

Naar een feminiere organisatie

Succes competentie-, talent en diversiteitsmanagement afhankelijk van balans tussen masculiene en feminiere waarden

Recent onderzoek geeft aan dat de maatschappij en de beroepsbevolking steeds feminiener wordt. Ook blijkt dat niet alleen vrouwen maar ook de Y-generatie hinder heeft van de huidige masculiene cultuur in organisaties. Maar hoewel mens en maatschappij feminiener worden, veranderen de meeste organisaties niet snel genoeg mee of nemen ze vanuit de masculiene bril maatregelen. Op termijn zullen deze organisaties kansen gaan missen en zullen problemen in het binden en boeien van talenten zich gaan voordoen. Maar wat zijn dan masculiene en feminiere kwaliteiten en waarden in mens en organisatie? En op welke wijzen uit zich een (dis)balans hierin en hoe meet je dat? Dit artikel gaat hier op in.

1 Masculiene en feminiere kwaliteiten en waarden in mensen

Prof. Carl Jung ontdekte dat ieder mens een feminiene en een masculiene pool in zich draagt. Een vrouw heeft een feminiene bewustzijn en oriënteert zich daarmee op de buitenwereld, maar heeft tevens een masculiene pool in het onbewuste en bij de man is het andersom: hij heeft een mannelijk bewustzijn en zijn feminiene pool ligt in zijn onbewuste. Hij noemde dit het anima-animus principe. Dat wil zeggen, dat een mens zich van zijn of haar andere pool niet vanzelfsprekend bewust is en dat bewustwording hiervan volgens Jung afhankelijk is van menselijke ontwikkeling. Wat zijn nu de kwaliteiten van beide polen met het oog op werken in organisaties?

Het masculiene in de mens wil zichzelf neerzetten in de wereld. Het claimt zijn domein, vertelt de wereld waar het verantwoordelijk voor is, bepaalt richting en koers voor dit domein en is gericht op het vormgeven en realiseren van ideeën. Het denken is het instrument om zich op de wereld te oriënteren en d.m.v. het onderscheidingsvermogen worden verschillen gezien, onderscheid gemaakt en losgelaten. De denkkraft geeft structuur aan ideeën en hierdoor kunnen ook effectieve en efficiënte plannen worden gemaakt en worden zaken rationeel aangepakt. Door wilskracht, moed, ambitie en doorzettingsvermogen worden de plannen uiteindelijk gerealiseerd. Het masculiene heeft vertrouwen in eigen kunnen, gaat uit van feiten en logica en is zeer doelgericht. In organisaties zie je dit principe toegepast door hiërarchische structuren, centrale besturing met top-down besluitvorming, prestatiedruk en bijbehorende controle mechanismes. Het paradigma in organisaties is maakbaarheid, organisaties zijn mechanische systemen, alleen wat meetbaar is bestaat en alles moet rationeel zijn.

Het feminiene is verbonden met de levensbron en geeft de mens bezieling, inspiratie en creativiteit. De basis om in de flow te raken. Het gevoel is het instrument om zich op de wereld te oriënteren. Hierdoor is er oog voor schoonheid, gevoel voor humor, creëert het feminiene sfeer en voelt het wat er gaande is en wat er nodig is. De mens voelt wat ie wilt en wat bij hem of haar past.

Het feminiene is uit op verbinding. Het geeft dan ook aandacht en zorg aan relaties en de omgeving. Hierdoor wordt de mens milieu- en maatschappelijk bewust, wordt de mens een goede teamspeler en netwerker, creëert de mens draagvlak voor haar wensen en heeft de mens oog voor context en procesgang der dingen.

Het feminiene in de mens kent maat, geduld en heeft vertrouwen dat het goed komt. Op grond hiervan schept het feminiene ruimte waardoor er een aantrekkingskracht ontstaat voor inbreng van buitenaf: geluk dat toevalt. Gelijkwaardigheid, participatie, duurzaamheid, gemeenschapszin, oog voor het geheel, milieubewustzijn, goede werk-privé balans zijn waarden die hierbij horen. Het paradigma is dat alles met alles verbonden is, organisaties sociale systemen zijn en er meer is dan wat rationeel en meetbaar is. Gevoel en intuïtie zijn dan ook belangrijk en krachtige middelen om je op de wereld te oriënteren.

Zonder de masculiene pool is er geen oog voor resultaat, geen daadkracht, wordt er geen onderscheid gemaakt, worden zaken niet gestructureerd en rationeel aangepakt en kan de mens onverstandige dingen doen en naïef zijn.

Zonder het feminiene is er geen maat, geen besef van duurzaamheid, is er polarisatie in plaats van verbinding tussen mensen, is er geen gemeenschapszin en creëert de mens geen draagvlak voor haar ideeën. De mens voelt dan niet wat hem of haar bezielt of wat bij hem of haar past, er ontbreekt maatschappelijk of milieubewustzijn en is er geen oog voor processen. Voelen wordt moeilijk, wat de communicatie negatief beïnvloedt en waardoor de inspiratie en creativiteit wegwijnen. Werk wordt zwoegen tot de burn out er op volgt. En controle en maakbaarheid worden de mantra's, waar elke manager zich aan vasthoudt.

Case 1 Interpretatieverschillen

Ze zullen samen de presentatie aan de potentiële klant doen: zij het begin, hij het einde. Net voordat ze de zaal instappen, zegt zij: ik vind het wel spannend hoor en kijkt hem aan. Hij zegt niets en stapt de zaal binnen. Eenmaal binnen doet hij de gehele presentatie zelf, tot verbijstering van haar.

Oorzaak: hij dacht dat ze vol spanning zat en dat ze daardoor de presentatie niet meer goed kon doen. Zij zocht echter nog even de verbinding op door zich te uiten. Omdat hij met een masculiene bril naar haar keek, interpreteerde hij haar gemoedstoestand anders, zag hij een risico hierin en nam zonder overleg de leiding.

Integratie van beide polen een voorwaarde voor persoonlijke en professionele ontwikkeling

We hebben dus beide polen nodig, willen we de ander begrijpen, ons niet eenzijdig ontwikkelen, succesvol zijn en voldoening hebben in ons werk. De cases getuigen hiervan. En beide polen zijn alleen op effectieve wijze beschikbaar als we ons van de pool in ons onbewuste meer bewust worden en deze integreren in onze persoonlijkheid. Carl Gustav Jung stelde dat menselijke ontwikkeling onder meer afhankelijk is van de mate waarin deze integratie plaatsvindt.

Maar ook de professionele ontwikkeling heeft baat bij deze integratie, blijkt uit onderzoek. Zo gaf Geert Hofstede in zijn boek "Allemaal anders denken" aan dat oudere managers vaak betere sociaal vaardige managers (feminiene kwaliteit) zijn dan jonge managers. En Garry Klein bewees (zie het boek "Intuïtie in het werk") dat oudere managers meer in staat zijn om hun intuïtie (feminiene) beter en effectief op hun werk te benutten. Managers ontwikkelen deze feminiene kwaliteiten kennelijk in de loop van hun loopbaan of wellicht beter gezegd: ze integreren deze kwaliteiten in hun persoonlijkheid en passen dit tevens toe in het uitoefenen van hun beroep.

In mijn praktijk als Jungiaans assessor, waarbij ik op basis van een competentiemeting moet beoordelen of iemand geschikt is voor een bepaalde functie of een gesprek heb over mogelijke ontwikkelingslijnen in iemands loopbaan, zie ik vaak dat iemand zijn of haar potentie niet ten volle kan leven, als gevolg van een disbalans in feminiene en masculiene waarden en competenties. Zie als voorbeeld case 2. Persoonlijke en professionele ontwikkeling gaan in mijn ervaring dan ook hand in hand samen. Hoe meer de integratie van de masculiene en feminiene waarden op persoonsniveau is gevorderd, hoe meer balans ontstaat in de professionele competenties, hoe beter uitgerust voor verdere stappen in de professionele ontwikkeling.

Op zich vindt integratie van beide polen door het leven plaats. Dat is zichtbaar in de omgang met het andere geslacht. In de puberteit zijn beide polen nog gepolariseerd, terwijl als men ouder wordt er meer harmonie plaats vindt. Maar de persoonlijkheid kan dit natuurlijke proces hinderen of faciliteren. Tot voor kort gaf dit geen problemen, maar nu de maatschappij complexer is, sneller verandert, een grotere informatiedruk kent en turbulenter is dan voorheen, is de druk op het individu toegenomen.

Een druk die meer appel doet op je feminiene kwaliteiten als je maat te houden, je gevoelens respecteren, dichterbij jezelf te blijven, anders leidt dit tot fenomenen als burn-out, leegheid, onrust, etc. Een druk, waar je beter tegen opgewassen bent als je in balans bent. En een persoon is meer in balans naarmate het masculiene en feminiene meer geïntegreerd is.

2 Onze maatschappij feminiseert

In de 20^{ste} eeuw was er een emancipatiegolf van de vrouw en arbeider, maar ook van de onmondige burger ten opzichte van de overheid, arts of religie(dogma's). Dit werd veroorzaakt door een groter besef van gelijkwaardigheid en behoefte aan participatie. Volgens emeritus hoogleraar in emancipatievraagstukken Iteke Weeda zal deze tendens van steeds grotere behoefte aan gelijkwaardigheid nog meer toenemen en gepaard gaan met een grotere behoefte aan een holistisch arbeidsethos en grotere accent op kwaliteit van leven en werken (feminiene). De maatschappij feminiseert volgens haar en dit wordt bevestigd door trendwatchers als Justien Marseille van The Future Institute. Zij voorspellen allebei dat deze trend onomkeerbaar is en dat de feminisering steeds groter en duidelijker zichtbaar zal worden.

De feminisering van de maatschappij is zichtbaar in grote en kleine zaken. Zo is de belangstelling voor spiritualiteit de laatste 25 jaar enorm gegroeid. Eerst de burger, maar recent ook het bedrijfsleven, getuige de vele cursussen en lezingen. De belangstelling voor alternatieve geneeswijzen is enorm gegroeid en om die reden de laatste 15 jaar in verzekeringspakketten opgenomen.

De monopolie van kennis of content van instituten of experts (masculien) werd door Internet teniet gedaan en tegenwoordig is delen en mobiliseren van kennis of content (feminiene) door internet en sociale media normaal. De muziekindustrie kwam daar hardhandig achter, de boekenindustrie nu ook.

In de wetenschap wordt sinds kort aandacht besteed aan irrationele zaken als intuïtie, onbewuste, meditatie/mindfulness. Onderwerpen die voorheen wetenschappelijk taboe waren, daar ze niet belangrijk genoeg of te irrationeel waren.

De beroepsbevolking feminiseert door een grotere participatie van vrouwen en de komst van nieuwe generaties, die volgens onderzoek van Fischer feminiener zijn dan oudere generaties.

In het bedrijfsleven zijn het nieuwe werken, maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid recente feminiene fenomenen. Na het IQ speelt het EQ nu ook een rol bij selectie en ontwikkeling van talent in organisaties. Er wordt van alles gedaan om vrouwen meer te laten doorstromen naar de top en dat is niet vanwege de biologische verschillen, maar verschillen in zienswijzen, waarden en benadering van zaken. De belevingseconomie deed zijn intrede, niet alleen de rationele dingen deden ter zake, maar ook de beleving of gevoelswaarde van de burger of individu. Het bedrijfsleven heeft de vrouw als beslisser van veel consumentenproducten ontdekt en stelt haar marketing daar op af.

Door de financiële crisis ziet men in dat het extreme marktdenken niet werkt en regulering nodig is. Er is grote interesse in economische modellen, die niet alleen geld als parameter hebben, maar ook milieu, welzijn en kwaliteit van de samenleving (onderwijs, positie kansarmen, etc.) mee laten tellen (feminiën).

3 Masculiene en feminiene kwaliteiten en waarden in organisaties

In het bedrijfsleven uit zich de mate waarin een organisatie masculien of feminiën is, in de volgende drie domeinen:

- de organisatie inrichting, grootte en besturingskenmerken zoals bijvoorbeeld besluitvormingswijze
- HRM-beleid zoals competentie management (verhouding tussen feminiene/masculiene competenties), diversiteit- en management development-beleid
- de organisatiecultuur inclusief de leiderschapstijl

Bijlage 1 geeft voorbeelden van masculiene en feminiene waarden en eigenschappen met betrekking tot deze drie domeinen. In de praktijk komt een inconsistentie tussen deze domeinen veel voor. Zo kan een organisatie wel faciliteiten hebben om parttime te werken (feminiën), maar de cultuur kan dermate masculien zijn dat als je daar gebruik van maakt, je carrièrekansen meteen verkwanseld zijn. Of een organisatie zegt een vrouwvriendelijk klimaat in haar organisatie na te streven, maar de competentieprofielen tonen veel meer masculiene dan feminiene competenties.

Door deze kenmerken is volgens Hofstede een masculiene organisatie sterk in massafabricage en bulkchemie en een feminiene organisatie sterk in dienstverlening en organisaties waarin gewerkt wordt met levende wezens als de land- en tuinbouw of de zorgsector. Volgens Wessel Ganzevoort (zie Deel 1, Hoofdstuk 2) zijn de paradigma's m.b.t. de opzet en besturingswijze van de huidige organisaties nog steeds hetzelfde als van de organisaties uit de 19^{de} en eerste helft 20^{ste} eeuw, waarin massafabricage veel plaats vond. Dat paste toen wel, maar dit past niet meer bij de organisatie van de 21^{ste} eeuw, die gekenmerkt wordt door dienstverlening. Anders gezegd: de organisaties van de 19^{de} en eerste helft 20^{ste} eeuw waren masculien en dit paste bij massaproductie en lopende band werk, maar de organisatie van vandaag met professionals en accent op dienstverlening vraagt een meer feminiene organisatie opzet en besturing. Zo niet, dan leidt dat tot een kloof tussen organisatie en werknemer. Dit wordt bevestigd door het onderzoek Van 't Hof bij PricewaterhouseCoopers, naar aanleiding van vroegtijdig weggaan van veel jonge talenten. Van 't Hof onderzocht de relatie tussen het welbehagen van de Y-generatie en de cultuur bij PWC. Hieruit bleek dat er een kloof was tussen de feminiene waarden van de Y-generatie en de masculiene waarden van de PWC-cultuur, wat de oorzaak van onbehagen was en resulteerde in meer dan normaal vertrek uit PWC voor deze leeftijdscategorie.

Case2 Stagnatie in de loopbaan

Hij is een visionair, kan zijn visie vorm geven en deze succesvol realiseren. Hij is een succesvol interimmer in crisissituaties. Hij wil echter nu graag lijnmanager worden. Maar people-management is niet echt zijn sterke kant. Bij een competentiemeting blijken 8 van de 10 competenties die hem in zijn werk het meest typeren, masculien te zijn en slechts 2 feminiën. Dit raakt hem. Competenties als onbevooroordeeld luisteren, flexibiliteit en betrokkenheid zegt hij wel in zijn privéleven te hebben. Na een gesprek wordt hem duidelijk dat de waarden 'prestaties leveren' en 'erkenning' dominant in zijn werkend leven zijn en dat hij er daarom niet voor koos om competenties te ontwikkelen die naar zijn visie daar niet direct toe bijdroegen. Hij heeft doelbewust gekozen om louter zijn masculiene kant in zijn werk te gebruiken en dit prive te compenseren.

De meest relevante waarden waar vrouwen en de Y-generatie nu behoefte aan hebben

Uit verschillende onderzoeken (Fischer, van 't Hof) blijken vrouwen en de Y-generatie meer behoefte aan een feminiene organisatie cultuur te hebben. Dit spitst zich dan met name op de volgende zaken

- Regelmatig duidelijke positieve feedback over de prestaties
- Collegialiteit, belang van sfeer van loyaliteit en saamhorigheid, behoefte aan samenwerken
- Participatie in besluitvorming
- Mensgerichte, coachende leiderschapsstijl
- Oog voor werk-privé balans zonder dat dit ten koste gaat van carrièrekansen
- Gelijkwaardige seksen rollen: waarden, zienswijze en overtuigingen m.b.t. de andere sekse
- Een emotioneel klimaat, waarin emoties uiten niet taboe zijn, maar juist gedeeld worden

4 Naar een betere balans in m/v waarden in organisaties

Er zijn verschillende instrumenten of modellen om M/V waarden in organisaties te meten. Hofstede ontwikkelde een model met 5 dimensies om de cultuur van een land te karakteriseren, waarvan masculien/feminien er een van is. Fischer onderzocht in 2000 de rol van de organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen in managementfuncties. Ze deed hiervoor literatuurstudie naar een aantal modellen, onder meer naar die van Quinn en Schein. De modellen van Quinn en Schein vertoonden grote overeenkomsten met de door Fischer benoemde stereotiepe masculiene waarden en normen. Deze zijn grotendeels dezelfde als in tabel 1 is weergegeven. Van 't Hof gebruikte het OCAI-model met concurrerende waarden van Quinn. Kenmerk van de (vragenlijsten van) deze algemene modellen is dat ze wel een algemeen beeld geven of een organisatie masculien of feminien is, maar aanvullende vragen nodig hebben om specifieke vraagstellingen te kunnen beantwoorden. Voor onderzoek t.b.v. diversiteitmanagement of het meten van gedrag aan de top van een organisatie m.b.t. selectie van nieuwe managers, geven ze te weinig informatie.

Uit het onderzoek van Fischer bleek ook dat er vaak een discrepantie bestaat tussen wat managers denken en hoe managers handelen, dus tussen de leiderschapsstijl op papier en in de praktijk. Vaak geven (top)managers aan dat feminiene waarden erg belangrijk zijn voor de organisatie, maar wanneer er een nieuwe leidinggevende geselecteerd dient te worden, blijken de gevraagde competenties en onderliggende waarden toch zeer masculien te zijn. Dit beeld wordt bevestigd door andere onderzoekers in de negentiger jaren en recente onderzoeken in opdracht van de Volkskrant in 2009. Kennelijk blijken er twee soorten waarden te zijn: waarden die we denken te hebben en waarden waar we ons onbewust van zijn, maar die wel ons handelen bepalen. Dit is de basis van het gedachtegoed van Jung en wordt tegenwoordig bevestigd door verschillende hedendaagse wetenschappers: professor Ab Dijksterhuis stelt dat heel veel van onze keuzes en handelen door het onbewuste wordt bepaald.

Dit betekent dat maatregelen m.b.t. diversiteitmanagement, talentmanagement of vrouwen naar de top niet effectief zijn, als men zich niet bewust is van de onderliggende waarden, die het handelen uiteindelijk bepalen. Daarom is het belangrijk om instrumenten voor handen te hebben, die (top)managers laten beseffen, dat er een verschil is tussen bewuste feminiene waarden die ze denken te hebben en onbewuste masculiene waarden die hun handelen bepalen.

Instrument om de M/V polen bij iemand te laten beseffen

Er is op internet een man/vrouw test beschikbaar, waarbij je uit een lijst van 88 M/V eigenschappen aanvinkt welke jezelf daarvan bezit. Deze eigenschappen zijn onderverdeeld in 4 domeinen: Doen-Zijn, Denken-Voelen, Onderscheiden-Verbinden en Vormkracht-Bezieling. De test geeft een uitvoerige beschrijving van de resultaten per domein. Op zich meet de test iemands zelfbeeld; de praktijk is dat deze spiegelend en soms zelfs confronterend is. Indien op basis van de testantwoorden een coachgesprek plaatsvindt, kan een geoefende coach waardepatronen ontdekken en de coachee de onderliggende drijfveren en waarden laten doorvoelen. Eind 2010 zal dit instrument ingezet worden in een groot adviesorganisatie, waarbij de doorstroming van vrouwelijk talent hapert. Zie verder www.manvrouwtest.nl.

Betere balans tussen masculiene en feminiene waarden en kwaliteiten is een must voor organisaties

Volgens Hofstede waardeert de mens naarmate men ouder wordt, meer feminiene waarden en zijn de verschillen tussen mannen en vrouwen na het 45^{ste} jaar te verwaarlozen hierin. Daar de beroepsbevolking de komende jaren steeds meer uit vrouwen en 45-plussers zal bestaan, zal de werkende bevolking feminiseren. Daarnaast blijken de komende generaties, de Y- en Einsteingeneraties, feminiener te zijn dan de vorige generaties. Dit zal ertoe leiden dat werknemers steeds meer behoefte zullen hebben aan feminiene organisaties. De veel gehoorde roep om ander leiderschap en de komst van 'het nieuwe werken' bevestigen deze tendens. Het nieuwe werken vereist namelijk een feminiene leiderschapsstijl: van controle (vervormd masculien) naar vertrouwen (feminien), van sturen naar delegeren, faciliteren en stimuleren (feminien).

Daar ook de maatschappij als geheel steeds meer feminiseert, heeft dit alles grote gevolgen voor

de kwaliteiten en behoeftes van toekomstig werkend Nederland. Dit zal zich het eerst uiten in een vraag naar ander competentie-, talent- en diversiteitmanagement en een andere leiderschapsstijl. Later heeft dit ook zijn invloed op de inrichting van organisaties: hiërarchische machtsstructuren met top-down besluitvorming zullen op den duur niet meer gepikt worden. Indien organisaties niet mee veranderen in deze feminisering, zullen steeds vaker talenten weggaan, performances afnemen, stress toenemen en is er meer kans op het mislukken van doorstromen van talenten naar de top.

Case 3 Conflicthantering

Hij en zij hebben een conflict. Hij stelt zich afstandelijk op. Ik wil het objectief en redelijk benaderen, zegt hij. In het gesprek wat daarop volgt, voelt ze zich heel vervelend en wordt ze boos. Ze komen er niet uit. Hij vindt haar onredelijk, zij hem een klootzak.

Hij kijkt de zaak door een masculiene bril. Hij ervaart niet dat hij haar door de toon van zijn woorden iets verwijt, ook al uit hij dat niet door de inhoud van zijn betoog. Zijn attitude is gebaseerd op gelijk krijgen, niet om er samen uit te komen. Op emotioneel niveau ontvangt hij haar niet. Zij voelt zijn verwijtende toon achter zijn woorden, maar weet niet hoe ze dat moet communiceren. Daardoor valt ze hem aan op de inhoud van zijn betoog, maar daar krijgt ze geen voet bij hem aan de grond.

Ze proberen op cognitief niveau de oplossing van het probleem te vinden. Het probleem ligt echter op emotioneel niveau en vervolgens is er geen balans tussen het masculiene en feminiene bij beiden. Hij erkent zijn gevoelens (feminiene kant) niet, die daardoor wel zijn attitude en redenering bepalen, zij weet haar gevoelens niet op constructieve wijze te verwoorden (masculien).

Met een masculiene bril maatregelen nemen werkt niet

Uit dit alles blijkt dat de maatschappij feminiseert en dat veel, met name grotere organisaties niet met dezelfde snelheid mee veranderen. Er worden wel maatregelen genomen, maar deze worden nog niet gedragen door de topmanagers zelf. Ze worden gedelegeerd naar beneden.

Als organisatiebestuurders zelf nog niet beide polen goed geïntegreerd hebben, zullen ze, daar we nog in een masculiene samenleving met masculiene zienswijzen leven, altijd vanuit de masculiene bril naar thema's kijken als leiderschapsstijl, vrouwen aan de top, talent- en competentie management. Dan bestaat het gevaar dat louter vanuit het masculiene denken masculiene maatregelen worden bedacht en genomen. Dit werkt niet in de praktijk: het feminiene in de mens voelt zich dan niet gezien en aangesproken.

Hoe nu verder?

Een betere balans tussen feminiene en masculiene waarden en kwaliteiten in mens en organisatie begint bij bewustwording hoe dit bij iemand zelf zit: welke waarden drijven je (onbewust)? Hoe is de lijst van je top tien eigenschappen samengesteld: hoeveel daarvan zijn masculien, hoeveel feminiën? En hoe kijk je tegen de andere sekse aan? Wat is het effect hiervan op je functioneren? Het gaat dan niet alleen om cognitief inzicht, maar ook om de gevoelsmatige beleving ervan. Pas door de beleving kan van binnenuit de wens ontstaan om voor andere waarden of eigenschappen te kiezen. De volgende stap is de herkenning wat de stand van zaken is voor de organisatie en of verandering gewenst is. Dat kan dan leiden tot een inventarisatie met betrekking tot organisatie-inrichting en de waarden die de organisatiecultuur en leiderschapsstijl kenmerken.

Zonder besef van de topbestuurder zelf, wordt dit onderwerp geen business case voor het bestuur en is de kans groot dat maatregelen window dressing zijn. Een betere m/v balans in een organisatie creëren is geen sinecure voor een organisatie. Het proces vergt tijd, is complex en kan op verschillende wijzen gerealiseerd worden (projectmatig, organisch) en is een ongoing proces. Desalniettemin is het de moeite waard. Werksfeer, reputatie werkgever, balans tussen werk/privé, ontwikkelingsmogelijkheden zijn een van de meest genoemde punten bij werknemers voor het waarderen van baan en werkgever. En hier heeft balans tussen masculiene en feminiene waarden in een organisatie veel mee van doen!

Bart van Baarsen

Ik heb 20 jr gewerkt in ICT-sector als trainer, adviseur en eindigde als directeur van opleidingsburo's. Door mijn huwelijk en coachopleidingen gefascineerd geraakt door het mannelijke en vrouwelijk in ieder mens. Vanaf 2000 coach ik en in 2008 ben ik gecertificeerd in CADT, waardoor ik vanuit Jungiaans gedachtegoed competentiemetingen en assessments al coachend uitvoer. Hierbij worden zowel kern- en aangepast gedrag competenties onderscheiden als masculiene en feminiene competenties. Vanuit deze ervaringen en onderzoek heb ik het *M/V spel* en de *M/V-test* ontwikkeld. Zie ook www.arjuna.nl.

Literatuur

- Buuren, Hannah van, *Mijn andere lief: mannelijk en vrouwelijk in de mens*, De Ster, 1986.
- Dijksterhuis, A. *Het slimme onbewuste*, Amsterdam Bert Bakker; 2007
- Fischer A.H., *Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties*. Universiteit van Amsterdam, 2000.
- Hamaker-Zondag, Karen. *Over het mannelijke in de vrouw, het vrouwelijke in de man*, Symbolon, 2009
- Hofstede, G. *Allemaal anders denkenden*, Contact, 2008
- Hof, E.J. van 't. *De succesparadox*, MBA masterclass scriptie, 2009
- Ganzevoort, W. *Het veranderen van organisaties*. In *De Coach Approach*, 2006
- Jung, Emma *Animus en anima*, Lemniscaat, 1999.
- Marseille, J. en Witteveen, E. *Roadmap to Venus*. Voorpublicatie, The Future Institute, 2008
- Weeda, I. *Visie op de werknemer, arbeidswaarden en arbeidsethos in historisch perspectief*. In *Spirit in mens en organisatie*, Gelling Publishing 2009

Bijlage: Masculiene en feminiene aspecten in werk

	masculien	feminien
Communicatie/informatie en interactie		
omgang met emoties	instrumenteel inzetten; emoties als schuld, onzeker-/afhankelijkheid taboe	toelaten en tonen i.v.m. betrokkenheid delen van zorgen+twijfels
bij problemen	oplossingsgericht 'dat is niet mijn probleem' attitude	empathie tonen collegialiteit
communicatie	zakelijk; op informatie gericht mensen op gedrag aanspreken accent op zenden	gevoelscontact is belangrijk berusting/acceptatie accent op luisteren
informatie	alleen wat zakelijk gezien nodig is	info is toegankelijk, voor betrokkenheid
omgang conflicten	uitvechten: recht van sterkste	onderhandelingen+compromissen
vergadering	show, beslissingen worden genomen buiten vergadering	problemen bespreken, beslissingen op basis van consensus
samenwerking	gericht op doel en inhoud structuurgericht	proces- en contextgericht, sfeergericht
Individu		
	scoringsdrift risico's nemen competitief; ik ben ik/jij bent jij onafhankelijk/autonomie korte termijn tijdsspanne gericht op succes, erkenning, promotie uitdaging, salaris	bescheidenheid, maat houden risico's mijden collegialiteit wederzijdse afhankelijkheid, netwerker lange termijn tijdsspanne gericht op positieve feedback, relaties participatie, kwaliteit van werken
Organisatie		
organisatievorm	centraal, hiërarchisch+groot	decentraal, netwerken; klein
doel+sturing	bepalen van doelen, koers+plan maakbaarheidgedachte+controle top-down benadering/besluitvorming resultaatgericht	organisch laten groeien bijsturen als nodig bottom-up/participatie mensgericht
paradigma	organisatie is mechanisch systeem	organisatie is sociaal systeem
ontwikkelingsbeleid	gericht op business development	gericht op ontwikkeling van mensen
gemeenschap. activiteiten	prestaties tonen en vieren	gericht op verbinding voelen
waardering	door salaris, taken+promotie	positieve feedback+erkenning
t.a.v. medewerkers	stellen van eisen+prestatiedruk	betrokken, faciliteren / coachen en ontplooiing van medewerkers
competentieprofielen	veel masculiene competenties	veel feminiene competenties
Sterk in		
	massaproductie	kennisintensieve organisaties dienstverlening en werken met levende wezens als in de zorg en landbouw