SCHERVEN BRENGEN GELUK,
doorbreek je glazen plafond

Resultaten van de Female Career App

Dit bestand maakt gebruik van bookmarks. Afhankelijk van het type browser zijn deze boven of aan de zijkant van dit document te vinden

Inhoud

Voorwoord	**2**
Inleiding	**3**
Defining moments	**4**
Leeswijzer	**5**
Vrouwen zelf: gebruik maken van eigen kracht	
Thema 1 Zichtbaarheid	6
Thema 2 Lef	8
Vrouwen en hun omgeving: gebruik maken van het krachtenveld	
Thema 3 Netwerken	10
Thema 4 Mentoring	12
Thema 5 Privé front	14
Thema 6 Recruitment	16
Vrouwen in organisaties: loopbaanontwikkeling, stijlen en rollen in het werk	
Thema 7 Managementervaring	18
Thema 8 Heel hard werken	20
Thema 9 Powerplay	22
Thema 10 Stereotypen	24
Het laatste woord aan topvrouwen	**26**
Bronnen	**27**

Voorwoord

Twee jaar geleden initieerden we het onderzoek ‘Vrouwen naar de Top’. Nadat we lange tijd onderzoek naar m/v-diversiteit in organisaties hadden gedaan wilden we vrouwen zelf aan het woord laten over wat ze meemaken op weg naar een topfunctie. Liefst op een zo direct mogelijke manier. Daarom ontwikkelden we de Female Career App waarmee vrouwen op continue basis ervaringen tijdens werving en selectie zouden kunnen bijhouden.

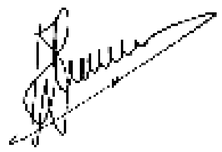
Het idee voor de Female Career App werd geboren op Schiermonnikoog bij de introductie van de zogenoemde ‘Vogel-het-uit-app’. Camilla Dreef, nu ambassadeur voor Vogelbescherming Nederland, liet zien hoe we struinend door de natuur met de Vogel-het-uit-app mee konden werken aan kennis over bekende en minder bekende vogelsoorten. Later adviseerde ze ons over de ontwikkeling van de Female Career App. Hartelijk dank daarvoor Camilla.

We sluiten het Vrouwen naar de Top onderzoek af met deze publicatie. Onderzoek onder topvrouwen is schaars in Nederland. Met de Female Career App hebben vrouwen ons een inkijkje gegeven in hun ervaringen en gevoelens op weg naar de top. De inzichten die vrouwen ons hebben gegeven over werving en selectie voor topfuncties vertalen we terug naar wetenswaardigheden en best practice principles voor vrouwen op weg naar de top. Principes voor vrouwen aan het begin van hun carrière zowel als voor vrouwen die al veel loopbaanstappen gemaakt hebben. We maken daarvoor gebruik van onze lange ervaring met onderzoek en advies op het gebied van diversiteit binnen organisaties.

De cirkel is rond, samen met topvrouwen willen we bijdragen aan meer diversiteit in de top van organisaties. We danken de topvrouwen die aan de app hebben meegewerkt voor hun tijd en openheid om belangrijke en relevante loopbaaninformatie met ons te willen delen. Want we zijn ervan overtuigd dat diversiteit werkt: meer diversiteit aan kennis, ervaringen en inzichten leidt niet alleen tot betere resultaten, maar maakt het werk ook veel leuker. Doorbreek dus je glazen plafond want scherven brengen geluk.



Annemieke van Beek



Wilma Henderikse

Inleiding

Vrouwen naar de top, het blijft een hardnekkig onderwerp. De toename van het aandeel vrouwen in hogere posities verloopt uiterst traag. In deze publicatie leggen we samen met topvrouwen belangrijke mechanismen bloot die van invloed zijn op de loopbaanontwikkeling van vrouwen. Inzicht in die mechanismen en hoe je ermee om kunt gaan, helpen om meer succesvol de route naar de top uit te stippelen.

De afgelopen tien jaar hebben we non-stop gemonitord hoe organisaties omgaan met m/v-diversiteit. Met de Monitor Talent naar de Top onderzoeken we jaarlijks de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend en de inspanningen van organisaties om het aandeel vrouwen in de top te vergroten. Met de Bedrijvenmonitor Topvrouwen meten we sinds 2012 de effecten van het wettelijk streefcijfer door jaarlijks de voortgang van het aandeel vrouwen in de raden van bestuur en raden van commissarissen te analyseren.

De monitors hebben ons veel geleerd over wat organisaties doen om meer vrouwen in de top te krijgen. Welke ambities organisaties hebben en wat voor beleid en maatregelen ze inzetten om de doorstroom van vrouwen naar de top te bewerkstelligen. We kunnen concluderen dat er in Nederland vooral veel kennis over de organisatiekant is verzameld.

Goed onderzoek onder topvrouwen is er nauwelijks. Wij vinden het hoog tijd om vrouwen zelf aan het woord te laten. Als vorm kozen we 'citizen science' onderzoek, d.w.z. onderzoek waaraan vrouwen zelf met al hun kennis en ervaring over de weg naar de top zoveel mogelijk zelf zouden bijdragen. Daarvoor ontwierpen we een app waarmee vrouwen over een langere periode gegevens zouden kunnen aanleveren via hun mobiele telefoon of ipad. Met de unieke Female Career App® zijn we op zoek gegaan naar de ervaringen van topvrouwen met werving en selectie voor hogere functies. Dit type online-onderzoek wordt ook wel e-journey onderzoek genoemd.

Inmiddels hebben we twee jaar topvrouwen in Nederland gemonitord en hebben zij zelf met de app geregistreerd welke gebeurtenissen zich hebben voorgedaan in hun carrière en bij sollicitatie en benoeming. Maar ook hun ervaringen hierbij en hoe zij zich voelden, hebben zij met de app bijgehouden. De Female Career App vormt hiermee een uniek instrument dat een uniek databestand heeft opgeleverd.

De carrièreontwikkeling van vrouwen naar de top, wat weten we er al van?

Het aandeel vrouwen in de top stijgt tergend langzaam. De Bedrijvenmonitor Topvrouwen, die de voortgang van het wettelijk streefcijfer voor m/v-diversiteit meet, laat zien dat de raden van bestuur eind 2016 voor gemiddeld 11% uit vrouwen bestonden[1]. In 2012, vóór de invoering van het streefcijfer, was dat 7 procent. In de raad van commissarissen wordt 15% van de zetels door vrouwen bezet, in 2012 was dat 10%. Het aantal bedrijven dat het streefcijfer van 30% heeft gerealiseerd is gering. Eind 2016 had 17% het streefcijfer gerealiseerd in de rvb en 23% in de rvc. Het aantal bedrijven dat een evenwichtige verdeling van de zetels heeft gerealiseerd in zowel de rvb als rvc is niet meer dan 6%.

De toename van het aandeel vrouwen komt al jaren voor rekening van een kleine groep voortrekkers. Bedrijven die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend boeken sneller voortgang[2]. Dat het deze bedrijven beter lukt, komt omdat zij steviger inzetten op m/v-diversiteit in de top: zij stellen concrete doelen en nemen meer maatregelen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten en belemmeringen aan te pakken. Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe beter het m/v-diversiteitsbeleid in de praktijk binnen de organisatie wordt vormgegeven en uitgevoerd. En organisaties die een beter ontwikkeld m/v-diversiteitsbeleid hebben, hebben vaker een hoger percentage vrouwen in de top.

Onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen die organisaties kunnen nemen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten is schaars[3]. Er is te weinig systematische inspanning gedaan om te onderzoeken welke praktijken betere resultaten opleveren[4]. Er is bovendien een kloof tussen onderzoeksresultaten en managementpraktijken[5]. We weten ook weinig over hoe benoemingen voor topposities plaatsvinden. Wat we uit de onderzoeksliteratuur wel weten is dat strategie en verantwoordelijkheid vanuit de top van de organisatie van belang zijn voor het slagen van diversiteitsbeleid. Ook is duidelijk dat mentorprogramma's effectief kunnen zijn[6].

Uit ons eigen onderzoek blijkt dat het aandeel vrouwen in de top meer stijgt bij organisaties die hun beleid verder hebben ontwikkeld[7]. Leiderschap, strategie en management, HR-management, kennis en vaardigheden, communicatie en klimaat hebben allemaal effect. Klimaat, ook wel de cultuur van de organisatie genoemd, lijkt de sterkste voorspeller voor de stijging van het aandeel vrouwen in de top. HR-maatregelen lijken de minst verklarende kracht te hebben. Vooral klimaat en leiderschap lijken het positieve effect van HR-maatregelen te elimineren. Mogelijk neemt de toegevoegde waarde van HR-maatregelen af als leiderschap en klimaat pro m/v-diversiteit sterker ontwikkeld zijn.



Wie werken mee aan de Female Career App?

In totaal hebben ruim 150 topvrouwen meegewerkt aan de monitoring met de Female Career App. De leeftijd van deze topvrouwen varieert tussen 31 en 70 jaar. Ruim twee derde van de topvrouwen bekleedt een hoofdfunctie als directeur, bestuurder of partner. Meer dan de helft heeft een toezichthoudende functie, waarvan een kwart in de rol van voorzitter van een raad van toezicht of raad van commissarissen.

De meeste vrouwen hebben expertise op het terrein van bestuur en management, een kwart op financieel terrein, de rest vooral op het terrein van HR of heeft juridische expertise. Bijna de helft van de topvrouwen die deelnemen aan de Female Career App is afkomstig is uit het bedrijfsleven, 15% uit de overheid en onderwijs & wetenschap en 13% uit de zorg.

We hebben de vrouwen ook gevraagd of zij zich hebben ingeschreven bij een recruitmentbureau. Meer dan de helft van de vrouwen heeft zich ingeschreven bij een recruitmentbureau. Twee derde heeft zich aangemeld bij de database van Topvrouwen.nl.

Defining moments

Wat is een ‘defining moment’?

Enkele jaren geleden maakten we op een congres over female leadership kennis met het fenomeen ‘defining moments’ voor topvrouwen. Badaracco´s boek Defining Moments[8] maakte veel los, gaf aanleiding tot discussie en herkenning.

Ook in de internationale literatuur zien we een toenemende aandacht voor defining moments. Hierbij gaat het om een breed scala van sleutelmomenten die een belangrijke rol spelen in iemands leven of werk[9]. Volgens onderzoekers zijn defining moments cruciaal voor leiderschapsontwikkeling in loopbanen. Quinn[10] beschrijft hoe leiderschapsontwikkeling plaatsvindt door reflectie op kernwaarden. Hij koppelt effectiviteit van leiderschap aan reflectie op cruciale gebeurtenissen in het leven van een leider.

In een onderzoek in de VS hebben Dahvig en Longman[11] de defining moments van vrouwen in leiderschapsontwikkelingsprogramma’s onderzocht. Zij identificeren drie typen sleutelmomenten:

1. **Een gespreksmoment met veel impact, meestal met één persoon, waarin deze persoon vertrouwen in het potentieel van de vrouw uitspreekt. Denk hierbij aan invloedrijke familieleden of rolmodellen uit iemands jeugd of aan gezagsdragers uit de professionele omgeving. Het blijkt dat al één enkele opmerking een defining moment voor vrouwen kan zijn: cruciaal voor de zelfperceptie of toekomstdromen. De onderzochte vrouwen zouden zichzelf niet als leiders beschouwen en wellicht ook geen leidinggevende positie hebben geambieerd als zij dat moment niet hadden meegemaakt.**

2. **Een ontmoeting met een persoon die een vernieuwd inzicht geeft in leiderschap en vooral hoe vrouwen zichzelf zien als leiders. Verschillende vrouwen beschreven hun defining moment als een gebeurtenis of gesprek dat hun begrip van effectief leiderschap veranderde en waardoor zij meer inzicht kregen in hun eigen leiderschapspotentieel.**

3. **Een specifieke situatie die heeft geleid tot zichtbaarheid. Vrouwen benoemen als sleutelmoment dat zij zich genoodzaakt voelden om vanuit een terughoudende rolinvulling in de schijnwerpers te stappen, omdat zij een be- paald thema zo belangrijk vonden dat ze zich daarvoor wilden inzetten.**

Alle vrouwen in dit Amerikaanse onderzoek gaven aan dat zij veranderd zijn door een sleutelgebeurtenis die zich voor kan doen in zowel werk als privé. Wat deze defining moments gemeen hebben is dat ze leiden tot zelfreflectie en zelfinzicht. Bijzonder is dat het hele kleine gebeurtenissen kunnen zijn: een gesprek of zelfs een enkele opmerking van een collega, vriend, partner of baas, die transformerend is geweest voor het vervolg.



Resultaten app

In de Female Career App worden de vrouwen bij aanmelding gevraagd om over hun schouder terug te blikken en te beschrijven welke gebeurtenissen en momenten het meest bepalend zijn geweest in hun loopbaan. Deze terugblik leidt tot een divers over zicht van defining moments. In totaal hebben we met de app 299 voorbeelden van dergelijke momenten ontvangen: bijna 300 gebeurtenissen die vrouwen terugkijkend op hun loopbaan als het meest bepalend aanwijzen.

Wanneer we deze defining moments clusteren zien we dat de eerste stap naar een uitdagende management- of toezichtsfunctie voor bijna een kwart van de topvrouwen een sleutelmoment in hun carrière is gebleken. Deze eerste leidinggevende baan blijkt cruciaal voor het vervolg van de carrière.
Het roer omgooien en ontwikkeling of opleiding, komen op de tweede en derde plaats. De overstap naar een functie buiten het eigen bedrijf, al dan niet buiten de eigen comfort zone, of het opzeggen van een baan zonder een nieuwe baan te hebben is voor 14% van de vrouwen een defining moment in de carrière geweest. Een vervolgopleiding of deelname aan een management developmentprogramma voor high potentials bleek voor 13% van de vrouwen een cruciale gebeurtenis in hun loopbaan. De impact van het privéleven variërend van een echtscheiding, geboorte van het eerste kind tot olympisch goud winnen was voor 10% van de topvrouwen een defining moment.

Badaracco[12], die ons inspireerde tot het nader onderzoeken van defining moments, verbindt nog een andere dimensie aan deze momenten. Hij constateert dat defining moments niet alleen leiden tot zelfreflectie en zelfinzicht, maar tevens onthullen welke basiswaarden en normen bepalend zijn in iemands leven. Kern van Badaracco’s betoog is dat managers voortdurend geconfronteerd worden met issues en vragen die echt een appèl doen op hun innerlijke waarden. Het gaat dan om vragen die vaak een persoonlijk dilemma betreffen. Bijvoorbeeld: hanteer je op het werk andere waarden en normen dan in het sociale leven of thuis? Hoeveel moet ik bereid zijn om op te offeren om mijn werk gedaan te krijgen? Als ik mijn werk binnenstap, wie ben ik dan? Dergelijke lastige vragen kunnen zelden met ‘goed’ of ‘fout’ worden beantwoord. Het zijn juist de vragen waarmee we geconfronteerd worden bij een dilemma waarbij gekozen moet worden tussen twee of meer goede oplossingsrichtingen. Elk alternatief is het juiste ding te doen, maar er móet een keuze worden gemaakt, beide kan niet. Niet voor niets luidt de ondertitel van zijn boek ‘When Managers Must Choose between Right and Right’.

In onze Female Career App hebben topvrouwen bijna 300 defining moments beschreven. Bewustzijn van eigen defining moments brengt zelfinzicht en helpt bij het maken van strategische keuzes. We delen deze gebeurtenissen omdat het voor loopbaanontwikkeling belangrijk is om sleutelmomenten te herkennen en erkennen.

*“Perhaps the most powerful and attractive symbolism of women leaders is the hope that they will bring **significant change**. When a woman is chosen as the first woman to become the most senior leader, the president, prime minister, or CEO, when no other woman has ever held such an office in that particular country or company, and when few people thought that she would be selected, people begin to believe that other more substantive and less symbolic changes are also possible. The combination of a woman being an outsider at senior leadership levels previously dominated by men and of her beating the odds in attaining a top position provides powerful public imagery supporting the possibility of broad-based societal and organizational change[13]. “*

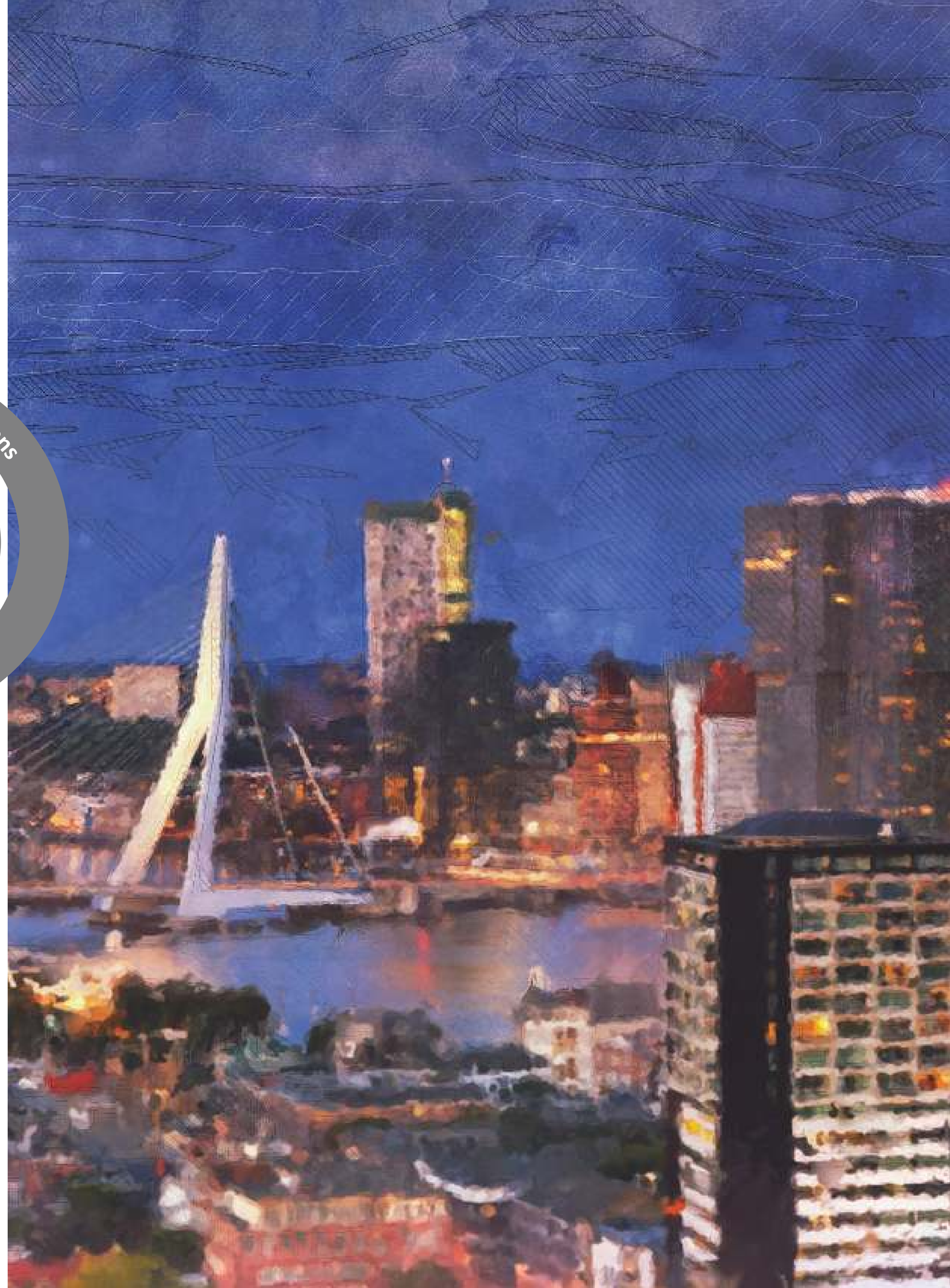
Leeswijzer

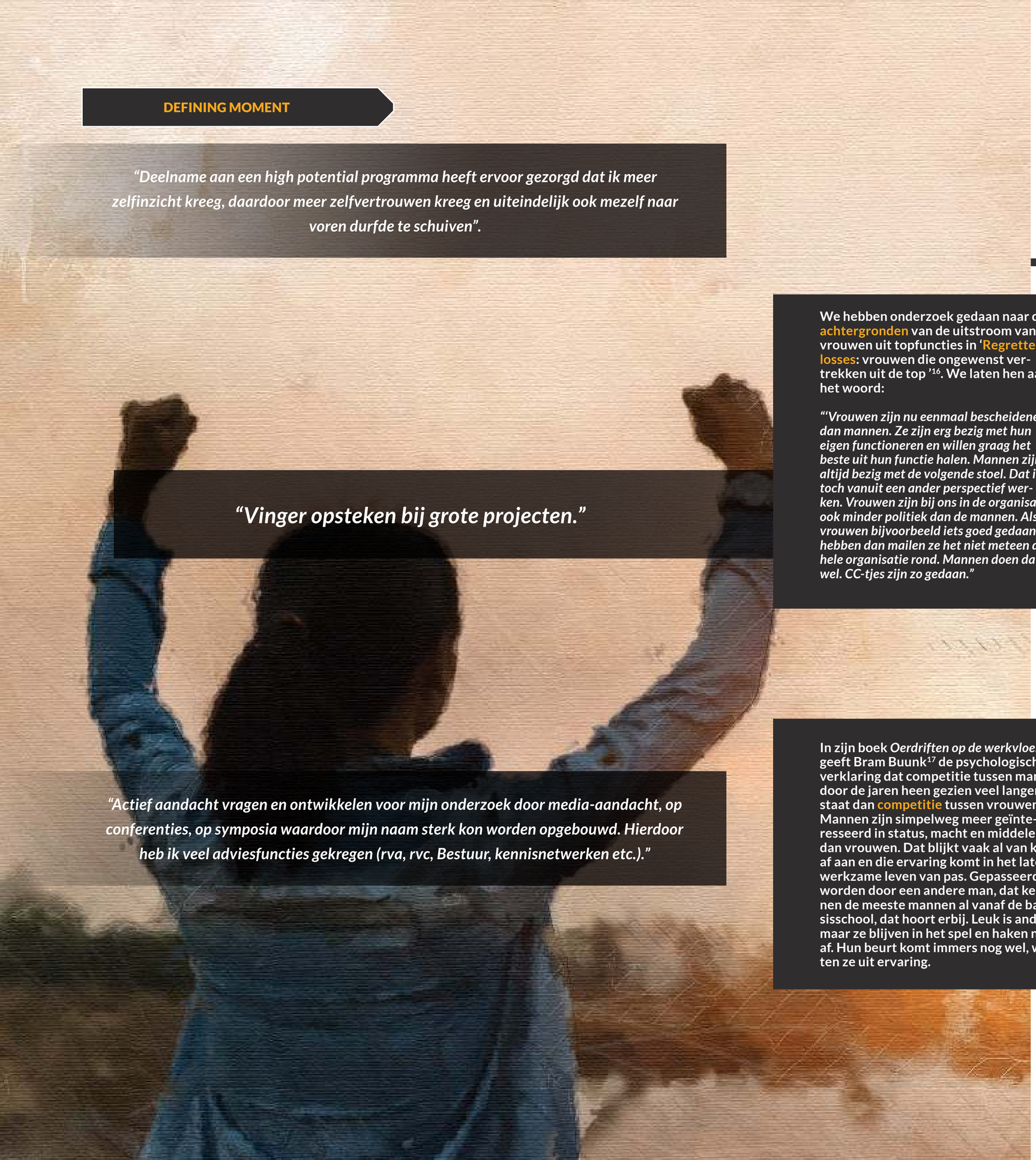
Steven Covey[14] introduceerde al in de jaren tachtig de cirkels van betrokkenheid en beïnvloeding. Binnen de cirkel van invloed vallen alle omstandigheden of personen waar men bij betrokken is én waar men invloed op kan uitoefenen. Volgens Covey is dit de cirkel waarop je je het beste kunt richten. Dat doen we ook in deze publicatie.

We identificeren **drie cirkels** van beinvloeding en betrokkenheid waarin topvrouwen zich manifesteren. Binnen elke cirkel spelen mechanismen die van invloed zijn op de loopbaanontwikkeling van vrouwen. Zowel positief als negatief in de vorm van 'gatekeeping mechanismen': subtiele en soms nauwelijks zichtbare belemmeringen op weg naar de top. We onderscheiden drie cirkels met mechanismen: vrouwen zelf (ik), het persoonlijk krachtenveld van vrouwen (privé, netwerken, mentoren) en de professionele organisaties waarin vrouwen werken.

In totaal beschrijven we **tien mechanismen**. Dat doen we als volgt. Eerst gaan we in op wat we weten over het mechanisme uit onderzoek uit binnen en buitenland. Interessant voor vrouwen die op weg zijn naar een topfunctie en hiermee inzicht verkrijgen in de mechanismen die ervoor zorgen dat de weg naar de board niet zonder hobbels is. Vervolgens beschrijven we de resultaten uit de app die gaan over het betreffende mechanisme. Hoe kijken onze topvrouwen uit de app terug op hun eigen loopbaanontwikkeling en welke ervaringen hebben zij met recente werving en selectie gebeurtenissen? Bij elk mechanisme geven we tevens voorbeelden van defining moments die topvrouwen in de Female Career App beschreven hebben. Tot slot sluiten we elk mechanisme af met '**Good Practice Principles**' om rekening mee te houden, om te doen, of juist niet te doen. Afkomstig uit onze eigen jarenlange ervaring en aangevuld met tips en aanbevelingen van andere experts, of afgeleid uit goede voorbeelden. Sommige principes zullen vooral geschikt zijn voor vrouwen die aan het begin van hun carrière staan. Andere blijven relevant ook voor latere stappen. Doe er je voordeel mee of geef door aan een ander.







DEFINING MOMENT

“Deelname aan een high potential programma heeft ervoor gezorgd dat ik meer zelfinzicht kreeg, daardoor meer zelfvertrouwen kreeg en uiteindelijk ook mezelf naar voren durfde te schuiven”.

“Vinger opsteken bij grote projecten.”

“Actief aandacht vragen en ontwikkelen voor mijn onderzoek door media-aandacht, op conferenties, op symposia waardoor mijn naam sterk kon worden opgebouwd. Hierdoor heb ik veel adviesfuncties gekregen (rva, rvc, Bestuur, kennisnetwerken etc.).”

‘Treed in de spotlights’



Zichtbaarheid

Voor veel vrouwen geldt dat gedurende school en verdere opleiding, hoge cijfers ervoor zorgen dat je ‘boven het maaiveld’ uitsteekt. In het werk blijken er meer voorwaarden die tellen. Hard werken en goede resultaten boeken zijn geen garantie voor een succesvolle carrière. Zichtbaarheid is één van die voorwaarden. Maar zichtbaar worden gaat niet vanzelf. Het vraagt van je om actief eigen kwaliteiten en prestaties over het voetlicht te brengen en juist dat is geen vanzelfsprekendheid voor vrouwen[15]. Wat daar de oorzaak van is? We horen vaak in organisaties dat vrouwen te bescheiden zijn; vrouwen gaan voor inhoud en minder voor status en aanzien. Mannen profileren zich meer en weten hun aandeel in prestaties zichtbaar te maken. Steken vaker hun nek uit en durven risico’s te nemen. Wij merken dat vrouwen anders te werk gaan: meer achter de schermen, minder de credits opeisen voor behaalde resultaten. Vaak zijn zij ook letterlijk minder zichtbaar: ze staan niet of minder op foto’s of juist alleen in een ondersteunende rol.

We hebben onderzoek gedaan naar de achtergronden van de uitstroom van vrouwen uit topfuncties in ‘Regretted losses: vrouwen die ongewenst vertrekken uit de top ’[16]. We laten hen aan het woord:

“‘Vrouwen zijn nu eenmaal bescheidener dan mannen. Ze zijn erg bezig met hun eigen functioneren en willen graag het beste uit hun functie halen. Mannen zijn altijd bezig met de volgende stoel. Dat is toch vanuit een ander perspectief werken. Vrouwen zijn bij ons in de organisatie ook minder politiek dan de mannen. Als vrouwen bijvoorbeeld iets goed gedaan hebben dan mailen ze het niet meteen de hele organisatie rond. Mannen doen dat wel. CC-tjes zijn zo gedaan.”

TUSSENDOOR

In zijn boek *Oerdriften op de werkvloer* geeft Bram Buunk[17] de psychologische verklaring dat competitie tussen mannen door de jaren heen gezien veel langer bestaat dan competitie tussen vrouwen. Mannen zijn simpelweg meer geïnteresseerd in status, macht en middelen dan vrouwen. Dat blijkt vaak al van kind af aan en die ervaring komt in het latere werkzame leven van pas. Gepasseerd worden door een andere man, dat kennen de meeste mannen al vanaf de basisschool, dat hoort erbij. Leuk is anders, maar ze blijven in het spel en haken niet af. Hun beurt komt immers nog wel, weten ze uit ervaring.

TUSSENDOOR

Vrouwen geven vaker dan mannen voorkeur aan het verrichten van werk achter de schermen of geven voorkeur aan inhoudelijk interessant werk boven management. Nadeel hiervan is dat dat werk minder zichtbaar is voor anderen. Collega’s en bazen zijn niet helderziend en niet zichtbaar gedrag wordt niet beloond. Hoewel het idee van inhoudelijke carrièrelijnen wel aan populariteit wint, levert nadruk op de inhoud in de meeste bedrijfssectoren niet de juiste ‘track’ op voor doorstroming naar hogere functies. Tijd om in de spotlights te treden!

Good Practice Principles

Benoem je eigen aandeel in het werk
Dát valt te trainen: reflecteer zelf regelmatig op jouw aandeel in het werk, houd voor jezelf bij hoe je daaraan hebt gewerkt, dat geeft zelfinzicht en is de belangrijkste basis voor meer zelfvertrouwen. Bovendien is het een goede referentie om eigen prestaties zichtbaar te maken. Zoek ook mensen in je werkomgeving die je feedback kunnen geven. Zoek iemand die je vertrouwt en in staat is een weloverwogen oordeel te geven.

Social media
Twitter over je expertise, toon het op Linkedin of andere social media. Social media netwerken bieden steeds meer mogelijkheden om je te profileren en zakelijke relaties op te bouwen. Beschouw het als onderdeel van je persoonlijke marketing zodat mensen te weten kunnen komen wat je te bieden hebt en je beter leren kennen.

Vier je successen
De vrouwen uit de app beschrijven dat ook: als je goed hebt gepresteerd of goede resultaten hebt geboekt, een voorzitterschap goed hebt uitgevoerd, dan hoef je dat niet ongemerkt voorbij te laten gaan. Deel het met collega's via de mail, laat het genoemd worden in een werkoverleg of zorg ervoor dat je geïnterviewd wordt op intranet.

Profileren
Besteed aandacht aan het profileren en zichtbaar maken van jezelf. Als iemand in een vergadering met jouw idee er vandoor gaat, helpt het niet om achteraf via roddel en wandelgangen te reageren. Je kunt beter direct reageren, zodat je het punt weer naar je toe kunt halen.

TUSSENDOOR

Volgens Jaap van Muijen, hoogleraar psychologie zijn ook salarisverschillen tussen mannen en vrouwen deels te verklaren door slechtere onderhandelingstactieken van vrouwen: "Vrouwen denken vaak dat hard werken automatisch wordt verrekend in hun salaris. Zij denken sneller dat hun inspanningen wel worden gezien en daarmee ook beloond."[18]

Vind je eigen stijl
Je kunt best een bescheiden persoon zijn en toch jezelf profileren, het een hoeft het ander niet uit te sluiten. Opscheppen is vaak een uiterste op de schaal. Zoek naar wat bij je past en waar en op welk moment je jezelf kunt profileren.[19]

TUSSENDOOR

Queen bees zetten zich af tegen andere vrouwen bijvoorbeeld door zeer mannelijk gedrag te laten zien, door te benadrukken dat zij er op eigen kracht gekomen zijn en door geen solidariteit te tonen met andere vrouwen. Hoogleraar psychologie Belle Derks zegt hier het volgende over: "Om succesvol te zijn moeten vrouwen zich aanpassen aan stereotiepe mannelijke eigenschappen, die met leiderschap worden geassocieerd. In plaats van vervolgens te stellen dat de stereotype denkbeelden over vrouwen helemaal niet kloppen, dragen sommige vrouwen uit dat zij de uitzondering zijn die de regel bevestigt. Hiermee zetten ze zich af tegen andere vrouwen en daarmee houden ze het stereotype zelf in stand."[20]

Geen queen bee
Zolang vrouwen nog steeds in de minderheid zijn in topfuncties zal 'queen-bee' gedrag voor komen. 'Queen bees' willen geen concurrentie. Topvrouwen kunnen beter andere vrouwen helpen en andere vrouwen ondersteunen.

Laat van je zien en horen
Sta stil bij hoe je je presenteert in bijvoorbeeld een sollicitatiegesprek of pitch. Begin niet over zwaktes en twijfels. Bereid je functioneringsgesprek, pitch of sollicitatie goed voor en zorg dat je voorbeelden van successen paraat hebt. Niet heel lang en uitgebreid stil staan bij projecten die niet goed gegaan zijn. En ook: vergeet niet dat in tijden van reorganisatie, profilering extra belangrijk is. Denk goed na over je ´sterke en zwakke punten´, dit is een vraag tijdens elke sollicitatie.

uit de app

In de Female Career App hebben we vrouwen gevraagd terug te blikken op hun loopbaan en aan te geven wat hen heeft geholpen in hun carrière. 'Jezelf zichtbaar maken' blijkt tot de top drie te behoren van wat het meest bevorderend heeft gewerkt in de loopbaan tot nu toe. Dit zeggen vrouwen uit de app daar bijvoorbeeld over:

TUSSENDOOR

- ***"Succes laten zien van opvallende strategische projecten die je goed doet, waardoor je zichtbaar bent."***
- ***"Succesvolle deelname en voorzitterschappen internationaal overleg zorgen ervoor dat je gezien wordt."***

Sybilla Dekker
Voorzitter Talent naar de Top 2007-2016, vm Minister VROM



"Ik vind het zeer belangrijk dat alle gegevens over vrouwen naar de top bij elkaar gebracht worden. Dat is nog steeds heel erg nodig want doorstroming van vrouwen naar de top gaat veel langer duren dan we zouden willen. Wat me bij leiders in deze tijd van focus op financiën en kostendruk opvalt, is dat de menselijke kant wordt verwaarloosd. Van vrouwen verwacht ik een nieuwe impuls op dat terrein, vraag je af welke substantiële bijdrage aan verandering jij kunt leveren."

‘No guts, no glory’



Lef

Doorstromen naar een hogere functie brengt ook het nemen van risico’s met zich mee. Maar helaas is risicomijdend gedrag iets dat bij vrouwen past. Headhunters ervaren dat vrouwen hun eigen kwaliteiten kennen, maar zodra een hogere functie in beeld komt, slaat de twijfel aan het eigen kunnen toe. Inmiddels is dat al lang geen geheim meer.

Gebrek aan zelfvertrouwen leidt tot het vermijden van risico’s: bijvoorbeeld twijfelen over het aannemen van een uitdagende klus of een hogere functie. Dat leidt bovendien tot minder kans om zelfvertrouwen op te bouwen: het vermijden van risico’s zet een proces van ‘low expectation cycles’ in werking[21] . Zolang nog steeds geldt dat vrouwen in het werk over minder zelfvertrouwen beschikken dan mannen, zal het vertrouwen in eigen kunnen niet toenemen. Reacties van anderen versterken onbedoeld hun perceptie dat zij niet geschikt en/of in staat zijn om hoge, risicovolle functies te vervullen. Dit sluit nauw aan bij de stereotype beelden over succesvol en mannelijk leiderschap. Sommige vrouwen hebben daardoor het gevoel meer mannelijk gedrag te moeten gaan vertonen, hetgeen ook niet bevorderlijk werkt voor het zelfvertrouwen.

Minder zelfvertrouwen bij vrouwen en het zoeken naar bevestiging van capaciteiten leiden ertoe dat ze minder gemakkelijk dan mannen de overstap maken naar een leidinggevende functie. Helaas komen we nog te vaak vrouwen tegen die eerst nog extra ervaring op willen doen of een aanvullende opleiding willen volgen. Uit onze eigen coachingspraktijk blijkt dat vrouwen die een coachingstraject aangaan dit vooral doen vanwege behoefte aan steun bij een functiewisseling of functie-uitoefening. Mannen kiezen voor coaching vanuit de behoefte om zich te heroriënteren op functie en loopbaan[22] . Ook al is het niet de sterkste kant van vrouwen, als je hogerop wilt moet je risico durven nemen: ‘no guts, no glory’.

TUSSENDOOR

Integrating leadership into one’s core identity is particularly challenging for women, who must establish credibility in a culture that is deeply conflicted about whether, when and how they should exercise authority. [23]

uit de app

De topvrouwen uit de app hebben we gevraagd voorbeelden te geven van **defining moments** in hun carrière. Van de in totaal ongeveer 300 voorbeelden van defining moments blijkt bijna een kwart te gaan over de eerste stap naar **een uitdagende management- of toezichtsfunctie**. Deze eerste management- of toezichtsfunctie blijkt cruciaal voor het vervolg van de carrière.

Het roer omgooien naar een andere functie of ander bedrijf en **het volgen van een opleiding** komen op de tweede en derde plaats. De overstap naar een functie buiten het eigen bedrijf, al dan niet buiten de eigen comfort zone, of het opzeggen van een baan zonder een nieuwe baan te hebben is voor 14% van de vrouwen een defining moment in de carrière geweest. Een vervolgopleiding of deelname aan een management developmentprogramma voor high potentials bleek voor 13% van de vrouwen een cruciale gebeurtenis in hun loopbaan.

TUSSENDOOR

DEFINING MOMENT

“Mijn defining moment was mijn eerste benoeming als leidinggevende, zwanger en wel.”

“Het moment dat ik in het managementteam kwam.”

“Afstuderen (cum laude) en de wetenschap dat je je vak goed beheerst waren doorslaggevend voor mijn zelfvertrouwen dat daarna verder groeide.”

uit het onderzoek: ‘Regretted Losses’[24]

TUSSENDOOR

“Vrouwen blijven volgens mij toch altijd te veel op de achtergrond. Of dat nu onzekerheid is weet ik niet, maar ze zijn toch wat minder haantje de voorste. Mannen profileren zich nu eenmaal beter.”

“Vrouwen steken minder vaak hun nek uit. Ze hebben mijns inziens meer faalangst en zijn bang minder gewaardeerd te worden.”

“Vrouwen zijn onzekerder en bescheidener en willen zich altijd eerst wapenen met veel opleidingen.”

“Vrouwen stappen bij ons niet zo maar in een MD traject naar een toppositie. In principe vinden ze dat ze aan alle eisen die daar aan vast zitten, moeten voldoen. Mannen daarentegen die vinden dat ze aan de helft van de eisen voldoen, vinden zo’n functie op het lijf geschreven. Ik heb een paar vrouwen echt over de streep moeten trekken.”

“Vrouwen zijn nu eenmaal bescheidener dan mannen. Ze zijn erg bezig met hun eigen functioneren en willen graag het beste uit hun functie halen. Mannen zijn altijd bezig met de volgende stoel.”

Good Practice Principles

Zelfvertrouwen door meer zelfinzicht

Zelfvertrouwen is belangrijk, daar gaat een zichzelf versterkend effect van uit. Coaching en andere vormen van ondersteuning helpen vrouwen steviger in de schoenen te staan. Meer, op ervaring gebaseerd, zelfvertrouwen en geloof in eigen kunnen, vergroten de toegang tot hogere functies aanmerkelijk.

Zelfbewustzijn

Onderken het mechanisme van risicomijdend gedrag. Dit verkleint de kans dat je gedrag er door wordt beïnvloed. Krampachtigheid, het willen voldoen aan een soort mannelijke norm van (geveinsde) zekerheid, zal averechts werken.

Observeer mannen

Vrouwen hebben in de top minder voorbeelden van andere vrouwen voorhanden. Het heeft zeker zin om het gedrag van mannen in leidinggevende functies goed te observeren en af te kijken wat kennelijk werkt. Welk gedrag wordt van managers gewaardeerd en roept respect op? Niet om zonder meer te kopiëren, maar om bewust te kunnen kiezen welk gedrag je wilt inzetten op welk moment.

TUSSENDOOR

Topvrouw van het jaar 2017 Ingrid de Gaaf werd in het juryrapport geprezen voor haar lef en dapperheid. De jury noemt haar een bruggenbouwer, die mannen en vrouwen maar ook culturen bij elkaar brengt. Met de overtuiging dat dit leidt tot betere resultaten en een betere, duurzame wereld is zij volgens de jury een rolmodel en een inspirerend voorbeeld voor jonge vrouwen én mannen.

Vind je eigen stijl

Experimenteren in een veilige omgeving helpt. Bijvoorbeeld leidinggeven aan een groot project en daar ervaring in opdoen blijkt een goede proeftuin voor een nieuwe leidinggevende functie te zijn. Bovendien kan het zetten van kleine stappen het zelfvertrouwen vergroten.

Toon lef

Toon lef om een nieuwe uitdaging aan te gaan door te solliciteren op topfuncties, zelfs in een 'mannenomgeving'. Wees duidelijk over je eigen ambities, geef aan dat je een andere positie wil. En voor recruiters ligt een taak om werkgevers bewust maken van de rol van vrouwen in de board en te benoemen welke andere kwaliteiten zij meebrengen dan mannen.

Benut je kansen

Op zoek naar impact? Dan is het belangrijk om op het juiste moment je visie uiteen te zetten. Kies die momenten zorgvuldig uit: bijvoorbeeld wanneer je je eigen organisatie ergens moet vertegenwoordigen. Bereid het goed voor en ga vol vertrouwen naar zo'n bijeenkomst.[25]

Experimenteer

Experimenteren in een veilige omgeving helpt. Bijvoorbeeld leidinggeven aan een groot project en daar ervaring in opdoen blijkt een goede proeftuin voor een nieuwe leidinggevende functie te zijn. Bovendien kan het zetten van kleine stappen het zelfvertrouwen vergroten.

Karen Kragt

Partner en co-founder Van der Laan & Company

"Tips van de partners van Van der Laan & Co:

1. *Investeer tijdig en liefst continu in je eigen carrière door te netwerken (in je sector/vakgebied etc, maar ook bij de headhunters!) en ontwikkel je zelf voortdurend i.p.v. alleen keihard te werken. Als je hier pas aan gaat denken als je het nodig hebt, loop je achteraan!*
2. *Ontwikkel een onderscheidende visie. Dat is namelijk de leiderschapskwaliteit waarop vrouwen echt bewezen lager scoren en/of minder credits krijgen dan mannen. Het gaat dan om een duidelijk visie over het zien van kansen en bedreigingen, strategische koers uitzetten en anderen inspireren je koers te volgen."*



uit de app

Collegialiteit, loyaliteit en goed netwerken worden door de vrouwen in de app als belangrijke factoren in de loopbaan ervaren. Bijna twee derde (64%) van de topvrouwen onderstreept het belang van goed netwerken voor de loopbaanontwikkeling. En een kwart van de vrouwen geeft aan dat het ontbreken van steun een belangrijke belemmering is geweest in de eigen loopbaan tot nu toe. Vrouwen lichten toe dat de heersende cultuur, de oude mannelijke garde en de gesloten mannelijke netwerken lastige hindernissen blijken in hun loopbaanontwikkeling.

"Gesloten netwerk van masculiene rvc/rvt's en elkaar de ballen toespelen."

DEFINING MOMENT

"Goede sponsors om je heen en in je netwerken die in je geloven."

"De meest succesvolle netwerken zijn de corporale netwerken en in het bijzonder de mannen van Vindicat Groningen."

"Mijn netwerk is blijkbaar goed; ik kom erachter dat lid zijn van een politieke partij en/of corpslidmaatschap alles bepalend is."

uit het onderzoek: Regretted Losses

"In die clubs worden toch de beslissingen genomen. Niet formeel, maar juist door het ontbreken van een gestructureerd loopbaanbeleid zijn die netwerken van levensbelang. Er zitten maar weinig vrouwen in de top en ze hebben geen netwerk bij ons. Ik weet van het bestaan van een informeel netwerk van een aantal directeuren die regelmatig samen gaan eten. Ze praten dan over het bedrijf en hun eigen carrière en welke functies er vacant gaan komen. Daar is bijna niet tussen te komen, vaak ook door het hoge gehalte vertrouwelijke informatie. Nou daar heb je meteen al geen enkele vrouw bij."[30]

TUSSENDOOR

'Tijd voor Sisterhood 2.0'



Netwerken

De juiste mensen kennen en benutten. Al zolang we ons kunnen herinneren is netwerken dé manier om aan een nieuwe baan te komen. Netwerken kunnen fungeren als een vorm van sociale steun, als een informatiebron van informatie over vacante posities, als een pool waaruit mensen worden gerekruteerd.

Gemengde netwerken waarvan zowel mannen als vrouwen deel uitmaken, blijken voor vrouwen effectiever te zijn – in de zin van directe loopbaansuccessen – dan netwerken die alleen uit vrouwen bestaan. Vrouwennet- werken helpen vooral om elkaar onderling steun te geven, maar tot op de dag van vandaag zijn de netwerken die er toe doen voornamelijk mannenbolwerken. Omdat het niet altijd gemakkelijk voor vrouwen is om toegang tot dergelijke gemengde netwerken te krijgen, blijven vrouwen verstoken van relevante informatie over interessante vacatures en doorstroomkansen. Het kwam al eerder aan de orde, zichtbaarheid en succes bieden kansen en toegang tot netwerken hoort hier ook bij. Je moet gekend en gewaardeerd zijn om deel uit te (mogen) maken van de club.
Een belemmerend mechanisme voor vrouwen en de kans op een benoeming voor een toppositie, bestaat dus uit gebrek aan toegang tot betekenisvolle netwerken. Een vicieus proces: omdat je niet zichtbaar bent zul je niet tot bepaalde netwerken worden toegelaten; omdat je niet tot bepaalde netwerken wordt toegelaten word je niet zichtbaar. Los van zichtbaarheid zullen in de regel de drempwls voor vrouwen om aan dit soort netwerken te participeren, hoger zijn dan voor mannen. Vrouwen zijn nog steeds een minderheid in deze netwerken, hebben nog niet automatisch het vertrouwen en zijn daardoor een minder aantrekkelijke netwerkpartner.

Vrouwen in topfuncties zijn nog steeds schaars en eerder een uitzondering. Topvrouwen komen niet dagelijks met elkaar in contact en dat is jammer. Het is 'lonely at the top' en steun van gelijkgestemden is belangrijk. Tijd voor 'Sisterhood 2.0.'

Good Practice Principles

Een goed relatie-informatie systeem is relevant

Networking gaat over het aangaan van nieuwe relaties, maar je bestaande relatienetwerk is groter dan je denkt. De meeste netwerken zijn niet geïnstitutionaliseerd. Je kent mensen, neemt bepaalde mensen in vertrouwen en anderen niet, je belt mensen om raad, je noemt iemands naam als er naar personen voor functies, commissies of anderszins wordt gevraagd, je spreekt elkaar aan tijdens borrels. Uit onderzoek blijkt dat iedere actieve persoon zeker 250 belangrijke kennissen heeft die men om informatie kan vragen. Deze kunnen doorverwijzen naar 200 andere relaties, en die weer naar 100. Zo heeft men in twee stappen toegang tot 5 miljoen mensen. Om goed van deze mogelijkheid gebruik te kunnen maken, is kennis over bestaande relaties essentieel. Een goed relatie-informatiesysteem is dus zeker relevant.[26]

Vergeet de interne netwerken niet

Ze worden vaak vergeten, maar zeker in grote organisaties zijn de interne netwerken cruciaal. Immers het succes van extern networking is afhankelijk van of de relevante externe informatie intern wel op de juiste plaats komt. Deelname aan verschillende interne projectteams en een goed intranet versterken het effect van extern networking.[28]

Mentor

Wat vrouwen helpt, is een invloedrijke mentor, met een goede reputatie binnen een netwerk. Introductie door die mentor is van belang. Het gaat er immers om dat de mentor geloof en vertrouwen toont in de vrouw die wordt geïntroduceerd. “Anyone I sponsor must be deserving.”[29]

Ja, het kost tijd

“Vrouwen kunnen heel slecht netwerken”, een veelgehoorde klacht van zowel vrouwen als mannen. Wellicht ligt het genuanceerder en wordt netwerken door vrouwen als tijdverspilling ervaren of maken ze de afweging dat andere prioriteiten zwaarder tellen. Dat is zonde want daardoor profiteren vrouwen minder dan mannen van bestaande netwerken omdat ze er geen deel van uitmaken.

Kies zorgvuldig

De tijd tussen werk en privé wordt door vrouwen doorgaans niet gebruikt om te netwerken omdat aan verantwoordelijkheden thuis voorrang wordt gegeven. Daarom is het zaak gericht te kiezen voor bepaalde netwerken en daarin te investeren.

TUSSENDOOR

Waarschijnlijk vinden mannen het in het algemeen gemakkelijker om zaken te doen met mannen. Dat hoeft niet per se met discriminatie te maken te hebben, maar kan ook wijzen op een zeker gevoel van ongemakkelijkheid ten aanzien van vrouwen. Het gaat vaak om codes , om omgangsvormen die men onderling kent. Aan het fenomeen ‘soort zoekt soort’ liggen onder meer dit soort ervaringen ten grondslag.[27]

Voor wat hoort wat

Een oeroud ongeschreven principe, maar juist in informele netwerken effectief. Help anderen, geef tips of bied aan ze voor te stellen aan mensen die jij kent. Het effect: jij wordt ook geholpen.

Netwerkevents goed benutten

Een netwerkevenement zoals een bijeenkomst moet je goed voorbereiden: wie is uitgenodigd of staat op de deelnemerslijst? Wie zou je willen ontmoeten? Hoe maak je verbinding? Oriënteer je van te voren.

Verwacht niet meteen persoonlijk resultaat

Netwerken is ook investeren. Op zoek gaan naar direct resultaat werkt vaak averechts, probeer eerst mensen beter te leren kennen. Oprechte aandacht werkt.

TUSSENDOOR

Vrouwen steken te weinig tijd in netwerken en verwachten er gouden bergen van. Natuurlijk heb je geen nieuwe baan binnen afzienbare tijd als je lid wordt van een vrouwennetwerk. Netwerken is investeren in de mensen die je kent of wilt leren kennen. Dat betekent lunchafspraken maken, ’s avonds een hapje eten met iemand en lid zijn van verschillende netwerken. Niet naar huis gaan als de borrel begint.[30]

Marjet van Zuijlen

Consultant, dagvoorzitter en bestuurder/commissaris

“Mijn tips:

1. *Volg je hart en doe waar je goed in bent.*
2. *Wees flexibel in de (leiderschaps) stijl die je hanteert.*
3. *Bedenk dat er meer is in het leven dan werk (wat dacht je van kunst, natuur, andere culturen, maatschappelijke ontwikkelingen?).*
4. *Zorg dat je opties open houdt. Maak je niet afhankelijk van één gekozen weg/werkgever.*
5. *Maak contact met mensen en onderhoud je relaties zorgvuldig.”*





DEFINING MOMENT

“Actieve coaching en ondersteuning van baas. Ook bij het zoeken naar toezichthoudende functies.”

“Eerste baan waar directeur na 4 jaar zei: ‘Jij moet door’ - en me stimuleerde te vertrekken.”

“Goede sponsors om je heen die in je geloven zijn cruciaal.”

“Support en vertrouwen van mijn bazen in periode dat mijn kinderen klein waren.”

uit de app

Coaches, mentoren, sponsors en invloedrijke anderen spelen een rol in loopbanen. Rolmodellen en invloedrijke anderen dragen volgens de topvrouwen in de app bij aan het verwerven van een topfunctie. En andersom geldt dat 18% van deze vrouwen gebrek aan coaching of het ontbreken van sponsoring als een belemmering ervaart in hun loopbaan.

TUSSENDOOR

‘Forget about mentors, women need sponsors!’



Mentoring

Mentoring kennen we in verschillende vormen en maten: formeel of informeel, in groepen of individueel, binnen het bedrijf, extern of tussen bedrijven. Mentoring is een HR-instrument dat niet weg te denken is uit management developmentprogramma’s. Specifiek voor groepen die nog niet vanzelfsprekend onderdeel uitmaken van (de top van) een organisatie zoals vrouwen of mensen met een andere culturele achtergrond blijkt mentoring effectief. Internationaal onderzoek naar het effect van mentorprogramma’s in organisaties laat zien dat mentoring een positief effect heeft op de loopbaanontwikkeling van jonge vrouwen[31,32]. Mentoren binnen de organisatie kunnen vrouwen als het ware ‘adopteren’ en bijdragen aan kansen vrouwen worden geboden en hen motiveren om kansen te benutten. Bovendien kan de mentor zorgen voor een entree in zijn (of haar) netwerken.

Onderzoek van Catalyst[33] onder ‘high potentials’ in de Verenigde Staten laat zien dat er vaak een verschil is tussen mentoring van mannen en van vrouwen. Mentoring van vrouwen is vaak gericht op het verkrijgen van zelfinzicht en inzicht in eigen stijl van werken. Mannen vragen hulp van hun mentor met het plannen van hun carrière en hoe ze het beste kunnen opereren om hun loopbaanplanning te realiseren. Opvallend vaak noemen vrouwen de termen ‘mentor’ en ‘sponsor’ in één adem. Maar er is een verschil. In een artikel over career planning in Harvard Business Review trekt hoogleraar Herminia Ibarra de begrippen uiteen en stelt dat vrouwen ‘over-gementord en onder-gesponsord zijn’. “And sponsoring really is a very targeted thing. It has to do with fighting to get somebody a promotion, mentioning their name in an appointments meeting, and making sure that the person that you’re sponsoring gets the next assignment, and gets visible and developmental assignments.”[34]

Bovenstaand voorbeeld van Catalyst waarin mannen hulp vragen bij carrièreplanning is te typeren als sponsoring. En onderzoek van Hewlet wijst uit dat alleen sponsoring een positief effect heeft op de carrière van vrouwelijke mentees: ‘Forget about mentors, women need sponsors!’[35]

Good Practice Principles

Sponsors gezocht

Wees je bewust van het verschil tussen een sponsor en een mentor! Eigenlijk is het simpel te onthouden: mentoren hebben mentees, sponsors hebben protegees; mentoren adviseren, sponsors doen; sponsors promoten hun protegees rechtstreeks, met behulp van hun invloed en netwerken; een mentor adviseert en bediscussieert, een sponsor investeert.

Zoek een mannelijke mentor en sponsor

We weten dat mannelijke mentoren en sponsors essentieel zijn om getalenteerde vrouwen vooruit te helpen. Johnson en Smith concluderen in Harvard Business Review dat wanneer vrouwen worden begeleid door mannen, ze meer geld verdienen, meer promotie maken en meer voldoening over hun loopbaantraject rapporteren.[37]

Mentor opent netwerkdeuren

Vrouwen worden eerder lid van een netwerk als ze worden geïntroduceerd door iemand met een goede reputatie binnen het netwerk en dat zijn in de bestaande netwerken vaker mannen. Vraag je mentor je te introduceren in het eigen netwerk.

Zoek sparringpartners

Verzamel ervaren mensen om je heen, een mentor of sponsor kan ook inhoudelijk met je sparren over ingewikkelde onderwerpen. Er doen zich vaak ingewikkelde constructies voor in het bestuur en er kan sprake zijn van een bepaalde boarddynamiek. Dan is het zinvol om met iemand te kunnen sparren en je strategie tegen iemand aan te houden.

Oproep

Verrijk je netwerk met mentoren. En aan topvrouwen doen we de oproep: werp je op als mentor voor vrouwen in verschillende fasen van hun carrière!

TUSSENDOOR

Onderzoekers van het Center for Talent Innovation[36] concluderen dat de doorstroom van vrouwen naar de top achterblijft omdat er te weinig mannelijke mentoren zijn die zich daadwerkelijk voor vrouwen willen inzetten en hen naar voren schuiven voor promoties. En dat is reuze jammer omdat juist mensen die hun sporen hebben verdiend en de gok durven te wagen met jong talent, voor vrouwen veel belangrijker zijn dan voor mannen. Mannen met een mentor hebben 40% meer kans de carrièreladder effectief en met een bevredigende snelheid te beklimmen dan mannen zonder mentor. Voor vrouwen ligt dat percentage op maar liefst 52%.

Jacqueline Rijsdijk

Commissaris bij o.a. Deloitte Nederland, toezichthouder VUmc, AMC en medeoprichter van Partner in Toezicht

"Wat ik zelf altijd belangrijk heb gevonden is dat je natuurlijk hard moet werken om die top te bereiken, maar dat je ook niet moet vergeten om te genieten en leuke dingen te doen. Samen met vriendinnen, je man, je kinderen, of gewoon alleen. Alleen dan hou je het vol en....ben je ook beter in je werk."



‘Jongleren met meerdere ballen in de lucht’



Privé-front

De topvrouwen die we spreken en die deelnemen aan ons onderzoek zitten in een levensfase waarin privé de zaken wel goed geregeld zijn, de kinderen zijn (bijna) het huis uit. Wel realiseren ze zich dat de combinatie van werk en zorg van invloed is geweest op hun carrière en het verloop ervan.

Al in de jaren negentig deden we onderzoek naar loopbaantypen van vrouwen en mannen en onderscheidden we vier typen loopbaanstrategieën bij vrouwen: het management carrière-type, het inhoudelijke carrière-type, het balans carrière-type en het terugtrek-type. Bij de eerste twee typen heeft de loopbaan prioriteit boven het privéleven. Bij de laatste twee typen spelen zorgtaken een grotere rol. Veel vrouwen kiezen voor de inzet van een aantal arbeidsuren, afhankelijk van hun prioriteiten en wensen op het gebied van loopbaan enerzijds en tijd voor zorgtaken anderzijds. Het combineren van werk en privé is echter voor heel veel vrouwen een thema. Oók voor vrouwen die een gerichte loopbaanstrategie volgen en goed gebruik maken van de kansen om hogerop te komen, of hun carrière richten op verdere ontwikkeling en specialisatie in de inhoud van het werk.

In hogere en managementfuncties is het gebruikelijk om veel uren te maken, bereikbaar te zijn en veel aanwezig te zijn. Maar voor vrouwen geldt dat de leeftijd waarop ze zich kunnen profileren voor managementfuncties en zichtbaarheid een grote rol speelt, min of meer samenvalt met de periode in het leven waarop ze kinderen krijgen. Het combineren van werk met privéleven is onder dergelijke omstandigheden lastig en moet worden bevochten en bewaakt. Het blijft ‘jongleren met veel ballen in de lucht’. Het gegeven dat veel vrouwen rekening houden met de combineerbaarheid van werk met privéleven, heeft ook tot gevolg dat vrouwen werk eerder als een keuze uit verschillende alternatieven beschouwen.

DEFINING MOMENT

“Behalen Olympisch Goud.”

“Beklimmen van de Kilimanjaro.”

“Geen kinderen gekregen (helaas): maar voluit voor mijn loopbaan gegaan daarna.”

“Geboorte eerste kind.”

“Echtscheiding en er alleen voor staan.”

“Partner die je af en toe een duw geeft.”

“Ziekte echtgenoot.”

uit de app

De steun van het thuisfront staat bij de topvrouwen uit de app op nummer vier van de factoren die het meest hebben geholpen op weg naar een topfunctie. En 18% van de vrouwen uit de app voert aan dat de combinatie van werk, privé en het thuisfront belemmerend heeft gewerkt in de loopbaanontwikkeling.

“Vanaf dertig verwacht inderdaad iedereen dat je binnen afzienbare tijd kinderen krijgt en het was daardoor moeilijker een stapje omhoog te maken.”

“Aannames hoeveel uur een vrouw kan werken met kinderen; hoe vaak moet je dat eigenlijk uitleggen?”

“Combinatie kinderen en werk, hardnekkig lastig om alle ballen in de lucht te houden.”

“‘Werk en zorg kun je niet combineren met carrière. Ik heb een partner die dit voor mij oplost.”

Good Practice Principles

Stop trying to have it all

Vrouwen voelen zich vaak meer verantwoordelijk voor het gezin en de kinderen. “Ik ben altijd degene die dingen met school regelt, naar de dokter gaat, etc. Intuïtief pak je dat als vrouw gewoon op: vrouwen voelen zich meer verantwoordelijk.” Schroom niet om gebruik te maken van hulp thuis.

Ken geen schaamte

We kennen allemaal het voorbeeld van Sheryl Sandberg over kolven en werken en haar advies om niet altijd even eerlijk daarover te zijn: “Bij Google kon ik mijn kantoordeur dichtdoen en tijdens conference calls kolven. Als mensen vroegen wat dat harde, piepende geluid was, zei ik: “O, er staat een brandweerauto aan de overkant van de straat.”

Organiseren van support

Roep de hulp in van anderen. En neem een klus beter niet op je schouders als vragen niet werkt en je wel de verantwoordelijkheid voelt.

Tijd voor werken en zorgen en tijd om te ontspannen

Zoek de balans, zorg dat naast al die lange dagen van hard werken en zorgen voor het thuisfront, voldoende tijd overblijft voor ontspanning.

TUSSENDOOR

An organizational climate that supports gender diversity is one in which gender diversity is valued throughout the organization, and attention is paid to the added value of having a diverse organizational culture. Measures and facilities that combine work with care responsibilities are offered, accepted and often used in the organization.[39]

Combineer werk en privé letterlijk

Waarom werkreizen niet in de schoolvakanties plannen en de kinderen meenemen?

uit het onderzoek: Regretted Losses

TUSSENDOOR

“Het zit vaak ook in vrouwen zelf: die vinden het wel best zo en willen ook even een pas op de plaats maken, zeker wanneer ze net een gezin hebben en daar tijd voor nodig hebben. Ze blijven dan op een plateau hangen. De overstap naar een hoger niveau is dan net een stap te ver: omzetverantwoordelijkheid, druk, veel uren maken, beschikbaar zijn, etc. In de hogere functies werken toch voornamelijk vrouwen zonder kinderen of er is iets bijzonders mee aan de hand: ze zijn bijvoorbeeld kostwinner en hebben een partner die geheel of voor het grootste deel thuis voor het gezin zorgt of een au pair.”[38]

Mirjam de Blécourt

Arbeidsrechtadvocaat, partner en sectorhoofd arbeidsrecht bij Baker & McKenzie

“Vier punten die mij hebben geholpen in mijn carrière:



- ***Mijn standaardzin die je in veel situaties kan gebruiken: Laten we over tien jaar eens kijken hoe het heeft uitgepakt. Vrouwen en mannen spraken mij, toen de kinderen nog jong waren, veelvuldig aan op het feit dat ik full time werkte. Met mijn antwoord ‘Laten we over tien jaar kijken’ omzeil je op dat moment een lastige discussie waar je toch niet uitkomt en je pareert een opgelegd schuldgevoel op een effectieve manier.***
- ***Maak je punt als het echt nodig is. Als iets echt belangrijk is dan ga je niet opzij en maak je je standpunt luid duidelijk.***
- ***Zie je baan als een plezierige manier om de dag door te komen en niet veel meer dan dat.***
- ***Kom je kamer uit, vertel wat je doet en laat horen wat je ambieert. Als je dat niet doet dan kunnen mannen noch vrouwen dat raden.”***

uit de app

Mannen worden veel vaker **benaderd** voor een nieuwe functie dan vrouwen. In een Intermediair Onderzoek in 2017[45] werden respondenten gevraagd hoe vaak zij gemiddeld benaderd worden voor een nieuwe baan. Mannen worden net als voorgaande jaren vaker dan vrouwen benaderd voor een andere functie. Meer dan twee derde (70%) van de mannen wordt weleens benaderd ten opzichte van de helft van de vrouwen.

Opvallend is dat een derde van de vrouwen uit de app, **searchbureaus** aanwijst als **belemmerend** bij de loopbaanontwikkeling. Ondanks dat Amerikaanse onderzoekers[46] voor recruiters een rol weggelegd zien als 'change agents' (omdat zij organisaties bewust kunnen maken van het belang van meer vrouwen binnen het bestuur), ervaren de vrouwen uit de app dat zeker niet als zodanig.

Topvrouwen laten kritische noten horen over searchbureaus:

"Ouderwets gedrag van recruitmentbureaus."

"Recruiten van veelal meer van het zelfde in plaats van aanvulling op wat er is."

"Recruitmentbureaus zijn op zoek naar 'makkelijke' plaatsing, je wordt als a-typische kandidaat niet eens voorgesteld."

"Het is me opgevallen dat bedrijven, zodra ze een recruitment bureau inschakelen, voor 'zeker' gaan. Kandidaten moeten qua profiel precies passen."

TUSSENDOOR

(Executive) searchbureaus spelen een belangrijke rol bij het benoemen van topbestuurders en kunnen zo bijdragen aan een betere m/v-balans. Inmiddels ondertekenden ruim twintig bureaus de **Code** Executive Search[40]. Daarmee committeren zij zich aan een actieve rol bij de benoeming van vrouwen in topposities. De Code is een initiatief van de stichting Talent naar de Top en enkele aangesloten executive search bureaus. De Code omvat negen principes die zowel kandidaten als het 'induction proces' ondersteunen, zoals het streven naar een minimum percentage vrouwen op 'long lists' en het goed begeleiden van vrouwelijke kandidaten in het gehele proces. Van recruitment bureaus wordt verwacht dat zij tijd investeren in het opbouwen van relaties met 'kweekvijver kandidaten', vrouwelijke kandidaten met executive potentieel. De Code is afgeleid van het succesvolle initiatief van Lord Davies in het Verenigd Koninkrijk.

DEFINING MOMENT

"Ik kreeg feedback van een recruiter dat ik zelf een beter netwerk heb dan de recruiter en dat moest aanboren om nieuwe functie te krijgen. Dat heb ik toen ook gedaan."

'Haal vrouwen uit de dode hoek'



Recruitment

De hulp inschakelen van externe, gespecialiseerde bureaus is niet meer weg te denken bij de werving en selectie voor topfuncties. Executive searchbureaus worden zeker door grote bedrijven in de arm genomen om kandidaten te identificeren en te selecteren voor hun topposities.

Opvallend is dat uit onderzoek blijkt[41,42] dat wanneer bedrijven meer diversiteit in de board willen of specifiek op zoek zijn naar vrouwen, zij daarin slagen door searchbureaus in te zetten met een trackrecord op het gebied van het werven en matchen van vrouwen en concrete afspraken maken over de m/v-samenstelling van de long en short list die voorgelegd worden. Een CEO van de best practices die wij onderscheiden in de Bedrijvenmonitor Topvrouwen verwoordt die concrete afspraak als volgt:

"Bij de laatste benoemingen binnen de rvc heb ik tegen het searchbureau gezegd dat we twee vrouwen nodig hebben. Dan wil ik niet een hele lijst met mannen en één vrouw erop."

Toch zien we regelmatig dat ondanks dat een bedrijf benadrukt vrouwelijke kandidaten op de longlist aangeleverd te willen krijgen, de recruiter met een voordracht van vooral goede mannelijke kandidaten komt. Alert zijn is het advies van een van onze best practices:
"We kregen een top drie voorgelegd met goede mannen en nog twee vrouwen die beduidend minder van kaliber waren. We hebben de recruiter teruggestuurd, dit was immers geen goede voordracht. Daar moet je dan dus ook niet aan beginnen, hoe vervelend ook."

Een aantal searchbureaus hebben zich gespecialiseerd in het werven en matchen van vrouwen en hebben zich gecommitteerd aan m/v-diversiteit in hun voordracht aan bedrijven. Gespecialiseerde searchbureaus onderscheiden zich door: een groot netwerk met vrouwelijke kandidaten, kennis van genderbias bij werving en selectie, actieve benadering van vrouwelijke high potentials, meer tijd en moeite nemen om goede vrouwelijke kandidaten te werven (en dus een ruime doorlooptijd).

Toch gebruiken opvallend vaak bestuurders en toezichthouders het argument dat er onvoldoende geschikte vrouwelijke kandidaten te vinden zijn, ongeacht bestaande databases. Zij geven aan dat de beschikbare vrouwen nog niet over voldoende ervaring beschikken en nog niet 'board ready' zijn. In de best practices die we onderzochten zeggen commissarissen vraagtekens te zetten bij de selectie-eis van toezichtservaring, immers deze is in de boards al ruimschoots aanwezig.

Overigens blijkt het een hardnekkige aanname onder leden van selectiecommissies voor nieuwe bestuurders, dat vrouwen over minder ervaring beschikken dan nodig is om geschikt te zijn voor een bestuursfunctie. Internationaal onderzoek laat zien dat vrouwelijke bestuursleden vaker een MBA-diploma en internationale ervaring hebben dan hun mannelijke collega's[43] . Ook hier geldt, zoals we eerder al beschreven, dat vrouwen zich meer moeten bewijzen dan mannen. Eén van de belangrijkste taken voor recruiters is dan ook om vrouwen 'uit de dode hoek' te halen.

Good Practice Principles

'Ik' in plaats van 'wij'

Searchbureaus focussen zich vaak op 'wat kan een kandidaat'. Probeer in het gesprek vooral ook 'wie is ....' over het voetlicht te brengen. Vergeet daarbij niet dat vrouwen geneigd zijn vooral te vertellen wat zij als team hebben neergezet en niet over wat ze zelf als prestatie hebben neergezet. Maar duidelijk wat jij hebt bereikt.

Neem zelf contact op

Het hele proces van searchen, gesprekken voeren en matches maken is voor de meeste searchbureaus een doorlopend proces. Neem zelf contact op met een searchbureau, ook als je niet direct op zoek bent naar een nieuwe functie. Stel je cv dat in de 'bak' zit van de recruiter regelmatig bij, daarmee laat je zien actief bezig te zijn met je loopbaan.

Recruiters en de Code

Van searchbureaus die de Executive Search Code Talent naar de Top hebben ondertekend wordt verwacht dat zij tijd investeren in het opbouwen van relaties met 'kweekvijver kandidaten', vrouwelijke kandidaten met executive potentieel. Informeer dus vooral bij deze bureaus naar wat ze je te bieden hebben.

Zorg dat je gezien wordt door recruiters

Laat je zien, niet alleen binnen het bedrijf maar vooral ook daarbuiten. Je nek uitsteken, dat valt ook bij recruiters op. Ook headhunters lezen de bladen en dan vooral vakbladen in de branche waarin jullie beiden actief zijn.

Toegang krijgen tot netwerken

Bezin je op hoe je tot relevante netwerken toegang kunt krijgen. Wie ken je waar? Meld je in ieder geval aan bij meer dan één searchbureau.

Informeer bij andere vrouwen

Wat zijn de ervaringen bij andere vrouwen met searchbureaus? Waar krijg je een kennismakingsgesprek en hoe verloopt de inschrijving? Vraag eens rond bij andere vrouwen. Weet je ook welke searchbureaus aan zet waren bij de nieuwste benoemingen?

In de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017[44] wordt het gedrag van recruiters zelfs als belemmerend getypeerd wanneer searchbureaus zeggen geen vrouwen te kunnen vinden of altijd dezelfde vrouwen voordragen. Enkele citaten:

"Ik denk dat er een enorme hindermacht ligt bij de executive search. Er zit een reciprociteit in. Voor hen zit er ook een belang om die man te benoemen, dat is je volgende klant. Het is een systeem dat zichzelf heel erg in stand houdt. Ik kom tegenwoordig zelf met kandidaten."

"De vraag is ook of de topvrouwen database wel werkt; je hoort van vrouwen dat het niet werkt."

"Executive searchbureaus hebben een eigen beeld van wat een 'goede fit' is. En dat zijn geen vrouwen".

"Als we het even laten lopen, dat we 50/50 willen op de short list, dan komen ze gewoon weer met 100% mannen".

TUSSENDOOR

Dorie Geers

Decaan Hogeschool Rotterdam, bedrijfssocioloog

Jonge vrouwen, ga uit van wat je drijft, werk vanuit je kracht en zorg ervoor dat je plezier haalt uit dat wat je doet. Daarnaast is het belangrijk om af en toe te checken of je nog steeds voluit leeft. Het bewust stilstaan en reflecteren op je werk en dit (eventueel) bespreken met een ander geeft inspiratie. Klopt het plaatje nog steeds dan is dat mooi, blijken er toch andere idealen/verlangens dan kun je hiermee aan de slag of nieuwe wegen inslaan. Weet dat je altijd een keuze hebt!

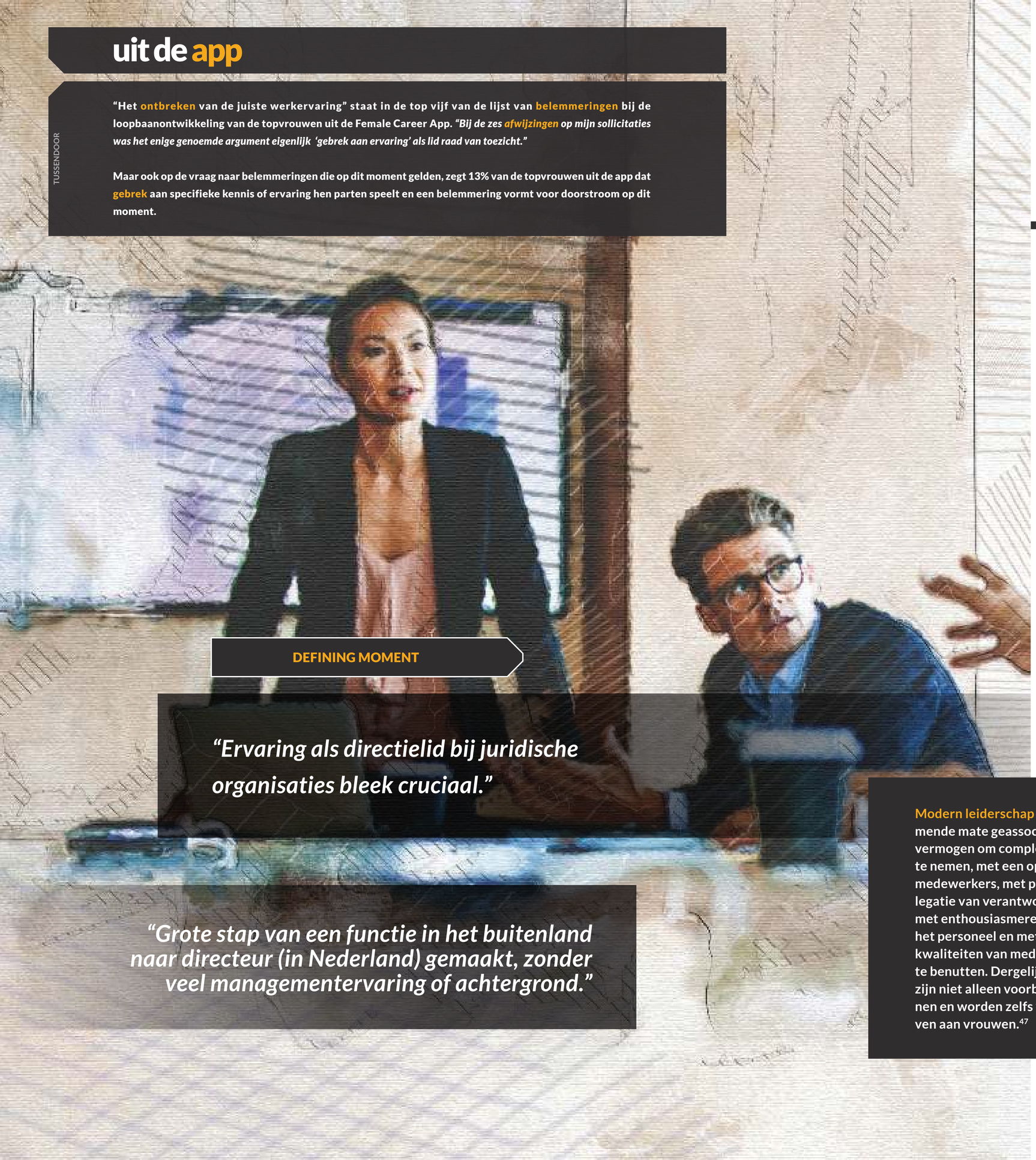


uit de app

"Het ontbreken van de juiste werkervaring" staat in de top vijf van de lijst van belemmeringen bij de loopbaanontwikkeling van de topvrouwen uit de Female Career App. ***"Bij de zes afwijzingen op mijn sollicitaties was het enige genoemde argument eigenlijk 'gebrek aan ervaring' als lid raad van toezicht."***

Maar ook op de vraag naar belemmeringen die op dit moment gelden, zegt 13% van de topvrouwen uit de app dat gebrek aan specifieke kennis of ervaring hen parten speelt en een belemmering vormt voor doorstroom op dit moment.

TUSSENDOOR



DEFINING MOMENT

"Ervaring als directielid bij juridische organisaties bleek cruciaal."

"Grote stap van een functie in het buitenland naar directeur (in Nederland) gemaakt, zonder veel managementervaring of achtergrond."

'Gevraagd: senior managementervaring'



Management-ervaring

Uit het onderzoek dat we uitvoeren weten we, dat als vrouwen systematisch hun weg uitstippelen, hun carrièrekansen aanmerkelijk groter worden. Systematisch wil zeggen vooruit kijken, bepalen wat je wilt en met jezelf duidelijke afspraken maken over hoe je dat realiseert.

Vrouwen die een managementcarrière ambiëren volgen meestal een carrièregerichte loopbaanstrategie. Zij zijn ambitieus en maken zo goed mogelijk gebruik van de kansen die zich voor doen om hun loopbaan te bevorderen. Ze tonen veel eigen initiatief en eisen de ruimte voor de ontwikkeling van hun loopbaan. Ze zijn bereid om veel voor hun carrière te doen. Het opdoen van leidinggevende ervaring is een cruciale stap en defining moment in dit carrièrepatroon. Is die stap gezet, dan sluiten vervolgstappen makkelijker aan.

Veel vrouwen zeggen een inhoudelijke carrière te ambiëren. Ze zijn even ambitieus en sterk aan het werk gehecht, maar lijken minder geïnteresseerd in 'hogerop komen'. Ze geven aan inhoudelijk interessant werk te willen doen en zich daarin verder te willen ontwikkelen. Uit de praktijk van ons werk weten we dat veel vrouwen zeggen voor de inhoud van het werk te gaan omdat ze de overstap naar leidinggeven (nog) niet aandurven. Inhoud is een veilig alternatief. Het is jammer als talentvolle vrouwen alleen uit onzekerheid daarin blijven hangen.

Modern leiderschap wordt in toenemende mate geassocieerd met het vermogen om complexe beslissingen te nemen, met een open houding naar medewerkers, met participatie en delegatie van verantwoordelijkheden, met enthousiasmeren en binden van het personeel en met het vermogen de kwaliteiten van medewerkers optimaal te benutten. Dergelijke kwalificaties zijn niet alleen voorbehouden aan mannen en worden zelfs vaker toegeschreven aan vrouwen.[47]

TUSSENDOOR

Good Practice Principles

Loopbaangericht handelen

Neem niet de mogelijkheden en beperkingen die je eigen organisatie biedt als richtsnoer. Ga uit van je eigen ambities. Beoordeel het aanbod aan werk op de mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen, te verbreden en te profielen. Trek het werk naar je toe dat in je carrièreplanning past. Beschouw loopbaanplanning niet als iets dat alleen aan het begin van je carrière moet gebeuren. Regelmatig zul je opnieuw de balans moeten opmaken.

Nek uitsteken

Met wat meer zelfvertrouwen en de bereidheid om je nek uit te steken kan de stap naar een hogere positie sneller worden gezet. Vaak zal dan blijken dat het meevalt. Bovendien kun je als vrouw vanuit die meer verantwoordelijke positie een duidelijker stempel drukken op de cultuur en de gewoonten aan de top.

Ontwikkeling

Neem zelf initiatieven ten aanzien van je ontwikkeling: zorg dat je de bagage in huis hebt die nodig is om een volgende stap te maken. Maar let er ook op dat je je niet verschuilt achter het volgen van opleidingen, dat is vrouwen eigen. Aarzel niet als de tijd rijp is om je kennis in de praktijk toe te passen.

Niet bescheiden

Wees niet onnodig bescheiden, relativeer nooit wat je hebt gedaan en wat je hebt bereikt.

Afgewezen

Word je afgewezen voor een functie die je ambieerde? Gaat niet bij de pakken neerzitten. Analyseer waarom dit is gebeurd, schep nieuwe moed en wapen je, verleg je koers, zodat je de volgende keer wel je kans kunt grijpen.

SWOT analyse

Stel een sterkte-zwakte analyse op: wat zijn je sterke punten, wat zijn je zwakke. Maar ook: wat wil je graag en wat wil je niet. Aan de hand van deze analyse kun je vaststellen waar je prioriteiten moeten liggen. Ook wordt zo zichtbaar waar je nog aan moet werken.

Kennis en ervaring tonen

Verantwoordelijk zijn voor bepaalde projecten, kan voor een deel het gebrek aan managementervaring compenseren. Projecten dienen dan wel zichtbaarheid te hebben en als relevant te worden gepercipieerd door (het management van) de organisatie. Werk niet alleen mee aan nieuwe initiatieven maar druk er ook je stempel op.

Tussenstap

Wil je op een gegeven moment overstappen van beleid naar management? Een horizontale tussenstap kan dan nodig zijn om leidinggevende ervaring op te doen, bijvoorbeeld in een kleiner team. Projectleiderschap, coördinatorschap of vervanging zijn eveneens alternatieven.

Drie typen instrumenten voor persoonlijke ontwikkeling

Er zijn verschillende typen instrumenten voor persoonlijke ontwikkeling , en ieder instrument heeft zijn sterke punten. Deze basisinstrumenten zijn:

- **Mentoring: een mentor is een persoon met een solide positie binnen de eigen organisatie. Een mentor wijst de weg, geeft informatie over de organisatie en haar beleid en geeft ondersteuning.**
- **Management Development: management development trainingen zorgen vooral voor cognitief leren (schema´s en structuren), voor kennisoverdracht. Daarnaast geeft training informatie over de organisatie. Pas in de laatste plaats geeft een training steun.**
- **Coaching: coaching gebeurt meestal door een externe coach en heeft alles te maken met het geven van steun. Soms geeft coaching enige informatie over hoe organisaties functioneren.**

De vier functies die coaching voor vrouwen kan hebben[48]:

- **Verduidelijking van de eigen positie en keuze: *wat wil ik?***
- **Aanmoediging: *je kunt het wel!***
- **Beter begrip van de dynamiek in de organisatie: *hoe werkt het?***
- **Mentale gezondheidszorg, uithuilen en verdergaan: *hoe hou ik me staande?***

‘Dubbel hard knokken, het is niet anders’



Heel hard werken

Een vrouw op een toonaangevende positie is nog steeds geen vanzelfsprekendheid. De benoeming van een vrouw wordt ook nog vaak als een risico ervaren, met als gevolg dat ze zich dubbel en dwars moet bewijzen voor ze het volle vertrouwen krijgt. Vandaar dat veel vrouwen in de Female Career App zeggen dat ze hun positie hebben verworven door vooral heel hard te werken.
Mannen krijgen bij hun benoeming in een topfunctie het onvoorwaardelijk vertrouwen. Dat vertrouwen blijft zolang ze niet falen. De benoeming van een vrouw op een belangrijke positie wordt riskanter gevonden. Zolang het aantal vrouwen in de top klein is, zijn immers veel meer voorbeelden van geslaagde topmannen voorhanden. Deze risicoperceptie leidt voor vrouwen tot het fenomeen van de ‘omgekeerde bewijslast’. Zij moeten eerst laten zien dat ze een hoge positie aankunnen voordat ze het vertrouwen van hun omgeving krijgen. En vrouwen willen dat ook zelf maar al te graag laten zien.

Het combineren van werk met privéleven blijft een lastige kwestie voor vrouwen. Veel vrouwen houden in hun loopbaan rekening met de combineerbaarheid van werk met taken thuis. Ook de combineerbaarheid met het werk en de loopbaan van de partner is iets waar vrouwen rekening mee houden. Het versterkt het gevoel van heel hard moeten werken.

TUSSENDOOR

Het mechanisme van risicoperceptie kan een negatieve spiraal in gang zetten. Als je als vrouw voelt dat de leiding van het bedrijf je niet onvoorwaardelijk vertrouwt, kan je zelfvertrouwen afnemen. Dit kan weer leiden tot verkramping en minder goed functioneren. Het management ziet vervolgens de eigen verwachtingen bevestigd en constateert dat het niet verstandig is geweest om een vrouw in die belangrijke functie te benoemen. Eens te meer een reden om bij een volgende vacature voorzichtiger te zijn met de benoeming van een vrouw[49].

uit de app

De top drie van factoren die het meest hebben geholpen op weg naar een topfunctie wordt aangevoerd door goede prestaties leveren, hard werken en zichtbaar zijn. In de app lichten topvrouwen toe dat het vooral een kwestie van ‘een hele lange adem’ is en dat ‘volhouden’ het devies is. Zelfinzicht is een belangrijke voorwaarde om door te gaan, je te ontwikkelen en zichtbaar te zijn.

“Doorgaan, doorgaan, doorgaan, altijd fulltime blijven werken.”

“Doorzetten, doorzetten en nog eens doorzetten. Je niet gek laten maken. Geloven in jezelf en wat je kan.”

“Doorzetten, eerlijk en betrouwbaar zijn, luisteren, proberen nieuwe ervaringen op te doen.”

“Het feit dat ik altijd bereid ben om een paar stappen harder te lopen dan anderen.”

“Als een diesel nooit afslaan!”
“Slim zijn, doorzettingsvermogen en discipline.”

“Zelfkennis, blijven werken aan het ontwikkelen van mezelf en daarin een open en eerlijk zelfbeeld ontwikkelen en behouden.”

DEFINING MOMENT

“Houding aannemen van continu leren en alles eruit willen halen.”

“In een paar dingen gewoon heel goed worden …”.

“Keihard werken. Realisatie gestelde targets en resultaat neerzetten.”

Good Practice Principles

Geloof in jezelf

Geloof in jezelf. Ga er niet zonder meer van uit dat je meer moet presteren dan je mannelijke collega's of minder kansen hebt. Leg je zelf niet de lat te hoog? Vrouwen zijn geneigd om hoge doelen te stellen en op hun tenen te staan om die doelen waar te maken. Veel vrouwen leiden ook aan perfectionisme. Goed kan ook goed genoeg zijn.

Loon naar werken

Word je harde werken beloond? Bepaal wat je de komende jaren wilt bereiken. Denk ook na wat je op langere termijn wilt. Leid daaruit af wat op dit moment je prioriteiten moeten zijn. Is hard werken de enige manier om je te profileren of moet je andere wegen inslaan? Maak regelmatig opnieuw de balans op.

Effectief werken

Time management is geen rocket science. Er zijn talloze boeken en websites met gouden tips over time management. Effectief werken is de kern. Prioriteit geven aan activiteiten waarmee je direct je doelen bereikt. Kies heel bewust waar je wel en niet tijd aan besteedt. Nee zeggen is niet makkelijk maar het helpt om niet meteen te reageren op een verzoek of vraag. Je kunt dan even nadenken over je besluit. En sommige vragen waaien ook gewoon over.

Delegeren

Maak onderscheid tussen belangrijk en onbelangrijke zaken en tussen urgente en niet-urgente zaken. Zet alles wat niet belangrijk en niet urgent is op een zijspoor. Probeer vervolgens wat wel urgent maar niet belangrijk is te delegeren. Zo houd je tijd over voor zaken die belangrijk zijn.

Analyseer je werkdruk

Bedenk dat het niet alleen het werk is waar je moe van wordt. Als je een grote werkdruk ervaart doe dan een stap terug en analyseer wat er aan de hand is. Wellicht kun je taken – waar je zelf geen energie uit put – uitbesteden aan derden. Misschien kan ook thuis nog het een en ander beter worden georganiseerd.

Jantine Schuit

Hoogleraar en decaan van Tilburg University, School of Social and Behavioral Sciences

"Zorg voor een goede sponsor of mentor. Iemand die jij vertrouwt en die jou goed kent en vertrouwen in je heeft. Iemand die het veld kent en aanzien heeft. Deze persoon kan je adviseren, kan inschatten wat wel of niet bij je past, maar ook je attenderen op goede ontwikkelmogelijkheden en kansen op de arbeidsmarkt. Voor mij persoonlijk was het erg prettig om met deze persoon te sparren. Hij heeft op een aantal momenten in mijn carrière een cruciale rol gehad."



uit de app

Powerplay voert de lijst aan van belemmeringen bij de loopbaanontwikkeling van de topvrouwen uit de Female Career App. Meer dan de helft van de topvrouwen geeft aan in meer of mindere mate powerplay van mannen in de organisatie als een belemmerende factor te ervaren bij werving en doorstroom naar een topfunctie.

DEFINING MOMENT

"Ondanks het feit dat ik als projectmanager heel veel verantwoordelijkheid had, concludeerde ik dat ik zonder lijnautoriteit met een kansloze missie bezig was."

"Als vrouw moet je dingen soms net wat anders zeggen en ander gedrag adapteren, maar dan wel zonder je eigen identiteit te verliezen. Dat is best een zware opgave."

uit het onderzoek: Regretted Losses

TUSSENDOOR

"Er zijn heel weinig vrouwen in de top. Het is moeilijk om bovenin te komen. Dat is toch vooral vanwege de mannelijke sfeer die er is. Je moet je als vrouw een meer mannelijke managementstijl aanmeten om er te komen. Ik bedoel dan grote mond, bluffen, besluitvaardig zijn. Eigenlijk gewoon meedoen met het mannelijk ritueel."

"Vrouwen zeggen eerder, ik heb er geen zin in of willen geen politiek gedrag vertonen, niet scoren of resultaten boeken koste wat kost. Vrouwen hebben toch meer een intrinsieke identificatie, ze gaan voor wat ze zelf willen en wat ze zelf belangrijk vinden. Dat geeft nogal eens spanning."

"Wat zet de toon in onze organisatie? De raad van bestuur bestaat uit mannen in grijze pakken. Er is geen actief beleid om een bepaalde stijl te stimuleren. Het is een bedrijf dat geleid wordt door mannen en die zetten de toon. Veranderen is niet eenvoudig. Vooral op hoger niveau is het een mannenaangelegenheid."[50]

Het dilemma van de 'double bind'



Powerplay

Topfuncties worden nog veelal bezet door mannen. Daardoor is de cultuur in de hogere regionen masculien: sterk, onafhankelijk, daadkrachtig, competitief. Vrouwen spreken van 'powerplay' en in een cultuur waar powerplay heerst voelen ze zich minder thuis. Kwaliteiten als een relativerend vermogen, de geneigdheid tot samenwerking en een ondersteunende instelling – lees feminien gedrag – staan daar haaks op. En hoewel niemand zal beweren dat dit gedrag minder betekenis heeft voor de organisatie, wordt het minder opgemerkt en minder gewaardeerd. Je moet je als vrouw een meer mannelijke managementstijl aanmeten en de vraag is niet alleen of je daaraan kunt voldoen maar ook of je er aan wilt voldoen.

Daarbij geldt bovendien dat 'mannelijk' gedrag ook niet van vrouwen wordt geaccepteerd. Als een vrouw zich te mannelijk gedraagt – competitief, aanwezig, zichzelf profilerend – is ze al gauw een 'bitch' of 'lastige tante'. Voorzichtig optreden, de ruimte aan anderen laten, ondersteunend gedrag levert de kwalificatie vrouwelijk op maar niet de kwalificatie voor promotie. Vrouwen hebben last van een dubbele boodschap en dat maakt de speelruimte waarbinnen ze zich kunnen bewegen in de top dus klein. Het wordt het dilemma van de 'double bind' genoemd.[51]

De stijl van optreden in interacties, in overleggen en in processen van besluitvorming is in veel organisaties van belang om zaken voor elkaar te krijgen of om persoonlijke successen te boeken. Vrouwen zijn vaak voorstanders van een directe, praktische en inhoudelijke aanpak. Voor die aanpak is veel te zeggen: het kost de minste tijd, leidt naar een doel, gaat ergens over. In de praktijk van het management blijkt echter nogal eens dat een (al te) directe en doelgerichte stijl een gevoel van 'ongemak' bij mannelijke leidinggevenden oproept. Mannengezelschappen hebben soms iets weg van een 'mutual admiration society'. Zij houden elkaar de hand boven het hoofd, beschermen elkaar tegen al te openlijke kritiek en houden de rijen tegenover derden gesloten. Dit alles vanuit de aanname dat dergelijke gedragswijzen voor een ieder, dus wederzijds gelden. Deze vorm van diplomatie heeft zijn nuttige kanten. Maar het kan een valkuil zijn voor vrouwen, wanneer ze openheid en directheid willen invoeren in zo'n betrekkelijk gesloten cultuur.[52]

TUSSENDOOR

Annemieke van Beek

Partner VDH, toezichthouder
Auteur Scherven brengen geluk, doorbreek je glazen plafond



Succesverhalen van vrouwen zijn niet enkelvoudig. Gedurende een carrière zijn er 'defining moments' die voor motivatie, inspiratie en kansen zorgen en ons op het pad naar leiderschap stuwen. Maar hoe herken je ze? Hoe kun je die momenten benutten? De helden van succesverhalen zijn nooit passief. Dat geldt zeker ook voor de heldinnen, topvrouwen die carrière maken in door mannen gedomineerde directiekamers en een constante druk voelen. We hebben inspirerende senior executive vrouwen uitgenodigd om hun eigen carrière-ervaringen te delen en de soms kleine, soms onverwachte keerpunten die de 'defining moments' in onze carrière en ons leven kunnen worden, te delen. Om ze te leren herkennen.

Good Practice Principles

Bewust zijn van de double bind

Van groot belang is zélf het mechanisme van de dubbele boodschap, de double bind te onderkennen. Dit verkleint de kans dat je gedrag er onbewust door wordt beïnvloed. Als je je er bewust van bent kun je herkennen waar het zich voordoet en je eigen strategie bepalen.

Sluit compromissen

De kunst is om je zo aan te passen dat je toch jezelf blijft. Sluit compromissen met jezelf. Wanneer het bijvoorbeeld tot de cultuur behoort om laat door te werken, kies er dan voor om dat bepaalde dagen wel en andere dagen niet te doen.

Lees meer

'Double Bind' is een verzameling essays van een brede verzameling schrijfsters over het fenomeen ambitie. Lees hoe andere vrouwen denken over en omgaan met de dubbele boodschap van ambitie.

"Ambition, for many of my contributors, felt connected to deeply private impulses and actions that made them too vulnerable, that exposed things that felt less pretty or tidy than the façade they wanted to project- or felt they needed to project to stay in their roles."[54]

Blijf jezelf

Blijf jezelf. Krampachtig willen voldoen aan een mannelijke norm van geveinsde zekerheid werkt averechts. Diversiteit aan de top is ook niet gebaat bij kloongedrag. Als we willen dat diversiteit een positieve bijdrage levert aan de organisatie moet diversiteit zich ook kunnen manifesteren.

Organiseer je eigen steun

Collegiale consultatie biedt de gelegenheid om te leren van anderen. Door praktijksituaties en netelige kwesties te bespreken met een collega kun je elkaar helpen bij het vinden van alternatieve oplossingen. Of ga op zoek naar een coach of mentor die als klankbord kan dienen en je helpt jezelf te ontwikkelen en keuzes te maken.

uit het onderzoek: Regretted Losses

TUSSENDOOR

"Kijk, vrouwen hebben toch heel erg de neiging om erbij te willen horen, erin fitten en aardig gevonden te worden. Dat zit er nu eenmaal in. In mannenculturen zoals bij ons, is dat nu eenmaal geen norm. Vaak onbewust hoor. Mannen bepalen toch veel sterker zelf hun koers en vrouwen stemmen meer af. Maar als je serieus wilt worden genomen in een mannenbolwerk dan moet je als vrouw toch erg stevig in je schoenen staan hoor."

"Soms gaan vrouwen ervoor en laten dat heel duidelijk horen en zien. Dat zijn niet altijd leuke vrouwen. De omgeving (zowel mannen als vrouwen) is daar niet al te blij mee, het gaat irriteren. Als je zo hard roept en je laat gelden, dan gaat het toch vaak niet goed."[53]

uit de app

In de Female Career App wordt gevraagd naar de belemmeringen die vrouwen in hun loopbaanontwikkeling hebben ervaren en er wordt gevraagd naar de belemmeringen die op dit moment spelen. Stereotype beelden worden zowel in het verleden als in het hier en nu als belemmering ervaren. Als het gaat om stereotypen over capaciteiten en ambities van vrouwen dan blijkt dat meer dan de helft van de vrouwen deze als belemmering heeft ervaring in hun loopbaanontwikkeling. Maar ook de stereotypen over kwaliteiten van goede leiders blijken voor meer dan 40% een belemmering te zijn om door te groeien. Voor een grote groep topvrouwen uit de app blijkt dat in de huidige situatie nog steeds stereotypen belemmerend werken: een kwart van de vrouwen vindt stereotypen over capaciteiten en ambities van vrouwen vandaag de dag nog steeds belemmerend werken. Belemmeringen als gevolg van stereotypen over kwaliteiten van goede leiders zijn voor nog steeds 17% van de topvrouwen een belemmering voor werving van en doorstroom naar topfuncties.

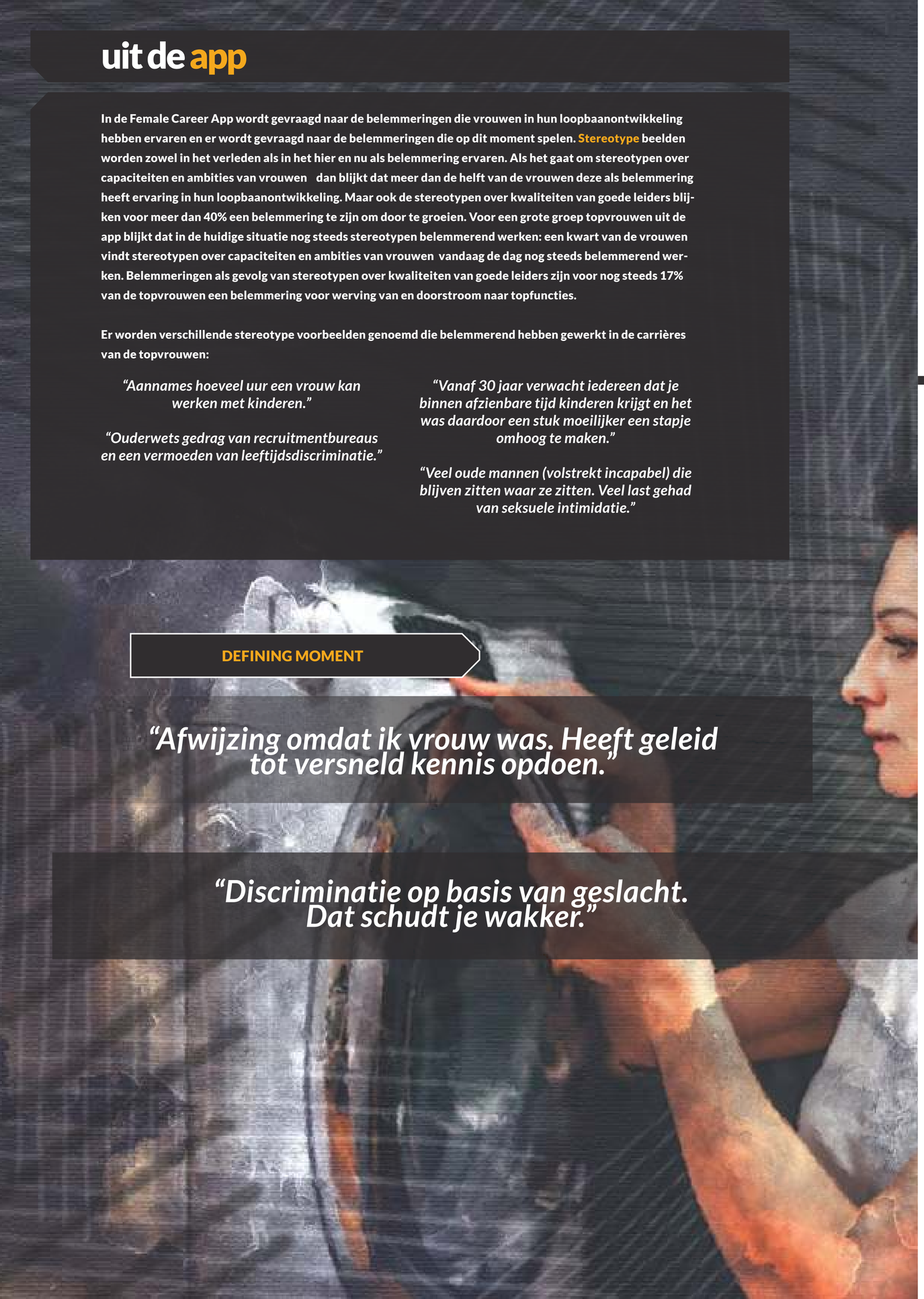
Er worden verschillende stereotype voorbeelden genoemd die belemmerend hebben gewerkt in de carrières van de topvrouwen:

"Aannames hoeveel uur een vrouw kan werken met kinderen."

"Ouderwets gedrag van recruitmentbureaus en een vermoeden van leeftijdsdiscriminatie."

"Vanaf 30 jaar verwacht iedereen dat je binnen afzienbare tijd kinderen krijgt en het was daardoor een stuk moeilijker een stapje omhoog te maken."

"Veel oude mannen (volstrekt incapabel) die blijven zitten waar ze zitten. Veel last gehad van seksuele intimidatie."





'Een bitch of authentiek zijn?'

Stereotypen

Sociaalpsychologische mechanismen als percepties en stereotyperingen vormen een belangrijke verklaring voor de trage groei van het aandeel vrouwen in de top. Deze mechanismen zorgen ervoor dat leiderschapsrollen sneller met mannen worden geassocieerd dan met vrouwen en dat belemmert de kansen van vrouwen op een managementpositie. In het kort gezegd gaat het om een tweezijdige werking.[55] Enerzijds vermindert een masculien leiderschapsprofiel de kansen voor vrouwen op selectie en benoeming, omdat bij de beoordeling van kandidaten ervan uit wordt gegaan dat vooral mannen aan dat leiderschapsprofiel voldoen. Anderzijds adopteren vrouwen (evenals mannen) ook voorgeschreven genderstereotypen en dat leidt er toe dat vrouwen in het geval van een masculien leiderschapsprofiel ook minder snel voor zichzelf een leiderschapsrol weggelegd zien.[56]
We denken in categorieën en stereotypen om alle informatie die op ons afkomt te verwerken. Zo kunnen we sneller een beeld vormen van nieuwe situaties en reageren. Daarmee besparen we tijd en energie. Niet voor niets wordt in reclame veel gebruik gemaakt van stereotypen. Stereotype beelden zijn herkenbaar en verkopen dus beter.

Ook bij het selecteren en voordragen van mensen voor functies, speelt het denken in categorieën een belangrijke rol. Een categorie als sekse bijvoorbeeld, of leeftijd of culturele achtergrond. Deze categorieën roepen bepaalde beelden op. Van oudere mensen wordt in het algemeen verwacht dat ze trouw en loyaal zijn, maar ook minder flexibel en weinig geneigd tot veranderen. Vrouwen zijn minder ambitieus dan mannen, je weet bij vrouwen nooit of ze er wel echt voor zullen gaan, vrouwen vinden hun kinderen belangrijker dan hun werk, vrouwen zijn emotioneel. Uit onderzoek komt telkens weer naar voren dat vrouwen met een masculiene leiderschapss-tijl als een bitch worden gezien. Maar als ze meer vrouwelijke eigenschappen tonen, dan worden ze minder effectief en authentiek gevonden. Een lastig dilemma.

TUSSENDOOR

Een voorbeeld: toen in een onderzoek de lengte van mannen en vrouwen moest worden ingeschat, bleek de lengte van de afgebeelde mannen stelselmatig hoger te worden ingeschat dan die van de afgebeelde vrouwen, ook als er feitelijk geen lengteverschil was of als de vrouw langer was. In die gevallen werd de waarneming dus aangepast aan het stereotiepe beeld dat mannen langer zijn dan vrouwen.[57]

Stereotypen zijn overdreven denkbeelden en meningen over groepen mensen die vaak niet gebaseerd zijn op feiten. Soms is er wel een kern van waarheid. Bijvoorbeeld dat vrouwen vaker dan mannen in deeltijd werken. We spreken van 'statistische discriminatie' als algemene uitspraken over een groep worden toegepast op de individuele leden van de groep.

Ook in Nederland hebben wij een stereotiep beeld van de ideale leider: die is masculien, krachtig, resultaatgericht en competent. Daarbij denken we automatisch aan een man. We hebben óók een stereotiep beeld van vrouwen: emotioneel en invoelend. Als vervolgens een vrouw op een leidinggevende positie terecht komt, denk je automatisch: "hier klopt iets niet". Dit werkt door in selectieprocessen.

TUSSENDOOR

Vanuit het oogpunt van de werkgever levert statistische discriminatie bepaalde economische voordelen op. Werkgevers beschikken veelal niet over alle relevante informatie van de kandidaat, zelfs niet na een uitgebreide selectieprocedure. Onzekerheid is inherent aan selectiebeslissingen. Ontbrekende informatie wordt ingevuld met kennis over het gemiddelde lid van de groep waartoe de sollicitant behoort of waartoe hij door de werkgever wordt gerekend. Eerdere ervaringen met en statistische informatie over bepaalde groepen zijn dan medebepalend voor wie wordt aangenomen.[58]

Good Practice Principles

Referenties zijn belangrijk

Referenties zijn van groot belang. Met referenties kun je de onzekerheid over je gedrag en kwaliteiten reduceren. Referenten bevestigen hoe je je in het verleden gedroeg en wat je kwaliteiten zijn, hoe je inzet was, hoe je leiding geeft.

Pas op voor self fulfilling prophecies

Wees je bewust van de tweezijdige werking van stereotypen. Ook vrouwen adopteren gangbare genderstereotypen wat er toe kan leiden dat je voor je zelf minder snel voor een leiderschapsrol weggelegd ziet. “Ik ga nu eenmaal liever voor de inhoud”. Veel vrouwen met jonge kinderen die in deeltijd werken passen hun ambities aan conform het vrouwelijk stereotype ‘vrouwen zijn niet zo ambitieus’.

Met welke groep identificeren

Tot bepaalde groepen behoor je: voor je nationaliteit, leeftijds-categorie, vrouw zijn, kun je niet kiezen. Voor veel andere groepen wel. Je vriendengroep, je sportclub of je beroepsgroep. Hetzelfde geldt voor loopbaankeuzes. Behoor je tot het ‘balans carrière’-type omdat je werk evenwichtig wilt combineren met andere zaken die je in het leven net zo belangrijk vindt, of reken je jezelf tot het ‘management carrière’-type van vrouwen die een carrièregerichte loopbaanstrategie volgen en zo goed mogelijk gebruik maken van kansen om hun loopbaan te bevorderen. Houd jezelf een spiegel voor: Waar ga je echt voor?

Zelf selecteren

Zit je zelf op de selectiestoel, wees je dan bewust van de denkbeelden die je (on)bewust hebt. De meeste mensen denken van zich zelf dat ze vrij van vooroordelen zijn en niet discrimineren. Denk aan de uitspraak dat ‘alleen kwaliteit telt’ of dat ‘sekse er niet toe doet’. Stel het bestaan van algemene beelden over het functioneren van mannen en van vrouwen aan de orde voordat de selectie van kandidaten plaatsvindt zodat iedereen zich ervan bewust is.

Testvraag:[59]

Stel: Je krijgt de kans om een managementfunctie te vervullen. Het aantal medewerkers waarvoor je verantwoordelijk bent is groot. Wat doe je?

- ***a) De functie past binnen je loopbaanplanning en je zegt zonder meer ja;***
- ***b) Hoewel je graag vooruit wilt komen in het werk, vind je het leidinggevende gehalte te zwaar. Je bent vooral inhoudelijk sterk aan je werk gehecht. Je zegt nee;***
- ***c) De baan valt zeker binnen jouw loopbaan-strategie en je doet er alles aan om privé één en ander zo te regelen, dat je de baan kunt accep-teren. Vervolgens zeg je ja;***
- ***d) Ja zeggen betekent dat je altijd en onregelmatig beschikbaar moet zijn. Je weet niet of je thuissituatie daarop afgestemd is. Je zegt nee.***

De vier keuzemogelijkheden representeren vier loopbaantypen. Deze vier loopbaantypen zijn ‘stereotypen’ gebaseerd op de meest voorkomende wijze waarop vrouwen hun loopbaan vormgeven. In de dagelijkse praktijk komen de typen in een minder uitgesproken vorm voor. Het zijn bovendien momentopnamen.

Wilma Henderikse

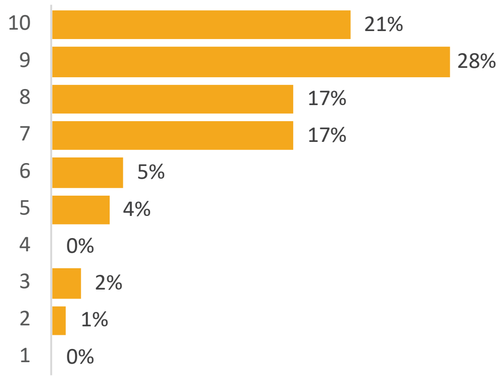
Partner VDH en maatschappelijk ondernemer
Auteur Scherven brengen geluk, doorbreek je glazen plafond



We hebben heel veel geleerd van topvrouwen als ‘citizen scientists’ en de verzamelde gegevens bieden volop herkenning. Opvallend blijft de eeuwige vrouwelijke bescheidenheid. Mannen zien bescheidenheid van vrouwen vaak aan voor gebrek aan ambitie. Zelf vind ik bescheidenheid een grote kwaliteit maar uit je comfort zone stappen is belangrijk om persoonlijk te groeien en dromen te realiseren. Overtuig met je eigen inbreng, visie en eigenwijsheid. Maar blijf altijd jezelf, verkrampt een rol spelen is niet leuk en kost ongelofelijk veel energie.

Het laatste woord aan topvrouwen uit de app

De vrouwen die meedoen aan ons e-journey onderzoek zijn eigenlijk best tevreden over hun carrière tot nu toe. Op een schaal van 0 (helemaal niet) tot 10 (meest tevreden) blijkt 88% een 6 of hoger aan haar carrière te geven.



Maar als we vragen naar hoe vrouwen zich voelden bij hun laatste gebeurtenis in de loopbaan dan zien we dat vrouwen niet zo positief zijn over de meest recente gebeurtenis: 41% is ‘blij’, 21% is neutraal. Meer dan een derde (37%) heeft een negatief gevoel overgehouden aan de laatste loopbaangebeurtenis en geeft aan zich woedend, verdrietig of teleurgesteld te voelen.





Wat kan je nog verder helpen bij je carrière?

Vrouwen over recruiters

- *Andere instelling recruiters.*
- *Bereidheid van de bureaus en werkgevers om verder te kijken dan hun neus lang is, ook als jouw profiel niet helemaal ‘klopt’.*
- *Eerlijke transparante recruiters.*
- *Moed van recruiters om atypische kandidaten voor te stellen.*
- *Recruitmentbureaus en organisaties die verder kijken dan hun neus lang is…*

Vrouwen over netwerken

- *Beter en breder netwerk opbouwen, daar ook echt in investeren.*
- *Beter zicht op mijn mogelijkheden.*
- *Meer praten met andere vrouwen over hun ervaringen.*
- *Ik heb een kruiwagen nodig, een ambassadeur.*
- *Stoppen met het old boys network in de financiële sector.*
- *Ik heb introducties nodig bij interessante bedrijven, mijn cv is goed en daarom helpt het als mensen de mens achter het cv ontmoeten.*
- *Meer toegang tot externe netwerken.*
- *Mensen in mijn netwerk die actief om zich heen kijken voor mij.*
- *Ik moet aan de slag met een nieuw netwerk te creëren.*

Vrouwen over mentoren en sponsors

- *Een ervaren mentor op DGA niveau heb ik nodig.*
- *Een sponsor heb ik nodig.*
- *Steun van iemand anders, iemand die me voordraagt.*

Vrouwen over zichzelf

- *Ik heb een stuk coaching nodig om de juiste keuze te maken.*
- *Iemand die me helpt om te reflecteren op de te nemen stappen.*
- *Meer begrip over vrouwelijk leiderschap.*
- *Ik moet me meer profileren.*



Bronnen

1 Pouwels, B. en W. Henderikse (2018). Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017. Zeist: Commissie Monitoring | VanDoorneHuiskes en partners.

2 Pouwels, B. en W. Henderikse (2017. Daadkracht werkt! Monitor Talent naar de Top 2016, Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top I VanDoorneHuiskes en partners

3 Merens, A., Henderikse, W., & Pouwels, B. (2015). Door het glazen plafond. Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen aan de top. Beleid en Maatschappij, 41(1), 6-31.

4 Richard, O. C., Roh, H., & Pieper, J. R. (2013). The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks: Does firm size matter? Human Resource Management, 52(2), 215-242.

5 Ali, M., Ng, Y. L., & Kulik, C. T. (2014). Board age and gender diversity: A test of competing linear and curvilinear predictions. Journal of Business Ethics, 125(3), 497-512.

6 Merens, A., Henderikse, W., & Pouwels, B. (2015). Door het glazen plafond. Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen aan de top. Beleid en Maatschappij, 41(1), 6-31.

7 Pouwels, B. en W. Henderikse (2018). Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017. Zeist: Commissie Monitoring | VanDoorneHuiskes en partners.

Pouwels, B. en W. Henderikse (2016). "Waiting on the World to change" Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016. Zeist: Commissie Monitoring | VanDoorneHuiskes en partners.

Pouwels, B. en W. Henderikse (2015). Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015. Zeist: Commissie Monitoring | VanDoorneHuiskes en partners.

Pouwels, B. en W. Henderikse (2014). Waar een wil is, is een weg. Bedrijvenmonitor 2013. Zeist: Commissie monitoring | VanDoorneHuiskes en partners.

8 Badaracco, L. (1997). Defining moments: When managers must choose between right and right. Harvard Business Press.

9 Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). The high impact leader: Moments that matter in accelerating authentic leadership development. New York: McGraw-Hill

10 Quinn, R. E. (2005). Moments of greatness: Entering the fundamental state of leadership. Harvard Business Review, 83(7), 75–83.

11 Dahlvig, J. E., & Longman, K. A. (2010). Women's leadership development: A study of defining moments. Christian Higher Education, 9(3), 238-258.

12 Badaracco, L. (1997). Defining moments: When managers must choose between right and right. Harvard Business Press.

13 Nancy J. Adler, Joyce S. Osland, "Women Leading Globally: What We Know, Thought We Knew, and Need to Know about Leadership in the 21st Century# " In: Advances in Global Leadership. published online: 10 Aug 2016; 15-56.

14 Covey, S. R. (2013). The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change. Simon and Schuster.

15 Henderikse, W., van Beek, A. (2002). Regretted losses. Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.

16 Henderikse, W. van Doorne-Huiskes A. & van der Valk, S., (2004). Sleutels tot succes. Hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen. Directie Coördinatie Emancipatiebeleid/Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Den Haag.

17 Carter, A., Croft, A., Lukas, D., & Sandstrom, G. (2017). Women's visibility in academic seminars: women ask fewer questions than men. arXiv preprint arXiv:1711.10985.

18 https://www.ad.nl/ad-werkt/vrouwen-geven-te-snel-toe-als-het-over-salaris-gaat~a0cf1929

19 Bertus, S. & Ten Cate, M. (2010). Zien ze wel hoe goed je bent? In vijf stappen naar zichtbaar zakelijk succes, Academic Service.

20 NRC, 23 april 2018: Kind ziek? Dan wordt de moeder gebeld.

21 Van Doorne-Huiskes, A. (2010). Vrouwelijk talent werkt. Uitgeverij Van Gorcum.

22 Kuiper, P. (2001). Themagecentreerde interactie in groepssupervisie. Supervisie en coaching, 18(2), 77-85.

23 Henderikse, W. , van Beek A, Pouwels, B., The efficacy of Strategies tot Elevate Gender Equality in Leadership (2017). In: Cunningham, C.M., Crandall, H.M., Dare, A.M. (ed), Gender, Communication and the Leadership Gap. Charlotte USA: Information Age Publishing Inc., 127-150

24 Henderikse, W., van Beek, A. (2002). Regretted losses. Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.

25 Bruine, E. de & Buchel, Y. (2005) LEF! Loopbaancoach voor vrouwen. Academic service.

26 Hezewijk, van, J. (z.j.), Networking, De Do's & Don'ts van networking.

27 Van Doorne-Huiskes, A. (2010). Vrouwelijk talent werkt. Uitgeverij Van Gorcum.

28 Managementteam. Vrouwennetwerken bloeien als nooit tevoren. (Maart 2007).

29 Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. Harvard Business Review, July-August 2016, 51-60.

30 Hezewijk, van, J. (z.j.), Networking, De Do's & Don'ts van networking.

31 Gardiner, M., Tiggeman, M., Kearns, H., & Marshall. K. (2007). Show me the money! An empirical analysis of mentoring outcomes for women in academia. Higher EducationResearch & Development, 26 (4): 425-442.

32 Blau, F.D., Currie, J.M., Croson, R.T.A. & Ginther, D.K. (2011). Can mentoring help female assistant professors? Interim results from a randomized trial. National Bureau of Economic Research. www. nber. org/ paper/ w15707.

33 Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. Harvard Business Review, 88(9), 80-85.

34 https://hbr.org/2010/08/women-are-over-mentored-but-un

35 Hewlett, S.A., Rashid, R., Sherbin L., (2017). Disrupt Bias, Drive Value: A New Path Toward Diverse, Engaged, and Fulfilled Talent (Center for Talent Innovation New York).

36 Hewlett, S.A., Rashid, R., Sherbin L., (2017). Disrupt Bias, Drive Value: A New Path Toward Diverse, Engaged, and Fulfilled Talent (Center for Talent Innovation New York).

37 Johnson, W. B. & Smith, D.G., Mentoring Women Is Not About Trying to "Rescue" Them, Harvard Business Review, 14 maart 2018

38 Henderikse, W., van Beek, A. (2002). Regretted losses. Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.

39 Henderikse, W., van Beek, A. (2002). Regretted losses. Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.

40 Henderikse, W. , van Beek A, Pouwels, B., The efficacy of Strategies to Elevate Gender Equality in Leadership (2017). In: Cunningham, C.M., Crandall, H.M., Dare, A.M. (ed), Gender, Communication and the Leadership Gap. Charlotte USA: Information Age Publishing Inc. p. 127-150

41 Pouwels, B. en W. Henderikse (2018). Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017. Zeist: Commissie Monitoring | VanDoorneHuiskes en partners.

42 Van den Brink, M. C. L., Blommaert, E. C. C. A., Leest, C. M. B., & Elfering, S. C. (2016). Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen: Onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven.

43 Singh, V., Terjesen, S., & Vinnicombe, S. (2008). 'Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ?', European management journal, 26, 48-58.

44 Pouwels, B. en W. Henderikse (2018). Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017. Zeist: Commissie Monitoring | VanDoorneHuiskes en partners. Zeist: Commissie Monitoring | VanDoorneHuiskes en partners.

45 Intermediair Imago onderzoek 2017, Favoriete Werkgevers en inzicht in uw doelgroepen, Whitepaper, Persgroep Employment Solutions.

46 Doldor, E., Sealy, R., Vinnicombe, S. (2016). Accidental activists: headhunters as marginal diversity actors in institutional change towards more women on boards, Human Resource Management Journal, 26, 285–303.

47 Henderikse, W. en van Beek, A., Management Development (2004). In: Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (2004). Mixed management: handboek diversiteit M/V. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

48 Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (2004). Mixed management: handboek diversiteit M/V. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

49 Henderikse, W. van Doorne-Huiskes A. & van der Valk, S., (2004). Sleutels tot succes. Hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen. Directie Coördinatie Emancipatiebeleid/Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Den Haag

50 Henderikse, W., van Beek, A. (2002). Regretted losses. Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.

51 Henderikse, W. van Doorne-Huiskes A. & van der Valk, S., (2004). Sleutels tot succes. Hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen. Directie Coördinatie Emancipatiebeleid/Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Den Haag.

52 VanDoorne-Huiskes, A. (2010). Vrouwelijke talent werkt. Uitgeverij van Gorcum.

53 Henderikse, W., van Beek, A. (2002). Regretted losses. Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.

54 Romm, R. (Ed.). (2017). Double Bind: Women on Ambition. Liveright Publishing.

55 Henderikse, W. van Doorne-Huiskes A. & van der Valk, S., (2004). Sleutels tot succes. Hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen. Directie Coördinatie Emancipatiebeleid/Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Den Haag.

56 Merens, A., van den Brakel, M., Hartgers, M., & Hermans, B. (2012). Emancipatiemonitor 2012. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, Centraal Bureau voor de Statistiek.

57 College voor de Rechten van de Mens (2015). Stereotypering: wat is dat en hoe werkt het?

58 Andriessen, I., Dagevos, J., Nievers, E., & Boog, I. (2007). Discriminatiemonitor niet-westerse allochtonen op de arbeidsmarkt 2007. Den Haag/Rotterdam: Sociaal en Cultureel Planbureau, Art, 1.

59 Van Doorne-Huiske, A. de Olde, C., (1995) Carrières van vrouwen bij de rijksoverheid. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken. Academic service.

Over de auteurs

Annemieke van Beek
Begon na haar studies sociologie en bedrijfskunde bij het Ministerie van Financiën. Na senior adviesfuncties bij Bestuursacademie Randstad en KPMG kwam zij in 1998 als managing partner bij VanDoorneHuiskes. Na het behalen van haar master in Public Management bevindt haar speelveld zich zowel in het publieke domein, als in het bedrijfsleven. Heeft veel affiniteit met HR-vraagstukken en instrumentontwikkeling, is expert op het terrein van loopbaanmanagement en diversiteit in het bijzonder. Schreef verschillende publicaties en artikelen. Haar expertise op het terrein van bestuur en toezicht is al geruime tijd aanwezig waarvan de laatste acht jaar als voorzitter Raad van Toezicht bij verschillende onderwijsgroepen.

Wilma Henderikse
Begon haar loopbaan als wetenschappelijk onderzoeker en hoofd Wetenschapswinkel bij de Erasmus universiteit, om zich vervolgens te specialiseren in marketing en communicatie bij IPM. Richtte op Curaçao marketingbureau Insight op en stapte in 1993 over naar VanDoorneHuiskes als partner. Vraagstukken van sociale ongelijkheid, gender en diversiteit houden haar al een leven lang bezig. Zij schreef veel publicaties hierover en participeerde in diverse internationale commissies en projecten. Vervulde verschillende bestuurlijke functies in de sport en was vice-voorzitter van het bestuur van het Humanistisch Vormingsonderwijs tot 2018. Ze werkt met heel veel plezier mee aan natuur- en milieuactiviteiten.

Vormgeving: Lennart vd Molen **www.marker.studio**

Druk**: Drukkerij Badoux**