

## ARTIKELEN

# Door het glazen plafond

## Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen in de top

*Ans Merens, Wilma Henderikse & Babette Pouwels\**

### 1 Introductie

Sinds de jaren zeventig zijn vrouwen massaal de arbeidsmarkt opgegaan. Hun arbeidsdeelname is verdubbeld van 30 procent in 1980 naar 61 procent in 2012 (SCP, 1998; CBS, 2014). Deden vrouwen eerst vooral eenvoudig werk, intussen zijn zij te vinden in allerlei functies in arbeidsorganisaties. In de top van organisaties is de vertegenwoordiging van vrouwen echter veel langzamer gegroeid, vooral in de grootste bedrijven. Het aandeel van vrouwen in de top (raad van bestuur) van de honderd grootste bedrijven in Nederland nam toe van 3 procent in 2003 naar 9 procent in 2013. Bij de rijksoverheid en in de non-profitsector zijn meer topvrouwen te vinden<sup>1</sup> (28 procent respectievelijk 30-35 procent in 2014) (ABD, 2014; Merens & Bierings, 2014).

In de afgelopen dertig jaar hebben veel bedrijven diversiteitsbeleid gevoerd. Soms was dit specifiek op vrouwen gericht, soms ging het (ook) om andere groepen werknemers, zoals migranten, ouderen of gehandicapten. Diversiteitsbeleid was oorspronkelijk gericht op verhoging van de participatie van deze groepen in arbeidsorganisaties. Later kwam de focus ook te liggen op verhoging van hun vertegenwoordiging in hogere functies. Deze maatregelen hebben in Nederland in de jaren negentig van de vorige eeuw geleid tot een groei van het aandeel vrouwen in organisaties en in hogere functies (Remery, 1998). Wat dit diversiteitsbeleid van organisaties, ook in recentere jaren, heeft opgeleverd voor de doorstroom van vrouwen naar de *top*, is minder onderzocht.

Er is relatief weinig onderzoek gedaan naar wat bedrijven zelf kunnen doen om het aandeel vrouwen in de top te verhogen. De studies die er zijn, zijn veelal overzichtsartikelen, casestudies, ‘best practices’ en dossieronderzoek. Veel bestaand onderzoek gaat bovendien over de percepties van werknemers en managers, dat wil zeggen over wat ze *denken* dat hun organisatie doet op het gebied van diversiteitsbeleid, niet over de waarneembare effecten van feitelijke maatregelen (Kalev, Dobbin & Kelly, 2006). Onderzoek naar de *effectiviteit* van maatregelen die organisaties zelf nemen om het aandeel vrouwen in de top te verhogen, is – ook internationaal – schaars (Foster Curtis & Drechsler, 2008). Recente studies voor

\* Drs. Ans Merens is wetenschappelijk medewerker bij het Sociaal en Cultureel Planbureau. E-mail: a.merens@scp.nl. Drs. Wilma Henderikse is directeur en partner bij VanDoorneHuiskes en partners. E-mail: wilma.henderikse@vandoornehuiskes.eu. Dr. Babette Pouwels is senior onderzoeker bij VanDoorneHuiskes en partners. E-mail: babette.pouwels@vandoornehuiskes.eu.

Nederland zijn er niet (Merens, 2012; Henderikse & Merens, 2012; Van Luijn, 2004).

In dit artikel onderzoeken we de effecten van maatregelen van organisaties op het aandeel vrouwen in de top. We beschouwen de ‘top’ als de raad van bestuur of directie en de twee hiërarchische lagen direct daaronder. Het gaat om arbeidsorganisaties uit zowel de publieke als de private sector.

De centrale vraag is: *In hoeverre hebben de maatregelen die arbeidsorganisaties zelf nemen effect op het aandeel van vrouwen in de top?*

Onderzoek naar de effecten van diversiteitsbeleid en -maatregelen van organisaties wordt veelal bemoeilijkt door gebrek aan geschikte, betrouwbare data. Organisaties zijn lastig te motiveren om mee te doen aan dergelijk onderzoek. De respons van organisaties is doorgaans dan ook laag; dat geldt eens te meer voor grootschalig, longitudinaal onderzoek. Er is met name gebrek aan gedetailleerde informatie over diversiteitsbeleid en maatregelen van bedrijven; veelal worden maar enkele bedrijven onderzocht en meestal wordt de informatie maar op één moment in de tijd verzameld (Kalev e.a., 2006). Uitkomsten van dergelijke studies kunnen wel een indicatie geven van de gevolgen van bepaalde maatregelen, maar zijn niet geschikt om de effectiviteit van maatregelen te beoordelen.

Voor de onderhavige studie maken we gebruik van gegevens van het charter Talent naar de Top. Het charter Talent naar de Top is een vrijwillig initiatief van Nederlandse werkgevers die m/v-diversiteit in de top van hun organisatie nastreven. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen over het aandeel vrouwen in de top en subtop van hun organisatie en laten zich jaarlijks monitoren op hun diversiteitsbeleid, maatregelen en behaalde resultaten. Het longitudinale karakter van de gegevens maakt het mogelijk om charterondertekenaars te volgen in de tijd en uitspraken te doen over de effecten van maatregelen.

Eerst gaan we in op de literatuur over de belemmeringen voor vrouwen om door te stromen naar de top en de maatregelen die organisaties nemen om deze belemmeringen aan te pakken. Vervolgens bespreken we de literatuur over de effectiviteit van maatregelen die organisaties nemen om het aantal vrouwen in de top te vergroten. Daarna presenteren we de opzet van het onderhavige onderzoek en bespreken we de resultaten. Het artikel sluit af met een reflectie op de bevindingen en de implicaties voor beleid.

## 2 Theoretisch kader

### 2.1 Belemmeringen voor vrouwen op weg naar de top

Vanouds worden in de literatuur drie typen verklaringen genoemd voor de achterblijvende vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties (Wirth, 2001; Verloo, Fontein & Krops, 1997; McKinsey, 2010, 2012b). Volgens de *pijplijntheorie* is er een te klein reservoir (‘pijplijn’) aan vrouwen die de juiste kwalificaties hebben om

Ans Merens, Wilma Henderikse & Babette Pouwels

door te stromen naar de top, in termen van opleiding, ervaring en ambities. *Structurele verklaringen* verwijzen naar de wijze waarop de samenleving is georganiseerd en meer in het bijzonder de gangbare praktijken en de cultuur van (arbeids)organisaties. *Symbolische verklaringen* gaan over genderspecifieke opvattingen en beelden. Aan vrouwen en mannen worden veelal verschillende eigenschappen toeschreven. Dit heeft gevolgen voor de werving en selectie van vrouwen voor topfuncties.

Ten aanzien van de pijplijntheorie kan worden vastgesteld dat zij tegenwoordig minder op gaat dan twintig à dertig jaar geleden. Sinds eind jaren negentig nemen in Nederland meer vrouwen (tot 55 jaar) deel aan het hoger onderwijs en studeren zij sneller af. Daardoor zijn vrouwen even hoog of hoger opgeleid dan mannen.

Doordat tegenwoordig nog maar weinig hoger opgeleide vrouwen stoppen met werken als zij kinderen krijgen, hebben zij evenveel werkervaring als mannen. Wel kan er nog verschil zijn in relevante managementervaring om door te kunnen stromen naar de top (Catalyst, 2002).

Een ander punt dat vaak wordt genoemd, is dat mannen en vrouwen verschillen in hun carrièreambities. Meer mannen dan vrouwen zeggen een hogere of topfunctie na te streven (Janssen & Portegijs, 2010; Mars e.a., 2012; Merens, 2012; Bierings, Hermans & Portegijs, 2014). Het verschil is echter niet zo groot (11 procent van de vrouwen en 23 procent van de mannen) dat dit de grote kloof in vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de top, van vooral het bedrijfsleven, volledig kan verklaren. Onderzoek uit 2009 van de Taskforce DeeltijdPlus lijkt erop te wijzen dat het ambitieniveau van vrouwen verandert over de levensloop. Jongere en oudere vrouwen zijn ambitieuzer dan vrouwen tussen de 36 en 45 jaar. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat werkgevers over het algemeen wel de ambities van jongere vrouwen honoreren, maar zich er veel minder van bewust zijn dat ambities na het spitsuur van het leven weer kunnen toenemen (Visser e.a., 2009).

Voor het tweede type verklaring, de *structurele verklaringen*, is een omvangrijke hoeveelheid literatuur beschikbaar die laat zien dat vrouwen meer werk-privéconflict ervaren dan mannen. Die frictie ontstaat doordat binnen de gangbare arbeidscultuur veel uren maken wordt beschouwd als een belangrijke indicator van betrokkenheid en ambities, terwijl een parttimebaan een negatieve invloed heeft op toekomstige carrièrekansen. Internationaal onderzoek laat zien dat vrouwen, vooral in topfuncties, daardoor bezorgd zijn over de gevolgen van het moederschap voor hun loopbaanontwikkeling (Senior, 2003; Hewlett, 2007). Enquêtes onder vrouwelijke managers in Europa (Catalyst, 2002) respectievelijk het Verenigd Koninkrijk laten zien dat een ruime meerderheid (62 procent) van hen gezinsverplichtingen als een van de sterkste belemmeringen ervaart voor de carrière van vrouwen (Cherry, 2011). Opvallend is verder dat veel meer vrouwen (82 procent) dit als een belemmering ervaren dan mannen (54 procent) en dat de erkenning van dit soort belemmeringen door mannen consequent minder is geworden dan enkele jaren daarvoor. Het combineren van werk en gezin lijkt

daarmee zelfs een sterkere belemmering geworden in de afgelopen vijf jaar (Cherry, 2011).

Uitsluiting van informele en belangrijke netwerken in arbeidsorganisaties is een andere vaak genoemde structurele belemmering die vrouwen tegenkomen op hun weg naar hogere posities. Vrouwen hebben geen of weinig toegang tot netwerken die belangrijk zijn voor hun loopbaanontwikkeling, en ze ontvangen weinig steun van directe collega's om mee te praten zodra zij in leidinggevende posities werkzaam zijn (Senior, 2003). In samenhang daarmee wordt een gebrek aan mentoren en rolmodellen vaak aangehaald als een belangrijke belemmering voor de carrièreontwikkeling van vrouwen (onder andere Catalyst, 2002; Carter & Silva, 2011; Cherry, 2011).

Naast de pijplijntheorie en structurele verklaringen vormen – als derde groep – genderstereotypen en discriminatie een belemmering voor de loopbaanontwikkeling van vrouwen (onder andere Meyerson & Fletcher, 2000; Catalyst, 2002; Carter & Silva, 2011; Cherry, 2011). Ze worden ook wel *symbolische verklaringen* genoemd. In het onderzoek van Catalyst komt dit als de belangrijkste belemmering (66 procent van de topvrouwen noemde dit) naar voren. In 2010 behoren genderstereotypen nog altijd tot de top vijf van belemmeringen die vrouwen ervaren bij carrièreontwikkeling (Cherry, 2011). Veel studies laten zien dat stereotypen over succesvolle leidinggevenden en beschrijvingen van de ideale manager sterk overeenkomen met masculiene kenmerken, zoals zelfverzekerheid en ambitie (Senior, 2003). Wel lijkt het effect van traditionele stereotypen geleidelijk af te nemen en nemen de voorkeur voor feminiene kenmerken bij managers en ook de voorkeur voor vrouwelijke managers langzaam toe (Eagly & Sczesny, 2009; Stoker, Van der Velde & Lammers, 2012). Bij mannen wijzigen stereotypen echter minder snel dan bij vrouwen (Golden, 2011). Stereotypen hebben tot gevolg dat vrouwen in werving en selectie minder kans hebben dan mannen om benoemd te worden als (top)managers (Eagly & Sczesny, 2009; Welle & Heilman, 2011).

Eenmaal aangenomen in zo'n functie hebben stereotiepe beelden tot gevolg dat vrouwen moeten oppassen niet te lief en aardig over te komen, want dat geldt als niet-competent. Te 'bitchy' gedrag wordt echter wel als competent, maar niet als vrouwelijk beschouwd. Deze 'double bind' kan vrouwen een onzeker gevoel geven en leiden tot een krampachtige manier van werken (Henderikse, Van Doornen-Huiskes & Van der Valk, 2004). Dit vergroot de kans op falen. Genderstereotiepe beelden hebben niet alleen invloed bij de beoordeling van vrouwen op de werk-vloer, maar ook op het zelfbeeld van vrouwen. Vrouwen zien zichzelf vooral als moeder en eindverantwoordelijke voor zorgtaken en beschouwen zichzelf mede daardoor minder snel als (potentiële) leider dan mannen.

Ook recenter onderzoek in Nederland (Henderikse, 2012) onder leidinggevenden lijkt uit te wijzen dat genderstereotypen nog steeds bestaan, maar wel minder sterk zijn geworden. Het belang van feminiene eigenschappen voor de ideale manager heeft terrein gewonnen ten opzichte van dat van masculiene eigenschappen. Ook in deeltijd werken en zorgtaken hoeven een carrière niet in de weg

Ans Merens, Wilma Henderikse & Babette Pouwels

te staan. De meeste leidinggevenden vinden deze zaken tegenwoordig verenigbaar met elkaar.

Hoewel we voor een deel van de hiervoor genoemde verklaringen afzonderlijk vermoeden dat ze recent minder sterk zijn geworden, is het lastig te zeggen welke verklaring nu meer gewicht in de schaal legt als belemmering voor vrouwen om door te stromen naar managementfuncties. Vaststaat wel dat de drie typen verklaringen niet los van elkaar staan, maar in zekere mate met elkaar verweven zijn. Stereotiepe beelden zijn bijvoorbeeld ooit ontstaan en worden in stand gehouden doordat vrouwen lager opgeleid en minder ervaren waren (pijplijntheorie). Op hun beurt versterken deze beelden bijvoorbeeld de terughoudendheid van vrouwen om een hogere functie te ambiëren.

## *2.2 Aanpak van de belemmeringen die vrouwen op weg naar de top tegenkomen*

Effectieve maatregelen van arbeidsorganisaties moeten erop gericht zijn de belemmeringen uit de weg te ruimen die vrouwen tegenkomen in hun loopbaan op weg naar de top. Dit roept de vraag op welke maatregelen bedrijven nu eigenlijk nemen om het aantal vrouwen in de top te vergroten. Een review van de literatuur laat een grote diversiteit aan maatregelen binnen organisaties zien. We bespreken enkele van deze studies en komen van daaruit tot een indeling van maatregelen.

Van Luijn (2004) concludeert op basis van literatuuronderzoek dat veel organisaties in Nederland gebruikmaken van bovenwettelijke maatregelen, vaak in de vorm van humanresources- (hr-)maatregelen of secundaire arbeidsvooraarden om de *loopbaanontwikkeling* van vrouwen te verbeteren. Uit bevindingen van Henderikse en anderen (2004) bij de evaluatie van het instrument ‘Ambassadeursnetwerk Glazen Plafond’ in Nederland blijkt dat veel maatregelen die organisaties van het Ambassadeursnetwerk namen om het aantal vrouwen in hogere functies te vergroten, gericht waren op het vergemakkelijken van de *combinatie van werk en privé*: flexibele werktijden, kinderopvangregelingen, parttimewerk, thuiswerkregelingen. Daarnaast namen deze organisaties ook maatregelen die gericht waren op de *analyse van de situatie*: ze verzamelden systematisch feiten en cijfers over vrouwen in hogere posities in hun organisatie. Maatregelen op het terrein van *loopbaanontwikkeling* en *werving en selectie* werden veel minder genomen.

Leimon, Moscovici en Goodier (2011) stelden door middel van een uitgebreide review acht afzonderlijke ‘coping’-strategieën vast om de belangrijkste belemmeringen voor de doorstroom van vrouwen in organisaties aan te pakken. Deze strategieën zijn: balans tussen gezin en carrière, bedrijfscultuur, investeringen in loopbaanontwikkeling, vertrouwen, kennis van de eigen sterke punten, netwerken, rolmodellen en loopbaanplanning. Uit een enquête onder 125 vrouwen in functies in grote bedrijven in het Verenigd Koninkrijk bleek dat zij alle acht strategieën als effectief en belangrijk beschouwden, maar netwerken, rolmodellen, vertrouwen en kennis van sterke punten het meest helpen.

Henderikse en anderen (2004) benoemden op basis van literatuuronderzoek twaalf zogenoemde ‘gatekeeping’-mechanismen: subtiele, minder zichtbare

**Tabel 1 Overzicht gatekeeping mechanismen en aanpak in personeelsbeleid**

Mechanisme	Terrein van hr-beleid
Onzichtbare kwaliteiten/risicomijdend gedrag vrouwen	Opleiding, management development, loopbaanontwikkeling en communicatie
Voorkeur voor deeltijdbanen	Arbeidsvoorraarden, taakstructurering,
Cultuur van de organisatie	Organisatieontwikkeling
Rekrutering uit het 'old boys network'	Werving, wervingskanalen
Denken in stereotypen over vrouwen	Selectie
Subjectieve selectieprocedures en formulering van functieprofielen	Selectie
Onvoldoende sociale steun	Loopbaanondersteuning

belemmeringen voor vrouwen om hogerop te komen. Deze mechanismen kunnen worden aangepakt op verschillende terreinen van het personeelsbeleid. In tabel 1 zijn in gecomprimeerde vorm de mechanismen weergegeven, meternaast het bijbehorende deelterrein van personeelsbeleid waarop het beste actie kan worden ondernomen.

Samenvattend kunnen we dus op het terrein van hr-beleid de volgende deelterreinen onderscheiden: arbeidsvoorraarden, werving en selectie, loopbaanbeleid en loopbaanplanning (waaronder opleiding, management development) en de combinatie van werk en privé.

Op basis van talloze ervaringen met de praktijk van het diversiteitsbeleid formuleerden Henderikse, Van Doorne-Huiskes en Schippers (2007) een aantal voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid. Een eerste voorwaarde is dat de top van een bedrijf expliciet heeft besloten tot dit beleid, en doelstellingen heeft geformuleerd. Essentieel is dat de top zich verantwoordelijk voelt voor het diversiteitsbeleid en de -doelstellingen. Vervolgens moet dit beleid worden vertaald naar de lagere niveaus van de organisatie. Leidinggevenden op divisie- of afdelingsniveau moeten zich verantwoordelijk voelen voor de uitvoering van het beleid en concrete doelen voor hun afdeling hanteren. Daarbij helpt het als leidinggevenden regelmatig verantwoording moeten afleggen over de voortgang van het diversiteitsbeleid in de praktijk. Is aan deze twee voorwaarden voldaan, dan moeten (hr)-maatregelen worden genomen op organisatorisch en personeelsbeleid (zie tabel 1). Naast concrete doelstellingen, draagvlak vanuit het management, inbedding in de lijnorganisatie en de inzet van hr-instrumenten zijn communicatie en voorlichting over diversiteit en diversiteitsbeleid belangrijke en onmisbare succesfactoren voor het slagen ervan (Henderikse e.a., 2007).

### 2.3 Effectiviteit van maatregelen voor genderdiversiteit

Onderzoek naar de effecten van maatregelen van organisaties om het aandeel vrouwen in de top te vergroten, is zoals gezegd schaars. Resultaten zijn vaak niet

Ans Merens, Wilma Henderikse & Babette Pouwels

eenduidig en zijn veelal gebaseerd op casestudies van enkele organisaties of op de selecties van 'best practices'. Vaak blijven deze studies beperkt tot een specifieke context. Veel onderzoek gaat bovendien over wat werknemers en managers *dachten* dat hun organisatie doet, niet over de maatregelen die organisaties feitelijk nemen (Merens, 2012; Kalev e.a., 2006).

Uitzondering vormt het effectonderzoek van Kalev en anderen (2006) in de Verenigde Staten. Zij onderzochten de effectiviteit van diversiteitsprogramma's van zevenhonderd grote bedrijven tussen 1971 en 2002. Inspanningen om de verantwoordelijkheid voor diversiteit in de organisatie te beleggen, hadden het grootste effect op het aandeel van vrouwen in managementfuncties. Vooral het instellen van een diversiteitscommissie en het aanstellen van diversiteitsfunctionarissen hadden een sterke invloed op het aandeel van vrouwen in de top. Daarnaast bleek ook 'gericht wervingsbeleid' een sterk effect te hebben op de doorstroom van vrouwen naar managementfuncties.

Netwerken en mentorprogramma's blijken in het onderzoek van Kalev en anderen (2006), vergeleken met de hiervoor genoemde maatregelen, bescheiden effecten te hebben op de vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies. Maatregelen ter vermindering van vooroordelen over vrouwen bij leidinggevenden via diversiteitstraining en diversiteitsevaluaties bleken het minst effectief om het aandeel vrouwen in managementposities te verhogen.

Nederlandse literatuurstudies (Merens, 2012; Henderikse & Merens, 2012; Van Luijn, 2004) tonen aan dat er voor Nederland geen recente effectiviteitsstudies bekend zijn. De enige effectstudie die in Nederland is gedaan, is het wat oudere proefschrift van Remery (1998). Zij onderzocht wat de effecten zijn van 'emancipatiegericht' personeelsbeleid van arbeidsorganisaties op de vertegenwoordiging van vrouwen, zowel in het totale personeelsbestand als in hogere functies. Hoewel dit ruimer is dan topfuncties, is de studie toch van belang vanwege de relevantie voor de vraag naar effectiviteit. In organisaties die veel emancipatiegericht personeelsbeleid voerden, bleek – onder controle van onder andere organisatiekenmerken – het aandeel van vrouwen in hogere functies van 1990-1994 meer toe te nemen dan in organisaties die zulk beleid niet of weinig hadden. Onder emancipatiegericht personeelsbeleid vatte Remery een aantal clusters van beleid samen: bestuurlijke en beleidsmatige vormgeving (sterk overeenkomend met de hierboven genoemde vaststelling door de top van diversiteitsbeleid en verantwoordelijkheid voelen), maatregelen op het terrein van werving en selectie, maatregelen op het terrein van arbeidsvoorraarden en de mate van uitvoering van het beleid. In organisaties die alleen arbeid-zorgvoorzieningen troffen, was echter geen effect merkbaar op de toename van vrouwen in hogere functies (wel op de toename van vrouwen in het totale personeelsbestand). Verder bleek de mate van uitvoering van het beleid er toe te doen. Organisaties die hun personeelsbeleid in de praktijk redelijk tot goed uitvoerden, zagen het aandeel vrouwen in hogere functies meer groeien dan organisaties met een 'papieren' beleid.

Ten slotte vermelden we nog enkele aanwijzingen voor effectief diversiteitsbeleid vanuit Nederlands onderzoek. Van den Brink, Benschop en Jansen (2010) lieten

in hun dossieronderzoek naar benoemingen op Nederlandse universiteiten zien dat divers samengestelde benoemingscommissies de kansen van vrouwen vergroten. Er werden significant meer vrouwen tot universitair hoofddocent of hoogleraar benoemd naarmate er meer vrouwen in zo'n commissie zaten.

Terwijl arbeidsvoorraarden vaak minder sterke effecten dan andere maatregelen hebben op de doorstroom van vrouwen naar de top, kwam Noback (2011) in dat opzicht tot een opmerkelijke conclusie in haar casestudie van een grote financiële instelling. Vrouwen die vier dagen van negen uur werkten, stroomden sneller door naar hogere functies dan mannen die dat deden. De verklaring die Noback hiervoor gaf, is dat deze vrouwen in positieve zin afwijken van de meeste andere vrouwen die in deeltijd werken en in het bedrijf als ambitieuzer worden gezien. Mannen met een werkweek van vier dagen van negen uur wijken in dat verband juist in negatieve zin af van het gros van de mannen dat vijf dagen per week werkt.

#### *2.4 Specifieke effectstudies*

Een specifieke groep effectstudies betreft internationaal onderzoek naar het effect van mentorprogramma's. Het gaat om formele mentoring, dat wil zeggen mentorprogramma's die door organisaties zelf worden geïnitieerd (De Vries, 2011). Mentoring blijkt een positief effect te hebben op de loopbaanontwikkeling van jonge vrouwen (Gardiner e.a., 2007; Blau e.a., 2010). Onderzoek van Catalyst (Ibarra, Carter & Silva, 2010) onder 'high potentials' in de Verenigde Staten laat zien dat vrouwen vaak een ander type mentoring krijgen dan mannen. Vrouwen rapporteerden dat mentoring hen hielp om zichzelf en hun stijl van werken te begrijpen. Mannen vertelden hoe hun mentoren hen helpen met het plannen van hun carrière en hoe ze het beste konden opereren om hun loopbaanplanning te realiseren. Dit type mentoring heet ook wel sponsoring. Alleen sponsoring had een positief effect op de carrière van vrouwelijke *mentees* (Hewlett e.a., 2010).

### **3 Data en methode**

#### *3.1 Data*

De data voor het onderhavige onderzoek zijn afkomstig van bedrijven die deelnemen aan het charter Talent naar de Top, een vrijwillig initiatief van werkgevers die een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties nastreven. Het charter bestaat sinds 2008. Deelname is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten. In 2008 werd het charter ondertekend door 48 organisaties, in 2012 was dat aantal opgelopen tot ruim 200. Elk jaar vullen de charterondertekenaars een *monitoring tool* in, een online vragenlijst waarin zij vragen beantwoorden over het aantal vrouwen in de top, subtop en de totale organisatie en over de maatregelen die zij nemen om het percentage vrouwen in de top te vergroten (Merens & Commissie Monitoring, 2012; Pouwels & Henderikse, 2013).

Ans Merens, Wilma Henderikse & Babette Pouwels

Om het effect van maatregelen op het aandeel vrouwen in de top te kunnen toetsen is het nodig om gegevens te hebben op meerdere meetmomenten. Een eerdere analyse op basis van de data over 2011 liet nauwelijks effecten van afzonderlijke maatregelen zien; dit hield wellicht verband met een te klein aantal meetmomenten om effecten te kunnen vaststellen (Merens, 2012). Voor de analyses worden daarom alleen de organisaties geselecteerd die in 2008 of 2009 lid zijn geworden van het charter en die in 2012 nog steeds meedoelen. Dit resulteert in een selectie van 111 charterorganisaties waarvan alle relevante informatie beschikbaar is.

De meeste organisaties die het charter ondertekenen, blijven langere tijd lid. In 2012 doet 93 procent nog steeds mee. De helft van de organisaties neemt al vier of vijf jaar deel aan het charter. De gemiddelde duur van de deelname tot dusver is 3,3 jaar (Pouwels & Henderikse, 2013).

Er is een goede spreiding van charterorganisaties naar sector en omvang. De verdeling van charterorganisaties over de sectoren is echter niet representatief voor Nederland: vergeleken met de Nederlandse economie zijn charterorganisaties uit de publieke sector en de non-profitsector (openbaar bestuur, onderwijs en onderzoek, gezondheids- en welzijnszorg) relatief sterk vertegenwoordigd.

### *3.2 Operationalisering*

- *Afhankelijke variabele*

De afhankelijke variabele is het aandeel vrouwen in de top in 2012. Met de ‘top’ wordt de raad van bestuur of directie bedoeld en de twee managementlagen direct daaronder. Omdat de variabele rechtsscheef verdeeld is, wordt deze getransformeerd als de log-odds dat een topfunctionaris een vrouw is (zie ook Kalev e.a., 2006). De odds zijn berekend als het aandeel vrouwen in de top gedeeld door het aandeel mannen in de top (aandeel vrouwen / (1-aandeel vrouwen)).<sup>2</sup>

- *Onafhankelijke variabelen: diversiteitsmaatregelen*

De diversiteitsmaatregelen die organisaties kunnen nemen, onderscheiden we op vier domeinen:

- 1 *Strategie*: de mate waarin de organisatie concrete doelen heeft, aan termijnen gebonden, waaraan de top zich committeert.
- 2 *Inbedding in de lijnorganisatie*: de wijze waarop de kwantitatieve doelstellingen van de organisatie vertaald worden naar of geborgd worden in management-afspraken met leidinggevenden.
- 3 *Hr-instrumenten*: de mate waarin de organisatie hr-instrumenten inzet om de instroom van vrouwen in de top te bevorderen, vrouwen in de top te behouden en uitstroom te voorkomen, en de mate waarin de organisatie arbeidsvoorraarden heeft die de combinatie van werk en privé vergemakkelijken.
- 4 *Communicatie*: de wijze waarop de organisatie communiceert met werknemers over haar diversiteitsmaatregelen, -doelstellingen, managementafspraken en/ of de inzet van instrumenten.

Charterorganisaties is gevraagd om voor in totaal 33 maatregelen, in de vier bovengenoemde domeinen, aan te geven of deze ingezet worden in de organisatie (*1 = ja, wordt ingezet, 0 = nee, wordt niet ingezet*).

Om het *antal* maatregelen te meten zijn zeven indices gemaakt door de scores op de afzonderlijke items bij elkaar op te tellen. Hoe hoger de score op de index, hoe meer maatregelen de organisatie inzet.

- Index 1: strategie (6 items). Voorbeelditems zijn ‘De organisatie heeft doelstellingen gericht op meer vrouwen in de top’ en ‘De CEO/directeur heeft zich gecommitteerd aan deze doelstellingen’.
- Index 2: inbedding in de lijnorganisatie (5 items). Voorbeelditems zijn: ‘Managers worden bewust gemaakt van de voordelen en het belang van m/v-diversiteit’ en ‘Via de planning- en controlcyclus wordt door de bedrijfsonderdelen (divisies, diensten, afdelingen et cetera) gerapporteerd over het behalen van de doelstellingen ten aanzien van het vergroten van het aandeel vrouwen in de (sub)top’.
- Index 3: inzet van hr-instrumenten: flexibel werken en deeltijdwerk (3 items). Een voorbeelditem is ‘Flexibel werken (flexibele begin- en eindtijden, thuiswerken)’.
- Index 4: inzet van hr-instrumenten: items over verlof en kinderopvang (2 items).
- Index 5: inzet van hr-instrumenten: werving en selectie (6 items). Een voorbeelditem is ‘Vaststelling van een minimum aantal vrouwelijke kandidaten voor de selectie’.
- Index 6: inzet van hr-instrumenten: loopbaanbeleid en -planning (7 items). Voorbeelditems zijn ‘Coaching en mentoring van potentiële (vrouwelijke) managers’ en ‘Een vastgesteld aandeel vrouwen in de instroom van MD-programma’s’.
- Index 7: communicatie (4 items). Een voorbeelditem is ‘Zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld’.

In de analyses zijn niet de indices zelf, maar de natuurlijke logaritmen ervan opgenomen.<sup>3</sup> Daardoor wordt de mogelijkheid open gelaten dat het effect van het aantal op het aandeel vrouwen in de top kleiner is naarmate het aantal maatregelen groter is.

Om het *type* strategie of maatregel te meten worden de afzonderlijke strategieën en maatregelen als dummy's in het model meegenomen.

- *Controlevariabelen*

*Sector:* drie dummy's voor sector: (1) bouw, industrie, transport (hieronder vallen ook energie en technologie en telecom), (2) zakelijke dienstverlening, (3) publieke sector (1 = ja, 0 = nee). Publieke sector dient als referentiecategorie.

*Startjaar 2008:* een dummy voor als de organisatie in 2008 het charter Talent naar de Top heeft ondertekend (1 = ja, 0 = nee). Startjaar 2009 dient als referentiecategorie.

Ans Merens, Wilma Henderikse & Babette Pouwels

*Organisatieomvang:* een continue variabele voor het aantal werknemers binnen de organisatie in 2012. Van deze variabele wordt de natuurlijke logaritme genomen.

*Aandeel vrouwen in de top in startjaar (vertraagde afhankelijke variabele):* het aandeel vrouwen in de top in het startjaar van de charterorganisatie. Deze variabele is op een vergelijkbare wijze geconstrueerd als de afhankelijke variabele ‘aandeel vrouwen in de top in 2012’.

### 3.3 Analysetechniek

De effecten van maatregelen worden getoetst in twee stappen. In een eerste stap analyseren we de invloed van het *aantal* maatregelen. In een tweede stap wordt de invloed onderzocht van specifieke *afzonderlijke* maatregelen. We doen daartoe multivariate regressieanalyses met een vertraagde afhankelijke variabele (ook wel *lagged dependent variable model* of *conditional change model* genoemd) (zie ook Groeneveld & Verbeek, 2012).<sup>4</sup>

## 4 Resultaten

### 4.1 De inzet van diversiteitsmaatregelen

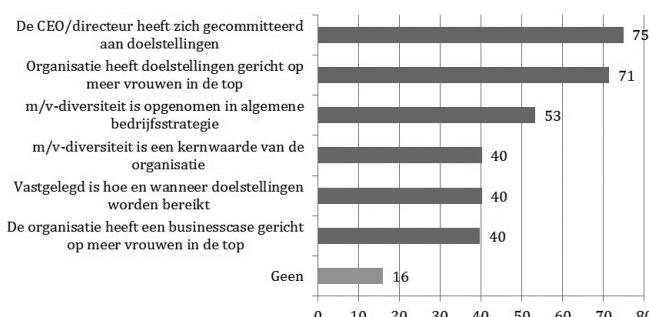
Eerst laten we in de figuren 1 tot en met 6 zien welke maatregelen de charterondertekenaars nemen om het aantal vrouwen in de top te vergroten.

- *Strategie*

De meeste charterorganisaties maken gebruik van meerdere, gecombineerde strategieën om het aandeel vrouwen in de top te vergroten (gemiddeld drie). Een klein aandeel (16 procent) van de charterorganisaties geeft aan geen enkele strategie te hebben. Bijna driekwart van de charterondertekenaars heeft diversiteitsdoelstellingen en het commitment van de top (CEO en directie) (zie figuur 1). Opvallend is dat het hebben van een ‘business case’ voor diversiteit bij charterondertekenaars relatief weinig voorkomt (40 procent). Een ‘business case’ voor diversiteit geeft aan dat men binnen de eigen organisatie nut en noodzaak van een divers samengesteld personeelsbestand verbindt met de strategische doelen van de organisatie. Men beschouwt m/v-diversiteit als meerwaarde voor het bereiken van de eigen organisatiedoelstellingen.

- *Inbedding in de lijnorganisatie*

Veel charterorganisaties werken aan het bewust maken van managers van de voordelen en het belang van diversiteit voor de organisatie (68 procent) (zie figuur 2). De concrete maatregelen, zoals het rapporteren via de planning- en controlcyclus (30 procent) en het beoordelen van managers op het behalen van doelstellingen (19 procent), worden veel minder vaak ingezet. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze maatregelen voor organisaties van geringe omvang, toch een kwart van de charterondertekenaars, ook minder relevant zijn. Bijna een kwart van de charterorganisaties neemt geen maatregelen om diversiteitsdoelstellingen te vertalen in managementafspraken. Deze organisaties vinden veelal dat de



**Figuur 1** *Strategieën van charterondertekenaars om het aantal vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n = 199)*



**Figuur 2** *Wijze waarop doelstellingen voor meer vrouwen in de top worden ingebet in de lijnorganisatie (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n = 199)*

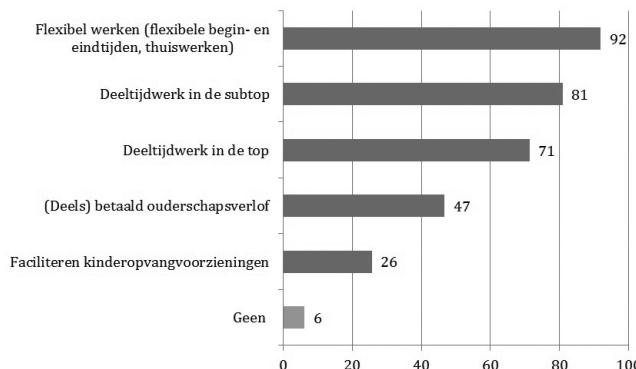
balans tussen vrouwen en mannen in de top van de organisatie voldoende is gerealiseerd.

- *Inzet van hr-instrumenten*

#### Arbeidsvoorraarden

Veruit de meeste charterorganisaties faciliteren flexibel werken, zoals werken op basis van flexibele begin- en eindtijden (92 procent) en werken in deelijd, ook in de top (71 procent) en subtop (81 procent) (zie figuur 3). Het hoge percentage dat werken in deelijd in de top en subtop faciliteert, is opvallend. Het weerlegt de stelling dat top- en subtopfuncties niet in deelijd kunnen worden gedaan. Recent onderzoek toont eveneens aan dat leidinggevenden tegenwoordig veel positiever zijn dan voorheen over de combinatie van leidinggeven en werken in deelijd (Henderikse, 2012). Desgevraagd laten de charterorganisaties ook weten dat plaats- en tijdonafhankelijk werken veel meer gemeengoed geworden is. De nieuwe communicatiemiddelen zorgen er ook voor dat bereikbaarheid nu eenvou-

Ans Merens, Wilma Henderikse & Babette Pouwels



**Figuur 3** *Instrumenten op het terrein van arbeidsvooraarden die worden ingezet om het aandeel vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n = 199)*

diger is te organiseren en gemakkelijker kan worden toegezegd. Bovendien geldt vaak dat werknemers in de top zelf hun agenda kunnen bepalen en kunnen ‘schoonvegen’, mocht dat nodig zijn.<sup>5</sup>

#### Werving en selectie en het voorkomen van uitstroom

Bijna driekwart van de charterorganisaties geeft aan objectieve sollicitatieprocedures te hanteren om subjectiviteit bij werving en selectie van medewerkers te voorkomen (zie figuur 4).

Andere maatregelen op het gebied van werving en selectie, zoals vaststelling van een minimum aantal vrouwelijke kandidaten bij een sollicitatieprocedure of maatregelen om ongewenst vertrek van vrouwen uit de top te voorkomen, komen veel minder vaak voor. Bijna 20 procent van de organisaties neemt geen specifieke maatregelen op het terrein van werving en selectie om het aandeel van vrouwen in de top te vergroten. Veel organisaties geven bovendien aan dat de *instroom* van vrouwen in de organisatie in het algemeen geen probleem vormt.

#### Loopbaanbeleid en -planning

Coaching en mentoring van potentiële vrouwelijke managers worden veelvuldig ingezet door charterorganisaties om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren (69 procent) (zie figuur 5). Ook talentmanagement en de inzet van vrouwelijke rolmodellen in de organisatie komen veel voor (58 procent). Aandacht voor het aandeel van vrouwen in opleiding en training en een vastgesteld aandeel van vrouwen in management-developmentprogramma's worden minder vaak ingezet.



**Figuur 4** *Instrumenten op het terrein van werving en selectie die worden ingezet om het aandeel vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charteronderkenaars) (n = 199)*



**Figuur 5** *Instrumenten op het terrein van loopbaanbeleid en -planning die worden ingezet om het aandeel vrouwen in de top te vergroten (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charteronderkenaars) (n = 199)*

- *Communicatie*

De verschillen tussen de charterorganisaties zijn groot: driekwart (74 procent) zet verschillende communicatie-instrumenten in, een kwart (26 procent) helemaal geen (zie figuur 6). ‘Zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld’ wordt het meest gebruikt om over het diversiteitsbeleid te communiceren (57 procent).

Organisaties met relatief weinig vrouwen in de top zetten in het algemeen ook meer maatregelen in, zo laten de analyses zien. Op alle terreinen. Uitzondering vormt de inzet van hr-instrumenten op het gebied van arbeidsvoorraarden (flexi-

Ans Merens, Wilma Henderikse & Babette Pouwels



**Figuur 6 Wijze waarop over het m/v-diversiteitsbeleid wordt gecommuniceerd (meer antwoorden mogelijk), 2012 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n = 199)**

bel werken, deeltijdwerk, verlof en kinderopvang). Deze instrumenten komen juist vooral voor in organisaties met veel vrouwen in de top.

#### 4.2 Effectiviteit van maatregelen

Tabel 2 toont de invloed van het aantal maatregelen op het aandeel vrouwen in de top. Tabel 3 laat de invloed zien van de afzonderlijke maatregelen. Om datatechnische redenen worden de strategieën en maatregelen in aparte blokken geanalyseerd.<sup>6</sup>

Er is geen vast recept voor m/v-diversiteitsbeleid. Wat werkt voor de een, werkt niet noodzakelijk goed voor een ander, zo wordt eens te meer duidelijk uit de analyses van de *Monitor Talent naar de Top* van 2012. Ook als rekening wordt gehouden met verschillen tussen organisaties, zoals organisatieomvang, sector of het aandeel vrouwen in de top bij de start van het charter, zijn er maar weinig maatregelen aan te wijzen die zonder meer zorgen voor een groter aandeel vrouwen in de top. Diversiteitsbeleid blijft maatwerk.

Toch zijn er enkele algemeen werkzame factoren te onderscheiden. Wat werkt, is allereerst de inzet van een breed palet aan maatregelen ter implementatie van de strategie (zie tabel 2). Commitment van de CEO/directeur aan de diversiteitsdoelstellingen, het vastleggen van diversiteitsdoelstellingen, m/v-diversiteit formuleren als kernwaarde van de organisatie en deze inzetten als onderdeel van een algemene bedrijfsstrategie, het formuleren van een ‘business case’: hoe meer maatregelen de organisatie neemt op strategisch niveau, hoe groter het aandeel vrouwen in de top in 2012 ( $b = .14$ ,  $p < .05$ ). Uit de resultaten van tabel 3 en enkele aanvullende analyses (niet opgenomen in de tabel) blijkt dat het niet zozeer gaat om één bepaald type strategie, maar vooral om het brede palet. Het maakt daarbij niet zoveel uit welke strategie gevolgd wordt.

Een ander type maatregelen dat gunstig is voor het aandeel vrouwen in de top, zijn de hr-instrumenten voor flexibel werken (thuiswerken, werken op andere

**Tabel 2: Effecten van het aantal strategieën en maatregelen op het aandeel vrouwen in de top (OLS – regressie met vertraagde afhankelijke variabele), 2008/2009-2012, n = 111**

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Strategie		Inbedding in de lijn		Hr-instrumenten		Communicatie	
	B	(SE)	B	(SE)	B	(SE)	B	(SE)
Constante	-,32	(,20)	-,26	(,20)	-,42†	(,22)	-,22	(,20)
Aandeel vrouwen in de top in startjaar <sup>a</sup>	,69***	(,04)	,69***	(,05)	,68***	(,05)	,69***	(,05)
Bouw, industrie, transport ( <i>I</i> = ja, 0 = nee; publieke)	-,32*	(,13)	-,32*	(,13)	-,39**	(,14)	-,34*	(,13)
Zakelijke dienstverlening ( <i>I</i> = ja, 0 = nee)	-,09	(,10)	-,08	(,10)	-,22†	(,11)	-,09	(,10)
Publieke sector (ref.cat.)								
Startjaar 2008 ( <i>I</i> = ja, 0 = nee)	,07	(,09)	,07	(,09)	,06	(,09)	,09	(,09)
Startjaar 2009 (ref.cat.)								
Omvang <sup>a</sup>	,00	(,03)	,00	(,03)	-,01	(,03)	,00	(,03)
<b>Aantal strategieën en maatregelen op het terrein van:</b>								
Strategie <sup>a</sup>	,14*	(,06)						
Inbedding in de lijnorganisatie <sup>a</sup>			,10	(,07)				
Hr-instrumenten								
Arbeidsvooraarden: flexibel werken, thuis- werken, werken in deeltijd <sup>a</sup>					,35**	(,13)		
Arbeidsvooraarden: verlof en kinderopvang <sup>a</sup>					-,22*	(,11)		
Werving en selectie <sup>a</sup>					,08	(,08)		
Loopbaanbeleid en -planning <sup>a</sup>					-,02	(,10)		
Communicatie <sup>a</sup>							,09	(,07)
Adj. R <sup>2</sup>	,727		,720		,740		,718	

\*\*\* p < ,001; \*\* p < ,01; \*p < ,05; †p < ,10

<sup>a</sup> Deze variabele is getransformeerd in het model opgenomen.

Ans Merens, Wilma Henderikse & Babette Pouwels

begin- en eindtijden) en werken in deeltijd (ook in de top en subtop). Organisaties met veel van dergelijke flexwerkinstrumenten hebben een hoger aandeel vrouwen in de top (zie tabel 2). Uit tabel 3 blijkt dat vooral *Het Nieuwe Werken* (het faciliteren van thuiswerken en werken op andere begin- en eindtijden) leidt tot een groter aandeel vrouwen in de top ( $b = .83$ ,  $p < ,001$ ).

Ook op communicatiegebied zijn er enkele effectieve maatregelen (zie tabel 3). Met name externe communicatie van de visie en doelstellingen ten aanzien van het vergroten van het aandeel vrouwen (zoals op de website, in het jaarverslag en in publicaties) en strategieën om de zichtbaarheid van vrouwen te vergroten, in woord en beeld, lijken bij te dragen aan het aandeel vrouwen in de top. Organisaties die deze communicatiestrategieën inzetten, hebben een hoger aandeel vrouwen in de top in 2012 ( $b = ,20$ ,  $p < ,05$  respectievelijk  $b = ,18$ ,  $p < ,05$ ). Daarentegen suggereren de resultaten dat interne communicatie via workshops en bijeenkomsten eerder een negatief effect heeft ( $b = -,17$ ,  $p < ,10$ ).

Het verankeren van diversiteit in de lijnorganisatie via de planning- en controlcyclus en via het bewust maken van leidinggevenden lijkt niet veel verschil te maken voor het vergroten van het aandeel vrouwen in de top. Uit aanvullende analyses (niet opgenomen in de tabellen) blijkt echter dat dit type maatregelen wel effect heeft, maar niet onmiddellijk. Het effect wordt pas een jaar later zichtbaar. Vooral het vergroten van het bewustzijn bij managers van de voordelen en het belang van m/v-diversiteit leidt een jaar later tot een hoger aandeel vrouwen in de top.

**Tabel 3.** Effecten van het soort strategieën en maatregelen op het aandeel vrouwen in de top (OLS – regressie met verlaagde afhankelijke variabele), 2008/2009-2012, n = 111

	Model 1						Model 2						Model 3a						Model 3b						Model 3c						Model 4					
	Strategie			Inbedding in de lijn			Hr: Het Nieuwe Werk-			Hr: Werving & selectie			Hr: Loopbaanbegeleiding & -planning			Hr: Loopbaanbegeleiding &			Communicatie																	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE						
Constante	-.33	(.21)	-.22	(.20)	-.53*	(.21)	-.26	(.21)	-.26	(.21)	-.26	(.21)	-.26	(.21)	-.26	(.21)	-.20	(.19)																		
Aandeel vrouwen in de top in startjaar <sup>a</sup>	,69***	(.05)	,69***	(.05)	,66***	(.05)	,69***	(.04)	,69***	(.05)	,69***	(.05)	,69***	(.05)	,69***	(.05)	,66***	(.05)	,66***	(.04)																
Strategie																																				
Organisatie heeft business case	-.05	(.10)																																		
Organisatie heeft doelstellingen voor > vrouwen in top	,05	(.14)																																		
Commitment CEO/directeur aan doelstellingen	-.01	(.14)																																		
Vastgelegd hoe doelstellingen te bereiken	,03	(.11)																																		
M/v-diversiteitsbeleid opgenomen in bedrijfsstrategie	,17†	(.09)																																		
M/v-diversiteit is kernwaarde in organisatie	,08	(.08)																																		
Inbedding in de lijn																																				
Evaluieren of doelen worden bereikt																																				
Mangers worden beoordeeld op behalen doelstellingen																																				
Managers bewust gemaakt van voordelen en belang m/v-diversiteit																																				

Ans Merens, Wilma Henderikse &amp; Babette Pouwels

**Tabel 3.** (Vervolg)

	Model 1			Model 2			Model 3a			Model 3b			Model 3c			Model 4		
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Manager's bewust gemaakt van vooroorde- len over vrouwen					-.04		(.10)											
Bedrijfsonderdelen rapporteren via plan- ning en control-cyclus					.06		(.12)											
Hr: arbeidsvooraarden																		
Het Nieuwe Werk: flexibel werken, andere werktijden, thuiswerken																		
Deeltijdwerk in top																		
Deeltijdwerk in subtop																		
(Deels) betaaldouderschapsoverlof																		
Faciliteren kinderopvang																		
Hr: werving en selectie																		
Objectieve sollicitatieprocedure																		
Minimum aantal vrouwelijke kandidaten bij selectie																		
Op vrouwen gerichte arbeidsmarktcommu- nicatie en werving																		
Maatregelen ter voorkeuring van het ver- trek vrouwen uit top																		
Aandacht in werving voor vrouwelijke her- intreders																		

**Tabel 3.** (Vervolg)

	<b>Model 1</b>			<b>Model 2</b>			<b>Model 3a</b>			<b>Model 3b</b>			<b>Model 3c</b>			<b>Model 4</b>		
	<b>Strategie</b>	<b>Inbedding in de lijn</b>		<b>Hr: Het</b>	<b>Hr: Werving &amp; selectie</b>	<b>Hr: Loopbaanbegeleiding &amp; -planning</b>	<b>Communicatie</b>											
		<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	
Evaluatie of de huidige wervingsactiviteiten voldoen																		
<i>Hr: loopbaanbeleid en -planning</i>																		
Loopbaanontwikkeling vrouwelijk talent																		
Aandacht voor (het aandeel) vrouwen in opleiding en training																		
Vastgesteld aandeel vrouwen in instroom MD-programma's																		
Coaching/mentoring van potentiële (vrouwelijke) managers																		
Inzet rolmodellen in organisatie																		
Opzetten van vrouwennetwerken																		
Communicatie																		
Externe communicatie visie/doelen t.a.v. meer vrouwen in de top																		
Zichtbaarheid vrouwen in woord en beeld																		
Interne communicatie via intranet/e-mail/personalsblad																		
Interne communicatie via workshops, bijeenkomsten, conferenties.																		

Ans Merens, Wilma Henderikse &amp; Babette Pouwels

Tabel 3. (Vervolg)

	Model 1			Model 2			Model 3a			Model 3b			Model 3c			Model 4		
	Strategie			Inbedding in de lijn			Hr: Het Nieuwe Werken			Hr: Werving & selectie			Hr: Loopbaanbegeleiding & -planning			Communicatie		
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE		
Adj R <sup>2</sup>	,722		,710		,754		,712		,710		,710		,733					

\*\*\* p &lt; ,001; \*\* p &lt; ,01; \*p &lt; ,05; ↑p &lt; ,10

Voor alle strategieën en maatregelen geldt: 1 = ja, 0 = nee.

In de modellen is gecontroleerd voor startjaar, sector en organisatieomvang.

<sup>a</sup> Deze variable is getransformeerd in het model opgenomen.

## 5 Conclusies

Naar de belemmeringen voor vrouwen om door te stromen naar posities in de top van organisaties is veel onderzoek gedaan. Belemmeringen bevinden zich op verschillende terreinen: achterstand in de kwalificaties voor topfuncties, de combinatie van arbeid en zorg, uitsluiting van relevante netwerken en genderspecifieke beeldvorming. Door bedrijven worden verschillende beleidsmaatregelen genomen om die belemmeringen aan te pakken. Ondertekenaars van het charter Talent naar de Top doen dit vooral op het terrein van strategie door concrete doelen te stellen, inbedding van beleid in de lijn, en hr-beleid ten behoeve van arbeidsvoorraarden. In mindere mate nemen zij maatregelen op het terrein van werving en selectie, loopbaanbeleid en communicatie.

Over de effectiviteit van maatregelen is vanuit de literatuur niet veel bekend. De meeste studies zijn strikt genomen geen effectstudies, maar beperken zich tot percepties van betrokkenen, casestudies of cross-sectioneel onderzoek. Wat we uit de literatuur 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.

Uit ons eigen onderzoek blijkt dat maatregelen op het terrein van strategie, hr-instrumenten, en communicatie samenhangen met een toename van vrouwen in de top. Op het terrein van strategie en arbeidsvoorraarden (zoals flexibel werken en werken in deeltijd) geldt dat het nemen van een breed palet aan maatregelen, ongeacht de combinatie van het type maatregelen, bijdraagt aan een groter aandeel vrouwen in de top. Daarnaast blijken maatregelen specifiek voor flexibel werken, externe communicatie en het vergroten van de zichtbaarheid van vrouwen in de organisatie een positief effect te hebben op het aandeel vrouwen in de top.

Om de belemmeringen die vrouwen op weg naar de top tegenkomen op te heffen of te verminderen nemen bedrijven allerlei maatregelen. Voor een deel van de belemmeringen (beeldvorming, te weinig managementervaring, uitsluiting netwerken) lijkt het erop dat deze maatregelen positief kunnen werken. Maatregelen op het terrein van arbeidsvoorraarden worden door bedrijven veel ingezet, ook door de charterorganisaties die betrokken zijn bij het onderhavige onderzoek. Charterorganisaties zelf noemen dit als een van de belangrijkste succesfactoren. Maar vanuit de literatuur is er hooguit een vermoeden dat deze arbeidsvoorraardelijke maatregelen effect hebben op het aandeel vrouwen in hogere functies. De analyses die wij uitvoerden, tonen niet aan dat deze maatregelen, behalve flexibel werken, effect hebben op de toename van het aandeel vrouwen in de top. De percepties van wat succesvol beleid is, lijken dus niet altijd aan te sluiten bij wat op basis van literatuur en empirisch onderzoek daadwerkelijk effectief blijkt te zijn om belemmeringen voor vrouwen op weg naar de top op te heffen. Het lijkt er vooralsnog op dat sommige van die belemmeringen beter kunnen worden bestreden dan andere.

Ans Merens, Wilma Henderikse & Babette Pouwels

## 6 Reflectie op de resultaten

Bij het uitgevoerde onderzoek tekenen wij aan dat de responsgroep een specifieke groep betreft. De bij het onderzoek betrokken groep charterorganisaties bestaat voornamelijk uit gemotiveerde organisaties die het belangrijk vinden m/v-diversiteit in de top te realiseren en die bereid zijn om concrete maatregelen te nemen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten. Het betreft wat dit aangaat de ‘top’ van Nederlandse organisaties op dit gebied. Bovendien geldt dat charterorganisaties uit de publieke sector en de non-profitsector (openbaar bestuur, onderwijs en onderzoek, gezondheids- en welzijnszorg) oververtegenwoordigd zijn. Bij minder gemotiveerde of minder actieve organisaties zijn de effecten van bepaalde maatregelen mogelijk anders. Onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen bij organisaties die niet deelnemen aan het charter verdient aanbeveling.

De gegevens die de *Monitor Talent naar de Top* verzamelt, betreffen de afspraken die binnen organisaties over m/v-diversiteitsbeleid worden gemaakt en de kenmerken van beleid en maatregelen. De gegevens daarover worden door organisaties zelf ingevuld in de monitoringtool en kunnen daardoor vertekend zijn. De Monitor kan niet laten zien of maatregelen in de praktijk ook daadwerkelijk uitgevoerd worden en hoe de uitvoering in de praktijk wordt vormgegeven. Uit onderzoek is bekend dat het voor de effectiviteit van maatregelen een groot verschil maakt of beleid goed wordt uitgevoerd of dat het bij ‘papieren’ beleid blijft (Remery, 1998; McKinsey, 2012a). Over de kwaliteit van de uitvoering van beleid kan de Monitor geen uitspraken doen. Wel werd in 2012 bij de uitvoering van twintig *site visits* een grote mate van overeenstemming gevonden tussen aange troffen kenmerken van beleid en maatregelen en hoe daar door charterorganisaties over werd gerapporteerd in de monitoringtool.

Om de kennis over de effectiviteit van maatregelen voor de doorstroom van vrouwen naar de top verder te vergroten verdient het aanbeveling om over een langere periode arbeidsorganisaties te volgen die wel of niet maatregelen hebben genomen. Sommige maatregelen hebben immers pas na langere tijd effect. Om de werking van maatregelen beter te begrijpen zou daarnaast kwalitatief onderzoek in de organisaties zelf nuttig zijn. Door gesprekken met alle personen die betrokken zijn bij het diversiteitsbeleid (management, hr-adviseurs, vrouwen zelf) kan een beeld worden gevormd van het proces achter diversiteitsbeleid. Daarnaast zouden arbeidsorganisaties zelf kunnen nagaan welke factoren er bij hen al dan niet effect hebben op de doorstroom van vrouwen. Naast een goede documentatie van de in- en uitstroom van vrouwen en deelnemers aan specifieke maatregelen kunnen ook hier gesprekken met vrouwen zelf en andere betrokkenen van waarde zijn. Ook exitgesprekken kunnen hiervan deel uitmaken; dit wordt echter nog weinig gedaan. Dit alles kan nuttige informatie specifiek voor de organisatie zelf opleveren. Diversiteitsbeleid is en blijft immers maatwerk.

## Noten

- 1 Het gaat hierbij om functies op het niveau van secretaris of directeur-generaal en directeuren in de echelons daaronder.
- 2 Wanneer de proportie vrouwen in de top 0 is of 1, dan is het niet mogelijk de log-odds te berekenen. Bij een waarde van 0, berekenen we de log-odds als  $\log(1/(2Nj))$  en bij de waarde 1 berekenen we de log-odds als  $\log(1-(1/(2Nj)))$ , waarbij  $Nj$  = het totaal aantal werknemers in de top in organisatie  $j$  (Reskin & McBrier, 2000; zie ook Kalev e.a., 2006 en Verbeek, 2012).
- 3 Bij indices met de waarde 0 (= geen maatregelen op dit terrein) wordt de ln van 1 genomen.
- 4 Bij deze analysetechniek wordt de initiële score op de afhankelijke variabele (hier: het aandeel vrouwen in de top in het startjaar) als controlevariabele opgenomen in het regressiemodel. Op deze manier wordt gecontroleerd voor alle effecten op de afhankelijke variabele voorafgaand aan de deelname aan het charter. De veranderingen in de afhankelijke variabele kunnen vervolgens worden geïnterpreteerd als een gevolg van kenmerken, beslissingen en gedrag van de organisatie *na* deelname aan het charter. De strategieën en maatregelen die organisaties in de tussentijd hebben genomen, vormen daarbij een mogelijke verklaring.
- 5 Het gaat hierbij wel om grote deeltijdbanen van minimaal vier dagen per week. Bereikbaarheid is boven dien wel een belangrijke randvoorwaarde.
- 6 (a) Vanwege de hoge onderlinge correlaties tussen de maatregelen worden de analyses voor het *aantal* maatregelen in aparte modellen meegenomen; (b) vanwege de grote hoeveelheid strategieën en maatregelen in combinatie met het relatief geringe aantal organisaties, worden ook de afzonderlijke strategieën en maatregelen per beleidsterrein getoetst.

## Literatuur

- ABD (2014). *Feiten en cijfers 2014*. Den Haag: Algemene Bestuursdienst.
- Bierings, H., Hermans, B., & Portegijs, W. (2014). Arbeid. In: A. Merens & M. van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2014*. Den Haag: SCP/CBS.
- 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](http://www.nber.org/paper/w15707), geraadpleegd op 23 december 2011.
- Brink, M. van den, Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). Transparantie in academische werking en selectie. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 13 (4): 7-20.
- Carter, N.M., & Silva, C. (2011). *The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All The Right Things Really Get Women Ahead?* New York: Catalyst.
- Catalyst (2002). *Women in Leadership: A European Business Imperative* (research report). New York: Catalyst.
- CBS (2014). *Beroepsbevolking: kerncijfers naar geslacht en andere persoonskenmerken*. Den Haag/Heerlen: CBS. <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71958NED&D1=0,5-6,10&D2=a&D3=0,23-24&D4=0,41,46,51,56,65&HDR=T&STB=G1,G2,G3&VW=T>, geraadpleegd 1 maart 2014.
- Cherry, J. (2011). *What holds women back? Women and men's perceptions of the barriers to women's progression*. Londen: Opportunity Now.

Ans Merens, Wilma Henderikse & Babette Pouwels

- Eagly, A.H., & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In: M. Barreto, M.K. Ryan & M.T. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (Psychology of women book series). Washington, DC: American Psychological Association, 21-47.
- European Commission (2010). *More women in senior positions: Key to economic stability and growth*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Foster Curtis, E., & Dreachslin, J.L. (2008). Integrative Literature Review: Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature. *Human Resource Development Review*, 7: 107-134.
- Gardiner, M., Tiggeman, M., Kearns, H., & Marshall, K. (2007). Show me the money! An empirical analysis of mentoring outcomes for women in academia. *Higher Education Research & Development*, 26 (4): 425-442.
- Golden, B.A. (2011). Perceptions of Masculinity and Career Specific Gender Stereotypes. *Master's Theses and Doctoral Dissertations*, paper 350.
- Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity policies in public and private sector organizations. An empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32 (4): 353-381.
- Henderikse, W. (2012). Emancipatiegezindheid van leidinggevenden. In: A. Merens, M. Hartgers & M. van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2012*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek, 135-143.
- Henderikse, W., Doorne-Huiskes, A. van, & Schippers, J. (2007). *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*. Utrecht: VanDoorneHuiskes en partners.
- Henderikse, W., Doorne-Huiskes, A. van, & Valk, S. van der (2004). *Sleutels tot succes. Hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen*. Dordrecht: Dekkers.
- Henderikse, W., & Merens, A. (2012). *Cracking the glass ceiling: towards effective initiatives to raise the number of women at the top* (paper gepresenteerd op de conferentie Gender, Work and Organisation, 27-29 juni, Keele University, Staffordshire, Verenigd Koninkrijk).
- Hewlett, S.A. (2007). *Off-ramps and on-ramps. Keeping talented women on the road to success*. Boston, MASS: Harvard Business School Press.
- Hewlett, S.A., Peraino, K., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2010). *The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling* (Harvard Business Review Research Report, december).
- Ibarra, H., Carter, N.M., & Silva, C. (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. *Harvard Business Review*, september: 80-85.
- Janssen, B., & Portegijs, W. (2010). Betaalde arbeid. In: A. Merens, M. van den Brakel & M. Hartgers (red.), *Emancipatiemonitor 2010*. Den Haag: SCP/CBS, 72-107.
- 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: 589-617.
- Leimon, A., Moscovici, F., & Goodier, H. (2011). *Coaching Women to Lead*. Hove: Routledge.
- Luijn, H. van (2004). Meer vrouwen aan de top: effecten van maatregelen om het aandeel vrouwen in topfuncties te vergroten. In: W. Portegijs, A. Boelens & L. Olsthoorn (red.), *Emancipatiemonitor 2004*. Den Haag: SCP/CBS, 209-225.
- Mars, G., Brakel, M. van den, Portegijs, W., Chkalova, K., & Geerdinck, M. (2012). Vrouwen en de arbeidsmarkt. In: A. Merens, M. Hartgers & M. van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2012*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek, 51-75.
- McKinsey (2010). *Women Matter 2010. Women at the top of the corporations: Making it happen*. Parijs: McKinsey&Company.

- McKinsey (2012a). *Women Matter 2012. Making the Breakthrough*. Parijs: McKinsey&Company.
- McKinsey (2012b). *Unlocking the full potential of women at work*. New York: McKinsey&Company.
- Merens, A. (2012). Effectiviteit van maatregelen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten. In: A. Merens (red.) en Commissie Monitoring, *Monitor Talent naar de Top 2011*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Commissie Monitoring Talent naar de Top, 42-52.
- Merens, A., & Bierings, H. (2014). Topfuncties. In: A. Merens, M. van den Brakel & M. Hartgers (red.), *Emancipatiemonitor 2014*. Den Haag: SCP/CBS.
- Merens, A., Brakel, M. van den, & Hartgers, M. (red.) (2014). *Emancipatiemonitor 2014*. Den Haag: SCP/CBS.
- Merens, A. (red.) en Commissie Monitoring (2012). *Monitor Talent naar de Top 2011*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Commissie Monitoring Talent naar de Top.
- Meyerson, D., & Fletcher, J.K. (2000). A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, 78 (1): 126-137.
- Noback, I. (2011). *Regional labour market dynamics and the gender employment gap* (proefschrift). Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Pouwels, B., & Henderikse, W. (2013). 'Het zingt rond'. *Succes door aanbod en kwaliteit van vrouwen. Monitor Talent naar de Top 2012*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoornenHuiskes en partners.
- Remery, C. (1998). *Effecten van emancipatiegericht personeelsbeleid* (proefschrift). Ridderkerk: Ridderprint.
- Reskin, B., & McBrier, D. (2000). Why Not Ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review* 65: 210-33.
- SCP (1998). *Sociaal Cultureel Rapport. 25 jaar sociale verandering*. Rijswijk/Den Haag: Sociaal en Cultureelplanbureau/Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Senior, L. (2003). *Women in the workplace* (research bulletin). Buckinghamshire: Independent Counselling and Advisory Services Limited (ICAS).
- Stoker, J.I., Velde, M. van der, & Lammers, J. (2012). Factors Relating to Managerial Stereotypes. The Role of Gender of the Employee and the Manager and Management Gender Ratio. *Journal of Business and Psychology*, 27 (1): 31-42.
- Verbeek, S. (2012). *Diversity policies and ethnic minority representation*. Dissertatie Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Verloo, M., Fontein, E., & Krops, C. (1997). *State of the Art. Women in Political, Economic and Social Decision Making in Europe. National Report the Netherlands*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen, faculteit Beleidswetenschappen.
- Visser, S. de, Ommeren, M. van, Kerchaert, A., Coenen, L., Engelen, M., Benschop, Y., ... Leenders, J. (2009). Ambitie kent geen tijd: onderzoek naar de relaties tussen ambities, deeltijdwerk en gender. Den Haag: Taskforce DeeltijdPlus.
- Vries, J. de (2011). *Mentoring for Change* (paper prepared for UAEW). LH Martin Institute/ UAEW, maart.
- Welle, B., & Heilman, M.E. (2011). *Formal and informal discrimination against women at work. The role of gender stereotypes*. Te downloaden via: [http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/55933/CPL\\_WP\\_05\\_02\\_HeilmanWelle.pdf](http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/55933/CPL_WP_05_02_HeilmanWelle.pdf).
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. Genève: International Labour Organization.