



Best Practices

Voor het vergroten
van de instroom en
doorstroom van vrouwen

Werkdocument,
Versie 1, September 2002

*GAIA,
Netwerk voor vrouwen uit de
Aardwetenschappen*

BEST PRACTICES

**VOOR HET VERGROTEN VAN DE INSTROOM EN DOORSTROOM
VAN VROUWEN**

**WERKDOCUMENT
VERSIE 1**

samengesteld door: J.M.J.Gieske
september 2002

INHOUDSOPGAVE

1. Best Practices werkdocument.....	3
2. Algemene best practices	5
3. Werving en selectie	6
4. Loopbaanontwikkeling	7
5. Arbeidsvoorwaarden/regelingen.....	8
6. Cultuur	9
7. Contractbeëindiging.....	10
8. Conflicthantering/bemiddeling.....	11
9. Wetenschappelijke selectie	12
10. Vrouwen zelf.....	13
11. Netwerken (GAIA, NIMF, ZIJSTROOM, SVN, IREEN, etc.)	14
Bronnen:	15
Bijlage 1. Wat is GAIA?	16

1. Best Practices werkdocument

Dit document geeft een overzicht van ‘best practices’, maatregelen die gelijke kansen voor vrouwen binnen de werkomgeving bevorderen en bestaande barrières slechten. Het document is opgesteld door GAIA, Netwerk voor vrouwen uit de aardwetenschappen, op verzoek van de Adviesraad van GAIA (zie bijlage 1). Doel van het document is om organisaties die meer gendergelijkheid of diversiteit nastreven een ‘checklist’ aan te bieden van mogelijke maatregelen. Individuele organisaties kunnen dan een pakket van maatregelen samenstellen, en verder uitwerken, dat in hun specifieke situatie het beste past. GAIA beveelt aan om hierbij voor een geïntegreerde benadering te kiezen, waarin alle aspecten (cultuur, werving en selectie, loopbaanontwikkeling, arbeidsvoorwaarden, etc.) aandacht krijgen. De U.S. Equal Employment Opportunity Commission noemt dit de zogenaamde ‘SPLENDID’ approach (zie tabel). Opportunity in Bedrijf spreekt van het ‘ringenmodel’ (zie figuur).

Dit document is een werkdocument. GAIA zal het document regelmatig aanvullen met nieuwe informatie. Wij hopen dat u uw ervaringen met maatregelen, en of ze wel of juist niet het beoogde effect hadden, met andere organisaties wilt delen. U kunt hierover contact opnemen met gaia@vrouwen.net of hgieske@globalxs.nl.

GAIA laat in samenwerking met organisaties waar aardwetenschappers werkzaam zijn een loopbaanonderzoek uitvoeren dat meer specifiek ingaat op de situatie in organisaties waar aardwetenschappers werkzaam zijn of worden opgeleid (meer informatie hierover via gaia@vrouwen.nl). Dit document zal met de bevindingen uit het loopbaanonderzoek worden aangevuld.

De informatie is afkomstig uit de literatuur voorhanden in de GAIA database en informatie aangeleverd door de GAIA Adviesraad. Informatie over maatregelen ten aanzien van vrouwen werkzaam in de wetenschap in diverse Europese landen is beschikbaar op de website van de Europese Commissie: <http://www.cordis.lu/improving/women/reports.htm>.

Study	<i>breng het ‘probleem’ in kaart</i>
Plan	<i>ontwikkel een ‘plan van aanpak’</i>
Lead	<i>zorg voor commitment en voorbeeldgedrag van leidinggevend</i>
Encourage	<i>beloon gewenst gedrag</i>
Notice	<i>monitor het effect van uw maatregelen</i>
Discussion	<i>stel een communicatieplan op</i>
Inclusion	<i>betrek ook de mannen, en alle niveaus van de organisatie</i>
Dedication	<i>wees toegewijd, lange termijn voordelen vergen veel inzet op de korte termijn</i>

Tabel. De ‘SPLENDID’ approach van de U.S. Equal Employment Opportunity Commission



Figuur: ringenmodel Opportunity in Bedrijf

Figuur. Ringenmodel van Opportunity in Bedrijf.

2. Algemene best practices

- Maak een geïntegreerd plan, de zgn. ‘SPLENDID’ approach. Formuleer op meerdere niveaus doelstellingen en maatregelen t.a.v. bestaande knelpunten bij werving, (wetenschappelijke) selectie, loopbaanontwikkeling, cultuur, combinatie arbeid/zorg, etc., en de communicatie over en wijze van implementatie van dergelijke maatregelen.
- Geef naar de aandeelhouders aan wat het beleid is, welke voordelen dit oplevert en waar de organisatieleiding op kan worden afgerekend.
- Stel een commissie in voor diversiteit, bestaande uit vertegenwoordigers van werknemers, HRM en leidinggevend, met voldoende bevoegdheden. De directie is eindverantwoordelijk.
- Laat commitment van leidinggevend blijken door e-mail van directeur aan de medewerkers, en in toespraken, jaarrapporten, interviews, web-site.
- Stel een communicatieplan op m.b.t. noodzaak en legitimiteit van stimuleringsbeleid.
- Stel duidelijke doelstellingen vast voor alle niveaus in de organisatie, commissies, e.d., met streefcijfers, wijze en frequentie van monitoring, en evaluatie.
- Benoem de diversiteit aan kwaliteiten (ook de feminie) waarvoor een organisatie bewust kiest.
- Verzamel cijfers over aanbod, instroom, doorstroom en uitstroom.
- Geef diversiteits-/gendertraining aan medewerkers en leidinggevend, waaronder intergender communicatie.
- Hou discussiebijeenkomsten, informele lunches, workshops, etc. om kennis te ontwikkelen en uit te dragen en bewustwording te stimuleren. Stel stereotype beelden over vrouwen en mannen ter discussie. Stel ook de al-dan-niet vermeende ‘nadelen’ van het hebben van vrouwelijke werknemers ter discussie. Zoek voor eventuele aan het vrouw-zijn gerelateerde situaties een creatieve oplossing. Zijn de ‘nadelen’ vermeend, stel dat dan helder vast.
- Betrek de mannelijke werknemers!
- Stel individuele doelstellingen voor leidinggevend vast in functioneringsgesprekken, zowel m.b.t. streefcijfers als omgang met medewerkers, en ‘reken af’ d.m.v. incentives en e.v. sancties, w.o. salarisafspraken.
- Verbeter uw bedrijfsimago. Profileer uw bedrijf met de vrouwgerichte aanpak naar de buitenwereld.
- Vraag advies bij Opportunity in Bedrijf of andere gespecialiseerde bureaus.

3. Werving en selectie

- Stel een transparante, vastgelegde procedure op. Hieronder vallen verantwoording van keuze, verantwoording t.a.v. gender-aspect (was er tenminste één vrouw uitgenodigd? Indien niet geselecteerd, waarom niet?). Leg de weging van verschillende selectiecriteria vooraf vast.
- Geef training over gender-bias in selectieprocessen ('like me syndrome', stereotypen, vooroordelen).
- Leg vooraf naast professionele eisen ook eisen aan persoonlijke kwaliteiten vast, en check op masculiniteit/femininiteit; koppel deze aan de gewenste kwaliteiten voor de organisatie.
- Adverteer alle vacante functies.
- Benoem in advertentieteksten de aspecten van de functie die aantrekkelijk zijn voor vrouwen, benoem gewenste feminiene kwaliteiten.
- Adverteer vacatures via vrouwen-netwerken.
- Werf bewust vrouwen, b.v. via gespecialiseerde werving en selectiebureaus.
- Werf bewust mannen met feminiene kwaliteiten.
- Zorg dat ook vrouwen deelnemen aan selectiecommissies.
- Werf vrouwen voor stages en opleidingstrajecten, creëer extra plaatsen exclusief voor vrouwen.
- Organiseer bedrijfsbezoeken voor studenten, eventueel exclusief voor vrouwen.
- Onderhoudt contacten met universiteiten door vrouwelijke 'recruiter'.
- Onderhoudt contacten met studentenorganisaties.
- Onderhoudt contacten met netwerken voor vrouwen.

4. Loopbaanontwikkeling

- Geef loopbaanondersteuning, b.v. specifieke trainingen voor persoonlijke vaardigheden zoals zelfprofilering en zelfmanagement, persoonlijke ontwikkelingsplannen.
- Implementeer een Management Development programma om vrouwen te begeleiden naar zwaardere functies.
- Ondersteun de loopbaanontwikkeling door job-roulatie (ervaring opdoen in verschillende functies) en job-shadowing (meelopen met ervaren medewerker/leidinggevende).
- Biedt mentoring, (externe of interne) coaching en intervisie (consultatie tussen medewerkers onderling) aan.
- Benader actief vrouwen voor zwaardere functies.
- Stel voor iedere leidinggevende functie die vrijkomt tenminste één vrouw voor.
- Draag zorg voor een pro-actief loopbaanbeleid, zorg voor opvolgingsplanning.
- Organiseer informele bijeenkomsten van vrouwen met senior-management.
- Presenteer vrouwen in hogere functies als rolmodel d.m.v. interviews, e.d., maak promoties zichtbaar.
- Vergroot zichtbaarheid van vrouwen door deelname aan commissies, e.d.
- Draag zorg voor acceptatie van de grotere onzekerheid/bescheidenheid van vrouwen.
- Draag zorg voor het opzetten van een netwerk voor vrouwelijke werknemers.
- Stimuleer deelname externe netwerken en externe activiteiten door dit (deels) in werktijd mogelijk te maken.

5. Arbeidsvoorwaarden/regelingen

- Draag zorg voor regelingen voor vrouwen en mannen om combinatie arbeid- en zorgtaken beter mogelijk te maken, waaronder:
 - Deeltijdwerk (ook leidinggevenden)
 - Flexibele werktijden
 - Duo-banen
 - Kinderopvang (denk ook aan faciliteiten bij werkzaamheden buiten kantooruren)
 - Ouderschapsverlof
 - Zorgverlof voor zieke familieleden
 - Vakantieopvang kinderen
- Streef naar een flexibele loopbaanplanning, waarbij periodes van kortere werkweken of 'sabbaticals' geen belemmering vormen voor loopbaanontwikkeling.
- Creëer mogelijkheden voor thuiswerken/tele-werken.
- Stimuleer het gebruik door mannen van arbeid/zorg regelingen en flexibele loopbaanplanning.
- Trek salarissen gelijk, let daarbij ook op de beginsalarissen!
- Besteedt aandacht aan stress en werkdruk, maak deze bespreekbaar.
- Train medewerkers in het bereiken van een goede balans tussen werk en privé leven, geef ze de mogelijkheid hierover een adviseur te raadplegen
- Monitor en evalueer verwachtingen en tevredenheid werknemers, vergelijk de ervaringen van nieuwe medewerkers met degenen die langer in dienst zijn.
- Sluit aan bij bestaande beoordelingsinstrumenten, maar neem daarin het gender-aspect op.
- Ontwikkel maatregelen voor dual-career planning, assisteer de partner van een nieuwe werknemer bij het vinden van een nieuwe werkkring.
- Draag zorg voor specifieke gezondheids- en veiligheidsvoorzieningen.
- Draag zorg voor ruimte en tijd om borstvoeding te geven of te kolven.
- Stel een protocol op tegen (sexuele) intimidatie (zero tolerance).

6. Cultuur

- Zet een cultuurveranderingsproces op gang. Voer eventueel een cultuuronderzoek uit. Definieer een gewenste bedrijfscultuur, en heb hierbij aandacht voor masculiene waarden (competitie, 'scoren', statusbevestiging, hiërarchie, macht, zelfvertrouwen uitstralen, weinig aandacht voor arbeid/zorg vragen, e.d.) versus feminie waarden (communicatie, aandacht voor maatschappelijke context, luisteren, samenwerken, multidisciplinair, netwerken). Werk een plan uit om tot een cultuurverandering te komen.
- Draag de bedrijfsmatige en intermenselijke voordelen van een dergelijke bedrijfscultuur uit.
- Communiceer dat een betere besluitvorming wordt bereikt als diverse 'afwijkende' meningen en gezichtspunten worden gehoord.
- Heb aandacht voor acceptatie van onzekerheid en twijfel, en voor bevestiging en feedback
- Besteedt aandacht aan de acceptatie van de vaak andere benadering van werk, werkprocessen en mensen door vrouwen.
- Heb aandacht voor de ambities van vrouwen, deze worden vaak bescheidener gebracht.
- Heb aandacht voor de balans prive/werk, ontmoedig een overwerkcultuur.

7. Contractbeëindiging

- Zorg bij groepen werknemers voor een transparante procedure, zorg dat de ratio mannen en vrouwen gelijk is.
- Voorkom voortijdig vertrek door aandacht voor loopbaanwensen (glazen plafond!), bedrijfscultuur, conflictbemiddeling (zie 8) en arbeid/zorgvoorzieningen.
- Besteed in exit-interviews aandacht aan gender-aspecten en gebruik deze informatie in uw genderbeleid.

8. Conflicthantering/bemiddeling

- Draag uit dat conflicten kunnen voorkomen en dat deze bespreekbaar zijn.
- Ontwikkel een procedure voor conflicthantering en bemiddeling. Deze dient rechtvaardig, vertrouwelijk, neutraal en handhaafbaar te zijn.
- Train leidinggevenden en andere relevante medewerkers in conflicthantering.
- Wijs één of enkele medewerkers, bijvoorbeeld personeelsmedewerkers, aan als mediator in geval van conflicten, of stel een ombudsman/vrouw aan. Deze ontvangen meer uitgebreide training in mediatie

9. Wetenschappelijke selectie

- Stel regels op om sexisme en nepotisme te voorkomen, en zorg dat die regels worden nageleefd in alle delen van de organisatie en in alle stappen van de selectieprocedures.
- Ontwerp een waar mogelijk objectieve, transparante en openbare beoordelingsmethode, waarover openbare verantwoording plaatsvindt.
- Zorg dat de onderlinge weging van selectiecriteria vastligt, b.v. 33% kwaliteit van gastinstituut, 33% innovativiteit van het voorstel, 33% kwaliteit van de aanvrager.
- Definieer de criteria, zowel de kwantitatieve criteria (publicaties/citaties) als kwalitatieve criteria (innovativiteit).
- Weeg behalve wetenschappelijk inhoudelijke criteria ook bredere criteria mee, b.v. bijdrage aan maatschappelijke ontwikkeling, inspelen op maatschappelijke vragen, volgens vooraf vastgestelde weegfactoren.
- Vermijdt een informele werkwijze bij beoordeling en selectie procedures.
- Corrigeer publicatielijst voor deeltijdwerk en zwangerschaps/ouderschapsverlof (de academische leeftijd) in alle stadia van beoordeling en selectie.
- Maak selecteurs bewust van gender-issues door training, informatie, e.d.
- Licht het peer review systeem door (o.a. diversiteit reviewers, beoordelingscriteria, beroepsprocedures).
- Neem 30-40 % vrouwen op in selectiecommissies.
- Monitor en evalueer aanvragen en toekenningen naar sexe per vakgebied.
- Stel vast dat de ratio vrouwen-mannen bij de toegekende beurzen gelijk is aan deze ratio bij de ingediende voorstellen.
- Stel voor gebieden waar ondervertegenwoordiging speelt speciale beurzen in.

10. Vrouwen zelf

- Wees u bewust van informele circuits, leer het systeem kennen.
- Netwerk, ook met mannen.
- Zoek een mentor.
- Leer onderhandelen.
- Volg trainingen voor leidinggevende of andere persoonlijke vaardigheden.
- Zoek steun en begeleiding binnen en/of buiten werkomgeving (o.a. coaching, intervisie).
Leg uw onderzoeksvoorstel, uw loopbaanvragen, en dergelijke, voor aan enkele vertrouwde vakgenoten, collega's of netwerkleden.
- Doe ervaring op in verschillende functies.
- Ontwikkel uw zelfvertrouwen.
- Zoek niet te snel de fout bij uzelf.
- Verdiep u in hoe u macht en invloed kunt en wilt uitoefenen.
- Zoek samen met uw werkgever een heldere oplossing in geval van zorgverlof, zwaar werk, en andere, mogelijk vermeende, aan uw vrouw-zijn gerelateerde specifieke situaties.
- Breng onheuse ervaringen onder de aandacht van klachtencommissies, conflictbemiddelaars, ondernemingsraden, beroepsverenigingen/netwerken of de rechter.
- Blijf vrouw, behoudt uw integriteit, pas uw gedrag niet al te veel aan aan dat van uw mannelijke collega's.

11. Netwerken (GAIA, NIMF, ZIJSTROOM, SVN, IREEN, etc.)

Sluit u aan bij een netwerk, deze:

- Bieden mogelijkheden tot informele informatie-uitwisseling.
- Bieden vaak (o.a. GAIA) loopbaanondersteunende trainingen, w.o. management vaardigheden en andere persoonlijke vaardigheden.
- Bieden de mogelijkheid tot netwerken met vrouwen met zwaardere functies en bij andere bedrijven.
- Bieden vaak (o.a. GAIA) de mogelijkheid tot mentoring en intervisie.
- Lobbyen vaak (o.a. GAIA) voor u binnen het werkveld.

Bronnen:

- Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, 2000. Halfslachtige wetenschap. Onderbenutting van vrouwelijk potentieel als existentieel probleem voor academici. Advies aan OC&W.
- Brainard, S.G. , 200?. Strategies used by companies to recruit and retain women and minorities in engineering. http://www.globalalliancesmet.org/best_publpriv.html
- De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners/SZW, 199?. Inspirerende initiatieven.
- De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners/SZW, 199?. 100-en-één vragen over vrouwen en techniek.
- De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners, 2000. De KoplopersCollectie.
- European Communities, 2000. Science policies in the European Union. Promoting excellence through mainstreaming gender equality. ETAN Expert Working Group on Women and Science.
- Emerson, C.J., F.M. Williams and S. Sherk, 2001. Best practices for the retention of Women Engineers and Scientists in the Oil and Gas Sector. New Frontiers, New Traditions.
- Nir, I. le, 2000. Presentatie aanpak diversiteit door Schlumberger op GAIA symposium.
- Opportunity in Bedrijf, 2002. 'Regretted losses'. Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top.
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission, ?. Best Practices of Private Sector Employers. <http://www.eeoc.gov/task/practice.html>

Website: <http://www.cordis.lu/improving/women/reports.htm>

Bijlage 1. Wat is GAIA?

GAIA is opgericht op 9 december 1998. GAIA is het netwerk voor vrouwen uit de aardwetenschappen. GAIA resorteert als kring onder het Koninklijk Geologisch en Mijnbouwkundig Genootschap (KNGMG) en als werkgroep onder het Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap (KNAG). De leden van GAIA zijn hoger opgeleide vrouwen met een aardwetenschappelijke achtergrond, loopbaan of interesse. Het aantal leden bedroeg medio 2002 200, waarvan ca. 25% werkzaam in onderzoekinstellingen en universiteiten, 20% bij adviesbureaus en groot technologische instituten (GTI's), 7% in grondstoffen en energie, 15% bij regionale en landelijke overheden, 15% studenten en 18% met andere beroepsmatige bezigheden, zoals zelfstandig consultant. De naam GAIA is ontleend aan de naam van de Griekse godin van de aarde.

De algemene doelstelling van GAIA is belangenbehartiging van vrouwen met een aardwetenschappelijke achtergrond, teneinde gendergelijkheid te verwezenlijken. Hiervoor zijn verschillende redenen aan te voeren; naast het scheppen van gelijke kansen voor mannen en vrouwen is het om economische redenen ongewenst dat veel talent ongebruikt of onderbenut blijft. Bovendien komt diversiteit de kwaliteit van de organisatie ten goede. Diversiteit zorgt voor een creatieve en flexibele organisatie die adequater op haar omgeving reageert. In GAIA's Strategisch Plan uit mei 2001 zijn haar missie, visie en doelen als volgt gedefiniëerd:

Missie

GAIA is een netwerk voor vrouwen uit de aardwetenschappen. GAIA biedt vrouwen met een aardwetenschappelijke achtergrond, loopbaan of interesse een mogelijkheid tot ontmoeting en netwerken en wil deze vrouwen ondersteunen in hun (loopbaan)ontwikkeling. GAIA zal in dialoog met werkgevers en onderwijsinstellingen een bijdrage trachten te leveren aan het realiseren van een meer diverse en gendergelijke werkomgeving met als doel een betere benutting van het vrouwelijk potentieel in de aardwetenschappen te verwezenlijken.

Visie

GAIA verstaat onder gendergelijkheid de situatie waarin vrouwen gelijke kansen in en toegang hebben tot het aardwetenschappelijk speelveld. Dit gaat verder dan het nastreven van een bepaalde getalsmatige verhouding tussen mannen en vrouwen die de opleidingsuitstroom weerspiegelt, maar behelst ook de cultureel-sociale normen en waarden waaronder men functioneert. Een diverse en gendergelijke werkomgeving, die zowel door mannen als vrouwen aantrekkelijk wordt gevonden, draagt bij tot een creatieve en innovatieve organisatie die beter op de maatschappij aansluit.

Doelen

GAIA bevordert door middel van lezingen, workshops, excursies en diners het uitwisselen van informatie en ervaringen tussen vrouwen onderling. GAIA zal de actuele stand van de aardwetenschappelijke arbeidsmarkt in kaart brengen en de barrières die vrouwen ondervinden bij de in- en doorstroom inventariseren en zal trachten werkbare oplossingen aan te dragen ten einde verbetering in deze situatie te brengen. Voorstellen zullen worden geformuleerd om beter aan de behoeften van vrouwen tegemoet te komen zodat het talent van deze vrouwen ten volle zal kunnen worden benut.

GAIA Adviesraad

GAIA wordt bijgestaan door een Adviesraad waarin de volgende personen zitting hebben:

ir. A. van Bennekom, directeur RIZA

prof. dr. Hooimeijer, decaan Ruimtelijke Wetenschappen UU

prof. dr. van Kruijsdijk, vice-decaan Technische Aardwetenschappen, TUDelft

dr. J. Marks, directeur NWO-ALW

dr. A.P. Oost, voorzitter KNGMG

mw. drs. L. Polder, HRM E&P Shell

dr. H. Speelman, directeur TNO-NITG