 'Hoe autonoom ben je als je je emotionele intelligentie niet kunt ontwikkelen omdat je op kantoor moet voldoen aan een eenduidig mannelijk beeld?'

Juist om voor een gelijke verdeling tussen mannen en vrouwen te zorgen, moeten er meer mannelijke rolmodellen en alternatieven komen binnen het bedrijfsleven, denkt Laterveer. Ze ziet te weinig succesvolle mannen op invloedrijke posities die open zijn over emoties, angsten of dingen die ze moeilijk vinden. Er zouden meer alternatieven moeten komen – net zoals het feminisme die voor vrouwen bracht. 'Een vrouw hoeft allang niet meer alleen moeder te zijn. Ze kan macht hebben, in de politiek zitten of alleenstaand zijn, dat was vroeger allemaal ondenkbaar. Maar het beeld van mannelijkheid is nog nauwelijks opgerekt. Waar zijn de mannen die parttime werken, zich kwetsbaar opstellen, af en toe eens zeggen dat werk ook niet alles is en openlijk praten over de burn-out die ze hebben gehad?'



Consultant Maartje Laterveer ziet te weinig succesvolle mannen op invloedrijke posities die open zijn over emoties, angsten of dingen die ze moeilijk vinden.
Illustratie: Lucia Lenders

Afgekapt

Die rolmodellen zijn nodig om een volgende stap in de ontwikkeling van mannen door te maken, denkt Laterveer. 'Er is bereidheid om te veranderen, maar het systeem zit in de weg. De meeste bedrijven werken volgens verouderde businessmodellen, waarbij de man zijn werk op de eerste plaats kan zetten doordat de vrouw thuis het privéleven runt.'

Kwetsbare rolmodellen kan ook Hidde zich niet herinneren. De voormalig Loyens & Loeff-medewerker probeerde leidinggevend te vertellen dat hij moeite had met de traditionele en soms hiërarchische normen. 'Binnen vijf minuten werd ik afgekapt onder het mom van belangrijker te verrichten zaken. Dat is ongemakkelijk. Het draait om resultaten en zo min mogelijk gezeur. Dat model past niet bij mij. Ik geloof er heilig in dat het het beste is voor het bedrijf als je het beste uit je mensen haalt. Ook mannen willen rekening houden met anderen, horen wat ze beter kunnen doen en thuis betrokken zijn. Maar binnen het huidige businessmodel is daar geen ruimte voor.'

Ongeveer een op de twintig startende werknemers schopt het uiteindelijk tot partner bij Loyens & Loeff, licht hij toe. 'Het is up or out, promoveren of vertrekken. Die cultuur houdt stand zolang voldoende jonge mensen binnenkomen die eager genoeg zijn om hard te werken omdat ze uitzicht hebben op een grote financiële beloning. Als partner kun je tot 1,6 miljoen euro per jaar verdienen. Waarom zou je, als je met veel pijn en moeite op die positie bent gearriveerd, gaan rommelen aan het

verdienmodel en ruimte maken voor kwetsbaarheid net op het moment dat je binnenloopt?’

Loyens & Loeff-woordvoerder Ryanne Kersten laat weten de ervaringen van Hidde te betreuren. ‘We realiseren ons dat er op de Zuidas in het algemeen en ons kantoor in het bijzonder nog veel moet gebeuren op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. Wij zijn daar hard mee aan de slag en hebben de oprechte wens en ambitie onze cultuur te veranderen. Dat gaat echter niet over één nacht ijs.’

Het systeem van binnenuit veranderen vraagt veel van werknemers én werkgevers, ziet Oscar Westra van Holthe, werkzaam als coach aan de Zuidas. Het grootste deel van zijn cliënten bestaat uit hoger management, mensen bij wie de bewijsdrang al wat is geslonken. ‘Pas als je je sporen hebt verdiend met enorme deals en je vakinhoudelijk de allerbeste bent, kun je je de vrijheid van een beetje kwetsbaarheid permitteren. En dan nog vergt het motivatie en doorzettingsvermogen. Een “papadag” is allesbehalve normaal in de top van het bedrijfsleven. Er is ruimte, maar het kan grote gevolgen hebben voor je promotie. Je uitgangspositie is beter als je extreem goed bent.’

Het leuke aan de Zuidas vindt Westra van Holthe de ambitie. ‘Mensen gaan ervoor hier. Een middelmaatje past niet en zo worden mensen de allerbeste binnen hun vakgebied.’ Hij ziet ook de keerzijde van die medaille: er is veel bewijsdrang onder jonge mensen. En hun persoonlijkheid is nog niet ontwikkeld. ‘Ze zijn lege hulzen, er zit niets in. Ze zijn nog niet zichzelf en

zoeken hoe ze erbij kunnen horen en kijken welke patronen binnen de werkcultuur geaccepteerd worden. Al snel leren ze dat het als man in de top van het bedrijfsleven niet stoer is om je emoties te laten zien.’

Meetbare resultaten

Aan de Zuidas wordt veel opgelost met het hoofd en niet met het hart. De meesten laten gevoel niet toe; uit angst om het fout te doen, er niet bij te horen of niet gezien te worden door de baas. Die rationele benadering heeft een functie, legt Westra van Holthe uit. ‘Het draait om meetbare resultaten en als je onder een bepaalde grens scoort, wordt het er een stuk minder gezellig. Met rationaliteit kom je tot de beste resultaten. De spanning die komt kijken bij miljoenendeals of ontslagen, moet je kunnen uitschakelen om strategisch te handelen.’

Na verloop van tijd komen toppresteerders tot de conclusie dat ze als mens niet krijgen wat ze nodig hebben, maar op professioneel vlak wel op het hoogste niveau uitgedaagd worden. Doorgaans levert dat drie scenario’s op.

Een deel van die mensen constateert dat een dergelijke ongezonde werkomgeving niet bij ze past. Westra van Holthe: ‘Ze krijgen regelmatig eerst een burn-out en vertrekken uiteindelijk. De tweede groep trekt zich nergens iets van aan en gaat door op de automatische piloot. Dat creëert vaak gespleten persoonlijkheden: een bullebak op kantoor, thuis de lieve vader. Het laatste – kleine – groepje probeert het goede voorbeeld te

geven door zich kwetsbaarder en minder rationeel op te stellen. Maar die positie bestaat alleen voor de allerbesten, die zich lang en breed bewezen hebben. Voor de rest van de mensen is alleen ruimte voor kwetsbaarheid in de coulissen.'

**) Hidde is om privacyredenen een gefingeerde naam. Zijn echte gegevens zijn bekend bij de redactie.*

Dit artikel is gemaakt door de redactie van FD Persoonlijk. Lees al onze verhalen op fd.nl/persoonlijk.