



# Sleutels tot succes

Hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen





# Sleutels tot succes

Hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen



# Inhoud

- 3 **Over deze publicatie**  
Doorstroom van vrouwen gaat niet vanzelf
- 4 **Slecht zicht op de feiten**  
De arbeidsparticipatie van vrouwen is de laatste tien jaar fors toegenomen. Grote kans dat ze inmiddels goed vertegenwoordigd zijn in veel organisaties. Maar ook grote kans dat de directie al snel denkt dat het wel goed zit met de positie van vrouwen.
- 8 **Onzichtbare kwaliteiten**  
Vrouwen brengen hun kwaliteiten en prestaties niet duidelijk genoeg naar voren. Daardoor blijft hun inbreng vaak onzichtbaar. Bovendien heeft werk achter de schermen, hoe belangrijk ook, weinig status.
- 12 **Risicomijdend gedrag**  
Wie hogerop wil, moet risico's durven nemen. Dat is over het algemeen niet de sterkste kant van vrouwen. Weliswaar zijn ze positief over hun eigen capaciteiten, maar zodra er een hogere functie in beeld komt, gaan ze twijfelen.
- 16 **De voorkeur voor deeltijdbanen**  
Veel vrouwen hebben voorkeur voor een deeltijdbaan. Maar deeltijdwerk in hoge functies wordt vaak niet mogelijk geacht, en bovendien gezien als een teken van geringe betrokkenheid.
- 20 **Culturaspecten van de organisatie**  
Vrouwen die carrière willen maken, zeggen vaak dat ze oplopen tegen de mannencultuur in de top van de organisatie. Daarbij doelen ze op zaken als scoringsdrift, verbergen van onzekerheid en lange werkdagen maken.
- 24 **Denken in stereotypen**  
Bij selectieprocessen speelt het denken in categorieën als sekse en etniciteit een belangrijke rol. Soms is dat nuttig, maar het kan ook vrouwen uitsluiten omdat ze tegen de stereotypen moeten opboksen.

- 30 Risicoperceptie en omgekeerde bewijslast**  
Een vrouw op een belangrijke positie is nog steeds geen vanzelfsprekendheid. Daarom wordt de benoeming van een vrouw vaak als een risico ervaren, met als gevolg dat ze zich eerst moet bewijzen voordat ze het volle vertrouwen krijgt.
- 34 Rekrutering uit het 'old boys network'**  
Bij vacatures rekruteren organisaties veelal uit bekende netwerken van gelijkgestemden. Dit zijn vooral mannennetwerken. Omdat vrouwen geen deel uitmaken van deze netwerken, komen ze minder snel in beeld voor interessante functies.
- 38 Subjectieve selectieprocedures**  
Selectieprocedures kunnen subjectief zijn en stereotiepe denkbeelden bevatten. Als een kandidaat wordt gezocht voor een managementfunctie, is de kans groot dat selecteurs een man voor ogen hebben. Bij het woord 'manager' denkt men toch in eerste instantie aan een man.
- 42 Formulering van functieprofielen**  
Een functieprofiel levert de criteria voor beoordeling en selectie, en bepaalt de aantrekkelijkheid van de functie. Functieprofielen worden doorgaans zo geformuleerd dat –onbewust– onderscheid wordt gemaakt tussen mannen en vrouwen.
- 46 Onvoldoende sociale steun**  
Een netwerk is niet alleen een bron van rekrutering, maar kan ook steun bieden aan mensen op hoge posities. Vrouwen hebben minder toegang tot netwerken van gelijkgestemden en ontberen daarom vaak sociale steun.
- 50 Beperkte speelruimte**  
Een vrouw moet zich niet te mannelijk gedragen, want dan is ze al gauw een 'bitch'. Maar ook weer niet te vrouwelijk, want dan is ze 'te lief' voor een leidinggevende functie. Vrouwen hebben maar een beperkte speelruimte in organisaties.
- 54 Sleutels tot succes:**  
Een andere kijk op werving en selectie

## Over deze publicatie

# Doorstroom van vrouwen gaat niet vanzelf

Vrouwen in hoge, leidinggevende posities zijn nog steeds zeldzaam in Nederland. In het openbaar bestuur bestaat een kleine tien procent van de ambtelijke top uit vrouwen. In het bedrijfsleven zijn nog minder vrouwen te vinden in het hogere management. Over de achtergronden hiervan is al veel geschreven, met name over de praktische belemmeringen zoals beperkte kinderopvang en geringe mogelijkheden om hoge functies in deeltijd te vervullen. Daarnaast wordt in onderzoeksliteratuur de organisatiecultuur genoemd als verklaring voor de geringe doorstroom van vrouwen.

Maar er liggen meer hobbels op het loopbaanpad van vrouwen, zoals de beeldvorming over beide seksen, het denken in stereotypen en de neiging van vrouwen om achter de schermen te blijven. We hebben het dan over de zogenoemde *gatekeeping mechanisms*: de subtielere en minder zichtbare belemmeringen in de organisatie maar ook in vrouwen zelf.

In *Sleutels tot succes* beschrijven we verschillende mechanismen die de doorstroom van vrouwen belemmeren, ofwel de deur voor hen dichthouden. Daarnaast laten we zien hoe een organisatie die belemmeringen kan doorbreken en daarmee de deur open kan zetten. De publicatie is bedoeld voor bedrijven en organisaties die het aandeel vrouwen in het hogere kader willen vergroten en zich afvragen wat die doorstroom nu eigenlijk tegenhoudt. Managers die openstaan voor een andere kijk op de werving en selectie van vrouwen vinden in *Sleutels tot succes* praktische oplossingen.

Organisaties laten talent liggen als ze voor topfuncties alleen mannen rekruteren. Bovendien komt een gemengd managementteam de kwaliteit van het werk ten goede. Niet omdat vrouwen beter zijn dan mannen, maar omdat ze zaken soms vanuit een andere invalshoek benaderen. Mannen en vrouwen kunnen van elkaar leren. Een goede doorstroom van vrouwen is ook belangrijk voor het imago van een organisatie: een modern bedrijf heeft een innovatief personeelsbeleid, gericht op het doorbreken van het glazen plafond.

Het is de afgelopen jaren duidelijk geworden dat vrouwen niet vanzelf aan de top komen. Wie het glazen plafond wil doorbreken, zal gerichte stappen moeten zetten. Met *Sleutels tot succes* willen we daaraan een bijdrage leveren.

# Slecht zicht op de feiten

De arbeidsparticipatie van vrouwen is de laatste tien jaar fors toegenomen. Grote kans dat ze inmiddels goed vertegenwoordigd zijn in veel organisaties. Maar ook grote kans dat de directie al snel denkt dat het wel goed zit met de positie van vrouwen.

In Nederland hebben steeds meer vrouwen een betaalde baan, maar in hogere, leidinggevende posities zijn ze nauwelijks te vinden. In de honderd grootste bedrijven van Nederland is vijf procent van de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen vrouw.

Het algemene beeld 'er werken hier veel vrouwen', kan het zicht op de werkelijkheid vertroebelen. Want wie gedetailleerder kijkt naar de verdeling van mannen en vrouwen over de verschillende functies, salarisschalen en afdelingen, ziet dat vrouwen veelal niet in alle lagen en functies evenredig vertegenwoordigd zijn. Of dat op sommige afdelingen vrouwen sterk in de minderheid zijn.

Organisaties die streven naar meer vrouwen in hogere functies maar onvoldoende kengetallen hanteren om te meten of dit doel ook wordt bereikt, kunnen geen goed beleid voeren om de doorstroom van vrouwen te bevorderen. Het probleem wordt immers onvoldoende in kaart gebracht.

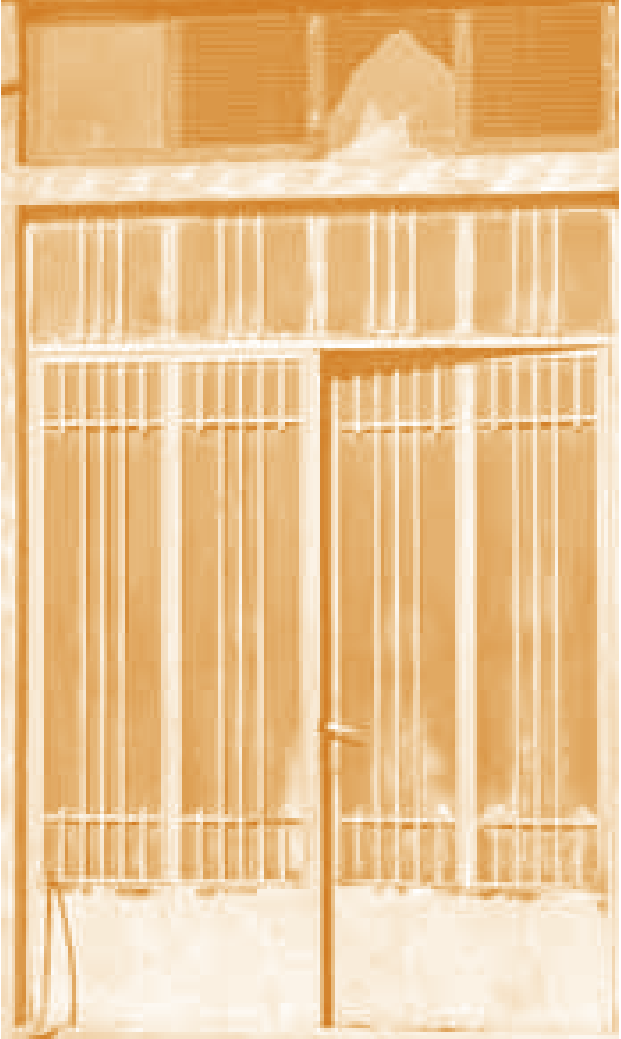
## Voorbeeld

Bij bedrijf X is het percentage vrouwen in de organisatie aardig gestegen: van 15 procent in 2001, tot 18 procent in 2002 en 20 procent in 2003. Dat lijkt de goede kant op te gaan. Maar als de personeelsfunctionaris een overzicht maakt van het percentage vrouwen per functieschaal, komt een genuanceerder beeld naar voren.

Percentage vrouwen per functieschaal

| Schaal | 2002 | 2003 |
|--------|------|------|
| 20     | 34%  | 35%  |
| 30     | 39%  | 41%  |
| 40     | 36%  | 38%  |
| 50     | 27%  | 18%  |
| 60     | 11%  | 14%  |
| 70     | 6%   | 7%   |
| 80     | 2%   | 1%   |
| 90     | 0%   | 0%   |

In de drie hoogste functies loopt het percentage vrouwen flink terug. Het glazen plafond bevindt zich tussen schaal 40 en 50. Bij het betreffende bedrijf blijkt het knelpunt vooral te zitten bij de overgang van projectleider naar teamleider en van teamleider naar afdelingshoofd. Daar stagneert de doorstroom van vrouwen.



Slecht zicht op de feiten







## Sleutels tot succes

Om een reëel beeld te krijgen van de positie van vrouwen in het bedrijf, is een cijfermatige analyse nodig van het personeelsbestand: een overzicht per salarisschaal, functie en geslacht van alle medewerkers. Zo wordt duidelijk waar vrouwen in de organisatie te vinden zijn en waar niet. Door na te gaan in welke schaal het aandeel vrouwen terugloopt, is precies te zien waar het glazen plafond begint. Daarnaast is het belangrijk te inventariseren hoeveel vrouwen in- en uitstromen in relatie tot het aantal mannen.

### Glazenplafond-index

Met de Glazenplafond-index (*De Olde en Slinkman, 1999*) kan de dikte van het glazen plafond gemeten worden. De index geeft het verschil aan tussen het aandeel vrouwen in twee opeenvolgende functieniveaus ten opzichte van het aandeel vrouwen in het laagste van deze twee functieniveaus (ofwel: het potentieel voor een hoger functieniveau). De formule ziet er als volgt uit:  $\text{Glazenplafond-index} = 100 \times (b-a)/b$ . Daarbij staat  $b$  voor het lage functieniveau en  $a$  voor een functieniveau hoger.

In bovenstaand voorbeeld is de Glazenplafond-index tussen schaal 40 en 50:  $100 \times (38-18)/38 = 52,6$ . De Glazenplafond-index levert altijd een getal op tussen 0 en 100. Hoe hoger het getal, hoe dikker het glazen plafond. Is het aandeel vrouwen in het lagere functieniveau gelijk aan het aandeel vrouwen in het niveau daarboven, dan is de uitkomst nul. Er is dan geen glazen plafond.



# Onzichtbare kwaliteiten

Vrouwen brengen hun kwaliteiten en prestaties niet duidelijk genoeg naar voren. Daardoor blijft hun inbreng vaak onzichtbaar. Bovendien heeft werk achter de schermen, hoe belangrijk ook, weinig status.

De kwaliteiten van vrouwen zijn vaak minder zichtbaar dan die van mannen. Hier wreekt zich de spreekwoordelijke vrouwelijke bescheidenheid. Vrouwen zijn niet erg geneigd zichzelf te profileren. Ze zetten zich in voor zaken waar ze zich inhoudelijk bij betrokken voelen en zijn tevreden met ondersteunende taken. En dat zijn niet altijd de activiteiten die opvallen.

Als een vrouw een project succesvol heeft afgerond, eist ze niet snel de eer op. Ze zal haar succes eerder brengen als het gezamenlijke resultaat van een team. Daarbij wijst ze dan op de belangrijke bijdragen die haar collega's hebben geleverd. Ze blijft liever achter de schermen werken. Dat is ook veiliger: je kunt dan minder snel bekritiseerd worden.

Mannen doen het anders: zij trekken hun aandeel in het werk naar zich toe en profileren zich daarmee. Ze staan er minder bij stil dat anderen achter de schermen werken en dus onzichtbaar blijven. Ook kiezen ze eerder voor projecten die status geven. Ze durven hun nek uit te steken en laten beter zien wat ze kunnen.

De prestaties van vrouwen blijven vaak ook onzichtbaar omdat hun inbreng niet wordt beschouwd als een persoonlijke kwaliteit maar als een vrouwelijke eigenschap. Een voorbeeld: de mannelijke medewerker die bij een collega op ziekenbezoek gaat, wordt geprezen om zijn sociale houding. Dat de vrouwelijke medewerker sinds jaar en dag een luisterend oor heeft voor diezelfde collega, vindt men vanzelfsprekend.

In communicatie-uitingen als personeelsbladen, relatiemagazines en advertenties zijn vrouwen in hoge functies ook vaak letterlijk onzichtbaar. Ze komen niet voor in grafieken en op foto's, of alleen in hun ondersteunende rol.



## Onzichtbare kwaliteiten





## Sleutels tot succes

- Dring erop aan dat vrouwen hun aandeel in het werk laten zien.
- Maak in elk project zichtbaar wie welke prestatie heeft geleverd.
- Daag vrouwen uit ambitieus te zijn. Stimuleer hen te kiezen voor werkzaamheden waarmee ze zich kunnen profileren en die hun status verhogen.
- Kies ervoor werkterreinen, taken en rollen te laten rouleren tussen medewerkers. Op die manier krijgt iedereen de kans een nieuwe uitdaging aan te gaan en in de picture te komen. Probeer daarom bij de verdeling van taken niet alleen uit te gaan van voorkeuren van medewerkers zelf.
- Geef structuur aan bijeenkomsten en vergaderingen en voorkom hiermee dat altijd dezelfde mensen de tijd en ruimte opeisen. Zorg voor een goede voorbereiding en maak ook minder zichtbare medewerksters 'eigenaar' van een agendapunt.
- Talent dient zich niet vanzelf aan. Vraag mannelijke leidinggevendenden de talenten van hun vrouwelijke medewerkers expliciet te benoemen.
- Let op taalgebruik als het gaat om de prestaties van vrouwen. Benoem hun leiderschapskwaliteiten niet in typisch vrouwelijke termen als ondersteunend en zorgzaam.
- Behandel thema's als persoonlijke profilering en optreden in het openbaar in trainingen en coaching.
- Let op de uitstraling van interne en externe communicatie. Zorg dat vrouwen terug te vinden zijn in woord en beeld.



# Risicomijdend gedrag

Wie hogerop wil, moet risico's durven nemen. Dat is over het algemeen niet de sterkste kant van vrouwen. Weliswaar zijn ze positief over hun eigen capaciteiten, maar zodra er een hogere functie in beeld komt, gaan ze twijfelen.

De meeste vrouwen hebben minder zelfvertrouwen dan mannen. Dit uit zich in risicomijdend gedrag: ze nemen minder snel uitdagende en statusverhogende klussen aan. Dat betekent echter ook dat ze minder gelegenheid hebben om daarin zelfvertrouwen op te bouwen. En daarmee is de cirkel rond. Dit verschil in zelfvertrouwen tussen vrouwen en mannen zie je al in de jeugdijaren. Jongens steken eerder hun nek uit. Ze ervaren dan hoe het is om onderuit te gaan. Meisjes zijn voorzichtiger. Ze lopen liever geen risico op een mislukking en proberen daarom minder uit. Wanneer een jongen en een meisje samen een computerspelletje doen, eigent de jongen zich onmiddellijk de muis toe en gaat hij van alles uitproberen. Het meisje kijkt toe. Dit gedrag van jongens en meisjes wordt bevestigd door verwachtingen van ouders en school. Jongens worden aangemoedigd zelfverzekerd en ambitieus te zijn. Meisjes leren hun beurt af te wachten en maken zichzelf afhankelijker van goedkeuring van leerkrachten en ouders, waardoor ze ook eerder faalangst ontwikkelen.

De lage succesverwachting van vrouwen heeft tot gevolg dat ze in hun werk minder op de voorgrond treden en zichzelf ook niet snel naar voren schuiven als er een interessante vacature komt. Daarbij speelt ook een rol dat leidinggevende functies veelal bezet worden door mannen. Vrouwen zullen daardoor eerder het gevoel hebben ander –mannelijker– gedrag te moeten gaan vertonen. Ook dat is niet bevorderlijk voor hun zelfvertrouwen.

Momenteel ligt in loopbaanbegeleiding veel nadruk op het eigen initiatief van medewerkers als het gaat om carrièreontwikkeling. Met andere woorden: wie hogerop wil, moet zijn nek uitsteken. Juist voor vrouwen kan dit de deur gesloten houden.



## Risicomijdend gedrag







## Sleutels tot succes

- Om het zelfvertrouwen van vrouwen te stimuleren, is het belangrijk dat iemand hun positieve eigenschappen ziet en benoemt. Als leidinggevendden zich realiseren dat vrouwen eerder twijfelen aan hun eigen capaciteiten dan mannen, is er al een wereld gewonnen.
- Zorg ervoor dat vrouwen het werkaanbod beoordelen op mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen en te profileren.
- Het helpt als vrouwen in een relatief veilige omgeving binnen het bedrijf kunnen experimenteren met grotere opdrachten en leidinggeven.
- Een vrouw zal zich niet snel aanmelden voor een hogere functie. Nodig haar daarom expliciet uit en vertel haar waarom ze geschikt is. Sta open voor twijfels, maar laat ook weten wanneer die ongegrond zijn.
- Systematische en actieve loopbaanondersteuning heeft een positief effect op de doorstroom van vrouwen.
- Een coach kan een vrouw helpen om steviger in haar schoenen te staan.
- Vrouwelijke rolmodellen in topfuncties maken het andere vrouwen makkelijker om zelf op de voorgrond te treden.



### MD-traject

Het is goed mogelijk om binnen afzienbare tijd diversiteit te realiseren in de top van een organisatie. Diverse bedrijven hebben inmiddels goede ervaringen opgedaan met Management Development-trajecten voor vrouwelijke *high potentials*. De geselecteerde vrouwen nemen deel aan een ontwikkelassessment waarin zij getoetst worden op competenties die het bedrijf van managers verlangt. Dit assessment levert ontwikkelpunten op waaraan vrouwen met behulp van opleiding, coaching en intervisie gericht gaan werken. Verder voeren zij een opdracht uit om nieuwe ervaring op te doen en zich te kwalificeren als leidinggevende. Ook kunnen ze gebruikmaken van de ervaring, de kennis en het netwerk van een mentor. De doelgerichte benadering en bedrijfsmatige aanpak van het MD-traject zorgen ervoor dat vrouwen in beeld komen, en zowel door zichzelf als door de organisatie waar zij werken als manager worden gezien.

# De voorkeur voor deeltijdbanen

Veel vrouwen hebben voorkeur voor een deeltijdbaan. Maar deeltijdwerk in hoge functies wordt vaak niet mogelijk geacht, en bovendien gezien als een teken van geringe betrokkenheid.

Loopbaanonderzoek laat zien dat vrouwen meer dan mannen op zoek zijn naar een balans tussen werk en privé. Dat wil niet zeggen dat vrouwen minder ambitieus zijn dan mannen. Maar een groot deel van de taken thuis komt – allerlei campagnes ten spijt – nog steeds voor hun rekening. Veel hoger opgeleide vrouwen kiezen daarom voor een deeltijdbaan van rond de dertig uur per week. Een dergelijke balansstrategie kan nadelig zijn bij benoemingen in leidinggevende functies. Want wie leidinggeeft moet volledig beschikbaar zijn, zo is de heersende opvatting. Het zou lastig zijn als de leidinggevende er niet alle dagen is. Bovendien: is iemand die in deeltijd wil werken wel betrokken genoeg? Kwaliteiten die medewerkers buiten het werk ontwikkelen worden meestal over het hoofd gezien of onvoldoende gewaardeerd.

## Voorbeeld

Een groot ICT-bedrijf had een aantal zeer kundige en gedreven vrouwelijke consultants in dienst. Na een jaar of vijf kwamen zij in aanmerking voor een leidinggevende functie. Voor die vrouwen viel dit moment samen met de wens om kinderen te krijgen. Ze wilden wel leidinggeven, maar dan in vier dagen. De bedrijfsleiding zag daar weinig in. De beschikbaarheid voor de klant zou daaronder lijden. Deeltijdwerk werd dus niet toegestaan en dat was voor de vrouwen een reden tot vertrek. Voor henzelf betekende dat een breuk in hun loopbaan. Voor het bedrijf een verlies aan kennis en ervaring.



## De voorkeur voor deeltijdbanen





## Sleutels tot succes

Hoe kan een bedrijf voorkomen dat capabele vrouwen met deeltijdwensen afzien van een leidinggevende functie of zelfs de organisatie verlaten?

Oriëntatie op de deeltijdwens is een eerste stap. Waarom wil die medewerkster de functie in deeltijd vervullen? De vraag is of deeltijd altijd de juiste oplossing is en of andere vormen van verlof of ondersteuning niet beter passen bij de situatie. Wat houdt de deeltijdwens precies in? Hoeveel uren zou ze het liefst werken? Zit daar bijvoorbeeld nog rek in? En aan welke vorm van deeltijd denkt ze precies?

Oriëntatie op de directe werkomgeving is een tweede stap. Wat zijn de consequenties van het werken in deeltijd voor de functie? Hoe zit het met bereikbaarheid en beschikbaarheid? Zijn er mensen die in vergelijkbare functies in deeltijd werken, en zo ja, hoe werkt dat in de praktijk? Welke oplossingen ziet de medewerkster zelf om tegemoet te komen aan de bezwaren?

Het vinden van een passende oplossing is meestal goed mogelijk als beide partijen samenwerken. Deeltijdbanen van dertig tot tweeëndertig uur, verspreid over vijf dagen, voldoen uitstekend als de leidinggevende elke dag aanwezig moet zijn om de voortgang van het werk te garanderen. Dat is overigens minder nodig naarmate de medewerkers hoger zijn opgeleid. Daarnaast is er de variant van vier hele dagen, of eventueel vier kortere dagen. Het is aan de organisatie om een minimum aantal uren voor leidinggevende functies vast te stellen. Nog niet veel gebruikt maar zeker het proberen waard is duomanagement: twee mensen zijn samen verantwoordelijk voor een bepaalde eenheid of een bepaald product. Een voorwaarde voor succes is wel dat de duomanagers goede afspraken maken met elkaar.



## Plannen en delegeren

Leidinggevendenden zullen zelf moeten anticiperen op hun afwezigheid door hun werkzaamheden goed te plannen. Ook zijn duidelijke afspraken nodig over bereikbaarheid en flexibiliteit. Met een starre houding is niemand gebaat. Waar nodig en mogelijk worden taken gedelegeerd. Het werk van medewerkers kan er aantrekkelijker door worden. Soms is de aanstelling van een formele plaatsvervanger wenselijk.

# Culturaspecten van de organisatie

Vrouwen die carrière willen maken, zeggen vaak dat ze oplopen tegen de mannencultuur in de top van de organisatie. Daarbij doelen ze op zaken als scoringsdrift, verbergen van onzekerheid en lange werkdagen maken.

Welke waarden zijn belangrijk in een organisatie? Ligt de nadruk op ieder voor zich, of gaat het om samenwerking? Wordt aanpassing aan regels beloond of staat nieuw gedrag hoog in aanzien? Heerst er een hoge werkdruk en is lange dagen maken de norm, of wordt ook waarde gehecht aan wat mensen buiten hun werk doen? Al deze zaken vallen onder de noemer organisatiecultuur. Het zijn de normen, waarden en gewoonten die bij een organisatie horen.

In organisaties met veel mannen aan de top, heerst over het algemeen een mannencultuur in de hogere regionen. De meer feminiene waarden zoals collegialiteit, positieve feedback, een goede balans tussen werk en privé, onzekerheid tonen en het delen van emoties kunnen dan in het gedrang komen. Daardoor voelen vrouwen zich er minder thuis en vragen ze zich af of ze eigenlijk wel hogerop willen.

De cultuur van een organisatie bepaalt ook het beeld van de ideale manager. Als dat beeld vooral bestaat uit masculiene waarden als competitie, scoringsdrift, zichtbare aanwezigheid en een stevige tijdsinzet, kan dat de kansen voor vrouwen op een managementpositie verminderen, omdat ervan uit wordt gegaan dat vooral mannen aan dat profiel voldoen. Of omdat onvoldoende gekeken wordt naar andere gewenste kenmerken zoals coachend leidinggeven. Het proces werkt cumulerend. Juist omdat vrouwen zich ongemakkelijk voelen in een bepaalde organisatiecultuur, zijn zij eerder geneigd situaties of uitslatingen van mannen negatief te interpreteren. Daarmee neemt het wederzijds wantrouwen toe.



**Culturaspecten van de organisatie**







## Sleutels tot succes

De cultuur van een organisatie wordt eerder onbewust dan bewust ervaren, en waarden en normen zijn eerder onuitgesproken dan uitgesproken. Belangrijk is daarom dat organisaties erkennen dat de cultuur van de organisatie belemmerend kan werken, wellicht meer voor vrouwen dan voor mannen. Vervolgens moeten ze de bestaande cultuur zichtbaar maken: hoe typeren en ervaren medewerkers de cultuur van hun organisatie? Daar zijn diverse instrumenten voor ontwikkeld. Daarna kan onderzocht worden of bepaalde cultuuraspecten de doorstroom van vrouwen belemmeren.

Een vergelijking van de bestaande en de gewenste cultuur geeft aanknopingspunten voor verbetering. Op verschillende manieren kan de cultuurverandering daarna gestalte krijgen. Bijvoorbeeld via trainingen in genderbewustzijn, door regels op te stellen die vooroordelen moeten uitbannen of door in functieprofielen te letten op cultuuraspecten. Omdat cultuurverandering een zaak is van lange adem, is het ook belangrijk om vrouwen die in een mannencultuur werken te ondersteunen via coaching of mentoring.

### Cultuurmeting met de OCI

De Organisational Culture Inventory brengt gedragspatronen binnen een organisatie in kaart en herleidt deze tot drie cultuurstijlen:

- Een constructieve cultuur met als kenmerken: open communicatie, respect voor elkaar, en een sterke gerichtheid op resultaat. Aandacht voor samenwerking, persoonlijke groei, creativiteit en innovatie. Plezier in het werk is belangrijk.
- Een passief-defensieve cultuur, waarin het primair om zekerheid en veiligheid gaat, via bureaucratische en geformaliseerde verhoudingen. Medewerkers zoeken naar goedkeuring en zullen niet snel zaken naar zich toetrekken.
- Een agressief-defensieve cultuur, waarin zekerheid en status gecombineerd worden met een sterke taakgerichtheid. Mensen krijgen macht op basis van hun positie. Winnen en perfectie zijn belangrijker dan teamwerk en betrokkenheid.

Elke OCI-stijl heeft een eigen invloed op de doorstroommogelijkheden van vrouwen. De constructieve cultuur biedt vrouwen de beste kansen.



# Denken in stereotypen

Bij selectieprocessen speelt het denken in categorieën als sekse en etniciteit een belangrijke rol. Soms is dat nuttig, maar het kan ook vrouwen uitsluiten omdat ze tegen de stereotypen moeten opboksen.

Bij het selecteren van personeel wordt in de regel met grove categorieën gewerkt als leeftijd, sekse en etnische herkomst. Op zich is dat nuttig, want het voorkomt dat je elke situatie of persoon afzonderlijk moet analyseren. Aan de andere kant roepen die categorieën ook stereotiepe beelden op. Van oudere mensen wordt bijvoorbeeld verwacht dat ze loyaal en wijs zijn, maar tegelijkertijd minder flexibel. Ook over vrouwen bestaan dergelijke verwachtingen, bijvoorbeeld dat ze minder ambitieus zijn dan mannen. Of dat het gezin bij hen altijd belangrijker is dan het werk. Het probleem is dat dit soort beweringen voortkomt uit wat men denkt te weten over vrouwen in het algemeen. Soms bevatten ze een kern van waarheid: vrouwen besluiten immers vaker dan mannen om in deeltijd te gaan werken als ze kinderen hebben omdat ze zich het meest verantwoordelijk voelen voor de zorg thuis. Dat is een statistisch feit. Zodra deze uitspraken echter worden toegepast op één specifieke vrouw, wordt het problematisch. Als deze vrouw wél zeer ambitieus is en werk en zorg goed kan combineren, moet zij aantonen dat ze het gemiddelde gedrag van haar seksegenoten niet vertoont.

## Voorbeeld

Een bedrijf heeft een vacature voor een leidinggevende functie. Er zijn twee kandidaten van gelijke geschiktheid, een man en een vrouw. De vrouw is zeer ambitieus en heeft haar werk tot nu toe een hoge prioriteit gegeven in haar leven. De commissie is echter bang dat het werk voor haar op het tweede plan komt – omdat dit voor veel vrouwen geldt – en kiest voor de man omdat ze van hem automatisch meer betrokkenheid verwacht. Omdat deze stereotiepe beelden onbewust meespelen en niet als argument naar boven komen tijdens de selectieprocedure, krijgt de vrouw niet de gelegenheid aan te tonen dat zij wél echt voor het werk gaat. De man heeft de statistieken mee.



## Denken in stereotypen





## Sleutels tot succes

Bewustzijn en openheid zijn hier de sleutelwoorden. Stereotiepe beelden kunnen het beste geneutraliseerd worden door aspecten als betrokkenheid, ambities en deeltijdwerk openlijk aan de orde te stellen in selectie- en beoordelingsgesprekken. Dat vereist wel dat de selecteurs zich bewust zijn van hun stereotiepe denkbeelden. Het is niet altijd makkelijk om die bespreekbaar te maken. De meeste mensen denken van zichzelf dat ze geen vooroordelen hebben. Ze zullen zeggen dat alleen kwaliteit telt.

### Voorbeeld

Bij de selectie voor een leidinggevende, vroeg de voorzitter van een selectiecommissie aan de leden of ze een bepaald soort kandidaat in gedachten hadden, en of dit zowel een man als een vrouw kon zijn. Ze vroeg iedereen om een aantal associaties op te schrijven bij zowel een mannelijke als een vrouwelijke kandidaat. Die associaties mochten ook in termen van voorkeuren of bezwaren beschreven worden, zonder te letten op politieke correctheid. Daarna werden de associaties besproken. Er ontspoon zich een stevige discussie waaruit duidelijk werd dat er wel degelijk algemene beelden zijn over het functioneren van mannen en vrouwen. De commissie besloot deze beelden voortaan openlijk met de kandidaten te bespreken. Die kunnen dan makkelijker aangeven waarom gemiddelde verwachtingen niet op hen van toepassing zijn. En ze krijgen minder het gevoel dat vage en impliciete beelden een rol spelen bij het selectieproces.





Sleutels tot succes





Hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen



# Risicoperceptie en omgekeerde bewijslast

Een vrouw op een belangrijke positie is nog steeds geen vanzelfsprekendheid. Daarom wordt de benoeming van een vrouw vaak als een risico ervaren, met als gevolg dat ze zich eerst moet bewijzen voordat ze het volle vertrouwen krijgt.

Mannen krijgen bij hun benoeming in een topfunctie het onvoorwaardelijke vertrouwen van de directie. Dit vertrouwen blijft, totdat ze falen. Veel managers hebben het gevoel dat de benoeming van een vrouw op een belangrijke positie riskanter is. Er zijn immers veel voorbeelden van geslaagde topmannen en nog maar weinig voorbeelden van topvrouwen. Deze risicoperceptie leidt voor vrouwen tot het fenomeen van de omgekeerde bewijslast. Zij moeten eerst laten zien dat ze een hoge positie aankunnen alvorens ze het vertrouwen van hun omgeving krijgen.

Dit betekent dat bij gelijke geschiktheid voor een functie de man altijd in het voordeel is. Alleen als de vrouw evident de beste is, is de kans groot dat zij wordt aangenomen. Dat blijkt ook uit onderzoek. Blijkbaar worden dan de onzekerheden over het gedrag van vrouwen – zal ze er echt voor gaan, is ze voldoende stressbestendig, past ze wel in het team – in voldoende mate gecompenseerd.

Het verschil in het geven van vertrouwen heeft ook belangrijke psychologische gevolgen voor vrouwen. Als een vrouw voelt dat de leiding van het bedrijf haar niet onvoorwaardelijk vertrouwt, kan haar zelfvertrouwen afnemen. Dit kan weer leiden tot verkramping en minder goed functioneren. Het management ziet vervolgens de eigen verwachtingen bevestigd en constateert dat het niet verstandig is geweest om de vrouw in die belangrijke functie te benoemen. Eens te meer een reden om bij een volgende vacature voorzichtiger te zijn met de benoeming van een vrouw.





## Risicoperceptie en omgekeerde bewijslast





## Sleutels tot succes

De oplossing van het probleem van de omgekeerde bewijslast begint met een analyse van de risicoperceptie. Managers en selecteurs moeten zich afvragen waarom ze een vrouwelijke kandidaat als een risico ervaren. Is daar een concrete aanleiding voor? Zouden ze hetzelfde risico ervaren bij een mannelijke kandidaat? Het onderkennen van deze mechanismen vereist van managementteams een bepaalde mate van reflectie, die niet altijd aanwezig is. Daarom is het belangrijk dat dit thema ook een plaats krijgt in managementtrainingen.

Vrouwelijke kandidaten hebben, net als mannen, recht op onvoorwaardelijk vertrouwen. Als er reden is om te twijfelen aan iemands geschiktheid, is het beter om daar niet over te speculeren maar de twijfels openlijk aan de orde te stellen in het selectiegesprek zodat de kandidaat erop kan reageren.

Van groot belang is ook dat vrouwen zelf het mechanisme van de omgekeerde bewijslast onderkennen. Dit verkleint de kans dat hun gedrag er ernstig door wordt beïnvloed. Het enige wat zij kunnen doen in dit soort moeilijke beginsituaties, is zichzelf blijven. Krampachtig willen voldoen aan een mannelijke norm van (geveinsde) zekerheid, werkt averechts.

### Hoe onze perceptie werkt

Perceptie is misschien wel het meest bestudeerde fenomeen in de psychologie. De psychologie heeft ons geleerd dat we de werkelijkheid niet sec waarnemen, maar er altijd en onmiddellijk een betekenis aan toekennen. We laten ons daarbij beïnvloeden door eerdere ervaringen en meningen over wat goed en fout is. Reclamemakers houden sterk rekening met de werking van perceptie bij consumenten. Maar ook als we een kandidaat moeten beoordelen op geschiktheid voor een functie, speelt perceptie een belangrijke rol. We voeren dan argumenten en tegenargumenten aan die passen bij wat we willen zien. Als we objectief willen oordelen, is het belangrijk dat we ons bewust zijn van dit mechanisme.



# Rekrutering uit het 'old boys network'

Bij vacatures rekruteren organisaties veelal uit bekende netwerken van gelijkgestemden. Dit zijn vooral mannennetwerken. Omdat vrouwen geen deel uitmaken van deze netwerken, komen ze minder snel in beeld voor interessante functies.

Werkgevers gebruiken hun netwerken om nieuwe medewerkers te rekruteren of om informatie over sollicitanten te krijgen. Daarmee reduceren ze de onzekerheden over het functioneren van een toekomstige medewerker. Mensen met een goed functionerend en relevant netwerk, hebben een streepje voor in selectieprocedures. Hun geloofwaardigheid, macht en invloed worden hoger ingeschat.

In een netwerk gaat het vooral om informele contacten: je neemt bepaalde mensen in vertrouwen, je loopt eens bij iemand binnen, je belt of mailt elkaar, je noemt iemands naam als er vacatures zijn en je spreekt mensen tijdens recepties. De netwerken die ertoe doen zijn vooral mannennetwerken, de 'old boys' netwerken. Zolang vrouwen geen deel uitmaken van die netwerken, horen ze minder snel wanneer er een interessante vacature is. Maar bovenal worden ze niet genoemd als kandidaat voor een functie. Dat bleek bijvoorbeeld uit onderzoek in de jaren negentig naar de benoemingen van hoogleraren aan een Nederlandse universiteit. Wanneer bij zusterinstellingen werd gevraagd naar namen van kandidaten, werden vooral mannen genoemd.

Dit mechanisme werkt als een vicieuze cirkel: wie niet zichtbaar is, wordt niet tot belangrijke netwerken toegelaten. En wie niet in belangrijke netwerken zit, wordt niet zichtbaar.



**Rekrutering uit het 'old boys network'**





## Sleutels tot succes

- Rekruteer niet alleen via eigen netwerken, die meestal uit mannen bestaan. Zoek ook buiten de eigen kring en bedenk van welke netwerken vrouwen wél deel uitmaken. Dat kost in eerste instantie meer moeite, maar het werkt wel, zoals blijkt uit onderstaand voorbeeld.
- Benader vrouwen die geschikt zijn voor een vacante functie persoonlijk en nodig ze expliciet uit.
- Plaats een advertentie in bladen die door vrouwen worden gelezen.
- Screen de advertentietekst op de wensen en verwachtingen van vrouwen. Zowel de beschrijving van de inhoud van de functie als het taalgebruik kunnen vaak effectiever worden afgestemd op vrouwen.
- Besteed de werving uit aan bureaus die gespecialiseerd zijn in het zoeken naar vrouwelijke kandidaten.

### Voorbeeld

Een stedelijk kunstfonds besluit om de kring van adviseurs uit te breiden. De mensen die in eerste instantie de revue passeren, komen uit het eigen netwerk en zijn vooral oudere mannelijke kunstkeners die zich in een beperkt kunstcircuit bewegen. De directie besluit een aantal mensen te bellen van wie verwacht wordt dat ze een diverser netwerk hebben. Dat werkt. De adviseurs uit deze netwerken bevinden zich in kunstcircuits waar het fonds tot dan toe geen zicht op had. Daardoor komt het fonds in contact met andere kunstenaars, onder wie een groot aantal vrouwen.



# Subjectieve selectieprocedures

Selectieprocedures kunnen subjectief zijn en stereotiepe denkbeelden bevatten. Als een kandidaat wordt gezocht voor een managementfunctie, is de kans groot dat selecteurs een man voor ogen hebben. Bij het woord 'manager' denkt men toch in eerste instantie aan een man.

Selecteren is mensenwerk en dus is de kans groot dat subjectiviteit de kop op steekt op allerlei momenten in een selectieprocedure. In het oordeel van selecteurs over de geschiktheid van een kandidaat, speelt onbewust de veronderstelde persoonlijkheid van die kandidaat een grote rol. Persoonlijkheid is een diffuus begrip dat ruimte laat voor allerlei stereotyperingen en vooroordelen.

Ook het referentiekader van de selecteurs speelt een rol. Bij het beoordelen en selecteren van kandidaten voor managementfuncties heeft men meestal een man voor ogen. Dat is logisch omdat vooral mannen in managementfuncties te vinden zijn. Daar komt bij dat beoordeling en selectie voor dit soort functies ook hoofdzakelijk door mannen plaatsvindt. De kans is groot dat gezocht wordt naar gedrag dat bij het ideaalbeeld past.

Ten slotte kunnen ook de selectiemiddelen subjectiviteit opleveren. Interviews of tests kunnen onderscheid maken tussen vrouwelijke en mannelijke kandidaten of kandidaten uit verschillende culturen. Bij het ongestructureerde interview bijvoorbeeld is er alle ruimte voor de persoonlijke oordelen en voorkeuren van selecteurs.





## Subjectieve selectieprocedures





## Sleutels tot succes

Professionele procedures bevorderen de objectiviteit. Als sollicitatie- en bevorderingsprocedures zijn vastgelegd, krijgen vooroordelen minder kans. Organisaties kunnen onderzoeken waar in hun bestaande procedures de kans op subjectiviteit het grootst is. Objectiviteit begint bij het vastleggen van de functie-eisen en het kandidatenprofiel. Bij het omschrijven van de benodigde deskundigheid, kan al kritisch worden gelet op vooroordelen over mannen en vrouwen (zie ook: Functieprofielen). Ook een sollicitatiecode kan de kwaliteit van het wervings- en selectieproces verbeteren. Punten die in een sollicitatiecode thuishoren zijn:

- de selectiecriteria
- de selectie-instrumenten
- de samenstelling van de selectiecommissie
- de werkwijze van de selectiecommissie

Onderzoek heeft uitgewezen dat sommige selectie-instrumenten gunstiger uitwerken voor mannen dan voor vrouwen. Een open interview is voor vrouwen niet gunstig, omdat niet is gegarandeerd dat alle kandidaten de vragen op dezelfde manier krijgen voorgelegd. Een assessment of een criteriumgericht interview maakt minder onderscheid tussen de seksen. Met een assessment kunnen aan de hand van gedrag in praktijksituaties individuele kwaliteiten worden vastgesteld, zonder dat de sekse meetelt.

In een criteriumgericht interview krijgen alle kandidaten dezelfde vragen op dezelfde manier voorgelegd. Concreet gedrag en handelen staan daarbij centraal. Dit is veel informatiever dan te vragen naar plannen en intenties. Door concreet gedrag centraal te stellen, krijgt een beoordeling op impressies minder kans.

### Voorbeeld

De gemeente Amsterdam vindt het belangrijk dat de positie van de sollicitant tijdens een sollicitatieprocedure duidelijk is en dat procedures op dezelfde manier worden uitgevoerd. Daarom heeft de gemeente een sollicitatiecode opgesteld. Bovendien is er het *Handboek selecteren*, een van de instrumenten om de 'dominantie van de blanke mannelijke top' te doorbreken. Daarin wordt duidelijk gemaakt dat het selecteren van de juiste man of vrouw voor een functie niet zo eenvoudig is als het lijkt, omdat we vaak kiezen voor een 'kloon' van onszelf. Het handboek geeft aanwijzingen voor het doorbreken van dit mechanisme.



# Formulering van functieprofielen

Een functieprofiel levert de criteria voor beoordeling en selectie, en bepaalt de aantrekkelijkheid van de functie. Functieprofielen worden doorgaans zo geformuleerd dat –onbewust– onderscheid wordt gemaakt tussen mannen en vrouwen.

Voordat je mensen kunt selecteren voor een functie, moet je weten waar je eigenlijk naar op zoek bent. Wie bij het zoeken naar geschikte kandidaten voor een leidinggevende functie ervan uitgaat dat mannen en vrouwen evenveel kans hebben om door te stromen, zal minder snel vrouwen in beeld krijgen. Dat heeft te maken met de eerder beschreven zaken als zichtbaarheid binnen een organisatie en het tonen van ambitie. Ook de manier waarop een functieprofiel is gedefinieerd kan vrouwelijk talent buiten beeld houden. Dat gebeurt wanneer een organisatie kwaliteiten als teamgeest, communicatief vermogen en coachend leidinggeven wel belangrijk vindt, maar ze niet in een functieprofiel benoemt en ze daardoor ook niet als zoekcriteria gebruikt. Iemand kan niet worden geselecteerd op kwaliteiten die niet in een functieprofiel staan. En omdat het vooral vrouwen zijn die dit soort kwaliteiten vertegenwoordigen, zijn zij in dit geval in het nadeel.

De beschrijving in een functieprofiel bepaalt ook de aantrekkelijkheid van een functie voor vrouwen. Ze vallen vooral op de inhoud van een functie, en minder op de status ervan. Ook wanneer de functievereisten in een profiel in termen van (jarenlange) ervaring worden geformuleerd, schrikt dat vrouwen vaak af.

Het opstellen van een functieprofiel leidt soms tot een beschrijving van een schaap met vijf poten. Dit werkt niet echt uitnodigend voor vrouwen. Want ze willen er zeker van zijn dat ze voldoen aan de vereisten voordat ze hun nek uitsteken.



## Formulering van functieprofielen





## Sleutels tot succes

Allereerst moet een afdeling bepalen welke kwaliteiten eigenlijk nodig zijn. Daarmee ontstaat een functieprofiel, dat tegelijkertijd als kandidatenprofiel dienst doet. Als een organisatie kwaliteiten als teamgeest, invoelend vermogen, coachend leidinggeven en onderhouden van relaties inderdaad belangrijk vindt voor goede resultaten, moeten die wel een plaats krijgen in de profielschets. Dan komen vrouwen in beeld want die vertegenwoordigen nu eenmaal vaak die eigenschappen.

Daarnaast moet de inhoud van de taken zo duidelijk mogelijk omschreven worden, omdat vrouwen eerder op zoek zijn naar interessant werk dan naar status. Bedenk wat vrouwen aantrekkelijk zouden kunnen vinden aan de functie en omschrijf dat.

Ervaring kan in termen van lerend vermogen en ontwikkelingspotentieel worden beschreven. Dat geeft vrouwen betere kansen. Vrouwen zijn daarnaast gebaat bij het definiëren van eigenschappen en vaardigheden in termen van competenties: gedrag dat belangrijk is voor een functie. De sekse speelt immers geen rol als kwaliteiten aan de hand van gedragscriteria zijn gedefinieerd. Wel is het aan te bevelen de competentietaal te laten screenen op seksenneutraliteit.

Is eenmaal benoemd welke kwaliteiten belangrijk zijn, dan moeten die kwaliteiten ook gebruikt worden voor het selecteren en beoordelen van kandidaten. De basis voor een objectieve beoordeling is dan gelegd.



### Voorbeeld

‘Eerst keken we alleen naar kennis en vaardigheden, nu ook naar gedrag. Want we zoeken naar andere kwaliteiten. We vinden het belangrijk dat managers beschikken over kwaliteiten als inlevingsvermogen, organisatiegevoeligheid, omgevingsbewustzijn en communicatief vermogen. Voor het beoordelen, selecteren en ontwikkelen van medewerkers gebruiken we competentieprofielen. Daarin zijn de waarden die we belangrijk vinden vastgelegd. Zo wordt iedereen zich bewust van het belang ervan. De beleving is dat dit bovendien vooral vrouwelijke kwaliteiten zijn, waardoor het aandeel van vrouwen in managementteams zal toenemen.’

Een bedrijf in de zakelijke dienstverlening

# Onvoldoende sociale steun

Een netwerk is niet alleen een bron van rekrutering, maar kan ook steun bieden aan mensen op hoge posities. Vrouwen hebben minder toegang tot netwerken van gelijkgestemden en ontberen daarom vaak sociale steun.

Vrouwen in hogere functies zijn dun gezaaid. Ze komen daardoor vaak niet met elkaar in contact. Dat is jammer, want netwerken – die veelal bestaan uit informele contacten tussen gelijkgestemden – zijn belangrijk. Niet alleen voor rekrutering maar ook als bron van sociale steun. Vrouwen die *lonely at the top* staan, missen vaak de steun van anderen in dezelfde positie.

Vrouwen krijgen moeilijk toegang tot bestaande netwerken. Mannen gaan toch eerder op een informele manier om met mannelijke collega's dan met vrouwelijke, ook al zeggen ze dat het niets uitmaakt. Waarschijnlijk vinden ze het makkelijker om zaken met mannen af te wikkelen dan met vrouwen. Dat heeft te maken met een zeker gevoel van ongemakkelijkheid in de omgang met vrouwen, althans in een zakelijke omgeving. Mannen hebben onderling bepaalde codes en omgangsvormen, die in zakelijke, gelijkwaardige interacties tussen mannen en vrouwen (dus niet in het vertrouwde patroon van baas en secretaresse) nog ontwikkeld moeten worden. Zo kan het zijn dat mannen meer moeite hebben om de reacties van vrouwelijke collega's goed in te schatten dan die van hun mannelijke collega's. Dat brengt onzekerheid met zich mee en die ga je nu eenmaal liever uit de weg.

Dat vrouwen moeilijker toegang hebben tot betekenisvolle netwerken, heeft ook te maken met het eerder omschreven mechanisme van risicoperceptie. Omdat vrouwen niet automatisch het vertrouwen mee hebben, zijn ze een minder aantrekkelijke netwerkpartner. Daarnaast wordt aan vrouwen minder invloed en macht toegeschreven. Dit komt vaak met de realiteit overeen.





## Onvoldoende sociale steun





## Sleutels tot succes

- Vrouwen worden eerder deel van de club als ze geïntroduceerd worden door iemand met een goede reputatie binnen een netwerk.
- Als een vrouw onvoldoende steun vindt in bestaande netwerken, is een mentor een goed alternatief. Een mentor is afkomstig uit de eigen organisatie, is ervaren, kent de organisatie goed en vervult de rol van adviseur en 'sponsor'. De mentor dient als voorbeeld, deelt ervaringen met de eigen carrièreontwikkeling en geeft tips. Een mentor kan ook zorgen voor introductie in de eigen netwerken.
- Collegiale consultatie en intervisiegroepen bieden de gelegenheid om te leren van anderen. Door praktijksituaties te bespreken, kunnen de deelnemers elkaar helpen bij het vinden van alternatieve oplossingen.

### Voorbeeld

In het Management Developmentprogramma van Mixed spelen mentoren een belangrijke rol. Aan ervaren collega's in een hogere, leidinggevende positie wordt gevraagd of zij een deel van hun tijd en energie beschikbaar willen stellen voor begeleiding van kandidaten aan het MD-programma. Uitgangspunt is dat de mentor de kandidaat een steuntje in de rug geeft, waardoor deze gemakkelijker kan functioneren in de organisatie. De mentor kent het werk van de kandidaat inhoudelijk en is daardoor zowel vraagbaak als adviseur. Ook kan de mentor de kandidaat introduceren in interessante netwerken. Ten slotte geeft de mentor advies over volgende loopbaanstappen.



# Beperkte speelruimte

Een vrouw moet zich niet te mannelijk gedragen, want dan is ze al gauw een 'bitch'. Maar ook weer niet te vrouwelijk, want dan is ze 'te lief' voor een leidinggevende functie. Vrouwen hebben maar een beperkte speelruimte in organisaties.

Als een vrouw zich manifesteert op een manier die doorgaans als mannelijk wordt beschouwd –competitief, aanwezig, zichzelf profilerend– is de kans groot dat ze als onvrouwelijk te boek komt te staan. Wat bij mannen vastberaden en stevig gedrag genoemd wordt, kan voor vrouwen tot de kwalificatie 'lastige tante' leiden. Hetzelfde geldt voor politiek-strategisch gedrag: van mannen wordt dit gewaardeerd, maar als vrouwen dit gedrag vertonen wordt al snel gezegd dat ze 'spelletjes spelen'.

Vrouwen krijgen in hun opvoeding de boodschap mee dat positieve waardering van anderen een groot goed is. Daarom zal een vrouw op allerlei manieren proberen te voorkomen dat mensen haar bestempelen als onvrouwelijk of hard. Dat kan ze bewust doen, maar vaker zal het een onbewust mechanisme zijn. Ze verdoezelt bijvoorbeeld haar vermogen om gezag af te dwingen. Ze kiest voor een werkwijze die veel ruimte laat aan anderen. En ze vertoont niet het strategische gedrag dat nu eenmaal vaak nodig is om in aanmerking te komen voor een hoge functie. Dit voorzichtige optreden levert haar de kwalificatie vrouwelijk op, maar niet de kwalificaties voor een promotie. Want van een manager verwacht men stevigheid. Ook als het gaat om hun uiterlijk, hebben vrouwen last van dubbele boodschappen. Een aantrekkelijke uitstraling is een pre, maar een vrouw in een hoge positie mag ook weer niet al te mooi zijn, want 'wie mooi is, kan niet slim zijn'.

De beperkte speelruimte kan ertoe leiden dat vrouwen zich krampachtig gaan gedragen, zeker als er ook nog eens weinig voorbeelden zijn van topvrouwen die op verschillende manieren leidinggeven.



## Beperkte speelruimte





## Sleutels tot succes

Een eerste stap is erkennen dat er opvattingen bestaan over welk gedrag wel en niet bij vrouwen past. Sommige van die opvattingen (zoals 'aardig zijn') kunnen haaks staan op wat van een leidinggevende wordt verwacht. Pas als dit duidelijk op tafel ligt, is het makkelijker om beelden over mannelijkheid en vrouwelijkheid te bespreken en de consequenties ervan te doorzien.

- Zorg ervoor dat mannen en vrouwen evenredig vertegenwoordigd zijn in sollicitatiecommissies. Daardoor is de kans groter dat er met verschillende ogen naar iemand gekeken wordt.
- Vermijd termen als onvrouwelijk en onmannelijk, maar benoem wel de verschillen in aanpak van vrouwen en mannen, en onderzoek in hoeverre een bepaalde aanpak ook effectief is voor de betreffende functie. Is dat competitieve gedrag bijvoorbeeld echt nodig voor die managementfunctie?
- Bied vrouwen voldoende ruimte om zichzelf te zijn. Diversiteit betekent ook diversiteit aan stijlen. En dat kan de kwaliteit van het werk ten goede komen.
- Investeer in zelfvertrouwen van vrouwen. Want wie zeker is van zichzelf, trekt zich minder aan van de verwachtingen van anderen.
- Geef ook vrouwen die het strategische spel minder goed beheersen een kans. En als strategisch inzicht voor een bepaalde functie toch van belang is, bied een vrouwelijke kandidaat dan een cursus *Effectief strategisch handelen* aan, en geef haar inzicht in de politieke manoeuvres van mannelijke collega's.
- Maak het uiterlijk en het non-verbale gedrag van een kandidaat bespreekbaar: wie mooi is, kan ook slim zijn.
- Maak verschillen in managementstijlen van de leidinggevendenden onderwerp van alle managementtrainingen en coachingstrajecten.



# Sleutels tot succes:

## Een andere kijk op werving en selectie

In *Sleutels tot succes* hebben we verschillende mechanismen beschreven die de doorstroom van vrouwen binnen organisaties belemmeren. Niet voor niets worden deze mechanismen *gatekeeping mechanisms* genoemd. Het zijn subtiele en onbedoelde belemmeringen in de organisatie maar ook in vrouwen zelf, die de deur naar hogere functies gesloten houden. Het zijn ook onzichtbare belemmeringen voor wie er niet over geïnformeerd is en er niet op let. Maar voor wie zich ervan bewust is en ervoor openstaat, worden die belemmeringen vanzelf zichtbaar.

Met *Sleutels tot succes* hebben we ook laten zien hoe een organisatie belemmeringen kan doorbreken en daarmee de deur open kan zetten naar hogere functies. We hebben daarvoor een aantal praktische oplossingen aangedragen. Maar waar het in werkelijkheid om gaat is een andere kijk op de werving en selectie, die rekening houdt met verschillen tussen mannen en vrouwen zoals die er nu eenmaal zijn. Want wie diversiteit in huis wil halen, moet er rekening mee houden dat in het werving- en selectieproces diversiteit ook tot zijn recht kan komen. Anders blijven we naar meer van hetzelfde zoeken en is het resultaat voorspelbaar.

Werving en selectie betreft een keten aan activiteiten en overal liggen valkuilen. Tegelijkertijd zijn dat ook uitdagingen voor een zorgvuldige aanpak. Nu we weten op welke momenten en in welke situaties vooroordelen en subjectiviteit de kop op kunnen steken, kunnen we het hele werving- en selectieproces doorlichten. Telkens gaat het dan om de volgende vragen: maakt het hier uit of we met een man of een vrouw te maken hebben? Beïnvloedt de sekse van de kandidaat onbedoeld de uitkomst van het proces en zo ja, wat kunnen we doen om dit te voorkomen? En als we ervoor kiezen het aandeel vrouwen in hogere functies te vergroten, waar liggen dan kansen en waar bedreigingen?



### Belemmerende mechanismen en waar de deur geopend kan worden

De gatekeeping mechanismen die beschreven zijn in *Sleutels tot succes* betreffen meerdere deelterreinen van het personeelsmanagement. In het volgende overzicht wordt aangegeven waar de aandacht naar uit moet gaan.

| mechanisme   | deelterreinen personeelsmanagement                            |
|--|---|
| <i>Slecht zicht op de feiten</i><br>Waar zijn vrouwen wel en niet vertegenwoordigd in de organisatie   | personeelsinformatie en –planning                             |
| <i>Onzichtbare kwaliteiten</i><br>Vrouwen maken hun kwaliteiten te weinig zichtbaar  | opleiding, loopbaanontwikkeling, communicatie en beeldvorming |
| <i>Risicomijdend gedrag</i><br>Vrouwen geloven minder in zichzelf dan mannen   | loopbaanontwikkeling, management development                  |
| <i>De voorkeur voor deeltijdbanen</i><br>Vrouwen kiezen eerder voor werken in deeltijd om werk en privé te kunnen combineren                   | taakstructurering, arbeidsvoorwaarden                         |
| <i>Culturaspecten van de organisatie</i><br>Vrouwen zien op tegen de cultuur in de top van de organisatie                                      | organisatieontwikkeling                                       |
| <i>Denken in stereotypen</i><br>Gedrag en ambitie van individuele vrouwen worden ingeschat op basis van het gedrag van vrouwen in het algemeen | selecteren  |
| <i>Risicoperceptie en omgekeerde bewijslast</i><br>Vrouwen moeten bewijzen een functie aan te kunnen, mannen hebben het vertrouwen mee         | selecteren  |
| <i>Rekrutering uit het ‘old boys network’</i><br>Vrouwen maken geen deel uit van de netwerken waarmee de organisatie bekend is                 | werving, wervingskanalen                                      |
| <i>Subjectieve selectieprocedures</i><br>Selectieprocedures kunnen subjectief zijn en vooroordelen en stereotiepe denkbeelden bevatten         | selecteren, selectieprocedure                                 |
| <i>Formulering van functieprofielen</i><br>Functieprofielen zijn meestal niet neutraal gedefinieerd  | profielbepaling, selectie, personeelsbeoordeling              |
| <i>Onvoldoende sociale steun</i><br>Vrouwen hebben minder toegang tot netwerken van gelijkgestemden en ontberen daardoor sociale steun         | loopbaanondersteuning   |
| <i>Bepaalde speelruimte</i><br>Mannengedrag van vrouwen is niet gewenst, maar te vrouwelijk gedrag evenmin                                     | selectie, loopbaanondersteuning, opleiding                    |

## COLOFON

© Directie Coördinatie Emancipatiebeleid / Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 2004

Deze publicatie is een product van Mixed, een initiatief van de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (DCE) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De doelen van Mixed zijn:

- de doorstroom van vrouwen naar hogere functies in arbeidsorganisaties op de agenda zetten;
- instrumenten ter bevordering van de doorstroom van vrouwen ontwikkelen en verspreiden.

Mixed wordt uitgevoerd door verschillende organisaties met expertise op het gebied van human resource management en de doorstroom van vrouwen naar hogere posities.

Mixed richt zich op bedrijven en organisaties, en daarbinnen op zowel vrouwelijke werknemers als leidinggevenden en personeelsfunctionarissen.

Het project maakt deel uit van het Equal-programma van het Europees Sociaal Fonds, dat tot doel heeft ongelijkheden op de arbeidsmarkt te bestrijden. De geringe doorstroom van vrouwen naar hogere functies is daar één van.

*Auteurs* Wilma Henderikse, Anneke van Doorne-Huiskes, Sonja van der Valk

*Projectteam* VanDoorneHuiskes en partners, Utrecht  
Theater Instituut Nederland, Amsterdam  
Toplink BV, Den Haag

*Redactie* Annet Huizing tekst&redactie, Utrecht

*Vormgeving* Klaske Prins, SA&R, Utrecht

*Foto's* SA&R, Utrecht

*Druk* Dekkers, Dordrecht

### *Bestellen*

Meer exemplaren van deze publicatie zijn verkrijgbaar via de website van Mixed, [www.mixed-equal.nl](http://www.mixed-equal.nl) of via [info@mixed-equal.nl](mailto:info@mixed-equal.nl)

Directie Coördinatie Emancipatiebeleid / Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Postbus 90801 2509 LV Den Haag

T (070) 333 44 44 F (070) 333 40 49

[hvdvelde@minszw.nl](mailto:hvdvelde@minszw.nl)

[evenis@minszw.nl](mailto:evenis@minszw.nl)

