



M/V waarden en eigenschappen in mens en bedrijf Bart van Baarsen

Toen na een aantal succesvolle jaren mijn bedrijf tegenwind kreeg en bijna ineen stortte, zocht ik het eerst buiten mezelf. Maar langzamerhand kwam ik er achter dat de oorzaak in mezelf zat. Ik was te eenzijdig, te masculien ontwikkeld en negeerde het feminiene in mezelf. En dat was zich in mijn bedrijf gaan spiegelen. De bedrijfsvitaliteit, creativiteit en aantrekkingskracht voor klanten was minimaal geworden. Het plezier en de spirit was weg. Het was een lange reis om meer in balans te komen. Deze reis geeft me nu niet alleen persoonlijk meer innerlijke rust en voldoening, het geeft ook zakelijk een heel andere perspectief op ondernemen en managen. Dit artikel beschrijft op masculiene wijze het feminiene en masculiene in mens en organisatie. Een feminiene beschrijving zou meer vanuit mijn beleving beschreven zijn, het gevoel van de lezer meer aanspreken, maar ook langer worden.

Elk mens heeft een feminiene en masculiene pool in zich. Jung gaf als eerste aan dat menselijk ontwikkeling gelijk staat aan de bewustwording en integratie van beiden polen in ons. Maar wat zijn dan masculiene en feminiene kwaliteiten en waarden in ons? En omdat elke organisatie uit mensen bestaat, hoe herken je dit dan in een organisatie? Laten we beginnen met te beschrijven hoe we deze polen in onszelf kunnen herkennen.

Case 1 Verschil in perspectief: masculien versus feminien

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 als zwakte, zag hij een risico hierin en nam zonder overleg de leiding.

Masculiene en feminiene kwaliteiten en waarden in een mens

Het masculiene in de mens wil zichzelf neerzetten in de wereld. Het claimt zijn domein, draagt daar verantwoordelijkheid voor en bepaalt de koers. Het denken is het instrument om zich op de wereld te oriënteren en d.m.v. het onderscheidingsvermogen worden grenzen gesteld en plannen gemaakt. Door wilskracht en doorzettingsvermogen worden deze gerealiseerd. Het masculiene heeft vertrouwen in eigen kunnen, gaat uit van feiten en logica en is zeer doelgericht. In masculiene organisaties zie je dit principe toegepast door hiërarchische structuren, centrale besturing, prestatiedruk en bijbehorende controle mechanismes. Het paradigma in organisaties is maakbaarheid, organisaties zijn mechanische systemen, alleen wat meetbaar is bestaat en alles moet rationeel te verantwoorden zijn.

Het feminiene is verbonden met de levensbron en geeft de mens levenslust, bezieling en creatieve ideeën. Het feminiene is uit op verbinding en heeft zorg voor de ander en de omgeving. Hierdoor wordt de mens milieu- en maatschappelijk bewust, een goede teamspeler en netwerker, creëert de mens draagvlak voor haar wensen en heeft de mens oog voor de context en procesgang van dingen. Het feminiene in de mens kent maat, geduld en heeft vertrouwen dat het goed komt. Gelijkwaardigheid, participatie, duurzaamheid, gemeenschapszin, werk-privé balans zijn waarden die hierbij horen. Het paradigma is dat alles met alles verbonden is, organisaties sociale systemen zijn en dat er meer is dan wat rationeel en meetbaar is. Gevoel en intuïtie zijn de middelen om je op de wereld te oriënteren.

Beiden polen heb je nodig, al kan van nature één pool een hele sterke kwaliteit in je zijn. De kunst is echter ze beide in je persoonlijkheid te integreren en al naar gelang de situatie beiden vanuit vrijheid te kunnen inzetten.

Case 2 Te dominante inzet van de masculiene pool in een goed lopende organisatie

Wim heeft een mooi bedrijf. Hij heeft een innovatief product en weet mensen via freelance contracten door zijn charisma aan zich te binden, waardoor het bedrijf snel kan groeien. Wim is innemend, maar ook zeer wilskrachtig, is commercieel sterk, maar is geen goede organisator. Hij is niet goed in structureren. Zaken gaan niet efficiënt en er is veel onduidelijkheid omtrent taken en verantwoordelijkheden. Maar dit wordt gecompenseerd door de inzet en flexibiliteit van alle

freelancers, waar veel goed will bij is. Dan besluit Wim een manager aan te nemen, om alles strak te regelen. Hij wil de masculiene kwaliteit van structuur realiseren. Na een paar maanden is het bedrijf onherkenbaar. De nieuwe manager heeft wel veel duidelijkheid gegeven en structuur gerealiseerd, maar de zorg naar mensen, het wij-gevoel, de spirit is weg. Na 6 maanden hebben de meeste freelancers zich afgewend van het bedrijf. Wim heeft nu een goed gestructureerd bedrijf, maar met veel minder freelancers. Hij moet nu veel zelf doen. En gek genoeg, zijn ook wat klanten verdwenen. De masculiene pool is in de organisatie te dominant geworden en heeft de Wij-kwaliteit in de organisatie om zeep geholpen. En dat merken de klanten ook.....

Masculiene en feminiene waarden en kwaliteiten in een organisatie

Daar een organisatie uit mensen bestaat, kan je deze polen ook in organisaties herkennen. Het vertaalt zich in waarden en wijze van kijken en, daarvan afgeleid, in de organisatie inrichting, wijze van besturen, HRM-beleid en communicatie met elkaar. Bijlage 1 geeft een overzicht van een feminiene en masculiene inkleuring van een aantal domeinen en aspecten van een organisatie.

Beide polen zijn neutraal, maar bepaalde marktsegmenten, culturen of bedrijfsaspecten vragen de inbreng van een bepaalde pool anders ontstaat er disharmonie. Een voorbeeld is het management dat waarden voor staat als "samen er voor gaan" (feminiene) maar zelf alles bepaalt inclusief de regie (masculien). Dat veroorzaakt disharmonie of in ieder geval niet het gewenste resultaat. Of meer vrouwen aan de top willen, maar wel zeer masculiene competentieprofielen gebruiken. Ook bij het MKB of zzpers zie je dit soort disharmonien. Bijvoorbeeld de zzper die heel veel aan marketing doet zoals de zakelijke wereld dat aangeeft (veel PR, veel acties, veel 'Doen' dus...) maar qua persoonlijkheid helemaal geen affiniteit hiermee heeft en eigenlijk wel vertrouwen heeft dat er klanten zullen komen. Ik heb zo verschillende zzpers meegemaakt, bij wie er hierdoor geen klanten kwamen, omdat ze tegen hun eigen levensenergie in zaten te roeien. Deze zzpers konden beter op feminiene wijze klanten aantrekken c.q. marketing bedrijven.....

Begrip van beide polen is zo een tool om organisatie- of bedrijfsproblemen te onderzoeken en op te lossen.

Case 3 Het gemis van masculiene leiderschapskwaliteiten

Ze is een peoplemanager. Ze weet haar managementteam te enthousiasmeren voor de besluiten die gezamenlijk genomen worden. De organisatie en het team draaien goed. En toch mist ze ergens voldoening. In een coachgesprek blijkt dat haar visionaire kant onvoldoende aan bod komt. Ze blijkt zo op consensus gericht te zijn, dat ze haar visie onvoldoende neerzet en verdedigt. En ze weet uit ervaring dat haar visie vaak juist is. Ze drukt ook onvoldoende haar stempel op de wijze waarop de resultaten vorm krijgen: haar mensen komen namelijk op de eerste plaats. Ze is een goede manager zolang de conjunctuur mee zit, maar mist essentiële leiderschapskwaliteiten om de organisatie en het team in moeilijker tijden goed te loodsen. Ze durft haar masculiene pool nog onvoldoende in te zetten.

Hoe is dit nu praktisch te gebruiken?

Volgens mij zijn alle problemen te herleiden uit disharmonie tussen de masculiene en feminiene pool. Zowel bij organisaties, projecten als in bedrijven. En elke disharmonie tussen de polen in de organisatie begint bij de m/f polen in jezelf. Dus als je als manager of ondernemer een probleem hebt, kijk dan eerst naar je eigen masculiene en feminiene pool. Komen beiden aan bod op het gebied van je probleem? Hierbij kan je een paar m/f domeinen gebruiken zoals

- a) Doen versus Zijn/Innerlijke rust,
- b) Denken versus Voelen,
- c) Ik versus Wij
- d) Missie/Plichtsbesef versus Bezieling/plezier

Dit zijn de 4 hoofddomeinen waar alle competenties en de daaraan gekoppelde waarden in ondergebracht kunnen worden, waar ik nu niet verder op in ga. De termen op zich geven al de hoofdkwaliteiten aan en hoe dit te gebruiken, wordt hieronder verder aangegeven.

Case 4 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 (Domein Wij) 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 feminiene. Dit raakt hem. Competenties in het domein Wij 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' (domein Doen) en 'erkenning' (Domein Missie) dominant in zijn werkend leven zijn en dat hij er daarom niet voor koos om competenties in domein Wij en Voelen 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, maar dit begint hem nu op te breken.

Om e.e.a. praktisch te maken en helder te krijgen, kun je het probleem aan iemand voorleggen, die de andere pool dan waar jij dominant in bent, sterk vertegenwoordigt. Dus als je rationeel bent ingesteld, leg het eens aan een Voeler voor. Spelen je plichten in het probleem een rol, leg het dan aan iemand voor met een sterke Bezieling/plezier pool. Ben je een Pleaser (Wij-domein) leg het aan een Ik-ben-ik en jij-bent-jij mens voor. Het gaat hierbij niet zozeer om een oplossing te vinden, maar meer om je uit te spreken hoe je zelf in het probleem staat. En dan om je eigen weerstanden te observeren n.a.v. wat de andere pool zegt. De oplossing zit vaak in het onderzoeken van deze weerstand. De weerstand is ons middel om de disharmonie tussen beide polen niet te hoeven zien of voelen. Elke pool vertegenwoordigt namelijk ook waarden en het zijn deze waarden die ons perspectief bepalen. Op zich zijn deze waarden niet goed of fout, maar in een situatie kunnen ze niet aan de orde zijn en disharmonie creëren. Verandert eenmaal je perspectief, dan dient de oplossing zich meestal vanzelf aan.

Bart van Baarsen

Consultant, coach, assessor waarbij masculiene en feminiene competenties onderscheiden worden, en creator van het man-vrouw spel en de man-vrouw test. Zie verder www.arjuna.nl

Bijlage: Masculiene en feminiene aspecten in werk

masculien

feminiën

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 vrij toegankelijk, tbv betrokkenheid
omgang conflicten	uitvechten: recht van sterkste	onderhandelingen+compromissen
vergadering	show / beslissingen worden b.v. 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
gemeenschappelijke 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
----------------	--