

# Feminien leiderschap is het antwoord op de crisis!

*De effectiviteit van feminien en masculien leiderschap in organisaties nader beschouwd*

"It was a  
man's world.

**Then Eve arrived"**

Richard Armour

# Samenvatting

Feminien leiderschap is het antwoord op de crisis! Een essay waarmee de effectiviteit van feminien en masculien leiderschap in organisaties nader beschouwd wordt.

Een onderwerp dat scherpe afbakening vraagt over waarover je het eigenlijk hebt. Dit essay gaat in beginsel over het verschil tussen femininiteit en masculiniteit in relatie tot gewenst leiderschap in crisis. Niet over het verschil tussen de sexen. De eeuwige tegenstelling tussen mannen en vrouwen.

In een rondgang langs ervaringen, ideeën, literatuur en gedachten blijkt een éénduidig bewijs van de stelling in de titel van dit essay allerminst eenvoudig.

Het definiëren van feminiene en masculiene waarden vormt het uitgangspunt van waaruit in dit essay naar de effectiviteit van feminien en masculien leiderschap, in tijden van crisis, gekeken wordt.

In de sterk veranderende, onder crisis leidende, maatschappij waarin we leven lijkt de roep om feminien leiderschap groter dan ooit.

Hierbij afgaande op de kwaliteiten die nodig zijn om de huidige veranderingen het hoofd te kunnen bieden. Kwaliteiten die gebaseerd zijn op feminiene waarden. Waarmee feminien leiderschap een voorsprong heeft in effectiviteit op masculiniteit.

De, niet specifiek geslachtsgebonden, nieuwe paradigma's over leiderschap in crisis zijn uitgesproken feminien. Empowerment, samenwerking, diversiteit, ethiek en bescheidenheid spelen hier een heel belangrijke rol.

In het cafetariamodel van het nieuwe leiderschap wordt aan de hand van de feminiene waarden gekeken hoe deze zich verhouden tot leiderschap en in welke mate deze crises succesvol kunnen afwenden of keren. Een model waarin:

- ✓ sturende rollen tijdelijk worden ingenomen;
- ✓ management verandert van 'rang' in 'rol';
- ✓ die rol in verschillende situaties kan wisselen;
- ✓ de formele hiërarchieën flink kunnen worden uitgedund;
- ✓ 'aansturen' verandert in 'mogelijk maken in kaders';
- ✓ formeel leiderschap ten koste gaat van informeel leiderschap;
- ✓ organisaties platter en flexibeler worden; en
- ✓ persoonlijk leiderschap in belang en spreiding toeneemt ('intrapreneurship').

Het meest effectief blijken echter de leiders te zijn die zowel op femininiteit als op masculiniteit hoog scoren. Overeenkomst in tegenstelling. Het androgyne leiderschap genaamd!

Dit leiderschap scoort hoog op bedrijfsmatige effectiviteitscriteria als tevredenheid met de manager, arbeidssatisfactie en waargenomen effectiviteit van de afdeling.

Het ene lijkt moeilijk zonder het andere te kunnen bestaan. Die androgyniteit is niet specifiek geslachtsgebonden alhoewel het aantal vrouwelijke leiders vaker als androgyn geïdentificeerd wordt dan mannen die vaker als ongedifferentieerde leiders geïdentificeerd worden.

Hiermee bots je in onderzoek naar verschillen tussen femininiteit en masculiniteit, onontkoombaar toch op verschillen tussen mannen en vrouwen.

# Inhoud

<b>Samenvatting</b> .....	<b>2</b>
<b>Hoofdstuk 1. Inleiding</b> .....	<b>4</b>
1.1 Aanleiding door observatie.....	4
1.2 Nuance.....	4
1.3 De hypothese.....	5
<b>Hoofdstuk 2. Een nadere verkenning</b> .....	<b>5</b>
2.1 Masculiniteit en femininiteit.....	5
2.2 Leiderschap.....	6
<b>Hoofdstuk 3 Nadenken over vragen</b> .....	<b>7</b>
3.1 Het cafetariamodel van het nieuwe leiderschap.....	7
3.2 Androgyniteit dan?.....	9
3.4 De realiteit.....	10
<b>Hoofdstuk 4 Conclusies en twistpunten</b> .....	<b>11</b>
<b>Bibliografie</b> .....	<b>12</b>

# Hoofdstuk 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding door observatie

*Vermoeiend zijn ze.*

Die mannen in dat MT (Management Team) van die lokale Rabobank. Bij ieder majeur onderwerp ontstaat er een spel waarin de stelligheid van positie-inname van de ene manager of directeur steevast gepareerd werd met die van een andere manager of directeur. Vaak worden in deze situaties de redelijke argumenten terzijde geschoven ten faveure van het doordrukken van de ideeën van de sterkste in de groep. Inefficiënt gedrag dat je in, voor de organisaties vaak existentiële belangrijke beslissingsmomenten of veranderingstrajecten, vaak terugziet. Als consultant kom ik dat in de diverse veranderings- begeleidingstrajecten tegen. Hanengedrag!

*Verademend is het.*

Om bij een overleg te zitten waar rekening houdend met ieders inbreng en belang uiteindelijk een evenwichtige keuze wordt gemaakt. Er spijkers met koppen worden geslagen en er een duidelijk pad uitgestippeld wordt en de uitvoering gerealiseerd. Een waarneming bij Branddoctors, een marketing en communicatiebureau, welke bijna volledig uit vrouwen bestaat. Iets wat als rolmodel gebruikt kan worden voor efficiënte besluitvorming en bedrijfsvoering bij andere organisaties. Deze ervaring is er in de consultancy-praktijk minder.

Deze typerende observaties in de beroepspraktijk van consultants in veranderingsprocessen en trajecten doen geloven dat femininiteit het antwoord zou kunnen zijn in het oplossen van de langlopende crisis waarin we momenteel verkeren. Een crisis, aangezwengeld door de bankencrisis die ogenschijnlijk veroorzaakt lijkt door masculien gedrag. Een crisis die vraagt om een verandering.

## 1.2 Nuance

Het in de aanleiding (paragraaf 1.1) beschreven fenomeen zet aan tot nadenken over feminien en masculien gedrag oftewel masculiniteit versus femininiteit.

*“Would we be in this mess today if it had been Lehman Sisters?”*

in plaats van Lehman Brothers?

Een prikkelende uitspraak van Professor dr. Janka Stoker tijdens een seminar (Stoker, 2013) voor rectoren.

Waar masculien leiderschap toe kan leiden?

Een voorbeeld:

*De teloorgang van de ABN-AMRO die indirect leidde tot de bankencrisis en het afwentelen van de redding van de bank op de Nederlandse belastingbetaler.*

*Waar het mis ging, is volgens Jeroen Smit in het boek ‘De prooi’ (Smit, 2008) zo helder als glas: “Groenink, de president directeur van de ABN-AMRO, was briljant, denkt sneller dan iedereen, maar hij kan niet goed met mensen omgaan. Het ontbrak hem aan inlevingsvermogen. In het boek lees je dat hij de namen van zijn naaste medewerkers niet eens kan onthouden. Dat was ook echt zo.” Als je op die stoel zit, moet je kunnen communiceren en moet je jezelf niet gedragen alsof je een zonnegod bent.”*

In die zin en in het licht van dit essay verdient de invloed van masculiniteit versus femininiteit aandacht voor wat betreft hun invloed op leiderschap en de gevolgen daarvan voor een organisatie, haar stakeholders en de maatschappij.

## 1.3 De hypothese

Gesterkt door de observaties uit paragraaf 1.1 en de voorbeelden die je in de maatschappij tegenkomt van uitgesproken masculien leiderschap luidt de these:

*“Feminien leiderschap is het antwoord op de crisis!”*

*De effectiviteit van feminien en masculien leiderschap in organisaties nader beschouwd.*

# Hoofdstuk 2. Een nadere verkenning

## 2.1 Masculiniteit en femininiteit

Dit essay is geen manifest dat de verschillen tussen de geslachten verklaart. Geen populistisch ‘Mannen komen van Mars, vrouwen van Venus’ (Gray, 2008). Een stuk waarin de verschillen tussen mannen en vrouwen als een gegeven worden beschouwd. Dit als aanleiding om een gebruiksaanwijzing over het ene geslacht voor het andere te schrijven. Dit essay is wel een beschouwing van masculien en feminien gedrag in relatie tot leiderschap. We gaan daarbij van de vooronderstelling uit dat masculien gedrag, alsook feminien gedrag zowel bij vrouwen voorkomt als bij mannen. Ondanks dat ontcom je in dit essay vaak niet aan de tegenstellingen tussen mannen en vrouwen. ‘Whatever’ deze generalisatie dan ook behelst?

Carolien Bijen, oprichter van ‘&samhoud women’ schrijft in haar boek (S)TOPvrouw! (Bijen, 2011).

"Weer werd het idee bevestigd, dat de hele financiële crisis niet had plaatsgevonden als feminiene waarden in financiële organisaties dominanter waren geweest."

Wat zijn die feminiene waarden dan?

Misschien belangrijker nog; hoe verhoudt dit zich ten opzichte van leiderschap?

En hoe voorkom je hier crises mee?

Om op deze vragen een antwoord te vinden is het zinvol om te starten met het definiëren van masculiniteit en femininiteit.

Als je zoekt naar een definitie van femininiteit kom je de cirkeldefinitie tegen dat dit het tegenovergestelde is van masculiniteit dat dan op zijn beurt weer het tegenovergestelde van femininiteit is (<http://www.encyclo.nl/begrip/femininiteit>, 2014). Hofstede (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) geeft richting aan de definitie door bij het zoeken naar de betekenis van masculiniteit en femininiteit aan te sluiten bij de verschillen tussen beide. Hij benoemt masculiniteit en femininiteit als één van de culturele dimensies.

Hofstede (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) kenmerkt in werk masculiniteit als gericht op;

- ✓ het materiële (hoog inkomen),
- ✓ loon, beloning én erkenning naar werken (voor wat hoort wat),
- ✓ steeds op zoek naar complexe uitdagingen om zichzelf te onderscheiden en;
- ✓ meer kansen op werk op hoger niveau

waar femininiteit in werk gekenmerkt wordt als gericht op;

- ✓ een goede relatie met je direct leidinggevende,
- ✓ samenwerking,
- ✓ een omgeving te creëren die prettig is voor jezelf en je familie/gezin en;
- ✓ baanzekerheid

Aangevuld met:

*“A society is called masculine when emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success, whereas women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life. A society is called feminine when emotional gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life”.*

Naar (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p140)

## 2.2 Leiderschap

Als we leiderschap definiëren als;

*de capaciteiten en persoonlijke gesteldheid waarover iemand moet beschikken om gedrag te initiëren dat binnen een bepaalde context nodig is om in samenwerking met anderen gezamenlijke doelen te behalen (Sociaal kapitaal: De waarde van vertrouwen voor leiderschap en succes, 2007),*

dan is het goed om dit leiderschap eens nader te onderzoeken en de parallellen of contradicties met masculiniteit en femininiteit tegen het licht te houden.

### *Even terugblikken*

Vroege leiderschapstheorieën, begin 1900, suggereerden dat leiderschap aangeboren was. In de jaren 30 van de vorige eeuw ontstonden er theorieën die aangaven dat leiderschap in kleine groepen als vanzelf opduikt en zich ontwikkelt. Deze theorieën werden opgevolgd door het ‘Trait theory Paradigm’ waarin vooral meetbare eigenschappen van leiderschap, opgesloten in persoonlijkheid van de persoon, centraal stonden. In de jaren 50 van de vorige eeuw focuste leiderschap vooral op het herkennen van gedragspatronen die tot succesvol leiderschap leidden. De zogenaamde Behavioristische school. Deze theorieën werden in de sixties en seventies opgevolgd door contingency-theorieën waarin niet alleen kenmerken en gedrag van leiderschap maar ook de context/situatie werd meegenomen.

In de jaren tachtig stond in leiderschap vooral ‘excellence’ centraal. De mate van interactie tussen kenmerken, gedragspatronen, sleutelmomenten en groepsdynamiek die leider in staat stelt om organisaties tot excellentie te leiden. De jaren tachtig waren ook de jaren waarin het nieuwe leiderschap de kop opstak. Transformationeel leiderschap, authentiek leiderschap, spiritueel leiderschap, servant (dienend) leiderschap. Nieuwe inzichten waarbij eerlijkheid, transparantie, visie, inspirerend vermogen en het nemen van verantwoordelijkheid op de voorgrond traden.

Toch leek dit niet het antwoord in de daaropvolgende negentiger jaren van boekhoudschandalen en fraudezaken. Om nog maar te zwijgen van het eerste decennium van deze eeuw waar de bankencrisis ontstond.

Volgens Freek Peters (Peters, 2013) leek Nieuw Leiderschap nodig als een logische reflex op een doorgeschoten regulerings- en opschalingstendens. Het antimanagementsentiment dat hierdoor ontstaat riskeert natuurlijk wel een stuurloze en richtingloze organisatie zonder verbinding, gezamenlijkheid en synergie. De vraagstukken in de markt en maatschappij zijn steeds complexer en gelaagder geworden. Vaak overstijgen ze grenzen van specifieke organisaties en deskundigheden.

Steeds vaker zijn er meerdere organisaties nodig om klussen te klaren. Netwerken, allianties en co creatie zijn de nieuwe ontwikkelingen waarmee over de grenzen van de klassieke organisatie gekeken moet worden. Organisaties waar helemaal geen formeel-geordende relatie meer ligt. De economische situatie tenslotte zet de druk op de ketel. Innovatie moet snel gerealiseerd worden. Met andere zaken bezig zijn dan de business is een luxe die een organisatie zich niet meer kan veroorloven.

Verandergoeroe 's als Peter Senge en Otto Scharmer schetsen in hun boek 'Presence' (Senge, Scharmer, Jaworsky, & Flowers, 2006) een toekomst waarin de realisatie van de daadwerkelijk noodzakelijke veranderingen voorafgegaan worden door erg feminine fasen als 'sensing' en 'presencing'.

**'Sensing'** waar een transformatie van perceptie plaats vindt die gebaseerd is op het hart en de intuïtie en die gespeend is van assumpties. Dit bestaat uit bewustwording van mentale modellen, stoppen met projecteren en het opschorten van oordelen. Twijfelen mag, moet zelfs. Stel de gedachten voortdurend op de proef door in alle mogelijke opties te blijven denken. Geef aandacht en ruimte aan gevoelens en emoties. Deze leggen pijn en kracht bloot en raken onze verlangens. In de reflex pijn te willen vermijden sluiten we delen van de werkelijkheid uit. Voorkom dit. Deze fase is gericht op het ontwikkelen van inzicht en empathie door middel van observatie en reflectie.

**'Presence'** is het ontwikkelen van inzicht in wat jezelf echt belangrijk vindt. Om op dit niveau te komen is het nodig alles wat je op het vorige niveau ontdekt hebt aan inzichten en ervaringen los te laten. Peter Senge cs vergelijken het proces met meditatie. Op het meest intense moment daarvan gaat het erom dat je op een intuïtieve manier gaat aanvoelen waar de ontwikkelingen heen (willen) gaan.

In leiderschap lijkt een cafetariamodel noodzakelijk, een model waarbij we uit een veelheid van mogelijkheden kiezen wat contextueel relevant is;

- ✓ waarbij sturende rollen tijdelijk worden ingenomen,
- ✓ management verandert van 'rang' in 'rol',
- ✓ die rol in verschillende situaties kan wisselen,
- ✓ de formele hiërarchieën flink kunnen worden uitgedund,
- ✓ 'aansturen' verandert in 'mogelijk maken in kaders',
- ✓ formeel leiderschap ten koste gaat van informeel leiderschap,
- ✓ organisaties platter en flexibeler worden en;
- ✓ persoonlijk leiderschap in belang en spreiding toeneemt ('intrapreneurship')

## Hoofdstuk 3 Nadenken over vragen

### 3.1 Het cafetariamodel van het nieuwe leiderschap

Ondertussen blijven de vragen uit paragraaf 2.1;

- ✓ Wat zijn die feminiene waarden dan? En;
- ✓ Hoe verhoudt dit zich ten opzichte van leiderschap? En;
- ✓ Hoe voorkom je hier crises mee?

Feminiene waarden als bescheidenheid, tederheid en bezorgdheid om de kwaliteit van leven, werden in de definitie aan het einde van paragraaf 2.1 genoemd. Aangevuld met de kenmerken een goede relatie met je direct leidinggevende, samenwerking, een omgeving te creëren die prettig is voor jezelf en je familie/gezin en baanzekerheid. In die zin lijkt het feminiene leiderschap veel meer aan te sluiten bij het nieuwe leiderschap zoals in het cafetariamodel aan het einde van paragraaf 2.2. is beschreven.

Laten we dit model als uitgangspunt hanteren tegen het licht van feminiene waarden, effectief leiderschap en het voorkomen van crises:

1. *Waarbij sturende rollen tijdelijk worden ingenomen.*



Groot voordeel is dat zo geen machtsbases opgebouwd kunnen worden en het gevaar van corrupteren en zelfverrijking afneemt. Iets wat, bewezen door de bankencrisis, tot een crisis kan leiden.

Door de tijdelijkheid ontstaat de noodzakelijkheid van het snel kunnen aansluiten aan de normen en waarden van de groep waaraan je leiding geeft. 1-0 voor de eigenschap empathie die feminien meer ontwikkelt lijkt dan masculien.

Tijdelijkheid geeft wel (economische-) onzekerheid voor de leidinggevende.

Daarnaast speelt de vraag hoe je gezag, nodig voor commitment, opbouwt? **Als je er van uitgaat dat gezag verkregen wordt door (langdurige) ervaring van je 'volgelingen' er mee.** Oftewel gebaseerd op je persoon en kwaliteiten. Charismatisch leiderschap dat steeds meer de voorkeur lijkt te krijgen boven traditioneel (macht op basis van afkomst) en rationeel-legaal leiderschap (macht door positie), in een steeds verder professionaliserende maatschappij (Hogervorst, 2002).

## *2. Management verandert van 'rang' in 'rol' en die rol kan in verschillende situaties wisselen.*

Is het 'nieuwe' management verworden tot een situationele bron waaruit de passende leider op het passende moment geput wordt? Dat vraagt veel van de flexibiliteit van de leider maar ook over zijn omgeving die steeds weer aan nieuwe bazen moet wennen. Hoe groot is de verandercapaciteit van de individuele leider überhaupt? In (S)topvrouw (Bijen, 2011) geeft Carolien Bijen aan dat het bij vrouwen (gedefinieerd als feminien gedrag) vooral om *wij* gaat in plaats van *mij* (gedefinieerd als masculien gedrag). Een feminiene waarde die in geval van crisis mogelijkterwijs kan vertragen, uitgaande dat samen ook meer collectieve besluitvorming en consensus vereist. Hoe masculien moet je zijn om direct keuzes te maken en beslissingen te nemen? Aansluitend bij de masculiene drang om onderscheid te maken en daarvoor risico's te lopen.

Flexibiliteit echter gaat over adaptief vermogen waarbij afstemmen op de groep en het centraal stellen van de taak prevaleert boven individueel succes en het maken van keuzes op basis van persoonlijke positie (concurrentie). Typisch feminien. Feminien is echter ook het individueel psychologisch perspectief van het streven naar zekerheid en stabiliteit waarvan Boonstra (Boonstra, 2000) zegt dat dit perspectief de oorzaak van problemen bij (snelle) verandering vormt. Minder handig in een crisis waar (snelle) verandering noodzakelijk is om het tij te keren.

## *3. De formele hiërarchieën kunnen flink worden uitgedund, formeel leiderschap gaat ten koste van informeel leiderschap en organisaties worden platter en flexibeler.*

Dit vermindert per definitie het positionele - 'Ik ben de baas omdat ik de strepen heb' - denken. Dat geeft meer ruimte voor legitieme (machts-) positionering op basis van andere aspecten zoals expertise, informatie, referentie en charisma (Robbins, 2005).

Als meisjes en vrouwen femininiteit representeren (de tegenstelling man-vrouw) dan kan je vaststellen dat vrouwen steeds beter opgeleid zijn en op school en universiteit zelfs substantieel beter presteren dan hun masculiene evenknieën. Als leiderschap en bijbehorende macht dan gebaseerd is op expertise en informatie, dan loopt feminien leiderschap dus uit op masculien leiderschap. Hierbij van de veronderstelling uitgaande dat machtspositionering op basis van referentie en charisma niet specifiek gebonden is aan femininiteit of masculiniteit.

## *4. 'Aansturen' verandert in 'mogelijk maken in kaders'.*

Mogelijk maken in kaders vereist vertrouwen. Carolien Bijen (Bijen, 2011) zegt dat vrouwen willen vertrouwen. Dat is feminien. In een steeds hoger opgeleide omgeving zal aansturen dan ook steeds meer transformeren naar faciliteren. In zijn boek 'Leidinggeven aan professionals' (Weggeman, 2008) geeft Mathieu Weggeman dit ook al aan. De vraag is waar je de grens trekt. Is dit voor alle type medewerkers geschikt? Vraagt lagere opleiding of spannende tijden (crisis) om meer keuzes, risico en duidelijkheid? 'Zo gaan we het doen?'

Leidt femininiteit niet situationeel, tijdens crisis, tot onduidelijkheid en daarmee gepaarde onzekerheid en angst?

## *5. Persoonlijk leiderschap in belang en spreiding toeneemt ('intrapreneurship').*

Wordt het persoonlijk leiderschapsverhaal niet het schaap met de vijf poten? Wat moet je wel niet in je mars hebben in, een in complexiteit almaar toenemende omgeving die steeds meer van je



vraagt. Capaciteiten die ook nog eens stevig aan erosie onderhevig zijn in diezelfde, sterk veranderende omgeving. Wat vandaag belangrijk is om te kunnen is morgen achterhaald. In hoeverre kun je zelfregulatie toepassen op je eigen leiderschapsvaardigheden als je weet dat angst, vermoeidheid en stress, factoren die zich in crisis sneller manifesteren, hier een negatieve invloed op hebben (Wiekens, 2013). In een crisis komen goede relatie met leidinggevenden, samenwerking, een prettige omgeving voor jezelf en je familie/gezin en baan zekerheid al snel onder druk. Is hier masculiniteit misschien effectiever?

### 3.2 Androgyniteit dan?

Zoals al eerder aangegeven spreken we hier niet over de verschillen tussen mannen en vrouwen maar over genderverschillen en overeenkomsten tussen beide. Of anders gezegd; feminien en masculien leiderschap komt bij beide geslachten voor. Hoe prachtig zou het zijn als je niet meer over mannelijk en vrouwelijke eigenschappen zou praten maar over een perfecte balans tussen beide? Androgyniteit! Dan zou er een Taoïstisch evenwicht kunnen ontstaan tussen typisch masculiene kenmerken als dominantie, onafhankelijkheid, kracht, bereidheid tot risico nemen (yang) en feminiene kenmerken als warmte, gevoeligheid, begrip, luisterend en zorgzaamheid voor het welbevinden van medewerkers (yin). Volgens onderzoek van Mc Kinsey levert dit niet alleen substantiële winsttoename op maar ook hogere scores op werkklimaat (minder uitval), visie, coördinatie, controle en leiderschap zelf.

Janka Stoker (Stoker J. I., 2007) heeft in een groot empirisch onderzoek de controverse tussen het 'feminine advantage' (Yukl, 2002) en de stereotiepe beelden van het mannelijk leiderschap onderzocht. Hiervoor definieert ze 4 leiderschaps categorieën (Powell & Butterfield, 1979);

- ✓ *Ongedifferentieerd* (lage masculiene en lage feminiene scores),
- ✓ *Feminien* (lage masculiene, hoge feminiene scores),
- ✓ *Masculien* (hoge masculiene, lage feminiene scores) en
- ✓ *Androgyn* (hoge masculiene, hoge feminiene scores).

Uit dit onderzoek komt naar voren dat vrouwen inderdaad anders leiding blijken te geven dan mannen. Echter niet door hun feminiene leiderschapkenmerken maar met name door hun androgyn leiderschapkenmerken (zie tabel 1).

	Ongedifferentieerd	Feminien	Masculien	Androgyn
<b>Vrouwelijke manager</b>	22%	27%	20%	31%
<b>Mannelijke manager</b>	32%	25%	22%	21%

Tabel 1. Percentages vrouwelijke en mannelijke managers in de vier leiderschaps categorieën (Stoker en De Vos, 2005)

Uit tabel 2 komt naar voren dat het vertonen van androgyn leiderschap ver weg het hoogst scoort op de drie genoemde effectiviteitscriteria tevredenheid met de manager, arbeidssatisfactie en waargenomen effectiviteit van de afdeling. Gevolgd door feminien leiderschap, met uitzondering van waargenomen effectiviteit van de afdeling.

	Rapportcijfer (tevredenheid met manager)	Arbeidssatisfactie	Waargenomen effectiviteit van de afdeling
<b>Ongedifferentieerd</b>	5.55 (1.65)	3.49 (0.78)	3.43 (0.71)
<b>Feminien</b>	7.05 (1.17)	3.74 (0.70)	3.53 (0.66)
<b>Masculien</b>	6.70 (1.41)	3.74 (0.72)	3.66 (0.60)
<b>Androgyn</b>	7.82 (1.58)	3.96 (0.63)	3.80 (0.60)
<b>F</b>	401.75**	58.52**	47.90**

Tabel 2. Relatie tussen de vier leiderschaps categorieën en gemiddelde scores (en standaarddeviaties) op de drie effectiviteitsindicatoren

Stoker onderzocht ook de voorkeur die er leefde voor mannelijke of vrouwelijke managers en vroeg respondenten om de kwaliteiten van een ideale leidinggevende te beschrijven.

Idealbeeld	Percentages
Manager = man	25%
Manager = vrouw	7%
Manager = geen voorkeur	68%
Ongedifferentieerd	10%
Feminien	8%
Masculien	42%
Androgyn	40%

Tabel 3. Percentages voorkeur voor ideale manager, en ideale leiderschapscategorieën (zie Stoker en De Vos, 2005)

Ogenschijnlijk is in deze Nederlandse steekproef de ideale manager nog steeds een masculiene man! Uit verder onderzoek (Stoker & van der Velde, 2006) blijkt echter wel dat indien specifieke kenmerken van de respondent in de analyse meegenomen worden dat de uitkomsten verandert. Wanneer een respondent bijvoorbeeld een vrouw als baas heeft of als binnen de organisatie 20% of meer vrouwen op managementposities zitten dan scoort de androgynse leidinggevende het hoogst.

De verschillen zit dus niet met name in het feminiene voordeel zoals Yukl (Yukl, 2002) dat omschrijft. Vrouwelijke managers worden niet meer als zorgzaam en goed in interpersoonlijke vaardigheden gezien dan mannen. Wel tref je een verschil aan in de mate waarin mannelijke (masculiene) en vrouwelijke (feminiene) managers als ongedifferentieerd en androgyn te typeren zijn. Sekse geeft hier wel verschillen aan. Mannen tref je meer aan de in de ongedifferentieerde groep waar je vrouwen meer aantreft in de androgynse groep.

### 3.3 Leiderschap en crisis

In het niet sekse of masculiniteit versus femininiteit gericht onderzoek van Jaap Boonstra (Boonstra J. , 2011) naar hoe managers van vandaag met de nieuwe realiteit van de crisis om kunnen gaan laat Boonstra (zie tabel 4) de volgende paradigmashift tussen de oude en nieuwe leiderschapsp paradigma's zien.

Oude leiderschapsp paradigma	Nieuwe leiderschapsp paradigma
Stabiliteit	Verandering en crisismanagement
Controle en beheersing	Empowerment
Competitie	Samenwerking
Uniformiteit	Diversiteit
Gericht op eigenbelang	Ethische betekenis
Held	Bescheiden

Tabel 4 Oude en nieuwe leiderschapsp paradigma (Daft, 2011, p. 8)

Een paradigmawisseling die sterk naar feminiene waarden overhelt. Waar het keren van de wal voorafgegaan moet worden door het

werken aan vertrouwen, gaan voor de lange termijn, het centraal stellen van klantwaarden, uitgaan van duurzaam omgaan met natuurlijke hulpbronnen en oog hebbend en houdende voor het medewerkersbelang. Er zijn empathische leiders nodig met een krachtig omgevingsbewustzijn, bereidheid tot delen, reflectief vermogen, sociaal bewustzijn en diep ontwikkeld zelfbewustzijn.

### 3.4 De realiteit

De ervaringen in de realiteit zijn vaak anders. Uit medewerkerstevredenheidsonderzoeken blijkt dat medewerkers minder vertrouwen hebben in hun management en directies dan ooit. Controle geen middel maar een doel op zich is geworden in een maatschappij die zichzelf indekt door te certificeren en regels te creëren om het medewerkersleven te reguleren met HRM-cycli, beloningsstructuren, korte termijn-contracten, evaluatie-instrumenten etcetera. Waar aan de andere kant steeds meer topmanagers en bestuurders negatief het nieuws halen door zelfverrijking en irrationeel grote ontslagvergoedingen. De alfamannetjes(en vrouwtjes) die goed voor zichzelf gezorgd hebben. Winnaars in de strijd om de knikkers. Overlevende in een masculiene wereld.

# Hoofdstuk 4 Conclusies en twistpunten

Terug naar de vraag. Is dat feminiene leiderschap nu ook daadwerkelijk het antwoord op de crisis?

Als je door de korte, lang niet volledige, bloemlezing van bewijslast gaat zoals gepresenteerd in dit essay zou je zeggen dat femininiteit goede troefkaarten heeft als norm voor nieuw leiderschap. Leiderschap om de crisis te bezweren en nieuwe vormen van leiderschap te ontwikkelen naar de toekomst toe.

Androgyniteit bleek echter het meest effectief leiderschap op basis van de effectiviteitscriteria;

- ✓ *tevredenheid met de manager,*
- ✓ *arbeidssatisfactie en;*
- ✓ *waargenomen effectiviteit van afdelingen.*

Androgyniteit, waar niet alleen hoge feminiene maar ook hoge masculiene scores behaald worden. Zet daar tegenover dat medewerkers de ideale manager nog steeds zien als een masculiene man en de wereld erg masculien (b)lijkt te zijn en een verzuiming lijkt op zijn plaats.

Waar moeten we met deze conclusies nu naar toe? Zit er in de tegenstelling niet ook een paradoxale overeenkomst?

Twee voorbeelden ter verduidelijking;

- *Werden in de eerste maar ook in de tweede feministische golf niet masculiene methodieken (Samen ten strijde trekken) gebruikt om de boodschap van het feminisme uit te dragen?*
- *Leren gespecialiseerde artsen naast hun vak dat ze niet alleen meer een alwetende (masculiene) onaantastbare deskundige zijn maar dat ze ook contact moeten maken, zich in moeten leven en moeten luisteren naar patiënten?*

Wat moeten die mannen van de lokale Rabobank uit paragraaf 1.1 nu leren om het tij van de crisis te keren? En hoe kunnen die vrouwen van Branddoctors uit diezelfde paragraaf hun succesvolle wijze van werken uitdragen naar de buitenwereld? Op de barricaden?

De bescheidenheid van het feminiene zit de uitdraging daarvan in weg, waar het competitieve en positionele van het masculiene de invoering van succesvolle feminiene waarden blokkeert. Deze patstelling lijkt een universele. Yin bestaat slechts bij de gratie van Yang.

Denkbaar zou het kunnen zijn om alle positieve elementen van het masculiene en het feminiene te determineren naar competenties. Wellicht zouden bestaande competenties al gecategoriseerd kunnen worden op femininiteit en masculiniteit.

Hieruit zouden de meest succesvolle geselecteerd kunnen worden, teneinde crisis te bezweren of te voorkomen. Deze instrumentele, beheersende benadering is overigens al een heel masculiene aanpak. Dat lijkt te bevestigen dat het ene niet zonder het andere kan.

Hoezeer er ook voortdurend gesproken is over masculiniteit versus femininiteit, de tegenstelling man en vrouw ligt steeds op de loer. Natuurlijk zijn er mannen met veel feminiene eigenschappen, als vrouwen met masculiene eigenschappen. Echter veel onderzoek, maar ook beleving is toch gendergeoriënteerd. Dat maakt het beantwoorden van stellingen rondom femininiteit versus leiderschap niet gemakkelijker.

Het doorvertalen van feminiene en masculiene waarden in gewenst gedrag in de organisatie zal mogelijkerwijs blootleggen of femininiteit en masculiniteit daadwerkelijk geslachtsgebonden zijn.

Positief discrimineren op geslacht?

**Gezocht ~~X~~/V voor directiefunctie Rabobank**

# Bibliografie

(sd).

Bijen, C. (2011). (S)topvrouw; Het glibberige pad naar de bestuurskamer. Utrecht, Utrecht, Nederland.

Boonstra, J. (2000). *Lopen over Water*. Amsterdam: Vossiuspers.

Boonstra, J. (2011). Leiderschap in crisis - Op zoek naar nieuwe wegen. *M&O*, 116-132.

Gray, J. (2008). *Mannen Komen Van Mars, Vrouwen Van Venus*. Houten: Spectrum.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organisations; Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: Mc Graw-Hill.

Hogervorst, A. (2002). Het gevaar van de goeroe. De wankel basis van charismatisch leiderschap. *Skepter*, Jaargang 15. nummer 3.

<http://www.encyclo.nl/begrip/femininiteit>. (2014, december 12). Opgehaald van Encyclo.nl Nederlandse encyclopedie: <http://www.encyclo.nl>

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior & Management*. New York: McGraw - Hill.

Peters, F. (2013). *Spitsuur! Contextueel leiderschap in turbulente tijden*. Utrecht: STILI NOVI.

Powell, G., & Butterfield, D. (1979). The 'good' manager : Masculine or androgynous?. *Academy of Management Journal* 22, 395-403.

Robbins, S. P. (2005). *Gedrag in organisaties; achtste editie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.

Smit, J. (2008). *De Prooi; blinde trots breekt ABN-AMRO*. Amsterdam: Prometheus.

(2007). *Sociaal kapitaal: De waarde van vertrouwen voor leiderschap en succes*. Nederland: Manpower.

Stoker, J. I. (2007). Sekse en leiderschap. *Management en organisatie*, 5-16.

Stoker, J., & van der Velde, M. (2006). EAESP Small Group Meeting on Gender and Career Advancement. *Gender and leadership : factors changing managerial stereotypes*. Otterlo.

Stoker, P. D. (2013, december 13). Andere tijden, ander leiderschap? Groningen, Groningen, Nederland: University of Groningen.

Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals*. Schiedam: Scriptum.

Wiekens, C. (2013). *Beïnvloeden en veranderen van gedrag*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Amsterdam: Pearson.