

Doorstroom van vrouwen naar het lager en middenmanagement

College voor
de Rechten
van de Mens



De diversiteit en slagkracht in je organisatie vergroten? Benut de talenten van vrouwen beter door je organisatie zo in te richten dat ze dezelfde kans hebben om door te stromen naar leidinggevende functies als mannen. Hoewel voor mannen en vrouwen vaak dezelfde voorwaarden gelden voor doorstroom, pakken ze in de praktijk ongelijk uit. Behalve een gemiste kans voor de organisatie, is de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende- en managementfuncties ook een mensenrechtenprobleem. Het is een gevolg van genderongelijkheid en houdt deze ongelijkheid ook in stand. Genderongelijkheid is een vorm van discriminatie. Het belemmert vrouwen zich te ontplooiën en volledig deel te nemen aan de samenleving.

Doel van de tipsheet

Met deze tipsheet geeft het College voor de Rechten van de Mens adviezen over hoe organisaties de doorstroom van vrouwen naar het lager en middenmanagement kunnen bevorderen.

Ben jij een professional die actief betrokken is bij het loopbaanproces van vrouwen? Gebruik deze tipsheet om:

- **Je huidige praktijk te evalueren:** vergelijk de tips met de bestaande praktijk binnen jouw organisatie: wat doen jullie al om de positie van vrouwen te verbeteren? En waar liggen er nog kansen?
- **Nieuwe plannen vorm te geven:** gebruik de tipsheet in de ontwikkeling van nieuwe plannen, beleid of initiatieven die gericht zijn op het vergroten van inclusie binnen de organisatie.
- **Het gesprek aan te gaan:** deel deze tipsheet met collega's binnen je organisatie om het thema van doorstroom van vrouwen in jouw organisatie bespreekbaar te maken.

Over het College voor de Rechten van de Mens

Het College voor de Rechten van de Mens is het nationaal mensenrechteninstituut van Nederland. Het College belicht, bewaakt, beschermt en bevordert mensenrechten in Nederland (inclusief gelijke behandeling) in praktijk, beleid en wetgeving, en vergroot het bewustzijn van mensenrechten in Nederland.

Wij streven naar het verbeteren van de mensenrechtensituatie in Nederland en daarmee naar een samenleving:

- waar de naleving van de rechten van de mens is verzekerd voor iedereen die zich in Nederland of binnen de Nederlandse invloedssfeer bevindt;
- met een cultuur van respect voor mensenrechten;
- waaraan iedereen vrij en in waardigheid kan deelnemen, niet gehinderd door vooroordelen en discriminatie en waarin ieder zich naar zijn potentieel kan ontwikkelen.

De opzet

We beginnen de tipsheet met de **basis**, namelijk het commitment van de top van de organisatie. Daarna delen we de tips via de **momenten waarop** een organisatie invloed heeft op de loopbanen van medewerkers en via de **wijze waarop** de organisatie dat doet.



Verantwoording

Overheid en bedrijven zetten zich steeds meer met succes in voor meer vrouwen naar de (sub)top; de aandacht voor de lagen daaronder blijft echter nog achter. Om tot deze tipsheet te komen heeft het College een literatuurstudie naar doorstroom van vrouwen in het lager en middenmanagement gedaan en samengewerkt met verschillende bedrijven die hierin voorop willen lopen. Zij hebben hun ervaringen met ons gedeeld – wij hebben deze geanalyseerd en omgezet in tips. Dit zijn voor een deel tips die ook gelden voor doorstroom naar het hogere management, maar met een bredere en meer inclusieve blik op loopbaanontwikkeling. Voor een ander deel zijn het tips die specifiek zijn voor het lagere en middenmanagement: het gaat om het aanspreken van een groep potentieel leidinggevenden die nu vaak nog niet in beeld is.

De tipsheet is zo opgesteld dat je de tips zelf kunt prioriteren door voor iedere tip aan te geven: 'doen we al', 'zouden we (meer) moeten doen' of 'is niet van belang voor ons'. Ook worden er een aantal reflectievragen gesteld en is er ruimte om acties te noteren. Voor wie meer diepgang zoekt, verwijzen we regelmatig door naar andere bronnen met meer informatie.

Overkoepelende reflectie

Kijk na het lezen van de volledige tipsheet eens naar je aantekeningen. Op welk gebied liggen er in jouw organisatie de grootste kansen om de doorstroom van vrouwen te bevorderen? Wat betekent dit voor de acties die je nu kunt nemen? Wie kun je hierbij betrekken?

Doorstroom van vrouwen naar het lager en middenmanagement

Commitment van de top van de organisatie

Bijna alle CEO's zeggen gecommitteerd te zijn aan 'genderdiversiteit', terwijl slechts 41% dit commitment werkelijk naleeft¹. Betrokkenheid en inzet van de top van de organisatie is echter een harde voorwaarde om de doorstroom van vrouwen te bevorderen. Dat geldt zeker ook voor doorstroom naar het lager en middenmanagement. Het gaat namelijk niet vanzelf, organisaties moeten er iets voor doen.



- De top van mijn organisatie ziet en benoemt de meerwaarde van vrouwen in leiderschapsposities voor de organisatie.

- De top formuleert duidelijke doelen en strategieën voor arbeidsparticipatie van vrouwen en de ontwikkeling naar een meer divers management, ook in het lager en middenmanagement.

- Deze doelen en strategieën zijn onderdeel van het reguliere personeelsbeleid.

- De top geeft het goede voorbeeld, zorgt ervoor dat vrouwen zich in het hoger managementteam gerepresenteerd zien en dat zij zich erkend en gesteund voelen.

Reflectie

In hoeverre is in jouw organisatie deze basis op orde? Zijn er manieren waarop jij de betrokkenheid en inzet van de top van de organisatie kan verkrijgen of vergroten? Zo niet, wie zou je kunnen betrekken om dit wel voor elkaar te krijgen?



¹ Devillard, Sandrine; Graven, Wieteke; Lawson, Emily; Paradise, Renée & Sancier-Sultan, Sandra (2012): Women Matter: Making the breakthrough. McKinsey & Company (Ed).
www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_mar2012_english.aspx

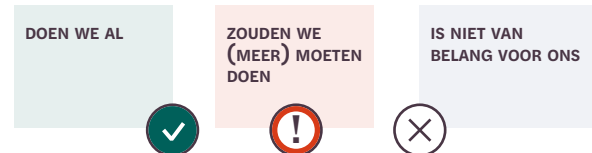


Doorstroom van vrouwen naar het lager en middenmanagement

Werving & Selectie



Cultuur & Bewustwording



- Wees je bewust van 'protective hesitation'. Dit houdt in dat je vrouwen niet dezelfde kansen biedt om ze te beschermen en hen bijvoorbeeld niet benadert voor een vrijgekomen functie. Voorkom dit verschijnsel door geen aannames te doen, maar vragen te stellen.
- Screen wervings- en beoordelingsteksten op genderbias.
 - Taal doet ertoe: onderzoek of vacatureteksten en functievereisten op een neutrale wijze geformuleerd zijn. Voorkom het gebruik van woorden die vooral mannen aanspreken. Bijvoorbeeld: 'dynamisch', 'flexibel', 'teampayer'.
- Geef 'de-bias'-trainingen aan medewerkers, in het bijzonder aan personen die beoordelen en beslissen. Richt deze training zowel op de toepassing van selectiecriteria voor promotie als op de besluitvorming met betrekking tot promotie. Deze trainingen vergroten het bewustzijn van de eigen expliciete en vooral impliciete vooroordelen, en de effecten daarvan op de beoordeling van het potentieel van vrouwen en mannen voor leidinggevende posities.
- Bied trainingen aan over doorstroom zonder vooroordelen, ook gericht op lager en middenmanagement.

Beleid & Structuur

- Maak het mogelijk om in lager en middenmanagementfuncties flexibel of in deeltijd te werken. Let daarbij op de valkuil van onbetaald overwerk. Zorg ervoor dat het werk in de beschikbare tijd ook echt gedaan kan worden.

Voorbeeld: overweeg job sharing: dit is een manier van werken waarbij twee (of meer) mensen een voltijdse functie delen. Hiermee ontvang je twee keer zoveel ervaring en expertise voor één rol.
- Vraag in de functievereisten van vacatureteksten naar zaken die met een CV gecheckt kunnen worden.
- Maak gebruik van beeldmateriaal in recruitment dat diversiteit uitstraalt.
- Zet vacatures voor leidinggevende posities eerst intern uit. Stel de vacature duidelijk zichtbaar open voor iedereen in de organisatie.



- Kijk met een diverse groep managers naar de laag net onder de vrijkomende functie en beoordeel objectief wie er in aanmerking komt. Benader die kandidaten actief en spoor ze aan om te solliciteren.

- Wanneer bij de werving een recruiter wordt ingeschakeld, vraag dan om een gevarieerd aanbod van kandidaten.

- Zet de wervingsvraag actief uit bij netwerken waarin veel vrouwen vertegenwoordigd zijn.

- Indien bij de werving algoritmes worden gebruikt: check of er geen genderbias aanwezig is in deze algoritmes en zie erop toe dat ze in overeenstemming zijn met mensenrechten.

- Kijk naar potentie in plaats van het direct voldoen aan alle criteria. Ga niet op zoek naar een één-op-één vervanger van degene die weggaat.

- Voorkeursbeleid, waarbij je bij gelijke geschiktheid voorrang geeft aan een vrouwelijke kandidaat, is een uiterste maatregel die onder bepaalde omstandigheden mag worden ingezet.

- Garandeer voldoende representatie van vrouwen in alle sollicitatie-, beoordelings- en besluitvormingscommissies. Neem 50/50 als vuistregel. Eén vrouw in de sollicitatiecommissie doet namelijk geen afbreuk aan stereotypes, maar vormt slechts de uitzondering op de regel.

Evaluatie

- Stuur kandidaten na afloop van de sollicitatieprocedure een korte vragenlijst om inzicht te krijgen in hun ervaringen met het werving- en selectieproces.
Voorbeeld: Het recruitmentteam van een grote verzekeraar evalueert regelmatig de ervaringen van kandidaten met hun selectieprocedure. Ook monitoren zij het verschil in genderuitkomsten bij het vervullen van vacatures voor hun verschillende recruiters.

- Monitor de effecten van je werving- en selectiebeleid door cijfers te verzamelen over genderverschillen ten aanzien van instroom.



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

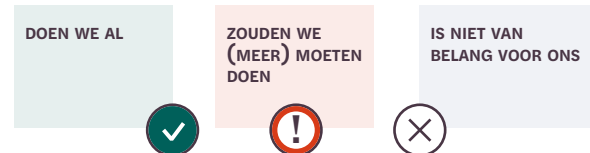
Welke kansen liggen er in jouw organisatie op het gebied van ontwikkeling & beoordeling om de doorstroom van vrouwen te bevorderen?



Doorstroom van vrouwen naar het lager en middenmanagement

Behoud van Talent

Cultuur & Bewustwording



- Kijk kritisch naar de ongeschreven regels en genderbias van de organisatie over vakmanschap en leiderschap.
- Zorg voor een inclusieve werkcultuur waar vrouwen zich welkom en veilig voelen.
- Ga in het bedrijf gesprekken aan over (gender-) diversiteit – ook al voelt dat soms oncomfortabel. Organiseer bijvoorbeeld een ‘lunch and learn’ waarbij collega’s met elkaar uitwisselen tegen welke positieve en negatieve vooroordelen zij aanlopen vanwege hun geslacht.

Beleid & Structuur

- Bied flexibiliteit en ondersteuning bij zorgverplichtingen. Ga hier proactief over in gesprek met zowel mannen als vrouwen.
- Bied langer verplicht betaald geboorteverlof. Dit vermindert het stereotype beeld dat moeders zorgen en vaders werken, net als de standaardassociatie van vrouwen met deeltijd werk.
- Bied vanuit de organisatie een cursus aan over de combinatie van werk en zorg voor zowel vrouwen als mannen.
- Zet óók in op urenvermindering van mannen die voltijd werken, naast dat je urenuitbreiding bespreekt van vrouwen die in deeltijd werken. Bied vrouwen en mannen dezelfde mogelijkheden ten aanzien van parttime werken.
- Maak op het moment dat urenvermindering wordt afgesproken, zoals na geboorte van het eerste kind of mantelzorg, meteen afspraken over het eventueel later weer opvoeren van het aantal contracturen.
- Onderzoek wijst uit dat vrouwen vaak minder steun en middelen vanuit de organisatie krijgen om hun functie goed te vervullen. Wees hier alert op, en bied vrouwen voldoende middelen zoals financiering, managementsteun en teamgrootte om hun leidinggevende functie goed uit te oefenen.
- Neem het onderwerp van doorstroom van vrouwen op in succession planning en talent management.



- Stimuleer en faciliteer informeel interpersoonlijk contact en netwerkmogelijkheden tussen medewerkers op manieren die inclusief zijn. Denk bijvoorbeeld aan een bedrijfslunch in plaats van een bedrijfsborrel.

- Bied werknemers de ruimte voor 'jobcrafting' – laat werknemers beslissen waar, wanneer en hoe het werk wordt gedaan.

Voorbeeld havenbedrijf: Bij een havenbedrijf kunnen alle functies in deeltijd worden uitgeoefend, inclusief managementfuncties. Daarnaast kunnen werknemers zelf bepalen waar en wanneer ze werken.

Evaluatie

- Onderzoek regelmatig waar vrouwen in jouw organisatie behoefte aan hebben, wat ze waarderen en waar ze tegen aan lopen.

- Check personeelsbeleid, cultuur en structuur van de organisatie steeds op mogelijke genderbias, ook voor lager en middenmanagement. Evalueer bijvoorbeeld of de vereisten bij verschillende functies daadwerkelijk nodig zijn en niet onnodig uitsluitend werken. Pas zo nodig aan.

- Monitor de genderbalans in de cijfers van in-, door- en uitstroom, inclusief lager en middenmanagement. Meten is weten: begrijp hoe doorstroom van vrouwen er in jouw organisatie voor staat door data te verzamelen. Kijk naar het aandeel vrouwen op verschillende functieniveaus en de doorstroom per functieniveau. Besteed hierbij aandacht aan het aandeel vrouwen in leidinggevende posities en het aandeel vrouwen dat in deeltijd werkt.

Voorbeeld: een telecombedrijf houdt cijfers over gendergelijkheid bij op een dashboard genderdiversiteit. Het dashboard laat zien hoe het ervoor staat met de in-, door- en uitstroom in de verschillende (hogere) schalen. Het bevat informatie over de man/vrouw verdeling in het team, de doelstelling, hoeveel mannen/vrouwen vertrokken zijn en het percentage vrouwelijke benoemingen per functieschaal. Bovendien laat het zien waar interne en externe doorstroom vandaan komt, waar vervolgens op gestuurd kan worden.

- Maak een doorsnede van de scores van het medewerkerstevredenheidsonderzoek op basis van gender om te zien of en waar de verschillen in zitten.

- Onderzoek de effecten van instrumenten om de genderbalans in het bedrijf te verbeteren, ook voor het lager en middenmanagement.

