



Doorstroom van vrouwen naar het lager en middenmanagement

Ontwikkeling & Beoordeling



Cultuur & Bewustwording



- Wees ook bij beoordeling alert op 'protective hesitation' waarbij je vrouwen geen duidelijke, consistente en betekenisvolle feedback geeft om hen te 'beschermen'. Voorkom dit verschijnsel door gebruik te maken van een objectief en consistent beoordelingsformat.
- Wees je bewust van de genderbias in zelfbeeld: vrouwen waarderen zichzelf vaak lager voor dezelfde prestaties dan mannen.

Beleid & Structuur

- Wees transparant over hoe het bedrijf investeert in doorstroom naar lager en middenmanagement en wat de criteria zijn bij selectie. Zorg dat deze informatie bekend is bij alle medewerkers.
- Maak de ambities van de werknemers, ook op het gebied van leidinggeven, een vast onderwerp tijdens periodieke personeelsgesprekken.
- Maak gebruik van een objectief en consistent beoordelingsformat. Pas dit format bij iedereen op dezelfde manier toe.
- Screen ontwikkelingsfeedback op genderbias. Zorg dat de ontwikkelingsfeedback voor vrouwelijke en mannelijke medewerkers uniform en consistent is. Gebruik daarvoor standaardvragen over te ontwikkelen vaardigheden, teamgerichte activiteiten, visie op leiderschap, etc..
- Compenseer voor tijd die is gebruikt voor zorg zoals rond geboorte en zorg voor kinderen, zwangerschaps- en ouderschapsverlof in prestatie-evaluaties. Beoordeel op basis van de tijd dat iemand aanwezig is geweest en hoe die persoon het in die periode heeft gedaan.
- Zorg voor een genderbalans in talentenprogramma's en bij het werven van zij-instromers.
- Zet kandidatenprogramma's op, en richt deze op lagen in de organisatie waar een goede vertegenwoordiging bestaat van vrouwen. Dit kan helpen om talentvolle medewerkers versneld te laten doorstromen, en daarmee het lek in de pijplijn te dichten.



- Zet een formeel mentorprogramma op. Een mentor kan helpen met carrièreadvies en kan ook zijn of haar netwerk ter beschikking stellen. Zorg bij de inrichting van zo'n programma dat ook voor minderheidsgroepen voldoende mentoren beschikbaar zijn waar zij zichzelf in herkennen.

Voorbeeld: In een telecombedrijf is het mentorprogramma voor iedereen (vanaf een bepaalde schaal) toegankelijk. Hiermee voorkomen zij dat het mentorprogramma alleen bestaat uit zichtbare talenten, of uit talent dat is aangewezen door hun manager. Zo geven zij een kans aan een doelgroep die anders misschien buiten de boot valt.

- Het opbouwen van een netwerk binnen de organisatie is van belang voor het kenbaar maken van ambities en het maken van promotie. Faciliteer en stimuleer informeel interpersoonlijk contact en netwerkmogelijkheden tussen werknemers die meer inclusief zijn dan de traditionele borrel na werktijd, bijvoorbeeld een lunch.

- Zet een vrouwennetwerk op en organiseer activiteiten en workshops exclusief voor vrouwen. Besteed hierbij aandacht aan de invloed van genderstereotypen op het zelfbeeld van vrouwen en het vergroten van zichtbaarheid.

Voorbeeld: De werkgroep diversiteit en inclusie van een ingenieursbureau heeft workshops exclusief voor vrouwen georganiseerd, waaraan zo'n 200 vrouwen hebben deelgenomen. Deel 1 ging over diversiteit, inclusie en bias; deel 2 over barrières en wat je als vrouw zelf kunt doen om deze te doorbreken.

Evaluatie

- Bekijk periodiek hoe de carrières van werknemers verlopen ten opzichte van elkaar. Hierdoor kan zichtbaar worden dat een persoon ondanks positieve beoordelingen toch niet doorstroomt en kan worden voorkomen dat een persoon elke keer 'per toeval' buiten de boot valt.

- Creëer een dashboard waarin je ook kunt zien welke beoordelingsscores en potentieel er wordt gezien onder de vrouwelijke collega's en onder de mannelijke collega's en bespreek deze in managementteams.

Reflectie

Welke kansen liggen er in jouw organisatie op het gebied van ontwikkeling & beoordeling om de doorstroom van vrouwen te bevorderen?
