



ALEXANDER VAN SETTEN

DE VROUWELIJKE POOL OP HET WERK

Vergroot je vrouwelijke effectiviteit
in je organisatie

INCLUSIEF

de vrouwelijke
VS.
de mannelijke pool

Copyright: EHRM Vision, Utrecht
Vormgeving: Wilma Geuzebroek, JOE - Jouw Ontwikkeling Eerst
Redactie: Ananto Dirksen
ISBN:
NUR: 1e druk: juni 2015

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Inhoudsopgave	
Voorwoord	8
Inleiding	11
Deel 1: Het kwalitatieve onderzoek op basis van de interviews	14
1 Kwalitatief onderzoek	15
1.1 Onderzoeksvragen	15
1.2 Onderzoeksmethode	16
1.3 Respondenten	16
2 Waar worstelen vrouwen mee op het werk?	18
2.1 Onzekerheid en gebrek aan assertiviteit	19
2.2 Eigen kwaliteiten en werkwijze	20
2.3 Serieus genomen worden als vrouw	20
2.4 Verschillen in verwachtingen	22
2.5 Het politieke spel	23
2.6 De combinatie van rollen	23
2.7 Vrouwen onder elkaar	24
2.8 Waar worstelen de mannen mee?	25
2.9 Eerste indruk: Moeten we het dan maar opgeven?	25
3 Wat herkennen vrouwen als vrouwelijk in waar ze mee geworsteld hebben?	26
3.1 Onzekerheid en assertiviteit	27
3.2 Eigen kwaliteiten en werkwijze	28
3.3 Het politieke spel	28
3.4 De combinatie van rollen	29
3.5 De mannelijke benadering	30
4 Hoe hebben vrouwen om leren gaan met de dingen waar ze mee worstelden?	31
4.1 Onzekerheid en assertiviteit	31
4.2 Over eigen kwaliteiten en werkwijze	33
4.3 Serieus genomen worden als vrouw	34
4.4 Verschillen in verwachtingen in organisaties	35
4.5 Het politieke spel	35
4.6 De combinatie van rollen	36
4.7 Vrouwen onder elkaar	36
4.8 Hoe hebben de mannen hiermee leren omgaan?	37
5 Wat zien vrouwen als hun kwaliteiten op het werk?	38
5.1 Zelfkennis	38
5.2 Kennis van de ander	39
5.3 Verbinden, contact maken, mensen meekrijgen	39
5.4 Dienstbaarheid aan het resultaat	41
5.5 Procesgerichtheid	41

6	Wat herkennen vrouwen als vrouwelijk en als mannelijk in hun kwaliteiten?	43
6.1	Vrouwelijke en mannelijke kwaliteiten in steekwoorden	43
6.2	Als vrouwelijk benoemde kwaliteiten	44
6.3	Als mannelijk benoemde kwaliteiten	45
7	Waarmee hebben vrouwen echt impact of succes op het werk?	46
7.1	De vrouwelijke pool inzetten	46
7.2	Verbinden, verdiepen, bewegen	47
7.3	Resultaatgerichtheid én procesgerichtheid	48
7.4	Dienend leiderschap	49
7.5	Waar hebben de mannen impact mee?	50
8	Waarmee hebben vrouwen juist géén succes? Wat werkt niet op het werk?	51
8.1	Onzichtbaar zijn, je aanpassen	51
8.2	Principieel zijn, oververantwoordelijk zijn	52
8.3	Als persoonlijke grenzen overschreden worden	54
9	Wat weerhoudt vrouwen ervan om hun kwaliteiten in te zetten op het werk?	55
9.1	Niets, ik kan alles inzetten	55
9.2	Tevredenheid	56
9.3	Niet willen of denken te kunnen voldoen aan bepaalde verwachtingen	56
9.4	Angst voor perfectionisme en te grote betrokkenheid	57
9.5	Persoonlijke grenzen moeten bewaken	57
10	Wat zouden de vrouwen zelf nog willen leren?	58
10.1	Onzekerheid meer loslaten en assertiever optreden	58
10.2	Meer vertrouwen in eigen kwaliteiten en werkwijze	59
10.3	Beter leren omgaan met het politieke spel	60
10.4	Ambities en vaardigheden ontwikkelen	60
11	Wat zouden vrouwen door willen geven aan andere vrouwen?	61
11.1	Onzekerheid en assertiviteit	61
11.2	Eigen kwaliteiten en werkwijze	62
11.3	De vrouwelijke pool inzetten	63
11.4	De combinatie van rollen	64
11.5	De mannelijke benadering	65
11.6	En wat zeggen de mannen?	65
12	Wat zouden vrouwen aan organisaties willen doorgeven?	66
12.1	Resultaatgerichtheid én procesgerichtheid	66
12.2	De vrouwelijke pool inzetten	67
12.3	Persoonlijke grenzen bewaken	69
12.4	De combinatie van rollen	69
12.5	Dienend leiderschap	70
13	Wanneer levert contact vrouwen echt energie op en wanneer niet?	71
13.1	Open contact, gericht op leren	71
13.2	Gezamenlijkheid, gezamenlijk doel	73
13.3	Resultaten bereiken, vernieuwen, erkenning	74
14	Ander onderzoek naar vrouwen en ambitie	75

Deel 2 De kwantitatieve analyse op basis van de TMA Methode en de uitwerking van de relatie tussen het kwalitatieve onderzoek en kwantitatieve analyse	77
15 Kwantitatieve analyse	78
15.1 Hoe is er gemeten?	78
15.2 Wat wordt er gemeten?	78
15.3 Hoe zijn de ruwe data genormeerd?	79
15.4 Hoe zijn de gemiddelde verschillen op de drijfveren tussen mannen en vrouwen gemeten?	79
15.5 Op welke mensen is de Talent-analyse gebaseerd?	80
15.6 Welke verschillen tussen mannen en vrouwen blijken uit de TMA?	80
15.7 Wat betekenen de gevonden verschillen?	81
15.8 Op welke drijfveren verschillen mannen en vrouwen het meest?	81
15.9 Wat zijn de kleine lettertjes?	82
16 Koppeling kwalitatief onderzoek en kwantitatieve analyse	84
16.1 Semantische vergelijking van kwalitatief onderzoek en kwantitatieve analyse	85
16.2 Vergelijking steekproef met de referentiegroep van de TMA Methode	86
16.3 Kwalitatieve vergelijking van de interviewgegevens en de TMA Methode	88
17 Conclusies op basis van de kwantitatieve analyse	90
17.1 Wat betekent dit voor de ontwikkelbaarheid van competenties?	90
17.2 Conclusies aan de hand van de gevonden verschillen op ontwikkelbaarheid	91
17.3 Toepasbaarheid van de conclusies van het kwalitatieve onderzoek	92
Deel 3: De conclusies en hoe hiermee aan de slag te gaan	93
18 Conclusies en aanbevelingen op basis van onderzoek en analyse	94
18.1 Wat is de vrouwelijke pool?	94
18.2 Welke competenties passen bij de vrouwelijke pool?	95
18.3 Hoe zet je de vrouwelijke pool in?	96
18.4 Wat kan er bereikt worden met de inzet van de vrouwelijke pool?	97
18.5 Hoe ontwikkel je de vrouwelijke pool?	98
18.6 Wat zijn de valkuilen bij het inzetten van de vrouwelijke pool?	99
18.7 Wat kunnen organisaties doen?	100
18.8 Hoe nu verder?	101
19 De vrouwelijke pool naast de mannelijke pool	103
20 Hoe nu verder? Over persoonlijke ontwikkeling	106
20.1 Wat drijft ons?	107
20.2 Hoe ontstaan behoeftes en waarom zijn ze soms zo sterk?	107
20.3 En als ik nou wat anders wil dan mijn behoeftes vervullen?	108
20.4 Nou vooruit, ik ben, eh heb, een vat vol behoeftes. Hoe ga ik hiermee om?	109
20.5 En hoe maakt me dat succesvoller, gelukkiger?	109
20.6 Hoe krijg ik inzicht in mijn behoeftes?	110
20.7 Wat is de relatie tussen behoeftes en talenten?	111

20.8	Wat is de relatie tussen behoeftes en gedrag?	111
20.9	Hoe helpt de TMA Methode mij hierbij?	112
20.10	Hoe vertaal ik een TMA-profiel naar effectieve ontwikkelingen?	112
20.11	Hoe ontwikkelen we de vrouwelijke pool met persoonlijke ontwikkeling?	113
21	Hoe nu verder? Over spirituele ontwikkeling	115
21.1	Wat levert spirituele ontwikkeling me op?	115
21.2	Hoe verhoudt spirituele ontwikkeling zich tot persoonlijke ontwikkeling?	116
21.3	Wat is de persoonlijkheid eigenlijk?	117
21.4	Hoe ziet spirituele ontwikkeling er dan uit?	118
21.5	Hoe draagt spirituele ontwikkeling bij aan de ontwikkeling van de vrouwelijke pool?	119
22	Hoe nu verder? Ontwikkel de vrouwelijke pool op het werk met Talentplanning	120
22.1	Hoe ontwikkelen we de vrouwelijke pool in organisaties?	121
22.2	Wat is Talentplanning?	121
22.3	Wat is de organisatielijn?	123
22.4	Wat is de individuele lijn?	124
22.5	Hoe verbinden we beide lijnen?	125
22.6	Wat bereiken organisaties met TALENTPLANNING?	126
23	Nawoord	127
	Bijlage 1 – De 22 drijfveren van de TMA Methode	129
	Bijlage 2 - Hoe werkt het politieke spel?	131
	Bijlage 3 - Koppeling interviewverslagen aan TMA-profielen	134
	Bijlage 4 –Twee interviewverslagen	143
	Over de auteur	148

Voorwoord

Dankzij de ervaring die ik als intern en extern organisatieadviseur in 25 jaar heb opgedaan, heb ik veel inzicht gekregen in de manier waarop organisaties functioneren. Ik heb gezien welk gedrag effectief is om processen en structuren in beweging te krijgen, te veranderen. Eén van de meest intrigerende ontdekkingen die ik hierbij heb gedaan, is dat er lang niet altijd gekozen wordt voor effectief gedrag. Zo blijkt het voor het management moeilijk te zijn om de aandacht te richten op de lange termijn, het geheel en op duurzame ontwikkeling. Ook aan een gedegen voorbereiding wil het wel eens schorten, net als de opbouw van draagvlak voor veranderingen. Vaak trof ik bij het hogere management een voorkeur voor het willen bereiken van grote veranderingen en innovaties in plaats van het stelselmatig en stapsgewijs verbeteren van processen en systemen, iets wat vaak effectiever werkt. En hoe mooi plannen ook zijn, zonder consequente aandacht voor de invoering van de veranderingen worden de beoogde resultaten niet geboekt. Nog een mooi voorbeeld is de beperkte aandacht voor het stelselmatig evalueren van veranderprocessen, opdat geleerd kan worden van de ervaringen. Tot slot blijkt niet iedereen mijn geloof te delen in het investeren in ontwikkeling van mensen, zonder direct aanwijsbaar kortetermijn-resultaat, vanuit het vertrouwen dat zij zelf bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie en haar diensten.

Als sociaal en organisatiepsycholoog was het voor mij niet moeilijk om de achterliggende mechanismes te ontrafelen. Zoals ik het zie, hebben we hier te maken met de (cultuurbepaalde) hogere waardering van ‘mannelijk’ gedrag boven ‘vrouwelijk’ gedrag. Naast uiteraard andere beperkende factoren, zoals capaciteitsgebrek.

Als organisatieadviseur heb ik veel ervaring opgedaan in wat wél en wat niet werkt bij organisatieontwikkeling. Met die ervaring wil ik vrouwen helpen meer invloed te hebben op hun directe (werk)omgeving. Met inzet van hun vrouwelijke (M/V) normen en waarden, vaardigheden en eigenheid, zoals aandacht voor het gezamenlijke belang, zorgzaamheid, verbinden, samenwerken, delen, aandacht voor het proces, emoties en schoonheid, kunnen vrouwen (M/V) meer in hun kracht komen en kunnen organisaties effectiever worden. Met de toevoeging ‘(M/V)’ wil ik duidelijk maken dat het hier om gemiddelden gaat; mannen kunnen net zo goed uitblinken op deze punten, en andersom.

De titel van het onderzoek en het boek, ‘de vrouwelijke pool op het werk’, is niet toevallig gekozen. Ik wil elk woord kort toelichten.

Vrouwelijke

In dit onderzoek heb ik regelmatig mogen uitleggen waarom ik me richt op vrouwen en niet op (directies van) organisaties. De reden hiervoor is dat vrouwen het meest te winnen hebben bij de ‘herwaardering’ van normen, waarden en vaardigheden die we als vrouwelijk labelen. Zij zijn het meest gemotiveerd om deze kwaliteiten verder te ontwikkelen en in te brengen, en zijn, als vrouwen, ook het beste in staat om dit te doen. Daarom begin ik daar, vanuit het vertrouwen dat organisaties in beweging komen wanneer vrouwen hun vrouwelijke pool meer inzetten en de resultaten hiervan merkbaar worden.

Pool

Mannen en vrouwen zijn gelijkwaardig. Ze verschillen van elkaar en complementeren elkaar. Ik ga niet in op de vraag of de verschillen tussen mannen en vrouwen voortkomen uit *nature* (fysiek en fysiologisch zijn, met een genetische basis), uit *culture* (het gevolg van opvoeding en cultuur) of een combinatie daarvan. De realiteit is dat er verschillen zijn. Die verschillen hoeven van mij niet groter, kleiner, overdreven of ontkend te worden. Waar het mij om gaat is hoe vrouwen gelukkiger, sterker en effectiever kunnen worden, gegeven die verschillen.

Je kunt het ook metaforisch benaderen. Vrouwen en mannen zijn elkaars tegenpolen. De energie die tussen die polen stroomt, kun je negeren of ontkennen, maar ook gebruiken om met elkaar iets groots of moois te realiseren of te creëren. De vraag is in hoeverre mannen en vrouwen op het werk ook daadwerkelijk als tegenpolen kunnen functioneren en elkaar kunnen aanvullen en versterken. In hoeverre heeft de gelijkwaardigheid tussen mannen en vrouwen geleid tot te veel gelijkheid, tot het negeren en onbenut laten van die verschillen?

Op het werk

Rond de eeuwwisseling is er met de industrialisatie en de daardoor toegenomen welvaart een scheiding tussen werk en privé ontstaan. Mannen gingen naar ‘de fabriek’ om te werken en vrouwen bleven thuis om huishouden en gezin te verzorgen. Die scheiding, tussen

werken en zorgen, tussen het publieke domein en privédomein, is feitelijk vrij recent. Voorheen werden bijvoorbeeld kleding en meubels vooral thuis gemaakt, kleinschalig, door mannen én vrouwen. Ook in bestuurlijke kringen (de adel) hadden vrouwen hun functie. In onze tijd werken vrouwen weer volop buitenshuis, door de emancipatie en vanwege de toegenomen economische noodzaak voor vrouwen om te werken. Maar daarmee is de scheiding tussen werk en privé niet verdwenen: veel mensen werken in een andere kring dan in familieverband of clanverband. En daarmee is de samenwerking tussen mannen en vrouwen op het werk een vrij nieuwe relatievorm.

Er is nog een reden waarom ik me richt op de werksituatie. Als sociaal psycholoog ben ik vooral geïnteresseerd in de mens in relatie tot een groep. We zijn sociale wezens en geven en ontleen betekenis aan onze relatie met de groepen waartoe we behoren. Van al die groepen vind ik de groep ‘werk’ het meest interessant. Daar wordt van je verwacht dat je je ontwikkelt en nieuwe dingen leert. Vaak breng je er een aanzienlijk deel van je leven door, dus je kiest er bewust voor en neemt verantwoordelijkheid voor je rol erin. Je hebt ook de mogelijkheid ander werk te zoeken, waarmee je van groep wisselt; bij familie, partner en kinderen is dat vaak ingewikkelder. Door naar groepsprocessen te kijken, heb ik veel geleerd over de manier waarop organisaties werken, over de verantwoordelijkheden en uitdagingen van functies binnen een organisatie, over het (politieke) besturingsproces en over manieren om organisaties in beweging te brengen. Al deze zaken benader ik hier vanuit het individu, want voor mij als psycholoog is het individu het uitgangspunt.

Vergroot je effectiviteit door je sterkste paarden in te zetten

In dit boek beschrijf ik waar vrouwen op hun werk tegen aanlopen, hoe zij hun impact en effectiviteit kunnen vergroten, en hoe organisaties hieraan kunnen bijdragen. Dit boek geeft inzicht in de vrouwelijke pool op het werk en hoe die in jezelf te herkennen, te ontwikkelen en in te zetten, in combinatie met je eigen kwaliteiten en talenten. Je sterkste paarden zijn die talenten die het meest aansluiten bij jouw motieven en drijfveren. Als je die vóór je te laat werken, vergroot je je effectiviteit.

Inleiding

We leven in een bijzondere tijd, een tijd waarin vrouwen en mannen in organisaties en teams gelijkwaardig kunnen samenwerken. Er zijn tegenwoordig veel hoogopgeleide, zelfbewuste en ambitieuze vrouwen. Dit is een enorme omwenteling, die nog lang niet voltooid is. In veel specialistische en managementposities zijn vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd. Als er kinderen komen, gaan vrouwen meer en vaker in deeltijd werken dan mannen. De bedrijfscultuur wordt in veel gevallen nog door mannelijke normen en waarden gedomineerd, waardoor hiërarchie erg belangrijk blijft, de focus meer ligt op het resultaat dan op het proces, het individu belangrijker is dan het collectief en vernieuwing belangrijker wordt gevonden dan verbetering. Samenwerking op basis van gelijkwaardigheid is een relatief nieuwe en daarmee onbekende vorm van relatie tussen mannen en vrouwen. In dit boek beschrijf ik de ervaringen van vrouwen die hiermee in hun carrière ervaring opgedaan hebben en die hun kennis en ervaring willen delen over hoe vrouwen succesvoller kunnen functioneren en organisaties effectiever kunnen maken.

Onderzoeksvraag

In ‘De vrouwelijke pool op het werk’ onderzoek ik hoe de wisselwerking tussen mannen en vrouwen op het werk er nu uitziet, vanuit het perspectief van vrouwen. Hierbij gaat het om de volgende vragen: hoe ziet samenwerken er in de praktijk uit? Is er wel sprake van samenwerken? Hoe wordt er dan samengewerkt? In hoeverre passen vrouwen zich aan en in hoeverre doen mannen dat? Halen we (vrouwen én organisaties) eruit wat erin zit? Zijn er verschillen in de motieven en drijfveren tussen mannen en vrouwen en zo ja, hoe verhouden die verschillen zich dan tot zaken waar ze mee worstelen en tot hun kwaliteiten?

Doel van het onderzoek

Doel van het onderzoek is inzicht krijgen in:

- Waarmee vrouwen worstelen.
- Wat ze als hun kwaliteiten zien.
- Waar hun (ontwikkel)behoefte liggen.
- Hoe vrouwen in organisaties hun effectiviteit kunnen vergroten.
- Hoe gelijkwaardigheid tussen mannen en vrouwen in organisaties in praktijk gebracht kan worden.

- Hoe organisaties effectiever kunnen worden door inzet van de vrouwelijke pool.

De uit het onderzoek gedestilleerde kennis wil ik delen met vrouwen die succesvoller willen zijn in hun werk en hun carrière, en die daarbij hun eigenheid en kwaliteiten willen inzetten. Organisaties kunnen die kennis gebruiken om effectiever te functioneren. Ik wil deze kennis delen via dit boek, bijeenkomsten en mijn ontwikkelpraktijk.

Opzet van het onderzoek

Het onderzoek bestaat uit twee delen, een kwalitatief onderzoek (interviews) en een kwantitatieve analyse (data van een groot aantal persoonlijke talent- en motivatie-analyses ofwel TMA-profielen). Beide delen vullen elkaar aan. Kort door de bocht gezegd, interviews zeggen veel over weinig mensen en de persoonlijke talent- en motivatie-analyses zeggen weinig over veel mensen. De resultaten van de persoonlijke talent- en motivatie-analyses zijn algemener – en daarmee breder toepasbaar. Door het kwalitatieve onderzoek en de kwantitatieve analyse aan elkaar te koppelen, ontstaat inzicht in de mate waarin de individuele verschillen ook op de grote referentiegroep van de TMA-profielen van toepassing zijn. Om beide onderzoeken met elkaar te kunnen verbinden, heeft een deel van de geïnterviewden zelf de TMA vragenlijst ingevuld, zodat van deze personen de kwalitatieve gegevens én het talentprofiel beschikbaar zijn.

Opzet van het boek en leeswijzer

Mijn boek bevat de volgende onderdelen.

Deel 1

Het kwalitatieve onderzoek op basis van de interviews.

Lezers die meer geïnteresseerd zijn in de ervaringen van de geïnterviewden en het beeld dat daaruit ontstaat, kunnen het beste beginnen in dit deel (vanaf hoofdstuk 1) en dan verder lezen in hoofdstuk **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden..** In deel 1 laat ik vooral de geïnterviewde vrouwen aan het woord, gestructureerd per vraag en geclusterd per thema.

Deel 2

De kwantitatieve analyse op basis van de TMA Methode en de uitwerking van de relatie tussen het kwalitatieve onderzoek en kwantitatieve analyse.

Lezers die vooral geïnteresseerd zijn in het cijfermatige deel en de gevonden verschillen tussen mannen en vrouwen in de TMA Methode kunnen het beste beginnen in deel 2 (hoofdstuk 15) en daarna verder lezen in hoofdstuk 18.

Deel 3

De conclusies en hoe hiermee aan de slag te gaan.

Lezers die alleen kennis willen nemen van het overzicht, de bereikte conclusies en hoe hiermee aan de slag te gaan, kunnen het beste beginnen bij deel 3 (hoofdstuk 18).

Deel 1

Het kwalitatieve onderzoek op basis van de interviews.

1 Kwalitatief onderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de opzet van het kwalitatieve onderzoek. Ingegaan wordt op de onderzoeksvragen, de onderzoeksmethode en de respondenten.

1.1 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen zijn gericht op het verkrijgen van inzicht in de werkervaringen van vrouwen, wat zij hierin als eigen (voor zichzelf en voor vrouwen meer in het algemeen) herkennen, wat zij als hun sterke kanten zien en welke lessen zij geleerd hebben en door zouden willen geven. De respondenten zijn geïnterviewd aan de hand van de volgende vragen. Iedere vraag wordt in een apart hoofdstuk verder uitgewerkt. Het corresponderende hoofdstuknummer staat achter de vragen tussen haakjes vermeld.

1. Waar heb jij mee geworsteld in werksituaties? (2)
2. Wat herken je hierin als vrouwelijk? En wat als mannelijk? (3)
3. Hoe heb je hier mee om leren gaan? (**Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**)
4. Wat zie je als jouw kwaliteiten / eigenschappen? (5)
5. Wat herken je hierin als vrouwelijk? En wat als mannelijk? (6)
6. Wat heb jij hieraan, waar heb je echt impact mee? (7)
7. Wat werkt niet? (8)
8. Wat weerhoudt je om bepaalde kwaliteiten in te zetten? (9)
9. Wat zou je zelf nog willen leren / kunnen doen? (10)
10. Wat zou je willen doorgeven aan andere vrouwen? (11)
11. Wat zou je willen doorgeven aan organisaties? (12)
12. Wanneer levert contact je echt energie op? (13)
13. Wanneer niet / stopt het contact? (14)

Om meer zicht te krijgen op mijn eigen kwaliteiten en de toegevoegde waarde van mij als adviseur en begeleider, heb ik de interviews afgesloten met de vraag wat de geïnterviewde van mij zou willen leren of met mij zou willen ontwikkelen. De antwoorden hierop behandel ik niet in dit boek, maar gebruik ik in mijn eigen praktijk.

Tot slot sta ik in hoofdstuk 14 kort stil bij ander onderzoek naar vrouwen en hun ambities.

1.2 Onderzoeksmethode

De interviews zijn semigestructureerd afgenomen, wat wil zeggen dat elke geïnterviewde dezelfde 13 vragen in dezelfde volgorde kreeg voorgelegd. De vragen sloten op elkaar aan en overlaptten deels ook, als een manier om tot verdieping te komen. Aan de hand van gespreksaantekeningen en geluidsopnames is per geïnterviewde een aan de hand van de vragen gestructureerd verslag gemaakt, dat ter aanvulling en correctie aan de geïnterviewden is voorgelegd. De interviews zijn vervolgens geanalyseerd, in grote lijnen volgens de methode voor kwalitatief onderzoek van F. Wester (*Strategieën voor kwalitatief onderzoek*, Coutinho 1987). Dat wil zeggen dat de verslagen van de geïnterviewden geclusterd zijn per vraag, waarna per vraag op basis van nadere analyse de antwoorden verder geclusterd zijn in thema's en aangevuld zijn met een toelichting. Op één punt is de onderzoeksmethode enigszins aangepast. Bij de interviews is gewerkt aan de hand van een semigestructureerd script met 13 vragen. Ook de verslaglegging is op die wijze gestructureerd. Dit was mogelijk omdat de onderzoeksvragen vooraf gedefinieerd konden worden, wat de interview- en verwerkingstijd flink heeft bekort. De samenvatting in hoofdstuk 18 geeft weer wat het meest typerend is in de uitspraken.

Ter oriëntatie zijn in bijlage 4 twee interviewverslagen integraal opgenomen.

In de volgende hoofdstukken wordt elk van de gestelde vragen op deze wijze behandeld.

De gegevens zijn in overleg met de geïnterviewden anoniem verwerkt. Citaten zijn zo veel mogelijk letterlijk weergegeven.

1.3 Respondenten

Voor het kwalitatieve onderzoek zijn 22 mensen uitgebreid geïnterviewd, 20 vrouwen en 2 mannen. De geïnterviewden hadden allen tenminste vijf jaar werkervaring in één of meer posities, met enige mate van zelfstandigheid en invloed. Het opleidings- en werkni-

veau lag op tenminste Hbo-niveau. Bij de keuze van geïnterviewden is gezocht naar variatie in leeftijd, functie en werkervaring. De leeftijd varieerde van 30 tot ruim 60. De functies varieerden van personeelsadviseur tot directeur, verspreid over diverse branches. Het accent in mijn onderzoek ligt op ervaringen van vrouwen. Ter aanvulling zijn twee interviews met mannen afgenomen, om een eerste tentatieve indruk te krijgen van mogelijke verschillen in ervaring en visie.

Onderstaand, ter oriëntatie, de functies van de geïnterviewden.

1. Adjunct directeur innovatie-instelling
2. Adviseur Schuldhulpverlening
3. Consultant / trainer teaminterventies
4. CPO (Chief People Officer) IT-bedrijf
5. Directeur Juridische Zaken
6. Directielid juridische organisatie
7. Directielid justitiële instelling
8. Directeur thuishulporganisatie
9. HR adviseur
10. HR Business Partner
11. HR Manager
12. Interim HR manager, trainer
13. Manager ontwikkeling
14. Ondernemer, adviseur talentontwikkeling, trainer
15. Onderzoeker en projectleider
16. Partner organisatieadviesbureau, coach
17. Partner, loopbaanadviseur, interimmanager
18. Regiomanager juridische organisatie
19. Senior HR adviseur
20. Teamcoördinator IT-bedrijf
21. Voormalig eigenaar en directeur architectenbureau
22. Zelfstandig HRM-consultant en changemanager

2 Waar worstelen vrouwen mee op het werk?

De eerste, open vraag van het interview, te weten de vraag waar de geïnterviewden (als vrouw) in werksituaties mee worstelen, bleek in veel gevallen ook de lastigste. Het is een brede vraag die bij aanvang van het gesprek veelal leidde tot stilte, in zichzelf keren en bezinning op de eigen werkgeschiedenis. In de antwoorden komt een grote variatie aan thema's naar voren. Blijkbaar wordt er door vrouwen in organisaties heel wat geworsteld!

De volgende thema's komen uit de interviews naar voren:

1. Onzekerheid en gebrek aan assertiviteit.
2. De eigen kwaliteiten en werkwijze.
3. Serieus genomen worden als vrouw.
4. Verschillen in verwachtingen
5. Het politieke spel.
6. De combinatie van rollen.
7. Vrouwen onder elkaar.

Als laatste zijn de reacties van de geïnterviewde mannen op deze vraag opgenomen.

8. Waar worstelen de mannen mee.

Deze thema's worden in de volgende paragrafen uitgewerkt, aan de hand van de uitspraken van de geïnterviewden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een eerste indruk.

2.1 Onzekerheid en gebrek aan assertiviteit

Wat veel terugkomt is twijfel: 'Ben ik wel goed genoeg, kan ik het wel, val ik niet door de mand.'

In werksituaties heb ik altijd geworsteld met de vraag of ik het wel kan, wel op de juiste plek zit, dingen goed aangepakt heb. Ook fundamenteeler: ben ik wel met de juiste dingen bezig? Er zijn zoveel verschillende belangen (en druk van opdrachtgevers of financiële kaders), dat je het niet voor iedereen 'goed' kan doen.

De eerste 10 jaar was ik zo zenuwachtig dat ik voor meetings hoopte ziek te zijn. Vooral meetings met mensen met hoge posities, status, vaak mannen, waardoor ik geïntimideerd kon raken.

In het verlengde hiervan: een te grote betrokkenheid, het idee harder te moeten werken, denken het beter te moeten weten [dan mannen] en moeilijk persoonlijke grenzen kunnen afbakenen.

Verder stel ik moeilijk grenzen, wil ik te veel doen, werk ik te lang en te hard

Ik heb het heel moeilijk gevonden om niet te veel persoonlijk betrokken te raken bij de problemen van mijn cliënten, mijn grenzen te bewaken. Ik ging te ver in problemen voor ze oplossen, me betrokken voelen.

Interessant is de – mijns inziens onterecht gelegde – koppeling tussen assertiviteit en dominantie, het idee dat invloed via dominantie bereikt moet worden.

Ik heb nooit leidinggevende ambities gehad, maar ben wel vier keer benaderd voor een managementpositie, ondermeer door mijn toenmalig leidinggevende. Ik was een 'popje', (jong, onschuldig, knap, she-woman) en twijfelde aan zijn motieven. Ik zag mezelf niet als leidinggevende, ik vond dat je daarvoor dominant moest zijn, moest kunnen optreden.

Ik heb wel tijd nodig om me ergens een mening over te vormen, met als resultaat dat ik later op dingen terug moet komen. Wat ik lastig vind en dus niet altijd doe. Het liefst zou ik meteen een mening hebben en kunnen geven, maar ik wil eerst alle consequenties overzien. Dat maakt dat ik minder assertief overkom, te weinig een stempel op zaken druk. Mensen ervaren me niet als erg open, omdat ik niet direct spontaan reageer

2.2 Eigen kwaliteiten en werkwijze

Hier gaat het over het als gelijkwaardig ervaren en kunnen inbrengen van kwaliteiten die meer met het proces, de onderstroom, welzijn, samenhang en emoties te maken hebben, naast doelen, plannen, structuren en resultaten.

Ik raak de verbinding kwijt met mannen, vooral leidinggevend, die zich dominant, nuchter, rationeel en planmatig opstellen, die zich 'achter de linie verschansen' en geen contact maken. Dan kom ik op de tweede positie, wordt mijn inbreng niet als gelijkwaardig gezien.

Het is lastig om vanuit het waarnemen van alle nuances in wat er gebeurt de juiste woorden te vinden, het zo te vertalen en in te dikken dat het aansluit bij waar ik ben, bij wat ik ervaar, en het toch begrijpelijk en niet onveilig is voor mannen.

Managementfuncties blijken eenzame posities te zijn, die vanwege het gebrek aan rolmodellen met een meer vrouwelijke benadering voor vrouwen extra lastig zijn.

Ik miste vrouwelijke rolmodellen. Mijn aanpak was anders dan die van mijn (mannelijke) collega's. En dus waarschijnlijk niet goed. Als manager zijn de resultaten van wat je doet minder duidelijk en ik was relatief onervaren. Mijn (mannelijke) collega's konden zich goed profileren. En bij gebrek aan concrete resultaten ging ik mijn aanpak vergelijken met die van hen.

2.3 Serieus genomen worden als vrouw

Niet serieus genomen worden blijkt meerdere gezichten te hebben. In de eerste plaats wordt de vrouwelijke inbreng nogal eens weggewuifd als niet ter zake of vaag, zeker als die inbreng minder assertief of, nog lastiger, genuanceerd is.

Mijn inbreng wordt minder serieus genomen, omdat ik een vrouw ben, vooral als ik me uitdrukkelijk vrouwelijk klee en draag, en omdat ik meer op de gevoelslaag zit en minder op de directer aanwijsbare zakelijke kant.

Dan werd er weer naar mijn baas gevraagd, terwijl ik dat toch echt zelf was, of probeerden ze me op fouten te betrappen.

Ook genoemd worden: meer aandacht voor het uiterlijk van vrouwen dan voor hun boodschap, en gebruik of misbruik maken van de (veronderstelde) onzekerheid.

Wat ik lastig vond was werken met mannen die dubbelzinnige opmerkingen maken. Ik wist aanvankelijk niet wat ik er mee moest, het maakte me onzeker. Ik nam het serieus.

Als vrouw werd ik in mijn werk minder serieus genomen ('meisje, heb je daar wel over nagedacht'). Er werd op mijn onzekerheid gespeeld of er werd geprobeerd mij voor andermans karretje te spannen.

Niet onbelangrijk lijkt ook de impact van de mate waarin vrouwen zichzelf serieus nemen. De combinatie hiervan met de onderschatting van de eigen kwaliteiten maakt vrouwen minder zichtbaar, wat leidt tot onderwaardering voor hun inbreng.

Op mijn eerste werkplek werd ik eerder lief en leuk gevonden dan dat ik met betrekking tot de inhoud van het werk serieus genomen werd. Ik wilde graag gezien, gehoord en als volwaardig behandeld worden, en ik ging me aanpassen en meer mannelijk gedragen om dat te bereiken. Maar dat werkte niet. Ik ben nogal bescheiden, vind het niet gemakkelijk om te laten zien/horen wat ik zelf vind.

Het thema van mijn jeugd was zichtbaarheid, naar voren komen met mijn mening, met ideeën komen en stelling nemen.

Ik was goed in het weglachen van dingen, niet laten zien wat ik moeilijk vond.

Het verschil tussen mannen en vrouwen in de omgang met emoties speelt ook een rol.

Ik wil serieus genomen worden als ik boos ben. Maar mijn stem gaat dan omhoog en als ik echt boos ben ga ik huilen en wordt wát ik zeg juist minder serieus genomen.

Ik ben een emotioneel mens, word gemakkelijk geraakt, ook door mooie dingen. Ik heb geprobeerd dat er onder te houden, maar dat merken mensen, ze missen iets.

2.4 Verschillen in verwachtingen

De verschillende verwachtingen ten aanzien van mannen en vrouwen in organisaties spelen ook een rol. Mannen hebben volgens de geïnterviewden meer zelfvertrouwen en lijden eerder aan overschatting van hun kennis, vaardigheden en prestaties. Daarbij wordt van mannen dominantie en zelfvertrouwen verwacht, en krijgen ze op voorhands allerlei kwaliteiten toegedicht. Dat maakt het makkelijker om risico's te nemen. Dat werkt twee kanten op, zo laten de citaten zien.

Mensen kunnen me niet goed plaatsen, omdat ik erg ondernemend en initiatiefrijk ben in vergelijking met mijn teamleden en leeftijdsgenoten. Die ervaren dat als bedreigend, terwijl oudere mensen het als overambitieuw zien. Ik krijg als feedback 'doe maar even wat rustiger', terwijl ik dat helemaal niet als een talent van me zie en dus helemaal niet wil ontwikkelen.

Als manager in een organisatie met veel vrouwen speel ik een mannelijke rol. Als een man op zo'n positie niks van zichzelf laat zien is het normaal, maar als ik als vrouw hetzelfde doe ben ik een bitch en kom ik in die dynamiek terecht. Vrouwen gaan anders om met een mannelijke manager boven zich: die proberen ze eerder in te pakken of ze proberen om hem heen te gaan.

Als vrouw begin je in je werk met 1-0 achterstand, je moet je eerst bewijzen. Laat maar zien wat je kunt.

2.5 Het politieke spel

Een ereplaats in dit rijtje is voor het onbegrip voor het politieke spel, met een bijzondere vermelding voor machtsspelletjes in vergaderingen. Vrouwen vragen zich af waar het over gaat en of het wel *ergens* goed voor is. Genoemd wordt: vrouwen zijn meer gericht op de inhoud en op het gezamenlijke, en ze zijn opener. Mannen zien vergaderen meer als spel, ze hebben meer aandacht voor hun positie, meer verborgen agenda's en belangen, en ze zijn vasthoudender. Ook over het doel van vergaderingen en hoe je je erin gedraagt, blijken mannen en vrouwen ook nogal eens van inzicht te verschillen.

Ik focus op de inhoud, terwijl je positie zeker zo belangrijk is bij processen en besluitvorming. Ik heb een bloedhekel aan het politieke spel, ik heb er geen geduld voor en ben te recht door zee. Ik heb geen antenne voor verborgen agenda's, waardoor er minder aandacht is voor het gezamenlijke doel, daar samen naartoe werken. Dan is er minder aandacht voor het proces dan volgens mij goed werkt.

Vooraf het vele vergaderen ('wat heb ik nou toe te voegen aan de interessantdoenerij?'). Ik wil hier niet aan meedoen, word er onzeker van, voel me machteloos. Het overleg lijkt dan over de inhoud te gaan, terwijl de samenwerking en het proces stagneren en er geen zichtbare resultaten geboekt worden. Het lijkt dan van levensbelang te zijn wie het het beste kan zeggen en er wordt vaak niet eens ingegaan op de vraag.

Machtsspelletjes, waarin de positie belangrijker is dan de inhoud. Ik heb me er op verkeken hoe belangrijk dit is, vooral voor mannen.

Er zijn altijd krachten die buiten beeld blijven. En als je niet goed let op wat je wanneer bij wie zegt, kan dat (persoonlijke) repercussies hebben.

Ik heb geworsteld met mensen die niet recht door zee zijn, met verborgen agenda's en 'de wandelgangen'.

2.6 De combinatie van rollen

Dan natuurlijk de klassieker: de balans tussen werk en privé. We komen de volgende rollen tegen: werk, huishouden, opvoeding, partner en helemaal achteraan: jezelf met je hobby's en je sociale contacten. Dit allemaal moeten combineren leidt tot frustraties, controledrang en uitputting, maar kan ook iets opleveren: aandacht voor de menselijke kant en de menselijke maat op het werk, aandacht voor hoe mensen in hun vel zitten, voor wat ze aankunnen en willen. Verschillende geïnterviewden legden ook de link met parallelle processen in goede banen kunnen leiden. (Dit komt in de uitspraken overigens niet terug.)

Toen de kinderen kwamen, ging ik deeltijd werken, werd ik deeltijdmoeder. Dat vond ik lastig te combineren. Bij mij gaan zaken voor, maar voor mezelf wrong het ook, het deed pijn aan mijn moederhart.

Ik heb geworsteld met het gebrek aan flexibiliteit op mijn werk. Mijn [mannelijke] partner en collega's kunnen op het werk veel gemakkelijker afstand nemen van thuis.

Vrouwen zijn vaak controlfreaks, door de combinatie van verschillende rollen, de gerichtheid op het proces, de interactie en door het willen bewaken van grenzen.

2.7 Vrouwen onder elkaar

Meermaals werd ook de samenwerking met vrouwen ingewikkeld gevonden. Vrouwen onderling kunnen competitief en hard zijn, en hoge eisen stellen.

Vrouwen zijn hard voor elkaar. Een vrouwenteam kent een sterke pikorde, waarbij uiterlijk en positie bevochten worden. Lijkt op de pikorde in een mannenteam, waarin het dan om macht en invloed gaat.

Vooral bij vrouwen heb ik het gevoel dat ze zich bedreigd voelen door mijn talent.

Vrouwen zijn onderling veel harder als het gaat om bijvoorbeeld de opvang van de kids. Mannen accepteren dat gemakkelijker, vooral van vrouwen.

[Ik heb moeite met] vrouwenculturen, met veel concurrentie, 'gemuts', feedback persoonlijk opvatten.

Tot slot een observatie van één van de geïnterviewde mannen.

Vrouwen maken zich mooi om de concurrentie (andere vrouwen) buiten de deur te houden.

2.8 Waar worstelen de mannen mee?

Ook de twee geïnterviewde mannen worstelden met hun werk, maar weten dit aan het gebrek aan mogelijkheden om hun werk zo aan te kunnen pakken dat het voor hen klopte. Bij hen ligt de focus dus meer op waar ze zelf in geloven en hoe ze dat bereiken.

De rode draad in mijn carrière was dat ik te veel concessies deed aan mijn eigen ideeën, waardoor ik innerlijk afhaakte. Vanuit plichtsbesef (jeugd en opvoeding) heb ik me altijd aangepast en hard mijn best gedaan.

Het spanningsveld tussen ligt de verwachtingen die anderen van me hebben en mijn persoonlijke drive. Als die twee te ver uiteen liggen, raak ik verstrikt in (in mijn ogen) idiote regels en procedures en kortzichtigheid. Het lukt me dan niet om iets zinnigs of tastbaars te bereiken.

2.9 Eerste indruk: Moeten we het dan maar opgeven?

Op het eerste gezicht lijkt deze bloemlezing ontmoedigend.

*‘We hebben onrealistische ambities.
Een pijnvrij leven bestaat niet.’*

Onzekerheden, onderwaardering van de eigen aanpak, aanmatigende verwachtingen, de aandacht voor de status quo en gedoe in het politieke spel lijken een weinig bemoedigend beeld te schetsen. Dat beeld is echter onjuist, zoals blijkt uit hoe vrouwen hiermee omgaan en wat ze als hun kwaliteiten zien, twee onderwerpen waar we in de volgende hoofdstukken op ingaan. Om het maar meteen te verklappen: de uiteindelijke conclusie is dat vrouwen *uitstekend* geëquipeerd zijn voor veel invloedrijke posities in organisaties, of het nu om management of om andere specialismes gaat.

Organisaties hebben veel te winnen bij een bewust gebruik van de vrouwelijke pool. Gezien de kwaliteiten en motivatie van de vrouwen die ik gesproken heb, ligt de winst zelfs voor het oprapen. Nieuwsgierig geworden naar wat die winst is en hoe we die kunnen oprapen? Lees vooral verder!

3 Wat herkennen vrouwen als vrouwelijk in waar ze mee geworsteld hebben?

De vraag naar wat vrouwen als vrouwelijk of juist mannelijk herkennen in waar ze mee worstelen in werksituaties, was makkelijker te beantwoorden. We zoeken hier niet de nuance, maar zwart-wit, geen tig tinten grijs. De antwoorden zijn dan ook korter dan die op de vraag naar waarmee geworsteld wordt. Dit hoofdstuk sluit inhoudelijk nauw aan op hoofdstuk 2, maar biedt al meer reflectie en een neutralere blik op de sterke en minder sterke kanten van ‘de vrouwelijke pool’. Hierop borduren de volgende hoofdstukken voort. De clustering is iets anders dan die van hoofdstuk 2. Wat *niet* terugkomt: serieus genomen worden als vrouw, verschillen in verwachtingen, vrouwen onder elkaar. Wat *wel* terugkomt:

1. Onzekerheid en assertiviteit.
2. Eigen kwaliteiten en werkwijze.
3. Het politieke spel.
4. De combinatie van rollen.
5. De mannelijke benadering.

Deze thema's worden in de volgende paragrafen uitgewerkt aan de hand van de uitspraken van de geïnterviewden.

3.1 Onzekerheid en assertiviteit

Wat herkennen vrouwen als vrouwelijk in hun worsteling met werk als het gaat over onzekerheid en assertiviteit? Ze noemen: bescheidenheid, zelfonderschatting, twijfel aan jezelf in plaats van aan de ander, aardig gevonden willen worden, je aanpassen, emotioneler zijn, kwetsbaar voelen en geen energie krijgen van wat je doet.

Vrouwen laten zich meer meeslepen door hun emoties, scheiden inhoud en relatie minder, en blijven er ook langer mee rondlopen. Met negatieve effecten op de samenwerking.

Ik was erg gefixeerd op 'kan ik het wel' in plaats van op 'krijg ik er energie van'.

Ik heb mezelf nooit als leider gezien, ben altijd onzeker over mezelf geweest.

Bescheiden, zelfonderschatting. Ik heb niet het gevoel veel waard te zijn.

Me afvragen of ik er iets mee/aan moest doen, of het aan mij lag.

Het emotioneler zijn maakt dat ik me kwetsbaar voel.

Nog een interessante uitspraak over de mogelijke oorzaak van waarom mannen anders omgaan met hun onzekerheid.

Misschien twijfelen mannen net zo hard aan hun kwaliteiten, maar gaan ze er anders mee om, overschreeuwen ze het. En ze hebben mannelijke rolmodellen.

3.2 Eigen kwaliteiten en werkwijze

Wat herkennen vrouwen als vrouwelijk in hun worsteling met werk in hun eigen kwaliteiten en werkwijze? Ze noemen: aandacht voor het proces, intuïtie, non-verbale communicatie, onzekerheid toelaten, aandacht voor het gemeenschappelijke, aandacht voor mensen en betrokkenheid.

Vaak voel ik aan wat ik van iets vind, maar ik moet het eerst onder woorden kunnen brengen, onderbouwen, voordat ik het uit, omdat ze [mannen] het anders niet begrijpen en serieus nemen.

Mijn inbreng ligt vooral op de intuïtieve en procesmatige kant van projecten of de samenwerking. Wat ik nodig heb is de tijd kunnen nemen, het proces laten rijpen en vorm laten krijgen. Niet meteen tot (zinloze) actie overgaan.

Ik wilde echt niet in de directie, vond ik bijna een vies woord. Ik wilde met mijn handen aan het bed zitten, vanuit de praktijk bijdragen aan ontwikkeling en innovatie.

Meer samen naar gemeenschappelijke resultaten werken.

Ik vind het knap om te zien hoezeer mijn leidinggevende niets doet aan waardering.

3.3 Het politieke spel

Vrouwen herkennen in hun worsteling met het politieke spel de nadelen van meer gericht zijn op zaken als: open agenda's, luisteren, op je beurt wachten, gericht zijn op de inhoud, problemen onderkennen en oplossen, gericht zijn op gezamenlijk resultaat.

Ik richt me primair op de inhoud. Macht op zich interesseert me totaal niet. Ik richt de aandacht op wat er niet goed gaat, om dat te verbeteren.

Ik ben allergisch voor gorillagedrag, likken naar boven en trappen naar onderen, rücksichtslos profileren. Mannen komen er nog mee weg ook.'

Het idee alles gedaan te moeten hebben voordat ik klaar zou zijn voor een hogere managementfunctie, geen stappen over kunnen slaan.

3.4 De combinatie van rollen

Wat herkennen vrouwen in hun worsteling met werk als vrouwelijk in de combinatie van rollen? Ze noemen: jongleren, (te) veel willen doen, flexibiliteit, veelzijdigheid, het belang van het werk relativeren, zorgen voor, moederen. En ook *multitasken*, processen op elkaar af kunnen stemmen.

Mannen liggen achter in hun emancipatie. Vrouwen hebben geleerd, zijn gaan werken, zijn onafhankelijker en veelzijdiger, terwijl mannen minder vrouwelijke elementen ontwikkeld hebben, niet in deeltijd werken – niet gewoon lekker thuis zijn en zorgtaken hebben.

Vrouwen hebben in de loop der jaren extra rollen gekregen: zelfstandigheid, carrière. De zorg voor het huishouden en de kinderen is niet veranderd, en vergroot de kans op burn-out. Mannen hebben geen extra rollen gekregen.

3.5 De mannelijke benadering

Naast vrouwelijke eigenheden worden er ook uitspraken gedaan over wat typisch mannelijk is, wat niet wil zeggen dat vrouwen dit niet kunnen of doen. We beginnen met een aantal kritische uitspraken, met termen als eigenbelang voorop, pikorde, status, positie, focus.

Mannen leggen dingen die minder goed gaan eerder buiten zichzelf, zijn meer met hun eigen belangen en de pikorde bezig.

Verdiep je ergens in voordat je invloed wilt uitoefenen, dat scheelt zoveel weerstand en strijd.

Mannen kunnen minder goed overweg met zijn, het 'waarnemen van alles', want het sluit niet aan bij hun kwaliteit, doen, en dat kan verlamvend werken.

Voordelen van de mannelijke benadering worden uiteraard ook genoemd, zoals een zakelijker benadering, beter voor het eigen belang op kunnen komen, directer zijn en makkelijker los kunnen laten.

Ik heb het niet zo op feesten en recepties, het netwerken, de PR. Daarvoor moet je jezelf belangrijk vinden, op de voorgrond willen staan. Is meer een mannending. Dat is jammer, want op feestjes en recepties worden de meeste opdrachten vergeven.

Mannen zijn minder op de relatie gericht, kunnen het zakelijke en emotionele beter scheiden.

Mannen kunnen gemakkelijker echt kwaad worden en het dan loslaten.

Over de auteur

Alexander van Setten (1964) is sociaal en organisatiepsycholoog met ruim 25 jaar ervaring als in- en extern organisatieadviseur.

Alexander van Setten is oprichter van NUGBEURTHET.NL, een eigentijdse individuele ontwikkelpraktijk gericht op de vrouwelijke pool. Daarnaast heeft hij TALENTPLANNING.NL opgezet, gericht op het laten groeien van organisaties door middel van de ontwikkeling van talent en de inzet van de vrouwelijke pool.

Daarnaast werkt hij als ontwikkelaar van mensen en organisaties in JOE-verband mee aan talentmanagementprogramma's: JOUWONTWIKKELINGEERST.NL.

In 2014 heeft van Setten onderzocht waarmee vrouwen worstelen in werksituaties en wat ze zien als hun kwaliteiten. Ook heeft hij onderzoek gedaan naar de in de TMA Methode gevonden verschillen in motieven en drijfveren tussen mannen en vrouwen en naar de relatie tussen beide onderzoeken. Dit boek bevat de resultaten van dit onderzoek en noemt conclusies en ontwikkeltips voor organisaties die effectiever willen werken, en voor vrouwen die hun effectiviteit en geluk op het werk willen vergroten.

Van Setten heeft zich gespecialiseerd in het herkennen, ontwikkelen en inzetten van de vrouwelijke pool op het werk, en benadert dit onderwerp zowel vanuit het individu als vanuit organisaties.

We leven in een bijzondere tijd, waarin mannen en vrouwen in organisaties op gelijkwaardige basis kunnen samenwerken. Maar hoe ziet die samenwerking er in de praktijk uit? In hoeverre passen vrouwen zich aan en in hoeverre doen mannen dat? Halen we (vrouwen én organisaties) er uit wat er in zit?

Deel één van dit boek geeft inzicht in:

- Waarmee vrouwen worstelen op hun werk;
- Hoe ze daarmee om hebben leren gaan;
- Wat ze als hun kwaliteiten zien;
- Wat andere vrouwen en organisaties hiervan kunnen leren.

Deel twee beschrijft in hoeverre de ervaringen van de geïnterviewde vrouwen toepasbaar zijn op de Nederlandse (vrouwelijke) beroepsbevolking. Dit aan de hand van een analyse van een groot aantal persoonlijke talent- en motivatie-analyses van de TMA Talentenanalyses®.

Deel drie vertaalt de opgedane inzichten naar hoe vrouwen en organisaties de vrouwelijke pool kunnen ontwikkelen en inzetten. Dit gebeurt aan de hand van een praktische benadering van persoonlijke en spirituele ontwikkeling en met Talentplanning, een methode waarmee organisaties hun effectiviteit structureel kunnen verbeteren.



Alexander van Setten is naast onderzoeker van DEVROUWELIJKEPOOLOPHETWERK.NL oprichter van NUGEBEURTHET.NL, een eigentijdse individuele ontwikkelpraktijk gericht op de vrouwelijke pool. Daarnaast heeft hij TALENTPLANNING.NL opgezet, gericht op het laten groeien van organisaties door middel van de ontwikkeling van talent en de inzet van de vrouwelijke pool.

Alexander is businesspartner bij JOE, Jouw Ontwikkeling Eerst, als ontwikkelaar van mensen en organisaties.



Ehrm  Vision



9 789081 395656 >