

# Sleutelmomenten

inzichten en interventies met impact  
voor diversiteit & inclusie



# Inhoud

05	Voorwoord
06	Inleiding: diversiteit & inclusie
12	Feiten en cijfers
16	Kennis en vaardigheden
24	Strategie en management
40	Organisatiecultuur
50	HR-management
68	Communicatie
76	Leiderschap

COLOFON  
Margo van Berkel  
m.m.v. Marja Marcus en Joke Leenders

Talent naar de Top, januari 2020





# Voorwoord

Talenten in uw organisatie naar de top? Gebruik deze best practices!

Hoe meer ik me met diversiteit & inclusie (D&I) bezighoud, hoe meer ik me realiseer dat het om een belangrijk en boeiend, maar ook om een complex thema gaat. In ons werk bij Talent naar de Top zien we dit ook terug: de organisaties waar we mee samenwerken (de ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top) vinden het belangrijk en interessant, maar ook lastig. De complexiteit weerhoudt hen er echter niet van om er mee aan de slag te gaan. En met effect: dankzij gerichte en succesvolle maatregelen en interventies is de genderdiversiteit in de subtop en top van de Charterondertekenaars in de afgelopen periode verbeterd. Ook vrouwelijke talenten komen daadwerkelijk aan de top! Daar zijn zij zelf - en wij met hen - heel trots op. Maar we zijn er nog lang niet, er is nog werk aan de winkel.

U heeft hier een prachtige praktische publicatie in handen, gebaseerd op de twintig jaar waarin Talent naar de Top (inclusief haar rechtsvoorgangers Opportunity in Bedrijf en Advies) zich bezighoudt om D&I te bevorderen en te verankeren. Dit doen we op verschillende manieren: met het genoemde Charter en de gelijknamige Monitor, met cross-company events en mentoringprogramma's, met advies en training. Hierdoor hebben we een schat aan ervaring en kennis opgebouwd. Mede dankzij onze community van Charterondertekenaars. In deze publicatie zijn verschillende van hun praktijkervaringen te vinden, samen met een aantal cruciale inzichten uit onderzoek en trainingen. U kunt deze gebruiken in samenhang met en als verdieping van onze Toolkit, Monitorrapporten en alle andere best practices en verhalen die u kunt vinden op onze website: [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl)

Mijn grote dank hierbij gaat uit naar Margo van Berkel, die deze inzichten en praktijkvoorbeelden vanuit haar langjarige ervaring heeft verzameld en toegelicht. Dank ook aan Marja Marcus voor haar bijdrage aan enkele hoofdstukken en aan Joke Leenders voor haar redactionele werk. En aan diverse organisaties voor hun praktijkvoorbeelden.

Wij vertrouwen er op dat u - als bestuurder, D&I- of HR-manager, leidinggevende of anderszins betrokkene - geïnspireerd wordt om uw bijdrage te leveren, om in uw organisatie concreet (verder) aan de slag te gaan met D&I. Want we hebben geleerd dat intenties niet voldoende zijn en dat D&I niet vanzelf ontstaat; het gaat om focus en om doen. Haal uit onderstaande inzichten en uiteenlopende ervaringen wat u aanspreekt, wat past bij de fase waarin uw organisatie verkeert. En mocht u aanvullingen hebben? Laat ons dit vooral weten, in het kader van delen is vermenigvuldigen. Veel leesplezier en inspiratie!

Yelly Weidenaar, directeur Talent naar de Top

# 1. Inleiding: diversiteit & inclusie

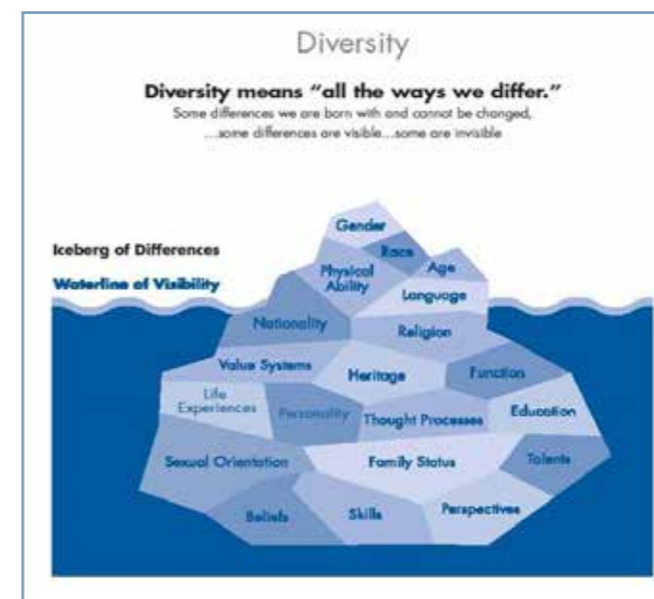
## De kennis van nu: theorie en praktijk van D&I gebundeld

Als stichting Talent naar de Top zetten we ons al jaren in voor meer diversiteit en inclusie (verder: D&I), met name in het management en de top van bedrijven, overheids- en non-profitorganisaties. Door organisaties te ondersteunen en met elkaar te verbinden, dragen we eraan bij dat zij het 'D&I-wiel' niet zelf hoeven uit te vinden, maar kunnen voortbouwen op de ervaringen van anderen en daardoor het tempo kunnen versnellen. Onze motivatie? We gunnen organisaties en bedrijven dat ze succesvol én verantwoord kunnen opereren. D&I is daarvoor een strategische voorwaarde. Het is, naast duurzaamheid, integriteit en artificial intelligence, een van de belangrijkste strategische thema's van deze tijd.

In deze publicatie hebben we inzichten uit (wetenschappelijk) onderzoek, praktijkervaringen en interventies gebundeld. Het gaat om stevige interventies en maatregelen, maar ook om kleinere acties en persoonlijke eyeopeners. We willen u hiermee stimuleren en inspireren, prikkelen en uitdagen. Zonder bevoogdend of standaardiserend te willen zijn. Uw organisatie, uw realiteit is immers niet standaard. Maar wél gebaat bij D&I, niet alleen vanwege de overtuigende business case, óók gewoon omdat D&I het voor iedereen beter, leuker, spannender maakt. Zie de hier gepresenteerde inzichten en ervaringen als 'sleutels' die mogelijk ook deuren in uw organisatie kunnen openen voor meer diversiteit en een meer open, inclusieve cultuur. Ter inspiratie, voor zowel het starten van D&I-beleid als voor het aanscherpen of herijken en vooral voor de implementatie ervan. Deze sleutels zijn enerzijds gebaseerd op onderzoek, van diverse universiteiten, onderzoeksbureaus en onze Amerikaans/Europese zusterorganisatie Catalyst. In de literatuurlijst vindt u een overzicht van de gebruikte publicaties en bronnen. De andere sleutels, de praktijkervaringen van verschillende organisaties, vindt u in kaders onder de kopjes Praktijk. Tot slot zijn verschillende sleutels te vinden als tips, do's & don'ts, gebaseerd op onze langjarige ervaring in het ondersteunen van organisaties naar meer diversiteit en inclusie.

## Diversiteit & inclusie: wat is het verschil?

Kort gezegd: diversiteit gaat over de representatie van verschillende sociale en culturele groepen in de organisatie. Inclusiviteit refereert aan het actief opnemen, benutten en integreren van diversiteit in de organisatiecultuur.



## Diversiteit

De bekende illustratie van de diversiteit ijsberg (zie afbeelding) laat de verschillende aspecten van diversiteit zien. Deze zijn aan elkaar gekoppeld. In de wetenschap wordt in dit verband gesproken over intersectionaliteit, ofwel 'kruispuntdenken'. De onderlinge verbinding van deze sociale identiteiten resulteert in unieke individuen, met unieke ervaringen, mogelijkheden en belemmeringen. Dat wil zeggen dat bijvoorbeeld de ervaringen van vrouwen niet allemaal gelijk(waardig) zijn; jonge vrouwen en oudere vrouwen hebben andere ervaringen, mogelijkheden en belemmeringen, maar ook ervaringen van witte vrouwen en zwarte vrouwen zijn uniek en worden beïnvloed door verschillende dimensies van diversiteit die hen een unieke identiteit geeft.

In deze publicatie focussen we vooral op gender, omdat we op dat gebied de meeste ervaring en expertise hebben. Hoewel u regelmatig zult lezen over mannen en vrouwen, gaat het ons echter om masculien en feminien. Masculien noemen we de eigenschappen, competenties en voorkeuren die we gemiddeld méér zien bij mannen. Eigenschappen, competenties en voorkeuren die gemiddeld meer bij vrouwen voorkomen, worden feminien genoemd. Een groot deel, maar niet alle inzichten en interventies in deze publicatie zijn ook van toepassing op andere diversiteitsaspecten en op het realiseren van meer inclusie. Naast gender als een van de meest zichtbare aspecten, is culturele diversiteit een belangrijke categorie voor D&I-beleid. Mede op verzoek van een groeiend aantal organisaties, heeft Talent naar de Top in 2018 het werkgebied en instrumentarium uitgebreid. Zo is er bijvoorbeeld, op basis van de ervaringen met de Monitor Talent naar de Top, een vergelijkbaar monitoringinstrument ontwikkeld voor het gericht focussen en monitoren van culturele diversiteit in de subtop en top van bedrijven. In dat jaar zijn zestien organisaties gestart met een pilot en het wordt nog verder uitgebreid. Meer hierover vindt u op [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl).

## Inclusie

Waar diversiteit vooral gaat om de samenstelling van het personeelsbestand, is inclusie (ook wel inclusiviteit genoemd) gericht op hoe de organisatie omgaat met haar diverse medewerkers, en hoe zij de omgang ervaren! "Diversity is about counting heads, inclusion about making heads count"<sup>1</sup>. In hoofdstuk 7 wordt ingegaan op hoe hieraan op persoonlijk, team- en organisatieniveau invulling kan worden gegeven. Omdat beide begrippen nauw samenhangen - geen diversiteit zonder inclusie, maar ook geen inclusie zonder diversiteit - worden ze als één begrip (D&I) genoemd.

## 1. Inleiding



## Waarom hoort D&I op de strategische agenda?

Meer diversiteit en inclusie in organisaties is *logisch, slim* en *fair*. Bovendien: we leven in de 21ste eeuw!

D&I is *logisch*, want de stakeholders binnen en buiten organisaties zijn ook divers. Bij supermarktketen Lidl verwoordden ze het als volgt: "Onze reden om diversiteit te bevorderen is heel simpel: omdat de samenleving divers is en elke dag de supermarkt binnen loopt. Door ervoor te zorgen dat je bedrijf een goede afspiegeling is van je klantenkring, verbeter je de werkcultuur, inzichten, en daarmee ook het resultaat".

D&I is *slim*, omdat het de bedrijfsvoering versterkt. Diverse internationale onderzoeken bevestigen dit, zoals dat van McKinsey&Company (2018) en de International Labour Organization (2019)<sup>III</sup>. Ook onderzoek in de wereld van het durfkapitaal laat zien dat diversiteit de financiële resultaten significant verbetert (Gompers & Govvali, 2018<sup>I</sup>).

Merel van Vroonhoven (voormalig bestuursvoorzitter AFM) benadrukt nog een ander aspect: *"Ik heb zo veel voorbeelden gezien waarbij het gebrek aan diversiteit een van de grondoorzaken is van een tunnelvisie of een verkeerde beslissing in een organisatie. Dat is echt een terugkerend thema. "Voor een optimale besluitvorming in de boardroom is een diverse samenstelling van het bestuur een must. Een eenzijdig bestuur loopt het risico van groepsdenken, de boardroom wordt dan ook soms een echokamer genoemd.*

Tot slot, D&I is *fair*, omdat het niet meer dan normaal is dat álle talenten (dus óók de vaak minder 'geziene') daadwerkelijk gelijke kansen krijgen. Deze quote van Feike Sijbesma (bestuursvoorzitter DSM) illustreert dit mooi: "Ik leef niet graag in een samenleving waarin vrouwen niet op hoge posities komen in het bedrijfsleven of andere organisaties".

D&I is voor een bedrijf dus een middel om de bedrijfsvoering te verbeteren én te kunnen bijdragen aan een maatschappelijk belang. Bovendien is het ook gewoon beter, leuker, afwisselender en spannender voor iedereen in de organisatie. Voor organisaties die D&I willen versterken, is het zaak om helder voor ogen te hebben: wat zijn voor onze organisatie, voor onze afdeling, de belangrijkste redenen om de diversiteit te vergroten? Wat zijn de voordelen en welke problemen lost het op? Let hierbij ook de formulering: diversiteit is géén 'vrouwenzaak' of 'minderhedenprobleem', het is een organisatie-issuë.

## D&I komt niet vanzelf, meritocratie is een mythe

Organisaties hanteren over het algemeen meritocratische uitgangspunten. Ze willen medewerkers en managers aanstellen op basis van hun kwaliteiten en capaciteiten (merites), en zijn ervan overtuigd dat dat ook gebeurt. Hierdoor denken velen dat het dan ook vanzelf wel goed zal komen met de man-vrouwverhouding aan de top. Immers, de toename van het aandeel vrouwen dat de universiteiten en hogescholen verlaat (intussen meer dan 50%) zou zich automatisch vertalen in doorstroom van vrouwen naar hogere posities en een evenredig aandeel in de top, zo is vaak de gedachte. Echter: meritocratie blijkt een mythe!

Iedereen die betrokken is bij werving- en bevorderingsprocessen weet het



*"Meer dan 50% van de succesvol afgestudeerden zijn vrouwen, in de top is iets meer dan 5% vrouwen te vinden. Dit land is bezig met de grootste kapitaalvernietiging in de geschiedenis" (auteur en vm hoogleraar Jeroen Smit)*



eigenlijk ook wel: er komen allerlei subjectieve processen bij kijken. Processen die veelal onbewust zijn én menselijk, dus bij iedereen voorkomen, zowel bij mannen als vrouwen. Iedereen is nou eenmaal behept met onbewuste vooroordelen (ofwel bias) en handelt vaak vanuit stereotype beelden. Neem bijvoorbeeld het zogenaamde kloongedrag: we geven de voorkeur aan mensen die op onszelf lijken of op het dominante leaderstype in de organisatie. In die zin kunnen we eerder spreken van een 'mirror-cratie' dan van een meritocratie. We hebben generalisaties en snelle beoordelingsprocessen nodig in ons dagelijkse functioneren. Maar wanneer ze in ons nadeel gaan werken, wordt er ook wel gesproken van mindbugs: denkbeeldige weeffoutjes in onze hersenen die leiden tot fouten in ons gedrag. Die zijn niet alleen onbewust, maar ook heel hardnekkig. Ze vragen daarom om bewustwording, tijd en aandacht om ze te veranderen. Dat geldt ook voor stereotypen en vooroordelen over mannen en vrouwen in relatie tot werk. Goede wil van individuen is niet voldoende voor verandering, omdat stereotypen en mindbugs ook verankerd zijn in organisatieprocessen. Het vraagt dus om maatregelen en interventies op zowel individueel- als op organisatieniveau.

*"We kunnen eerder spreken van een 'mirror-cratie' dan van een meritocratie"*

Het verbeteren van de man-vrouwverhouding in de top van organisaties - en daarmee een meer evenwichtige verdeling van macht en invloed en profiteren van zowel van masculiene als feminiene kwaliteiten in organisaties - gaat dus niet vanzelf. Er is werk aan de winkel. Waarbij de focus vooral moet liggen op een systemische aanpak: het screenen en aanpassen van processen en gewoontes.

## PRAKTIJK

### Dokter, het OK-team is toch wel divers?!

Een operatiekamer heeft veel weg van een apenrots. Dat blijkt uit een opmerkelijk onderzoek onder leiding van primatoloog Frans de Waal<sup>5</sup> in drie Amerikaanse academische ziekenhuizen. Hoe meer mannen in de operatiekamer, des te minder vaak er wordt samengewerkt. Het aantal conflicten hangt samen met de man-vrouwverhouding in het medische team. Als het team gemengd was dan werd er significant vaker samengewerkt en waren er minder conflicten. De conclusies zijn van belang voor de veiligheid van patiënten<sup>IV</sup>.

### De piramide van Maslow van minister Hoekstra

Minister Hoekstra (Financiën) erkent ook de zakelijke business case van D&I, maar hecht er vooral waarde aan vanuit het oogpunt van gelijke kansen: *"Mijn Maslow-piramide begint met fairness. Het moet eerlijker: toptalent moet gelijke kansen krijgen"*. Bij zijn aantreden op het ministerie heeft hij in kaart gebracht welke vrouwen geschikt waren voor de verschillende benoemingen die zich aandienen. En hij geeft géén ruimte aan reflexen die er bij benoemingen voor zorgen dat het balletje haast automatisch naar een man rolt. *"Likes attract likes, bewust of onbewust, dat is een bekend fenomeen"*, realiseert hij zich<sup>V</sup>.

## Een proces van lange adem

Op de lijstjes met lessons learned over D&I staat steevast: *“Het vraagt om een lange adem.”* Doorzetten is dus nodig, maar blijkt te lonen. De jarenlange monitoring van Talent naar de Top laat namelijk zien dat hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter, hoe beter hun (gender)diversiteitsbeleid is vormgegeven en uitgevoerd en hoe succesvoller hun resultaten en voortgang. Hoogleraar sociale psychologie Naomi Ellemers verwoordde de noodzaak van een langdurige investering in beleid en gedragsverandering als volgt: *“Gedragsverandering, een beter mens of bedrijf worden, lijkt vaak op een moeilijk, traag rouwproces (...). Mensen moeten afscheid nemen van hun eigen wereldbeeld, bijvoorbeeld het idee dat hun eigen sollicitatieprocedures zo zorgvuldig zijn.”*<sup>VI</sup> Hieruit blijkt bovendien dat niet alleen tijd, maar ook aandacht en empathie nodig is.

## De zes dimensies voor D&I

Een andere les: er is niet één sleutel tot diversiteit en inclusie (D&I), evenmin is er sprake van ‘one size fits all’. D&I vraagt om een breed scala aan maatregelen, een samenhangend en geïntegreerd ecosysteem dat toegespitst is op úw organisatie. Talent naar de Top hanteert zes kwalitatieve dimensies die cruciaal zijn voor een effectieve aanpak van D&I. Deze dimensies zijn ontleend aan wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van beleid en toegenomen genderdiversiteit in de subtop en top van organisaties, en op twee relevante assessmentmodellen, te weten het INK-Managementmodel en het Diversity Driver model<sup>VII</sup>. Onderzoeksbureau VanDoorneHuisjes ontwikkelde op ons verzoek een instrument, waarin deze zes elementen zijn uitgewerkt. Dit instrument, de Monitor Talent naar de Top, wordt sinds 2008 door enkele honderden organisaties gehanteerd en heeft intussen zijn succes bewezen voor de gebruikers. Zij scoren zichzelf op de zes onderdelen en ontvangen een rapport met de resultaten, benchmarks en aanbevelingen.

De zes dimensies in de Monitor Talent naar de Top vormen ook de structuur van deze publicatie. Ze worden hier nader uitgewerkt en van achtergrondinformatie en praktijkvoorbeelden voorzien. Waarmee u uw beleid en uw scores op deze elementen kunt verbeteren.

### Het gaat om:

- ▶ **Kennis & vaardigheden:** voldoende informatie en competenties bij alle medewerkers en met name leidinggevendenden;
- ▶ **Strategie & management:** de ontwikkeling en uitvoering van een samenhangend actieplan;
- ▶ **Organisatiecultuur:** een cultuur die diversiteit en inclusie mogelijk en effectief maakt;
- ▶ **HR-management:** doorlichting, aanpassing en bewaking van het hele HR-proces op D&I;
- ▶ **Communicatie:** in- en externe communicatie die divers en inclusief is en het beleid ondersteunt;
- ▶ **Leiderschap:** commitment, voorbeeldgedrag en op koers houden door het (top-)management.

Onderzoek naar tien jaar Monitor<sup>VIII</sup> maakt duidelijk dat er een grote mate van samenhang is tussen deze dimensies: een hoog niveau van ontwikkeling op één dimensie gaat samen met een hoog niveau van ontwikkeling op de

andere. Met andere woorden: méér doen, op alle fronten, werkt. Daarom zorgen effectieve organisaties ervoor dat ze op al deze onderdelen meerdere maatregelen nemen en interventies plegen. Zoals een D&I-manager zegt: “Het is de kracht van het geheel. Als je op álle dimensies iets in beweging zet, dan gaat het rollen.” Ook blijkt: hoe breder het scala aan maatregelen, hoe groter de effectiviteit van interventies. Ze versterken elkaar, mits er een goede samenhang en prioritering is. Hoewel ze allemaal van belang zijn, hebben de dimensies Organisatiecultuur en Leiderschap echter de grootste impact. Maatregelen leiden alleen tot resultaten als ze landen in een inclusieve cultuur en ze worden gedragen door de top en het management. Deze elementen vragen dus de grootste aandacht en prioriteit.

## Naast kwalitatieve dimensies ook feiten en cijfers

De Monitor Talent naar de Top meet de resultaten en ontwikkelingen op de hierboven genoemde zes dimensies. Naast deze kwalitatieve meting wordt ook het kwantitatieve (cijfermatige) effect op de mate van diversiteit in de organisatie gemeten, op basis van het aandeel vrouwen in de subtop en top van de organisaties. Dit wordt gemonitord en onderling vergeleken met andere organisaties op sector- en landelijk niveau.

Ook in deze publicatie kunnen feiten en cijfers niet ontbreken. Zij vormen de basis voor beleid en voor de bijsturing daarvan, en maken de successen zichtbaar. Daarom vindt u dit als eerste hoofdstuk: welke cijfers en informatie heeft u nodig om effectieve interventies (opnieuw) te kunnen uitvoeren?

*“De effectiviteit wordt voor 20% bepaald door het beleid en voor 80% door de uitvoering”*

### HIGHLIGHTS

- ▶ De voorwaarden voor succesvol D&I-beleid en uitvoering zijn:
  - Een heldere, op uw organisatie toegesneden business case, gedragen door de top
- ▶ Langdurige commitment en inzet van het (top-)management, inclusief leiderschap
- ▶ Een goede kwantitatieve en kwalitatieve analyse
- ▶ Concrete doelen die regelmatig worden gemonitord
- Meritocratie is een mythe, beoordelingen zijn subjectief
- ▶ D&I ontstaat niet vanzelf, vraagt om actief beleid en een breed scala van met elkaar samenhangende maatregelen, die zijn ingebed in een inclusieve organisatiecultuur



## 2. Feiten en cijfers

*"What gets measured gets done!"*

### Metten is weten

Feiten en cijfers over de samenstelling en ontwikkeling van het medewerkersbestand en het management vormen de basis van D&I-beleid. Weet u waar in uw organisatie de knelpunten zitten, waar het goed gaat en hoe het zich ontwikkelt in de loop van de tijd? Deze gegevens kunnen ook aantonen dat de intuïtie of beelden van de situatie, die in veel organisaties alleen zijn gebaseerd op individuele anekdotes, al dan niet kloppen met de werkelijkheid. Zo werd er lange tijd gezegd dat het gebrek aan (gekwalficeerde) vrouwen in de pijplijn er de oorzaak van zou zijn dat er weinig vrouwen in een technisch bedrijf werken. Data lieten echter zien dat dat niet het geval is. Feiten en cijfers dragen ook bij aan het vergroten van draagvlak voor maatregelen en interventies ter bevordering van D&I, met name voor managers die zich door harde data laten leiden en overtuigen<sup>IX</sup>.

De cijfers die de HR-afdeling kan aanleveren vormen vaak een eerste wake up call. Ze laten patronen zien, bijvoorbeeld waar de stagnaties zitten in de doorstroom en waar de patronen van mannen en vrouwen van elkaar verschillen. Daardoor gaan ze voorbij het incident en individuele casus (*"logisch dat zij weg is, want ze kon de werkdruk niet aan..."*). Ook kunnen ze tonen waar het goed gaat en dankbaar gebruik kan worden gemaakt van de best practices.

Verder kunnen harde data ook hiaten en vraagtekens tonen, die nader - kwalitatief - onderzoek vragen. Of waar en welke extra HR-instrument moet worden ontwikkeld. Ten slotte dienen harde data als nulmeting en als basis voor het stellen van cijfermatige doelstellingen en monitoring.

### Vaststellen van (start-)situatie en doelen in uw organisatie

Er zijn diverse manieren om na te gaan wat de man-vrouwverdeling is op verschillende niveaus in uw organisatie:

- ▶ HR analytics: de cijfers voor uw eigen organisatie, uitgesplitst naar bedrijfsonderdeel, afdeling, functieniveau en dergelijke;
- ▶ Monitor Talent naar de Top: voor organisaties die ons Charter Talent naar de Top hebben ondertekend bieden wij de mogelijkheid voor een jaarlijkse kwantitatieve en kwalitatieve monitoring. Zij ontvangen een uitgebreide rapportage met de cijfermatige ontwikkelingen voor hun organisatie. Daarnaast biedt de rapportage ook inzicht in sectorale en landelijke vergelijkingen, een toetsing op de zes kwalitatieve dimensies en een op maat gemaakt advies.
- ▶ Bedrijvenmonitor Topvrouwen: wanneer uw organisatie valt onder de circa 4.600 grote vennootschappen in Nederland die vallen onder de Wet Bestuur en Toezicht ontvangt u mogelijk een uitnodiging om deze Monitor in te vullen.
- ▶ Data-applicaties en calculators: PwC ontwikkelde een applicatie voor personeelsanalyse, die besluitvorming op basis van data in organisaties ondersteunt. De applicatie geeft inzicht in de historische en toekomstige ontwikkeling van de medewerkerspo-



putatie, waaronder (mogelijke verschillen in) uitstroom, doorstroom en instroom van mannen en vrouwen. Vervolgens geeft de applicatie inzicht in welke HR-interventies er nodig zijn om de diversiteitsdoelstellingen te kunnen behalen en wat hun impact is op diversiteit. Een demo is te vinden via de website van PwC<sup>X</sup>. Thomson Reuters ontwikkelde een Calculator waarmee u kunt berekenen hoe de man-vrouwverdeling bij uw bedrijf is en wanneer een evenwichtige man-vrouwverdeling bereikt zal worden. De calculator is te vinden op de website van Thomson Reuters<sup>XI</sup>.

Op basis van uw inzicht in de huidige stand van zaken, kunnen concrete doelen en streefcijfers worden geformuleerd. Houd daarbij ook rekening met de uitstroom van vrouwen en met vertraging als gevolg van stereotypen en vooroordelen die leiden tot genderongelijkheid. Stel dus stevige ambities en zet interventies in die de negatieve gevolgen van stereotypen en vooroordelen in zowel procedures als gedrag verminderen dan wel voorkomen.

*"Het Charter vraagt van ons om - naast de interne monitoring - ook aan de buitenwereld verslag uit te brengen van onze activiteiten en vorderingen. Dit vormt een extra stimulans om scherp te blijven". (Carel Stolker, Universiteit Leiden)*

### De kracht van minimaal 30%

Het vaak gehanteerde streefcijfer van minimaal 30% vrouwen (én minimaal 30% mannen!) in de top van organisaties is onder meer gebaseerd op de 'token theorie' van hoogleraar bedrijfskunde Rosabeth Moss Kanter. Wanneer een bepaalde groep een kleine minderheid of nieuwkomer vormt, treden specifieke minderheid - meerderheid mechanismen in werking. In het filmpje "The Tale Of O: On Being Different"<sup>XII</sup> legt Moss Kanter uit hoe zowel leden van de meerderheid als van de minderheid - onbewust - ander gedrag vertonen. Zo staan nieuwkomers, leden van de out-group, méér in de spotlights, wordt hun gedrag extra scherp onder de loep genomen en bekritiseerd en worden ze zwaarder afgerekend op hun fouten. Topvrouwen, bijvoorbeeld, geven vaak aan dat zij extra hard hebben moeten werken, zich méér moesten bewijzen om aan de top te komen.

Bovendien wordt gedrag in een situatie met minderheden sterker beïnvloed door stereotiepe beelden. Terwijl diverse studies uitwijzen dat de concrete verschillen tussen vrouwen en mannen op werkgebied nihil zijn, worden vrouwen als gevolg van stereotypering toch anders bejegend. Er zijn andere verwachtingen over hun voorkeuren en gedragingen. Hetzelfde gedrag bij mannen en vrouwen wordt anders geïnterpreteerd, er wordt anders op gereageerd en ze worden anders behandeld. Dit kan, opgeteld bij andere barrières, leiden tot achterstelling en uitsluiting.

Als een kritische massa van >30% van de out-group is bereikt, dan blijkt er een omslagpunt te zijn en nemen deze mechanismen sterk af. Leden van de out-group kunnen dan hun authentieke invloed doen gelden zonder daarop te worden afgerekend.

#### PRAKTIJK

##### De effectiviteit van minimaal 30% als streefcijfer

**"Bij het overstijgen van het streefcijfer van 30 procent vrouwen, nemen de voordelen van man/vrouwbalans exponentieel toe." (Janine Vos, CHRO Rabobank)**

**"Wij zijn een groot bedrijf, wij hebben dan ook gezegd dat wij een afspiegeling willen zijn van de maatschappij. 30% vrouwen in topposities is voor ons niet een vraag maar een must!" (Irine Gaasbeek, Managing Director Accenture NL)**

## Benchmarks, vergelijkend perspectief

Hoe ziet de cijfermatige man-vrouwverdeling er in Nederland eigenlijk uit? Hoe staat úw organisatie ervoor in vergelijking daarmee? Naast de Monitor Talent naar de Top verschijnen er nog andere, veelal sectorale, rapporten over de voortgang van het aandeel vrouwen in leidinggevende en topposities in Nederland en Europa<sup>XIII</sup>.

Het algemene beeld in Nederland: hoewel er kleine stapjes worden gezet, is het wettelijke streefcijfer van 30% vrouwen in de top (raden van bestuur en raden van commissarissen) van grote Nederlandse vennootschappen nog lang niet in zicht. Dat geldt ook voor universiteiten, waar gemiddeld slechts 23% vrouwelijke hoogleraren werkzaam zijn. Vanwege de trage ontwikkeling adviseerde de Commissie Monitoring de overheid onder meer om de bedrijven strikter te houden aan de wettelijke streefcijferregeling en toe te werken naar een 'ingroeiquote'. Begin december 2019 is dit advies overgenomen en heeft de Tweede Kamer ermee ingestemd, waarna het moet worden omgezet in een wettelijke regeling.

Wél zien we een gestage groei bij de enkele honderden organisaties die het Charter Talent naar de Top ondertekenden en meedoen aan de gelijknamige Monitor. Het gemiddelde percentage vrouwen in de raden van bestuur van deze Charterorganisaties was in 2018 32,3%, significant hoger dan het landelijk gemiddelde van 12,4%.



## Feelings are facts: feiten over inclusie

De cijfers zijn een belangrijke indicator voor de diversiteit in uw organisatie. Maar hoe brengt u in kaart hoe het staat met de mate van inclusie, de mate waarin de bedrijfscultuur diversiteit bevordert? Dit vraagt om een kwalitatieve aanpak om ervaringen, percepties en gevoelens boven tafel te krijgen. Via interviews, focusgroepen, medewerkersonderzoeken en peilingen kunt u een beeld krijgen van ervaringen, 'onderstromen' en stemmingen in de organisatie. Deze kunnen een belangrijk licht doen schijnen op door medewerkers ervaren belemmerende en stimulerende factoren voor D&I.

Vergelijk de resultaten van de medewerkers met die van het management; deze kunnen soms flink afwijken. Zo blijkt uit de resultaten van de Cultuurbarometer die Opportunity in Bedrijf (een van de voorlopers van Talent naar de Top) uitvoerde bij verschillende bedrijven, dat managers vaak aanzienlijk positiever zijn dan medewerkers over de vraag of mannen en vrouwen dezelfde carrièrekansen hebben en of een goede werk/privébalans mogelijk is.

De Australische organisatie Include-Empower.com ontwikkelde een bruikbaar model om inclusie te meten (zie afbeelding), gebaseerd op vier componenten: het gevoel te worden gerespecteerd als uniek persoon; het gevoel erbij te horen; het gevoel te worden gestimuleerd en gesteund; het gevoel voldoende en gelijke kansen te krijgen voor ontwikkeling. In hoofdstuk 7 kunt u lezen over het bevorderen van inclusief leiderschap en een inclusieve organisatie.



Model om inclusie te meten.  
Bron: include-empower.com

### HIGHLIGHTS

- ▶ Stel de status quo vast door gedegen onderzoek
- ▶ Verzamel (naar man/vrouw-) gedifferentieerde cijfers over instroom, beoordelingen, doorstroom, uitstroom.
- ▶ Vul de cijfermatige analyse aan met een kwalitatief beeld
- ▶ Bepaal concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelen en weet: pas bij minimaal 30% kan een omslagpunt plaatsvinden
- ▶ Door ondertekening van het Charter Talent naar de Top worden streefcijfers vastgesteld en ontwikkelingen gemonitord.



## 3. Kennis en vaardigheden

Het realiseren en versterken van diversiteit en inclusie (D&I) begint met commitment, met name van de top. Maar het is niet alleen een kwestie van willen, het is evenzeer een kwestie van kunnen: het beschikken over de juiste kennis en vaardigheden. Een niet te onderschatten element: uit de rapportage van de Commissie Monitoring Talent naar de Top<sup>1</sup> blijkt dat de dimensie Kennis & Vaardigheden zich het minst snel ontwikkelt naar volgende fasen.

Kennen de sleutelfiguren in de organisatie de cijfers en feiten? Weten zij wat het belang is van D&I voor de organisatie? Zijn zij op de hoogte van welke mechanismen D&I belemmeren en welke maatregelen bevorderend zijn? De kennis en vaardigheden waarover iemand moet beschikken hangt nauw samen met rol en functie in de organisatie. Managers moeten bijvoorbeeld bereid zijn steeds opnieuw te kijken naar de (impliciete) normen en waarden in de organisatie en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Ook vraagt het te leren omgaan met weerstand, gevoeligheden en lastige situaties die mogelijk ontstaan.

### Het begint met bewustzijn: hebben managers het voor de bril?

Vaardigheden ontwikkelen begint met bewustzijn van de mechanismen die D&I op individueel- team- en organisatieniveau in de weg staan. Hieronder wordt ingegaan op een aantal belangrijke elementen.

#### Stereotypen, bias en vooroordelen

We hebben allemaal bewuste en onbewuste beelden en verwachtingen van anderen op basis van of zij bijvoorbeeld man of vrouw, zwart of wit, jong of oud, homo- of heteroseksueel zijn. We kregen ze al op jonge leeftijd met de paplepel ingegoten via opvoeding, school, familie, vrienden en maatschappij. Deze beelden en verwachtingen, ook wel bias genoemd, zijn onbewust en zetten zich in ons vast. Ze leiden tot stereotypen en vooroordelen en sturen ons gedrag. Ook al zouden we het anders willen, subjectief oordelen is een kerncompetentie van de mens: door onze bias meten wij met meerdere maten, zien alleen wat we denken te zien, stellen tegenstrijdige eisen en passen criteria flexibel aan. Iedereen die ergens over oordeelt, is dus een beetje beperkt, je zit nou eenmaal opgescheept met je eigen subjectiviteit.

De invloed van de afzonderlijke stereotypen en vooroordelen mag dan wellicht niet altijd zo sterk zijn, de stapeling ervan gedurende een loopbaan leidt wel degelijk tot een serieus nadeel en achterstelling van mensen die niet behoren tot de dominante groep. Eén van de stereotypen van vrouwen op de werkvloer is bijvoorbeeld dat zij dienstbaar en aardig zijn en goed in ondersteunende rollen. Een stereotype van mannen is dat zij doortastend zijn en goed in leidinggevende rollen. Als gevolg van dergelijke stereotypen hebben vrouwen veelal een beperkte bandbreedte waar het gaat om het gedrag dat zij 'mogen' vertonen op het werk. Zijn ze 'stevig' en daadkrachtig, dan worden ze vaak gezien als 'bitches'; zijn ze dienstbaar of ondersteu-

nend, dan worden ze niet geschikt geacht voor managementfuncties. Dit wordt in de literatuur ook wel de 'double bind'<sup>2</sup> genoemd.

Ook waar het gaat om leiderschap, wordt (onbewust) een dubbele standaard gehanteerd. Niet alleen wordt leiderschap meer geassocieerd met mannen dan met vrouwen, ook worden mannelijke en vrouwelijke leiders anders gewaardeerd op de twee belangrijkste componenten, te weten competentie en 'warmte'. Voor vrouwen geldt: hoe competentere ze worden gezien, hoe lager ze worden gewaardeerd op 'warmte'. Bij mannen is dit niet het geval. Ook hier kun je dus spreken van een double bind<sup>3</sup>. Stereotypen en gendernormen zijn niet alleen beperkend voor vrouwen, ook mannen worden erdoor beperkt in hun gedrag. Zij worden bijvoorbeeld geacht fulltime te werken (en niet gebruik te maken van deeltijd- of thuiswerkmogelijkheden), een winnaar te zijn, geen zwakte of kwetsbaarheid te tonen en one of the guys te zijn<sup>4</sup>. In onderstaande illustratie, gepubliceerd in Het Financieele Dagblad van 28 maart 2018, is goed te zien hoe hetzelfde gedrag van mannen en vrouwen anders geïnterpreteerd en gelabeld wordt.



Bron: het Financieele Dagblad, 28 maart 2018

#### De ambitie bias

Eén van de vooroordelen over de ambitie van mannen en vrouwen lichten we hier uit: het vooroordeel dat vrouwen minder ambitieus zouden zijn dan mannen. Dit is in onderzoek allang weerlegd<sup>5</sup>: de ambities van (hoogopgeleide) vrouwen zijn even groot als die van mannen met hetzelfde opleidingsniveau. Meerdere onderzoeken laten zien dat vrouwen na hun studie net zo, of zelfs meer, ambitieus zijn dan mannen. Het krijgen van kinderen verandert niets aan die ambitie<sup>6</sup>. Toch blijft het vooroordeel hardnekkig, steekt het in organisaties steeds weer de kop op. Eén van de oorzaken is dat de ambitie van vrouwen vaak niet wordt herkend door leidinggevend. Gemiddeld tonen vrouwen hun ambitie minder expliciet dan mannen. Nederlands onderzoek<sup>7</sup> liet bijvoorbeeld zien hoe vrouwen zich in hun werk - gemiddeld genomen! - vooral richten op 'doing the things right' en daarmee minder aandacht besteden aan het kenbaar maken van ambities en aan hun loopbaan. Terwijl mannen gemiddeld meer focussen op hun carrière en 'doing the right things' (voor die carrière). Ook worden vrouwen minder gestimuleerd door hun leidinggevende, die hen vaak ook graag op hun huidige positie wil houden: "Ze doet het nu

heel goed, als ze naar een andere positie vertrekt, heb ik een probleem”, of een lagere ambitie veronderstelt (“ze heeft een jong gezin” of “ze is er nog niet aan toe”). Daardoor lopen vrouwen niet alleen kansen mis, zij stellen ook vaak hun ambitie naar beneden bij. Organisaties als JUMP en Catalyst en wetenschappers Foschi en Broun<sup>8</sup>, laten zien dat het ambitieniveau vrouwen, dat gelijk is aan dat van mannen bij de start van hun carrière, verderop in hun loopbaan afneemt, als gevolg van onvoldoende gezien en gehonoreerd worden. Ambitie is dynamisch en heeft stimulans en succes nodig.

Wordt de ambitie niet gevoed, dan loopt een bedrijf het risico talenten te verliezen. In de publicatie “Nu extra lang houdbaar van Opportunity in Bedrijf”<sup>9</sup> presenteerden we de resultaten uit ons onderzoek, waaruit onder meer blijkt dat gebrek aan erkenning en waardering en een te masculiene cultuur de belangrijkste vertrekmotieven zijn van talentvolle hoogopgeleide vrouwen. En niet het gebrek aan kinderopvang of aan tijd voor privétaken, zoals bij veel bedrijven wordt gedacht. Het is juist het gebrek aan effectieve stimulans gedurende de carrière dat de ambitie van vrouwen aan het wankelen brengt”<sup>10</sup>.

Het is voor talentvolle en ambitieuze vrouwen zaak om zich hiervan bewust te zijn en proactief met hun loopbaan bezig te zijn. En voor hun leidinggevenden om hier oog voor te hebben en vrouwen te ondersteunen en te stimuleren in hun verticale groei<sup>11</sup>.

**TIPS:** INSPELEN OP (VOOROORDELEN OVER) AMBITIE.

- ▶ Onderzoek of uw beeld over ambitie en vertrekmotieven van vrouwen wel klopt, bijvoorbeeld door vrouwen expliciet te vragen naar hun ambities (en er rekening mee te houden dat genderstereotypen ervoor zorgen dat ze soms wat bescheiden kunnen zijn over hun ambities). Ga vanuit een positieve houding in op aarzelingen of twijfels over een promotie, door ondersteuning te bieden of te vragen wat zij aan ondersteuning van u of de organisatie nodig hebben, of door vertrouwen uit te spreken.
- ▶ Herken verschillende manieren om invulling te geven aan begrippen als ambitie, leiderschap, werkgeluk. Verwar eerlijkheid van vrouwen over hun competenties niet met onzekerheid of onkunde;
- ▶ Besef dat minder uren werken niet gelijk staat aan minder ambitie;
- ▶ *“Zorg dat vrouwen niet extra hoeven te knokken zoals ik (en met mij andere topvrouwen.) dat moesten. Spreek vrouwen bijvoorbeeld aan op wat hun toegevoegde waarde is, hun bijdrage aan het bedrijf (of maatschappelijk doel). Van betekenis zijn is een belangrijke waarde”* (Ingrid Thijssen, CEO Alliander)



**PRAKTIJK**

**Sleutelmoment van advocaat/partner**

*“Ik was 36, werkte al een aantal jaar bij het kantoor en ik hing vóór voor partner, zoals dat heet. Er was nog een andere kandidaat, een man.(...) Ik voldeed aan alle criteria, beter dan hij zelfs, ik had veel meer gepubliceerd en een hogere omzet binnengehaald. Maar hij werd het wel en ik niet. [...] Later ben ik alsnog partner geworden, maar dat moment was een eyeopener voor me. Ik had tot dan nooit het idee gehad dat mannen en vrouwen met een andere bril werden bekeken. Ik dacht dat iedereen gelijk behandeld werd. (...) Het is lang niet altijd een kwestie van opzet. Het heeft te maken met onbewuste vooroordelen. Mannen begrijpen elkaar, die hebben aan een half woord genoeg. Je kiest wat je herkent. Het is kloongedrag, het is menselijk. Ik heb het zelf ook. Soms zit het in kleine dingen. Een vrouw draagt een ring die ik mooi vind en je hebt een aanknopingspunt voor een gesprek, er is herkenning.”* (Mirjam de Blécourt in Trouw, 6 juli 2019)

**De verschillen-paradox**

Om vooroordelen en stereotypen bespreekbaar en herkenbaar te maken, hebben we het al gauw over generalisaties. Dat leidt tot weerstand, zowel bij mannen als bij vrouwen, zo weten we uit ervaring. “Maar er zijn toch heel verschillende vrouwen en mannen?” en “Ik ken een man die hetzelfde gedrag vertoont als vrouwen”, wordt bijvoorbeeld gezegd.

Als we echter over groepen spreken, gaat het altijd over gemiddelden. Vrouwen vertonen als groep meer feminien gedrag, mannen laten meer masculien gedrag zien. Deze verschillen zijn altijd gemiddeld, vaak relatief, soms significant. Zie het als een normaalverdeling: in het midden de gemiddelden, links en rechts daarvan kunnen individuen hier (sterk) van afwijken. Groepsverschillen helpen om iets duidelijk te maken, maar zeggen dus weinig over afzonderlijke individuen. Alertheid en het benoemen van deze disclaimer is dus geboden bij het bespreken van gender(on-)gelijkheid.

We noemen dit de ‘verschillen-paradox’: we moeten het over verschillen hebben om de negatieve impact ervan te kunnen neutraliseren. Om het ideaal van daadwerkelijke gelijkheid, van gelijke kansen ongeacht gender, culturele achtergrond et cetera te kunnen realiseren, moeten we die groepen eerst benoemen, bijvoorbeeld om de samenstelling van de medewerkers in een organisatie in beeld te krijgen en de ontwikkeling te kunnen zien. En als we niet generaliserend over verschillen kunnen praten, herkennen we ook de vooroordelen en stereotypering van onszelf of van de ander niet en kunnen we er ook niet op ingrijpen. Kortom, om minderheden als individuen meer kansen te bieden, moeten we ze paradoxaal genoeg eerst als collectief begrijpen.

**Glazen plafond? Labyrint!**

Het ‘glazen plafond’ is een bekende metafoor voor de (vaak onzichtbare) barrières die vrouwen tegenkomen in een carrière naar een topospositie. Een metafoor die de realiteit beter weergeeft is die van een ‘labyrint’. Dat verwijst naar de vele uitdagingen die vrouwen (in meerdere mate dan mannen) tegenkomen in hun werk en loopbaan. Niet alleen op weg naar subtop- en toposposities, maar op alle niveaus in de organisatie. Organisaties moeten dan ook goed in kaart brengen waar de stagnaties plaatsvinden in de loopbaanpaden van mannen/vrouwen en mono/biculturelen. Waar zit de ‘knip’, waar zie je de cijfers en de grafieken uiteen lopen? De fase voorafgaand aan zo’n ‘knip’ vraagt om specifieke interventies waar het gaat om werving, promoties en vertrek.

Hierboven gingen we al in op genderstereotypen die vrouwen bijvoorbeeld afschilderen als minder geschikte leiders. Maar er zijn nog andere belemmeringen, zoals discriminatie bij betaling en bevordering, minder toegang tot machtige sponsors en netwerken, en een grotere zorgverantwoordelijkheid, die ervoor zorgen dat vrouwen minder (snel) doorgroeien naar toposposities.

**Van kennis naar vaardigheden: kleine stappen, groot verschil**

Hoe zet je bewustzijn en kennis over diversiteit en inclusie om in vaardigheden en gewenst gedrag? Kleine interventies, duwtjes in de goede richting, zogenaamde ‘nudges’ kunnen een groot verschil maken bij het verminderen van vooroordelen en het inclusiever maken van een organisatie. D&I experts Tinna C. Nielsen en Lisa Kepinski inventariseerden dergelijke nudges op inclusion-nudges.org en schreven er een interessant boek over: het Inclusion Nudges Guidebook<sup>12</sup>. Onder een inclusion nudge verstaan ze: “a relatively soft



*and non-intrusive mental push (passive and active) that will mitigate unconscious associations, thus help the brain make more objective decisions, and promote more inclusive behaviours - that will stick."*

Ze onderscheiden drie typen nudges: 1. Noodzaak voelen 2. Proces aanpassen 3. Framing. Bij het eerste type, Noodzaak voelen, gaat het er om, dat via bewustwording, een behoefte ontstaat om te veranderen, om tot actie over te gaan. Dit kenmerkt zich bijvoorbeeld door 'aha-momenten' of eyeopeners, of door schaamte ("heb ik dat inderdaad zo gedacht of gedaan?" of "waarom heb ik dat niet eerder gezien?"). In het kader 'Praktijk' staan hiervan twee praktijkvoorbeelden die bijdragen aan de bewustwording en het nemen van verantwoordelijkheid.

Het tweede type, Procesaanpassing, heeft tot doel om minder bevooroordeelde en meer objectieve en inclusieve beslissingen te nemen door omstandigheden en organisatieprocessen aan te passen. Bouw in de processen in dat mensen in staat zijn en gestimuleerd worden om het gewenste gedrag te vertonen. In hoofdstuk 5 vindt u verschillende voorbeelden van aanpassingen van selectie- en beoordelingsprocessen, die bijdragen aan een grotere mate van objectiviteit en inclusie. Binnen het derde type, Framing, kijkt men anders naar woorden en kwesties, door het denkkader te veranderen. Een voorbeeld: door D&I te positioneren als een strategisch voordeel, in plaats van - ten onrechte - als een 'vrouwenissue' of een 'minderhedenprobleem', ontstaat een heel andere discussie. Andere voorbeelden: Focus niet op de minderheid, maar juist op de meerderheid. Vermijd associaties met negatieve aspecten, zet vrouwen niet neer als 'slachtoffers' en mannen niet op de 'slachtbank' als het gaat om genderongelijkheid<sup>13</sup>.

## PRAKTIJK

### Waar zitten de blinde vlekken en wat is het effect van uitsluiting?

D&I-expert Lisa Kepinski vertelt op [inclusion-nudges.org](http://inclusion-nudges.org) hoe leiders zich bewust werden van hun blinde vlekken als het gaat om het spotten van talent voor senior rollen. De leiders kregen de opdracht om alle namen op te noemen van de 130 toptalenten in hun organisatie die zij liet zien op foto's. De leiders realiseerden zich dat zij de vrouwen minder goed kenden dan de mannen. Dit bleek een sleutelmoment en zorgde ervoor dat het commitment voor verandering werd versterkt en er meer gelijkwaardige interacties ontstonden met alle talenten (mannen én vrouwen) en meer man-vrouwbalans in de senior rollen.

Kepinski's amenwerkingspartner Tinna Nielsen beschrijft op dezelfde website een van haar ervaringen met hoe zij leiders betrok in het bestrijden van ongewenst en niet-inclusief gedrag. Ze verzamelde veertig verhalen van mensen die ongewenst gedrag hadden ervaren, anonimiseerde ze en herschreef ze vanuit de eerste persoon. Vervolgens plaatste ze deze in tekstballonnen en hing de prints op in de vergaderruimte. Ze zei tegen de leiders dat hun collega's wat te vertellen hadden en vroeg hen de tekstballonnen te lezen. Onder verwijzing naar onderzoek waaruit blijkt dat sociale uitsluiting fysiek pijn doet en dat ons empathisch vermogen wordt aangesproken als we de ervaringen horen van anderen die dit meemaken. Ook liet Nielsen zien hoe de productiviteit van het team afneemt wanneer één persoon ongewenst gedrag ervaart.

## Training gericht op D&I

Zoals hierboven aangegeven, is het menselijk dat wij ons gedrag pas veranderen als daar een noodzaak of voordeel voor is.

Amerikaans onderzoek naar de effecten van diversiteitsmaatregelen<sup>14</sup> laat zien dat trainingen bewustwording rondom diversiteit, om te beginnen bij leidinggevenden, één van de meest effectieve instrumenten is voor meer D&I (naast concrete targets, gerichte werving, monitoring & sponsoring en het aanstellen van een D&I-manager of -taskforce). Voorwaarde is wel dat de focus niet alleen ligt op bewustwording, maar ook op gedrag. En vanuit de kracht van 'framing' pleiten de hierboven genoemde Kepinski en Nielsen ervoor om niet te spreken over 'D&I trainingen', maar over 'Prestatieverbetering' of 'Talentontwikkeling'. Dus niet de methodiek ('D&I' of 'bewustwording'), maar het resultaat benoemen. In het kader vindt u nog meer tips voor de effectiviteit van trainingen.

## TIPS EN RANDVOORWAARDEN VOOR TRAININGEN

Belangrijke voorwaarden voor het succes van trainingen, gebaseerd op onze eigen ervaringen en verschillende onderzoeken zijn:

- ▶ De business case (kies 'logisch, slim, en eerlijk/ rechtvaardig' als uitgangspunt), positieve voordelen en de positieve rol die ieder hierin kan spelen vormen de basis; vermijd negatieve connotaties en associaties;
- ▶ De training moet aansluiten bij de praktijkvragen, leerbehoefte en zorgen van de deelnemers;
- ▶ Focus op het systeem, de organisatieprocessen: wat is jouw invloed daarop en hoe beïnvloedt het jou?;
- ▶ De deelnemersgroep is divers samengesteld, deelnemers leren van elkaar en de diversiteit in de groep wordt benut;
- ▶ Trainers/facilitators zijn experts in inclusief gedrag en laten zien dat zij zelf, net als iedereen, ook behept zijn met bias;
- ▶ Inbedding en follow up moeten plaatsvinden in de praktijk;
- ▶ Benut de kracht van herhaling, beperk het niet tot eenmalige kortdurende trainingen;
- ▶ Trainingen zijn een herkenbaar onderdeel van een totaalpakket aan activiteiten, en leren over D&I is een vanzelfsprekendheid in alle lagen van de organisatie; waar en wanneer mogelijk worden D&I-modules opgenomen in de standaard leiderschapsprogramma's;
- ▶ Tip voor effectieve teambuilding: geef een nieuw samengesteld team voor een prestigieuze opdracht de mogelijkheid om elkaar te leren kennen door in een groepsbijeenkomst in gesprek te gaan over de diversiteit van de groep, hoe ze daar tijdens de opdracht gebruik van kunnen maken, maar ook tegen welke knelpunten ze mogelijk aan kunnen lopen.



### PRAKTIJK

#### Training gericht op gedragalternatieven

De trainingen D&I van Talent naar de Top bevatten altijd een component bewustwording en kennis en een component vaardigheden en gedrag. De trainers werken daarom ook met Method Acting: door samenwerking met professionele en D&I-geschoolde acteurs kunnen deelnemers verschillende 'biases' beter herkennen en kunnen zij oefenen met interventies en alternatief gedrag, gericht op versterking van hun leiderschap.

Een van de uitgangspunten is 'het halfvolle glas': er wordt gekeken naar wat al goed gaat en wat kan worden versterkt. Op zowel begripvolle als prikkelende en confronterende wijze worden mythes doorgeprikt en gedragalternatieven aangereikt. Het gaat niet om overtuigen, maar om respectvol met elkaar in gesprek gaan, in een open sfeer met elkaar praten over vooroordelen en denkfouten ('mindbugs') en het voorkomen daarvan door het oordeel over iets of iemand zo veel en lang mogelijk uit te stellen. Wat deelnemers met name meenemen is: weten dat je voortdurend oordeelt en wat een oordeel met je doet (je luistert namelijk niet meer, maar vult al in), maar ook het (her)kennen van eigen (voor)oordelen en vanuit dit bewustzijn handelen naar anderen. Als deelnemers zich realiseren dat het hier over gaat, en niet zozeer over genderverschillen als zodanig, komen zij in beweging.

### PRAKTIJK

#### "Je kan niet vroeg genoeg beginnen"

Een van de top-5 spelers in de juridische sector biedt de nieuwe lichter advocaten op hun tweede werkdag een workshop van Talent naar de Top, als onderdeel van een groter D&I-bewustzijn programma. De thema's die tijdens de workshop aan bod komen: Wat is de business case van D&I? Wat zijn bias, hoe werkt het? Welke inclusieve cultuur is nodig om diversiteit te behouden en te benutten? Is er sprake van een meritocratie? Wat zijn de geschreven en ongeschreven regels van carrière maken.

Naast kennis en inspiratie voor de deelnemers leidde het ook tot boeiende gesprekken, bijvoorbeeld over dilemma's rondom werk-privé balans. Met deze workshop wordt het thema D&I direct bij de start onder de aandacht gebracht bij nieuwe medewerkers.

## Kennen, bespreken en uitdagen van bias

Naast het organiseren en/of volgen van een training D&I, kunt u zelf uw eigen bias en die van uw medewerkers en collega's uitdagen, bijvoorbeeld aan de hand van de volgende tips:

- ▶ Wees u van uw eigen vooringenomenheid en onbewuste voor- en afkeuren bewust en houd uw kennis op peil. Leestip: In onze publicatie "Kwestie van Kijken" (Talent naar de Top, 2016) hebben we beschreven welke mechanismen leiden tot bevooroordeeld gedrag en welke maatregelen u kunt nemen om deze mechanismen om te buigen. Ook onze publicatie "Op glad ijs" (Gelling Publishing 2012), gebaseerd op onze trainingservaringen, is een handzaam boekje met uitleg over hoe beelden over mannen en vrouwen doorwerken in processen als het herkennen van talenten. Achterin deze publicatie vindt u nog talloze andere lezenswaardige boeken en artikelen.
- ▶ Doe een (zelf-)test en benut tips. 'Jump to Inclusion' is een korte, maar krachtige 10-vragenlijst van Talent naar de Top (en daar ook op te vragen), waar-



mee u kunt nagaan hoe het staat met uw kennis, visie en praktijk. De 'Implicit Association Test' (IAT)<sup>15</sup> van Harvard-hoogleraar Mahzarin Benaji is een test waarmee u kunt zien hoe uw onbewuste gender- of culturele bias werkt. Er is hiervan ook een verkorte Nederlandse versie beschikbaar, ontwikkeld door adviesbureau Direction<sup>16</sup>. Deze test wordt door Talent naar de Top gebruikt bij trainingen. De test legt ook een stukje van de kloof tussen denken en doen bloot; bijvoorbeeld dat we, ondanks onze oprechte overtuigingen over de gelijke geschiktheid van mannen en vrouwen voor leiderschapsposities, veelal toch de voorkeur en voorrang aan mannen als leiders. De 'Inclusion Matrix' en het overzicht 'Iedere Leider kan...' van Talent naar de Top geven u concrete tips en suggesties waarmee u persoonlijk kunt bijdragen aan D&I. Ten slotte: Catalyst geeft ook een aantal tips op hun website<sup>17</sup>.

- ▶ Doe aan zelfonderzoek: ga regelmatig na wat uw aannames zijn, bijvoorbeeld als u verwachtingen of oordelen hebt over collega's; kloppen deze aannames, heeft u ze getoetst? Ezelsbruggetje 'ANNA': Altijd Navragen, Nooit Aanmenen.'
- ▶ Ga het gesprek aan: stel uw eigen en andermans aannames ter discussie; herken bias en patronen en bespreek deze. Stel bijvoorbeeld de vraag: zou je hetzelfde hebben gedaan of gereageerd als het zou gaan om een man (of vrouw)?
- ▶ Weet dat er gemiddelde groepsverschillen zijn, maar beoordeel iedereen individueel; Laat waardering zien en bied ondersteuning aan diverse groepen. Wees u bewust van organisatiepolitiek en ongeschreven regels en de impact daarvan op diverse groepen; Zorg dat benoemingen en andere belangrijke besluiten worden onderbouwd. We maken namelijk objectievere en rechtvaardiger beslissingen als we deze moeten verantwoorden.

### PRAKTIJK

#### Vraag anderen je op je bias te wijzen

Zelfs wanneer je zelf actief en bewust bezig bent met het thema vooroordelen, ben je er aan onderhevig. Dat merken we zelf binnen het team van Talent naar de Top en ook Lisa Kepinski van het Inclusion Institute ondervond het na een presentatie bij TedX. Ze werd door een van de toehoorders aangesproken en schreef erover in een blog getiteld Yes, I'm biased: <https://www.linkedin.com/pulse/yes-im-biased-lisa-kepinski/>

### HIGHLIGHTS

- ▶ Bewustwording en basiskennis van bias en D&I, onder meer gender stereotypen en herkennen van diverse talenten en ambities, zijn een must voor leidinggevenden
- ▶ Trainingen D&I zijn één van de effectieve instrumenten
- ▶ Nudges zorgen voor de stap van bewustwording naar inclusief gedrag
- ▶ Benut kennis en tips over D&I
- ▶ Elkaar aanspreken en uitdagen als dagelijkse gewoonte
- ▶ Verschillen omarmen, overeenkomsten koesteren

# 4.Strategie en management

In dit hoofdstuk gaan we in op de succesfactoren voor het bepalen van uw strategie en met name op de ontwikkeling en uitvoering van uw actieplan. Dit is gebaseerd op onze praktijkervaringen en op verschillende onderzoeken naar de ervaringen van een groot aantal organisaties die voortgang boekten op D&I-gebied, uitgevoerd door Accenture, Harvard University, McKinsey & Company en VanDoorneHuiskes.

*Het geheim van veranderen is je energie niet te richten op het bestrijden van het oude, maar op het realiseren van het nieuwe. (Socrates)*

## Strategie en aanpak

### Positieve insteek

De meest effectieve strategie combineert een integrale aanpak op meerdere niveaus, met commitment van de top en verantwoordelijkheid bij de leidinggevenden, die gesteund en gestimuleerd worden door een D&I-manager of -team.

Ook blijkt het voor een effectieve strategie belangrijk om het D&I-programma specifiek aan te pakken en het tegelijkertijd te benaderen als veranderingsprogramma. Dat levert het besef dat, net als elke organisatie- en cultuurverandering, ook dit proces weerbaar is en een lange adem en veel inzet zal vragen. Diversiteit ontstaat immers zelden vanzelf. De psychologische en culturele mechanismen die leiden tot bias en kloonedrag zijn daarvoor te sterk. Bovendien is D&I onderhevig aan machtsprocessen, die primair gericht zijn op het bestendigen van de status quo. D&I benaderen uit een veranderkundig perspectief met een bijbehorende strategie zorgt voor de benodigde realiteitszin.

Een cultuurverandering die betrekking heeft op diep verankerde normen over verschil en gelijkheid roept bovendien vrijwel altijd weerstand op; grote en duurzame resultaten zijn pas op langere termijn te verwachten. Dat neemt niet weg dat u in de eerste fase óók een aantal snel te behalen doelen moet vaststellen, bijvoorbeeld door de doelstellingen voor het aandeel vrouwen in werving en promotie te verhogen en daarmee een flitsende start te maken. Successen werken immers motiverend.

Ten slotte wijzen we in dit verband graag op de effectiviteit van een positieve insteek, bijvoorbeeld door de Appreciative Inquiry (AI) methodiek. Deze verandermethode is gebaseerd op de gedachte dat alles wat aandacht krijgt groeit. Focussen op wat al goed gaat en positieve voorbeelden en successen tonen, werken stimulerend. Realiseer je dat ook negatieve aandacht extra effect heeft. Veel aandacht besteden aan wat er fout gaat in een organisatie leidt eerder tot weerstand. En de problemen beschrijven in termen van minderheidsgroepen zal ervoor zorgen dat zij horen, ervaren of voelen dat zij 'het probleem' zijn en eerder (mentaal) afhaken dan bijdragen aan oplossingen.



### Integrale aanpak en actieplan

Niemand wordt blij of geactiveerd door uitgebreide beleidsstukken. Wel is het nodig om een compact, maar helder actieplan te maken en regelmatig te updaten, zodat:

- ▶ er een goede en breed gedeelde analyse is;
- ▶ de verantwoordelijkheden goed zijn belegd en de financiën zijn geregeld;
- ▶ er een goede basis is voor acties en monitoring;
- ▶ samenhang en continuïteit beter is gewaarborgd.

Een integrale aanpak op verschillende niveaus biedt ruimte aan het initiëren van verschillende interventies en maatregelen, met als motto 'laat duizend bloemen bloeien'. Een bloeiende D&I-tuin vraagt om vruchtbare aarde, een gedegen plan, vakkundige en toegewijde tuiniers en het juiste materiaal. Het vraagt ook om verschillende op elkaar afgestemde (proef-)tuinen.

Om te voorkomen dat de acties losse flodders blijven en om de continuïteit te waarborgen, is het goed een samenhangend actieplan op te stellen. Bovendien vraagt de Corporate Governance Code om een diversiteitsbeleid en dienen bedrijven die vallen onder de Wet Bestuur en Toezicht in hun bestuursverslag te rapporteren over hun beleidsmaatregelen en de resultaten ervan. Kortom, redenen genoeg om uw doelen en acties op een rijtje te zetten in een strategisch actieplan met concrete beleidsmaatregelen. Focus daarbij in eerste instantie op één of twee aspecten van diversiteit; wordt de inzet té breed, dan verwatert het en bestaat het risico dat er überhaupt geen resultaten worden geboekt.

### TIPS: VOOR EEN STRATEGISCH ACTIEPLAN D&I

- ▶ Laat u bij het vormgeven van de strategie inspireren door veranderstrategieën, bijvoorbeeld van Leon De Caluwé en Hans Vermaak<sup>18</sup>. Hiermee kun u verwachtingen over interventies en resultaten van de verschillende betrokkenen managen en toetsen welke typen interventies binnen de organisatie voor welke doelstelling of welke doelgroep passend kunnen zijn.
- ▶ Een korte en krachtige indeling van het plan kan bijvoorbeeld zijn: Now (hoe is de situatie nu?), Wow (waar willen we naartoe?) en How (hoe willen we dat bereiken?).
- ▶ Haak het strategisch actieplan aan bij de algemene strategie, dat maakt het herkenbaar en haalbaar. Let ook op een diversiteit in werkvormen en interventies en zorg voor aandacht of kies eens een spraakmakende aanpak. Een voorbeeld: waar een directieteam een beleidsnota verwachtte presenteerde een D&I-manager slechts één zin: "Willen we D&I eigenlijk écht?". Dat leidde tot goede gesprekken, uitmondend in een visie en een plan met een (beginnend) draagvlak.
- ▶ Hanteer de 4 P's:
  1. Positieve insteek: richt je vooral op wat al goed gaat en maak het plezierig en spannend;
  2. Plenaire verantwoordelijkheid en aanpak: betrek mensen van verschillende pluimages en niveaus;
  3. Praktische aanpak: combineer denken en doen;
  4. Passend, maar óók niet: sluit waar opportuun aan bij bestaande strategieën, maar doorbreek vooral ook bepaalde processen en manieren van doen en denken, vanuit het motto "Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg".

## Volg twee sporen: empowerment én structurele veranderingen

In deze publicatie komen verschillende maatregelen, praktijkvoorbeelden en lessons learned aan bod om D&I te bevorderen. Een van de belangrijkste is: focus op de verandering van processen, niet op die van vrouwen<sup>19</sup>! Trap niet in de valkuil: "We bieden de vrouwen een cursus onderhandelen of profilering en dan komt het vanzelf goed". Het is uitermate zinvol dat ambitieuze, talentvolle vrouwen ondersteuning krijgen in hun carrière en van trainingen, mentoring en sponsoring gebruik kunnen maken. Het versterkt hun bewustwording van de eigen, authentieke leiderschapstijl en vergroot hun inzicht in D&I-mechanismen en 'de informele regels van het spel'.

Echter: vrouwen moeten geen 'man worden', maar hun eigen (feminiene) kwaliteiten op authentieke wijze kunnen inzetten, net zoals mannen dat veelal kunnen doen. We weten immers dat feminiene en masculiene kwaliteiten elkaar aanvullen en versterken, wat de bedrijfsvoering ten goede komt. Het vergroot bovendien het ambitieniveau van vrouwen: "Being authentic fuels the desire to lead", zo luidt de titel - en is meteen de beknopte samenvatting - van een onderzoek van business school INSEAD<sup>20</sup>.

Er is nog een ander aspect: het uitsluitend focussen op het 'verbeteren' van vrouwen kan onbewust en onbedoeld leiden tot 'blaming the victim'. Onderzoekers van Harvard University concluderen<sup>21</sup>: "Onze bevindingen suggereren dat hoe meer we praten over vrouwen die zich moeten assimileren ('lean in'), hoe meer we vrouwen verantwoordelijk houden voor het gebrek aan diversiteit en het oplossen ervan".

Mensen zijn slecht in het verdragen van onrechtvaardigheid en om dat ongemak te verzachten, zal ons brein verklaringen proberen te bedenken die we 'acceptabel' vinden en buiten onszelf liggen: de betrokkene zal wel iets verkeerd hebben gedaan (of iets hebben nagelaten) om in die situatie te zijn beland. "Zorg dat niet de symptomen, maar de oorzaken bestreden worden. Help dus niet alleen doelgroepen belemmeringen te overkomen, maar stel de traditionele normen ter discussie. Veranderingen moeten voor alle werknemers gelden", stelt ook onderzoeker Wilma Henderikse<sup>22</sup>.

Volg dus een tweesporenbeleid: werk niet alleen aan empowerment en carrièreondersteuning (voor talenten voor wie dat nuttig is en die de behoefte daaraan aangeven, niet voor alle vrouwen, "if it ain't broke, don't fix it"). Focus óók altijd en vooral op de ontwikkeling van inclusief leiderschap en op het wegnemen van structurele barrières. Identificeer waar de knelpunten zitten in de organisatie, waar de grootste kans is op een negatieve invloed van vooroordelen en breng daar wijzigingen aan. Nieuwe procedures en processen leiden uiteindelijk ook tot nieuw gedrag. De kans daarop is groter wanneer de nieuwe procedures en standaarden beter uitpakken voor iedereen, in plaats van specifieke maatregelen voor bepaalde groepen. Zo introduceren verschillende organisaties mogelijkheden voor het werken op flexibele tijden en werkplekken voor (vrijwel) alle functies en niet als een exclusieve regeling voor enkelen.



### PRAKTIJK

#### Programma's met focus op inclusief leiderschap en wederzijds leren

Gezien de barrières die vrouwen ondervinden, vooral in een masculiene werkomgeving, blijkt er nog steeds behoefte aan leiderschaps- en empowermentprogramma's die vooral op deze groep zijn gericht. Het programma 'Geef leiding aan je loopbaan' van Talent naar de Top is zo'n programma. Een van de dilemma's waar het programma op inspeelt is: hoe kun je als vrouw in de huidige organisaties, die veelal gebaseerd zijn op masculiene waarden en idealen, zoveel mogelijk bij jezelf blijven, terwijl er voortdurend een appèl op je wordt gedaan om je aan te passen. Bijvoorbeeld als je steeds in beoordelingen aangespoord wordt om je meer te profileren en minder bescheiden te zijn. Je wilt je eigen pad en stijl volgen, maar je voelt je ook genoodzaakt om naar dergelijke boodschappen te luisteren, omdat je ook succesvol wil zijn in je loopbaan en gezien wil worden met jouw talenten. Hoe ga je om met deze tweestrijd? Tijdens het programma vinden de deelnemers persoonlijke en collectieve antwoorden op dit dilemma. Hun zelfvertrouwen wordt versterkt en hun flexibiliteit om verschillende stijlen in te zetten neemt toe. Ze komen meer aan het roer van hun eigen loopbaan en blijven meer trouw aan hun eigen waarden. Natuurlijk passen ze zich nog aan, maar ze besluiten zelf óf en wanneer zij dat doen, ze bewaken hun grenzen. Ook zijn ze beter in staat om adequaat te reageren wanneer masculiene waarden en stijlen als de enige norm worden gezien. Zo houden zij niet alleen zichzelf, maar ook de organisatie scherp op inclusie. De vrouwen worden niet alleen empowered, maar worden ook aangesproken als manager en daarmee op hun verantwoordelijkheid om – net als de mannen uiteraard – bij te dragen aan D&I. Ook Achmea heeft dit doel voor ogen bij het programma Stratego voor vrouwen dat zij aanbiedt aan talentvolle vrouwen in de organisatie. Op deze manier kunnen women-only programma's ook bijdragen aan structurele veranderingen.

Ook in onze programma's Cross Mentoring en Boardroom Coaching gaat het niet uitsluitend om het ondersteunen van vrouwelijk talent (mentees) op weg naar de (sub-)top. Doel is ook het bewustzijn over diversiteit van de deelnemers en het inclusieve leiderschap van de senior managers (mentoren) te versterken. Het gaat om wederzijds leren en om bijdragen aan cultuurverandering (in tegenstelling tot assimileren in de huidige cultuur). Diversiteitsconsultant Jennifer de Vries bepleit ook een dergelijke aanpak in haar publicatie "Mentoring for change"<sup>23</sup>.

### Onderdelen actieplan

Een compleet strategisch actieplan bevat de volgende onderdelen, die aan bod komen in de volgende paragrafen:

- ▶ Analyseren situatie en formuleren business case
- ▶ Screenen en aanpassen van processen en structuren
- ▶ Aansluiten en aanvullen maatregelen en acties
- ▶ Formuleren ambities en te behalen resultaten
- ▶ De belangrijkste spelers in kaart én in stelling brengen
- ▶ Borgen en integreren van maatregelen en interventies
- ▶ Alloceren van budgetten voor D&I

### Business case D&I: profijt en realiteit

Begin met (of herijk) de analyse en de business case: welke problemen lost het vergroten van D&I op en wat levert het de organisatie op? Een toegespitste en expliciete business case is essentieel voor het creëren van draagvlak. In het actieplan kunt u de algemene argumenten (zie hoofdstuk 1) voor de business case op uw eigen organisatie toepassen.

De specifieke voordelen voor uw organisatie leveren profijt voor de gehele organisatie, niet alleen voor specifieke (groepen) medewerkers. Accenture<sup>24</sup> geeft bijvoorbeeld aan: "When she rises, we all rise". Neem ook de externe factoren mee: welke bewegingen zijn er gaande, wat vragen klanten, overheid en andere stakeholders van onze organisatie op dit vlak? In de huidige tijd en realiteit van 2020 is D&I vanzelfsprekend. De Canadese premier Trudeau gaf enkele jaren geleden al als antwoord op de vraag waarom meer diversiteit: "Because it's 2017".

Een gedegen analyse van relevante feiten en cijfers voor de hele organisatie en per organisatieonderdeel is cruciaal voor een goede business case. Elk organisatieonderdeel dient daarvoor cijfers, analyses én plannen of acties aan te leveren. Daarmee krijgen zij ook betrokkenheid bij en verantwoordelijkheid voor beleid en uitvoering. Zie hiervoor verder hoofdstuk 2.

Het gebrek aan gendergelijkheid en diversiteit is een complex thema. In de analyse zal daarom geen sprake zijn van eenvoudige lineaire en causale verbanden, maar van complexe samenhangende en interacterende mechanismen die vragen vraagt om een integrale, samenhangende aanpak op organisatieniveau.

### PRAKTIJK

#### PwC heeft commitment van de top en benut de kracht van cijfers

Sterk commitment van de raad van bestuur en de eigen kracht van cijfermatige analyses vormen de basis voor een integraal pakket aan maatregelen en interventies bij PwC. Ad van Gils, voorzitter van de raad van bestuur: "Ik geloof in het stellen van stevige, kwantitatieve doelen. Het heeft met mijn rechtvaardigheidsgevoel te maken, maar het is ook een business case. Je klanten eisen een divers team, want daarmee kom je simpelweg tot de beste resultaten. Diversiteit en inclusie zijn hier onderdeel van de strategie en daarmee een board thema. Ik trek het bewust naar me toe en dat helpt: zowel binnen als buiten de organisatie kan ik nu aandacht afdwingen en prioriteit geven aan dit thema."

Cijfermatige analyses vormen onderdeel van de aanpak D&I:

- ▶ Concrete KPI's voor gender en culturele diversiteit per business unit, die periodiek worden gemonitord: instroom, verloop, promoties, beoordelingen en beloning. Ondermaatse prestaties hebben effect op de beoordeling van de partners;
- ▶ Jaarlijkse deelname aan de Monitor Talent naar de Top, waarmee PwC zich ook extern laat monitoren en vergelijken met andere organisaties;
- ▶ Een model over de ontwikkeling van de medewerkerspopulatie, waaronder de man-vrouwverdeling (zie hoofdstuk 2).



### Gedegen analyse zorgt voor effectieve oplossingen

Baseer de analyse op goed onderzoek. Het topmanagement is uiteraard betrokken bij de analyse. Maar waak ervoor dat hun individuele gevoel of inschatting niet leidend is voor de urgentie of de aanpak.

Onderzoeksbureau Hays (2015) constateerde dat de meeste mensen met een executive of senior managementfunctie - waarvan de meerderheid man is - niet ziet dat er sprake is van ongelijkheid. Hun onderzoek laat ook zien dat er een groot verschil is in hoe Nederlandse mannen en vrouwen aankijken tegen gelijke kansen en beloning: 42% van de vrouwen en slechts 16% van de mannen ervaart en gelooft niet dat iedereen, ongeacht het geslacht, dezelfde carrièrekansen heeft. Het rapport concludeert "Misschien is het wel het gebrek aan erkenning van het probleem wat een oplossing in de weg staat". Met andere woorden: het niet onderkennen of foutief analyseren van het probleem staat een oplossing in de weg.

*"Meewind merk je nou eenmaal minder op dan tegenwind. En heb je zelf meewind, dan kun je zelfs denken dat het helemaal niet waait".*

### PRAKTIJK

#### Persoonlijk sleutelmoment managing director

Een managing director uit de Engelse media-industrie vertelt openhartig over zijn sleutelmoment. Door een continue stroom van kritieke op het gebrek aan diversiteit in zijn bedrijf, realiseerde hij zich dat hij zijn blik op D&I en zijn analyse van de situatie in zijn bedrijf moest aanpassen<sup>25</sup>: "It was an 'it's not my fault' reaction - classic defensiveness.

*I needed to look at this through a different lens I realized that it doesn't matter if it was 'by design' or not. The simple point is, if you lack diversity of any kind at a senior level the business certainly isn't going to benefit from different, but potentially highly valuable or creative, viewpoints. I think a lot of people (men, let's be honest) are just stuck where I was - closed minds, looking backwards trying to justify. Listening, maybe, but not hearing. (...) Well, we opened Pandora's boxes. And what's inside is fascinating."*

De nieuwe visie op D&I en de navenante aanpak had bij deze onderneming zelfs al snel positieve effecten: "We're selling more than ever before and we seem to be serving our clients better (at least they seem to be happier). Our employer engagement score has gone from 54% to 91%. All of this in just 18 months."

### Screenen en aanpassen van processen en structuren

Vooroordelen zitten niet alleen in de hoofden van mensen, maar ook in processen en structuren in organisaties. Die worden immers door mensen ontwikkeld en toegepast. Ze zijn dan ook toe aan een 'D&I-screening': waarom zijn ze er, hoe worden ze gehanteerd en hoe werken ze uit voor verschillende groepen medewerkers? Eerder lieten we al zien dat het aanpassen van processen kan leiden tot ander gedrag.

Neem daarom in het actieplan met name op dat processen en procedures worden gescreend op hun impact, evenals systemische interventies op die

erop gericht zijn om de omgeving minder gevoelig te maken voor vooroordelen. Identificeer, bijvoorbeeld via focusgroepen en interviews of door onderzoek door een externe partij, gedrag en processen in organisaties die genderongelijkheid (re)produceren en pas deze aan. Denk bijvoorbeeld aan de werving en selectie of aan beoordelingsprocessen (zie ook hoofdstuk 5).

#### PRAKTIJK

##### Blinde audities bij een orkest

Iris Bohnet beschrijft in haar boek 'What works; gender equality by design' een inmiddels klassieke casus over blinde audities bij Boston Symphony Orchestra in de jaren '70. Toen werd geconstateerd dat er weliswaar veel talentvolle vrouwelijke musici afstudeerden, maar dat er nauwelijks vrouwen in hun orkest werden aangenomen. Het leek erop dat dit met name zat in het auditieproces. Toen zij een gordijn gingen gebruiken om het geslacht (en ook de etniciteit, leeftijd en dergelijke) van de auditerende muzikanten te verhullen bij de audities, nam de kans dat een vrouwelijke kandidaat doorging naar de volgende ronde toe, evenals het aantal vrouwen dat werd aangenomen als muzikant in het orkest. Enkel bewustzijn, een gordijn en de beslissing waren nodig om de pool aan talent te vergroten en de homogene samenstelling van orkesten te veranderen.

#### Aansluiten en aanvullen van maatregelen en acties

Geef waar mogelijk aan welke acties er op korte en middellange termijn worden gepland en uitgevoerd. Kies voor opvallende en effectieve acties (laat u inspireren door de praktijkvoorbeelden in deze publicatie), maar kijk ook naar wat en waar het in de organisatie al goed gaat en hoe dit kan worden versterkt en verbreed. Zijn er bijvoorbeeld best practices bij afdelingen die het op bepaalde aspecten goed doen? Wanneer de D&I-beleidsmaatregelen en -aanpak kunnen aansluiten bij de bestaande strategie en projecten (bijvoorbeeld talentontwikkeling of innovatie) en bij de aanwezige expertise en energie in de organisatie, kan het sneller gaan vliegen.

De beste resultaten komen voort uit het zoveel mogelijk gebruik maken van de kennis, ervaringen en inzichten van verschillende medewerkers, op verschillende niveaus. Benut de diversiteit van de betrokkenen om te komen tot de beste analyses en oplossingen; daarmee wordt tegelijkertijd de waarde van diversiteit bewezen. Vergeet niet ook de bedrijfsnetwerken (bijvoorbeeld vrouwen- of jongeren-netwerken) te betrekken, vraag om hun input en advies. Ten slotte: organisaties uit de Talent naar de Top-community zijn vaak graag bereid hun ervaringen te delen, onder andere tijdens onze events en workshops.

#### Formuleren van ambities en te behalen resultaten

Dat het stellen van concrete, cijfermatige doelen loont, laten de organisaties zien die meedoen aan het Charter en de Monitor Talent naar de Top, de zogenaamde Charterondertekenaars. Het aandeel vrouwen in de top en subtop van deze bedrijven is significant hoger dan het gemiddelde in Nederland. Wanneer de streefcijfers worden gekoppeld aan de Key Performance Indicators (KPI's), worden deze ingebed en wordt het commitment versterkt. Een



deelnemer aan een van onze bijeenkomsten formuleerde het zo: "Ik werk in de IT-sector. Daar is het heel gewoon om voor verschillende zaken KPI's te hanteren. De managers, meestal mannen, zijn geneigd die targets ook te halen. Als je diversiteit niet als KPI oplegt, gaan ze er niet actief achteraan."

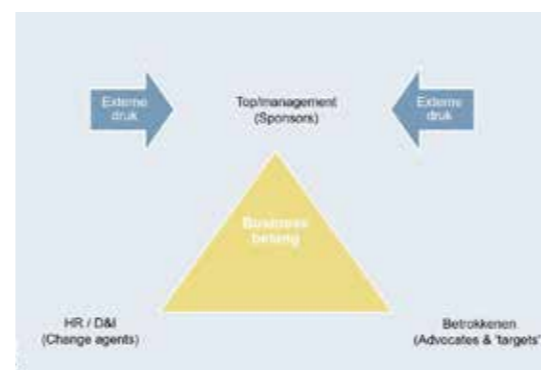
Als het uiteindelijke doel duidelijk is, is het nuttig met elkaar in gesprek te gaan over de concreet te behalen (tussentijdse) resultaten. Er bestaan immers verschillende beelden en verwachtingen van de resultaten, afhankelijk van de voorkeuren en stijlen van betrokkenen. Willen we dat er vooral cijfermatige resultaten zijn geboekt? Dat de HR-processen zijn aangepast? Dat er andersoortige gesprekken worden gevoerd in de organisatie? Dat vrouwen en minderheidsgroepen de mate van inclusie en de kanselijkheid positiever beoordelen? Dat managers beter in staat zijn tot zelfreflectie en trainingen hebben gevolgd? Dat er energie in het onderwerp zit, dat 'het leeft' in de organisatie (en wat betekent dat dan)? En belangrijk: wanneer moet een en ander zijn gerealiseerd, hoe snel willen en kunnen we gaan? Bepaal voor elk doel het optimum tussen ideaal en realistisch.

Onze Monitorrapportage kan hierbij houvast bieden: hoe scoort onze organisatie qua cijfers en op de relevante zes dimensies? Hoe ontwikkelen deze scores zich over de jaren en waar willen we naartoe werken?

#### PRAKTIJK

##### Rijksoverheid stelde concreet doel en benutte gezonde competitie

Het tweede Kabinet Rutte nam de doelstelling van 30% vrouwen aan de top van de rijksoverheid op in het regeerakkoord. Voor de ministeries bleek naast dit concrete doel en het commitment dat er vanuit ging, ook effectief dat meerdere keren per jaar intern en één keer per jaar extern, in kaart wordt gebracht hoeveel vrouwen er aan de top van ieder ministerie zitten. Het leidde tot een gezonde competitie tussen de departementen. Om de doelstelling te bereiken, werd er op rijksoverheidsniveau vooral ingezet op investeringen in de 'kweekvijver' voor de top en op een aantal concrete maatregelen: minstens 50% vrouwen in de leiderschapsprogramma's voor de topposities; minstens één vrouw op de short list voor een vacature aan de top (met daarbij de afspraak: pas toe of leg uit); altijd ten minste één vrouw in de selectiecommissie. Hoewel er verschillen zijn per departement, is het de rijksoverheid als geheel gelukt om de 30% vrouwen in de top te realiseren.



Gezamenlijke verantwoordelijkheid: de 'gouden driehoek'

#### De kracht van een D&I team

Een D&I-manager/team speelt uiteraard ook een belangrijke rol in het veranderingsproces. Bij succesvolle bedrijven is een volledig daarvoor vrijgestelde D&I-manager, bij voorkeur met een ondersteunend team, onontbeerlijk gebleken. Verschillende organisaties hebben daarnaast ook een D&I-platform ingesteld, bestaande uit gecommiteerde managers en sleutelfiguren uit verschillende afdelingen. Zij kunnen acties aanjagen, ondersteunen én eraan deelnemen. Team en platform hebben doorgaans het mandaat en de middelen om de strategie uit te zetten in de organisatie en fungeren als ambassadeurs voor D&I. Zij zorgen ervoor dat het thema op de agenda komt en blijft, stellen actieplannen



op en monitoren deze, stimuleren lijnmanagers en dagen hen uit, ondersteunen de uitvoerders, organiseren evenementen en verzamelen en delen kennis. De D&I-teams bij organisaties als ABN AMRO, Achmea, Alliander, KPN, PwC, Rabobank en Universiteit Leiden hebben op deze manier flinke stappen gezet en resultaten weten te boeken. Met de top als steun in de rug en waar mogelijk als actieve deelnemer.

Bij het aanstellen van een manager of professional D&I is het belangrijk u te realiseren dat D&I een vak is. Passie is mooi, maar niet voldoende. Een D&I-professional heeft kennis en inzicht in de aard en werking van diversiteit in organisaties, van formele en informele organisatie- en machtsprocessen en van de manier waarop inclusie en exclusie in organisaties tot stand komt. Ook inzicht in, en bij voorkeur ervaring met, de effectiviteit van interventies en veranderstrategieën horen in de rugzak. Daar komt bij dat het thema soms omstrede is in (delen van) de organisatie, er kan sprake zijn van weerstand. Onze ervaring leert dat D&I-professionals respect afdwingen en de beweging in de organisatie versterken als zij mandaat hebben van en rapporteren aan het topmanagement, beschikken over recente (wetenschappelijke) kennis op het snijvlak van verandermanagement en D&I én over bewezen beïnvloedingsvaardigheden. Aangezien de rol van de top cruciaal is, zal de D&I-manager ook nauw moeten samenwerken met en rapporteren aan (een van de) topbestuurders. Lees of leer meer over de rol van de D&I-professional in de publicatie "Diversiteit en inclusie en waarom het niet vanzelf gaat. Zeven mythes over het werk van de D&I-professional ontrafeld" of in de leergang van hoogleraar Organizational Behaviour Yvonne Benschop en adviseur/trainer Talent naar de Top Sandra Doelman<sup>26</sup>.

#### Bedrijfsnetwerken als D&I speler

Medewerkersnetwerken (bijvoorbeeld voor vrouwen, jonge medewerkers, medewerkers met een biculturele achtergrond) kunnen een belangrijke rol hebben bij het ontwikkelen en uitvoeren van D&I-beleid. Enerzijds biedt een netwerk een platform voor onderlinge uitwisseling en stimulering en voor het bespreken van relevante (zakelijke) thema's. Anderzijds kan een netwerk fungeren als adviesorgaan voor het management en het D&I-team. Zo laten de Managing Board en de Diversity Board van de Rabobank zich bijvoorbeeld regelmatig informeren door de diverse medewerkersnetwerken.

**TIPS:** VOOR DE INZET VAN MEDEWERKERSNETWERKEN VOOR D&I-BELEID

- ▶ Wanneer netwerken spontaan in de organisatie ontstaan zijn zij doorgaans effectiever dan wanneer zij vanuit het management zijn opgericht;
- ▶ Ondersteun de verschillende doelstellingen en draag eraan bij;
- ▶ Bied sponsoring (in persoon en financiële middelen), ondersteuning, tijd;
- ▶ Benut ervaringen, kennis en advies van het netwerk, maar: zadel het netwerk niet op met oneigenlijke (HR-)taken. D&I is, als bedrijfsstrategie, immers een breed gedeelde verantwoordelijkheid en geen 'vrouwenkwestie'. Het vraagt bovendien tijd en professionaliteit. Laat het dus zeker niet alléén aan het vrouwennetwerk over;

- ▶ Er zijn ook bedrijfsoverstijgende netwerken voor een specifieke sector, zoals het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH) en het netwerk Women in Finance (WIFS). Zij zetten zich in voor versterking van vrouwen (aan de top) in de betreffende sector en beïnvloeding van beleid van (landelijke) organisaties en overheid.
- ▶ In onze publicatie "Netwerken voor zakenvrouwen" vindt u praktische tips en praktijkvoorbeelden over vrouwennetwerken<sup>27</sup>.
- ▶ De film "Medewerkersnetwerken in beeld" (2016) vindt u de ervaringen van verschillende bedrijfsnetwerken<sup>28</sup>
- ▶ De website <http://allevrouwenetwerken.nl/> biedt een overzicht van alle vrouwennetwerken in Nederland.



#### PRAKTIJK

##### Netwerk "Black, Female and Fabulous"

Een groep jonge, zwarte advocates ervaart de advocatuur nog altijd als een bolwerk van witte mannen. Ze hebben elkaar opgezocht en vormen een bescheiden netwerk, opgericht door Samantha Ebecilio. Het curriculum van de netwerkvrouwen is niet standaard, maar doet niet onder voor bijvoorbeeld bestuurservaring bij het studentencorps. Hun netwerk is echter aanzienlijk kleiner. "Ik had een bijbaantje om mijn studie te betalen en helemaal geen tijd voor de sociëteit. Ik heb stages gelopen bij twee grote advocatenkantoren én in het buitenland, gewerkt bij de rechtswinkel en had gemiddeld een 8 op mijn eindlijst, maar dat bleek niet genoeg. Ik had geen netwerk via het corps of de hockeyclub. Daarom hebben we nu ons eigen netwerk opgezet," vertelt Yoleiny Mateo Diaz. Haar collega-advocate Patricia Rodrigues de Carvalho: "We zijn natuurlijk allereerst collega's, maar onze band is sterker. We komen overal vandaan, maar we delen onze roots en normen en waarden. Ook zijn we allemaal donker en hebben we hetzelfde meegemaakt. De meesten van ons waren de eerste in de familie die naar de universiteit ging. We moesten alles zelf uitzoeken en ook op eigen kracht de advocatuur in. Daarom hebben we een band en kunnen we elkaar informeel benaderen. We kunnen hier onszelf zijn."<sup>29</sup>



### Externe stakeholders

Tot slot kunnen externe betrokkenen (zoals klanten, samenwerkingspartners, (lokale) overheden en aandeelhouders) een rol spelen in de ontwikkeling en uitvoering van D&I-beleid en maatregelen, zoals blijkt uit het kader.

#### PRAKTIJK

##### Aandeelhouders eisen meer diversiteit in de top

Steeds vaker is er ook sprake van druk van buitenaf om de diversiteit in de top van organisaties te vergroten. Dit bevestigt de business case en kan als sterke stimulans dienen om D&I te versnellen. “De grootste beleggers worden steeds luidruchtiger én ogenschijnlijk radicaler als het onderwerp diversiteit ter tafel komt”, noteert NRC in een special over diversiteit op de werkvloer (18 mei 2019). Neem bijvoorbeeld pensioenfondsen ABP, dat sinds 2018 altijd tegen de voorzitter van de benoemingscommissie van ondernemingen stemt als er geen vrouw in het bestuur zit. Samen met anderen heeft het ABP zestig Amerikaanse bedrijven aangesproken op diversiteit in de top. Daarvan benoemden er 37 vervolgens meer vrouwen. Dit beleid is door ABP ingevoerd omdat men verwacht dat diversiteit leidt tot meer interne tegenspraak en minder ‘zonnekoning-gedrag’, waardoor het risico op debacles kleiner is. Ook het pensioenfonds PMT zette diversiteit op de agenda’s van gesprekken met grote ondernemingen waarin het belegt.

### Borgen en integreren van maatregelen en interventies

Om effectieve en duurzame resultaten te kunnen boeken, zullen diversiteitsmaatregelen en -activiteiten een plaats moeten krijgen in het reguliere beleid<sup>30</sup>. De inbedding en integratie, het zorgen voor een goede infrastructuur van de maatregelen en interventies is dus een onmisbaar onderdeel van het D&I-actieplan. Begin met de HR-processen en -instrumenten (zie hoofdstuk 5), maar vergeet ook niet het medewerkerstevredenheidsonderzoek, het integriteitsbeleid, de aanpak voor onboarding van nieuwe medewerkers, de communicatie, de gedragscodes en de klachtenregeling.

#### PRAKTIJK

##### Integrale aanpak ABN AMRO

ABN AMRO gelooft in de toegevoegde waarde van D&I en heeft de ambitie om in 2020 30% vrouwen in de top te hebben. Het onderwerp staat al geruime tijd op de agenda en de verantwoordelijkheid wordt breed gedragen, de gehele organisatie is erbij betrokken. Er is een D&I-infrastructuur gecreëerd en er is commitment van de top: de CEO is nauw betrokken en elk lid van de Executive Committee is ambassadeur en sponsor van een diversiteitsdoelgroep. Alle bedrijfsonderdelen hebben zogenaamde Diversity Circles, bestaande uit een brede mix van medewerkers, met als doel ABN AMRO complementair en inclusiever te maken. De Circles worden vertegenwoordigd in de overkoepelende Diversity Table, die wordt voorgezeten door de CEO. Zij hebben mandaat voor het nemen van impactvolle beslissingen en het doorvoeren van organisatiebrede veranderingen. Een D&I-team is de spin in het web en zorgt voor initiatieven, ondersteuning, rapportering, verbinding, bewaking, en in- en externe kennisdeling. Elk bedrijfsonderdeel heeft

een plan van aanpak en specifieke doelen, waarvan de voortgang via een dashboard op kwartaalbasis wordt gemonitord. Daarnaast zijn de diversiteitsresultaten onderdeel van de risk rapportage. Ook is diversiteit volledig geïntegreerd in de arbeidscommunicatie. Er wordt ingezet op empowerment van vrouwen door intervisie, mentoring en sponsoring en vrouwen worden proactief op openstaande vacatures geattendeerd. Flexibel werken is goed ingeburgerd en naast het wettelijk ouderschapsverlof is er ook een (40% vergoed) generatieverlof en een regeling voor partnerverlof.

Het percentage vrouwen in de top bij ABN AMRO blijft stijgen: het topmanagement bestaat voor 28% uit vrouwen, de raad van commissarissen voor 29% (2019). Naast (en nadrukkelijk niet in plaats van) genderdiversiteit richt ABN AMRO de focus ook op culturele diversiteit en is een van de eerste bedrijven die zich in 2018 heeft verbonden aan de pilot Culturele Monitor Talent naar de Top.

### Alloceren van budget voor D&I

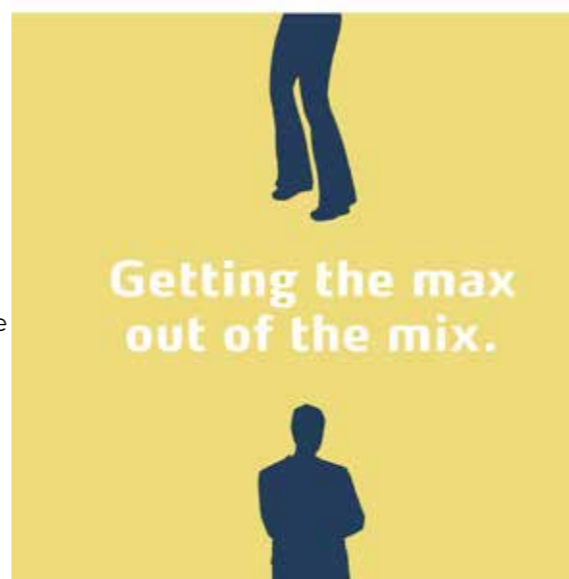
Vanzelfsprekend kan een begroting en gealloceerd budget voor D&I niet ontbreken. Zorg dat er voldoende menskracht en budget beschikbaar is om de ambities te kunnen waarmaken. Dit klinkt als een open deur, maar we komen regelmatig tegen dat het budget niet toereikend is om de doelstellingen te realiseren, of dat een geoormerkt budget ontbreekt.

### Hoe méér managers (mannen) betrekken bij beleid en uitvoering?

Hoewel D&I geen vrouwen- of minderhedenkwestie is, zien we toch vaak dat het voornamelijk vrouwen en biculturelen zijn die betrokken zijn bij de beleidsontwikkeling en uitvoering. Gezien hun invloed en dominante aanwezigheid in leiderschapsposities, vraagt het bevorderen van steun en actie van (witte) mannen dan ook aandacht. Uit ervaring en onderzoek weten we dat zij zich meer betrokken voelen, vaker meedoen met D&I-evenementen en zich eerder persoonlijk inzetten voor interventies, als:

- ▶ ze het belang van D&I inzien voor zowel de organisatie als voor hen persoonlijk en niet alleen voor één bepaalde groep (‘what’s in it for me & my team?’);
- ▶ ze worden gegrepen door de passie van anderen en overtuigd zijn door deskundige informatie, met een mix van zowel data als persoonlijke verhalen en vanuit hun werkperspectief bekeken;
- ▶ ze persoonlijk worden uitgenodigd en aangemoedigd om bij te dragen;
- ▶ ze door gezaghebbende, invloedrijke managers (uit de top) nadrukkelijk worden uitgenodigd en/of die zelf ook meedoen;
- ▶ ze sowieso geneigd zijn de status quo ter discussie te stellen en/of alert zijn op ongelijkheid of onrechtvaardigheid;
- ▶ ze praktische handvatten en tips hebben voor inclusief handelen in het dagelijkse werk.

Ook is gebleken dat jongere mannen een grotere mate van betrokkenheid en meer oog hebben voor obstakels en vooroordelen van diverse groepen, evenals mannen die vrouwelijke rolmodellen hebben (gehad) of thuis zorgtaken hebben. Onderzoekers van de Boston Consulting Group naar de aanpak van diversiteit stellen: “Young men are an untapped resource”<sup>31</sup>.



## PRAKTIJK

**De ervaring van enkele 'male champions for workplace inclusion'**

Tijdens een inspiratie- en impactbijeenkomst 'Inclusion & Engaging Men' van Talent naar de Top in 2018 deelden twee mannen die betrokken zijn bij D&I hun ervaringen en tips. Patrick van de Coolwijk (Dell) had veel geleerd van zijn deelname aan de MARC (Men Advocating Real Change) journey: "Dat waren cruciale lessen over de groei naar inclusie, want het drong daarmee door dat organisaties die een dergelijke verandering niet bewerkstelligen niet meer in staat zullen zijn de juiste talenten aan te trekken." Marijn Pijnenburg (IBM) benadrukte het belang van transformationeel en inclusief leiderschap: "Organisaties hebben niet alleen diverse medewerkers met uiteenlopende kwaliteiten nodig, het is ook belangrijk dat zij gezamenlijk optrekken om D&I tot stand te brengen." Een van zijn adviezen: "Leer van elkaar, probeer verschillende dingen uit en maak het tot uw dagelijkse routine."

**Uitnodiging "neem iemand mee die anders is dan jij"**

Voor het programma 'Stratego voor Vrouwen' bij verzekeraar Achmea worden deelnemers gevraagd om een introduc e mee te nemen, iemand die het 'politieke spel' als geen ander weet te spelen of zich ook juist afvraagt 'hoe anderen dat doen'. Met oog op diversiteit vragen ze een collega mee te nemen die juist niet op hen zelf lijkt (op basis van bijvoorbeeld gender, generatie en culturele achtergrond). Het zal niet verbazen dat het vaak vooral mannen zijn die als introduc e worden uitgenodigd.

**Zet door en herijk, ook bij weerstand en 'moehheid'**

Bedrijven die al langere tijd met D&I bezig zijn, krijgen soms te horen: "Moeten we het daar nog steeds over hebben?". Gezien de lange adem die nodig is, blijft het antwoord 'ja'. Het regelmatig benoemen waarom het nodig is, welke resultaten al geboekt zijn en welke ronkende perspectieven er nog in het verschiet zijn, vermindert of voorkomt 'diversiteitmoehheid'.

Desondanks zal de business case van diversiteit regelmatig worden betwist, omdat D&I-maatregelen volgens critici zouden ingaan tegen belangrijke waarden als kwaliteit en rechtvaardigheid. In deze redenering zouden maatregelen als quota bepaalde groepen bevoorrechten en daarmee afbreuk doen aan het beoogde principe dat benoemingen louter zouden zijn gebaseerd op kwaliteit (merites). Hoogleraren Yvonne Benschop en Marieke Van den Brink (2018) tonen aan dat het juist di  waarden van kwaliteit en rechtvaardigheid zijn die D&I-interventies noodzakelijk maken<sup>32</sup>.

Wij onderschrijven hun betoog dat het noodzakelijk is te bespreken door wie en hoe de termen 'kwaliteit' en 'rechtvaardigheid' worden gedefinieerd. Een effectief D&I-programma kan daar niet omheen en zal dit ook moeten benoemen. Een mooi voorbeeld uit de praktijk van het Gemeentelijk Vervoersbedrijf in Amsterdam is te vinden in de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019:

*"Het grappige is dat het hem niet zit in de kwaliteit, maar het zit hem in het maken van de keuze. Op het moment dat ik in de laatste ronde ben aanbeld en ik heb nog drie kandidaten, dan is het thema kwaliteit helemaal niet meer relevant. Het thema dat dan speelt is 'welke keuze maak je?' en 'wat vind je belangrijk?'. Dan zie je dus dat sommige mensen hun rug rechthouden en zeggen 'ik wil die diversiteit, omdat ik er echt in geloof dat dat mij als organisatie beter maakt'."*

Kritiek is niet alleen van mannen te verwachten, er zijn ook vrouwen die zich negatief uitlaten over D&I, bijvoorbeeld over het bij voorrang benoemen van vrouwen. In een interview in dagblad Touw pareerde advocaat en politica Mirjam de Blecourt dit als volgt: "De kritiek van vrouwen dat ze geen 'excuus-Truus' willen zijn, hou daar toch mee op. Je doet vrouwen ontzettend tekort door ze zo weg te zetten; ze moeten zich echt allemaal bewijzen, anders liggen ze er zo weer uit. Er is bovendien geen man die zegt: ik wil geen excuus-Jan zijn."

Benut de discussies voor een update van uw business case of een herijking, vernieuwing of herhaling van maatregelen en interventies. Een oprissing om weer nieuwe energie te cre ren, een herhaling om wat weggezakt was weer te activeren.

**Naar de volgende fase: discipline, d orzetten en doen**

In de Monitor Talent naar de Top onderscheiden we vier ontwikkelingsniveaus van de zes dimensies voor effectief D&I beleid:

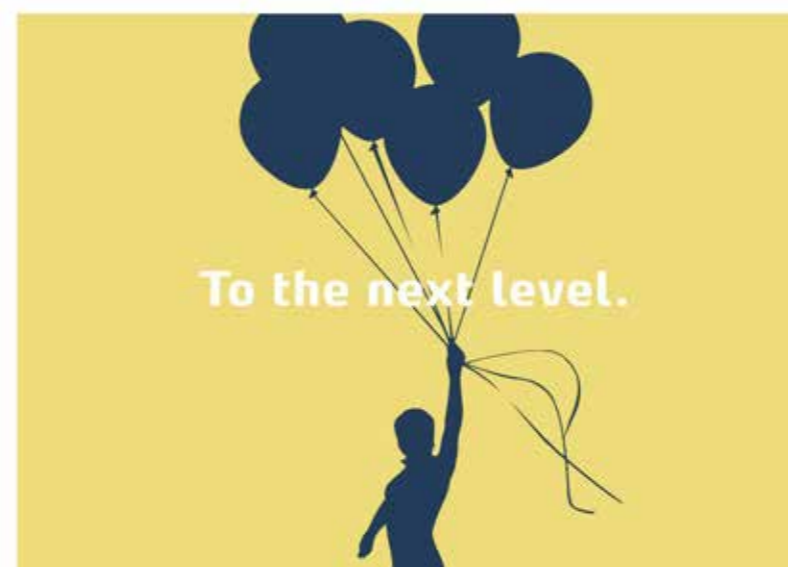
**Niveau 1** Ori ntatiefase = We verkennen de mogelijkheden

**Niveau 2** Ontwikkelfase = We zijn gestart

**Niveau 3** Realisatiefase = Het werk is in volle gang

**Niveau 4** Beheersingsfase = We hebben het in de vingers.

In de praktijk zien wij dat organisaties op meerdere dimensies 'blijven hangen' in dezelfde fase, of na enkele jaren zelfs weer terugvallen. We hebben eerder geschreven over de lange adem die dit onderwerp vraagt en de consistente aandacht die nodig is. Juist op het gebied van Strategie & Management lijkt het voor organisaties lastiger om de sprong te maken van niveau 3 ("het werk is in volle gang") naar niveau 4 ("we hebben het in de vingers"). Voorbeeldgedrag, toon van en monitoring door de top blijft in alle fases bepalend. De voorbeeldfunctie en het lijnmanagement verantwoordelijk houden voor hun resultaten spelen hierbij een grote rol (zie hoofdstuk 7 over Leiderschap). We vatten hier nog enkele andere adviezen samen. Kijk ook naar de succesvolle initiatieven: hoe kunt u die versterken en verder verspreiden in de organisatie of weer nieuw leven inblazen? Sta open voor de onverwachte hoek waar al best practices zijn; deze kunnen voor een sneeuwbaaleffect en positieve impact zorgen. Het vieren van de successen is naast plezierig ook effectief. Bij organisaties die een diversiteitsprijs ontvangen zien we vaak dat dit een stimulans is om met hernieuwde kracht verder te gaan. Gebruik ook ons jaarlijkse Monitoringrapport niet alleen als moment om uw strategie te herijken, maar ook om het organisatiebrede draagvlak te versterken en opnieuw te verbinden met de sponsors, rolmodellen, change agents en critici.





## PRAKTIJK

### Een groeispurt in topbenoemingen bij Dirkwager

Advocatenkantoor Dirkwager begon 2019 met tien vers benoemde partners, onder wie vier vrouwen. Ook de toen benoemde directeur is een vrouw; zij trad toe tot het bestuur, dat verder bestaat uit nog twee vrouwen en één man. Deze groeispurt in benoemingen van vrouwen in de top kwam voort uit een toekomstvisie en een procedurewijziging: *“De oudere generatie maakt plaats voor het jonge talent,”* zegt bestuursvoorzitter Tom Vandeginste, *“We hebben onszelf afgelopen jaar de vraag gesteld: wie binnen kantoor zijn de toekomst? Daar zijn deze personen uitgekomen. Hun praktijken lopen erg goed en voor de lange termijn willen we graag met hen verder. (...) Het is onze ambitie te concurreren met de Zuidas en een steeds internationaler positie in te nemen in de markt. Vanwege het strategische belang dat Dirkwager hecht aan man-vrouw-diversiteit is de bevoegdheid om voordrachten te doen voor de benoeming tot partner aan het bestuur toegekend.”*

### Fifty-fifty als ‘het nieuwe normaal’

*“Soms moet je mensen dwingen tot hun geluk”,* zei een wijze collega ooit. Dit lijkt van toepassing op een effectieve strategie in een geheel andere sector: de wereld van muziekfestivals. De organisatoren van het beroemde Spaanse festival ‘Primavera’ constateerden dat de line-ups van muziekfestivals grotendeels uit mannen bestaan en wilden er ook echt iets aan doen. Bij de editie 2019 hanteerden zij daarom een fifty-fifty man-vrouwverdeling *“We willen geen statement maken en spreken ook niet van een quotum, maar promoten dit beleid als het nieuwe normaal. En we willen dat jonge, vrouwelijke festivalgangers weten dat ze bij ons op een vrouwvriendelijk festival komen.”*, aldus een van de organisatoren. Het bleek te werken, het festival werd bovendien een groot succes, tegen de verwachting van verschillende cynici en critici in<sup>33</sup>.

### De ‘gewoon doen-aanpak’ van Eleanor Roosevelt

Een héél ander voorbeeld ‘uit de oude doos’, maar nog actueel en toepasbaar waar het gaat om de ‘gewoon-doen-aanpak’ en om het activeren van samenwerkingspartners, is het volgende. Eleanor Roosevelt, de vrouw van de toenmalige Amerikaanse president, droeg er actief aan bij dat veel vrouwen werden benoemd op belangrijke posities en had altijd een lijst met geschikte kandidaten voor leiderschapsposities bij de hand. Ook werden voor haar wekelijkse persconferenties bewust alleen vrouwelijke journalisten uitgenodigd, wat eraan bijdroeg dat de media-bedrijven ervoor zorgden vrouwen in dienst te hebben in Washington D.C. Dit leidde er bovendien toe dat het nieuws in het land méér werd verwoord vanuit het perspectief van vrouwen<sup>34</sup>.

## HIGHLIGHTS

- ▶ Kies een stevige en integrale aanpak, maar met een positieve insteek: D&I komt de hele organisatie ten goede en maakt het werk innovatiever, afwisselender en succesvoller
- ▶ Stel een samenhangend en strategisch actieplan op, met uitzicht op zowel ‘quick wins’ als lange termijn resultaten; benut de bestaande best practices en aanwezige energie en vier successen
- ▶ Volg twee sporen, naast empowerment vooral focus op het screenen en aanpassen van systemen: procedures en machtsstructuren
- ▶ Benut de ‘gouden driehoek’ van top/management, basis, staf/ondersteuning en benut externe stakeholders.
- ▶ Zet sponsors en ambassadeurs strategisch in. vorm coalities, breng ze samen, organiseer bijvoorbeeld ‘communities of practice’; daag ze uit om anderen te inspireren, hun ervaringen te vertellen; laat (ook) mensen het verhaal doen die ‘the language of the guys’ spreken

# 5. Organisatiecultuur

In hoeverre heeft uw organisatie een inclusieve cultuur? Wat wordt er gedaan om dit te bewerkstelligen? Leeft in de organisatie de aandacht ervoor? Worden stereotypen, vooroordelen en discriminatie actief bestreden? In hoeverre kunnen medewerkers hun werk goed combineren met zorgtaken en een privéleven?

*"Culture beats strategy - so much that culture is strategy"* (Seth Godin)

## Inclusieve cultuur: organisatie en samenleving

Als ambitieuze D&I-plannen, instrumenten en maatregelen niet landen in een inclusieve cultuur hebben ze nauwelijks kans van slagen. De organisatiecultuur wordt gevormd door de mensen die in een organisatie werken, in het bijzonder degenen op invloedrijke posities. Zij zijn op hun beurt gevormd door de cultuur en het gezin waarin ze zijn opgegroeid en de 'bubbel' waarin zij leven.

In Nederland bestaan bijvoorbeeld uitgesproken opvattingen over de zorg voor kinderen. Uit een onderzoek van McKinsey blijkt dat 80% van de respondenten vindt dat moeders van kinderen onder de vier jaar 3 dagen of minder zouden moeten werken, terwijl slechts 35% dat over vaders van jonge kinderen vindt. Ook hebben Nederlanders over het algemeen een positief zelfbeeld als het over inclusie gaat, terwijl de praktijk vaak anders uitwijst. Dat positieve zelfbeeld maakt een goede dialoog en leren over inclusie lastig.

Organisaties vormen een belangrijk deel van de samenleving en worden dus beïnvloed door de cultuur in de samenleving. Tegelijkertijd kunnen (grote) organisaties óók de motor of versneller zijn van ontwikkelingen in de samenleving. Het bewerkstelligen van een inclusieve cultuur in een organisatie heeft niet alleen effect op de eigen werknemers, maar zal ook een bijdrage leveren aan het maatschappelijk debat.



## De cultuur zit in de muur en de macht der gewoonte

De organisatiecultuur wordt niet alleen beïnvloed door de cultuur in de samenleving. Het zet zich vast in de mensen die er werken: de cultuur zit als het ware in de muur. Ga maar eens na hoe u aankeek tegen uw organisatie toen u er startte en hoe snel u gewend was aan en meedeed met gewoonten en gebruiken. Een organisatiecultuur bepaalt de normen, de omgangsvormen, de waarden, de rituelen. De onbewuste regels, afspraken en overtuigingen die eraan ten grondslag liggen, zijn van invloed op hoe de organisatie nieuw talent verwelkomt en of medewerkers zich op hun plek voelen en zich kunnen ontwikkelen. Leidinggevenden en managers op sleutelposities zijn zowel cultuurmakers als -dragers en met name de CEO is koersbepalend. Zij hebben de macht om gewoonten te introduceren en te versterken. In organisaties waar mannen de meerderheid vormen (in invloedrijke posities), is het dan ook logisch dat er een masculiene cultuur is ontstaan, gebaseerd op processen en werkstijlen waaraan mannen gemiddeld de voorkeur geven. Veel vrouwen voelen zich in een dergelijke cultuur minder thuis en zien zich genoodzaakt zich (flink) aan te passen. Dat gaat ten koste van hun natuurlijke talent en kracht. Het kan hun zelfvertrouwen aantasten, hun ambitie ondermijnen en leiden tot hun (ongewenste) vertrek. "Corporate culture is twice as important as individual mindset in building women's confidence that they can reach a top management position", concludeert McKinsey in een van de zogenaamde Women Matter rapporten over genderdiversiteit.<sup>36</sup>

### TIP: CHECKLISTJE OM ZICHT TE KRIJGEN OP DE ORGANISATIECULTUUR<sup>37</sup>

Organisatiecultuur gaat simpelweg over de vraag 'Hoe doen we dingen hier? Hoe wordt het werk gedaan?'. Het beantwoorden van deze (en dergelijke) vragen kan daarbij helpen:

- ▶ Hoe ziet een 'ideale werknemer' (high performer) eruit? Wie worden in de organisatie of afdeling gezien als 'ideale werknemer'?
- ▶ Wat is de strategische visie van het leiderschap en hoe wordt die visie door teams uitgevoerd? Wat wordt getolereerd in een team/ de organisatie dat niet getolereerd zou moeten worden?
- ▶ Als je één ding zouden mogen veranderen (in een team), wat zou dat dan zijn?
- ▶ In hoeverre zijn er concrete en effectieve D&I-maatregelen en -voorzieningen en kunnen die ook daadwerkelijk worden gebruikt?

### PRAKTIJK

#### Maatschappelijke campagne met externe en interne impact

Een reclamefilmpje 'Dream Crazier' van Nike<sup>35</sup> leidde tot veel reacties en discussies, met name via sociale media. Het filmpje, dat werd ingesproken door toptennisser Serena Williams en debuteerde tijdens de Oscar uitreiking in 2019, laat een aantal op gender gebaseerde dubbele standaarden en uitdrukkingen zien die vrouwen hinderen op weg naar de top. Een Nederlands voorbeeld: een grote verzekeraar startte enkele jaren geleden een landelijke campagne, gericht op enkele miljoenen werknemers die zich druk maken over diversiteit, mobiliteit, balans werk/privé en vitaliteit. Als grote werkgever en belangrijke speler op de arbeidsmarkt kan de mening over deze onderwerpen een bijdrage leveren aan het maatschappelijk debat en aan oplossingen, zo was de gedachte. De multimedia-campagne bevatte onder meer prikkelende stellingen over de genoemde thema's, waarop men kon reageren. Een interessant bijkomend effect: het leidde ook intern tot veel reacties en interessante gesprekken over hoe deze thema's binnen de eigen organisatie al dan niet de gewenste prioriteit en invulling kregen, of de organisatiecultuur daar wel de juiste basis voor bood.

### PRAKTIJK

#### Bevragen van de cultuur bij Alliander

Bij energiebedrijf Alliander worden verschillende maatregelen, interventies en vaak ludieke acties ingezet om D&I de organisatie in te brengen. Eén daarvan was het actieonderzoek 'Piekstroom', waarin men samen in gesprek ging over hoe vrouwen beter konden doorstromen naar managementfuncties en welke cultuuraspecten daarbij een rol spelen. "Ik wilde niet uitgaan van aannames, maar ophalen wat er leeft bij de werknemers," aldus Joy Lodarmasse, manager D&I bij Alliander. Op verschillende manieren gingen diverse groepen medewerkers met elkaar in gesprek, onderzochten zij sociale systemen en gingen ze op zoek naar oplossingen om de gewenste sociale verandering te bevorderen. Het proces was eigenlijk al een interventie op zich. "De grootste winst is het proces: anders leren kijken, reflecteren op jezelf en samen een nieuwe norm stellen," aldus Lodarmasse. Het gaat ook om de kracht van het geheel: "Als je op alle dimensies iets in beweging zet, dan gaat het rollen."

## Jumping to inclusion: wat is een inclusieve cultuur?

Een bedrijfscultuur waarin masculiene, Westerse waarden en eigenschappen dominant zijn is lang succesvol geweest, maar past (al lang) niet meer en is zeker niet toekomstbestendig.

Om succesvol te zijn en te blijven en te kunnen profiteren van de meerwaarde van diversiteit is een inclusieve en duurzame cultuur nodig. Maar wat is een inclusieve organisatiecultuur?

“Diversity is being invited to the party, inclusion is being asked to dance to your rhythm”.

Deze quote geeft mooi weer waar het bij inclusie om gaat: je doet mee, je telt mee, je wordt erkend en je kan meebeslissen. Of zoals diversiteitsexpert Karima Belhaj zegt: *“Als je van mij verwacht dat ik ‘vrouwelijkheid’ of ‘allochtonigheid’ met me meebreng, dan heb je het niet begrepen. Het draait erom dat mensen in al hun volledigheid mogen meedoen.”*<sup>38</sup>

Zodra je iemands identiteit gaat reduceren tot één ding wordt het lelijk en plat.

Inclusie is niet een specifiek verlangen van specifieke groepen, het is een algemeen menselijke behoefte. Aan de basis van inclusie ligt een goede balans tussen de twee universele basisbehoeften. Enerzijds het gevoel uniek te zijn en als individu te worden benaderd en gewaardeerd (uniciteit). Anderzijds het gevoel opgenomen te zijn en volwaardig onderdeel te zijn van een groep, met al je unieke kanten en verschillen van dien (verbondenheid). Wanneer zowel de uniciteit als de verbondenheid hoog is, is er sprake van inclusie. Is één van beide niet of onvoldoende aanwezig, dan is er sprake van assimilatie, differentiatie of uitsluiting<sup>39</sup>.

Inclusie speelt een rol op drie niveaus: organisatie, team en persoonlijk. Bij Talent naar de Top vatten we dit als volgt samen:

- ▶ Een inclusieve organisatie kent geen in-group, is de meest kort en krachtige definitie.
- ▶ Een inclusief team is divers samengesteld, de teamleden vullen elkaar aan en gaan op een respectvolle manier met elkaar om. Er wordt gestuurd op synergie, vanuit zowel uniciteit als verbondenheid van de individuele teamleden.
- ▶ Inclusie op persoonlijk niveau: een inclusieve leider gaat bewust om met bias en stuurt gericht op D&I, medewerkers ervaren inclusie.

Wanneer deze drie niveaus op orde zijn, kunnen we spreken van een inclusieve organisatiecultuur. Om na te gaan hoe uw organisatiecultuur er voor staat op deze niveaus, is het van belang om altijd zowel de visie en ervaringen van het (top)management als die van de medewerkers (en specifiek van de minderheidsgroepen) te meten (voor een model daarvoor, zie hoofdstuk 2) en te focussen op de mogelijke discrepanties tussen beide. Die discrepanties zijn veelzeggend en bieden handvatten voor verbetering van beleid.

Jumping to inclusion? In deze publicatie is al diverse keren ingegaan op het feit dat het gaat om een langdurig, intensief proces van kleine en grotere stappen. Leiders kunnen zorgen voor kleine en grote sprongen, zeker wanneer gebruik wordt gemaakt van ‘nudges’ (zie hoofdstuk 3). In hoofdstuk 7 wordt ingegaan op de rol van leiderschap bij het realiseren van een inclusieve cultuur.



### PRAKTIJK

#### D&I standaard thema in gesprek met potentiële topmanagers

Een grote accountancy- en consultancyonderneming nam het thema diversiteit en inclusie als standaard onderwerp op in de gesprekken met potentiële topmanagers. Op die manier konden zij toetsen of met een mogelijke benoeming ook het D&I in het DNA van de organisatie bevorderd zou worden. Aan bod kwamen vragen als: Hoe staat u tegenover diversiteit? Wat heeft u daar zelf voor activiteiten voor ontplooid?

Deze aanpak zorgt ervoor dat kandidaten hiermee weten én voelen - naast soms wat ongemak - dat dit thema belangrijk is voor de organisatie en ze er ook op worden beoordeeld. Het heeft echter pas écht structureel effect als het consequent en langdurig wordt volgehouden en dit soort vragen frequent en in diverse situaties aan de orde komen.

## Enkele cultuurelementen belicht

Hieronder gaan we op een aantal elementen van de organisatiecultuur nader in, waarbij we focussen op de vraag in hoeverre deze cultuur het mogelijk maakt - of beter: ondersteunt en stimuleert - om D&I daadwerkelijk in praktijk te brengen en te ervaren.

### De ongeschreven regels

Naast alle geschreven procedures over hoe zaken gaan, bestaat er in elk bedrijf een hele set aan ongeschreven regels. Meestal zijn ze te herkennen aan de woorden ‘Zo doen wij dat hier (nou eenmaal)’ of ‘Zo krijg je hier zaken voor elkaar’. Ken en beheers je deze regels, dan ‘hoor je erbij’. Voor nieuwe medewerkers zijn deze ongeschreven regels iets om uit te vogelen. Deze normen zitten zo diep ingebakken in de cultuur dat ze vaak vergeten worden bij een onboarding proces. Terwijl geschreven regels af en toe worden herzien en gecheckt of ze daadwerkelijk nog bij de waarden van de organisatie passen, gebeurt dat meestal niet bij ongeschreven regels. Dan kan het zomaar gebeuren dat de ongeschreven regels negatief uitpakken en organisatiedoelen en -ambities tegenwerken. Het expliciet met elkaar benoemen en opschrijven van de ongeschreven regels kan helpen. Eenmaal op papier kunnen ze worden besproken, op D&I-effecten beoordeeld - en vervolgens waar nodig herzien.

### De ‘ideale medewerker en manager’?

De ‘ideale medewerker’ of ‘ideale manager’ bestaat niet. Toch hebben we er wel degelijk een beeld van. Onbewust ‘weten’ we aan welke eigenschappen en kwaliteiten iemand moet voldoen om in de organisatie ‘in het malletje te passen’. Desgevraagd kunnen medewerkers vaak wel aangeven wie de ‘kroonprinsen’ (een enkele keer ook ‘kroonprinses’) zijn die in aanmerking komen voor topfuncties. Het profiel heeft vaak een beperkte bandbreedte en kandidaten mogen daar niet (te veel) van afwijken. Andersoortige types, die bovendien niet de informele regels van het spel hanteren, komen niet of minder in aanmerking. Docent en onderzoeker dr. Carolin Ossenkop (Radboud Universiteit) laat in haar proefschrift ‘What you see is what you get!? Looking into ethnic diversity and professional careers in Dutch organizations’ (2015) onder meer zien hoe

jonge professionals worstelen met het prototype van de ideale medewerker, een beeld waarin zij zich niet herkennen en met netwerken waar zij niet bij horen. De grotere diversiteit op de arbeidsmarkt dwingt organisaties ertoe zich te bezinnen op wat zij onder de 'ideale manager' verstaan.

Beelden over de 'ideale medewerker' uiten zich niet alleen in formele en informele selectiecriteria, maar ook in beelden en symbolen in de organisatie. Ze zeggen iets over de organisatiecultuur én zijn er op van invloed. Het is interessant om deze eens tegen het licht te houden. Hoe zien de aankomsthal en de koffiehoeven er bijvoorbeeld uit, wat hangt er aan de muur? Welke beelden worden er op de website en andere media gebruikt? Wie worden er als de 'helden' getoond? Zijn deze in lijn met de D&I ambities?

#### PRAKTIJK

##### Inclusieve beeldvorming bij de Universiteit Leiden

Carel Stolker, Rector Magnificus van Charterondertekenaar Universiteit Leiden, meldde tijdens het Topontbijt 2018 van Talent naar de Top enthousiast dat de enige (!) vrouwelijke hoogleraar op de eremuur in de senaatskamer van zijn universiteit gezelschap ging krijgen van veertien portretten van andere vrouwelijke hoogleraren, allen vrouwen die baanbrekend onderzoek hebben verricht in hun vakgebied. Hiervoor moeten 14 van de 117 mannelijke portretten plaats maken. Deze actie volgt op het initiatief van 'Athena's Angels' in maart 2016: een maand lang waren toen in de senaatskamer uitsluitend fotoportretten van vrouwelijke hoogleraren te zien. Toen waren dus alle mannenportretten (tijdelijk) vervangen. 'Athena's Angels' is een initiatief van vier vrouwelijke hoogleraren. Zij vragen met hun acties aandacht voor een wenselijke, meer inclusieve beeldvorming van wetenschap en wetenschappers, waarin letterlijk en figuurlijk ruimte is voor mannen én vrouwen.

##### Weg van het karrenspoor: het up-or-outsysteem en vaste carrièrepaden

In veel organisaties geldt het credo 'up or out' (ook wel 'grow or go' genoemd). Oftewel: óf iemand stijgt - in de regel volgens een vast patroon - op de carrièreladder óf iemand verlaat de organisatie. In (internationale) partnerorganisaties is vaak een van de ongeschreven regels dat je vóór je veertigste partner moet zijn. Dit systeem sluit niet aan bij de carrièreopvatting en de levensfase van een (groeïend) deel van de medewerkers, met name vrouwen die veelal een relatief groot aandeel in de zorgtaken op zich nemen. In de periode dat het jonge gezin of een andere privésituatie aandacht vraagt, zullen ze vaak in hun carrière tijdelijk een pas op de plaats willen maken. Dat wil niet zeggen stilstaan, maar eerder meanderend of tijdelijk horizontaal carrière maken in plaats van steil en lineair. Ook de verwachtingen rondom continue beschikbaarheid en de soms extreme werkdruk in veel organisaties is voor de nieuwe generatie medewerkers een knelpunt. Zo blijken jonge accountants te overwegen het vak te verlaten als gevolg van een te krappe planning, het up-or-outsysteem en een stortvloed aan nieuwe regels, laat een onderzoek van Marlies de Vries (Nyenrode Business Universiteit) en Bas Herringers (NBA Young Profs) zien<sup>40</sup>. In onze trainingspraktijk hoorden we dat sommige vrouwen zich genoodzaakt

voelen zelfs zó ver te gaan dat zij hun zwangerschap proberen te plannen rondom het drukke seizoen ....

Adviseur en onderzoeker Claartje Vinkenburg pleit al enige jaren voor een meer inclusief en transparant promotiesysteem. Het huidige systeem is gebaseerd op het klassieke kostwinnersmodel, terwijl velen tegenwoordig tweeverdieners zijn. Bovendien staat het systeem volgens haar op springen, omdat het gekoppeld is aan een heilig geloof in meritocratie en omdat het een keurslijf is: er is maar één manier om de ladder te beklimmen. Vrijwel nergens is vastgelegd hoe lang je erover mag doen, deeltijd werken wordt 'bestraft', langzamer of sneller carrière maken is ongebruikelijk, en zij-instromen of terugkomen is niet altijd een optie. Wie afwijkt wordt niet voor 'vol' aangezien. Bovendien is het nooit zeker of het harde werken en de regels van het spel volgen ook de hoofdprijs zal opleveren, want die is ook afhankelijk van gun- en netwerkfactor, zo stelt zij. Ten slotte zorgt het proces volgens Vinkenburg voor verspilling van talent, omdat veelbelovende medewerkers zich er in toenemende mate van afkeren. Ook volgens Kim Putters van het Sociaal en Cultureel Planbureau kunnen en willen veel medewerkers die zorg en werk combineren, niet meer carrière maken op de manier waarop de kostwinners van de vorige generatie dat deden. Dat maakt dat ook de houdbaarheidsdatum van een carrièrestelsel gebaseerd op het achterhaalde kostwinnersmodel is overschreden<sup>41</sup>.

Langzamerhand ziet dan ook een groeiend aantal organisaties in dat er alternatieve loopbaanmogelijkheden moeten zijn en maken het bijvoorbeeld mogelijk om in bepaalde fasen van de carrière (tijdelijk) horizontaal te groeien in plaats van verticale stappen te maken. Een must om jonge talenten binnenboord te houden. In een artikel op LinkedIn geeft EY partner Rob Lelieveld bijvoorbeeld aan dat EY naar een 'meer constructieve cultuur' streeft: minder competitie en elkaar meer helpen: "EY beschikt al over een alternatief carrièremodel, waarin het niet meer per se gaat over 'up or out', maar over de ervaring van medewerkers"<sup>42</sup>. Een andere internationale consultancyfirma voerde enkele jaren geleden al mogelijkheden en maatregelen in om het combineren van een carrière en gezin beter mogelijk te maken (zie kader praktijk 'Na carrièreonderbreking weer 'full swing' aan de slag).



## PRAKTIJK

**Accenture verlegt koers voor creatieve en diverse organisatie**

Inspelend op marktveranderingen nam adviesbureau Accenture kleine creatieve partijen over. Om de beoogde innovatieve cultuur te bereiken wilde de organisatie meer diversiteit. Daarom werd onder meer zwaar ingezet op diversiteit bij het aannemen, beoordelen en behouden van medewerkers. Het werven van voor de sector onconventionele profielen werd een speerpunt en er werd stevig ingezet op gendergelijkheid. Ook het up-or-outsysteem werd aangepast, aangezien dit systeem enorm veel tijd vroeg, zorgde voor interne politiek en voor ontevredenheid over de uitkomsten bij zo'n 80% van de mensen. Vastomlijnde paden met vijf verschillende scores en dito loonsverhogingen en interne politiek werden niet langer de norm. De beoordelingsstructuur werd vereenvoudigd en meer gefocust op 'continue to grow'. De aanpassingen hebben bijgedragen aan de cultuur die de onderneming wil koesteren. Al blijven er verbeterpunten en heeft het ook gezorgd voor onrust, Accenture heeft het lef gehad om waarden als gelijkheid en innovatie echt vorm te geven<sup>43</sup>.

**Na carrièreonderbreking weer 'full swing' aan de slag**

Een grote internationale adviesorganisatie heeft verschillende loopbaanopties mogelijk gemaakt, in plaats van vast te houden aan één min of meer vast loopbaanpad. Ook werd het voor zowel mannen als vrouwen op subtopniveau mogelijk gemaakt om gedurende een bepaalde periode in deeltijd te werken en om minder te reizen. In die periode kunnen zij desgewenst sparren met een mentor. Ook is in deze casus het effect van framing te zien: de terminologie bleek zeer belangrijk: door bewust de term carrièreonderbreking ('career break') te hanteren, werd bij zowel leidinggevend als medewerkers benadrukt dat ervan uit wordt gegaan dat na verloop van tijd de ambities en carrières weer voluit kunnen en worden opgepakt.

**Inclusieve werkcultuur in alle teams bij gemeente Amsterdam**

Het uitgangspunt bij de gemeente Amsterdam is de inclusieve werkcultuur: talent als basis, diversiteit als kracht. In de aanpak "Amsterdam inclusieve organisatie (2015-2019)" wordt ingezet op inclusief leiderschap en het bevorderen van een inclusieve werkcultuur in alle teams. Het management is de belangrijkste schakel, zij zijn het voorbeeld en moeten laten zien wat inclusief gedrag in de dagelijkse praktijk is.

**Reproductie van niet-inclusief gedrag: de 'fit-in'-valkuil**

Wanneer managers - als leidinggevend en mentoren van jonge, nieuwe medewerkers - zelf voornamelijk het gedrag vertonen dat past in de traditionele, masculiene organisatiecultuur, zal organisatie- en cultuurverandering lastig en langzaam tot stand komen. De 'gebruikelijke' (masculiene) manier om leiding te geven en carrière te maken wordt hiermee overgedragen en blijft overeind. Jonge medewerkers worden gestimuleerd om zich daaraan aan te passen en diverse talenten in de organisatie worden daardoor minder benut. Hun identiteit en eigenheid conflicteert dan met wat gangbaar is, waardoor zij mogelijk hun ambitie zullen verliezen.

Het selecteren van mentoren en andere bij onboarding en talentontwikkeling betrokkenen vraagt dan ook aandacht.

**De 'anywhere-anytime' cultuur**

De sterke behoefte aan een goede werk-privébalans bij zowel mannen als vrouwen in Nederland conflicteert met de 'anywhere-anytime cultuur' die in veel - met name internationale en corporate - bedrijven de boventoon heeft. Om daar enigszins aan te kunnen ontsnappen, 'kiezen' medewerkers er vaak voor om in deeltijd te gaan werken, omdat dat een wettelijk vastgelegde mogelijkheid is. Kiezen staat hier tussen aanhalingstekens; het lijkt een vrije keuze te zijn, maar er ligt een dwingende norm onder, zo stelt onder meer hoogleraar Belle Derks (Universiteit Utrecht). Niet alleen vrouwen, ook mannen, zijn vaak 'gevangen' in deze normen. Mannen worden nog altijd geacht fulltime te werken en de kostwinner te zijn. Waar het voor vrouwen acceptabel wordt gevonden dat zij werk en zorg combineren door in deeltijd te werken, kan dat voor mannen negatieve gevolgen hebben voor hun carrière. Hoewel een groeiend aantal werkende vaders aangeeft méér tijd aan hun gezin te willen besteden en minder uren te willen werken, brengt slechts een deel dat daadwerkelijk in praktijk, grotendeels uit angst voor mogelijke consequenties voor hun loopbaan. De Noorse Rector Magnificus en D&I-expert Curt Rice, die ook in Nederland heeft gewerkt, vat de Nederlandse situatie als volgt samen: *"Certainly it's true that gender equality at home is important for achieving gender equality at work, and in a culture where so many women do work part time, it's not surprising that many young women will be attracted to that option. But the problem, in short, is that women who do want to advance and who are up to the task, still meet obstacles that their male colleagues don't."*

In deeltijd werken is formeel een recht, toch kan het daadwerkelijk gebruiken een vertraging of einde van je carrière kan betekenen. Minder uren werken wordt geïnterpreteerd als minder ambitie en inzet. Dergelijke verwachtingen en stereotype beelden zitten ambitieuze vrouwen én mannen in de weg, niet alleen jonge ouders, maar bijvoorbeeld ook mantelzorgers.





## Vrouwelijke leiders als rolmodellen

De aanwezigheid en actieve zichtbaarheid van rolmodellen uit minderheids-groepen draagt bij aan een inclusieve bedrijfscultuur. Maar 'één vrouw maakt nog geen zomer'.

Door meerdere vrouwen in een relatief korte periode in (sub-)topfuncties te benoemen, nemen negatieve stereotypering en vooroordelen af. Meer vrouwen in de top van de organisatie leidt echter niet automatisch tot een meer inclusieve cultuur. Wanneer er méér dan 30% vrouwen zijn (de zogenaamde 'kritische massa'), wordt die kans wél groter. Het zendt enerzijds een boodschap uit naar nieuwe medewerkers en samenwerkingspartners: deze organisatie is gebalanceerd, hedendaags, toekomstbestendig. Anderzijds zijn deze topvrouwen belangrijke rolmodellen voor vrouwelijke sollicitanten en voor potentiële topvrouwen in eigen huis. Alleen al door hun aanwezigheid kunnen ze de ambities van talentvolle vrouwen versterken en het vertrouwen voeden dat voor hen ook een dergelijke positie mogelijk is. In verschillende onderzoeken wordt gesproken over een zogenaamd trickle down-effect: hoe meer vrouwen in de top, hoe meer vrouwen naar de top. Onderzoeken van Catalyst (2001) en Deloitte (2015) laten zien dat het percentage vrouwen in het bestuur van organisaties direct samenhangt met het toekomstige percentage vrouwen in senior management<sup>44</sup>. CEO van Alliander Ingrid Thijssen ervaart dit ook in de praktijk: *"Het feit dat ik in de top zit, werkt als een magneet. In mijn team werkt nu 60% vrouwen, ik moet nu zelfs oppassen dat het niet naar de andere kant doorslaat."*, constateert zij<sup>45</sup>. De ervaring van het Mixed Mentoringprogramma van Talent naar de Top leert dat vrouwelijke leiders óók belangrijke rolmodellen kunnen zijn voor mannelijke junior-managers. In dit programma, dat intussen integraal onderdeel is van het Cross Mentoringprogramma, zijn vrouwelijke senior managers mentor van een meer junior mannelijke medewerker, die vaak alleen of voornamelijk mannelijke rolmodellen als leidinggevend hebben. Managers die ook vrouwelijke rolmodellen hebben (gehad), zijn zich veel bewuster van de waarde van D&I: "Een mannelijke junior-manager kan veel leren van een vrouwelijke senior-manager en dat gaat veel verder dan professionele tips, inzichten of zelfs sponsoring. Het gaat om het waarderen van de waarde van diversiteit en het leren waarderen van een ander perspectief. Hoe beter het bewustzijn, hoe meer ze zich zullen inzetten voor gendergelijkheid tijdens hun carrière."<sup>46</sup> Bovendien zorgt mentorschap ook voor carrièresucces voor de mentoren door het vergroten van hun zichtbaarheid en de waardering van hun leiderschap en kennis<sup>47</sup>. Op die manier snijdt het mes dus aan twee kanten: niet alleen de mannelijke junior-managers (mentees) hebben er profijt van, ook de vrouwelijke senior-managers (mentoren).

## PRAKTIJK

### Topvrouwen als sponsor van vrouwelijke talenten bij Shell

Bij Shell staat genderdiversiteit al geruime tijd hoog op de agenda, er is een uitgebreid en integraal pakket van instrumenten en maatregelen. Eén van de effectieve maatregelen bij een van de bedrijfsonderdelen is dat elke topvrouw mentor is van twee vrouwen in de laag onder haar niveau. Via dit 'piramidemodel' wordt een groep talentvolle vrouwen op verschillende niveaus gesteund en gestimuleerd in hun ambities en carrière. Bestuursvoorzitter van Shell Marjan van Loon is ook actief als mentor en neemt onder meer deel aan het Boardroom Coaching programma van Talent naar de Top. In dit programma worden bestuursvoorzitters en andere topondernemers als 'coach' gekoppeld aan vrouwelijke executive potentials uit andere organisaties (cross-company dus). De koppels ontmoeten elkaar gedurende een jaar- voor gesprekken, raad en daad, inspiratie en sponsoring. Ook nemen zij deel aan coaching cirkels en netwerkbijeenkomsten. Voor de 'coachees' levert het waardevolle adviezen en ervaringen, een groter netwerk en zichtbaarheid en een duwtje in de rug richting boardroom. Meer dan tweederde heeft binnen twee jaar een loopbaanstap gemaakt. De coaches brengt het nieuwe inzichten en meer D&I-bewustwording.

### 'Board-ready' vrouwen in de database Topvrouwen.nl

Vrouwen die een positie in de top (als bestuurder of toezichthouder) ambiëren, kunnen zich inschrijven in de database van topvrouwen.nl. Om hen te sterken in hun ambities en om een duidelijk statement te maken voor de doorstroom van vrouwen naar de top, hebben verschillende bedrijven een aantal van hun vrouwelijke executive potentials gestimuleerd om zich als groep aan te melden bij deze database. Topvrouwen.nl is een initiatief van werkgeversvereniging VNO-NCW en het ministerie van OCW en heeft tot doel een ingang te bieden voor bedrijven, instellingen en (non)executive searchbureaus die op zoek zijn naar vrouwelijke kandidaten voor de raad van bestuur, de raad van commissarissen of de raad van toezicht. De database staat open voor vrouwen met relevante werkervaring in het bedrijfsleven of (semi)publieke organisaties in een rol op bestuurs-, directie- of executieveniveau.

## HIGHLIGHTS

- ▶ Stel niet-relevante cultuurelementen ter discussie
- ▶ Een inclusieve cultuur ontstaat op persoonlijk-, team- en organisatieniveau
- ▶ Macht der gewoonte(n): leidinggevend zijn de belangrijkste cultuurdragers en -makers en zijn dus vooral aan zet om ongewenste gewoonten om te buigen
- ▶ Zijn er goede en zichtbare rolmodellen? Hoe meer vrouwen in de top, hoe meer vrouwen naar de top
- ▶ Meet en monitor de door medewerkers ervaren inclusie
- ▶ Check: zijn verschillende cultuuraspecten in lijn met de D&I-ambities en -maatregelen?



# 6. HR-management

Bij de dimensie HR-management draait het om het screenen, aanpassen en inzetten van beleid en instrumenten op het gehele terrein van HR. Denk hierbij aan werving & selectie, loopbaanplanning en -ontwikkeling, leiderschapsontwikkeling en empowerment, beoordelingen en promoties, arbeidsvoorwaarden en exitgesprekken. We starten met een paragraaf over de rol van de HR-afdeling.

## Is de HR-afdeling op D&I toegerust?

Hoewel meestal niet eindverantwoordelijk, heeft de afdeling Human Resources (HR) in vrijwel alle bedrijven een belangrijke taak om D&I te bevorderen, evenals de Chief HR Officer in het bestuur. HR-business partners of -adviseurs zijn in de positie om tijdens beoordelings- en promotiebesprekingen de vinger op de zere plek te leggen als het gaat om stereotypering en vooroordelen. Het HR-instrumentarium is daarnaast mede voorwaardenscheppend voor ontwikkelingsmogelijkheden en carrières, maar ook voor het juiste gesprek, het gewenste gedrag en de passende processen en maatregelen.

Wil dit effectief kunnen bijdragen aan D&I dan is het een voorwaarde dat de verantwoordelijke HR-professionals in de kopgroep zitten. Zij dienen te beschikken over voldoende bewustzijn, kennis en vaardigheden en een proactieve inzet. Niet alle HR-professionals zijn hier voldoende op toegerust. Ze zien bijvoorbeeld op tegen de weerstand die het thema oproept bij hun klanten (lijnmanagers) of voelen zich onzeker, omdat ze te weinig kennis of overtuigingskracht hebben. En net als ieder ander, hebben ook HR-professionals hun eigen visie, blinde vlekken, mindbugs en vooroordelen<sup>48</sup>.

### PRAKTIJK

#### HR-afdeling in dialoog met een diversity game

De HR-afdeling van een groot technisch bedrijf wilde graag een actieve coördinerende en stimulerende rol nemen in het D&I-beleid, maar voelde zich nog onzeker over de eigen visie en kennis op dit gebied. Zij vroegen Talent naar de Top hen te helpen om met elkaar hierover in gesprek te gaan en een visie te ontwikkelen. Naast deelname aan 'mini-colleges' gingen de deelnemers met elkaar in gesprek aan de hand van de 'Diversity Game', die bedoeld is om zowel kennis te vergroten als visie en praktijkgedrag - en de discrepanties daartussen! - bespreekbaar te maken. Het resultaat was dat de groep zich beter geïnformeerd en toegerust voelde om individueel en als team met D&I aan de slag te gaan.

## Instroom

### Bewuste en gerichte werving

Een gefocuste, doelgerichte werving is één van de succesfactoren voor meer diversiteit. Wie de volledige arbeidspopulatie wil benutten en méér vrouwen uit de arbeidsmarkt wil halen, zal daar actief op moeten inzetten. Met aandacht voor de profielomschrijvingen, de arbeidsmarktcommunicatie, en het werving- en selectieproces.



Een van de vragen is: bereiken de traditioneel gebruikte kanalen voor werving wel diverse doelgroepen? Gelukkig horen we steeds minder "We willen wel vrouwen aanstellen, maar we kunnen ze niet vinden", maar aandacht voor het breder en soms anders zoeken is nog steeds nodig. U kunt bijvoorbeeld gebruik maken van het door werkgeversvereniging VNO-NCW en het Ministerie van OCW opgerichte Topvrouwen.nl: een uitgebreide online database met hoogopgeleide, ervaren en 'board-ready' vrouwen, te vinden via de gelijknamige website: <https://www.topvrouwen.nl/>

Naast het inhuren van gespecialiseerde executive searchbureaus (zie ook verder in deze paragraaf) kunt u ook vrouwen-netwerken inzetten om de vacature te verspreiden en regelmatig wordt ook de hulp van medewerkers gevraagd voor het aandragen van sollicitanten. Een universiteit vroeg bijvoorbeeld de medewerkers (m/v) om vacature naar minstens 5 of 10 gekwalificeerde vrouwelijke kandidaten te sturen. Op die manier gaan uw medewerkers bewust en actief nadenken over mogelijke vrouwelijke kandidaten binnen en buiten de organisatie (wat de zichtbaarheid en kansen voor deze vrouwen vergroot) en krijgt de vacature een groter bereik.

## PRAKTIJK

**Andere werving van engineers levert betere kandidaten (m/v) bij Etsy**

Het Amerikaanse online bedrijf Etsy heeft voornamelijk vrouwelijke consumenten, maar had aanvankelijk nauwelijks vrouwelijke engineers. Door onder andere studiebeurzen voor hun Hacker School engineering program te promoten onder jonge vrouwen, wist Etsy binnen twee jaar het aantal vrouwen in het technische team te verviervoudigen. Door zich direct tot vrouwen te wenden en het signaal af te geven 'Je bent welkom bij ons', groeide het aantal inschrijvingen van vrouwen voor de opleiding, en vervolgens ook het aantal vrouwelijke engineers. Als extra bonus bleek deze manier van werven niet alleen meer vrouwelijke kandidaten op te leveren, maar ook betere mannelijke kandidaten: *"The men who come into our organization who are excited about the fact that we have diversity as a goal are generally the people who are better at listening, they're better at group learning, they're better at collaboration, they're better at communication. They're particularly the people you want to be your engineering managers and your technical leads. These people are hard to find, and when you can find them they're awesome"*, is de ervaring van Etsy<sup>49</sup>.

## PRAKTIJK

**Strak sturen op targets**

Marij van Onzenoort, HR Lead bij farmaceut MSD gaf in een interview in 2016 aan: *"Wij werken met targets en sturen daar strak op, met name vanuit het management. We hebben bijvoorbeeld de uitdaging gesteld dat binnen de Europese manufacturing sites, waar traditioneel weinig vrouwen in hogere posities zitten, er in elk managementteam één vrouw bijkomt dit jaar. Dit stimuleert creatief nadenken, ook hoe je het aantal vrouwen in de lagen onder het MT kunt laten toenemen, en het leidt tot langere termijn actieplannen. Zodat we in de toekomst wel een diverse organisatie zullen krijgen. Zo voorkom je dat het bij goede voornemens blijft."*<sup>50</sup>

**Taalgebruik en beelden in vacatureteksten**

In veel vacatureteksten worden vooral 'masculiene' formuleringen gebruikt, woorden of competenties die gemiddeld méér gewaardeerd en herkend worden door mannen dan door vrouwen, zoals 'competitief' en 'excellent'. Ook zijn vrouwen vaak minder te zien in de gebruikte beelden en foto's. Maak gebruik van de praktijkervaringen en tips (verderop in dit hoofdstuk) om te voorkomen dat u hierdoor vrouwelijke kandidaten misloopt.

## PRAKTIJK

**Unilever bereikt méér kandidaten door aangepast woordgebruik**

Gebaseerd op een Belgische onderzoek, gebruikte talentmanager Jairi Terpstra van Unilever, meer feminie woorden als 'ondersteunend', 'sociaal' en 'nauwkeurig' in de vacaturetekst voor een managementpositie. Ook verving ze bijvoorbeeld 'commercieel' door 'klantgericht'. Waar voorheen alleen kwantitatieve arbeidsvoorwaarden werden genoemd (goede bonus, riant pensioen), werden andere belangrijke zaken toegevoegd, zoals ouderschapsverlof, flexibele werktijden, maar ook bijvoorbeeld een gebedsruimte of de toegankelijkheid van het kantoor. *"Dat benoemen we nu allemaal, omdat de groep die je aanspreekt daarmee groter wordt."*, aldus Jairi. Daarnaast werd een 'meeleescommissie' geformeerd: een team van elf talentadviseurs dat alle externe en de meeste interne vacatures – in totaal zo'n 700 per jaar – controleert. Doordat zij meelezen, worden ook de recruiters zich méér bewust van de kracht van taal<sup>51</sup>.

**Personeelsadvertenties met focus op diversiteit**

In het voorjaar 2015 had zakelijke dienstverlener EY verschillende opvallende personeelsadvertenties. Daarin werd direct of indirect 'ingezoomd' op diversiteit en het betrekken en benutten van verschillen. Bij een foto van een jonge vrouw en een 'hipster', bijvoorbeeld, was onder de kop "Lang leve de verschillen" te lezen: "Wanneer is een team een goed team? Als de talenten in dat team elkaar niet overlappen, maar juist aanvullen. De uitdagingen waar onze klanten zich voor gesteld zien, vragen om diversiteit. Om minder van hetzelfde. Bij EY geloven we dat teams waarin specialisten van verschillend pluimage samenwerken de best mogelijke bijdrage leveren aan de business van onze klanten en een beter werkende wereld."

**Meerdere vrouwen in korte tijd tegelijk benoemd bij TNO**

Het lukte TNO, de Nederlandse organisatie voor toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek, in 2018 om in korte tijd 17 vrouwen te werven voor een technische functie. In dat jaar bestond ruim 40% van de instroom uit vrouwen. Omdat de 17 vrouwen startten binnen een periode van drie maanden, vormden zij gezamenlijk geen minderheid meer en hadden zij minder last van 'minderheid-mechanismen'. Ook kunnen ze gezamenlijk optrekken en elkaar stimuleren. Marleen Vrolijk, Lead HR Business Partner bij TNO Defensie en Veiligheid licht toe: *"In onze werving hebben we bewust aandacht voor diversiteit, bijvoorbeeld in de arbeidsmarktcommunicatie. Vacatureteksten worden kritisch bekeken op onder meer genderneutraal woordgebruik en we denken ook na over passend beeld. Daarnaast bieden we workshops en trainingen aan onze recruiters en betrokkenen in het selectieproces, met aandacht voor het risico van 'implicit bias' en 'kloonedrag'"*. Gezien de grote mate van uitstroom van vrouwen in deze sector is behoud natuurlijk cruciaal. *"Met onze arbeidsvoorwaarden is het mogelijk om parttime te werken en flexibel met werktijden en werkplek om te gaan, dat is een voordeel in onze propositie naar vrouwen op de arbeidsmarkt. Daarnaast bieden we een uitdagende werkomgeving met een aantal sterke vrouwelijke boegbeelden als inspiratie en voorbeeld."* En minstens zo belangrijk: tegelijkertijd onderzoekt TNO welke cultuuraspecten aandacht of verandering vragen: welke belemmeringen en stimulanzen zijn er en hoe kunnen we de barrières wegnemen?

### Briefing recruitment- en headhuntingbureaus

Een goede en diverse kandidatenpool staat of valt met een goede briefing en opdracht aan recruitment- en executive search bureaus. Maak duidelijk wat uw strategische D&I-doelstellingen zijn en vraag hen een divers samengestelde long list én short list aan te leveren, bij voorkeur met minimaal de helft vrouwelijke kandidaten. Een groeiend aantal bureaus heeft inmiddels de Executive Search Code Talent naar de Top ondertekend, waarmee zij zich op negen punten committeren om een actieve rol te spelen in het streven meer vrouwen te benoemen op topposities. U vindt een overzicht van deze bureaus op [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl).

*“Door in de voordracht van kandidaten voldoende diversiteit aan te brengen, ontstaat ook een goed gesprek over wat de verschillende kandidaten, met hun achtergrond en persoonlijkheid, daadwerkelijk zullen gaan betekenen voor de organisatie”, zegt Ine Frings van Boer & Croon, dat de genoemde code ondertekende. “Wanneer er tóch gezegd wordt dat er geen geschikte topvrouwen te vinden zijn voor posities in boardrooms, mag de vuist wel op tafel. Diversiteit komt je niet aanwaaien: je moet er wel wat voor doen. Goed dat Topvrouwen.nl topvrouwen zichtbaar maakt en vrouwelijk potentieel mobiliseert. Als executive searchbureau doen wij ons uiterste best de beste kandidaat te vinden.”<sup>52</sup>*

Een artikel in Financial Times (Headhunters are the new ‘accidental activists’, 23 Nov. 2016) laat zien dat veel, met name internationaal opererende, bureaus in Londen nog een stap verder gaan en een activistisch te noemen rol op zich nemen om diversiteit bij hun opdrachtgevers te vergroten. Volgens hoogleraar Susan Vinnicombe (Cranfield University) hebben de jarenlange overheidsinitiatieven om de Britse boardrooms minder ‘stale, male and pale’ te maken, hieraan bijgedragen.

### Selecteren en beoordelen zonder vooroordelen?

Omdat ze zo ingebakken zijn, zullen we nooit helemaal zonder stereotypen, bias en vooroordelen kunnen selecteren. Bewust zijn van het bestaan en de effecten ervan in selectie en beoordeling is echter wél haalbaar - én noodzakelijk. Het trainen daarop helpt. Het inrichten van het proces ook.

Ook al zijn technieken voor effectief en objectief selecteren bekend, de vraag blijft of we die ook daadwerkelijk toepassen. Of beslissen we uiteindelijk, als het erop aankomt, toch vanuit de onderbuik en verpakken we dit achter een rationele weging van de selectiecriteria? Of voegen we tijdens de rit nieuwe criteria toe ten gunste van één beoogde kandidaat? Met andere woorden: als we weten wat we moeten doen, doen we dan ook wat we weten?

Leden van selectiecommissies zijn er vaak van overtuigd dat zij professioneel en objectief handelen en talent kunnen herkennen ‘zodra het de kamer binnen loopt’. En daar zit hem de kneep: wat is volgens deze leden talent en kwaliteit? En hoe beoordelen ze dat? Regelmatig gehoorde reacties over kandidaten na een sollicitatiegesprek zijn: “Alsof ik met mezelf sprak” of “We hadden echt een goede klik”. Dergelijke observaties en uitspraken zouden niet tot zelfgenoegzaamheid, maar juist tot nadenken moeten stemmen en leiden tot nagesprekken van de leden van de selectiecommissie. Worden de kwaliteiten van de mannelijke managers als norm gehanteerd? Is hier sprake van kloonedrag,



*“Als je niet oppast met algoritmes heb je een volautomatische onderbuik”*

van (onbewuste) voorkeur voor mensen die op onszelf lijken en van het mechanisme ‘likes attract likes’? En hoe worden ervaringen, ambitie en potentie gewogen? In de praktijk worden mannen namelijk vaker op hun mogelijkheden of potentieel aangenomen en krijgen zij sneller het voordeel van de twijfel. Vrouwen worden daarentegen vaker beoordeeld op basis van geleverde prestaties. Een jonge vrouw wordt vaak ‘te licht’ bevonden, in een jonge man ziet men vaker het potentieel<sup>53</sup>.

Een diversiteit aan leden in de selectiecommissie is altijd een goed uitgangspunt, op voorwaarde dat die leden, mannen én vrouwen, over de relevante kennis beschikken over D&I en zich bewust zijn van hun vooroordelen. Als ten minste één iemand in de commissie de rol van ‘advocaat van de duivel’ op zich neemt en ongetoetste aannames en bias aan de orde stelt, levert dat een betere beoordeling op. Verder kun je ook denken aan het standaardiseren van de procedure (iedereen dezelfde vragen) en het van tevoren expliciet met elkaar doorneemen van alle selectiecriteria. Zo reduceer je aan de voorkant van de procedure al het risico op negatieve effecten als gevolg van bias.

Het inzetten van nieuwe technologieën zoals kunstmatige intelligentie (Artificial Intelligence, AI) zal in toenemende mate een rol gaan spelen in het selectieproces. Uit een onderzoek van Deloitte in 2017 blijkt dat eenderde van de respondenten kunstmatige intelligentie gebruikt, zoals stemherkenning, tekstanalyse en videoanalyse. Het aannemen van nieuwe mensen wordt daarmee een nieuw samenspel tussen technologie en mensen. Dat kan volgens HR-software ontwikkelaar Seedlink leiden tot meer diversiteit: *“De diversiteit binnen bedrijven is door onze methode met 25% toegenomen. De computer gaat immers, anders dan mensen, voorbij aan gender, uiterlijk, of achtergrond. Na de eerste computer selectie nodigen bedrijven de beste kandidaten uit voor een gesprek. Hier zitten dan mensen tussen die anders zijn dan de kandidaten die zouden zijn gekozen op basis van een cv, een foto, of een brief”*, zo stelt Seedlink<sup>54</sup>.

Echter, waar AI op onderdelen van het proces tot verbetering kan leiden, blijft het ontwerpen en programmeren mensenwerk, en dus vatbaar voor vooroordelen. Alertheid is dus vereist: garbage in is garbage out.

In een artikel in Harvard Business Review betoogt beleidsonderzoeker Miranda Bogen dat algoritmes op verschillende manieren juist kunnen bijdragen aan het bestendigen of zelfs het introduceren van vooroordelen in het sollicitatieproces, mede afhankelijk van hoe en door wie zij worden ingevoerd en gebruikt. Algoritmes zijn immers net zo bevooroordeeld als de mensen die ze maken<sup>55</sup>. Momenteel maken vrouwen slechts 22% uit van de professionals die wereldwijd met AI werken. Julie Teigland, managing partner van EY, roept bedrijven daarom op om meer aandacht besteden aan de diversiteit van hun teams die AI-oplossingen ontwikkelen.

Ook PwC (2019) komt tot deze conclusie: *“AI brengt onze blinde vlekken op een nieuw niveau en vergroot de impact van de bias. Je automatiseert historisch handelen (het ‘oude’ denken). Hierdoor blijf je met AI vasthouden aan het verleden. Als je niet oppast, heb je bij wijze van spreken een volautomatische onderbuik.”* (...) *“Vooringenomenheid in beslissingen die tot stand komen door algoritmes, is geen technologisch probleem, maar zit in de blinde vlekken en vooroordelen*



die ieder mens heeft. Inclusieve organisaties die verschillende perspectieven hanteren, zijn beter in staat algoritmes te programmeren die gebaseerd zijn op fairness.”<sup>56</sup>

Ten slotte wijzen we nog op psychologisch advies- en onderzoeksbureau NOA dat nauw samenwerkt met de Vrije Universiteit Amsterdam bij een onderzoek naar de vraag hoe we de eerlijkheid moeten wegen van selectiebeslissingen. Wat gebeurt er écht onder de motorkap van AI: komen er meer inclusieve, diverse keuzes of juist meer exclusieve keuzes van geschikte kandidaten in praktijk tot stand? Of maakt het geen verschil? NOA streeft ernaar om de bevindingen van hun onderzoek zo uitlegbaar en toegankelijk mogelijk te maken. Meer informatie: <https://hoa-vu.nl/>

Hoe dan ook: voor degenen die verantwoordelijk zijn voor het ontwerpen van de algoritmes geldt hetzelfde als voor de verantwoordelijken voor de ‘traditionele’ selectie: de teams moeten divers samengesteld en D&I-bewust zijn.

## PRAKTIJK

### Verbeteren van procedures, processen en gedrag bij universiteiten

De ervaring leert dat het trainen van benoemingsadviescommissies (BAC's) in diversity proof selecteren en beoordelen niet alleen leidt tot meer bewustwording van (gender)bias, maar ook bijdraagt aan het daadwerkelijk veranderen van procedures, processen en gedrag. Samen leidt dat tot een meer objectieve en inclusieve selectie. Bij de Universiteit Twente en de TU Eindhoven worden managers, wetenschappers en ondersteunende stafleden getraind om de kwaliteit en rechtvaardigheid van de procedures te bewaken. Met oog voor de eigen bias, maar ook voor de procedures en processen die ervoor zorgen dat vooroordelen kunnen ontstaan of worden bevestigd. Julma Braat, HR beleidsadviseur bij TU Eindhoven: *“Het is telkens weer interessant om te zien wat er tijdens de training in de groep gebeurt. Je gaat voelen wat een andere benadering of woordkeuze voor een verschil kan maken. Ik zie in de BAC's een inclusieve benadering op gang komen. Daarom willen we aan de TU/e iedereen die wel eens aan een BAC deelneemt, deze training aanbieden.”*

### TU Eindhoven maakt in één keer een grote stap richting genderbalans

Vanaf 1 juli 2019 stelt de TU Eindhoven (TU/e) vacatures voor vaste wetenschappelijke staf in het eerste half jaar van werving alleen nog open voor vrouwen. Dit gebeurt in het kader van het speciale Irène Curie Fellowship-programma. Deze maatregel geldt tot eind 2020 voor 100% van de vacatures, daarna bekijkt de universiteit per jaar welk percentage onder de regeling valt.

*“We hechten bijzonder veel waarde aan gelijke waardering en kansen voor vrouwen en mannen”,* licht rector Frank Baaijens van de TU/e zijn maatregel toe. *“Het is al langer bekend dat een divers personeelsbestand beter functioneert. Het leidt tot betere strategieën, creatievere ideeën en snellere innovatie. We hebben daarom al jaren maatregelen om het lage percentage vrouwen in onze wetenschappelijke staf te verhogen, maar we gaan te langzaam vooruit. We zijn ons ervan bewust dat we met een impliciete gender bias kampen. We gebruiken daarom nu het feit dat we de komende jaren onze wetenschappelijke staf flink uitbreiden, om ineens een grote stap te zetten.”*

Vacatures waarvoor niet binnen een half jaar een goede vrouwelijke kandidaat gevonden is, worden opnieuw opengesteld, maar dan buiten het programma. Voor de heropenstelling geldt nog steeds dat de sollicitatiecommissie minimaal een vrouwelijke kandidaat en een mannelijke kandidaat moet voordragen. Al met al wil de TU/e dat minimaal de helft van alle nieuw aangestelde universitair docenten vrouw is. Het minimumpercentage voor universitair hoofddocenten en hoogleraren is 35%. De vrouwelijke nieuwkomers binnen deze regeling krijgen een extra startpakket op maat. Het TU/e-bestuur stelt voor elke Fellow in dit programma een ton extra beschikbaar voor eigen onderzoek. Verder is er een speciaal mentoring-programma voor deze nieuwe instroom. De maatregel is getoetst tegen Europese wetgeving. Die staat het toe om gericht personeel te werven onder ondervertegenwoordigde groepen<sup>57</sup>.

## TIPS: VOOR INCLUSIEVE WERVING EN SELECTIE

Talent naar de Top heeft in het kenniscentrum diverse onderzoeken en best practices verzameld op een groot aantal thema's. Hierbij een aantal tips voor inclusieve werving en selectie die we hieruit selecteerden:

- ▶ Let op beeld- en taalgebruik in de profielomschrijving: is er voldoende evenwicht tussen masculiene en feminiene functie-eisen (uiteraard in relatie tot de taken) en terminologie? Voelen verschillende doelgroepen zich voldoende aangesproken? Textio is een interessant instrument om vacatureteksten te screenen op gender bias (zie [textio.com](http://textio.com)). Ook het taalgebruik in de sollicitatiebrieven vraagt overigens aandacht. Onderzoek laat zien dat vrouwen vaker twijfels tonen en minder geneigd zijn hun kwaliteiten als passend, laat staan excellent, te kenmerken dan mannen dat gemiddeld doen;
- ▶ Bereikt u verschillende doelgroepen via de netwerken en recruitment-bureaus die u gebruikt? Leveren deze diverse kandidaten op? Zoek actief naar het alternatief! Is de vacature breed genoeg verspreid, intern en extern?
- ▶ Is de selectieprocedure transparant en is het selectieteam divers samengesteld én zijn ze D&I-bewust? Geldt dat ook voor de medewerkers recruitment en arbeidsmarktcommunicatie?;
- ▶ Is zowel de long list als de short list divers samengesteld? Let hierbij op de valkuil “we hebben nog even snel een vrouw toegevoegd”;
- ▶ Standaardiseer de interviews zoveel mogelijk. Bespreek als selecteurs met elkaar de belangrijkste selectiecriteria, welke daarvan objectief en welke subjectief zijn en hoe de verschillende criteria worden gemeten en gewogen. Doe of herhaal dit kort vóór de sollicitatiegesprekken, dan heeft het de meeste impact;
- ▶ Kijk kritisch naar de assessments. Soms zijn deze dusdanig sterk afgesteld op één type medewerker, dat zij alleen maar 'klonen' opleveren;
- ▶ Let op zogenaamde ‘vrouwen-vragen’! Topvrouw Marry de Gaay Fortman noemt bijvoorbeeld ‘De Vraag Die Een Man Nooit Krijgt’: Hoe combineer je het nou allemaal, een topbaan en een gezin? *“Er zit iets agressiefs en onaangenaams in die vraag”,* stelt zij. Ook wordt het stereotype dat vrouwen verantwoordelijk zijn voor de zorgtaken in het gezin hiermee gereproduceerd.

- ▶ Spreek af dat leden van de sollicitatie- of beoordelingsadviescommissie hun beoordeling met elkaar bespreken en toelichten hoe zij tot hun oordeel zijn gekomen. Neem geen genoegen met 'het voelt gewoon goed'. Vraag selectiecommissies en beoordelaars om hun oordeel ook aan anderen expliciet toe te lichten. De wetenschap dat achteraf verantwoording moet worden afgelegd, draagt bij aan een meer afgewogen en objectief oordeel;
- ▶ Overweeg gebruik te maken van de kracht van blinde audities, door sollicitaties 'anoniem' te maken, bijvoorbeeld door naam, geslacht, geboorteplaats af te plakken of weg te laten voor de selecteurs. Een mogelijk risico hiervan is, dat kandidaten het mogelijk niet op prijs stellen belangrijke aspecten van hun identiteit (sekse, culturele achtergrond e.d.) er voor hun gevoel 'niet mag zijn';
- ▶ Stel alle kandidaten dezelfde vragen. Vraag kandidaten aan een praktijkcasus te werken, om op die manier goed te kunnen vergelijken hoe kandidaten het werk daadwerkelijk (zullen) uitvoeren;
- ▶ Vraag uzelf, als selecteur of beoordelaar, af of het uitmaakt of u de te selecteren kandidaat aardig vindt, of het al dan niet klikt, en hoe belangrijk dat is. Geef 'likability' ook een score net als de andere vaardigheden tijdens een selectiegesprek. Door het te scoren maak je het meer bespreekbaar en controleerbaar;
- ▶ Controleer regelmatig in hoeverre de selectieprocedure en de resultaten voldoen aan de doelen die zijn gesteld voor D&I.

*Sommige vragen zijn geen vragen, maar een vooroordeel met een vraagteken erachter.*

## Doorstroom naar de (sub-)top

In deze paragraaf gaan we in op een aantal belangrijke aspecten die de doorstroom van vrouwen naar topfuncties belemmeren of juist stimuleren.

Leiderschaps- en carrièreontwikkeling, mentoring en sponsoring  
Het is de omgeving, de organisatiecontext, die bepaalt hoe talent wordt gedefinieerd en welke talenten worden gewaardeerd en kansen worden geboden op het maken van carrièrestappen. Organisaties zijn dus aan zet! In de publicatie 'Op glad ijs' gaan we uitvoerig in op het herkennen en begeleiden van (vrouwelijk) talent, gebaseerd op de inzichten en ervaringen van ervaren D&I-trainers en adviseurs van Opportunity Advies (tegenwoordig Talent naar de Top). Daarin komen de volgende vier elementen aan bod die kunnen helpen bij de ontwikkeling van divers talent, vanuit het perspectief van de talenten:

**Willen:** Heb je de ambitie om bij de top van je vak te horen? Wil je daar het nodige voor doen én voor laten? Laat je je ambities ook zien?

**Kunnen:** Ben je er toe in staat? Wat heb je meegekregen? Wat is jouw natuurlijke en authentieke kracht?

**Durven:** Durf je er voor uit te komen, de risico's te nemen, heb je het lef? Ook om anders te zijn (dan de dominante anderen)?

**Mogen:** Wordt het je gegund, zien anderen het je doen, zien zij jouw ambities, kwaliteiten kracht, lef en eigenheid? Geven zij je kansen, mag je fouten maken? In leiderschapsprogramma's moet aandacht zijn voor deze vraagstukken.

*Ze moeten je zien staan én ze moeten je zien zitten*

Ook mentoring en sponsoring draagt bij aan leiderschaps- en carrièreontwikkeling van vrouwen. Onder specifieke voorwaarden kunnen dergelijke programma's óók bijdragen aan meer diversiteit en inclusief leiderschap. Het verschil tussen mentoring en sponsoring is als volgt samen te vatten: een mentor praat met je, een sponsor praat over je. Waar mentoring vooral gericht is op het versterken van vaardigheden en het bespreken van ambities, gaat het bij sponsoring vooral om het maken van carrièrestappen. Sponsoring is actieve ondersteuning van iemand die significante invloed heeft in de besluitvormingsprocessen of -structuren en die zich inzet voor de carrièreontwikkeling en daadwerkelijk loopbaanstappen kunnen maken van een individu.

### PRAKTIJK

#### Interview vrouwelijke kandidaten eerst

De Amerikaanse executive search organisatie Trewstar heeft besloten om tijdens selectiegesprekken eerst met de vrouwelijke kandidaten in gesprek te gaan, voordat de mannen aan de beurt zijn. Tegen de tijd dat de geselecteerde kandidaten worden gepresenteerd aan een benoemingscommissie zijn er al voldoende goede vrouwen aan boord, zo is hun ervaring.

Om bias in de selectieprocedure te verminderen, werkt Unilever met een proces van anonieme aanmelding. "Kandidaten moeten eerst een aantal digitale games spelen, waarbij wij geen naam of geslacht zien. Op basis van artificial intelligence bepalen we vervolgens welke kandidaten doorgaan naar de tweede ronde. Die aanpak werkt heel goed, er komt nu al een veel diversere populatie binnen. Het is daarnaast uiteraard belangrijk om selectiecommissies divers samen te stellen, zowel wat betreft vrouwen als wat betreft culturele diversiteit," vertelt Unilever-topvrouw Conny Braams. (Management Scope 01/2020).



### PRAKTIJK

#### Ontwikkelingsprogramma bij PostNL 'zet aan'

Veel (grote) organisaties hebben een intern mentoring- en/of sponsoringprogramma. Zo heeft PostNL het 'WIN (Women Inclusion Network)-ontwikkelingsprogramma', waarin vrouwelijk talenten in de subtop een lid van de hoogste bestuurslaag als mentor hebben. Dankzij de ervaringen, adviezen en de uitbreiding van hun netwerk, zet zo'n 35% van de deelnemers nog in hetzelfde jaar een loopbaanstap. Het programma zet de deelnemers aan, in dubbele betekenis: de ambitie wordt op 'aan' gezet én het programma zet aan tot concrete acties om die ambitie waar te maken.

## PRAKTIJK

**Career Watching-programma**

EY introduceerde enige jaren geleden het Career Watching programma; een programma waarin partners als sponsors optreden en op een open en interactieve manier waken over het carrièreverloop van succesvolle vrouwelijke managers. Elke Career Watcher werd een persoonlijke sponsor van een talent, voor wie zij fungeerden als klankbord en die zij actief stimuleerden en steunden in haar carrière. Samen vormden zij het Career Watch Committee, met een belangrijke signaalfunctie voor talentontwikkeling en D&I. Een dergelijk programma draagt zowel bij aan bewustwording van mannen en vrouwen als aan behoud en doorstroom van vrouwelijke managers.

**Cross Mentoring en Boardroom Coaching Talent naar de Top**

Ruim tien jaar geleden ontwikkelde het toenmalige Opportunity in Bedrijf (nu Talent naar de Top) een cross-company mentoringprogramma, dat door haar opzet óók bijdraagt aan meer D&I. Talentvolle vrouwen worden in dit programma gekoppeld aan een senior manager (m/v) van een andere organisatie. Naast de één-op-een sparringgesprekken tussen mentee en mentor, wordt een mix van werkvormen ingezet, waaronder sponsoring, intervisie, workshops en netwerken. Cross Mentoring is intussen uitgebreid met Mixed Mentoring, Boardroom Coaching en Cross-Cultural Mentoring. Het mes snijdt aan twee kanten: zowel de mentees als de mentoren leren veel van het programma.

Door het expliciet te koppelen aan het D&I-beleid, hebben mentoring- en sponsoringprogramma's nog meer potentieel voor organisatieverandering ten behoeve van gendergelijkheid. Door aandacht voor het leerproces van de mentoren en hun inzicht te vergroten in de structurele barrières voor vrouwen in het bedrijf, kunnen invloedrijke mentoren geactiveerd worden als D&I-ambassadeurs en change agents om die structurele barrières te verminderen of weg te nemen, zo laat ook onderzoek zien<sup>58</sup>.

**Van subtop naar top: vlootshow en succession planning**

De selectie- en promotiebeslissingen op de weg naar de top worden gekenmerkt door complexiteit. We spreken daarom ook niet van een glazen plafond (alsof er één moment is dat doorbroken kan worden), maar van een labyrint, dat voor 'nieuwe' groepen helderder en toegankelijker moet worden gemaakt. Dat vraagt tijd, aandacht en planning. Welke vacatures zijn er in de komende periode te verwachten? Hoe willen we die invullen? Zijn er interne kandidaten voor?

Veel bedrijven kennen een zogenaamde 'vlootshow', met als doel de nieuwe leiders te identificeren en ontwikkelen. Het spreekt vanzelf dat u vanuit D&I oogpunt de samenstelling hiervan goed monitort, dat er aandacht is voor het definiëren van begrippen als 'kwaliteit' en 'leiderschapspotentieel', dat gekwalificeerde vrouwen goed zichtbaar en tijdig opgelijnd (of eventueel extern geworven) zijn.

De Commissie Monitoring Streefcijfers WBT constateert in de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019, dat "bedrijven die een evenwichtige m/v-samenstelling in de rvb en rvc hebben bereikt, veelal óók bewust investeren in het vullen van de kweekvijver met vrouwelijk talent en maatregelen nemen specifiek gericht op



de doorstroom van vrouwen naar en vanuit de subtop."

Een tip uit de praktijk voor D&I- en MD-managers: vraag regelmatig aan elke afdeling wie hun executive/high potentials zijn, uitgesplitst naar gender en culturele achtergrond. Niet in aantallen of procenten, maar in de vorm van (uiteraard vertrouwelijke) individuele informatie met namen en dergelijke. Dat maakt het concreter en beter te monitoren. Het leidt bovendien bij de betrokken leidinggevenden tot meer bewustwording over de samenstelling van de talentengroep, wie zij daar bijvoorbeeld wel en niet (goed) van kennen, en of de lijsten vooral de 'usual suspects' met vergelijkbare profielen bevatten of dat deze divers zijn samengesteld.

## PRAKTIJK

**Minstens één vrouw op short lists vereist bij NN Group**

Verzekeraar NN Group bleef, net als veel andere bedrijven, jarenlang onder de eigen doelstelling van 30% vrouwen op topfuncties. Tot 2017 een actieve aanpak werd geïntroduceerd. Binnen een jaar ging toen het aandeel vrouwen in de top-56 van 20% naar 32%. Hoe lukte dat? Teams, bestuurders en managers worden beoordeeld op de doelstelling van 30% vrouwen. Daarnaast moet er in de sollicitatiecommissies voor de top-dertig-functies minstens één vrouw zitten. Ook is een vereiste dat er minstens één vrouw op de short lists voor topfuncties staat. Als de headhunter met een lijst komt waar geen vrouwen op staan, wordt deze teruggestuurd. Binnen NN is er gekeken of er vrouwen zijn die nét niet genoeg ervaring hebben voor een topositie, zodat zij ondersteund kunnen worden om sneller door te stromen. Ten slotte bleek de overname van Delta Lloyd een opportunity. Er zijn 300 medewerkers van NN en Delta Lloyd door een assessmentproces gegaan voor 150 topfuncties. Dit was een uitgelezen kans om een soort 'reset' te doen en goed te kijken naar diversiteit in de teams<sup>59</sup>.

**PwC stuurt voordrachten waar mogelijk bij**

*"Er zijn mooie cursussen waarbij we stevig investeren in een twintigtal mensen. De vraag is: hoe selecteer je die mensen. Als we niet bijsturen, dan is minder dan een kwart van de deelnemers vrouw. Elke business unit moet namelijk de allerbeste persoon voordragen en gezien het feit dat 85% van de partners man is, is de kans groot dat vooral mannen worden voorgedragen. Dat is niet uit negatieve intentie, maar het moet wel gecorrigeerd worden, zodat ook genoeg vrouwen in aanmerking komen", zo stelde de toenmalige PwC-topman in een interview in 2017. Voor promoties hanteert PwC het principe van proportionaliteit: het aandeel mannen en vrouwen bij promoties moet vergelijkbaar zijn met het aandeel in de functieniveaus daaronder<sup>60</sup>.*



**Ten slotte nog een leestip:** inzicht in de zogenaamde defining moments, de cruciale factoren in de carrières van vrouwen op weg naar de top, is te vinden in de publicatie 'Scherven brengen geluk' (2019). Dit bevat de bundeling en analyse van zo'n 300 vrouwen die de 'Female Career app' invulden. Bijna een kwart van de bepalende gebeurtenissen van deze vrouwen ging over de eerste stap naar een uitdagende management- of toezichthoudende functie, die cruciaal bleek voor hun verdere carrière. Het roer omgooien naar een andere functie of bedrijf en het volgen van een opleiding komen op de tweede en derde plaats. Ook bleek dat meer dan 50% de machtsspelletjes van mannen en ruim 40% de stereotypen over de kwaliteit van leiders en de ambitie van vrouwen als belemmeringen ervaren op weg naar de top<sup>61</sup>.

#### Eerlijkheid en gelijkheid bij beoordelingen en promoties

Als steeds hetzelfde type medewerker wordt geselecteerd en promotie maakt, dan kun je op je vingers natellen dat er iets mis is met het beoordelingssysteem. Een basisinterventie is dan ook het doorlichten van de HR- en beoordelingsprocessen: zijn de beoordelingen, beloningen en promoties écht eerlijk/ rechtvaardig, pakken ze voor verschillende groepen gelijk uit? Worden bijvoorbeeld gedrag en resultaten van vrouwen en mannen op eenzelfde manier gewogen? Worden zowel masculiene als feminiene vaardigheden gewaardeerd? En opnieuw de vraag: hoe worden begrippen als 'talent' en 'ambitie' gedefinieerd? De ervaring leert dat de ambitie en loopbaanwensen van vrouwen door hun (vaak mannelijke) leidinggevenden minder worden herkend en zelfs worden onderschat: "Ze is nog niet toe aan een volgende stap" of "Vrouwen zijn beter in ondersteunende dan in leidinggevende rollen" of "Ze heeft nog jonge kinderen, dus ik bied haar nu geen zwaardere rol aan" zijn veelgehoorde (stereotiepe) veronderstellingen die er over vrouwelijke medewerkers bestaan. Omdat deze vaak onbewust zijn en niet altijd worden uitgesproken, kunnen ze niet getoetst en bijgesteld worden en krijgen talentvolle vrouwen minder (snel) carrièrekansen. In de beoordelings- en beloningsprocessen kunnen 'checks & balances' worden ingebouwd. Maar u weet: het zijn de mensen die er invulling aan geven. Zij moeten voldoende kennis en vaardigheden hebben op het gebied van D&I. Neem vooral ook de ongeschreven regels van 'het spel' mee in het analyseren en verbeteren van de processen. Wat zijn die regels en worden die door een grote groep gekend en benut of alleen door een in-group? Zijn die regels eigenlijk nog nuttig, effectief en van deze tijd?



*"Sommige vrouwen zijn chronisch 'over 2 jaar ready' "*  
(Suzanne Jungjohann)

#### PRAKTIJK

##### 'Fly on the wall' bij beoordelingen voor promoties

Met name als er sprake is van tijdsdruk of groepsdruk, zijn we geneigd om op onze 'oude en vertrouwde', automatische piloot over te schakelen en kunnen biases de kop op steken. Daarom kiezen verschillende organisaties er voor om een onafhankelijke deskundige te vragen om als kritische observator, als een 'fly on the wall', bij beoordelingsgesprekken aanwezig te zijn. Deze adviseur evalueert het gesprek en de procedure onder andere op hoe wordt omgegaan met de objectieve en subjectieve criteria. Zo ontvangen de beoordelaars feedback op het verloop van de procedure (vanaf aankomst tot aan vertrek van de kandidaat) en op het verloop van het groepsproces: is er bijvoorbeeld sprake van 'groepsdenken'? Daarnaast krijgt de commissie feedback op uitspraken, constatering, oordelen die een mogelijk biases bevatten en - vaak onbewust en onbedoeld - in het nadeel kunnen zijn van medewerkers die niet passen in het 'standaardplaatje' van talent (bijvoorbeeld een voorkeur voor zichtbaarheid, zelfpromotie, extraversie en 'stevigheid') of juist al dan niet terecht in het voordeel zijn van de kandidaat (zoals herkenning of een 'klik' met (een van) de beoordelaars). Een dergelijke interventie draagt zowel bij aan het beoordelings- en besluitvormingsproces als aan bewustwording en vaardigheden van de deelnemers.

##### Managementgame voorafgaand aan beoordelingsgesprekken

De 'Gender swap experience' is een virtual-realityspel dat bij onderdelen van Accenture wordt gebruikt en waarmee topmanagers hun onbewuste vooroordelen en genderstereotypen kunnen testen alvorens te beginnen met de jaarlijkse promotiebeoordelingen. In dit spel krijgen ze zes modellsituaties voorgelegd waarin genderstereotypen in scène zijn gezet, zoals 'empathie vs. gebrek aan charisma' en 'kinderen krijgen vs. ambitie'. Deze ludieke en tegelijkertijd educatieve aanpak blijkt effectief; het zorgt voor een grotere luisterbereidheid en minder weerstand<sup>62</sup>.

#### Gelijke beloning: de loonkloof

Hoewel het soms tot ongeloof leidt, is de realiteit dat er nog steeds een beloningsverschil bestaat tussen mannen en vrouwen, voor hetzelfde werk in dezelfde functie. Na correctie van factoren als deeltijdwerk en opleidingsniveau blijft er een zogenaamde onverklaarde (en niet zozeer onverklaarbare) loonkloof van circa 7% over. Dat blijkt uit zowel de cijfers van het CBS (Krijgen mannen en vrouwen gelijk loon voor gelijk werk? Nov. 2016) als uit het Nationaal Salarisonderzoek van Universiteit Nyenrode en Intermediair (nov. 2019). In de sector wetenschap blijkt er bovendien naast verschillen in beloning, ook een verschil in andere arbeidsvoorwaarden. De verschillen in beloning lopen vooral op in de hogere functiegroepen en blijken gebaseerd op criteria die niet van belang zijn voor de functie en dus ook logischerwijs geen rol zouden moeten spelen. Dat bleek uit onderzoek dat in opdracht van het College voor de Rechten van de Mens werd uitgevoerd in enkele sectoren. Een andere opmerkelijke uitkomst: in veel gevallen worden niet vrouwen onderbetaald, maar blijkt dat mannen worden overbetaald. De cijfers vragen, hoe dan ook, om ingrijpen. Bij ongewijzigde situatie zou volgens de zogenaamde 'gender pay gap' in Nederland pas in 2052 helemaal zijn gedicht<sup>63</sup>.

Er is een hardnekkige mythe dat een belangrijke oorzaak van de loonkloof is dat vrouwen niet onderhandelen. Onderzoek toont aan dat dit niet klopt: zowel vrouwen als mannen onderhandelen. Het gevraagde wordt echter eerder en vaker aan mannen dan aan vrouwen toegekend.





### TIPS: VOOR HET VOORKOMEN EN DICHTEN VAN DE LOONKLOOF

- ▶ Start een onderzoek naar de inschaling en mogelijke beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in uw organisatie (per organisatieonderdeel). Worden er ongerechtvaardigde verschillen geconstateerd, trek dat dan meteen recht (zie ook kader 'APG trekt salarissen gelijk');
- ▶ Om te voorkomen dat ongelijke inschaling blijft bestaan: haal de onbewuste mechanismen naar boven en maak deze bespreekbaar: wat zijn de échte (informele) promotie- en inschalingscriteria die we in de praktijk hanteren en hoe werken die uit voor verschillende groepen?
- ▶ Laat inschaling plaatsvinden op basis van relevante en van tevoren besproken criteria en vraag u af of het rechtvaardig en nuttig is te belonen op basis van onderhandeling ("u krijgt wat u weet te onderhandelen") en zet een limiet op onderhandelruimte;
- ▶ Gemiddeld genomen vinden vrouwen zinvol werk belangrijker dan salaris. Dat betekent nog niet dat zij onderbetaald willen en kunnen worden..

#### PRAKTIJK

##### APG trekt salarissen gelijk

Mede dankzij actief handelen van de HR-directeur krijgt 13% van de bijna 1000 vrouwelijke medewerkers bij pensioenuitvoerder APG sinds medio 2019 een eerlijker loon. Uit intern onderzoek bleek dat zij gemiddeld 2,2% minder verdienen dan hun mannelijke collega's in een vergelijkbare functie. Directeur HR Marloes Sengers: *"Als je zo'n onverklaarbaar verschil constateert, vind ik dat je het op moet lossen."*<sup>64</sup>

#### Arbeidsvoorwaarden en voorzieningen

Het bieden van goede voorzieningen om ouderschap, studie, en dergelijke, met een carrière te kunnen combineren, zoals op flexibele tijden en plaatsen kunnen werken, is een maatregel die (een deel van) de vrouwelijke medewerkers, maar ook andere groepen ten goede komt.

#### PRAKTIJK

##### PostNL wil ook de organisatie een beetje plooiën

*"De fase waarin vrouwen jonge kinderen krijgen, staat te boek als een hindernis, maar hoeft dat helemaal niet te zijn", stelt bestuursvoorzitter van PostNL, Herna Verhagen. "Kwestie van daar een beetje open en ondersteunend mee omgaan. Kinderen krijgen is een part of life. Het komt van twee kanten, ook een organisatie kan zich daar best naar plooiën. Als je perse je calls tussen 18:00 en 20:00 uur wilt afwikkelen, kun je op je vingers natellen dat je velen met een probleem opzadelt. Executive committee-overleg op woensdagmiddag? Slecht idee, er zijn zat andere momenten. Als je die hindernissen wegneemt, stromen vrouwen eenvoudiger door naar de top. Voor mannen is dat trouwens net zo goed prettig, want die hebben immers óók kinderen."*

#### Faciliteer én benut verlofperiodes

Uw medewerker wordt moeder of vader, gefeliciteerd! Zonder kinderen, geen toekomst. Een helder proces en beleid op het gebied van bevallingsverlof en 'jong ouderschap' geeft houvast voor iedereen. Wie houdt contact tijdens het verlof, wat is de rol van de leidinggevende, hoe is de vervanging geregeld en hoe kunnen we zorgen dat de medewerker bij terugkomst goed 'landt'?

Zorg ervoor dat de vrouwelijke medewerker en haar leidinggevende tijdig bespreken hoe een en ander rondom de verlofperiode goed gefaciliteerd kan worden en hoe haar carrièrepad verder gaat verlopen. En om de medewerkers optimaal te kunnen ondersteunen in deze periodes, zal de afdeling HR natuurlijk over relevante informatie en instrumenten moeten beschikken. Jong ouderschap vraagt een gezonde werk-privébalans, maar ook iets praktisch als een kolfruimte op kantoor en regelingen als (bovenwettelijk) betaald partnerverlof.

De 'proof of the pudding' is daarbij of de organisatiecultuur het toelaat dat medewerkers vrijelijk gebruik kunnen en durven maken van dergelijke regelingen. Ook als medewerkers recht hebben op specifieke regelingen, is het vaak de vraag of zij er, bijvoorbeeld als senior manager, ook daadwerkelijk gebruik van kunnen maken zonder dat dat het einde van hun carrière betekent.

#### PRAKTIJK

##### Uitgebreid partnerverlof

Versillende organisaties (waaronder ABN AMRO, ING, PwC en Mastercard) spelen in op de behoefte van werkende partners en bieden hen de mogelijkheid om langer (bovenwettelijk) partnerverlof op te nemen en/of om in deeltijd te gaan werken. Dat is niet alleen een stimulans en nuttige handreiking naar werkende partners, het laat ook zien dat werk en gezin combineren niet een 'vrouwenzaak' is. In een publicatie van vrouwen netwerk WomenInc zijn 7 strategieën te vinden voor het succesvol invoeren van partnerverlof<sup>66</sup>.

##### Benut verlof als proefperiode voor aankomend managers

Tijdens zwangerschaps- en bevallingsverlof van een vrouwelijke manager, kan zij worden vervangen door een (vrouwelijke) management potential die zo ervaring kan opdoen, meer zichtbaar kan worden en zich hiermee kan bewijzen. Een win-win situatie.

#### Deeltijd? Flexibiliteit!

Nederland staat te boek als kampioen deeltijdwerken. Dat heeft zijn voordelen voor de beoogde werk/privé-balans van veel medewerkers, maar ook nadelen, zeker in een krappe arbeidsmarkt. In deeltijd werken - wat vrouwen gemiddeld vaker doen dan mannen - vermindert (terecht of onterecht) ook de kansen om door te stromen naar management of topfuncties.

Vaak gaan medewerkers ertoe over om in deeltijd te gaan werken, omdat zij dit als enige mogelijkheid zien om hun werk met privéleven te kunnen combineren. Terwijl (tijdelijke) flexibiliteit in werkplekken en -tijden en alternatieve loopbaanmogelijkheden vaak een betere optie is. Maar die optie wordt niet altijd aangeboden of mogelijk gemaakt door de werkgever. Of het komt niet in de gedachten van de werkgever noch medewerker op, mede als gevolg van de hardnekkige en wijdverspreide overtuiging dat vrouwen verantwoordelijk(-er) zijn voor zorgtaken en daarom niet fulltime kunnen of willen werken.

## PRAKTIJK

**Elke medewerker een werk/privé-doel**

Een goede werk/privé-balans van medewerkers is ook in het belang van werkgevers. Diverse bedrijven hebben niet alleen opties om dat mogelijk te maken, maar dragen er ook actief aan bij. Zo is het bij verschillende bedrijven standaard beleid dat leidinggevendenden in hun functioneringsgesprekken met alle medewerkers moeten bespreken wat hun voornemen en ambitie is voor hun werk/privé-balans. En hoe de leidinggevende daarbij kan helpen. Dit wordt ook jaarlijks gemonitord.

**Sociale veiligheid en (on-)gewenst gedrag**

In 2017 is in de Verenigde Staten de #MeToo-beweging gestart, die al snel wereldwijd weerklank vond. Daarmee is ook in Nederland opnieuw aandacht gekomen voor ongewenste omgangsvormen en seksuele intimidatie op de werkvloer. Waar mannen en vrouwen op de werkvloer samenwerken speelt ook seksualiteit een rol. Dit onderkennen betekent ook erkennen dat het weleens mis kan gaan. Goede en regelmatige informatie en gesprekken over waarden en normen, gewenst en ongewenst gedrag en hoe om te gaan bij (seksuele) intimidatie is voor elk bedrijf een must. En neem het onderwerp ook mee in het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Interventies die momenteel in wetenschappelijke organisaties worden ingezet zijn een theatervoorstelling '#MeTooAcademia: The Learning Curve' met aansluitend gesprek met het publiek<sup>67</sup> en de Active Bystander Training<sup>68</sup>, waarin omstanders (collega's) worden opgeleid om in te grijpen wanneer zij ongewenst gedrag observeren. In de LNVH-publicatie 'Harassment in Dutch academia. Exploring manifestations, facilitating factors, effects and solutions'<sup>69</sup> is meer te lezen over de vormen en aanpak van sociale onveiligheid in de wetenschap.

**D&I integraal onderdeel van alle trainingen**

De HR-afdeling is vaak verantwoordelijk voor (de inkoop van) trainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, management- en leiderschapsontwikkeling. Een aanpak die kan bijdragen aan het vergroten van D&I in het DNA van de organisatie is ervoor te zorgen dat bewustwording en kennis van D&I ook is opgenomen in of - idealiter - integraal onderdeel is van alle trainingen. Niet alleen van trainingen leiderschapsontwikkeling, maar ook van bijvoorbeeld cursussen over effectieve communicatie of verkoop. In hoeverre zijn de cursusleiders en trainers zich bewust van diversiteit en van mogelijke man-vrouw- en culturele verschillen in communicatie, onderhandeling en samenwerking? In hoeverre kunnen zij dit relateren aan de praktijkvoorbeelden en leerbehoeften van mannen en vrouwen en medewerkers met een biculturele achtergrond?

**Uitstroom: heb aandacht voor behoud en wees exitgesprekken vóór**

'Regretted losses', zo noemen we de vrouwelijke talenten die organisaties - ongewenst en vaak onnodig - verliezen. In onze publicatie "Nu extra lang houdbaar. Hoe vrouwelijk talent binnenboord te houden" (Opportunity in Bedrijf, 2006) presenteerden de we resultaten van een exitonderzoek, waaruit blijkt dat gebrek aan erkenning en waardering en een te masculiene cultuur de belangrijkste vertrekmotieven zijn van talentvolle hoogopgeleide vrouwen. En niet het gebrek aan kinderopvang of aan tijd voor privétaken (deze stonden helemaal onderaan het lijstje van vertrekmotieven), zoals bij veel bedrijven wordt gedacht.

Onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (2109) laat zien dat er ook sprake is van een relatief grote uitstroom van vrouwen uit leidinggevende functies naar een niet-leidinggevende positie. Dit betekent dus verlies van vrouwen richting de top en vraagt om aandacht voor het risico van ongewenste uitstroom en afnemende doorstroom naar hogere leidinggevende posities<sup>70</sup>. Ongewenst en onnodig vertrek kunt u vóór zijn door met vrouwelijke medewerkers in gesprek te gaan over hun loopbaanwensen en ambities. Dergelijke gesprekken, waarin expliciet toekomstperspectief en loopbaanstappen aan de orde worden gesteld, kunnen zorgen voor versnelde doorstroom. Bovendien kan het op afdelings- en organisatieniveau een wereld aan nieuw potentieel naar boven halen.

Is er toch sprake van 'regretted losses', houd dan consequent exitgesprekken (of laat dit doen door een extern bureau) en leer van de patronen die daaruit naar voren komen. De vertrekmotieven van talentvolle, hoogopgeleide vrouwen kunnen héél anders zijn dan werkgevers veronderstellen.

## PRAKTIJK

**What makes you stay- interviews**

Sommige bedrijven voeren 'what makes you stay- gesprekken' of 'nazorg bij voorbaat-gesprekken'. In alle gevallen gaat om een ongedwongen gesprek met medewerkers over vragen als: **Waarom werk je (nog steeds) voor ons en hoe kunnen we ervoor zorgen dat je blijft? Wat is je ambitie? Welke zaken vind je in je werk het meest attractief? Wat kunnen wij als organisatie verbeteren? Als je door een headhunter benaderd bent, waarom ging je niet op diens voorstel in?** Dergelijke gesprekken leveren nuttige informatie en dragen bij aan het behoud van waardevolle medewerkers. Door op deze manier open en eerlijk met elkaar in gesprek te gaan, kunt u achterhalen hoe diverse groepen echt denken over het gevoerde beleid, de toepassing daarvan in de praktijk en wat zij nodig hebben in hun loopbaan. Vrouwen die wat verder zijn in hun carrière kunnen aangeven onder welke voorwaarden zij gemakkelijker 'ja' zeggen tegen een loopbaankans.

**HIGHLIGHTS**

- ▶ De HR-afdeling voldoende toerusten om D&I te kunnen uitvoeren
- ▶ Gerichtte werving en selectie
- ▶ HR-instrumenten en procedures 'D&I proof'
- ▶ Diverse samenstelling van longlist én shortlist
- ▶ Mentoring en sponsoring als instrumenten voor wederzijds leren en met D&I-focus
- ▶ Alertheid op biases en fairness bij beoordeling, promotie en beloning
- ▶ Behoud van talent via onder andere ambitiegesprekken

# 7. Communicatie

In de Monitor Talent naar de Top wordt de dimensie Communicatie getoetst door vragen als: Draagt de organisatie visie, gevoelde urgentie, doelen en maatregelen zichtbaar en hoorbaar uit? Hoe uit dit zich in de interne en externe communicatie? Zijn topvrouwen als rolmodellen zichtbaar in beeld? Hoe wordt er over vrouwen en over D&I gecommuniceerd? En wat gebeurt er als vrouwen het woord nemen? Diverse aspecten van deze vragen komen in dit hoofdstuk aan bod.

## Window dressing of koudwatervrees? Niet nodig!

Wie kent niet de prachtige verhalen op de websites van bedrijven over hoe belangrijk ze D&I vinden? Geschreven door een gedreven tekstschrijver die de opdracht goed had begrepen. Gecheckt op onjuistheden door het communicatieteam en de diversiteitsmanager van het bedrijf. Gelezen door leiders en medewerkers die wellicht dachten "Ach, een beetje wishful thinking kan geen kwaad op dit onderwerp" of "Als we het opschrijven gaan we het vanzelf geloven en wellicht ook gewoon doen, fake it till you make it". Een hilarisch voorbeeld van window dressing is het filmpje van Catalyst over een (fictief) bedrijf Voltcomm<sup>71</sup>.

Echter, als het alleen bij mooie woorden blijft die niet vertaald worden naar daden in de organisatie, dan kan de discrepantie tussen het gecreëerde imago en de daadwerkelijke realiteit als een boemerang terugkomen. Het is dus simpel: schrijf de doelen realistisch maar ambitieus op en laat zien wat je doet om die waar te maken.

In de praktijk zien we daarnaast ook nogal eens dat organisaties last hebben van koudwatervrees, onder meer vanwege de mogelijke confrontatie met interne en externe critici. Veronderstelde reacties als: "Oh, gaan we nu dus de mannen discrimineren?!" en "Maar het gaat toch niet om geslacht, het gaat toch om kwaliteit!" en onzekerheid over dit toch lastige onderwerp, zorgen vaak voor terughoudendheid in de communicatie over D&I. Waar wij organisaties van harte toe uitnodigen is: wees eerlijk en heb lef! Het levert veel op. Mocht dat nodig zijn, dan vindt u in deze publicatie vast handvatten om dergelijke reacties te pareren.

U bevindt zich bovendien in goed gezelschap; het zijn zéker niet de minste bedrijven die D&I op de agenda hebben staan. Zorg ervoor dat u een goed onderbouwd en overtuigend verhaal hebt waarom diversiteit goed is voor uw organisatie, in allerlei opzichten (de business case). Vervolgens kunt u de inzichten over D&I vertalen naar zowel de in- als externe communicatie.



### PRAKTIJK

#### Het begint bij een open gesprek bij Post NL

*"Als je het onderwerp echte aandacht geeft en je hanteert duidelijke doelstellingen, dan lukt het: bewuste sturing leidt tot diversiteit. Weerstand heb ik daarbij niet ontmoet, integendeel. Als je duidelijk kunt maken waarom diversiteit belangrijk is - en dat begint bij een open gesprek - zijn mensen juist enthousiast dat ze kunnen bijdragen."*<sup>72</sup>

## Interne communicatie

### Gendersensitieve communicatie

Organisaties die met hun (arbeidsmarkt-)communicatie een bredere groep mensen willen bereiken en een inclusieve cultuur nastreven, letten op de taal en beelden die ze gebruiken en zorgen ervoor dat deze zoveel mogelijk cultuur- en gendersensitief zijn. Dat betekent dat er rekening wordt gehouden met verschillende behoeften, ongelijkheden en interesses, bijvoorbeeld tussen mannen en vrouwen, mede als gevolg van de verschillende rollen die zij in de samenleving krijgen toegedicht. Staan bijvoorbeeld mannen serieus op foto's en/of in actieve posities en vrouwen glimlachend en/of in ondersteunende rollen? Let ook op de diversiteit van de mensen die op uw website, in het jaarverslag en andere media-uitingen staan.

Een belangrijke voorwaarde is dat stafafdelingen zoals Communicatie, Marketing en HR nauw en regelmatig betrokken zijn bij de D&I-activiteiten. Daarvoor zullen zij profijt hebben van D&I bewustwordingstrainingen.

### PRAKTIJK

#### Vermijden van stereotypen in beeldvorming

Vrouwennetwerk WomenInc roept met de actie '#Beperkt Zicht' iedereen op alert te zijn op stereotypen, bijvoorbeeld in de media, deze te delen en aan de kaak te stellen<sup>73</sup>. Deze organisatie heeft ook de Kennisbank Beeldvorming in de Media gelanceerd. Hier kunnen programmamakers, redacteuren, communicatiemedewerkers en anderen, terecht voor tips & tricks om hun media representatiever te maken, hoe stereotypen te herkennen en waarom deze de werkelijkheid tekort doen. Ook via het Twitter-account @genderbiasinbeeld vindt u diverse negatieve en positieve voorbeelden van (het vermijden van) stereotypen in beeldvorming in de media.

Plan International Finland ontwikkelde een instrument om gender-biased taal aan passen. Dit instrument doet hierop een spellingscontrole en vervangt stereotiepe woorden en zinnen met empowering autocorrect-suggesties. De toetsenbord-app is te downloaden via [www.thenextweb.com](http://www.thenextweb.com). Ten slotte: bij werving en selectie in hoofdstuk 6 noemden we al Textio, dat gebruikt kan worden bij het screenen van functieprofielen.



### Zichtbare vrouwelijke rolmodellen

“Organisatie X krijgt een vrouwelijke CEO/COO/CIO”, is regelmatig te lezen. Waar mannelijke bestuurders bij naam worden genoemd, wordt bij de benoeming van topvrouwen vaak (alleen) hun sekse vermeld. In een persbericht over een topbenoeming lezen we: “Zij wordt gewaardeerd om haar maatschappelijke focus en verbindende leiderschapsstijl”. In feite worden hiermee de vrouwelijke stereotyperende kenmerken in de schijnwerpers gezet. De vraag is of dit erg is. “Nee”, zegt het ene kamp. Zolang er nog steeds bedrijven zijn die niet overtuigd zijn van de meerwaarde van diversiteit is het goed te benadrukken dat er a) een vrouw aan de top is en b) dat zij een andere stijl en kwaliteiten mee zal brengen, die uitermate belangrijk zijn. “Ja”, zeggen anderen, want hierbij lijkt het net alsof deze vrouw specifiek daarop is geselecteerd en het kan zelfs suggereren dat zij niet (of niet in voldoende mate) beschikt over de meer mannelijke leiderschapsvaardigheden (zoals resultaatgerichtheid en daadkracht). Het op een stereotype of eenzijdige manier neerzetten van iemand betekent dat maar het halve verhaal over iemand wordt verteld, dat een individu wordt gezien als representant van een groep. Wees u daarvan bewust en probeer het zoveel mogelijk te vermijden.

Maar hoe dan ook, het expliciet in beeld brengen van een vrouw in een toppositie is op dit moment nog belangrijk. Zo verwijzen diverse onderzoeken naar het ‘trickle down-effect’: waar een vrouw een toppositie heeft, heeft dit een gunstig effect op de toename van het aantal vrouwen in de lagen daaronder. Ofwel: hoe meer vrouwen in de top, hoe meer vrouwen naar de top.

Goede rolmodellen zijn dus een succesfactor voor D&I. Waarbij het er vooral om gaat dat ambitieuze vrouwen zien dat het ook voor vrouwen haalbaar is een topfunctie te bereiken en dat zij zich met de rolmodellen kunnen identificeren, het hoeven geen ‘wonder women’ te zijn.

### De stem van vrouwen

Er zijn gemiddelde verschillen in de taal van mannen en vrouwen. De manieren waarop jongens en meisjes, mannen en vrouwen worden aangesproken zijn eveneens verschillend. De rol van taal kunnen we hierbij breed opvatten; het gaat om geschreven én gesproken taal, bijvoorbeeld in hoe men elkaar aanspreekt in interacties. Genderexpert Avivah Wittenburg-Cox introduceerde hiervoor de term ‘gender bilinguïsm’. Het gaat over het elkaar kunnen verstaan ondanks de verschillen en rekening houden met welke taal we gebruiken. Het is in dit verband ook nuttig om dit in historisch perspectief te zien. De geschiedenis stroomt door ons allen en bepaalt veel van hoe wij nu nog voelen, denken en doen. Onze beelden en taal in het Westen zijn bijvoorbeeld heel sterk beïnvloed door de Bijbel en door Ovidius, zoals historica Mary Beard helder beschrijft in haar boek “Vrouwen en Macht”. In deze boeken worden vrouwen vooral passief neergezet, zij voeren niet of nauwelijks het woord en worden dat ook niet geacht te doen. Auteur Rebecca Solnit schrijft in haar boek ‘De Moeder aller vragen’: “Maatschappelijke denkpatronen van millennia ongedaan maken is niet het werk van één generatie, maar een omvangrijk proces van opbouwen en afbreken dat op tegenwerking kan rekenen”.

Onze cultuur biedt vrouwen nog altijd een beperkte ruimte om hun stem te

laten horen in publieke situaties. Regelmatig krijgen vrouwen die zich in de media uitspreken online bovenmatig veel kritiek te verduren. Die kritiek is vaak méér en persoonlijker dan die van haar mannelijke collega’s. Het kan beledigend of intimiderend zijn, niet op de inhoud, maar op haar vrouw-zijn gericht.

Vrouwen nemen minder vaak het woord en krijgen ook minder vaak het woord. Een transgender die van vrouw naar man transformeerde getuigt daar van: “Het belangrijkste verschil dat ik heb opgemerkt is dat mensen mij met veel meer respect behandelen. Ik kan zomaar een hele zin afmaken zonder dat ik door een man onderbroken wordt.”

Eén van de instrumenten die enige jaren geleden al werd ingezet om het verschil in stijl van werken en communiceren tussen mannen en vrouwen te laten zien, is het filmen en terugkijken van een bespreking van een opdracht, uitgevoerd door een groep vrouwen en een groep mannen. Interessanter is nog als halverwege de bespreking een vrouw en een man worden gewisseld en als eenling in de andere groep komen. Het laat de verschillen zien, het toont ook het ongemak van het zijn van een minderheid én het laat zien dat, ondanks verschillende werkwijzen, zowel de vrouwen- als de mannenteams tot vergelijkbare, effectieve resultaten komen. Wanneer de deelnemers de videofilm terugkijken, levert dat hilariteit op en biedt het vaak ongelooflijke eyeopeners. U weet het pas als u erop gewezen wordt. En er gebeurt pas iets als u er met elkaar over spreekt.

*“Je gaat het pas zien als je het dóór hebt” (Johan Cruijff)*

### PRAKTIJK

#### Andere insteek bij vergaderen

De hiervoor geschetste beperkte ruimte en bandbreedte in gedrag en communicatie van vrouwen betekent dat vrouwelijke medewerkers zich geremd kunnen voelen of geremd kunnen worden tijdens vergaderingen en andere besprekingen. Hun mening of voorstel wordt minder opgepikt of ‘gehoord’. Een mooie actie om dit mechanisme recht te trekken kwam uit de VS en vond ook in Nederland hier en daar weerklank. Het is een oproep aan eenieder om vrouwen die niet serieus genomen worden of niet gehoord worden, expliciet te ondersteunen door te zeggen: “Dat is heel goed wat zij zegt”. En indien opportuun vervolgens ook het onderliggende mechanisme aan de orde te stellen. Ook kun je andere vrouwen meer ruimte of spreektijd geven dan je normaal gesproken wellicht zou doen.

Advocaat/partner Marry de Gaay Fortman doet in haar boek “Verdrink geen dooie eend” een oproep aan mensen die zich graag laten gelden om met een andere insteek een vergadering in te gaan: “Check your ego at the door! Werk aan je vergadersensitiviteit, geef op het juiste moment het juiste compliment, geef anderen de ruimte.”

### De status quo ter discussie

Uw organisatie vindt D&I belangrijk en het staat ook regelmatig op de agenda van de raad van bestuur. Maar wordt er ook gewoon over gesproken tijdens een directievergadering, op de werkvloer of in het bedrijfsrestaurant?

Het onderwerp is weliswaar uit de kinderschoenen - en in een groeiend aantal organisaties zelfs 'hot'- maar er wordt ook nog veel mee 'geworsteld', ook bij de afdelingen en personen die het beleid moeten vormgeven en aanjagen, zoals de HR-afdeling en de lijnmanagers. Het gesprek over diversiteit is niet altijd even gemakkelijk; het schuurt soms, het leidt tot weerstand, het mondt soms uit in boosheid. Maar één ding is zeker: iedereen heeft er een mening over. Hoe méér en hoe beter de gesprekken, hoe beter we elkaar begrijpen en van elkaar kunnen leren. En: zonder wrijving geen glans.

Er zijn verschillende manieren om (het gebrek aan) diversiteit en inclusie aan de orde te stellen, vraagtekens te zetten bij ineffectief geworden gewoontes, ingesleten mechanismen en ongeschreven regels en op alternatieven te wijzen. Hoewel het om een serieus thema gaat, hoeven de gesprekken niet altijd een serieuze toon te hebben. Humor en (zelf-)relativering zijn vaak heel effectief, al is oplettendheid vereist, het is niet altijd op zijn plaats en kan anders worden geïnterpreteerd en kan soms zorgen voor het reproduceren van stereotypen. Soms helpt het om met de vuist op tafel te slaan, maar vaak is een rustig gesprek waarin u dóórvraagt nuttiger: wat beweegt de ander, wat zijn diens zorgen en angsten? Of op een relativerende en lichtvoetige toon ongewenste situaties tonen en op een positieve manier op alternatieven wijzen. De soms tenenkrommende of boos makende situaties of gedragingen komen immers meestal niet voort uit slechte intenties, maar uit onwetendheid of onbewust-zijn. De hierboven al geciteerde Marry de Gaay Fortman hanteert bijvoorbeeld 'de kunst van beminnelijke doeltreffendheid', ook waar het gaat om D&I bespreekbaar te maken<sup>74</sup>.

### TIPS: INCLUSIEVE COMMUNICATIE

- ▶ Onderzoek de verschillen, stel vragen om de ander te begrijpen
- ▶ Luister oprecht, tel je oordeel uit en haal jezelf uit het verhaal van de ander, het gaat niet om jou
- ▶ Stel jezelf open, deel iets van jezelf en wees nieuwsgierig naar de ander
- ▶ Laat jezelf zien, inclusief je kwetsbare kanten en tekortkomingen



### PRAKTIJK

#### 'Men only dialogues'

Een grote dienstverlener organiseerde een reeks gesprekken voor mannelijke topmanagers, omdat D&I voor hen niet altijd een dagelijks gespreksonderwerp is, terwijl zij een belangrijke rol spelen in de uitvoering van D&I-beleid. Twee vragen stonden centraal: Wat is de business case voor D&I? Hoe kunnen we, gebruikmakend van D&I, nog succesvoller worden? Deelnemers werden zorgvuldig gekozen en persoonlijk uitgenodigd door een gezaghebbende en betrokken persoon. Ter voorbereiding moesten deelnemers elk een aantal vrouwen vragen om feedback op hun gedrag. Tijdens de bijeenkomst werd 'mannentaal' gesproken en deelnemers hoefden niet politiek correct te zijn. Doordat er grote openheid en veiligheid werd gecreëerd, konden ook gevoelige of lastige onderwerpen aan bod komen, bijvoorbeeld: Wat zijn foute en goede grappen? Zijn parttimers eigenlijk ambitieus? Mannen willen toch ook een goede werk-privé balans? Hoe geef ik als vijftiger leiding aan dertigers? Deze sessies waren al effectieve interventies op zich door de impact op de deelnemers. Daarnaast konden, mede op basis van de ervaringen met deze gesprekken, de 'gouden regels' voor D&I in de organisatie worden bijgesteld.

#### Interventie via Group Model Building

Dr. Monic Lansu promoveerde<sup>75</sup> in 2019 op een specifieke interventie, Group Model Building, waarbij een qua gender, leeftijd, functie, enzovoorts divers samengestelde groep in gesprek gaat over het gebrek aan doorstroom van vrouwelijke medewerkers, wetenschappers in dit geval. De doelen van deze interventie zijn: a) genderkennis vergroten, met name over de structurele oorzaken van gender-ongelijkheid, b) 'onderhandelen' (lees: betekenissen en interpretaties uitwisselen en vaststellen) over oorzaken en oplossingen, en c) tot oplossingen en acties komen.

Uit haar onderzoek komt naar voren dat empowerment van vrouwen en het weg nemen van belemmeringen weliswaar belangrijk is, maar symptoombestrijding blijft als er niet op organisatieniveau wordt ingegrepen; het gaat met name om machtsstructuren. Daarnaast blijkt de aanwezigheid van een genderexpert met senioriteit tijdens trainingen, workshops en focusgroepen zeer van belang. Deze expert kan overtuigend ingaan op structurele oorzaken, de complexiteit, verwevenheid en het systemische karakter van ongelijkheid. Ook toonde zij aan dat er tijdens deze sessies expliciet ruimte moet zijn voor de emotionele betrokkenheid van deelnemers, evenals voor herziening van eerdere meningen. Verloopt het proces goed, dan is er na afloop overeenstemming over nieuwe betekenissen, oplossingen en acties, die zo concreet mogelijk zijn en in een tijdlijn zijn gezet. Dit wordt op schrift gesteld en intern verspreid. De titel van haar proefschrift 'Keep talking' benadrukt de kracht en noodzaak van herhaling van dergelijke dialoogbijeenkomsten.

#### Creëer aanleiding om in gesprek te gaan

Hier nog enkele voorbeelden die u kunnen inspireren om de interne dialoog en bewustwording over D&I in uw organisatie te bevorderen:

- ▶ De taskforce D&I Randstad Groep Nederland heeft een kaartspel ontwikkeld om het gesprek over D&I bij de verschillende onderdelen (waaronder Yacht) en vestigingen op gang te brengen. De kaarten bevatten elk een vraag of opdracht waarmee medewerkers elkaar beter kunnen leren kennen of uitdagen. Bij een overleg, als onderdeel van teamsessie, of tussendoor even een kaartje trekken als leuke onderbreking van de werkdag.
- ▶ In de bedrijfsrestaurants van een farmaceutisch bedrijf staan 'Diversity & Inclusion'-tafels: ronde tafels met het D&I-logo erop, waaraan iedereen welkom is om plaats te nemen en op een informele manier in contact te komen met collega's die ze niet of nauwelijks kennen. En waar 'andersoortige' gesprekken, al dan niet over D&I, kunnen ontstaan.
- ▶ Een andere organisatie gebruikte het concept van 'Loesje' als effectief middel om interne discussies op gang te brengen. Verschillende groepen gingen in gesprek over D&I en sloten dit af met het creëren van prikkelende 'Loesje-achtige' stellingen. Deze werden op posters opgehangen op diverse plekken in de organisatie, met een oproep om erover met elkaar in gesprek te gaan.

## Externe communicatie

### Maak uw D&I-commitment en -ervaringen ook publiek

Het helpt als spraakmakende leiders zich regelmatig uitspreken over D&I. Bij voorkeur niet alleen intern, maar ook naar de buitenwereld. Dat werkt stimulerend voor andere bedrijven en heeft ook impact op de eigen organisatie. Diverse bedrijven die publiekelijk het Charter Talent naar de Top ondertekenden kregen bredere bekendheid en draagvlak. Daarnaast kunnen vrouwen in de organisatie zich gesteund en gesterkt voelen in hun ambitie. Bovendien geldt dat 'vreemde ogen dwingen': publiek commitment en het betrekken van externe partijen dragen er ook aan bij dat het onderwerp op de agenda blijft en regelmatig wordt gemonitord en aangescherpt. Het houdt organisaties scherp en alert.

Een voordeel van het ondertekenen van het Charter is overigens ook, dat deze organisaties lid zijn van de community en zowel van elkaar als van de expertise bij Talent naar de Top kunnen leren.

### PRAKTIJK

#### Sectorbrede oproepen van topbestuurders

Computer Futures stimuleert ook andere ondernemingen door regelmatig evenementen over diversiteit voor organisaties in de ICT sector te organiseren en publiceert regelmatig over D&I.

Robbert Dijkgraaf, directeur Institute for Advanced Study in Princeton, zei in een lezing voor wetenschappelijke instituten: *"Juist de verschillen reflecteren de rijkdom van de wereld die we bestuderen. Heel simpel gezegd kun je dus stellen: de wetenschap wordt veel beter van diversiteit."* Ook NS bestuursvoorzitter Roger van Boxtel laat zich - in stevige bewoordingen - uit over het realiseren van meer diversiteit in de top: *"Geen vrouw in de Raad van Bestuur? Dan zou ik weggaan."*

Een ludiek voorbeeld: executive searchbureau Partners at Work, vroeg Arthur van der Wal, CEO van Achmea Real Estate & Finance, om aandacht te vragen voor diversiteit in de top, door op de gong te slaan van de Amsterdamse Effectenbeurs. Op deze manier bedankte Partners at Work haar relaties voor hun bijdrage aan diversiteit en het daadwerkelijk benoemen van vrouwen op topposities.

### D&I in het jaar- of bestuursverslag

Wanneer diversiteit voor uw organisatie een strategisch thema is, maak er dan ook melding van in het jaarverslag. Vanwege de Wet Bestuur en Toezicht is er voor een groot aantal ondernemingen sprake van een rapportageverplichting. Deze wet schrijft voor dat grote vennootschappen moeten streven naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc); beide organen moeten uit ten minste 30% vrouwen en 30% mannen bestaan. Hier moet melding van worden gemaakt in het bestuursverslag; ook wanneer het niet is gelukt om deze streefcijfers te realiseren moeten bedrijven dit uitleggen ('comply or explain'). Accountants hebben een rol om dit te controleren.

Dergelijke rapportages kunnen tevens stimulerend zijn voor het gedrag in de organisatie ter bevordering van D&I, omdat bestuurders en toezichthouders het vervelend vinden als zij zien dat de cijfers met betrekking tot D&I onvoldoende zijn of achteruit zijn gegaan.

### NEEM IN HET JAARVERSLAG DE VOLGENDE ONDERDELEN OP:

- ▶ Kwantitatieve informatie, doelstellingen en resultaten. Uitdaging hierbij: welke scope hanteert u bij het rapporteren hierover, hoe gedetailleerd en uitgesplitst vermeldt u de informatie?
- ▶ Kwalitatieve informatie. Uitdaging hierbij: schetst u een realistisch beeld? Hoe onderscheidt u zich van andere organisaties?
- ▶ Beleidsinformatie. Uitdaging: hoe heeft uw beleid geleid tot prestaties en resultaten?

Uw rapportage van de Monitor Talent naar de Top biedt u de basisgegevens voor de verslaglegging.

### HIGHLIGHTS

- ▶ Wees helder over de doelen van D&I en de maatregelen om die te behalen
- ▶ Let op gendersensitiviteit in taal en op diversiteit in beelden
- ▶ Voer open gesprekken, faciliteer de dialoog
- ▶ Spreek commitment aan D&I uit, zowel intern als extern
- ▶ Neem D&I op in het jaarverslag



# 8. Leiderschap

D&I leiderschap gaat met name om de manier waarop de leiders de organisatie op koers houden en inspireren tot het behalen van ambities en resultaten op het gebied van D&I in het management en de top. Hoe serieus wordt het onderwerp genomen en hoe hoog staat het op de strategische agenda? In hoeverre voelt de top zich verantwoordelijk en draagt zij het belang en de noodzaak ervan uit? In welke mate geven ze zelf het goede voorbeeld, faciliteren zij de middelen, stimuleren zij de uitvoering en zien zij daarop toe? In dit hoofdstuk gaan we in op de rol van leiders op persoonlijk-, team- en organisatieniveau.

*"It's second to none in importance today in business, the skill of being a whole leader, an inclusive leader"* (Mike Fenlon, PwC's Global Talent Leader)<sup>76</sup>

## Inclusief leiderschap: dé sleutel tot succes

Vanuit onze jarenlange ervaring met het adviseren en monitoren van organisaties is overduidelijk: zonder adequaat leiderschap boekt een organisatie geen substantiële en duurzame voortgang. Hoe belangrijk ook de andere schakels in de keten zijn, commitment van de top en inclusief leiderschap op D&I is dé sleutel voor succes!

Bent u leider, dan zal het u niet zijn ontgaan bij het lezen van deze publicatie: u bent aan zet, de bal ligt aan uw voeten.

Als u verschillende eigenschappen en stijlen van leiderschap ter beschikking hebt, kunt u op een manier leidinggeven die uiteenlopende medewerkers motiveert en inspireert. U geeft zowel op een duidelijke manier richting en kaders, als mensgerichte ondersteuning en begrip. U draagt uit wat er bereikt moet worden en hebt een heldere taak- en rolverdeling voor ogen, maar u ziet ook de individuele medewerker in diens ambities, talenten en behoeften aan groei en ontwikkeling. Dat vraagt wel actieve inzet. Door uw opvoeding, uw omgeving en de heersende cultuur in de organisatie, vervalt u al snel weer (weer) in masculien of feminien gedrag. Niet in elke omgeving en niet door iedereen wordt 'zacht' gedrag van een man of een 'doortastende' opstelling van een vrouw geaccepteerd en gewaardeerd. Mannen en vrouwen kunnen elkaar in dat opzicht scherp houden en van elkaar leren.

Verschillende onderzoeken<sup>77</sup> tonen aan dat moderne, succesvolle leiders een mix van masculiene en feminiene leiderschapsstijlen tot hun beschikking hebben en toepassen. Inclusieve leiders kennen de eigen balans in stijlen en voorkeuren én zijn in staat dit bij anderen te herkennen en te stimuleren. Zij kunnen zowel masculiene (zoals daadkracht, onafhankelijkheid) als feminiene kwaliteiten (zoals gerichtheid op talentontwikkeling en samenwerking) toepassen. Hoogleraar Leiderschap en organisatieverandering Janka Stoker spreekt in dit



verband van androgyn leiderschap, een type leiderschap (dat vrouwen overigens méér inzetten dan mannen) dat het meest wordt gewaardeerd en succesvol wordt gevonden.

Volgens hoogleraar organisatiepsychologie Tomas Chamorro-Premuzic is deze combinatie van feminien en masculien leiderschap in de bestuurskamer vooral goed voor de innovatie<sup>78</sup>. En hoogleraar Lidewijde van der Sluijs (Nyenrode Universiteit) liet al zien dat het de besluitvorming ten goede komt.

*Leiders zijn aan zet bij het realiseren van D&I, de bal ligt aan hun voeten.*

## Inclusief leiderschap: drie niveaus

Leiders kunnen D&I bevorderen op drie niveaus: door de organisatie op D&I te inspireren en aan te sturen (organisatieniveau), inclusie in teams te bevorderen (teamniveau) en door zelf inclusief leiderschap te tonen (persoonlijk niveau). Deze onderdelen zijn verwerkt in onderstaand, door Talent naar de Top ontwikkeld model en worden hierna nader toegelicht.

## Model Inclusief leiderschap



Model 2 Kenmerken van inclusief leiderschap in organisaties

## Inclusief leiderschap op persoonlijk niveau

"Inclusion starts with I", dat betekent dat het begint bij uzelf. Een inclusieve leider (h)erkent en stimuleert de mix in zichzelf en bij anderen en neemt zelf de verantwoordelijkheid voor D&I (het kan niet worden gedelegeerd). U kunt verschillende (feminiene of masculiene) talenten bij anderen niet herkennen als u zich niet bewust bent hoe deze talenten er bij uzelf uitzien. En u van uzelf niet weet welke van uw eigen kanten in het licht mogen staan en welke u in de schaduw houdt. Het vraagt om een open houding, oprechte belangstelling en de kunst om verschillende stijlen te hanteren. Het gaat niet zozeer om sympathie als wel om empathie. Lukt het u om daadwerkelijk in verbinding te blijven met uzelf en met de ander, ook als die ander op wezenlijke punten van u verschilt? Dat lijkt lastig en dat is het soms ook. Maar wie zich openstelt, geniet ook van het nieuwe en onbekende. Het maakt het afwisselender, spannender, effectiever.

In onze trainingspraktijk zien we dat inclusieve leiders de stap hebben gemaakt van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam. Met opzet spreken we hier niet van onbewust bekwaam als te bereiken stap, omdat het belangrijk is dat het thema steeds bewust aanwezig is en bewust gedrag vraagt: een actieve en alerte houding. Leiders vervullen hierin een voorbeeldrol en stimuleren anderen ook tot inclusief gedrag. Een belangrijke voorwaarde is jezelf goed informeren over D&I (zie ook hoofdstuk 3) en niet uitgaan van eigen, niet-getoetste veronderstellingen en van stereotiepe beelden. Om uw eigen vooroordelen te onderzoeken, verwezen we in dat hoofdstuk al naar enkele zelftests die u kunt doen. Ook achterin deze publicatie vindt u diverse (wetenschappelijke) publicaties waarmee u uw kennis en zelfinzicht kunt vergroten.

Inclusieve leiders stellen regelmatig de (masculiene) status quo ter discussie, door bijvoorbeeld te vragen naar 'het waarom'. Zij realiseren zich de macht van macht, weten dat de machthebbers de norm zetten en bepalen wie tot de talenten behoren. Ook dagen ze waar nodig 'zo doen we dat hier' in de organisatie uit, stellen vragen bij wat ze zien en horen, kijken naar de context, de feiten en de interpretaties. Zij doorbreken ook hun eigen routines, zijn nieuwsgierig naar het onbekende en zoeken alternatieven.

Als leider kunt u zich ook persoonlijk inzetten door de ambitie van diverse teamleden te ondersteunen. Als mentor of sponsor van vrouwen kunt u uw kennis delen, hen attenderen op interessante vacante posities en uw netwerk voor hen openen. Bovendien levert het contact met mentees u zelf ook meer inzicht in de diversiteit in voorkeuren en werkwijzen en in mogelijke belemmeringen en successen die zij ervaren. Inzichten die ook van nut zijn voor het ontwikkelen en uitvoeren van D&I-beleid in uw organisatie.



## PRAKTIJK

### Dóórpakken op wat je leert als mentor

Mentoring zien we bij Talent naar de Top als een tweezijdig proces, zowel mentees (talenten) als mentoren (managers) hebben er profijt van. Door hun gesprekken met vrouwelijke mentees horen zij over hun aanpak en ambities, maar evenzeer over de belemmeringen die zij ondervinden. Die ervaringen kunnen hen inspireren tot beleidsmaatregelen. Zo vertelde een van de mentoren: "Naast dat ik nieuwe inzichten heb opgedaan uit de gesprekken met mijn mentee, was het voor mij een eyeopener dat het blijktbaar nog steeds niet vanzelfsprekend is dat een vrouw kandidaat is voor bepaalde topfuncties. Ik heb daarom in mijn eigen organisatie lunchsessies georganiseerd met managers en vrouwelijke talenten. Daaruit zijn onder andere afspraken ontstaan dat leidinggevendenden zich persoonlijk inzetten voor de carrièrevoortgang van talentvolle vrouwen" (CEO en deelnemer Boardroom Coaching Talent naar de Top).

### Zeg nee tegen een mannenpanel

Het is echt niet meer van deze tijd, maar we zien het nog steeds: uitsluitend mannelijke sprekers in een discussiepanel bij een congres, of een adviesgroep die enkel uit mannen bestaat. Wordt u (als man) uitgenodigd als spreker en constateert u een dergelijke eenzijdige samenstelling, kaart het dan aan, zeg nee en suggereer een vrouwelijke kandidaat. Om anderen te stimuleren hetzelfde te doen, kunt u uw reactie ook laten weten via <http://www.zegneetegenhetmannenpanel.nl/>.

## TIPS: IEDERE LEIDER KAN ...

- ▶ In ons overzicht 'Iedere leider kan ...' en in onze Inclusion Matrix (op te vragen bij Talent naar de Top) vindt u een groot aantal tips voor hoe u in uw dagelijkse werk als leidinggevende kan bijdragen aan D&I en aan de doorstroom van divers talent naar de top, van vrij eenvoudige handelingen tot verdergaande interventies.
- ▶ In "How to be a workplace ally for women." vindt u nog meer bruikbare tips voor hoe u in uw dagelijkse praktijk vrouwen kunt ondersteunen<sup>79</sup>.
- ▶ Ook in de publicatie The Six Signature Traits of Inclusive Leaders van Deloitte zijn behartenswaardige adviezen te vinden<sup>80</sup>.
- ▶ Tot slot heeft Catalyst tips voor hoe (met name mannelijke) managers rolmodellen kunnen zijn en als change agents kunnen optreden<sup>81</sup>. Zij hebben ook MARC (Men Advocating Real Change), een programma voor mannelijke managers die willen bijdragen aan meer (gender) diversiteit.

Voor alle tips is er één refrein: begin bij uzelf.



## Inclusief leiderschap op teamniveau

Inclusief leiderschap op teamniveau gaat vooral om het sturen op divers samengestelde teams (wat de teamprestatie bevordert) en op een inclusieve bedrijfscultuur (wat diversiteit bevordert). Kortom: op samenstelling en samenwerking.

Een inclusieve leider stimuleert verschillen in aanpak en stelt het team zo divers mogelijk samen, waardoor de teamleden elkaars blinde vlekken opheffen en elkaars sterktes aanvullen. Dat betekent: géén 'klonen' in het team opnemen, maar bewust zoeken naar verschillen.

Inclusief leiderschap levert vooral veel op: versterking van het gevoel van betrokkenheid, respect, psychologische veiligheid, rechtvaardigheid en gelijke





kansen bij individuele teamleden. Onderzoekers van Deloitte berekenden dat het voor het team 17% betere prestaties oplevert, 20% verbeterde kwaliteit van de besluitvorming, 29% verbetering van de teamsamenwerking. Tegelijkertijd hoeven medewerkers minder energie te steken in het zich continu aanpassen en in strategieën om zich te voegen in de voor hen niet-passende verwachtingen en normen<sup>82</sup>.

U kent de waarde van D&I, maar weet u ook om te gaan met weerstand, dilemma's en ongemakken die zich kunnen voordoen? Het is immers niet alleen 'happy diversity', het realiseren en managen ervan gaat niet altijd van een leien dakje. Net als bij alle veranderingen kan er ook sprake zijn van weerstand, met name in de beginfase. Zoals Merel van Vroonhoven, toenmalig bestuursvoorzitter AFM, aangaf: *"Diversiteit is niet altijd makkelijk. Het betekent dat je met je eigen angsten wordt geconfronteerd en je eigen ergernis als er iets anders gaat dan jij gewend bent. (...) Diversiteit is ook complexer in aansturing. Maar wat goed is, is dat je in je eigen organisatie het vermogen hebt ontwikkeld om dat wat anders is, te zien. Om je daar bewust van te zijn en het ook te zien als iets wat bijdraagt, niet alleen iets wat angstig maakt of lastig is."*

Een tip uit de praktijk: koester de ervaring van medewerkers die wellicht weerstand voelen, vraag naar hun zorgen en behoeften en benut wellicht hun hulp bij het inwerken en zich thuis voelen van nieuwkomers.

*"Don't stop with your diversity efforts after hiring a new colleague. Always ask yourself the question what you can learn from these new team members. It's an exercise in being humble. Stay curious."* (Lillian Li, Investeerder bij Eight Roads VC)

#### PRAKTIJK

##### Haal synergie uit diversiteit in het team

Verschillende wetenschappers onderzochten hoe optimale synergie kan worden gehaald uit diverse teams, waaronder hoogleraar Organizational Behavior Daan van Knippenberg en universitair docent Tananchia Ashikali. Hun aanbevelingen zijn, samengevat, de volgende:

- ▶ Focus op de overkoepelende identiteit (team, project) en benadruk de meerwaarde van de diversiteit in expertise, ervaringen en inzichten;
- ▶ Vermijd breuklijnen' in het team (clusters van verschillen, subgroepjes van teamleden die een specifieke kwaliteit of achtergrond delen) en reflecteer regelmatig op de teamprocessen;
- ▶ Een divers team vraagt om het kunnen hanteren van een mix van leiderschapsstijlen. Het gaat niet zozeer om sympathie als wel om empathie. Kernpunten voor inclusief leiderschap naar het team zijn: eerlijkheid en respect naar alle individuele teamleden; zorgen dat zij zich gewaardeerd en verbonden voelen; openheid en psychologische veiligheid; regelmatig met elkaar in constructieve dialoog gaan om tot een gezamenlijk begrip te komen; ondersteuning bij en gelijke kansen op toekomstperspectief voor alle teamleden.
- ▶ Het spreekwoord 'gelijke monniken, gelijke kappen' gaat lang niet altijd op. Niet alle teamleden zijn op dezelfde manier te 'lezen' en te ondersteunen. In hoofdstuk 3 lieten we bijvoorbeeld al zien, dat er gemiddelde verschillen zijn tussen mannen en vrouwen waar het gaat om tonen van ambities en het krijgen en nemen van kansen.

#### PRAKTIJK

##### Google selecteert op inclusief leiderschap voor teams

Google heeft een uitgesproken visie op goed leiderschap ontwikkeld. In 2008 startte dit bedrijf met Project Oxygen, een onderzoek naar de prestatiescores en feedback uit medewerkersonderzoeken. Teams met goede managers bleken productiever en gelukkiger in hun werk. Het onderzoek culmineerde uiteindelijk in een lijst van tien eigenschappen die de beste Google-managers bezitten. In de top 3: een ideale manager is een goede coach, die zich niet bezondigt aan micromanagement, maar wel een inclusieve teamcultuur weet te scheppen. De overige 7 vormen een mix van masculiene en feminiene kwaliteiten<sup>83</sup>.

#### Inclusief leiderschap op organisatieniveau

Als mensen collectief anders gaan handelen, dan kunnen systemen en organisaties veranderen. Het hierboven beschreven inclusieve gedrag op persoonlijk- en teamniveau draagt bij aan een inclusieve organisatie.

Daarnaast gaat het op dit niveau om het consistent koers zetten én houden van de organisatie op het gebied van D&I. Dat vraagt om het blijvend agenderen, en het maken van afspraken over de accountability van het management, onder meer over het rapporteren van de voortgang en het verbonden houden van de harde (cijfers) en de zachte (cultuur) kant van D&I. Het belangrijkste hierbij is dat er duidelijke doelen zijn gesteld, die door elke afdeling verder worden uitgewerkt, dat D&I onderdeel is van integraal beleid en dat via periodieke monitoring de vinger aan de pols wordt gehouden. Een gezonde competitie tussen verschillende afdelingen kan hierbij geen kwaad.

Een van de meest effectieve maatregelen die een organisatie kan nemen is dat leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor het realiseren van D&I in hun eigen business unit of afdeling. Door hen nauw te betrekken bij de doelstellingen en actieplannen. Sterker is het wanneer de D&I-doelen regelmatig worden gemonitord en vergeleken. En nóg effectiever wanneer deze worden gekoppeld aan de key performance indicators (KPI's) en resultaten worden meegewogen bij de beoordelingen. In de praktijkvoorbeelden vindt u verschillende voorbeelden van bedrijven en overheidsorganisaties die deze maatregelen toepassen.

Relevante feiten en cijfers vormen de basis, maar persoonlijke verhalen zijn minstens zo belangrijk. In onderzoek naar de resultaten van veranderingsprocessen bij honderden organisaties ontdekten John P. Kotter en Dan S. Cohen dat waar verandering geslaagd was, de leiders de medewerkers in hun hart wist te raken.

*"People ask for data, but they believe stories."*

Het is een sterke stimulans als leiders hun positieve ervaringen met D&I kenbaar maken, bijvoorbeeld in interviews of tijdens bedrijfsevents. En kent u als leider ook de relevante data, ervaringen en verhalen van vrouwen (en andere minderheidsgroepen) in de organisatie? Hoe kijken zij naar de diversiteit en in

welke mate ervaren zij de organisatie als inclusief, zien zij positieve ontwikkelingen? Bent u regelmatig met hen in gesprek? Worden de ervaringen ook regelmatig onderzocht (bijvoorbeeld middels het model in hoofdstuk 2) Dit geeft belangrijke aanwijzingen voor waar er welke veranderingen nodig zijn.

## PRAKTIJK

### Inclusie als norm

Een inclusieve organisatie betekent dat inclusie een relevante norm is. Maatregelen en initiatieven worden als het ware door een 'inclusiefilter' gescand.

Kiest u voor agile werken? Wat betekent dat dan voor de inclusie in een team? Hoe worden medewerkers ingewerkt? Wat is onze voertaal? Zijn onze reclamecampagnes inclusief? Et cetera. Een negatief voorbeeld is de kritiek die de verschillende supermarkten in Nederland kregen op hun kerstspotjes in 2018. Nederland werd daarin voorgesteld als één grote witte familie. Een bedrijf dat inclusief leiderschap toepast, zou dit niet snel overkomen.

### Sleutelmoment bestuursvoorzitter

Als je ergens van overtuigd bent, moet je er ook voor staan, vindt Wiebe Draijer, CEO van de Rabobank. Dus als je tegen een vrouwenquotum bent, kun je dat maar beter zeggen. Ook als de zaal vol ambitieuze vrouwen uit de financiële sector zit. Dat was het geval toen Draijer net benoemd was tot CEO (2014) en het zou een pijnlijke speech worden. *"De hele zaal viel 'boe' roepend over mij heen. Ze vonden mij niet geloofwaardig."* Twee jaar later stond hij opnieuw op het podium, weer een zaal met veel vrouwen. Draijer had beloofd terug te komen als hij resultaten had. En die had hij toen, dankzij een door hem ondersteund en aangestuurd effectief actieplan met streefcijfers, gerichte interventies en een sterk D&I-team. In twee jaar tijd was het aandeel vrouwen in de top-100 van de bank gestegen van 5% naar 25%. En sinds 2017 zitten er 4 vrouwen (40%) in de Managing Board van de Rabobank. Zijn leerpunt, ook voor collega's: *"Stoppen met stoere praat, stel jezelf een target en hou je daar aan."* Rabobank was in 2017 dan ook een van de trotse en terechte winnaars van de Talent naar de Top Diamant Award, een prijs die jaarlijks wordt uitgereikt aan de best presterende organisaties<sup>85</sup>.

## Heeft uw leiderschap het beoogde effect?

In de praktijk zien we soms dat doelen voor D&I - uit onmacht of onwil - verwateren of sterk worden verbreed. Zo worden soms begrippen als vitaliteit, veiligheid, welzijn, spiritualiteit en zelfs het in verbinding brengen van fysieke en affectieve dimensies, onder de noemer diversiteit of inclusie geschaard. Natuurlijk, D&I hangt samen met andere dimensies en niet alleen gender en culturele achtergrond zijn van belang. Maar de praktijk leert dat de doelen niet te vaag en te breed moeten worden en heldere prioriteiten moeten worden gesteld, anders glijdt het als zand door uw vingers en blijft alles bij het oude.

Hou de vinger aan de pols. Het Kadaster introduceerde bijvoorbeeld een ambassadeursnetwerk door de organisatie heen. Hierin waren niet alleen diversiteitsbewuste managers maar bewust ook 'tegenstanders' uitgenodigd. "Dit

netwerk werd ook onze 'ogen en oren', zodat we snel op weerstand konden reageren, zo nodig onze aanpak konden bijsturen en ons maatregelen konden aanpassen", aldus (toenmalig) bestuursvoorzitter Dorine Burmanje. Diverse organisaties benutten ook de feedback van bedrijfsnetwerken of laten een onderzoek uitvoeren door een externe partij.

## Hou het D&I-wiel in beweging

D&I-beleid is succesvol als de leiders de verantwoordelijkheid hebben en nemen om het D&I-wiel in de hele organisatie draaiende te houden, zodat de kracht, energie, het plezier en de winst van een steeds meer diverse organisatie breed worden gevoeld<sup>86</sup>. Ook als men dreigt 'diversiteitsmoe' te worden is het de uitdaging te wijzen op waar het goed gaat en de vinger te leggen op waar nog verbeterpunten zijn, zo mogelijk vanuit nieuwe invalshoeken of innovatieve en creatieve manieren.

Volhouden werpt daadwerkelijk vruchten af. Uit de jaarlijkse rapportages van de Commissie Monitor Talent naar de Top blijkt dat organisaties die langer verbonden zijn aan het Charter en het thema diversiteit op de agenda houden, grotere en meer continue vooruitgang boeken dan andere organisaties: de aanhouder wint!

De leider of CEO is de motor, maar doet het natuurlijk niet alleen. De ontwikkeling naar een inclusieve organisatie vereist overeenstemming, samenwerking en betrokkenheid van de andere leiders en de 'volgers'. Ook het benutten van de bestaande energie en successen en het aanstellen van een gezaghebbende D&I-manager en/of een D&I-team, waarin prominenten uit diverse organisatie-onderdelen zitting hebben, helpt substantieel. Kortom, het vraagt om goede governance.



## PRAKTIJK

**Stappen maken dankzij steun CEO**

“Wat echt ontzettend helpt is dat we een zeer gepassioneerde CEO hebben (Alexandra van Huffelen), die dit continu op de agenda zet en ervoor zorgt dat we niet ‘de makkelijke weg inslaan’ omdat een man bijvoorbeeld de ‘obvious choice’ is. En dat helpt enorm! Ik zal je heel eerlijk zeggen, zonder haar steun zou HR het veel moeilijker hebben. Met haar steun kunnen we echt stappen maken”. (GVB)<sup>87</sup>

**IBM houdt vol en focust op leiderschap**

IBM zet zich al decennia internationaal in voor D&I en erkent de unieke waarde en vaardigheden die elk individu brengt op de werkplek. “Wij geloven dat het zoeken naar en inspireren van samenwerking in alle dimensies tot innovatie leidt.” Het IBM Benelux team is vooral gericht op het creëren van een cultuur van integratie van D&I-initiatieven door het koppelen van leiderschap, HR en diverse medewerkersgroepen. Executive sponsors vanuit zowel HR als de business bepalen de acties en meten de voortgang. Inclusie wordt bespreekbaar gemaakt met evenementen als ‘Inclusion Day’, een Senior Leadership panel en ontbijtsessies met klanten om ideeën te delen en diversiteit en integratie mee te bespreken.

Het bedrijf omarmt ook een cultuur van storytelling, waardoor medewerkers hun eigen (IBM-)verhaal op hun manier kunnen vertellen, eventueel geholpen door presentatiecursussen. Deze aandachtsgebieden worden onderschreven door een recent gepubliceerde IBM-studie<sup>88</sup>

**HIGHLIGHTS**

- ▶ Leiders zijn de belangrijkste D&I-spelers, zij zitten aan het stuur
- ▶ D&I vraagt om leiderschap op persoonlijk, team- en organisatieniveau
- ▶ D&I is chefsache, de (eind-)verantwoordelijkheid kan niet worden gedelegeerd
- ▶ De rol van leiders op persoonlijk niveau: ken u zelf, weet wat (uw eigen) biases en uw masculiene en feminiene kwaliteiten zijn, durf in de spiegel te kijken en ook anderen aan te spreken
- ▶ Op teamniveau: sturen op diverse samenstelling en op samenwerking van uw team
- ▶ Op organisatieniveau: de organisatie blijvend inspireren en op koers houden
- ▶ Wanneer alle leidinggevenden verantwoordelijkheid krijgen en nemen voor doelen en resultaten zijn de grootste effecten te verwachten
- ▶ Practice what you preach



## Eindnoten en literatuuroverzicht

- I Q.M. Roberson: Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. 2006  
In het kennisdocument 'Van culturele diversiteit naar inclusie' van Diversiteit in Bedrijf (2018) , kunt u meer lezen over diversiteit m.b.t. etnische, culturele en religieuze achtergrond.
- II Vargas, Westmoreland, Robotham, Lee: Counting heads vs making heads count. 2018
- III McKinsey & Company: Delivering through diversity. Jan. 2018  
International Labour Organization: The business case for change; women in business and management. May 2019.
- IV Ethological observations of social behavior in the operating room. In: PNAS July 17, 2018
- V Diversiteit realiseren is de opdracht van deze generatie. In: www.topvrouwen.nl, 16 dec. 2019
- VI NRC Handelsblad, 8 aug. 2018
- VII Wilma Henderikse, Annemieke van Beek, Babette Pauwels: The Efficacy of Strategies to elevate Gender Equality in Leadership. In: Carolyn M. Cunningham e.a.: Gender, Communication and the Leadership Gap, 2017.
- VIII Monitor Talent naar de Top 2017
- IX Tracey Chou: Waarom diversiteit gebaat is bij data. In: met.nl, 6 sept. 2018
- X <https://www.pwc.nl/daapps>
- XI <http://fingfx.thomsonreuters.com/gfx/breakingviews/1/815/1053/index.html>
- XII <https://www.youtube.com/watch?v=p56b6nzsU>. Zie ook: Kanter, Rosabeth Moss; Stein, Barry A. (June 1986). A tale of "O": on being different in an organization. Harper & Row. Kanter, Rosabeth Moss (4 August 2008). Men and Women of the Corporation. PublicAffairs.
- XIII Om de stand van zaken in uw organisatie te vergelijken met andere organisaties in uw sector of land, zijn er nog verschillende andere interessante onderzoeken: 1. Bedrijvenmonitor Topvrouwen van de Commissie Monitoring Topvrouwen; Female Board Index van TIAS (Mijntje Lückérath); 3. Monitor Vrouwelijke hoogleraren van de LNVH; 4. Emancipatiemonitor van het Sociaal en Cultureel Planbureau; 5. Global Gender Gap Index van het World Economic Forum. Ook via het Europese onderzoeksbureau Eurostat en via de International Labour Organization is veel (cijfer-)materiaal te vinden.
1. Monitor Talent naar de Top 2017.
  2. <https://www.catalyst.org/research/infographic-the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership/>
  3. Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in organizational behavior*, 28, 61-79.
  4. Kwestie van kijken. Vrouwelijk en bicultureel talent beter in beeld. Amsterdam, 2016.
  5. [https://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/uploads/media/Ambitie\\_kent\\_geen\\_tijd.pdf](https://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/uploads/media/Ambitie_kent_geen_tijd.pdf)
  6. 1.Ely, Stone & Ammerman: Rethink what you know about high achieving women  
2. BCG: <https://crm08.iconneqt.nl/link.php?eb=-x2zSGITAHy2KH5O-Hzk2vA-KHsv-GiRHGOv-GSk-hAUKmnC>
  7. De Pater, I. E. (2005). Doing things right or doing the right thing: a new perspective on the gender gap in career succes.
  8. Zie onder meer Margo Brouns: Een kwestie van kwaliteit. 2004
  9. Nu extra lang houdbaar. Hoe vrouwelijk talent binnenboord te houden; nieuw licht op 'regretted losses'. Amsterdam, 2006.
  10. She News juli 2019, <https://crm08.iconneqt.nl/link.php?eb=AG3dSG2z2GV2KH5O-Hzk2vA-KHsv-GiRHGOv-GSkS1AUKmnC>
  11. Bronnen: Janka Stoker (RuG): Het grote leiderschapsonderzoek, in Intermediair 2005.  
Dr. M.L.M. Brouns: Een kwestie van kwaliteit, 2014.Gender Parity Spotlight Survey 2018.  
<http://jumpforme.eu/opinions/editorials/2018/09/05/develop-your-influence-to-ensure-your-succes/>
  12. Kepinski, L., & Nielsen, T. C. (2016). Inclusion nudges guidebook. CreateSpace Indep. Pub. Platform.
  13. Ontleend aan: [www.inclusion-nudges.org](http://www.inclusion-nudges.org). Lisa Kepinski en Tinna Nielsen, Sharing practical examples of Inclusion Nudges is how it all started when the Founders Lisa Kepinski and Tinna C. Nielsen met in 2013.
  14. Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). DIVERSITY why diversity programs fail and what works better. *Harvard Business Review*, 94(7-8), 52-60.
  15. <https://implicit.harvard.edu/implicit/netherlands>
  16. <https://mindbugstest.nl/mindbugstesten/>
  17. <https://www.catalyst.org/research/flip-the-script-women-in-the-workplace/>
  18. Bijvoorbeeld: Hans Vermaak: "Veranderen? Kies de juiste strategie!"
  19. Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in organizational behavior*, 22, 103-151.
  20. N. Keralaia: Enabling women to be authentic fuels the desire to lead. Insead, 2013.
  21. Fitzsimons, Kay, Kim: "Lean In" Messages and the Illusion of Control. In: *Harvard Business Review*, July 30, 2018.
  22. Wilma Henderikse: Diversiteit geïnventariseerd. een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid. VanDoorneHuisjes, Utrecht, 2007.
  23. <http://jendevries.com/publications-full/2014/5/1/mentoring-for-change>
  24. Accenture: When she rises we all rise. Getting equal to 2018: creating a culture where everyone thrives. 2018.
  25. I'm a 33 year old, white, male, Managing Director in the media industry. And I previously looked at D&I from the wrong angle. Will Brookes | 17 mei 2019  
<https://www.linkedin.com/pulse/im-33-year-old-white-male-managing-director-media-industry-brookes>
  26. (NL) C.D.J. Bulten, C.F. Perquin-Deelen, M.H. Sinninghe Damsté & K.J. Bakker (red.), Diversiteit. Een multidisciplinaire terreinverkenning (Serie vanwege het Van der Heijden Instituut, deel 161), Deventer: Wolters Kluwer 2020.
  27. Netwerken voor zakenvrouwen. Praktijkgids over het opzetten en runnen van een bedrijfsnetwerk. Opportunity on Bedrijf, 2006
  28. <https://diversiteitinbedrijf.nl/medewerkersnetwerken-in-beeld/>
  29. Advocatenblad, 28 mei 2018
  30. Zie onder meer Monitor Talent naar de Top 2017
  31. Millennial Men Prove Effective Allies on the Journey to a Better Workplace. [www.bcg.com](http://www.bcg.com), Nov. 1, 2017
  32. Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2018). The Holy Grail of Organizational Change. In J. W. Messerschmidt, P. Y. Martin, M. Messner, & R. W. Connell (Eds.), *Gender Reckonings: New Social Theory and Research* (pp. 193-210). New York: NYU Press.
  33. De helft van de acts op festival Primavera was vrouw; geen statement maar het 'nieuwe normaal'. *De Volkskrant*, 6 juni 2019
  34. Lenette Schuijt: "Tijd voor een vrouwelijk perspectief op organiseren? Een tijdperk van alfamannetjes lijkt opnieuw aangebroken. Wat is het alternatief?" [managementsite.nl](http://managementsite.nl), 6 nov. 2018]
  35. <https://www.youtube.com/watch?v=whpJ19RJ4JY>
  36. "Women matter; time to accelerate" (2017)
  37. The Glass Hammer, October 3 2019
  38. NRC, 18 mei 2019
  39. Lynn M. Shore: Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. 2011
  40. Bas Herrijgers, Marlies de Vries: Young professionals – opvattingen over het accountantsberoep. Nyenrode Business University, mei 2018.
  41. Claartje Vinkenburg - Het up-or-outsysteem heeft zijn beste tijd gehad - *Het Financiële Dagblad* - zaterdag 13 juni 2015
  42. LinkedIn artikel getiteld "Werkdruk een gevoelig onderwerp? Niet meer!"
  43. [mt.nl](http://mt.nl) 25 november 2019; &copy, MT Mediagroep
  44. "Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers" (Catalyst, 2008) en About women in the boardroom: A global perspective. Deloitte, 2015.
  45. [topvrouw@work.nl](mailto:topvrouw@work.nl) , 6 april 2017
  46. The Glass Hammer
  47. Catalyst rapport "Leaders pay it forward" (June 2012)
  48. Nadat Jaap van Muijen, coauteur van het rapport Nationaal Salaris Onderzoek, in 2013 in een presentatie had laten zien dat vrouwen minder verdienen dan mannen, vroeg hij aan enkele hr-dames in de zaal of dit erg was. Hun onthutsende antwoord: voor het bedrijfsresultaat is het beter wanneer een vrouw krijgt wat ze vraagt en een lager salaris accepteert.
  49. *The Atlantic*, 7 februari 2013
  50. [hrtop100.nl](http://hrtop100.nl), 2016
  51. [nrc.nl](http://nrc.nl) 25 september 2019

52. Nieuwsbrief topvrouwen.nl, 21 mei 2019
53. <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/09/25/boek-vrouwen-als-sollicitant-vraag-om-klantgerichte-mesen-niet-om-commerciele-a3974618>; proefschrift Marieke van den Brink (2009) en Channah Herschberg (2019)
54. mt.nl 27.08.2018.
55. Miranda Bogen: All the ways hiring algorithms can introduce bias. Harvard Business Review, May 6, 2019
56. Nieuwsbrief PwV van oktober 2019 via <https://www.pwc.nl/nl/themas/blogs/inclusieve-organisaties-hanteren-eerlijkere-algoritmen.html>
57. Persbericht TU Eindhoven, 17 juni 2019
58. Leenders, J., Bleijenbergh, I. L., & Van den Brink, M. C. Myriad potential for mentoring: Understanding the process of transformational change through a gender equality intervention. Gender, Work & Organization.
59. Het Financieele Dagblad, 8 mei 2018
60. Toenmalig PwC-topman Peter van Mierlo, interview op Topvrouw@Work, 2017; Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019
61. Annemieke van Beek, Wilma Henderikse: Scherven brengen geluk; doorbreek je glazen plafond. 2018
62. Samia Zerrouk (Human Capital & Diversity Lead Accenture Frankrijk): Een serious game om de onbewuste vooroordelen van topmanagers te testen.
63. Women in Work Index
64. mt.nl, 23 mei 2019
65. Herna Verhagen, PostNL in nieuwsbrief topvrouwen.nl, 1 dec 2017
66. <https://www.womeninc.nl/thema/inclusiefwerkgeverschap/white-paper/>
67. <http://www.hetacteursgenootschap.nl/productions/metooacademia-the-learning-curve/>
68. <http://www.activebystander.co.uk/>
69. Te downloaden via: [https://www.lnvh.nl/uploads/moxiemanager/LNVH\\_rapport\\_‘Harassment\\_in\\_Dutch\\_academia\\_\\_Exploring\\_manifestations\\_\\_facilitating\\_factors\\_\\_effects\\_and\\_solutions\\_’\\_pdf](https://www.lnvh.nl/uploads/moxiemanager/LNVH_rapport_‘Harassment_in_Dutch_academia__Exploring_manifestations__facilitating_factors__effects_and_solutions_’_pdf)
70. Ans Merens: Opgestaan, plaats vergaan; uitstroom van vrouwen en mannen in leidinggevende functies. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag 2019
71. <https://www.youtube.com/watch?v=RfJpbHjuupM>
72. Herna Verhagen, bestuursvoorzitter PostNL [eindhoot met bron: nieuwsbriefftopvrouwen.nl, 1 dec. 2017
73. <https://www.womeninc.nl/thema/beperktzicht/>
74. Marry de Gaay Fortman: Verdrink geen dooie eend. De kunst van beminnelijke doeltreffendheid. 2018
75. Monic Lansu: Keep talking! Exploring a participatory gender equality intervention in science. Proefschrift, aug. 2019.
76. The Glass Hammer, May 12, 2016
77. McKinsey: Women Matter (2010, 2012), Delivering through diversity (2018). Janka Stoker: Het groot leiderschapsonderzoek, in Intermediair, 2005
78. Tomas Chamorro-Premuzic: As long as we associate leadership with masculinity, women will be overlooked. Harvard Business Review, March 8, 2019
79. <https://leanin.org/tips/workplace-ally>
80. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>
81. <https://www.catalyst.org/research/actions-men-can-take-to-create-an-inclusive-workplace/>
82. Deloitte The Diversity and Inclusion Revolution, in Deloitte Review, Issue 22 January 2018
83. reWork.com, April 2019
84. "The heart of change" (2002)
85. www.topvrouw@work 6 april 2017
86. Zie o.a. Accenture, VanDoorneHuisjes, McKinsey
87. Uit: Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019
88. "Women, leadership, and the priority paradox." Via <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>. Hierin zijn 2.300 leidinggevendenden en professionals ondervraagd - een gelijk aantal vrouwen en mannen - van organisaties wereldwijd.