

# Verslag Workshop Loopbaangesprekken

## GAIA-Ambassadeursnetwerk



netwerk voor vrouwen uit  
de aardwetenschappen

25 september 2008  
Deltares - Delft



### Introductie

De 2<sup>e</sup> bijeenkomst met het GAIA-Ambassadeursnetwerk van 2008 vond plaats op donderdag 25 september bij Deltares in Delft. Zowel ambassadeurs, contactpersonen als HR-adviseurs waren dit keer uitgenodigd. Ook was de middag toegankelijk voor andere GAIA-leden, vrouwen werkzaam bij de deelnemende organisaties en overige geïnteresseerden. Met ruim 30 aanwezigen en een interessant programma was het wederom een geslaagde en drukbezochte activiteit.

### Loopbaanontwikkeling thema

Van het loopbaanonderzoek dat is uitgevoerd op initiatief van GAIA (2002-2004) waren een aantal van de belangrijkste conclusies gerelateerd aan (gender-specifieke) communicatie & percepties met betrekking tot de loopbaanontwikkeling van mannen en vrouwen. Het thema van deze 2<sup>e</sup> bijeenkomst was daarom het loopbaan- en functioneringsgesprek, wat werd uitgewerkt door middel van twee rollenspellen tussen ambassadeurs als “werkgever” en GAIA-vrouwen als “werknemer”. Doel voor alle aanwezigen was om meer inzicht te krijgen in de communicatie, en eventuele gender-specifieke aspecten hierin, tijdens zulke gesprekken.

### Het rollenspel

De rollenspellen vonden plaats tussen “werknemers” Tilly Driesenaar (werkzaam bij KNMI) en Ilka Tanczos (werkzaam bij Waterdienst), en “werkgevers” Volkert Lubbers (vervangend ambassadeur voor

Fugro) en Rob Hartmans (ambassadeur voor Shell). Beide keren werd de “werknemer” geadviseerd door Corry Bijkerk (HR-adviseur KNMI) en Jan Groen (voormalig ambassadeur voor WL/Deltares), en werd de “werkgever” bijgestaan door adviseurs Eileen Cox (HR-adviseur Deltares) en Klaudia Kuiper (contactpersoon UU). De gespreksonderwerpen- en rollen waren van tevoren door de organisatie van de workshop vastgelegd.

De rollenspellen werden in goede banen geleid door moderator Anita de Wilde, professioneel communicatietrainer. Meerdere malen onderbrak zij het rollenspel met een time-out voor advies van haarzelf of een van de adviseurs. Soms werd nog eens op een andere manier overnieuw begonnen, soms kreeg een adviseur de kans om even als “gesprekspartner” het woord te nemen of een vraag te stellen. Na afloop van het rollenspel werd het publiek steeds gevraagd om terug te koppelen wat er was waargenomen en wat er aan blokkades en aandachtspunten was opgemerkt.

### Rollenspel Loopbaangesprek

Het ene rollenspel was neergezet als een loopbaangesprek, aangevraagd door de werknemer. Zij had hierbij als doel voor ogen om zich verder te kunnen ontwikkelen als projectleider en hiervoor de mogelijkheden te verkennen. De werkgever greep het gesprek aan om de werknemer te overtuigen van haar potentie als leidinggevende/afdelingshoofd, en haar te laten starten in het “management development” traject.

Een interessante ontwikkeling van het rollenspel was dat het uiteindelijk meer leek te gaan om een onderhandelings- dan een loopbaan/ontwikkelingsgesprek. Het belangrijkste discussiepunt werd meer of de werknemer nou wel of niet zou moeten instromen in het MD-traject dan hoe de werknemer zich verder kon ontwikkelen in haar loopbaan.

Belangrijke adviezen die in dit rollenspel werden gegeven waren *voor de werknemer*: (1) Stap niet te snel af van je eigen wensen/motivatie maar probeer deze uit te diepen & verduidelijken, en (2) Vraag dóór naar (onderbouwing of details van) wat je wordt verteld/aangeboden om te begrijpen wat het daadwerkelijk inhoudt en of dit is te combineren met eigen interesses/belangen. Belangrijke adviezen in dit rollenspel *voor de werkgever*: (1) Houd bij een loopbaangesprek de wensen en ontwikkeling van de werknemer centraal, en (2) Wees meteen eerlijk en compleet over wat je aanbiedt (bijv. tijdsverloop, kansen, en alternatieven).

### **Rollenspel Functioneringsgesprek**

Het andere rollenspel was neergezet als een functioneringsgesprek waarin de werknemer, net een jaar in dienst van de organisatie, zeer tevreden is met haar functie en geleverde prestaties. De werkgever heeft juist van haar directe baas gehoord dat men niet tevreden is met de manier waarop de werknemer haar werk binnen het team uitvoert.

Dit gesprek begon ontspannen maar werd wegens de (voor de werknemer totaal onverwachte) kritiek een echt “slecht nieuws” gesprek. Het gesprek werd hierdoor ook even emotioneel geladen. Uiteindelijk werd besloten het gesprek in andere samenstelling op nader tijdstip voort te zetten. Interessant detail is dat de beloofde bonus voor de gehaalde targets, bij beiden op de agenda, door het verloop van het gesprek niet eens is genoemd. Belangrijke adviezen die in dit rollenspel werden gegeven waren *voor de werknemer*: (1) Vraag dóór naar de kritiek & onderbouwing daarvan, probeer duidelijk te krijgen om welke vaardigheden & voorbeelden het gaat, en (2) Laat merken (op een “stevige” manier) dat/als je ergens

boos of geschrokken van bent. Belangrijke adviezen in dit rollenspel *voor de werkgever*: (1) Geef genoeg ruimte/mogelijkheden voor het verwerken en verwoorden van emoties, en (2) Bedenk dat elke persoon in een zelfde situatie toch een eigen perspectief zal hebben, zorg dat je concrete voorbeelden/informatie hebt om kritiek te illustreren.

### **Top-10 Tips Loopbaangesprek:**

- Complimenten die je krijgt oppakken en gebruiken
- Specifieker doorvragen (waarom wil je dit, wat doe ik dan zo goed, wat zie jij in mij?)
- Wees duidelijk over je wensen
- Houd je eigen doel voor ogen
- Luister naar de behoeften van de ander
- Vraag naar onderbouwing van keuzes
- Bedenk of je met de juiste persoon aan tafel zit (een loopbaangesprek met alleen je directe leidinggevende is niet zo handig: andere belangen)
- Houd in de gaten of je het over het goede onderwerp hebt
- Benoem wat je ervaart tijdens het gesprek
- Luisteren, samenvatten, doorvragen (“LSD”)

### **Top-10 Tips Functioneringsgesprek:**

- Benoem ook de goede punten als je kritiek hebt
- Bied rust en ruimte binnen het gesprek, wees niet bang stiltes te laten vallen
- Neem het initiatief terug als je het gevoel hebt dat dit teveel bij je gesprekspartner ligt
- Leg ‘het probleem’ gerust terug bij de ander als hij/zij dit ineens poneert
- Neem een time-out in het gesprek om de samenstelling aan tafel aan de orde te stellen
- Geef een goede introductie en spreek expliciet af wat voor gesprek je voert (wat gaan we bespreken en wat is de procedure)
- Ga als werknemer uit van je kracht
- Geef concrete/duidelijke voorbeelden

- Let op perspectief in het gesprek en op onderbouwing van standpunten (zowel je eigen standpunt als het standpunt van de ander is een perceptie, niet de absolute waarheid)
- Vraag naar de leer/verbeterpunten van de ander (voordat je met je eigen kritiek komt)

Tijdens het rollenspel bleek dat de adviseurs voor beide gesprekspartners een nuttige rol kunnen spelen in een loopbaan- of functioneringsgesprek. Van tevoren advies vragen aan een (al dan niet meer ervaren) collega, of bijvoorbeeld een HR-adviseur vragen bij het gesprek aanwezig te zijn, kan dus gunstig zijn.

### Tips van de GAIA-boekenlegger “Voor een succesvolle carrière”:

#### Wat moet ik doen?

- Doe ontwikkelingstaken, zoals moeilijke projecten en presentaties.
- Heb oog voor cumulerend effect van kleine beslissingen, zoals korter werken, minder risicovolle taken.
- Wees je bewust van percepties over vrouwen (onzeker, minder ambities).
- Besteed aandacht aan netwerken en het bedrijfspolitieke spel, focus niet alleen op inhoudelijk goed zijn.
- Zoek een - onafhankelijke – mentor en sluit je aan bij intervisie groep.
- Zorg dat je zichtbaar bent. Zorg dat mensen je (kwaliteiten) kennen.
- Let op een consistent loopbaanpatroon. Past activiteit/functie bij mijn loopbaan?
- Communiceer over je ambities, duidelijk en regelmatig.

#### Wat moet ik NIET doen?

- Afwachten
- Verwachten dat men wel weet wat jouw ambities en kwaliteiten zijn.
- Alleen ondersteunende taken doen.
- Alleen benadrukken wat je niet kan.
- Werken in kleine deeltijdbaan.

### Conclusies uit “Loopbanen van vrouwelijke en mannelijke geowetenschappers” (2004)

Het is van belang bewustwording te kweken voor de percepties die over vrouwen en mannen binnen organisaties bestaan:

- Mannen in hogere posities zijn sterke woordvoerders van het gelijkheidsideaal en belonen naar prestatie, hoewel ze om zich heen zien dat mogelijkheden voor mannen en vrouwen niet in gelijke mate gerealiseerd worden. Ze zijn tegenstanders van specifiek beleid.
- Vrouwen zouden andere competenties hebben en ander gedrag vertonen dan mannen (socialer, breder geïnteresseerd, opereren anders op de markt), deze positief gewaardeerde verschillen leveren echter geen bijdrage aan de loopbaanontwikkeling.
- Vrouwen zouden andere taken oppakken of toegedeeld krijgen, minder risicovol, meer intern-faciliterend. Dit draagt eveneens niet bij aan de loopbaanontwikkeling.

Uit het onderzoek komen geen aanwijzingen dat dit werkelijk zo is: Mannen en vrouwen verschillen niet in persoonlijkheids-kenmerken, motieven voor taakkeuze en de mate waarin ze risicovolle, nieuwe taken aantrekkelijk vinden en uitvoeren. Toch beoordelen leidinggevenden vrouwen lager dan mannen op met name groeicapaciteiten, ambitie en geboden kansen. Noch de positieve noch de negatieve percepties dragen bij aan de loopbaanontwikkeling van vrouwen. Het is van belang dat vrouwen in de communicatie naar leidinggevenden aan deze percepties aandacht besteden en duidelijk over hun ambities en prestaties communiceren. Leidinggevende dienen zich bewust te zijn van eerder genoemde percepties. Dit kan de keuze voor de meest geschikte kandidaat in de weg staan.

Daarnaast bleek uit het loopbaanonderzoek het volgende:

- Vrouwen verwerven hun functies vaker via open sollicitaties, terwijl

mannen hun functies verwerven via netwerken.

- Met name medior en senior functies worden verkregen via netwerken. Op deze functie worden via zij-instroom vooral mannen aangenomen.

Transparante procedures en vacatures kunnen de loopbanen van vrouwen dus bevorderen. Bewust op zoek gaan naar geschikte kandidaten buiten het standaard netwerk kan lonen. Vrouwen moeten aandacht hebben voor het deelnemen aan interne en externe netwerken.

Op <http://www.vrouwen.net/gaia/> zijn de complete resultaten en conclusies van het loopbaanonderzoek te downloaden. Op <https://public.deltares.nl/display/GAIA/> staan links naar andere publicaties die verzameld zijn voor het GAIA-Ambassadeursnetwerk.

#### **Het GAIA-Ambassadeursnetwerk**

GAIA is een landelijk netwerk voor vrouwen met een aardwetenschappelijke achtergrond of loopbaan (<http://www.vrouwen.net/gaia/>), en heeft sinds 2004 een "Ambassadeursnetwerk" van de belangrijkste aardwetenschappelijke organisaties. Op dit moment zijn dit Universiteit Utrecht, Vrije Universiteit, TU Delft, TNO Bouw & Ondergrond, Deltares, KNMI, Waterdienst, Fugro, Grontmij en Shell. Elke organisatie heeft een ambassadeur (officiële vertegenwoordiger van de organisatie, vaak directeur of decaan), een GAIA-contactpersoon (vrouwelijke werknemer en GAIA-lid) en een HR-adviseur. Het doel van het GAIA-Ambassadeursnetwerk is het verwezenlijken van een betere loopbaanontwikkeling en doorstroom naar medior en senior posities van vrouwelijke werknemers binnen de organisaties.

#### **De organisatie/coördinatie**

De bijeenkomst op 25 september en dit verslag ervan werden verzorgd door de GAN-commissie, allen vrijwilligers van GAIA, namelijk: Astrid Janssen, Marjolijn Haasnoot, Edith Hafkenscheid, Ellen Brinksma, Fraukje Brouwer, Mirjam van Kan en Klaudia Kuiper