

Interventies voor meer vrouwen aan de top: wat werkt en wat werkt niet?

Mieke Zijlstra & Esther de Ruijter

Het lijkt tegenwoordig steeds belangrijker te worden voor organisaties: een goede man-vrouw verhouding in de top van de organisatie. In tegenstelling tot wat soms wordt aangenomen, komt dit niet vanzelf goed en zullen organisaties actief moeten sturen om meer vrouwen in hogere managementfuncties te krijgen. Dit kan door middel van interventies. Het blijkt voor organisaties niet makkelijk te zijn om te bepalen welke interventies effectief zijn. In het huidige onderzoek 'Vrouwen in hogere managementfuncties' is onderzocht welke interventies effectief zijn in het vergroten van het aandeel vrouwen in hogere managementfuncties en onder welke condities de interventies effectief zijn. Het onderzoek resulteerde in een toegankelijke database (www.vrouwenaandetop.nu) waarin 101 interventies beschreven zijn. Er kan geconcludeerd worden dat drie typen interventies effectief lijken te zijn: (1) interventies die bias in HR-procedures proberen te voorkomen, (2) interventies die de sociale integratie van minderheidsgroepen verbeteren en (3) interventies die de kennis van diversiteit in de organisatie vergroten. Daarnaast blijkt dat interventies effectiever zijn wanneer ze worden ingezet in combinatie met meerdere andere interventies. Onder de eerste categorie vallen bijvoorbeeld quota voor vrouwen in hogere managementfuncties, 50/50 man-vrouw-verdeling bij nieuwe aannames, vrouwen op de shortlist voor topfuncties en vacatures schrijven die aansprekend zijn voor vrouwen. Interventies die sociale integratie van minderheidsgroepen kunnen verbeteren zijn bijvoorbeeld trainingsprogramma's voor vrouwen, workshops voor de persoonlijke ontwikkeling van vrouwen en mentoring- en sponsorprogramma's. Onder de derde categorie vallen onder andere de trainingen voor alle medewerkers over stereotypering en gender bias, symposia en conferenties gerelateerd aan het thema 'vrouwen in hogere managementfuncties' en de coaching van managers omtrent genderdiversiteit.

Inleiding

Organisaties met meer vrouwen aan de top scoren beter op rendabiliteit op eigen vermogen, bedrijfsresultaten en de beurskoers (McKinsey & Company Inc., 2007). Een goede man-vrouw verhouding in de top is ook belangrijk voor aandeelhouders en andere investeerders, leiderschap, innovatie, motivatie en een goede werkomgeving (McKinsey & Company Inc., 2007). Het blijkt voor organisaties lastig om vrouwen aan de top te krijgen. Door middel van interventies is het voor organisaties mogelijk

M. Zijlstra MSc. en dr. E. de Ruijter zijn beiden werkzaam bij Arbeid Opleidingen Consult. Mieke Zijlstra is junior onderzoeker/ adviseur, Esther de Ruijter is senior onderzoeker/adviseur en partner.

om het aantal vrouwen in de hogere managementfuncties te vergroten, maar het is voor organisaties niet altijd makkelijk om te besluiten welke interventies geïmplementeerd moeten worden om het aantal vrouwen in de organisatie te verbeteren. Dit onderzoek, uitgevoerd door AO Consult en de Universiteit Utrecht, gaat in op de verschillende soorten interventies en de effectiviteit hiervan. Hierdoor kan het voor organisaties eenvoudiger worden om te besluiten welke interventies in te zetten. Concreet houdt dit in dat er 101 interventies zijn geïnventariseerd en de informatie gestructureerd is verwerkt in een database. Vervolgens is de effectiviteit van deze interventies gemeten en geanalyseerd.

In dit artikel wordt eerst kort besproken welke oorzaken er zijn voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere management functies. Vervolgens wordt beschreven welke type interventies er te onderscheiden zijn. De theoretische fundering wordt afgesloten met een beknopt overzicht van invloed van kenmerken van interventies op de effectiviteit van interventies. Daarna wordt ingegaan op de gebruikte methodes in dit onderzoek. In de resultaten en discussie wordt de effectiviteit van interventies beschreven zoals die uit ons onderzoek naar voren komt en worden de verschillen en overeenkomsten tussen de beschreven theorie en de bevindingen uit het onderzoek doorgenomen. Het artikel wordt afgesloten met aanbevelingen voor HR-professionals die het aantal vrouwen aan de top van hun organisatie willen vergroten. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de uitkomsten van het onderzoek en de adviezen gegeven door geïnterviewde HR-professionals en experts op het gebied van genderdiversiteit.

Theoretische fundering

Er wordt vaak gezegd dat het vanzelf goed komt met het aantal vrouwen in hogere managementfunctie. De hypothese die dan gesteld wordt is de ‘pijplijnhypothese’ (Schweitzer, Ng, Lyons, & Kuron, 2011). Er wordt gezegd dat het aantal vrouwen in hogere management posities vanzelf zal stijgen, omdat het aantal vrouwen in de lagere organisatielagen ook toeneemt. Als er wordt teruggekeken in de tijd, dan zouden er nu al meer vrouwelijke topmanagers moeten zijn. De tegenhanger van deze hypothese is de ‘lekkende pijplijnhypothese’ (Clark, 2005). Dit betekent dat bij iedere carrièrestap die er gemaakt kan worden binnen de organisatie er steeds meer vrouwen afvallen. Om deze ‘lekkende pijplijn’ te verklaren kijken wij naar vier mechanismes: work-life balance, human capital, stereotypering door leidinggevend en stereotypering door collega’s.

Work-life balance

Ondanks dat vrouwen steeds actiever worden op de arbeidsmarkt en steeds vaker en meer uren werken, is er nog weinig veranderd aan de verdeling van huishoudelijke taken en het opvoeden van kinderen. Dit blijft veelal de taak van de vrouw in het gezin (Hyman & Summers, 2004; Van der Lippe, De Ruijter, De Ruijter & Raub, 2011). Hierdoor ervaren vrouwen, vaker dan mannen, een inbreuk van werk op hun privéleven of andersom. Door (het gevoel van) verplichte zorgtaken is het voor vrouwen lastiger om de top van een organisatie te bereiken.

Organisaties kunnen er voor zorgen dat het voor vrouwen makkelijker wordt om zorgtaken en werk te combineren door interventies in te zetten door bijvoorbeeld flexibel werken mogelijk te maken (in plaats en tijd), een programma voor jonge ouders te ontwikkelen of door parttime werken te stimuleren. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat het in de organisatie geaccepteerd wordt om gebruik te maken van dit type interventies en dat de leidinggevende medewerkers hierin steunt (Behson, 2002). Een andere kanttekening is dat bijvoorbeeld parttime werken of het gebruik maken van ouderschapsverlof weer negatieve gevolgen kan hebben voor het human capital van vrouwen, wat weer een negatief effect heeft op de kansen voor vrouwen om de top te bereiken.

Human capital

Abendroth, Maas en Van der Lippe (2011) geven aan dat human capital een belangrijke voorspeller is van het wel of niet bereiken van een topmanagement positie. Volgens de human capital theory van Becker (1993) maken mensen met meer human capital meer kans op een hogere managementpositie, omdat human capital wordt gebruikt als een indicator voor toekomstige productiviteit. Uit het onderzoek van Abendroth, Maas en Van der Lippe (2011) blijkt dat vrouwen vaker kiezen voor een baan in de sociale sectoren, terwijl mannen vaker kiezen voor een baan in de economische sector; dit leidt tot minder hoge managementposities voor vrouwen. Daarnaast hebben vrouwen vaak minder werkervaring dan mannen, dit kan bijvoorbeeld komen doordat vrouwen minder uren werken. Dit kan ook verklaren waarom vrouwen minder vaak in hogere managementfuncties komen. Vrouwen hebben ook vaker dan mannen een lange onderbreking van hun carrière, ook dit heeft effect op de kans van het bereiken van een hogere managementpositie. Organisaties kunnen het human capital van vrouwen vergroten door trainingen in te zetten over bijvoorbeeld leidinggevendend of door de vrouwen te koppelen aan een mentor of een coach. Hier wordt de kanttekening geplaatst dat mentoring en coaching goed zijn voor de individuele ontwikkeling van de vrouwen, maar dat deze interventies niet genoeg bereik hebben om daadwerkelijk te zorgen voor meer kansen voor vrouwen om aan de top te komen. Hiervoor is het nodig om diversiteit onderdeel te maken van de organisatie (Women's Leadership Development Survey, 2007).

Stereotypering

Volgens Timmers, Willemsen en Tijdens (2010) wordt door de omgeving vaak aangenomen dat vrouwen bepaalde eigenschappen, die nodig zijn om een leiderschapsrol te vervullen, niet bezitten omdat ze vrouw zijn. Dit wordt ook wel gender bias genoemd. Organisaties functioneren op basis van historie, ideologie en beleid (i.e. cultuur) en dit kan allemaal onderhevig zijn aan gender bias (Timmers, Willemsen en Tijdens, 2010). Gender bias zorgt er onder andere voor dat selectiecommissies minder geneigd zijn om een vrouw aan te stellen voor een hogere managementfunctie. Daarnaast zijn begrippen die gerelateerd zijn aan carrière maken zoals 'leiderschap' en 'ambitie' niet geheel gender neutraal. Schein, Mueller, Lituchy en Liu (1996) beschrijven dat aan een

stereotype leider mannelijke eigenschappen worden toegedicht. Vrouwen worden, zoals eerder beschreven, nog steeds verwacht om de meeste zorgtaken op zich te nemen in een gezin. Zowel leidinggevend als collega's kunnen stereotype opvattingen hebben. Bij leidinggevend zorgt dit er voor dat zij vrouwen als minder geschikt zullen aanmerken voor een leidinggevende functie en hen daardoor minder snel zullen promoveren naar een hogere functie. Bij collega's kunnen stereotype opvattingen er toe leiden dat ze een negatieve opvatting hebben over vrouwen die bijvoorbeeld gebruik maken van ouderschapsverlof of andere HR-praktijken die de organisatie inzet om vrouwen te ondersteunen bij het combineren van werk en privé. Dit kan er voor zorgen dat vrouwen minder geneigd zijn om gebruik te maken van deze ondersteuning door de werkgever. Daarnaast kan het zijn dat collega's een vrouwelijke leidinggevende minder snel als goed zullen benoemen. Al deze mechanismes maken het lastiger voor vrouwen dan voor mannen om de top van de organisatie te bereiken. Organisaties kunnen trainingen inzetten om zowel leidinggevend als alle medewerkers bewust te maken van het bestaan van gender bias en hen hiermee om te leren gaan. Onderzoek van Kalev, Dobbin en Kelly (2006) laat zien dat het aanpakken van stereotypering onder managers door diversiteitstraining of feedback het minst effectief is. Dit betekent niet dat stereotypering van managers en sociale isolatie van minderheidsgroepen geen belangrijke oorzaken van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere managementfuncties zijn (Kalev, Dobbin & Kelly, 2006). Dit betekent vooral dat dit niet de meeste efficiënte manier is om stereotypering aan te pakken.

Type interventies: welke zijn er te onderscheiden?

Interventies zijn in verschillende categorieën onder te verdelen. Cox (1991, 1994) heeft hier uitvoerig over geschreven. Op basis van Cox' onderzoek kan geconcludeerd worden dat er vier grote categorieën te onderscheiden zijn. De eerste categorie bestaat uit het screenen en hervormen van HR-praktijken en procedures om te voorkomen dat er sprake is van stereotypering en discriminatie bij het selecteren, werven, evalueren, opleiden, begeleiden en promoten van werknemers. Hiermee kan worden getracht de hiërarchie in de organisatie te veranderen, waardoor vrouwen even veel kans maken als mannen om de top van de organisatie te bereiken. De verwachting is dat door deze gelijke kansen meer vrouwen in hogere managementfuncties komen. De tweede categorie gaat om de cultuur, acties en houding onder het management. Hierbij kan gedacht worden aan het opnemen van diversiteit in de missie of het opzetten van task forces die zich bezig houden met diversiteit. Daarnaast vallen ook vragenlijsten om het management te informeren over diversiteit hier onder. Het inzetten van dit type interventies leidt er toe dat gender diversiteit meer op het netvlies komt te staan van managers en zij hier bewuster mee omgaan, dit kan zowel de organisatiecultuur als de hiërarchie in de organisatie verbeteren. Hierdoor worden vrouwen in hogere managementfuncties meer geaccepteerd en zal dit de promotie van vrouwen naar hogere functies bevorderen. De derde categorie bestaat uit opleidingen en trainingen die de kennis over diversiteit in de organisatie vergroten, bijvoorbeeld over onderwerpen zoals

discriminatie en gelijke kansen. Hieronder kunnen ook wat minder expliciete diversiteitstrainingen te vallen, zoals loopbaanontwikkeling. Dit type interventies kan er toe leiden dat leidinggevend en collega's minder stereotype opvattingen ontwikkelen. Hierdoor wordt het voor vrouwen makkelijker om gebruik te maken van de ondersteuning die werkgevers bieden bij het combineren van werk en privé. Daarnaast worden leidinggevend zich bewust van de stereotype opvattingen die ze hebben ten opzichte van vrouwen in hogere managementfuncties, waardoor ze meer geneigd zullen zijn om hier doorheen te prikken in een selectieprocedure. De vierde categorie zijn interventies die leiden tot de bevordering van de sociale integratie van minderheidsgroepen, zoals mentoringprogramma's. Hiermee kunnen organisaties bijvoorbeeld investeren in het human capital van vrouwen, waardoor ze de 'verloren tijd' bijvoorbeeld door zwangerschap en zorg voor (jonge) kinderen kunnen inhalen. In een selectieprocedure zal dit vrouwen ook helpen om hun CV aantrekkelijker te maken. Hierdoor maken ze meer kans op een hogere managementfunctie. Zoals eerder geschreven lijkt alleen sturen op vergroten human capital niet succesvol, diversiteit moet integraal onderdeel uitmaken van de organisatie.

Ten slotte zijn er ook nog interventies die niet worden ingezet door bedrijven maar door de Nederlandse overheid of andere landelijke instanties. Dit zijn bijvoorbeeld het vrouwenquotum voor beursgenoteerde bedrijven of Charter Talent naar de Top. De laatstgenoemde zet zich in voor meer vrouwen in hogere managementfuncties door bedrijven vrijwillig een contract te laten ondertekenen met zelfbepaalde streefcijfers. Vervolgens presenteert het Charter jaarlijks een update van de stand van zaken m.b.t. het streefcijfer en biedt het inzicht in verbeterpunten voor de individuele bedrijven.

Interventies: Wat werkt en wat niet?

Hieronder wordt kort ingegaan op de verschillende kenmerken van interventies die invloed kunnen hebben op de effectiviteit van de interventie. Eerder in deze theoretische fundering zijn de mechanismes en verschillende type interventies beschreven.

Selectie eisen aan doelgroep

Er zijn interventies die bedoeld zijn voor alle medewerkers van een organisatie, zoals een training over stereotype opvattingen over vrouwen. Er zijn ook interventies die voor een specifieke doelgroep ingezet worden, zoals programma's voor jonge ouders of vrouwen in een bepaalde leeftijd. De insteek en het doel van de interventie kunnen bij een specifieke doelgroep veel beter afgestemd worden op de wensen en behoeften van de doelgroep, waardoor deze waarschijnlijk efficiënter is.

Doelstelling interventie

Een interventie van een bedrijf kan zich richten op het bevorderen van de instroom, wat betekent dat het bedrijf er naar streeft om meer vrouwen in de organisatie te laten werken. Als er meer vrouwen in de organisatie werkzaam zijn, zijn er meer mogelijk geschikte kandidaten voor

een hogere managementfunctie. Daarnaast kan het zijn dat een organisatie de doorstroom van vrouwen wil bevorderen. De reden hiervoor is vergelijkbaar met de voorgaande argumentatie, hoe meer vrouwen er in het middenmanagement zitten des te meer geschikte kandidaten voor de hogere managementfuncties. Eén van de redenen dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in hogere managementfuncties is dat sommige vrouwen er voor kiezen om te stoppen met werken of minder te gaan werken als ze kinderen hebben. Terwijl bij mannen een dergelijk patroon niet zichtbaar is (Bierings & Souren, 2011). Er zijn organisaties die er actief op sturen om vrouwen in deze fase van hun leven én carrière te behouden. Dit zijn de interventies die zich richten op het behoud van vrouwen. De verwachting is dat interventies die zich richten op het bevorderen van doorstroom van vrouwen het effectiefst zijn, omdat hier het meeste directe winst valt te behalen voor het aantal vrouwen in hogere managementposities, zowel instroom als behoud kunnen meer op lange termijn leiden tot meer vrouwen in hogere managementposities.

Perspectief

Bedrijven hebben de mogelijkheid om interventies in te zetten die zich er op richten om de positie van de individuele medewerker te verbeteren, bijvoorbeeld door een managementtraining voor vrouwen. Zoals eerder gezegd is het ook belangrijk voor bedrijven om de cultuur in de organisatie vrouwvriendelijker te maken, bijvoorbeeld door conferenties over genderdiversiteit. Daarnaast kunnen organisaties ook de structuren van onder andere werving, selectie en bevordering kritisch evalueren en aanpassen. De verwachting is dat individuele interventies goed zijn voor de persoonlijke ontwikkeling van de individu, maar dat deze niet genoeg bereik hebben om het aantal vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten (Women's leadership Development Survey, 2007). Daarvoor is het nodig dat genderdiversiteit een onderdeel uitmaakt van de organisatie, zoals wel het geval is bij culturele of structuurgerichte interventies. Interventies die zich richten op het veranderen van de structuur zijn waarschijnlijk makkelijker te realiseren dan een cultuuromslag in een bedrijf. De verwachting is daarom dat structuurgerichte interventies het meest effectief zijn.

Communicatie

Er is weinig onderzoek gedaan naar de manier waarop interventies worden gecommuniceerd in bedrijven en de invloed hiervan op de effectiviteit van de interventies. Het lijkt vooral belangrijk dat de interne communicatie op orde is, maar voor het imago en de cultuuromslag in het bedrijf is het ook belangrijk dat ze zich op een bepaalde wijze profileren naar de buitenwereld. Dit kan bijvoorbeeld stimuleren dat er meer genderbewuste mensen bij een bedrijf gaan werken of dat er simpelweg meer vrouwen instromen. De manier waarop vervolgens gecommuniceerd wordt zou ook nog van belang kunnen zijn, omdat sommige kanalen zich beter lenen om werknemers te informeren en inspireren dan andere.

Combinatie van aantal interventies

Onderzoek van Kalev, Dobbin en Kelly (2006) laat zien dat het beter is om meer interventies in te zetten. De verwachting is dus ook dat organisaties die meer interventies inzetten, meer efficiënt zijn omdat zij waarschijnlijk meerdere van de eerdergenoemde oorzaken aanpakken.

Soort organisatie

In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen interventies die zijn ingezet bij publieke organisaties en interventies die zijn ingezet bij private organisaties. Bij publieke organisaties werken gemiddeld meer vrouwen dan bij private organisaties (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015). De verwachting is daarom dat interventies die worden ingezet bij publieke organisaties meer effectief zijn.

Methode

Voor dit onderzoek, gefinancierd door Instituut Gak, is gebruik gemaakt van een codeboek. Een codeboek is vergelijkbaar met een gestructureerde vragenlijst, waarin de kenmerken en resultaten van de interventies worden gecodeerd door de onderzoeker. De codeboeken zijn gevuld op basis van deskresearch en de kwalitatieve gegevens die zijn verzameld middels de interviews met tien HR-professionals uit verschillende bedrijven in Nederland die allemaal het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend. Op basis van het codeboek is een database ontwikkeld, die is gebruikt voor de kwantitatieve analyses. In de database is de volgende informatie opgenomen: (1) bestaande interventies om het aantal vrouwen te verhogen in hogere managementposities, (2) de belemmerende en bevorderende factoren voor het vergroten van het aantal vrouwen in hogere managementfuncties, en (3) de effectiviteit van interventies in termen van instroom van vrouwen in hogere managementposities. In totaal zijn er 101 interventies opgenomen uit zes landen (Nederland, Duitsland, Noorwegen, Engeland, België en Polen). Deze interventies worden ingezet in dertig verschillende organisaties, dit zijn veelal grote bedrijven die al een lange tijd bestaan met vestigingen in meerdere landen. De interventies zijn verdeeld over twaalf sectoren zoals het wetenschappelijk onderwijs, zakelijke dienstverlening, rijksoverheid en industrie en bouwnijverheid. De bevroegde bedrijven zijn voornamelijk afkomstig uit de lijst van ondertekenaars van het Charter Talent naar de top. Vervolgens is gekeken welke organisaties de afgelopen jaren het aantal vrouwen in topfuncties vergroot had.

De data die beschikbaar zijn over de effectiviteit van interventies is beperkt. Veel organisaties lijken niet zorgvuldig bij te houden hoe het aantal mannen en vrouwen in hogere functies zich tot elkaar verhouden. Een andere verklaring kan zijn dat bedrijven deze cijfers niet openbaar willen maken. In dit onderzoek zijn beschrijvende analyses gemaakt, die een voorzichtig beeld geven van de effectiviteit van interventies. Met de beschikbare data is het alleen mogelijk om het percentage 'succes op topniveau' te categoriseren in drie succesniveaus. 'Geen succes' is een afname of het gelijk blijven van het aantal vrouwen in hogere managementfuncties. 'Gemiddeld succes' is een toename van het aantal vrouwen tot en met 5 procent.

Een ‘hoog succes’ is een toename van meer dan 5 procent in het aantal vrouwen in hogere managementfuncties. Deze indeling is gebaseerd op de verzamelde data. Het succes van de interventies wordt in de analyses gemeten als het percentage vrouwen tijdens de interventie min het percentage vrouwen aan het begin van de interventies. Bij aanvang van de interventie varieerde het aantal vrouwen in de top van 7 – 23%. Tijdens de interventie varieerde het aantal vrouwen in de top van 9 – 27%. Er zijn kruistabellen gemaakt met als uitkomst ‘succes op topniveau’. Topniveau is in dit onderzoek getypeerd als: bestuursvoorzitter/CEO, lid Raad van Bestuur, algemeen directeur, managers met tenminste 50 ondergeschikten. In totaal zijn er 38 interventies waarvan het succespercentage berekend is. Dit is een kleine N, de resultaten moeten daarom met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Geanalyseerd is of de volgende variabelen van belang zijn voor het succes van de interventie op topniveau.

- Selectie eisen die worden gesteld aan de doelgroep, doelstelling van de interventie, het soort mechanisme dat wordt ingezet, het soort perspectief dat wordt ingezet, het aantal interventies dat wordt ingezet en het soort organisatie waar de interventie wordt ingezet.
- Daarnaast is ook gekeken welk type interventie meer succes geeft op topniveau. De type interventies zijn onderverdeeld op basis van de eerdere types zoals beschreven door Cox (1991, 1994). Onder het type interventies die zich richten op het voorkomen van bias in HR-procedures vallen in het huidige onderzoek: quotum, gericht werven, interventies voor moeders & vaders, betere arbeidsvoorwaarden en financiering voor vrouwen. Voor interventies die zich richten op acties, houdingen en cultuur onder management zijn dat: werkgroepen en vrouwennetwerken. Interventies die de kennis van diversiteit in organisatie verbeteren zijn mindbugstrainingen, prijzen en symposia. De laatste categorie van Cox (1991, 1994) zijn interventies die de sociale integratie van minderheidsgroepen bevorderen rolmodellen, programma’s voor de ontwikkeling van vrouwelijk leiderschap en programma’s voor de algemene ontwikkeling van vrouwen
- Qua communicatie is er geanalyseerd wat de invloed is van intern/extern communiceren op succes, en de vorm waarin informatie wordt gecommuniceerd.

De resultaten die hieronder beschreven worden, geven een voorzichtige indicatie van de interventies die succesvol zijn en welke niet.

Wat werkt en wat niet?

Tabel 1 geeft indicaties voor het succes van interventies op topniveau. Hieronder wordt per kenmerk beschreven wat de effectiviteit is van de interventies en hoe de bevindingen uit het huidige onderzoek overeenkomen of verschillen met eerder onderzoek. Belangrijk is dat de resultaten met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Ze geven een beeld, maar om met meer zekerheid te kunnen oordelen over de effectiviteit van interventies is meer onderzoek nodig. Hierbij is het met name belangrijk om het aantal interventies waarvan het succespercentage bekend is te vergroten en niet

alleen vanuit percentages te oordelen maar ook vanuit absolute getallen.

Mechanisme

Uit tabel I blijkt dat interventies die zich richten op het vergroten van het human capital meer effectief zijn dan respectievelijk interventies die zich richten op stereotypering (ondergeschikten), stereotypering (management) en work-life balance. Eerder is geschreven dat het vergroten van human-capital alleen niet genoeg is om het aantal vrouwen aan de top te vergroten en dat het daarom ook zinvol is om in te zetten op een bredere cultuurverandering in de organisatie. Deze resultaten laten zien dat het inzetten van interventies die human capital vergroten het meest effectief is. Dit kan te maken hebben met de relatief korte periode waarin de interventies toegepast zijn. Dit type interventies is relatief makkelijk te implementeren, daarnaast heeft het aanpakken van stereotypering een langere periode nodig. Work-life balance interventies zijn vooral succesvol als de cultuur van de organisatie ook stimuleert dan medewerker gebruik maken van deze interventies. Een mogelijke verklaring voor het lagere percentage is dat deze organisaties al wel work-life balance interventies hebben maar dat de cultuur nog niet dusdanig is veranderd dat het geaccepteerd is om hier gebruik van te maken.

Type interventie

Het meest succesvolle type interventie is de interventie die er op gericht is om bias in procedures te voorkomen, gevolgd door interventies die de sociale integratie van minderheidsgroepen bevorderen en op de derde plek komen de interventies die de kennis van diversiteit in de organisatie verbeteren. Daarna zijn de landelijke initiatieven met meest succesvol, en het minst succesvol zijn de interventies die zich richten op acties, houdingen, cultuur onder management. Het blijkt dus uit het huidige onderzoek dat interventies die zich richten op het voorkomen van bias in HR-procedures effectief lijken te zijn, dit komt overeen met de bevindingen uit eerder onderzoek dat een focus op werving en selectie belangrijk is en dat het aanbieden van flexibele werkarrangementen effectief is. Interventies die zich focussen op de sociale integratie van minderheidsgroepen blijken ook effectief. Dit komt overeen met de bevinding uit eerder onderzoek (Kalev, Dobbin & Kelly, 2006) dat mentoring en coaching effectief is. Uit eerder onderzoek (Women's Leadership Development Survey, 2007) is gebleken dat het inzetten van interventies niet zinvol is, als er geen cultuurverandering plaatsvindt, toch blijkt uit het huidige onderzoek dat interventies die zich richten op acties, houdingen en cultuur onder managementniveau het minst effectief zijn. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat er drie type interventies (kennis van diversiteit vergroten, landelijke interventies, interventies die zich richten op de acties, houdingen en cultuur onder management) zijn die zich meer richten op het culturele aspect, en dat het bij deze interventies meer tijd kost om resultaat te zien.

Een andere verklaring zou kunnen zijn dat het uitvoeren van de eerste twee type interventies (voorkomen van bias in procedures en het bevorderen van de sociale integratie van minderheidsgroepen) relatief eenvoudiger is dan het aanpassen van acties, houdingen en cultuur onder

management niveau. Een andere, meer methodologische, verklaring zou kunnen zijn dat de manier waarop de interventies zijn ondergebracht onder de verschillende types invloed heeft gehad op het succespercentage.

Selectie doelgroep

Op basis van deze tabel lijken interventies die zich richten op een selecte doelgroep meer effectief te zijn dan interventies die organisatiebreed zijn ingestoken. Tabel 1 laat zien dat 61,5% van de interventies die zich richten op een specifieke doelgroep zeer effectief zijn ten opzichte van 40,0% voor interventies met een meer algemene doelgroep. De verwachting dat interventies effectiever zijn wanneer de inhoud wordt afgestemd op wensen en behoeften van de doelgroep lijkt op basis van deze uitkomsten te kloppen.

Doelstelling interventie

Interventies die zich richten op doorstroom lijken meer succesvol dan interventies die zich richten op respectievelijk instroom en behoud. De verwachting dat interventies die zich richten op doorstroom het meest efficiënt zijn wordt dus bevestigd door de resultaten in Tabel 1.

Perspectief

Interventies met een individueel perspectief hebben in vergelijking met de interventies met een cultureel of structureel perspectief een hoger succespercentage. Uit eerder onderzoek (Women's Leadership Development Survey, 2007) is gebleken dat cultuurverandering essentieel is voor het verbeteren van genderdiversiteit, maar ook dat dit een tijdrovend en kostbaar proces is. Het huidige onderzoek toont aan dat van de drie gekozen perspectieven 'individueel', 'structureel' en 'cultureel', het culturele perspectief het minst vaak een hoog succespercentage heeft, dit kan twee dingen betekenen. Ten eerste kan het betekenen dat culturele verandering niet zo succesvol is als wordt aangenomen. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat culturele verandering inderdaad een lastige, tijdrovende exercitie is. Gemiddeld genomen zijn de interventies in de database gestart in 2009, en is de tijd misschien simpelweg te kort om de cultuur van de organisatie te veranderen.

Communicatie

Qua communicatie lijkt het effectief om informatie over de interventies extern te verspreiden via brochure(s), bericht(en) op de website van de uitvoerende instanties en publicaties in vakbladen of tijdschriften (niet-wetenschappelijk). Uit het onderzoek blijkt ook dat organisaties verschillende communicatiestrategieën omtrent kiezen. Het ene bedrijf kiest voor een focus op interne communicatie, terwijl de andere organisatie bewust naar buiten treedt. Beide organisaties lijken succesvol te zijn in het vergroten van het aantal vrouwen in de top van de organisatie. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat deze organisaties beiden hebben gekozen voor één duidelijke strategie, in tegenstelling tot sommige andere organisaties die niet over communicatie nadenken. Daarom zou het waardevol zijn voor bedrijven en diversiteitsmanagers als toekomstig onderzoek meer duidelijkheid zou verschaffen over het nut van communicatie en welke communicatiestrategieën werken (of niet).

Combinatie van aantal interventies

Het meest optimale aantal interventies dat gezamenlijk ingezet dient te worden is twee tot vijf, maar ook zes tot tien interventies blijkt nog effectief te zijn. Te veel interventies (elf tot vijftien) is minder effectief. Over het algemeen wordt aangenomen dat een combinatie van interventies beter werkt dan het inzetten van één interventie. Op basis van het huidige onderzoek kan geen uitspraak gedaan worden over het succespercentage van één interventie, maar uit het onderzoek blijkt wel dat het inzetten van te veel interventies kan leiden tot een lager succespercentage. Dit zou een indicatie kunnen zijn dat er een optimaal aantal interventies is, waarboven het inzetten van meer interventies een negatief effect heeft op het succespercentage; dit kan nader onderzocht worden in een vervolgonderzoek.

Soort organisatie

Van de geïnterviewde interventies in de publieke sector is 92,3 procent zeer effectief, terwijl dit voor de private sector 24 procent is. Waarschijnlijk kan dit verklaard worden door het grotere aantal vrouwen dat toch al werkzaam is in de publieke sector, waardoor het bevorderen van vrouwen naar een hogere managementpositie makkelijker bewerkstelligd kan worden

De geïnterviewde experts geven aan dat commitment aan de top van een organisatie erg belangrijk is voor het succes van genderbeleid en interventies. Daarnaast is het belangrijk om één persoon of groep personen aan te stellen die verantwoordelijk is voor de uitvoering en monitoring van genderbeleid. Over diversiteit communiceren in het hele bedrijf en tegelijkertijd managementlagen aanspreken en hen ook aan de target verbinden is belangrijk. Ook het middenmanagement moet in diversiteit geloven. Het ontbreekt aan kennis over hoe gender werkt. Mannen in de top introduceren bijvoorbeeld makkelijker mannen waarin zij een jongere versie van zichzelf herkennen aan anderen. Zoiets doen ze vaak niet bewust, maar omdat ze iemand met kwaliteiten zien en een kans gunnen. Met awarenesstrainingen kunnen bedrijven mensen bewust maken van hun denkbeelden en hun handelen. Maar vaak zijn die trainingen niet verplicht en sommige trainingen vergroten de verschillen tussen mannen en vrouwen en versterken daarmee de stereotypen. Daarnaast is het belangrijk om rolmodellen te hebben in de organisatie, als er eenmaal vrouwen in de top zitten, worden er makkelijker meer vrouwen benoemd. Mentoring en coaching hangt volgens de experts niet samen met veranderingen, tenzij aan de voorwaarden van organisatieverandering voldaan is. Ook de assumptie dat als het arbeid-zorg probleem is opgelost, dat dan meer vrouwen naar de top zullen doorstromen, is heel hardnekkig. Terwijl de cultuur volgens de experts van veel groter belang is, die verander je daar niet mee. Er bestaat een beeld dat vrouwen minder 'committed' dan mannen aan hun carrière zijn, dit beeld is niet altijd terecht en moet doorbroken worden. Daarnaast geven de experts ook aan dat het ook kan liggen aan de eigenschappen en preferenties die vrouwen hebben, zoals de neiging om hun eigen kwaliteit te onderwaarderen, een baan niet aan te nemen omdat ze bang zijn dat ze zijn

	N	Succes van de interventie op topniveau		
		Geen succes (<0%) (N=1)	Gemiddeld succes (> 0% < 5%) (N=19)	Hoog succes (5% - 7.8%) (N=18)
Mechanisme				
Work-life balance	18	5,7%*	72,2%*	22,2%*
Human Capital	24	4,2%	62,5%	33,3%
Stereotypering (management)	17	5,9%	64,7%	29,4%
Stereotypering (ondergeschikten)	19	5,3%	63,2%	31,6%
Type interventie				
Bias in procedures voorkomen	4	0%	25%	75%
Acties, houdingen, cultuur onder management	9	0%	67%	33%
Kennis van diversiteit in organisatie verbeteren	10	0%	50%	50%
Bevorderen sociale integratie minderheids-groepen	7	0%	43%	57%
Landelijke initiatieven	8	13%	50%	38%
Selectie eisen aan doelgroep				
Nee	25	4,0%	56,0%	40,0%
Ja	13	0,0%	38,5%	61,5%
Doelstelling interventie				
Instream	23	4,3%*	65,2%*	30,4%*
Doorstream	29	3,4%*	62,1%*	34,5%*
Behoud	24	4,2%*	66,7%*	29,2%*
Perspectief				
Individueel	20	5,0%	55,0%	40,0%
Cultureel	27	3,7%	51,9%	12,0%
Structureel	20	5,0%	65,0%	30,0%
Communicatie				
Intern	5	0,0%	20,0%	80,0%
Extern	1	0,0%	0,0%	100,0%
Intern en Extern	32	3,1%	56,3%	40,6%
Communicatie				
Nieuwsbrief of brieven	13	7,7%	92,3%	0,0%
Brochure(s)	15	6,7%*	53,3%*	40%*
Publicaties in vakbladen of tijdschriften	7	0,0%	71,4%	28,6%
Bericht(en) op website uitvoerende instantie	28	3,6%*	64,3%*	32,1%*
Conferentie/congres/symposium/colloquium	11	0%*	100%*	0,0*
Combinatie van aantal interventies				
2 tot 5 interventies	8	0%*	25%*	75%*
6 tot 10 interventies	19	5%*	32%*	63%*
11 tot 15 interventies	11	0%*	100%*	0%*
Soort organisatie				
Publiek	53	0%*	7,7%*	92,3%*
Privaat	48	4%*	72%*	24%*

Tabel 1. Succespercentage interventies

* Chi-square < 0,05

aangenomen 'omdat ze vrouw zijn' en dat vrouwen voor zichzelf nog andere rollen zien naast het najagen van een carrière zoals het moederschap.

De geïnterviewde HR-professionals onderschrijven het belang van commitment aan de top voor diversiteit. Het is belangrijk dat bestuurders bewust tijd besteden aan diversiteit en het belang hiervan uitdragen. Ook het belang van rolmodellen wordt door de HR-professionals benoemd als een succesfactor. Op een gegeven moment zijn er dan voldoende vrouwen om het breder uit te dragen en dan wordt de cultuur steeds makkelijker te beïnvloeden. Werving en selectie wordt door de HR-professionals ook bestempeld als een succesfactor, vooral het schrijven van vacatures die ook aantrekkelijk zijn voor vrouwen werkt positief. HR-professionals vinden ook dat bedrijven het soms gewoon moeten doen; streefcijfers realiseren en vrouwen benoemen. Het veranderen van de cultuur zien de HR-professionals, net als de experts, als een belangrijke bevorderende factor. Het bewerken van het DNA van en het gedrag in de organisatie is belangrijker dan alleen maar het streefcijfer halen, aldus één van de HR-professionals. Een training voor vrouwen kan goed doen, maar het verandert niets aan de omstandigheden. Het geeft vrouwen een stuk zelfvertrouwen, het creëert een adempauze die een individu soms nodig kan hebben, maar de cultuur verandert er niet door. De vooruitgang in het aantal vrouwen aan de top is te danken aan de combinatie van verschillende interventies. Het specificeren van de doelgroep voor de interventies is ook een belangrijke vereiste. Daarnaast spelen ook praktische aspecten mee zoals de inzet van tijd en geld voor diversiteit. De HR-professionals zien ook dat in de praktijk vrouwen zelf soms belemmeringen creëren voor de doorstroom naar hogere managementfuncties, bijvoorbeeld doordat vrouwen zich minder goed kunnen profileren of meer twijfelen aan zichzelf dan mannen. Daarnaast krijgen vrouwen vanuit de maatschappij de oudere normen, waarden en patronen mee waarbij voor vrouwen de nadruk nog steeds ligt op de zorgtaken. Communicatie is volgens de HR-professionals ook een belangrijk aspect, de manier waarop er gecommuniceerd wordt over interventies (zowel intern als extern) is van belang voor de effectiviteit. Als het bedrijf zelf uitdraagt een voorloper te zijn op het gebied van bijvoorbeeld genderdiversiteit, dan gaan de medewerkers het geloven en voelen.

Conclusie

In dit onderzoek is onderzocht welk type interventies effectief is in het vergroten van het aantal vrouwen in hogere managementposities, daarnaast is onderzocht onder welke condities deze interventies effectief zijn. Om dit te onderzoeken is gebruik gemaakt van vragenlijsten, codeboeken, interviews en deskresearch. Vervolgens zijn beschrijvende analyses uitgevoerd. Er kan geconcludeerd worden dat de volgende interventies effectief lijken te zijn: interventies die zich richten op het voorkomen van bias in (HR-)procedures, interventies die de sociale integratie van minderheidsgroepen bevorderen en interventies die de kennis van diversiteit vergroten. Daarnaast komt het beeld naar voren dat het werkt om een combinatie van interventies in te zetten. Een combinatie van twee

tot maximaal vijf interventies lijkt het meest succesvol te zijn. Het inzetten van meer dan vijf interventies leidt tot een lager succespercentage. Verder lijken interventies die inzetten op het mechanisme human capital effectief, net als interventies die zich richten op het individuele perspectief en interventies die zich richten op doorstroom. Het lijkt er op dat het beter is om focus aan te brengen in interventies: het werkt het beste als er een selecte doelgroep mee mag doen aan de interventie.

Aanbevelingen

Op basis van de interviews met experts en HR-professionals van het onderzoek en de uitkomsten van het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek worden de volgende aanbevelingen gedaan voor HR-professionals die het aantal vrouwen in de top van de organisatie willen vergroten.

1. Zorg voor commitment aan de top. Uit de interviews met experts en HR-professionals blijkt dat het voor organisaties die diversiteit willen vergroten belangrijk is dat de top van de organisatie hier achter staat. Het is daarbij niet alleen van belang dat de top uitspreekt dat diversiteit belangrijk is, maar dat ze er ook zelf naar handelen. Dit wordt bevestigd door een publicatie van de Europese Commissie (2013) waaruit blijkt dat commitment aan de top belangrijk is voor genderdiversiteit. Als de top van de organisatie laat zien dat genderdiversiteit een issue is voor de organisatie, en de top hier zelf bewust mee omgaat, zullen de medewerkers gaan volgen.
2. Creëer draagvlak. Het vergroten van diversiteit is een gezamenlijk onderneming van topmanagement, HR-managers en lijnmanagement. Daarnaast is het ook belangrijk dat alle medewerkers bezig zijn met het juiste klimaat te creëren voor diversiteit. Als de werknemers niet bereid zijn om te investeren in diversiteit wordt het een lastige exercitie.
3. Streef naar cultuurverandering. Het inzetten van interventies heeft alleen zin als daarbij ook aan cultuurverandering in de organisatie wordt gewerkt. Zonder cultuurverandering blijkt dat de interventies niet duurzaam zijn en maar tijdelijk helpen. De vrouwen die aan de top zijn 'gebracht' door de interventies, zullen de organisatie sneller verlaten omdat ze zich niet thuis voelen in de masculiene cultuur. Het huidige onderzoek indiceert wel dat cultuurverandering een tijdrovende exercitie is.
4. Kies bewust een bepaalde doelgroep. Uit het huidige onderzoek is naar voren gekomen dat het effectief blijkt te zijn om interventies in te zetten op een specifieke doelgroep. Als een programma op maat is gemaakt voor bijvoorbeeld jonge medewerkers dan is dat meer effectief dan een breed programma voor vrouwelijk leiderschap. Hierbij is het van belang om te kijken welke doelgroep het meeste ondersteuning nodig heeft. Het blijkt dat vrouwen het vaakst minder gaan werken of de organisatie verlaten wanneer ze kinderen krijgen. Als dit het geval is in een organisatie verdient deze groep een apart programma speciaal voor jonge moeders bijvoorbeeld. Het is ook goed om mannen te onderkennen als doelgroep. Er moet rekening mee gehouden worden, dat wanneer een organisatie investeert in de ene (doel)groep maar niet in de andere, dat dit tot scheve gezichten in de organisatie kan leiden.
5. Meerdere verschillende interventies. Uit het onderzoek blijkt dat het goed is om meerdere, maar niet te veel interventies in te zetten. Een te

kort aan vrouwen in hogere managementfuncties heeft, zoals eerder beschreven, veel verschillende oorzaken. Het is van belang om meerdere oorzaken aan te pakken. Het is niet alleen belangrijk om de vrouw zelf te ontwikkelen, maar ook om de structuren in de organisatie aan te pakken.

6. Monitor de effecten van de interventies, zowel kwantitatief als kwalitatief. Het lijkt er op dat organisaties die het aantal en/of percentage vrouwen aan de top van de organisatie bijhoudt, meer succesvol zijn in het vergroten van genderdiversiteit. Ook als er geen target wordt gesteld is het van belang voor de organisatie om te weten of het huidige beleid wel of niet werkt, als de cijfers worden bijgehouden kan hier tijdig op worden bijgestuurd. Het monitoren van effecten wordt in de publicatie van de Europese Commissie (2013) als een voorwaarde gezien voor succesvol genderdiversiteitsbeleid.
7. Maak één of meerder mensen verantwoordelijk voor diversiteit. Zoals Kalev et al. (2006) beschrijven is het belangrijk om een duidelijke verantwoordelijkheidsstructuur op te zetten. Dit kan in de vorm van een 'medewerker diversiteit', een 'werkgroep diversiteit' of iemand die diversiteit in zijn/ haar portefeuille heeft. Deze persoon of personen zijn verantwoordelijk voor het uitdenken van beleid en het aanjagen van de rest van de organisatie. Als niemand verantwoordelijk is gemaakt voor diversiteit dan wordt er ook geen actie op ondernomen.

SUMMARY

Interventions to increase the share of women in higher ranks

Nowadays a balance between men and women in the higher ranks of the organization seems to become increasingly important. In contrary to what is often assumed, this problem will not solve itself. Organizations should take actions to increase the number of women in higher management positions. This can be done with interventions. However, organizations seem to find it difficult to decide which interventions to implement. The current research 'Women in higher management positions' studied which interventions are effective in increasing the share of women in the higher ranks of the organization and under which conditions these interventions are effective. The current research is done by researchers of AO Consult together with researchers of Utrecht University. The latter provided a theoretical base for the codebook, which is a questionnaire in which the researchers systematically gathered quantitative data. The research resulted in an accessible database (www.vrouwenaandetop.nu) in which 101 interventions are described. The success of interventions was measured using the current percentage of women in higher ranks minus the percentage of women before the interventions were implemented. The organizations with the highest percentages were perceived to be most effective. Next, describing (instead of explaining) analyses were done because the low number of success percentages. Based on the analyses it can be concluded that three types of interventions seem to be effective: interventions which try to prevent HR procedures from being biased, interventions which enhance the social integration of minorities and interventions which increase the knowledge of diversity in the organization. In addition, interventions seem to be more effective in combination with other interventions. In addition, it seems to be effective to implement two to five interventions. Furthermore, interventions which focus on human-capital seem to increase the percentage of women in higher management positions. This is also true for interventions which focus on the individual employees and on the promotion of employees. Lastly, it is better to develop interventions which focus on a specific group of employees instead of all employees.

Literatuur

- Abendroth, A. K., Maas, I., & Van der Lippe, T. (2013). Human capital and the gender gap in authority in European countries. *European sociological review*, 29(2), 261-273.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Behson, S., J. (2002). Which dominates? The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 53-72. doi: 10.1006/jvbe.2001.1845

- Bleijenbergh, I., Van Engen, M., Blonk, E., & Schulte, L. (2010). Vrouwen naar de top: Van multimethodeonderzoek naar aangrijpingspunten voor gender beleid. *Tijdschrift voor Human Resource Management*, 13(4), 86-109.
- Bierings, M., & Souren, L. (2011). Minder werken na geboorte kind. CBS.
- Clark, B.J. (2005). Women and science careers: leaky pipeline or gender filers. *Gender and education*, 17 (4), 369-386.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34 - 47.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Europese Commissie. (2013). *National administrations*.
- Hyman, J., and J. Summers. 2004. Lacking balance. *Personal Review* 33(4): 418-429.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 71(4), 589-617.
- McKinsey & Company Inc. (2007). *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*.
- Mercer. (2011). *Women's leadership development survey*.
- Milojevic, I. (1998). Women's higher education in the 21st century: From women friendly 'towards women's universities. *Futures*, 30(7), 693-703.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2015). *Werken in de publieke sector, trends en cijfers*.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager—think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33-41
- Schweitzer, L., Ng, E., Lyons, S., & Kuron, L. (2011). Exploring the career pipeline: gender differences in pre-career expectations. *Industrial Relations*, 66(3), 422 - 444.
- Sools, A., Baerveldt, C., & van Engen, M. L. (2002). De paradox van ambitie: Een cultuurpsychologische analyse van het vertoog over hogerop komen als manager in een multinational in Nederland vanuit een genderperspectief. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 5(2), 42-55.
- Timmers, T. M., Willemsen, T. M. & Tijdens, K. G. (2010). Gender diversity policies in universities: A multi-perspective framework of policy measures. *Higher Education*, 59, 719 - 735.
- Van der Lippe, T., De Ruijter, E., De Ruijter, J. & Raub, W. 2011. Persistent inequalities in time use between men and women: A detailed look at the influence of economic circumstances, policies, and culture. *European Sociological Review*, 27, 164-179.