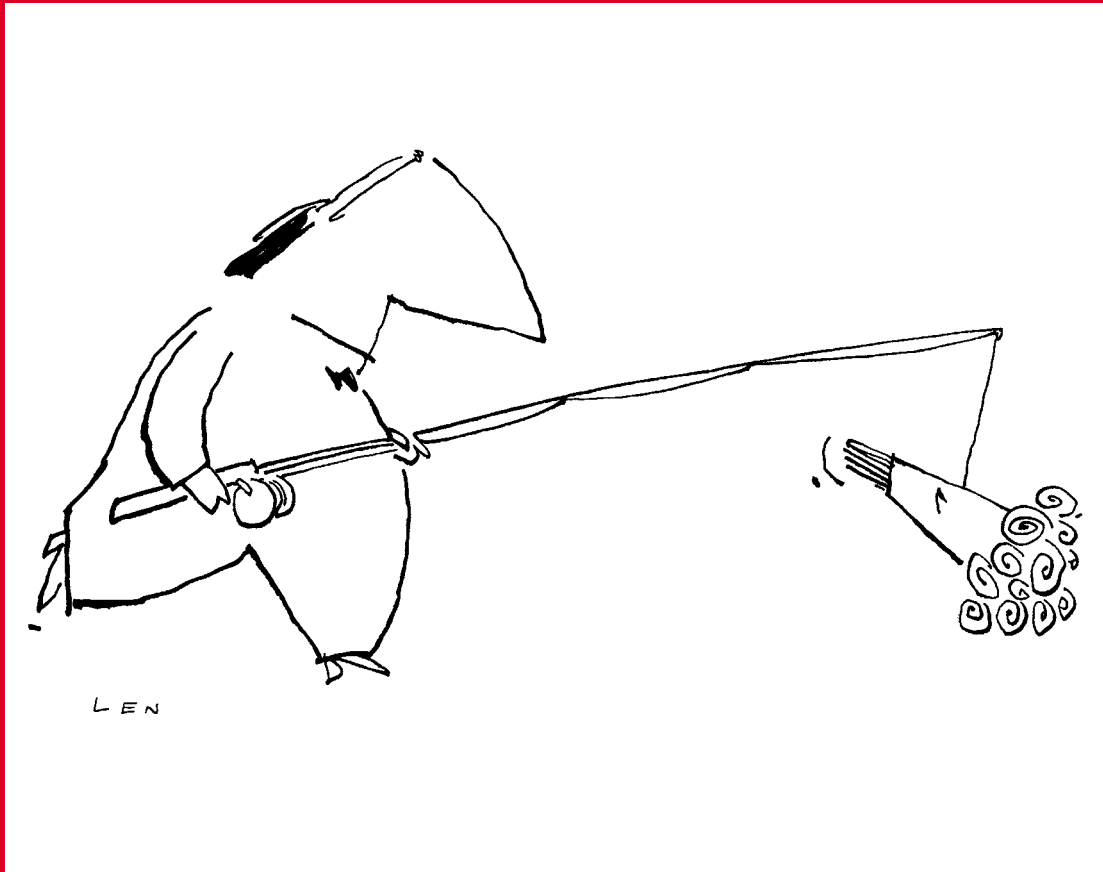


# 100-en-één

## VRAGEN

over vrouwen en techniek





**100 - e n - é é n**  
**VRAGEN**  
**over vrouwen en techniek**



## Colofon

'100-en-één vragen over vrouwen in de techniek' is een uitgave van Bedrijven voor Toekomst Techniek (BV TT). BV TT is uitgevoerd door De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Samenstelling: Wilma Henderikse  
Tekst: Wilma Henderikse, Cora de Olde, Annemieke van Beek  
Tekeningen: Len Munnik  
Vormgeving: Klaske Prins

*BV TT is een initiatief van de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en Economische Zaken. In dit project ondernemen bedrijven uit verschillende branches activiteiten om het aandeel van vrouwen in de techniek te vergroten.*

Voor meer informatie  
De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners  
Telefoon: 030-2333361  
Fax: 030-2333362  
E-mail: [jongvdh@wxs.nl](mailto:jongvdh@wxs.nl)

***'100-en-één vragen over vrouwen in de techniek' is tot stand gekomen met subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en subsidie van het Europese NOW fonds.***



## Voorwoord

Het aandeel van vrouwen in technische beroepen is gering. Hetzelfde kan gezegd worden van de ervaring van bedrijven met vrouwen in technische functies. Veel organisaties hebben dan ook vragen: *Hoe maken we onze organisatie aantrekkelijk voor vrouwen? Hoeveel vrouwen zijn beschikbaar op de arbeidsmarkt? Hoe kunnen we meer vrouwen werven? Hoe zorgen we ervoor dat vrouwen niet voortijdig de organisatie verlaten?*

In het kader van het project BV TT, *Bedrijven voor Toekomst Techniek* hebben 50 bedrijven een gratis antwoord gekregen op hun vragen. De antwoorden op deze “100-en-één” vragen van bedrijven vindt u terug in dit boekje. Deze “100-en-één” antwoorden zijn voor de overzichtelijkheid gebundeld in tien categorieën.

Wij wensen werkgevers veel succes toe met het voeren van beleid ten behoeve van het verhogen van het aandeel vrouwen in de techniek. Want gericht beleid en een positieve uitstraling van bedrijven is nodig om meer vrouwen tot de techniek te verleiden.

Wilma Henderikse, projectleider BV TT  
De Jong & Van Doorne-Huiskes en partners





I N H O

**Arbeidsmarkt** ■ Hoe groot is het aandeel vrouwen op de arbeidsmarkt?

**Streefcijfers** ■ Welke reële streefcijfers kunnen wij hanteren?

**Imago** ■ Waarom kiezen vrouwen niet voor ons bedrijf?

**Werving** ■ Hoe kunnen we meer vrouwen werven?

**Belemmeringen** ■ Welke belemmeringen ervaren vrouwen in de werkomgeving?

**Uitstroom** ■ Waarom vertrekken vrouwen uit ons bedrijf?

**Doorstroom** ■ Hoe kunnen we de doorstroom van vrouwen bevorderen?

**Strategie** ■ Hoe kunnen we een op vrouwen gericht personeelsbeleid vormgeven?

**Deeltijd** ■ Hoe kunnen functies in deeltijd worden vervuld?

**Cultuur** ■ Hoe kunnen we de organisatiecultuur aantrekkelijker maken voor vrouwen?

## Hoe groot is het aandeel vrouwen op de arbeidsmarkt?

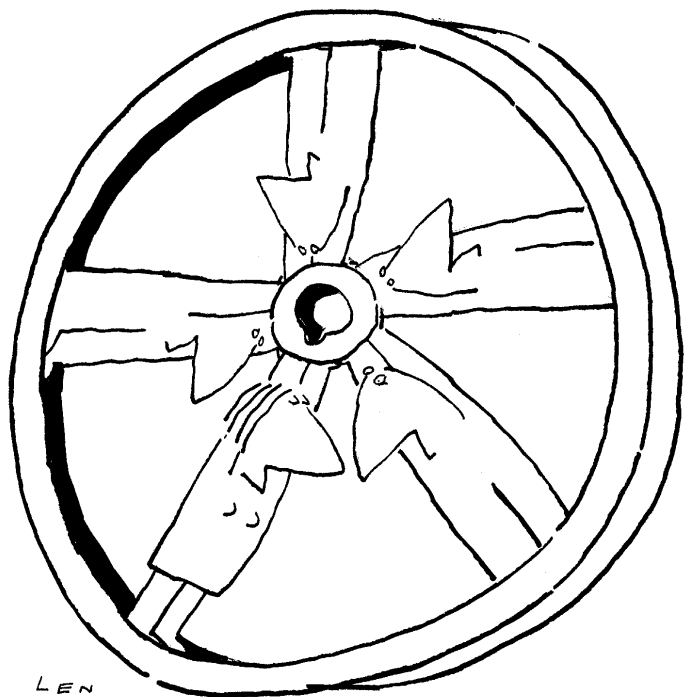
Op hoeveel vrouwen kunnen we rekenen, wat is het potentieel?

Hoe groot is het aantal vrouwen in opleidingen waaruit wij recruterend?

Vroeger werkten mannen en deden vrouwen het huishouden. Nu is de situatie heel anders. In 1975 werkte 22% van alle vrouwen. Op dit moment is dat al meer dan het dubbele. En voor 2010 wordt een groei van de arbeidsparticipatie van vrouwen tot 70% verwacht.

Vrouwen zijn niet alleen veel vaker actief op de arbeidsmarkt, ze zijn ook in een snel tempo hoger opgeleid geraakt. Het aantal vrouwen in HBO-opleidingen is sinds 1970 verdrievoudigd; tegenwoordig bestaat ongeveer de helft van de afgestudeerden van het HBO uit vrouwen. Aan de universiteiten bestond aan het eind van de zestiger jaren nog 90% van de afgestudeerden uit mannen. Nu is helft van het aantal afgestudeerden uit het wetenschappelijk onderwijs vrouw.

Vrouwen kiezen doorgaans wel andere studierichtingen dan mannen. Vrouwen zijn sterk vertegenwoordigd in de sociale, maatschappelijke, pedagogische wetenschappen, de talen en de gezondheidswetenschappen. In de meer technische en exacte opleidingen zijn vrouwen niet zo sterk vertegenwoordigd, maar toch is in een aantal richtingen het aandeel van vrouwen aan het stijgen.



**De arbeidsparticipatie van vrouwen neemt snel toe. Hoewel vrouwen nog overwegend traditioneel kiezen groeit in een aantal technische en exacte opleidingen het aandeel vrouwen. Het is belangrijk om recente ontwikkelingen op de voet te volgen.**

Het CBS houdt bij hoeveel mannelijke en vrouwelijke studenten jaarlijks afstuderen bij diverse studierichtingen.

### afgestudeerden in 1999

	vrouwen	totaal	aandeel vrouwen
<i>technische wetenschappen:</i>			
Werktuigbouwkunde	13	328	4%
Bouwkunde	160	438	37%
Civiele techniek	24	199	12%
Industrieel Ontwerpen	46	145	32%
Scheikundige technologie	48	206	23%
Technische natuurkunde	18	197	9%
Technische bedrijfskunde	58	275	21%
Technische informatica	7	111	6%
Technische wiskunde	16	69	17%
Scheikunde	74	270	27%
Elektrotechniek	8	204	4%
<i>niet-technisch:</i>			
Bedrijfskunde	217	686	32%
Bestuurskunde	121	288	42%
Economie	1061	3723	28%

Tabel:  
Aantal en aandeel vrouwen onder afgestudeerden in technische richtingen en bedrijfseconomische studierichtingen



## Welke reële streefcijfers kunnen wij hanteren?

**Is het percentage vrouwen dat bij ons werkt even groot als het percentage vrouwen in onze doelgroep?**

**Kunnen we vertrouwen op voldoende, natuurlijke aanwas?**

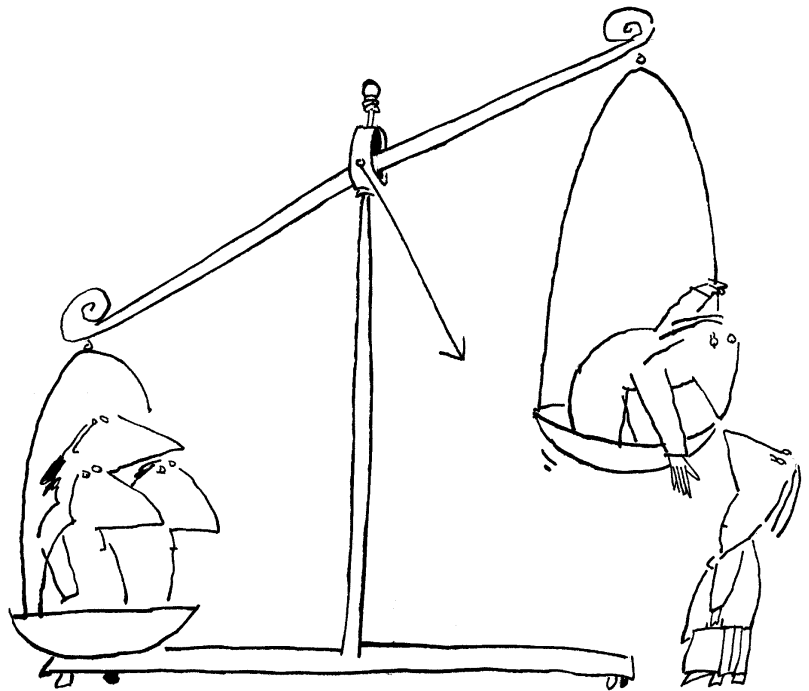
**Naar welk percentage vrouwen zouden we kunnen streven?**

Wie zakelijk is ingesteld en goede resultaten wil boeken werkt met concrete taakstellingen. Taakstellingen zijn richtinggevend voor te ontwikkelen activiteiten en maken het mogelijk om te meten of voldoende resultaat is geboekt. Een organisatie die meer vrouwelijke medewerkers wil hebben doet precies hetzelfde. In dat geval spreken we van 'streefcijfers' voor de vertegenwoordiging van vrouwen.

Streefcijfers geven in kwantitatieve termen aan naar welk percentage vrouwen in een bepaalde functie, of functieniveau, een organisatie streeft. Daarbij wordt ook een termijn aangegeven waarbinnen dit streven gerealiseerd dient te worden.

Als maatstaf wordt het aandeel van vrouwen in de beroepsbevolking, gekwalificeerd voor de betreffende functie, gekozen. De keuze van deze maatstaf heeft als groot voordeel dat de doelstelling realistisch en haalbaar is. Uitgangspunt is immers het aanbod aan gekwalificeerde vrouwen op de arbeidsmarkt. Niemand hoeft zich bij een dergelijke doelstelling zorgen te maken over kwaliteitsverlies.

Streefcijfers waarbij het gekwalificeerde aanbod als maatstaf wordt gebruikt, moeten regelmatig bijgesteld worden. Het aandeel van vrouwen, met een bepaalde kwalificatie, in de beroepsbevolking verandert immers ook.



**Streefcijfers zijn een belangrijk instrument voor bedrijven die streven naar groei van het aandeel vrouwen binnen hun organisatie. Het aandeel van vrouwen in de beroepsbevolking is een goede maatstaf voor deze streefcijfers, omdat het gekwalificeerde en beschikbare potentieel als uitgangspunt wordt genomen.**

Een voorbeeld van de berekening van een streefcijfer:

#### **Aandeel vrouwen in de techniek op hbo en wo-niveau**

	<b>afgestudeerden 1998/1999</b>	<b>gemiddelde over 3 jaar 1997/1999</b>	<b>prognose 3 jaar vooruit 2000/2002</b>
<b>techniek</b>	% vrouwen v/totaal	% vrouwen	% vrouwen
<b>hbo</b>	16.7% 1601/9562	16.3%	17.1%
<b>wo</b>	18.7% 502/2690	19.3%	17.5%
<b>Totaal</b>	17.2% 2103/12252	16.9%	17.5%

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg en Heerlen, 1999

- als uitgangspunt geldt het aandeel vrouwen onder de afgestudeerden in een bepaald vakgebied en studiejaar (bijvoorbeeld 1998/1999) – zie kolom 2 van bovenstaande tabel.
- vervolgens wordt het gemiddelde aandeel vrouwen onder afgestudeerden in een aantal jaren genomen (in ons voorbeeld 1997 - 1999) – zie kolom 3.
- de gemiddelde groei of daling van het aandeel vrouwen in de afgelopen drie jaar geldt als prognose voor de groei van het aandeel vrouwen in de komende 3 jaar – zie kolom 4.

## Waarom kiezen vrouwen niet voor ons bedrijf?

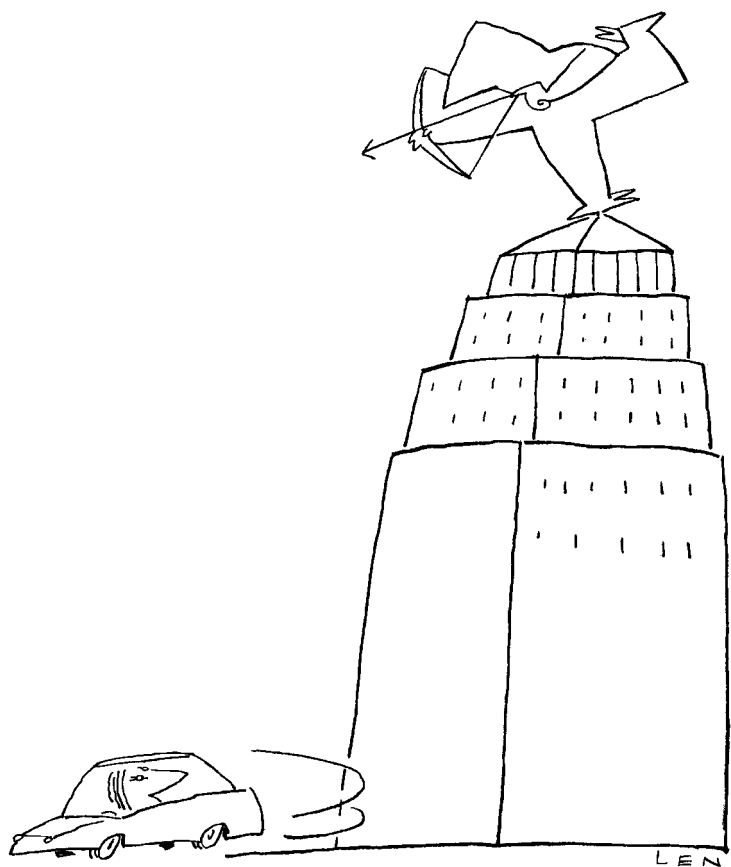
**Wat beïnvloedt de keuze van vrouwen voor een werkgever?**

**Wat is het imago van ons bedrijf onder vrouwen?**

**Hoe kunnen wij onze aantrekkingskracht als werkgever verhogen?**

Het is belangrijk om aandacht te hebben voor het imago van uw bedrijf met het oog op de aantrekkingskracht die u wel of niet uitoefent op potentiële medewerkers. Hoe denken en spreken vrouwen over uw organisatie en in hoeverre prefereert men u als werkgever? Bent u in staat dit imago bij te stellen als dit nodig blijkt te zijn.

Hoe in de organisatie wordt gedacht over de aantrekkelijkheid van de organisatie voor vrouwen is eveneens van belang. Eigen medewerkers zijn de beste ambassadeurs: zij kunnen in hun omgeving vertellen dat vrouwen welkom zijn in de organisatie. Als het management het belangrijk vindt dat het aandeel vrouwen in de organisatie groter wordt, moet dit goed intern gecommuniceerd worden. Dat betekent dat het middelmanagement – regelmatig – geïnformeerd moet worden over voorgenomen beleid en de resultaten daarvan. En als er een personeelsbulletin is, kan er ook daarin aandacht aan worden besteed.



**Als bedrijven meer vrouwen willen aantrekken moeten ze nagaan hoe ze zich als werkgever onderscheiden in de markt. Een sterke nadruk op competitie en 'scoren' is voor vrouwen niet aantrekkelijk. Wel een sociaal imago en aandacht voor ontwikkeling.**

Het is niet zo moeilijk om het imago van uw bedrijf bij de doelgroep vrouwen te toetsen. Door middel van kleinschalig en kortlopend onderzoek, krijgt u snel inzicht in de overwegingen van vrouwen bij het zoeken naar een werkgever en de positie van uw bedrijf.

#### *Uit een vragenlijst voor meisjes in het mbo*

- |  |  |
|--|--|
| 6. Heb je al een idee waar je later wilt gaan werken?                            | <input type="checkbox"/> carrièremogelijkheden                                       |
|  | <input type="checkbox"/> beperkte reistijd   |
| 7. Waar denk je dat (straks) je voorkeur naar uitgaat?                           |  |
| <input type="checkbox"/> bedrijfsleven   | 9. Op welke manieren zoek jij (straks) naar werk?                                    |
| <input type="checkbox"/> overheid (gemeente/provincie/ministerie)                | (meerdere antwoorden mogelijk)   |
| <input type="checkbox"/> eigen bedrijf beginnen                                  | <input type="checkbox"/> internet  |
| <input type="checkbox"/> anders, namelijk .....                                  | <input type="checkbox"/> jaarboeken waarin bedrijven zich presenteren                |
|  | <input type="checkbox"/> banenmarkten  |
| 8. Waarop ga je op letten als je gaat zoeken naar een baan?                      | <input type="checkbox"/> personeelsadvertenties in de dag of weekbladen              |
| (meerdere antwoorden mogelijk)   | <input type="checkbox"/> via mensen die ik uit mijn omgeving ken (familie, vrienden) |
| <input type="checkbox"/> de werksfeer  | <input type="checkbox"/> anders, namelijk...   |
| <input type="checkbox"/> plezierige collega's                                    | 10. Welke bedrijven spreken je aan: kun je er drie noemen en                         |
| <input type="checkbox"/> voldoende uitdaging                                     | aangeven waarom ze je aanspreken?  |
| <input type="checkbox"/> afwisseling in taken                                    |  |
| <input type="checkbox"/> interessante opleidingsmogelijkheden                    | 11. Welke van de volgende technische bedrijven ken je en bij                         |
| <input type="checkbox"/> mogelijkheden om een tijdje in het buitenland te werken | welke zou je eventueel wel willen werken?  |
| <input type="checkbox"/> kinderopvang  |  |
| <input type="checkbox"/> salaris   | 12. Heb je verder nog ideeën over wat een werkgever zou                              |
| <input type="checkbox"/> deeltijdmogelijkheden                                   | kunnen doen om ervoor te zorgen dat vrouwen graag bij                                |
|  | zijn bedrijf willen werken?  |

#### **Vrouwen vallen niet op lease-auto**

In het algemeen blijkt dat vrouwen andere eisen stellen aan hun werkomgeving dan mannen. Meer salaris en een mooiere lease-auto is niet het eerste waar vrouwen op vallen. Wel op de mogelijkheid om in deeltijd en met flexibele werktijden te kunnen werken. Hetzelfde geldt voor een collegiale sfeer en goede interne communicatie. Ook scholing en aandacht voor loopbaanbegeleiding scoren hoog bij vrouwen. Een 'mannelijke' uitstraling, d.w.z. een sterke nadruk op competitie, 'scoren' en onderlinge wedijver wijzen vrouwen af.

## Hoe kunnen we meer vrouwen werven?

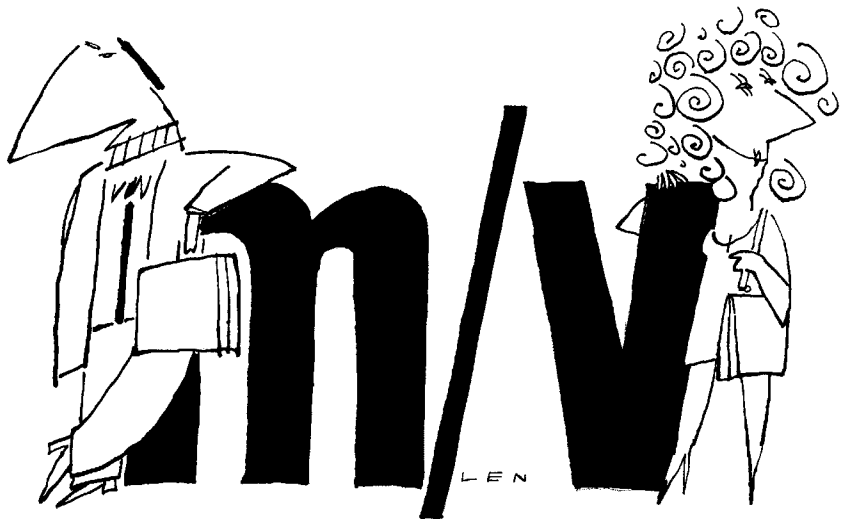
**Waarom reageren er geen vrouwen op onze vacatures?**

**Hoe kunnen we de interesse van vrouwen wekken?**

**Hoe kunnen we onze arbeidsmarktcommunicatie meer aansprekend maken voor vrouwen?**

Technische organisaties klagen veelvuldig over het geringe aantal vrouwen dat solliciteert op vacatures. Vaak gaat men ervan uit dat er kennelijk weinig vrouwen op de arbeidsmarkt beschikbaar zijn. Maar men vergeet zich af te vragen of vrouwen wel op de hoogte zijn van het feit dat men vacatures heeft.

Als een organisatie (ook) vrouwen wil werven moet het daarvoor gericht actie ondernemen. Dat betekent dat men zich in de eerste plaats moet verplaatsen in de wensen en verwachtingen van de doelgroep vrouwen. In de tweede plaats moet men de aandacht van vrouwen trekken en hun interesse zien te wekken. En in de derde plaats moet ervoor gezorgd worden dat de boodschap ook daadwerkelijk vrouwen kan bereiken. Dat betekent dat gekozen wordt voor communicatiekanalen waarvan vrouwen met name gebruik maken.



**Om meer vrouwen te werven zal een organisatie een gericht wervingsbeleid moeten voeren. Dat kan door netwerken waarin veel vrouwen zich bewegen te raadplegen en door de arbeidsmarktcommunicatie te richten op de doelgroep vrouwen.**

## Checklist

Om na te gaan of personeelsadvertenties geschikt zijn om vrouwen te werven, kan de volgende checklist worden gebruikt:

- **Is de aanduiding m/v achter de functie toegevoegd?**  
Toevoeging van de aanduiding m/v achter de functie laat de lezer zien dat zowel mannen als vrouwen welkom zijn bij het bedrijf.
- **Welke hoofdregel staat er boven de advertentie?**  
De hoofdregel boven de advertentie verdient aandacht: “in teamverband werken” motiveert bijvoorbeeld vrouwen, maar een afstandelijke regel als “betrokken voelen bij het bouwproces” niet. Ook een maatschappelijke of creatieve benadering trekt vrouwen.
- **Is de aanduiding van het bedrijf seksneutraal?**  
Soms verwijst de naam van een bedrijf zonder meer naar een man: zoals “J.P. Gerritsen”. Als dit het geval is, valt de naam dan hier en daar te vervangen door “ons bedrijf”, of mogen de voorletters (soms) weg wanneer de naam in de tekst gebruikt wordt?
- **Wordt het sociale beleid van het bedrijf in de advertentie genoemd en/of (voor vrouwen) aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden?**  
Het kan helpen als in een advertentie wordt gesproken over een actief sociaal beleid (gesteld dat dat er is). Als sprake is van de mogelijkheid om in deeltijd te werken, er flexibele werktijden zijn en voorzien wordt in kinderopvang is het zinvol dit te vermelden in een advertentie.
- **Wordt waarde gehecht aan meer vrouwen of diversiteit in het personeelsbestand?**  
In de algemene informatie die ter afsluiting van de advertentie gegeven wordt, kan expliciet vermeld worden dat een divers personeelsbestand waardevol is voor het bedrijf en dat vrouwen evenzeer welkom zijn als mannen, of misschien zelfs met name. Er is geen enkele aanleiding om bang te zijn dat mannen zich door zo'n zin laten afschrikken. Integendeel: het bedrijf geeft aan een modern, strategisch bedrijf te zijn.
- **Wordt bij de advertentie een foto of illustratie gegeven?**  
Last but not least: vrouwen worden aangesproken door foto's met een menselijke of maatschappelijke inslag. Maar vaak zijn de foto's die technische bedrijven gebruiken ook heel technisch van aard. Misschien kan eens gekozen worden voor een foto waarop mannen en vrouwen samen aan het werk zijn.

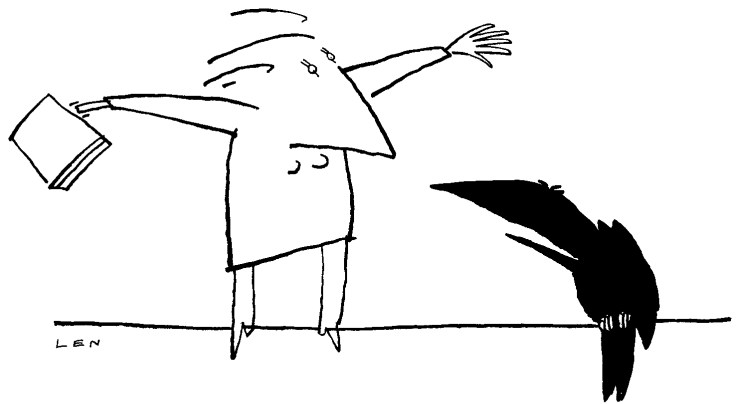
## Welke belemmeringen ervaren vrouwen in de werkomgeving?

**Waarom lijken vrouwen nog steeds niet zo te gedijen in een technische werkomgeving?**

**Tegen welke problemen lopen zij aan? Hoe kunnen we voorkomen dat vrouwen belemmeringen onder- vinden en hoe lossen we bestaande problemen op?**

Technische beroepen werden tot voor kort vrijwel uitsluitend door mannen uitgeoefend. Technische bedrijven zijn daarom echte mannenorganisaties, zelfs als er intussen al wel vrouwen binnen de organisatie werkzaam zijn. De van oudsher mannelijke identiteit heeft allerlei consequenties voor het functioneren van vrouwen. Maar die zie en ervaar je alleen als je er bewust op let.

Zo zijn de bestaande normen, die voor het meten van het functioneren van medewerkers in technische beroepen gehanteerd worden, mannelijk. Dat is logisch omdat deze beroepen tot voor kort door alleen mannen werden uitgeoefend. Maar voor vrouwen levert dit de frustrerende ervaring op dat hun functioneren binnen de organisatie niet op waarde wordt geschat, omdat steeds het optreden van mannen als voorbeeld voor ogen wordt gehouden. Daar komt dan meestal nog bij dat hun functioneren ook uitsluitend door mannen wordt beoordeeld. Organisaties waar veel mannen werken worden logischerwijs bovendien gekenmerkt door een 'mannencultuur'. Mannen zetten de toon en bepalen hoe gewerkt en met elkaar omgegaan wordt (zie ook het hoofdstuk "cultuur"). Voor vrouwen is het niet zo gemakkelijk om binnen zo'n organisatie thuis te geraken. Ze hebben het gevoel dat ze moeten aanpassen, "mee moeten doen", maar ze kunnen zichzelf niet omtoveren. Vrouwen zijn bijvoorbeeld vaak minder overtuigd van hun eigen capaciteiten dan mannen, maar het is moeilijk om twijfels te uiten als je collega's het gevoel geven stevig in hun schoenen te staan.



*Het is voor vrouwen niet makkelijk om ingeburgerd te raken in beroepen die tot nu toe hoofdzakelijk door mannen worden uitgevoerd. Maar als organisaties alert zijn op de mechanismen die daarbij een rol spelen, is al veel gewonnen.*

## TIPS

### **benoem de eigenschappen die de organisatie nodig heeft**

Als een organisatie het belangrijk vindt om een diversiteit aan kwaliteiten in huis te hebben en daarom kiest voor een divers samengesteld personeelsbestand, zouden alle kwaliteiten die de organisatie belangrijk vindt ook als zodanig benoemd moeten worden. Kwaliteiten – die over het algemeen meer aan vrouwen dan aan mannen worden toegedicht - als teamgeest, coachend leidinggeven, groot aanpassingsvermogen, goed in het onderhouden van relaties, delen van macht, een invoelende en open houding, worden door organisaties vaak wel als belangrijk gezien, maar niet als zodanig benoemd.

### **objectiveer de selectie en de beoordeling**

Heeft de organisatie benoemd welke kwaliteiten belangrijk zijn, dan moeten die kwaliteiten ook gebruikt worden als norm voor het selecteren en beoordelen van medewerkers. De basis voor een objectieve selectie en beoordeling van medewerkers is dan gelegd. Als er dan ook nog op toegezien wordt dat vrouwen niet uitsluitend door mannen worden beoordeeld en beoordelaars getraind zijn in het objectief beoordelen, wordt niet langer gemeten met een impliciet mannelijke maat.

### **zorg ervoor dat problemen bespreekbaar zijn**

In de praktijk kunnen zich allerlei situaties voordoen waarbij vrouwelijk medewerkers expliciet ondervinden dat zij als vrouw werkzaam zijn in een mannenberoep en mannenomgeving. Over het algemeen zullen zij daar best mee om kunnen gaan en eventuele problemen die zich voordoen zelf kunnen oplossen. Houd echter een vinger aan de pols, wees alert op moeilijkheden die vrouwen kunnen ondervinden en zorg ervoor dat problemen bespreekbaar zijn en niet uitgroeien tot onoplosbare dilemma's. Denk er daarbij aan dat al vaak is gebleken dat vrouwen lange tijd weerstand kunnen bieden tegen problemen die zich in de werkomgeving voordoen, totdat op een gegeven moment toch de emmer overloopt.



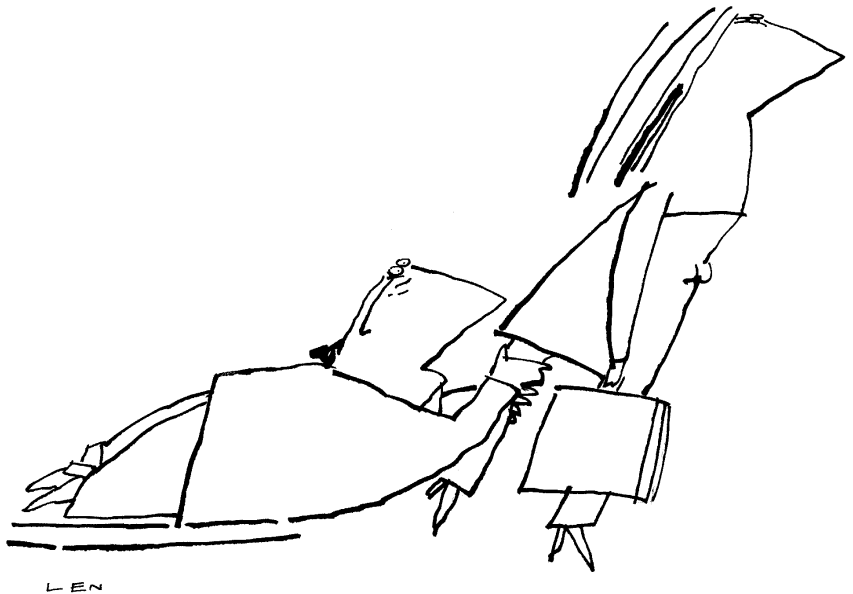
## Waarom vertrekken vrouwen uit ons bedrijf?

**Het is ons gelukt om de instroom van vrouwen in ons bedrijf te vergroten. Maar nu lijken vrouwen eerder dan mannen te vertrekken. Welke redenen zijn er voor het voortijdig vertrekken van vrouwen uit de organisatie? En hoe kunnen wij voorkomen dat vrouwen eerder vertrekken dan ons lief is?**

Bedrijven zijn vaak verontrust over het voortijdig vertrekken van vrouwen uit de organisatie. Men heeft gewerkt aan het verhogen van de instroom van vrouwen en nu lijken die pas verworven vrouwen al weer te vertrekken. Cijfers ondersteunen dit beeld echter meestal niet. Vaak is het zo dat het vertrek van vrouwen eerder opvalt omdat er nog maar zo weinig vrouwen zijn. Toch is het van belang aandacht aan dit probleem te schenken. We weten namelijk wel dat aan het vertrek van vrouwen uit de organisatie vaak andere redenen ten grondslag liggen dan aan het vertrek van mannen.

Uit de resultaten van recent onderzoek komt naar voren dat er twee belangrijke redenen zijn voor het vertrek van vrouwen uit organisaties. In de eerste plaats vertrekken vrouwen omdat hen te weinig perspectieven worden geboden. En een tweede belangrijke reden voor het voortijdig vertrekken van vrouwen, is het niet kunnen combineren van het werk met zorgtaken thuis.

Gelukkig bieden beide redenen voldoende aanknopingspunten voor bedrijven om te voorkomen dat vrouwen onnodig vertrekken.



***Over het algemeen vertrekken vrouwen niet eerder of vaker dan mannen uit de organisatie. Het valt echter meer op, omdat er in technische bedrijven nog maar zo weinig vrouwen zijn. Uit onderzoek blijkt wel dat de aanleiding om te vertrekken vaak anders is dan bij mannen. Maar aan die aanleiding kunnen bedrijven wat doen.***

### **Te weinig loopbaanperspectief**

**Belangrijk om te weten**

Veel vrouwen vinden dat hen te weinig perspectieven worden geboden: ze ervaren 'vastgelopen' te zijn in hun loopbaan. Het lijkt erop dat werkgevers de loopbaanontwikkelingbehoeften van vrouwen niet erkennen. Enerzijds kan dat een gevolg zijn van het feit dat de bijdrage van vrouwen aan het werk anders wordt gewaardeerd dan die van mannen. Vrouwen die werkzaam zijn in technische functies hebben vaak het gevoel dat de prestaties die zij leveren niet worden opgemerkt of minder gewaardeerd worden dan die van mannen. Daarbij vinden zij ook vaak dat ze 'klein gehouden' worden, er van uitgegaan wordt dat hun ambities minder groot zijn dan die van mannelijke collega's. Anderzijds lopen vrouwen vaak minder dan mannen expliciet met hun loopbaanwensen te koop. Bovendien lijken vrouwen minder zeker van hun zaak te zijn dan mannen en zoeken zij meer bevestiging van hun capaciteiten. Het is voor werkgevers belangrijk om door zo'n houding heen te prikken. Een uitnodigende houding van de werkgever inzake loopbaanontwikkeling is in het geval van vrouwelijke medewerkers belangrijk: wacht niet af, maar biedt ze kansen aan.

#### **Voortijdig vertrek voorkomen door:**

- **Cijfermatig inzicht in instroom en uitstroom van medewerkers**
- **Er voor te zorgen dat medewerkers hun problemen kwijt kunnen**
- **Met vaste regelmaat functioneringsgesprekken te voeren**
- **Maatregelen te treffen ten behoeve van het combineren van werk en zorg**
- **Ambities van vrouwen te zien en vrouwen kansen te bieden**
- **Altijd exitinterviews te houden**

### **Vrouwen combineren werk met andere taken**

Een andere belangrijke reden voor het voortijdig vertrekken van vrouwen, is het niet kunnen combineren van het werk met zorgtaken thuis. En vrouwen zorgen nu eenmaal meer dan mannen. De voorzieningen die technische bedrijven op dit gebied bieden zijn vaak nog beperkt. Dat is logisch in een organisatie waar hoofdzakelijk mannen werkzaam zijn en waar technisch opgeleide vrouwen op het moment van rekrutering meestal jong zijn en zelf nog geen problemen ervaren. Een bedrijf dat vrouwen wil behouden zal mogelijkheden moeten creëren om werk en zorg te kunnen combineren, ook in hogere en leidinggevende functies. Bovendien is het belangrijk om een medewerker die werk met andere verplichtingen wil combineren niet automatisch te zien als iemand die minder toegewijd is aan het werk. Je zou het ook vanuit een andere invalshoek kunnen zien: wie fulltime tijd heeft voor het werk, verkeert niet alleen persoonlijk in een comfortabele positie, maar mist ook de ontwikkeling van competenties die het combineren van werk met andere taken met zich meebrengt.

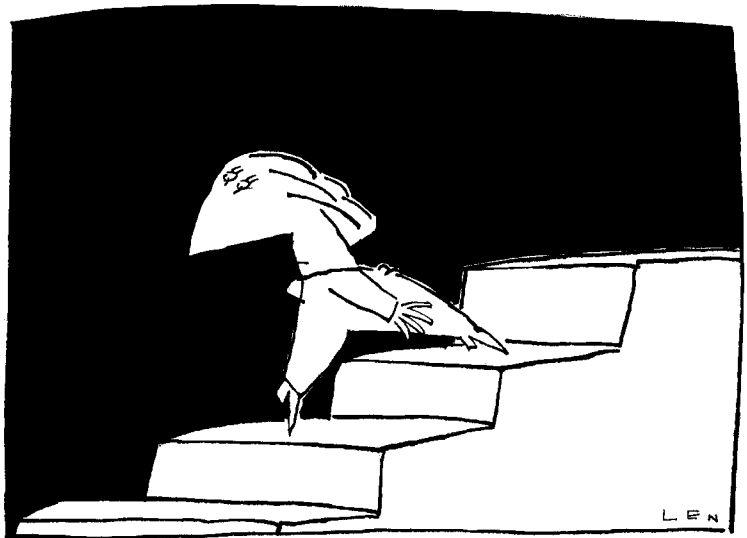
## Hoe kunnen we de doorstroom van vrouwen bevorderen?

**Wat vinden vrouwen belangrijk in hun werk? Vinden vrouwen het belangrijk om carrière te maken? Waarom stromen zo weinig vrouwen door naar hogere functies? Hoe kunnen we bereiken dat er meer vrouwen komen in die functies?**

Onderzoek laat zien dat vrouwen in de regel anders tegenover het werk staan dan mannen. Mannen tonen ambitie, laten weten dat ze verder vooruit willen komen en weten dat ze zich moeten profileren, “zichtbaar” moeten zijn, om dit ook te bereiken. Ze willen een zo hoog mogelijke functie bereiken. Vrouwen zijn vaker op zoek naar inhoudelijk interessant werk. Dat wil niet zeggen dat ze minder ambitieus zijn, maar ze leggen andere accenten in hun werk. Ze zijn geïnteresseerd in de inhoud van de functie, interessant werk en contacten die ze door het werk opdoen.

Bovendien vinden vrouwen het doorgaans moeilijk om op de voorgrond te treden en van zichzelf te zeggen dat ze het goed doen. En situaties waarin competitief gedrag vereist is, gaan de meeste vrouwen liever uit de weg. In organisatie waar zichtbaar gedrag wordt beloond – en dat is in veel organisaties het geval – blijft de bijdrage van vrouwen onopgemerkt. Indirect en onbedoeld worden daarmee de loopbaanperspectieven van vrouwen belemmerd.

Maar mannelijke collega's en senioren kunnen voor vrouwen ook op een andere manier, onbedoeld een obstakel vormen. Ze kunnen de ontwikkeling van vrouwen in de weg staan door verantwoordelijke taken niet uit handen te geven. Bovendien vormen ze alleen al door hun aanwezigheid onopzettelijk en onbewust een ondoordringbare laag. Ook als mannen onderling veel netwerken is het moeilijk om als vrouw in beeld te komen.



**Wie wacht tot vrouwen vanzelf doorstromen naar hogere functies kan lang wachten. Het is effectiever om geschikte vrouwen persoonlijk te benaderen en aan te spreken. Maak niet alleen plannen, maar benoem vrouwen ook echt op toonaangevende posten.**

### **Voorbeeld van krachtadig beleid**

#### **Management Development voor vrouwen**

MD begeleiding voor vrouwen is dé oplossing voor bedrijven die verzuchten dat het niet lukt om vrouwen op hogere posten te benoemen. Dat betekent dat vrouwelijk talent binnen de organisatie wordt opgespoord en vrouwen worden geselecteerd die actief worden ondersteund in hun ontwikkeling tot leidinggevende. De ondersteuning bestaat uit training, intervisie en coaching waarbij gericht wordt toegewerkt naar die kwaliteiten die voor topfuncties van belang worden geacht.

En is er in de top eenmaal balans tussen mannen en vrouwen dan kunnen de ervaringen met deze vorm van begeleiding worden ingepast in het loopbaanbeleid voor vrouwen én mannen.

#### **Benoemen van vrouwen op hogere /zichtbare functies**

Een organisatie die streeft naar een groter aandeel vrouwen in managementposities, moet zorgen voor zichtbare resultaten door ook daadwerkelijk meer vrouwen op hogere, zichtbare plaatsen te benoemen. Daarvoor kan gerekruteerd worden uit eigen gelederen, maar om een snelle doorbraak te realiseren kan het nodig zijn (ook) extern te rekruteren. Als vrouwen in hogere functies niet langer in een geïsoleerde positie zitten wordt ze minder onder de loep – of onder vuur – genomen en neemt de druk om zich te moeten bewijzen af. Bovendien vervullen zij een voorbeeldfunctie voor andere vrouwen in de organisatie en dat zal doorstroming van vrouwen bevorderen.

#### **Intern mentoraat**

Om vrouwen te ondersteunen bij de ontwikkeling van hun loopbaanpad en te voorkomen dat ze uitstromen zou mentoring van vrouwen goede diensten kunnen bewijzen. Mentoring kent verschillende vormen, uitgezocht moet worden welke het best past bij de cultuur en manier van werken van een organisatie. Vrouwen en mannen die werkzaam zijn in hogere functies kunnen als mentor fungeren voor vrouwen. De functie van de mentor zou moeten bestaan uit het erop toezien dat vrouwen kansen krijgen aangeboden en het motiveren van vrouwen om kansen te benutten. Daarnaast is de mentor een aanspreekpunt wanneer zich problemen voordoen en hij of zij kan helpen bij het zoeken van oplossingen.

## Hoe kunnen we een op vrouwen gericht personeelsbeleid vormgeven?

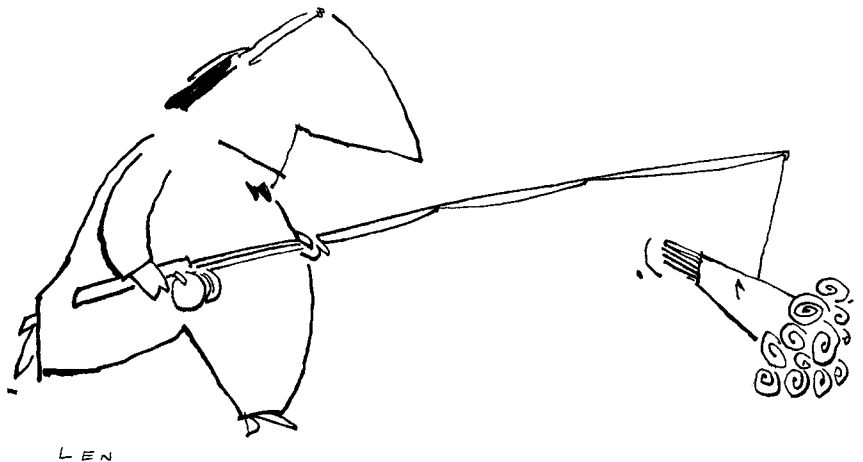
**Is gelijke behandeling van mannen en vrouwen voldoende, of moeten we iets extra's doen om het aantal vrouwen te laten toenemen?**

**Hoe kunnen we beleid ontwikkelen om het aandeel van vrouwen in ons bedrijf te verhogen?**

**Hoe kunnen we ervoor zorgen dat mannen en vrouwen zich op hun plaats voelen bij ons?**

Omdat technische bedrijven van oudsher mannenbedrijven is het beleid van de organisatie onbewust en onbedoeld gericht op mannen. Vanzelfsprekend zal het aandeel vrouwen in de organisatie niet toenemen, zeker niet op de traditioneel mannelijke posities en in de hogere en leidinggevende functies.

De organisatie moet gericht beleid voeren om het aandeel vrouwen in de organisatie te verhogen: een personeelsbeleid dat recht doet aan de verschillen tussen mannen en vrouwen. In dit beleid zijn doelen met betrekking tot het aandeel en de positie van vrouwen duidelijk geformuleerd. Bovendien ligt vast wie verantwoordelijk is voor het beleid. En natuurlijk wordt regelmatig geëvalueerd in hoeverre doelen zijn bereikt en maatregelen effectief zijn gebleken.



**Toename van het aandeel vrouwen in technische functies gaat niet vanzelf. Hetzelfde geldt voor toename van het aandeel vrouwen in hogere posities. Je moet als organisatie structureel beleid voeren om dit te verwezenlijken.**

## Stappenplan

Aan de hand van de volgende vier stappen kan een helder plan gemaakt worden voor beleid ten aanzien van vrouwen.

### 1 Wie draagt de **verantwoordelijkheid** voor het beleid?

Om te bereiken dat het aandeel vrouwen in een organisatie toeneemt is het nodig dat de verantwoordelijkheid voor dit streven door iemand wordt opgepakt. Tevens is het belangrijk dat de verantwoordelijkheid in de lijn is verankerd. Hoe groot is het draagvlak binnen de organisatie?

### 2 Welke concrete, kwantitatieve **doelstelling** wordt gekozen?

De keuze van een concrete doelstelling heeft als voordeel dat er een concreet streven is en daarmee tevens een ijkpunt waartegen beleid kan worden geëvalueerd.

### 3 Welke **maatregelen** worden ingezet?

Hierbij kunnen twee categorieën maatregelen worden onderscheiden.

In de eerste plaats maatregelen die zowel voor mannen als vrouwen gelden, maar die in het bijzonder belang zijn voor de kansen van vrouwen. Bijvoorbeeld een actief loopbaanbeleid, het voorzien in deeltijd, het creëren van kinderopvangfaciliteiten.

In de tweede plaats zijn er maatregelen die specifiek op vrouwen gericht zijn: bijvoorbeeld voorkeursbehandeling bij aanstelling, of een opleiding specifiek voor vrouwelijke medewerkers.

### 4 Hoe en wanneer vindt **evaluatie** van het beleid plaats?

Als er beleid is ontwikkeld, of maatregelen worden genomen dient regelmatig de voortgang hiervan geëvalueerd te worden. Wat heeft het beleid of de maatregelen ons opgeleverd? Op welke punten kan het beleid worden bijgesteld?

## Hoe kunnen functies in deeltijd worden vervuld?

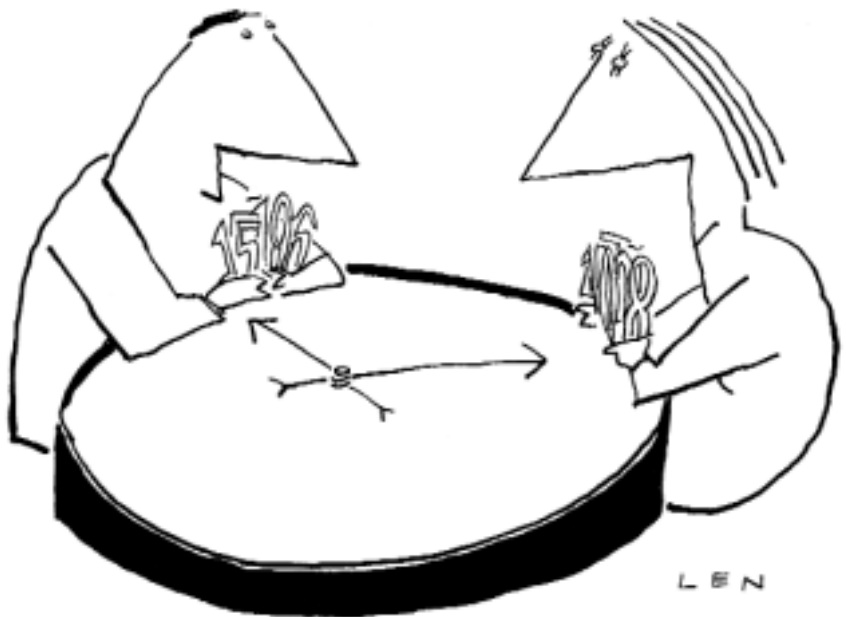
### Is deeltijd mogelijk in managementposities?

### Hoe kunnen we het vervullen van functies in deeltijd het best aanpakken?

De taakverdeling tussen mannen en vrouwen gaat er anders uitzien. Vroeger zorgden vaders fulltime voor het inkomen en moeders fulltime voor het gezin. Tegenwoordig proberen we werk en zorgtaken beter te verdelen. Toch komt nog steeds een groot deel van de taken thuis voor rekening van vrouwen. Dat kost tijd en daarom willen veel vrouwen liever minder dan fulltime werken. Bijvoorbeeld vier dagen per week.

Mensen functioneren beter op hun werk als ze zich geen zorgen hoeven te maken over de situatie thuis. Daarom is het belangrijk dat medewerkers die korter willen werken daarvoor ook de gelegenheid krijgen. Zodat ze hun werk met veel enthousiasme kunnen blijven doen en zich in kunnen zetten voor goede resultaten.

Werken in deeltijd lijkt lastig, maar in de praktijk blijkt dat het heel goed valt te organiseren. Ook in hogere en leidinggevende functies. Als werken in deeltijd problemen geeft is dat over het algemeen omdat het niet goed georganiseerd is.



***Vrouwen en mannen die balans hebben gevonden tussen werk en privé-leven doen hun werk zonder zorgen. Waarschijnlijk leveren ze daardoor zelfs betere resultaten. Omdat ze geleerd hebben te relativeren en geleerd hebben hun leven zakelijk en efficiënt te organiseren. Zakelijke werkgevers zorgen voor een efficiënte organisatie van deeltijd.***

### Checklist deeltijd

Leidinggevenden kunnen bij het maken van afspraken over werken in deeltijd gebruik maken van een checklist. Met deze checklist als basis gaat u het gesprek aan met een medewerker die te kennen heeft gegeven in deeltijd te willen werken.

- 1** Oriëntatie op de deeltijdvraag:  
Waarom wil de betreffende medewerker in deeltijd werken? Is deeltijd de juiste oplossing of past een ander aanbod beter bij zijn of haar vraag? Wat houdt het deeltijdverzoek precies in: hoeveel uren wil men minder werken; hoeveel uren minimaal, hoeveel maximaal? Aan welke vorm van deeltijd wordt gedacht? Hoe wil men omgaan met de gevolgen van deeltijd voor de werkomgeving?
- 2** Oriëntatie op de directe omgeving:  
Wat zijn de consequenties van het deeltijdverzoek voor de werkomgeving: hoe zit het met bereikbaarheid, beschikbaarheid, coördinatie en overleg? Wordt er in deeltijd gewerkt in vergelijkbare functies en hoe zijn de ervaringen hiermee? Hoe kunnen de door deeltijd vrijkomende uren worden herbezet?
- 3** De relatie met het beleid van de organisatie:  
Welk standpunt over deeltijd is door uw organisatie genomen? Wat zijn de consequenties van dit beleid in relatie tot de vraag van uw medewerker? Welke speelruimte blijft over voor u als leidinggevende om tot een afgewogen beslissing te komen?
- 4** Een passende vorm van deeltijdarbeid:  
Welke vorm van deeltijd lijkt het meest geschikt? Met welke maatregelen en praktische werk afspraken kunt u eventuele nadelen voor beide partijen minimaliseren?
- 5** Praktische werkafspraken kunt u maken over:
  - het afstemmen van het takenpakket op de omvang van de aanstelling
  - herbezetting van vrijgekomen uren
  - bereikbaarheid thuis: wanneer wel, wanneer niet en welke faciliteiten zijn nodig
  - de consequenties van deeltijd voor de loopbaan, indien die er zijn
  - evaluatie van het werken in deeltijd, of over een proefperiode



## Hoe kunnen we de organisatiecultuur aantrekkelijker maken voor vrouwen?

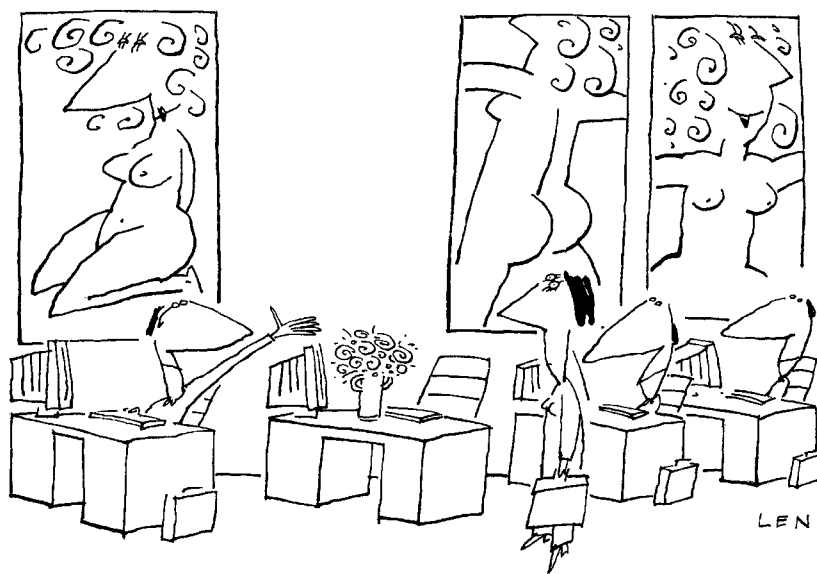
Vinden vrouwen dat er een mannencultuur is in ons bedrijf?

Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat de cultuur van ons bedrijf meer vrouwen aanspreekt?

Wij willen onze cultuur veranderen, hoe pakken wij dat aan?

Vaak zeggen vrouwen op te lopen tegen een 'mannencultuur'. Deze 'mannencultuur' vloeit logischerwijs voort uit het feit dat er in de organisatie, of op een bepaald niveau van de organisatie, hoofdzakelijk mannen werkzaam zijn. Daarom bestaat de cultuur uit mannelijke waarden en normen. Als we vragen die cultuur te omschrijven dat wordt deze getypeerd als "niet voor elkaar onder willen doen, scoren, zelfvertrouwen uitstralen, geen uiting geven aan twijfels en onzekerheden en weinig oog hebben voor het moeten combineren van werk met zorgtaken".

Vrouwen voelen zich niet thuis in een 'mannencultuur'; het is lastig om ertussen te komen. Ze voelen zich niet geaccepteerd en het lukt ook niet om deel uit te maken van 'old boys' netwerken. Bovendien worden ze beoordeeld op mannelijke normen en dan valt het niet mee om waardering te krijgen voor de eigen – vrouwelijke – manier van werken.



**Een cultuurverandering is nodig om als bedrijf de aansluiting te vinden met waarden en normen van medewerkers. Een voor vrouwen aantrekkelijk bedrijf zijn, vraagt om een bepaalde cultuur. Een werkcultuur die vrouwen aanspreekt.**

## Stappenplan

### Cultuurdiagnose en cultuurverandering

Hoe weet je nu welke werkcultuur ook vrouwen aanspreekt? Op de eerste plaats moet de huidige cultuur inzichtelijk en bespreekbaar gemaakt worden. Daarna kun je pas de cultuur beïnvloeden of veranderen.

Stap 1: Maak een 'cultuurdiagnose':

In deze eerste stap wordt in kaart gebracht 'hoe de dingen nu eenmaal gedaan worden in de organisatie'. Je krijgt een beeld van de waarden en normen die gelden bij de bestaande werkcultuur.

Stap 2: Hoe ziet de gewenste cultuur er uit?

De volgende stap is het opstellen van een profiel van de 'gewenste' cultuur. Gezamenlijk worden op verschillende terreinen waarden en normen geformuleerd die men in de organisatie (meer of minder) zou willen hebben. Dit kan bijvoorbeeld op de volgende terreinen:

- klant- en marktgerichtheid;
- resultaatgerichtheid;
- samenwerkingsverhoudingen;
- leidinggeven en aansturing;
- communicatie (in- en extern).

Stap 3: Stel een plan van aanpak op dat past bij organisatie.

Een vergelijking tussen de huidige en de gewenste cultuur levert aanwijzingen en aanknopingspunten op voor verbeter- of veranderingsstappen. Van belang is dat er gezocht wordt naar de verandermogelijkheden die passen bij het bedrijf en die door het bedrijf zelf in gang gezet kunnen worden.

Er zijn verschillende mogelijkheden om cultuurverandering aan te pakken.

*Formele* mogelijkheden, zoals voorbeeldfuncties, training van het management in 'genderbewustzijn', operationalisering van diversiteit in beoordelingssystemen, herijking van sollicitatiecriteria, etc. Maar er kan ook gezocht worden naar veranderstappen die meer passen bij een '*informele*' organisatie, zoals meer ondersteuning van vrouwen door collegiale netwerken, binnen of buiten het bedrijf.

## Meer weten?

### Interessante websites met aandacht voor vrouwen (en techniek):

[www.brandweervrouw.nl](http://www.brandweervrouw.nl)  
[www.opportunity.nl](http://www.opportunity.nl)  
[www.telementor.org](http://www.telementor.org)  
[www.techniekorientatie.nl](http://www.techniekorientatie.nl)

### Literatuur:

*Het glazen plafond* (1999), Cora de Olde en Esther Slinkman, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Elsevier, telefoon: 070-441555)

*Jaarboek Emancipatie* (2000), Annemies Gort (ed), Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Elsevier, telefoon: 070-441555)

*Inspirerende Initiatieven* (1998), Wilma Henderikse en Annet Huizing, De Jong & Van Doorne-Huiskes (telefoon: 030-2333361, e-mail: [jongvdh@wxs.nl](mailto:jongvdh@wxs.nl))

*Leerlingen verbreden hun horizon, Een programma voor oriëntatie op studie en beroep in een technische richting* (1998), Özgül Yürtsever en Wilma Henderikse, Wetenschapswinkel Nijmegen (De Jong & Van Doorne-Huiskes, telefoon: 030-2333361, e-mail: [jongvdh@wxs.nl](mailto:jongvdh@wxs.nl))

*De Koplopers Collectie, werk en zorg: voorbeelden van bedrijven/The Koplopers Collection, work/life balance: examples of companies* (2000), Wilma Henderikse en Cora de Olde, De Jong & Van Doorne-Huiskes (telefoon: 030-2333361, e-mail: [jongvdh@wxs.nl](mailto:jongvdh@wxs.nl))

*'Regretted losses', voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top* (2000), Wilma Henderikse en Annemieke van Beek, Opportunity in Bedrijf (telefoon: 020-4265890, e-mail: [oib@opportunity.nl](mailto:oib@opportunity.nl))



*Met vrouwen uit de brand, handleiding voor de integratie van vrouwen bij de brandweer*, 1994 (update medio 2001), Wilma Henderikse en Bettina Bock, Ministerie van Binnenlandse Zaken (Logistiek Centrum van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, telefoon: 079-3682700)

*Omgangsvormen, werkbeleving en diversiteit bij de Nederlandse Politie* (2000), Theo Sandfort en Ine Vanwesenbeek, Nisso (uitgeverij Eburon, telefoon: 015-2131484)

### **Informatie en advies:**

Over vrouwen in het hoger technisch onderwijs: VHTO, landelijke organisatie vrouwen in hogere technische opleidingen en functies, telefoon: 020-6521295, e-mail: [vhto@vhto.nl](mailto:vhto@vhto.nl)

Over de balans tussen mannen en vrouwen in de organisatie: Opportunity in Bedrijf, telefoon: 020-4265890, e-mail: [oib@opportunity.nl](mailto:oib@opportunity.nl)

Over beleid tegen seksuele intimidatie: Bezemer & Kuiper, telefoon: 010-2400907, e-mail: [info@bezemer-kuiper.nl](mailto:info@bezemer-kuiper.nl)

Over het wekken van de interesse van meisjes voor techniek: Techniek 10 Nederland, telefoon: 030-2625980, e-mail: [technika10.nl@xs4all.nl](mailto:technika10.nl@xs4all.nl)

Over cijfers met betrekking tot het aandeel van vrouwen in technische opleidingen: CBS, telefoon: 070-3373800, website: [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)

Over onderzoek en advies op het gebied van personeel en organisatie: De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners, telefoon: 030-2333361, e-mail: [jongvd@wxs.nl](mailto:jongvd@wxs.nl)



De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners  
Kerkstraat 19E  
3581 RA Utrecht