

HET VINDEN VAN BALANS TUSSEN MASCULIENE EN FEMINIENE KWALITEITEN

Het vinden van balans tussen masculiene en feminiene kwaliteiten

Recent onderzoek geeft aan dat de maatschappij en de beroepsbevolking steeds feminiener worden. Echter, op dit moment blijkt dat niet alleen vrouwen maar ook de Y-generatie nog steeds hinder ondervinden van de overheersende huidige masculiene cultuur in organisaties. [Bart van Baarsen](#) (NOBCO Registercoach van het eerste uur) heeft onderzocht hoe coaches kunnen vaststellen of er (dis)balans tussen masculiene en feminiene kwaliteiten binnen een persoon, team of organisatie bestaat. Dit heeft afgelopen jaar geresulteerd in een kaartspel en een speciale internet-test. Wij hebben hem daarom gevraagd om te beschrijven wat die zogenoemde masculiene en feminiene kwaliteiten zijn, hoe hij deze in een kaartspel heeft weten te vangen en wat coaches daar concreet mee kunnen.

Bijdrage van Bart van Baarsen

De 28 jaren relatie met mijn vrouw hebben me vele ervaringen gegeven in de verschillen tussen masculien en feminiën. Ik realiseerde me dat de relatie met mijn vrouw een spiegel was voor mijn relatie met mijn feminiene pool en ik begon me te verdiepen in de animus/anima theorie van Jung en volgde intensieve trainingen, waarbij m/v kwaliteiten een rol speelden. Vanaf 2007 begon ik competentiemetingen en assessments af te nemen met het door het Jungiaans instituut ontwikkelde instrument Competence Analysis Development Tool (CADT). Hierbij worden zowel kern- en aangepast gedrag competenties als masculiene en feminiene competenties onderscheiden. Dat gaf inzicht hoe disbalans in m/v eigenschappen resulteerde in stagnatie in de professionele ontwikkeling van mensen.

Door verder onderzoek vernam ik visies van trendwatchers (Marseille) en onderzoekers (Weeda, van 't Hof), die aangaven dat de maatschappij steeds meer zal feminiseren en ik begon dit ook te herkennen in de problematiek in organisaties. Dit was de trigger om de m/v tools te ontwikkelen.

Hedendaagse m/v problemen bij mens en organisatie

Volgens Carl Jung is menselijke ontwikkeling o.m. afhankelijk van de mate waarin vrouwen hun masculiene en mannen hun feminiene pool in hun persoonlijkheid geïntegreerd hebben. In mijn netwerk van CADT coaches en assessoren zien we dat ook professionele ontwikkeling hier sterk afhankelijk van is. De grondlegger van masculiene en feminiene waarden en eigenschappen in organisaties, Geert Hofstede, bevestigde dit indirect, omdat hij vaststelde dat naarmate managers ouder worden, de verschillen in waarden tussen mannen en vrouwen minder worden en na het 45ste jaar in het algemeen verwaarloosbaar zijn. Er is dan meer balans in m/v waarden.

Doorgeslagen masculiene/prestatie cultuur

Op organisatieniveau is het bekendste voorbeeld wat disbalans in masculiene en feminiene eigenschappen of waarden kan veroorzaken, de doorstromingsproblematiek van vrouwen naar de top. Recent onderzoek van van 't Hof bij PriceWaterhouseCoopers geeft echter aan dat dit ook voor de Y-generatie (twintigers en jonge dertigers van nu) telt. Het binden en boeien van toekomstige generatie werknemers zal volgens hem een omslag van de hedendaagse masculiene cultuur in organisaties vragen. Mijn ervaring als coach in het MKB geeft ook aan dat bedrijven met een doorgeslagen masculiene/prestatie cultuur veel stress kennen, flexibiliteit en zorg voor mensen ontbreken, met als gevolg dat bekwame mensen weggaan en de kwaliteit en werksfeer er sterk onder lijden. Organisatieadviseurs en coaches zullen dus (dis)balans moeten gaan herkennen en het proces van disbalans naar balans kunnen begeleiden. Maar wat zijn dan masculiene en feminiene waarden en eigenschappen?

Masculiene en feminiene kwaliteiten en waarden

De twee polen 'mannelijk' en 'vrouwelijk' vinden we in veel grote filosofieën terug, zoals bijvoorbeeld yin-yang. Yin en Yang worden beschouwd als twee tegengestelde en complementaire energieën of krachten in het universum, dus ook in de mens. Prof. Carl Jung stelde vervolgens dat een vrouw een feminiën bewustzijn heeft en een masculiene component of pool in het onbewuste zetelt en bij de man is het andersom: hij heeft een mannelijk bewustzijn en zijn feminiene pool ligt in zijn onbewuste. Hij stelde tevens dat een mens zich van zijn of haar andere pool niet vanzelfsprekend bewust is en dat bewustwording hiervan afhankelijk is van, en omgekeerd ook leidt tot, menselijke ontwikkeling. Dit noemde hij het anima-animus principe. We zullen beide componenten of polen in de mens nu kort beschrijven.

De Masculiene pool

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 plannen gemaakt. Door wilskracht, moed, ambitie en doorzettingsvermogen worden deze gerealiseerd. Het masculiene is goed verankerd in het eigen "ik", 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.

De Feminiene pool

Het feminiene is verbonden met de levensbron en geeft de mens bezieling, inspiratie en creativiteit. De basis voor het gevoel van 'in de flow' zijn. Het gevoel is het instrument om zich op de wereld te oriënteren. Hierdoor is er gevoel voor humor, creëert het feminiene sfeer en voelt het wat er gaande en nodig is. Het feminiene is uit op verbinding, is wij-gericht. 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.

Gelijkwaardigheid, participatie, duurzaamheid, gemeenschapszin, oog voor het geheel, milieubewustzijn, oog voor werk-privé balans, zijn (organisatie)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.

Man-vrouw spel en test

Het man-vrouw spel bestaat uit 88* kaarten met daarop elke een masculiene of feminiene eigenschap. Deze eigenschappen zijn onderverdeeld in 4 domeinen**, die in werk relevant zijn: Doen-Zijn, Denken-Voelen, Onderscheiden-Verbinden en Vormkracht-Bezieling.

- In het domein van Doen en Zijn, vallen bijvoorbeeld daadkracht, initiatief (M) en geduld, omgevingsbewustzijn (V),

- in het domein van Denken en Voelen, "Ik pak zaken rationeel aan" (M) en "Ik voel waar het om gaat" (V).
- Voorbeelden uit het domein Onderscheiden en Verbinden zijn "Ik stel grenzen" of besluitvaardigheid (M) en "Ik streef naar consensus" of "Ik ben flexibel" (V).
- En de eigenschappen "ik kan vorm geven aan ideeën", "ik stel doelen"(M), "ik ben creatief" of "ik heb visionaire gaven" (V) zijn voorbeelden uit het domein Vormkracht en Bezieling.

Op de bijhorende website is een test beschikbaar, waarbij je uit een lijst van dezelfde 88 M/V eigenschappen als het M/V spel, aanvinkt welke je zelf daarvan bezit. De test geeft een persoonlijkheidstypering per domein. Zo zijn de classificaties van het domein Doen en Zijn: Drammer, Doener, Geïntegreerde, Ontvankelijke en Passieve. Per type worden ontwikkelingstips gegeven.

Op zich meet de test iemands zelfbeeld; de praktijk is dat de testuitslag spiegelend en soms zelfs confronterend is. Indien op basis van de testantwoorden een coachgesprek plaatsvindt, kan een geëfende coach waardepatronen ontdekken en de coachee de onderliggende drijfveren en waarden laten inzien c.q. doorvoelen.

M/V spel en test als tool bij coaching

Zowel de test als het spel kunnen ieder apart of in combinatie als tool gebruikt worden bij 1-op-1 coaching. De basis ligt in het beeld dat de gekozen eigenschappen per domein geven en de relatie hiermee met waarden. Immers mensen handelen niet alleen op basis van waarden die ze bewust zijn, veel van hun handelen spruit voort uit onbewuste drijfveren, aldus Jung of hedendaagse wetenschappers als prof.dr. Ab Dijksterhuis (zie ook www.nobco.nl/youtube). Deze onbewuste drijfveren maken ook dat de mens bepaalde eigenschappen zullen ontwikkelen. De test geeft niet alleen direct een persoonlijkheidsbeeld, het legt ook een relatie tussen (clusters van) eigenschappen en onbewuste waarden.

Als bijvoorbeeld iemand in het domein Doen-Zijn (met in totaal 11 masculiene en 11 feminie eigenschappen) een score verhouding heeft van 9 masculiene eigenschappen en 3 feminie, dan vindt je "doen of handelen" dus belangrijk. Als je daarbij eigenschappen als 'ik wil winnen', 'ik ben ambitieus', "ik heb doorzettingsvermogen", wel hebt gekozen en de eigenschappen geduld, "ik kan maat houden", "imperfectie mag er zijn" niet, is er een indicatie dat prestaties realiseren erg belangrijk is voor betrokkene. Daar kan je dan een gesprek over beginnen, waarbij je de gekozen en niet gekozen eigenschappen in dit domein spiegelt. Zo kunnen meerdere waarden zichtbaar worden.

Maar ook worden andere kenmerken helder door eigenschappen van verschillende domeinen te combineren. In het spel zijn 4 kaarten m.b.t vertrouwen: Ik heb vertrouwen in eigen kunnen (M), Ik vertrouwen op mijn kennis en rede (M), Ik vertrouw dat het goed komt (V) en Ik vertrouw op mijn gevoel (V). Als alle eigenschappen niet aangevinkt zijn, lijkt vertrouwen een issue te zijn. Net zo komen andere thema's (Ik versus de Ander, sturend vermogen, creativiteit, etc.) meerdere keren voor waardoor extra kenmerken zich aandienen, waar je dan een gesprek over kan hebben.

Het kaartspel werkt evenzo, daar ligt het accent nog meer op de beleving, terwijl de test snel inzicht geeft. In de praktijk is het grote voordeel van de test en het spel dat bepaalde eenzijdigheden zowel snel zichtbaar gemaakt kunnen worden als dat het totaalbeeld van de eigenschappen mensen raakt. Bij teamcoaching ligt het accent op de teameigenschappen en werkt het iets anders, zie de toelichtingboekje bij het kaartspel.

Tools voor de organisatiecoach: m/v waarden en kwaliteiten in organisaties

Op basis van literatuuronderzoek kun je stellen dat de mate waarin een organisatie*** masculien of feminien is, zich uit in de volgende drie gebieden:

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

In de praktijk komt een inconsistentie tussen deze gebieden veel voor. Zo kan een organisatie wel faciliteiten hebben om parttime te werken, maar als je daar gebruik van maakt verkwanselt je je carrièrekansen daarmee meteen. Of een organisatie zegt een vrouwvriendelijk klimaat in haar organisatie na te streven, maar de competentieprofielen tonen veel meer masculiene dan feminie competenties.

Voor het meten van de cultuur en leiderschapstijl zijn meerdere m/v testen voorhanden. Probleem is echter het meten van de individuele topbestuurders zelf, die zeggen dat ze feminie waarden aanhangen, maar beslissen ondertussen masculien (Fischer, 2000). Omdat het spel en de test over veel meer eigenschappen gaan dan de meeste andere m/v tests, wordt deze discrepantie beter zichtbaar gemaakt. Verschillende diversiteitconsultants beamen dit. Het gebruik van kaarten spreekt meer de beleving aan, waardoor mensen gemakkelijker geraakt worden. De basis voor een goed coachgesprek.

Voor meer informatie op www.manvrouwspel.nl, met name de artikelen en rapportage bij de testuitslag.

* Het merendeel van de 88 eigenschappen zijn in de literatuur terug te vinden. Voor de testanalyse moest elk domein evenveel eigenschappen hebben, gelijkmatig verdeeld over masculien en feminien. De keuze en het aantal eigenschappen is gedeeltelijk bepaald door de meest gebruikte competenties, waardoor de link met werk herkenbaar is. Gedeeltelijk zijn ze ook bepaald door eigenschappen die bij mensen een rol spelen bij de beleving van werk of een waarde uitdrukken die in werk belangrijk kan zijn zoals "mijn gevoel erbij is belangrijk". Deze laatste zijn bepaald door mijn ervaring als coach en assessor.

** De domeinen zijn gekozen om de verschillende aspecten van de m/v polen beter te belichten en vastgesteld op basis van mijn ervaringen als coach en assessor. De meeste literatuur maakt geen expliciete indeling in de m/v eigenschappen. Hamaker maakt een andere indeling in de m/v eigenschappen, maar daar lopen werk en prive door elkaar.

*** In het artikel M/V waarden en eigenschappen in mens en organisatie geef ik een overzicht van eigenschappen van masculiene en feminie organisaties, zie 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 denken, Contact, 2008
- Hof, E.J. van 't. De succesparadox, MBA masterclass scriptie, 2009
- 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