

Diversiteit aan de top

Een onderzoek naar methoden om genderdiversiteit in het management te vergroten



Lof Media B.V.

Naam: Dionne Boerrigter

Studentnummer: s1011081

Studie: Bedrijfskunde

Bedrijfsbegeleider: Danielle Binnendijk

Onderwijsinstantie: Universiteit Twente

Begeleider: Martijn van Velzen

Assistent begeleider: Erwin Hofman

Periode: 23/04/2012 – 2/10/2012

Samenvatting

Ondanks het feit dat vrouwen eerder afstuderen en in het begin van hun loopbaan even veel ambitie hebben als haar mannelijke collega's, zijn het nog steeds voornamelijk mannen die de dienst uitmaken binnen bedrijven. En dat terwijl uit meerdere onderzoeken is gebleken dat bedrijven met meer diversiteit in het management over het algemeen betere bedrijfsresultaten behalen. Om deze redenen is het van belang om te achterhalen waarom vrouwen de top van bedrijven niet bereiken. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Lof Media, een bedrijf die haar partners wil helpen bij het verkrijgen van meer vrouwen in de top. De volgende onderzoeksvraag stond hierbij centraal.

'Hoe kan Lof de verschillende Lof Tools zodanig inzetten dat deze leidt tot een meetbare verbetering bij haar (toekomstige) Corporate partners op het gebied van genderdiversiteit in managementfuncties?'

Om een algemeen beeld te krijgen van het probleem is er allereerst een literatuuronderzoek gedaan. Hierbij is naar voren gekomen dat er verschillende redenen zijn waarom vrouwen weggaan bij bedrijven of er minder gaan werken. Deze redenen kunnen veelal ingedeeld worden in de volgende categorieën: het ervaren van een werkprivé conflict, een gebrek aan stimulatie voor persoonlijke ontwikkelingen vanuit het bedrijf, een heersende mannencultuur binnen bedrijven, het ontbreken aan netwerken en rolmodellen en als laatste de gezondheid die de medewerker weerhoudt fulltime te werken.

Door middel van negen casestudies wordt er informatie vergaard over negen partners. Hierbij wordt voornamelijk gelet op de instrumenten die zij inzetten om bovenstaande categorieën te waarborgen en om zodoende vrouwen te behouden en te stimuleren carrière te maken. Door middel van de twee-steekproeven-rangtoets van Wilcoxon is getest welke categorieën effect hebben op de diversiteitgroei. Omdat sommige redenen vaker genoemd worden in de literatuur, is aangenomen dat niet elke categorie even belangrijk is. Door middel van het toepassen van het Analytische Hiërarchische Proces (AHP) heeft iedere categorie een wegingsfactor gekregen, aan de hand waarvan de eindscore van partners is uitgerekend. Vervolgens is ook het effect van de wegingsfactoren getest door de Wilcoxon toets.

Uit de testen is gebleken dat zowel het bevorderen van een goede werkprivé balans als het stimuleren van een goede bedrijfscultuur leidt tot meer vrouwen in de top. Daarnaast viel het op dat de partners die de tevredenheid van medewerkers omtrent het werkprivé balans meten over het algemeen meer diversiteitgroei kenden dan partners die dit niet deden. Er is echter niet voldoende bewijs om te beweren dat ook de andere categorieën leiden tot meer diversiteitgroei. Wel is uit de testen gebleken dat de wegingsfactoren kloppen, wat inhoudt dat werkprivé balans de belangrijkste categorie is. Om deze redenen wordt aanbevolen dat Lof Media haar tools richt op het bewerkstelligen van meer werkprivé balans en een meer open en flexibele cultuur bij haar partners. Dit kan onder andere gedaan worden door het begeleiden van kinderopvang, door het geven van op maat gemaakte workshops of door het uitvoeren van tevredenheidsonderzoeken omtrent de werkprivé balans bij de partners.

Ter afsluiting van dit onderzoek worden er suggesties gedaan voor eventueel vervolgonderzoek, zoals het onderzoeken van de meningen van werknemers over de instrumenten die gehanteerd worden binnen de bedrijven.

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn bacheloropdracht van de studie Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Lof Media te Haarlem, waarbij wordt onderzocht hoe Lof Media haar partners nog beter kan helpen bij het bewerkstelligen van meer diversiteit op managementniveau.

Graag wil ik via deze weg een aantal mensen bedanken die het mogelijk hebben gemaakt dit onderzoek succesvol af te ronden en zodoende hebben bijgedragen aan een gepaste afsluiting van mijn bachelorstudie. Ten eerste wil ik mijn interne begeleider Martijn van Velzen bedanken, die me drie maanden geleden heeft voorgesteld bij Lof Media en voor zijn begeleiding gedurende het hele onderzoek. Ook wil ik Erwin Hofman hartelijk bedanken voor zijn rol als meelezer. Daarnaast wil ik Jolanda Holwerda, Danielle Binnendijk en Marianne Hangelbroek van Lof Media bedanken voor de begeleiding en de nuttige informatie die zij mij gedurende het onderzoek hebben gegeven. Ook wil ik graag de andere medewerkers van Lof Media bedanken voor het prettige contact. Via deze weg zou ik ook graag de partners van Lof media willen bedanken voor de tijd en moeite die zij erin hebben gestoken om mij in relevante informatie te voorzien.

Als laatste wil ik mijn vrienden en familie bedanken die gedurende mijn hele studie achter me hebben gestaan en altijd het vertrouwen in me hebben gehad.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze scriptie.

Dionne Boerrigter

Oktober, 2012

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Voorwoord	3
1 Inleiding.....	4
1.1 De huidige situatie	5
1.2 Aanleiding van het onderzoek	6
1.2.1 HR-instrumenten.....	8
1.2.2 Communicatieve instrumenten	9
2 Theoretisch kader	10
2.1 Wat vrouwen willen.....	10
2.2 De valkuilen.....	12
2.2.1 Push-factoren.....	12
2.2.2 Pull-factoren.....	14
2.3 De taken van HR.....	15
3 Methode & Dataverzameling.....	19
3.1 Casestudies	19
3.2 Analytische Hiërarchische Proces (AHP)	21
3.3 Data analyse.....	24
4 Resultaten	25
4.1 Doelstellingen	25
4.2 HR-instrumenten.....	25
5 Afsluiting	27
5.1 Conclusie	27
5.2 Discussie.....	29
Bibliografie	31
Bijlagen.....	34
Bijlage A: Begrippenlijst	34
Bijlage B: Studievoortgang mannen/vrouwen in het hoger/wetenschappelijk onderwijs.....	35
Bijlage C: verhouding man-vrouw op de werkvloer.....	37
Bijlage D: Berekening score ontwikkelingsmogelijkheden	38
Bijlage E: Berekening score bedrijfscultuur	38
Bijlage F: Berekening score werkprivé balans.....	39
Bijlage G: Berekening score netwerken	40
Bijlage H: Berekening score gezondheid.....	40
Bijlage I: Acceptatie hypothesen	40

1 Inleiding

‘Meer vrouwen in topfuncties is sleutel tot economische groei’ (Europese Commissie, 2010), ‘Met meer vrouwen in de top doen bedrijven het beter’ (de Volkskrant, 2011), ‘Te weinig topvrouwen in

bedrijfsleven' (Vrouw, 2012). Genderdiversiteit is tegenwoordig een populair onderwerp in de media. Ook in de wetenschap is genderdiversiteit een veel besproken onderwerp geworden. Bij de term genderdiversiteit doelt men op de verdeling tussen mannen en vrouwen binnen bedrijven.

Uit onderzoek in 2006 is gebleken dat bedrijven met meerdere vrouwen in de Raad van Bestuur en/of Raad van Commissarissen gemiddeld tien procent meer bedrijfsresultaat leveren en een hogere aandelen koers ervaren dan bedrijven zonder vrouwen in het bestuur of raad van commissarissen (Sheconsult, 2006). Ook uit het onderzoek van NSVP (2012) blijkt dat bedrijven met een Raad van Bestuur met meerdere vrouwen het financieel beter doen.

Behalve de media en wetenschappers, zien ook steeds meer bedrijven het voordeel van diversiteit op de werkvloer en zetten zij speciale instrumenten in om deze gewenste diversiteit te bewerkstelligen (NSvP, 2012). Maar liefst 59% van de Europese bedrijven met een diversiteitsbeleid geeft aan dat meer vrouwen in de top een positieve invloed heeft op de productiviteit en zelfs 63% van de bedrijven ziet een directe link tussen diversiteit en innovatie (NSvP, 2012). Een belangrijke oorzaak voor het positieve effect van vrouwen is dat zij andere perspectieven met zich mee brengen dan mannen en dat ze zich in leiderschapsrollen heel anders gedragen dan mannelijke leiders (Valian, 2005). Waar mannen vaak de rol van agent op zich nemen, neemt de vrouwelijke leider een meer gemeenschappelijke en betrokken rol op zich waarbij zij meer waarde hecht aan jovialiteit, warmte & steun (Toegel, 2010). Daarnaast zijn vrouwen beter in het ontwikkelen van medewerkers en fungeren zij beter als een rolmodel, waarbij zij een goede inspiratiebron zijn voor andere medewerkers. Daar komt bij dat ze beter zijn in participatieve besluitvorming dan haar gemiddelde mannelijke collega (Colijn, 2012). Toegel (2010) is het hier mee eens, maar voegt er nog aan toe dat vrouwen vaak beter voorbereid zijn voor vergaderingen, wat bevorderlijk werkt voor de benchmark van anderen, wat leidt tot betere discussies en beslissingen. Een bijkomend voordeel is dat vrouwen rechter op doel afgaan dan mannen, doordat zij zich niet bezig houden met machtspeletjes en doordat zij algemene resultaten prefereren boven individuele resultaten (VanDoorneHuisjes en Partners, 2011).

Samenvattend kan er gezegd worden dat door de kwaliteiten van mannelijke leiders met de kwaliteiten van vrouwelijke leiders te combineren er betere resultaten gehaald kunnen worden en bedrijven concurrentievoordeel kunnen behalen (Colijn, 2012). Ook heeft het aanstellen van meer vrouwen in de top vaak een verfrissend effect, waardoor een klimaat van te grote behoedzaamheid of gangbare gewoonten doorbroken kunnen worden (VanDoorneHuisjes en Partners, 2011).

1.1 De huidige situatie

Door middel van ontwikkelingsprogramma's, flexibele werkindelingen en tal van andere HR-instrumenten proberen bedrijven meer genderdiversiteit te bewerkstelligen, door het werk van vrouwen aantrekkelijker te maken. Ondanks alle inspanningen en geld dat door bedrijven geïnvesteerd worden om vrouwen door te laten stromen, zijn slechts 66 van de 716 bestuurders in Nederland vrouw, wat gelijk staat aan 9,2% (Luckerath-Rovers, 2011). Meer dan de helft van de bedrijven heeft zelfs geen enkele vrouw in het Raad van Bestuur of in de Raad van Commissarissen (Luckerath-Rovers, 2011). Zijn er dan wel genoeg hoogopgeleide vrouwen? Ja, die zijn er zeker. Er zijn de laatste jaren zelfs meer vrouwelijke studenten dan mannelijke studenten en daarnaast studeren ze sneller af en met hogere

cijfers dan haar mannelijke medestudenten (Colijn, 2012). Dit wordt bevestigd in het onderzoek van Sheconsult (2006). Volgens dit onderzoek schreven in 2006 19.121 vrouwen en 16.649 mannen zich in bij een van de Nederlandse Universiteiten, waarbij 57% van de vrouwen na vier jaar haar Bachelor had afgerond, terwijl dit percentage bij mannen slechts op 33% ligt. Ook op Hbo-niveau ligt het slagingspercentage bij vrouwen hoger dan bij mannen, ongeacht welke studierichting zij hebben gekozen (CBS, 2010)¹. Ondanks het feit dat er veel meer hoogopgeleide vrouwen dan hoogopgeleide mannen de arbeidsmarkt binnenstromen, zijn er nog steeds weinig vrouwen die de top halen. Waar blijven al die vrouwen? Vaak wordt gedacht dat dit komt doordat vrouwen andere studierichtingen kiezen, zoals zorg en welzijn en dat mannen vaker gaan voor de bedrijfskundige en technische studies. Het is inderdaad zo dat studies met betrekking tot gezondheidszorg meer vrouwelijke dan mannelijke studenten kent, en dat bedrijfskundige studies meer mannen aantrekt. Desondanks is 36,3% van de bedrijfskundige bachelorstudenten vrouw. Voor bedrijfskundige masteropleidingen ligt dit percentage nog hoger, namelijk op 40,4% (Statline, 2012). Hoe kan het dan dat zo weinig vrouwen de top bereiken? Tijdens hun klim op de ladder stoten ze veelal hun hoofd tegen het 'glazen plafond' of kiezen er vrijwillig voor om te stoppen met werken om voor het gezin te zorgen (Draulans, 2001). Ook valt het op dat er maar weinig hoogopgeleide vrouwen fulltime werken. Van de hoogopgeleide vrouwen werkt slechts 38,9% van de vrouwen fulltime, terwijl maar liefst 82,9% van de hoogopgeleide mannen fulltime werkt² (Statline, 2012).

Hierdoor ontstaat er een pijlpijnprobleem: hoewel er ongeveer evenveel mannen als vrouwen binnenstromen bij bedrijven, blijven de mannen zitten en verlaten de vrouwen na enige tijd het bedrijf. Ondanks alle inspanningen van bedrijven en al het geld dat zij er in investeren, kiezen de vrouwen er uiteindelijk toch vaak voor om weg te gaan bij het bedrijf. Dit leidt er toe dat er nauwelijks vrouwen doorstromen naar de top en subtop van bedrijven, waardoor de weg voor mannen naar een toppositie binnen bedrijven vrij is. Hierdoor blijft er een scheve verdeling op de werkvloer bestaan en blijft de mannencultuur in de top behouden. Dit heeft tot gevolg dat bedrijven veel geld verliezen doordat zij tevergeefs investeren in vrouwen die uiteindelijk toch besluiten weg te gaan, waardoor ze geen concurrentievoordeel kunnen behalen met genderdiversiteit. Sterker nog, wanneer concurrenten wel de voordelen plukken van genderdiversiteit, kan dit zelfs de huidige concurrentiepositie van het bedrijf in gevaar brengen (McKinsey & Company, 2012).

1.2 Aanleiding van het onderzoek

In de vorige paragraaf is naar voren gekomen dat ondanks alle tijd en geld die bedrijven besteden aan het behouden en het doorstromen van vrouwen naar de top, genderdiversiteit in de top nog vaak tekortschiet. Dit heeft tot gevolg dat mannen in de meerderheid blijven in de top, terwijl uit meerdere onderzoeken is gebleken dat bedrijven met zowel mannen als vrouwen in de top betere bedrijfsresultaten en concurrentievoordeel met zich meebrengen (NSvP, 2012; de Volkskrant, 2011; Sheconsult, 2006; Colijn, 2012). Om één of andere reden slaat het diversiteitsbeleid van bedrijven niet voldoende aan bij vrouwen, maar waar gaat het mis?

¹ Zie voor meer informatie over de studievoortgang van mannen en vrouwen bijlage B

² Zie voor meer informatie over de man/vrouw-verdeling op de werkvloer bijlage C

In opdracht van Lof Media is onderzoek gedaan naar de oorzaken van het bovengenoemd pijprijnprobleem om een duidelijk beeld te krijgen van de situatie bij bedrijven en te achterhalen waar het diversiteitbeleid van bedrijven te kort schiet. Lof Media is een bedrijf dat zich inzet voor het bewerkstelligen van meer vrouwen in de top. Toen het bedrijf in 2007 werd opgericht was het publiceren van het tijdschrift 'Lof' het primaire doel. Het idee erachter was dat het tijdschrift een missie zou uitdragen, namelijk het veranderen van de cultuur binnen bedrijven (Jolanda Holwerda, 2012). Ondertussen is het bedrijf als een tijdschrift met een missie verandert in een missie met een tijdschrift en streeft het ernaar om meer werkprivé balans te realiseren en om meer vrouwen naar de top te krijgen. Dit proberen zij te realiseren door het inzetten van verschillende Lof Tools, waaronder het tijdschrift, rolmodelverkiezingen, de Loflist en workshops.

Lof werkt samen met verschillende Corporate partners die tegen het pijprijnprobleem aanlopen. Lof ondersteunt haar partners bij het bewerkstelligen van meer genderdiversiteit in de top, door het inzetten van de Lof Tools. Doordat de resultaten met betrekking tot genderdiversiteit in de top nog te wensen overlaat, wil Lof graag weten hoe zij haar Lof Tools effectiever kan inzetten om haar partners nog beter te kunnen ondersteunen bij het bewerkstelligen van genderdiversiteit. Hiervoor is het belangrijk dat Lof weet welke van haar instrumenten in welke mate een bijdrage kunnen leveren aan meer genderdiversiteit bij de partners. Echter, voordat je hier achter kunt komen moet je eerst weten wat de oorzaak van het probleem is. Om deze reden tracht Lof te achterhalen aan welke voorwaarden een bedrijf moet voldoen om vrouwen te behouden en probeert ze te achterhalen waar het misgaat bij haar partners. Wellicht hebben ze een ineffectief diversiteitbeleid opgesteld of is het beleid wel geschikt maar gaat er iets mis bij de implementatie. De intentie van Lof is om de knelpunten bij haar partners te ontdekken en te verhelpen om zodoende haar partners te helpen met het bewerkstelligen van meer diversiteit in de top. Om deze redenen is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

'Hoe kan Lof de verschillende Lof Tools zodanig inzetten dat deze leiden tot een meetbare verbetering bij haar (toekomstige) Corporate partners op het gebied van genderdiversiteit in managementfuncties?'

Zoals in de onderzoeksvraag al naar voren komt, is het doel van dit onderzoek om erachter te komen welke Lof Tools leidden tot meer genderdiversiteit bij de partners, zodat bepaald kan worden welke Lof Tools beter benut kunnen worden. Om deze reden beperkt dit onderzoek zich in principe tot de Lof Tools. Echter, indien duidelijk wordt dat er een veel voorkomend probleem is die Lof niet kan oplossen door middel van haar huidige Lof Tools, zullen er aanbevelingen worden gedaan voor nieuwe Lof Tools.

Om een duidelijk beeld te krijgen van de huidige Lof Tools, zullen deze kort en bondig in de volgende paragraaf worden uitgelegd. De Lof Tools worden onderverdeeld in twee categorieën, namelijk onder HR-instrumenten of onder communicatieve Instrumenten. Hierin onderscheid maken is niet voor elke Lof Tool even gemakkelijk, omdat het soms voorkomt dat een Lof Tool zowel HR als Communicatieve eigenschappen bezit. Hierbij kun je denken aan de Loflist, die zowel raakvlakken met HR als met communicatie heeft. Dergelijke Lof Tools worden in de categorie onderverdeeld waarmee zij de meeste raakvlakken heeft.

1.2.1 HR-instrumenten

Lof gebruikt instrumenten die betrekking hebben tot meerdere HR-gebieden, waaronder werving en selectie, ontwikkeling en waardering. Met behulp van deze instrumenten probeert Lof het diversiteitsbeleid van haar partners aan te vullen. Zo heeft Lof een eigen online vacaturebank, *Ilofwork*, waar alleen vacatures van bedrijven op staan die zich profileren op het gebied van flexibiliteit en doorstroming. Hiermee tracht Lof in te spelen op de toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt (Ilofwork, 2012). Doordat alleen werkgevers die excelleren op het gebied van werkprivé balans vermeldt worden, wordt het risico voor vrouwen kleiner en zijn ze wellicht sneller gemotiveerd om weer te gaan werken. Ook kan dit een extra motivatie voor bedrijven zijn om meer aandacht te besteden aan de werkprivé balans. Echter, wanneer vrouwelijke medewerkers aangetrokken zijn door bedrijven, moeten ze deze vrouwen ook nog zien te behouden door het werk aantrekkelijk te houden. Ook hier speelt Lof op in. De trots van Lof, de *Loflist*, brengt de mate waarin bedrijven zich inzetten voor werkprivé balans in kaart. Aan de hand van een vragenlijst omtrent acht thema's wordt gekeken op welke gebieden de partner zich meer of minder inzet dan het gemiddelde bedrijf. Het bedrijf met de beste resultaten wordt uitgeroepen tot 'beste werkgever voor werkende ouders van het jaar'. Het doel van dit onderzoek is om bewustwording omtrent werkprivé balans te creëren door een beeld te geven van de mate waarin de desbetreffende partner inspanningen verricht om een werkprivé conflict bij de medewerker te voorkomen. Wanneer de *Loflist* aangeeft dat deze inspanningen onvoldoende zijn, dan kan Lof haar partner advies geven over verbeterpunten of refereren naar specifieke workshops bij *Lof Academy*. Lof Academy biedt workshops en masterclasses aan voor HR managers, werkgever en/of werknemers. Deze worden meestal gegeven door Jolanda Holwerda en hebben verschillende thema's en doelen omtrent werkprivé balans (Lof, 2012). Lof Academy zou workshops aan de partners kunnen geven over de voordelen van diversiteit, maar ook over het bewerkstelligen van diversiteit en de bedrijven leren hoe ze het beste uit diversiteit kunnen halen. Daarnaast zou Lof Academy een ontwikkelingsprogramma kunnen opzetten waar topvrouwen aan kunnen deelnemen om ze zodoende klaar te stomen voor het leiderschap. Om vrouwen extra te motiveren houdt Lof elk jaar enkele *verkiezingen*, waarbij de "*Lof Next Role Model Verkiezing*" de grootste en bekendste is. Bij deze verkiezing wordt er gezocht naar dé mannelijke of vrouwelijke rolmodellen die een inspiratiebron zijn voor werkende ouders. Het doel van deze verkiezing is lof toe te zwaaien aan medewerkers die werkende ouders weten te stimuleren en te inspireren om haar of zijn ambities waar te maken. Naast de Lof Next Role Model verkiezing organiseert Lof ook andere verkiezingen, waaronder Politicus met Lef, Maarschappelijk bevlogen vrouw en de Corporate Social Responsible vrouw verkiezing (Lof, 2012). Door deze rolmodellen blijkt van waardering te geven worden ze extra gemotiveerd en daarnaast fungeren zij als inspiratiebron voor andere vrouwen, onder het motto 'als zij het kan, kan ik het ook' (Hewlett & Luce, 2005). Wellicht kan het helpen om meer specifieke verkiezingen op te zetten waarbij ook de lagere medewerkers genomineerd kunnen worden. Hierdoor kunnen zij extra gemotiveerd worden om zich zelf te bewijzen. Behalve rolmodellen als inspiratiebron, gelooft Lof ook dat normale vrouwen elkaar kunnen inspireren. Om dit te ondersteunen heeft Lof een eigen LinkedIn groep waarop werknemers wereldwijd met elkaar kunnen discussiëren over belangrijke onderwerpen betreffende vrouwen met ambitie. Uit onderzoek is gebleken dat vrouwen het fijn vinden om in een netwerk ervaringen te delen met soortgenoten. Hierdoor worden ze geïnspireerd en gaan ze meer in zichzelf geloven (Samhoud Women, 2009). Lof zou

dit netwerk kunnen uitbreiden door eens in de zoveel tijd een bijeenkomst te organiseren, om zo het effect van het netwerk te versterken.

1.2.2 Communicatieve instrumenten

Lof heeft enkele instrumenten tot haar beschikking waarmee ze makkelijk informatie over kan brengen op anderen. Door ervaringen van vrouwen te publiceren, nieuwsberichten te plaatsen en advies omtrent HR-beleid te geven, probeert Lof genderdiversiteit onder de aandacht te brengen bij zowel vrouwen als werkgevers. Zodoende proberen zij de stereotypen over vrouwen te ontkrachten en een meer open cultuur binnen bedrijven te stimuleren.

Het bekendste communicatiemiddel van Lof is het tijdschrift, *Lof Magazine*, over en voor moeders met ambitie wat vier keer per jaar wordt uitgegeven. Met dit tijdschrift proberen zij moeders met ambitie te inspireren en te zorgen dat deze moeders de herkenning en erkenning krijgen die ze verdienen (Lof, 2012). In elke editie staat een branche centraal waarbij vrouwen (en mannen) uit die branche in de spotlights worden gezet op de zogeheten 'inspiratiepagina's'. Daarnaast brengt Lof af en toe een editie uit met een bepaald thema, bijvoorbeeld over Het Nieuwe Werken. Behalve publieke uitgaven kan er op verzoek een deel aan de originele editie worden toegevoegd dat zich specifiek richt op de wensen van een klant of kan er zelfs een heel tijdschrift voor de klant ontworpen worden (Lof, 2012). Ook de website van Lof, *Lofonline*, levert een bijdrage aan de communicatie. Op de website wordt onder andere de bestaansreden van Lof vermeld en de verschillende programma's die zij faciliteren worden omschreven. Ook kan men hier de laatste ontwikkelingen op het gebied van vrouwen met ambitie en diversiteit terugvinden. Behalve communicatie via media vindt er ook face-to-face communicatie plaats, namelijk tijdens de verschillende *evenementen* die Lof jaarlijks organiseert. Een belangrijk evenement is het WorkLife congres waarbij de Loflist bekend wordt gemaakt en wordt gevierd dat werkprivé balans door steeds meer bedrijven serieus wordt genomen. Tijdens dit evenement komen onder andere internationale sprekers aan het woord en vinden er (panel)discussies plaats omtrent dit onderwerp. Het doel hiervan is dat ervaringen en best practices onderling uitgewisseld worden en men kan leren van anderen (Lof, 2012). Daarnaast kan een bedrijf dat goed blijkt te zijn in het managen van een bepaald HR instrument gekoppeld worden aan een bedrijf die hier minder goed in is. Ook kan tijdens evenementen gebruik gemaakt worden van rolmodellen, wat inspiratie bij andere vrouwen oplevert (Samhoud Women, 2009).

Om erachter te komen hoe Lof haar instrumenten het beste kan inzetten om haar partners te helpen, wordt in het volgende hoofdstuk de theorie omtrent dit pijlpijnprobleem toegelicht. Aan de hand van de literatuur worden de oorzaken van het probleem besproken en een oplossing aangedragen. Uiteindelijk zal onderzocht worden of de theorie ook van toepassing is bij de partners en de aangedragen oplossingen ook naar verwachting zullen resulteren in meer diversiteit.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden eerdere onderzoeken met betrekking tot genderdiversiteit naar voren gehaald om zo een duidelijker beeld van de oorzaken van het probleem te krijgen. Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat het gebrek aan genderdiversiteit voornamelijk een HR-probleem is, waarbij bedrijven voornamelijk te kort schieten op gebieden als persoonlijke ontwikkeling, het positioneren van werknemers en het met elkaar verbinden van werknemers.

Vrouwen worden benadeeld door de vele vooroordelen die er zijn over werkende vrouwen, voornamelijk over moeders op het werk. Uit onderzoek is gebleken dat managers ervan overtuigd zijn dat moeders minder betrokken zijn bij het werk dan vaders, aangezien de moeder naast het werk nog een verzorgende rol heeft. Echter, het is juist de moeder die méér betrokken is bij het werk (King, 2008). Deze vooroordelen hebben tot gevolg dat vrouwen minder belangrijke banen krijgen en minder verantwoordelijkheid hoeven te dragen, terwijl ze dat vaak wel aan kunnen én willen (King, 2008). Waar de vrouw in het begin van haar carrière nog even ambitieus is als de man, verdwijnt de ambitie van de vrouw naarmate ze langer in de pijplijn verblijft.

Veel vrouwen gaan weg bij bedrijven omdat zij zich niet voldoende gesteund voelen door de directe managers en/of het topmanagement of omdat bedrijven zijn HR-instrumenten niet op de juiste manier benut, bijvoorbeeld doordat ze geen rekening houden met het privé-leven van de medewerker (Hewlett & Luce, 2005). Op deze manier jaagt het bedrijf zelf de vrouwelijke medewerkers weg en is het dus zaak om erachter te komen hoe bedrijven hun HR-beleid moeten omgooien zodat de vrouwen overtuigd worden te blijven en op de juiste plek worden ingezet waar hun competenties goed tot uiting komen.

Uit onderzoek is gebleken dat maar liefst 37% van hooggekwalificeerde vrouwen vrijwillig stopt met werken, eventueel met de intentie om in de toekomst terug te keren. Onder moeders was dit percentage 43%, wat maar een kleine verhoging is ten opzichte van kinderloze vrouwen. Onder mannen ligt dit percentage een stuk lager, namelijk op 24% (Hewlett & Luce, 2005). In de volgende paragraaf wordt omschreven onder welke voorwaarden vrouwen wel (meer) willen werken.

2.1 Wat vrouwen willen

Wat zoekt een vrouw nou zelf in het werk en hoe ziet haar ideale baan er uit? Willen vrouwen die ooit besloten hebben te stoppen met werken wel weer betaald werk gaan leveren? Zijn vrouwen die parttime werken wel bereid om meer te gaan werken? En waarin verschillen haar behoeften met zijn behoeften? In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deze vragen.

Van de 37% van de vrouwen die vrijwillig (tijdelijk) zijn gestopt met werken, wil maar liefst 93% van de vrouwen na een tijdje weer terug keren in de arbeidsmarkt (Hewlett & Luce, 2005). Ondanks dat de meeste vrouwen aangeven weer te willen werken zodat ze een eigen, onafhankelijk inkomen hebben, geeft ook maar liefst 43% van de vrouwen aan dat plezier en de voldoening die ze uit het werk haalden een reden is om terug te keren. Ook het geven van structuur aan hun leven, de boost die het geeft aan het zelfvertrouwen en het herwinnen van macht en status (16%) zijn andere veelgenoemde redenen. Daarnaast streeft 27% van de vrouwen ernaar om promotie te maken (Cloïn, 2008). Dit komt overeen met het onderzoek van Samhoud Women (2008), dat laat zien dat persoonlijke ontwikkeling tijdens de

loopbaan een belangrijkere rol speelt voor vrouwen dan voor mannen. Uit bovengenoemde aspecten valt op te maken dat vrouwen voldoening en uitdaging zoeken in een baan. Door middel van trainingen en uitdagingen willen zij zich blijven ontwikkelen om zodoende het beste uit zichzelf te halen en om eventueel promotie te maken.

Uit het onderzoek van Cloïn (2008) is gebleken dat veel vrouwen naast zichzelf ontwikkelen ook graag een bijdrage willen leveren aan de maatschappij (57%). Voor mannen ligt dit percentage zelfs op 61%. Wel geven zowel mannen als vrouwen aan dat erkenning van het bedrijf belangrijk is. Andere aspecten die vrouwen volgens Cloïn (2008) belangrijk vinden aan betaald werk is het gewaardeerd worden door collega's en het hebben van sociale contacten. Mannen vinden deze aspecten ongeveer even belangrijk, alleen geven zij significant meer aan dat betaalde arbeid nodig is om hun leven compleet te maken. Vrouwen hebben meer behoefte aan een open bedrijfscultuur waar zij zichzelf kan zijn en niet als 'vrouw' bestempeld wordt. Ze wil dezelfde mate van steun en sponsoring van bovenaf ervaren als haar mannelijke collega's (McKinsey & Company, 2012). Daarnaast wil ze graag de mogelijkheid hebben om te communiceren met collega's en om samen te werken (Samhoud Women, 2009). Dit kan gestimuleerd worden door het opzetten van netwerken.

Maar liefst 44% van de vrouwen gaat minder werken of stopt zelfs met werken om zorg te kunnen dragen aan familieleden zonder een werkprivé conflict te ervaren, terwijl dit slechts door 12% van de mannen als reden genoemd wordt om te stoppen met werken (Hewlett & Luce, 2005). Om deze vrouwen te stimuleren om weer te gaan werken, zal er wat gedaan moeten worden aan de werkprivé balans. 30% van de vrouwen zou weer willen beginnen met werken, of meer uren willen gaan werken als het mogelijk zou zijn om werktijden af te stemmen op haar privé-leven (Cloïn, 2008). Dit vinden zij belangrijker dan het gewenste aantal uren te kunnen werken (25%). Ook geeft 22% van de vrouwen aan wel meer te willen werken wanneer een deel van het werk thuis gedaan kan worden en 19% geeft aan dat het voor hen belangrijk is dat ze vrij kunnen krijgen als een kind ziek is. Andere belangrijke aspecten die vrouwen meenemen in beraad is de mogelijkheid om te werken binnen schooltijden, het vrij kunnen krijgen tijdens vakanties en als er een baan zou zijn dicht(er) bij huis (Cloïn, 2008). Kortom, vrouwen hebben veel behoefte aan flexibiliteit op het werk. Door het maken van flexibele afspraken betreffende begin- en eindtijden, thuiswerk en vakantiedagen zullen wellicht meer vrouwen bereid zijn om weer of meer uren te gaan werken.

Alles bij elkaar genomen, kan er worden gezegd dat de ideale baan voor de gemiddelde vrouw een baan is waarin zij haar uren en werkplek flexibel kan indelen zonder hierbij haar promotiekansen te verspelen. Ook zal zij ondersteund worden door zowel het hogere als het lagere management en heerst er een cultuur op de werkvloer waar iedereen gelijk aan elkaar staat en iedereen gelijke promotiekansen krijgt. Daarnaast zullen persoonlijke doelen gesteld worden die met behulp van een persoonlijk ontwikkelingsschema worden bereikt. Als laatste zullen er netwerken en/of sponsoren zijn die de vrouwen begeleiden bij het nastreven van hun ambities. Dit verschilt enigszins van de ideale baan voor mannen, waar gelijkheid en samenwerking als minder belangrijk wordt ervaren en ook persoonlijke ontwikkeling iets minder belangrijk is. Maar het grootste verschil is de behoefte aan flexibiliteit die door vrouwen ervaren wordt en in mindere mate door mannen.

2.2 De valkuilen

In de vorige paragraaf is besproken wat vrouwen willen op het werk en onder welke voorwaarden zij wellicht bereid zijn om meer te gaan werken. Desondanks zijn vrouwen nog steeds duidelijk in de minderheid, waaruit blijkt dat de behoeften van vrouwen nog steeds niet helemaal vervuld worden. In deze paragraaf wordt toegelicht waar de meeste bedrijven tekort schieten, maar ook worden de pull factoren die vrouwen weerhouden om meer te gaan werken nader toegelicht.

2.2.1 Push-factoren

Twee veel genoemde theorieën die het aandeel van de bedrijven zelf trachten te verklaren zijn het zogenaamde 'the maternal wall' en 'glazen plafond', oftewel de moederlijke muur. De twee theorieën overlappen elkaar en zullen kort uitgelegd worden.

De 'Maternal Wall'

Zoals eerder al genoemd is bestaan er veel stereotypes over de rol van de vrouw in het gezin die veelal enkele eeuwen oud zijn. Zo zegt de traditionele rolverdeling in het gezin dat mannen voor het inkomen dienen te zorgen en vrouwen voor de kinderen en het huishouden. Ook al is deze rolverdeling al tijden achterhaald, de resten zijn vaak nog diep in de bedrijfsculturen terug te vinden (Colijn, 2012). Nog steeds stoppen veel vrouwen met werken, of gaan ze minder werken na het krijgen van kinderen. Maar liefst 42% van de vrouwen stopt met werken of gaat minder werken wanneer ze bevallen is van haar eerste kind. Wegens een gebrek aan goede ondersteuning vanuit het bedrijf voelen veel vrouwen zich verplicht minder te gaan werken om zo een werkprivé conflict te voorkomen (Cloïn, 2008). Zo worden ze bijvoorbeeld niet ondersteund door het bedrijf bij het regelen van kinderopvang of kunnen ze niet eerder weg van het werk om hun kinderen van school op te halen. Doordat ze minder gaan werken verdwijnen ze vaak uit beeld bij het topmanagement wat kans op promotie verkleint. Ook de vooroordelen over vrouwen helpen niet altijd mee. Zelfs in de 21^e eeuw worden werkende moeders nog geregeld als slechte moeders ervaren (Trzcinski & Holst, 2011). Daarnaast worden moeders onterecht ervaren als minder betrokken bij het werk (King, 2008).

Dergelijke stereotypes over moeders en het werkprivé conflict verzwakken de kansen voor vrouwen binnen het bedrijfsleven, waardoor ze in feite worden tegengehouden door een muur van moederschap (King, 2008). Dit heeft als gevolg dat vrouwen nog meer gedemotiveerd worden om te gaan werken, waardoor het bewerkstelligen van meer genderdiversiteit aan de top nog meer onder druk komt te staan.

Het Glazen Plafond

Bedrijven worden al eeuwen lang voornamelijk door mannen bestuurd, waardoor bedrijven veelal masculiene leiderschapstijlen kent. Doordat de mannen in de meerderheid zijn, voornamelijk bij het topmanagement, heerst er vaak een mannelijke cultuur binnen het bedrijf. Doordat vrouwen onvoldoende ondersteunende trainingen krijgen aangeboden, leren zij de mannelijke regels van het spel niet kennen, waardoor vrouwen geen eerlijke doorstromingskansen krijgen binnen het bedrijf (Insights, 1998). Ook krijgen mannen over het algemeen meer formele informatie over ontwikkelingsmogelijkheden dan vrouwen (Valian, 2005). Dit heeft tot gevolg dat vrouwen veel beter hun best moeten doen om te kunnen promoveren dan de mannelijke collega's. Ook al heeft ze dezelfde

capaciteiten, of misschien zelfs wel betere, vrouwen moeten meer moeite doen om zich te bewijzen (Valian, 2005). Zelfs als ze zich bewijzen is de kans nog groot dat de promotie naar een mannelijke collega gaat, omdat dit binnen de cultuur past en managers de neiging hebben om de belangrijkste weg te kiezen (Valian, 2005). Op dit gebied laat HR nog vaak te wensen over en houdt het zelf genderdiversiteit in de top tegen door een oneerlijke interne wervingsprocedure voor promotie in stand te houden waarbij vrouwen geen eerlijke kansen krijgen. Getrouwde vrouwen moeten zelfs nog een extra barrière doorkomen, aangezien men gelooft dat getrouwde vrouwen minder tijd spenderen aan werk (Srivastava, 2007). Dit geldt echter niet voor getrouwde mannen; die worden als even fanatiek ervaren als vrijgezelle mannen.

Ook al maken vrouwen promotie en komen ze een stapje hoger, ze worden te weinig ondersteund door netwerken en sponsors die hen helpen de echte topposities te bereiken (McKinsey & Company, 2012). Hierdoor stoten de meeste vrouwen halverwege het klimproces tegen het onzichtbare, glazen plafond van de masculiene cultuur waar ze niet door heen kunnen komen, doordat ze niet de steun en de kansen krijgen waar ze wel recht op hebben (Draulans, 2001).

Dit heeft tot gevolg dat de juiste mensen niet op de juiste plek in het bedrijf terechtkomen. Vrouwen krijgen meestal makkelijkere banen dan zij aankunnen, en dat terwijl vrouwen tussen de 20-29 jaar juist even veel behoefte hebben aan verantwoordelijkheid op het werk dan mannen van die leeftijd (NSCW, 2008). Vrouwen kunnen wel door het glazen plafond naar boven kijken, wat inhoudt dat ze kunnen zien dat de banen met meer verantwoordelijkheid er wel degelijk zijn, maar veelal vervuld worden door mannen die wellicht minder competent zijn. Dit leidt er toe dat veel vrouwen ontevreden zijn over het werk en ze het niet betekenisvol genoeg vinden. Ze ervaren teveel gebrek aan stimulatie van hogere niveaus en zijn ontevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden die zij krijgen. Maar liefst 79% van de vrouwen tussen de 20 en 64 jaar zegt het belangrijk te vinden om zichzelf te blijven ontwikkelen en talenten te benutten (Cloin, 2008). Vrouwen willen uitdaging, verantwoordelijkheid en mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling. Wanneer de functie dit niet toelaat verdwijnt de uitdaging in het werk wat leidt tot demotivatie met een grotere kans dat vrouwen stoppen met werken als gevolg.

‘Het glazen plafond’ is een theorie die vaak gebruikt wordt om uit te leggen waarom er voornamelijk mannen topfuncties bekleden. Echter, sommige mensen, waaronder topvrouwen zelf, hebben kritiek op deze theorie. Zij geloven dat het probleem niet alleen bij de bedrijven liggen, maar gedeeltelijk ook of soms geheel bij de vrouwen zelf. Ze zijn er van overtuigd dat als vrouwen echt de top willen bereiken, zij dit ook kunnen bewerkstelligen zonder de hulp van bedrijven (Nu.nl, 2011).

Een ander probleem is dat door de ‘machocultuur’ in de top van veel organisaties, vrouwen vaak niet eens bij de top willen horen. Zij hebben geen behoefte aan het haantjesgedrag wat daar plaats vindt (Colijn, 2012). Hierdoor blijft de organisatie steken in een vicieuze cirkel. Doordat er geen vrouwen in de top zijn, heerst er een mannencultuur. Omdat veel vrouwen niet bij een mannencultuur willen horen, komen ze niet in de top, waardoor de mannencultuur in de top behouden blijft etc.

Om deze cyclus te doorbreken zullen bedrijven dus meer aandacht moeten schenken aan het veranderen van deze cultuur door het stimuleren van de doorstroming van vrouwen naar de top. Wanneer er een vrouw in de top zit wordt het beeld over het topmanagement aantrekkelijker voor vrouwen, waardoor ze meer gemotiveerd worden om ook de top te bereiken. Dit wordt versterkt

wanneer er nog meer vrouwen de top bereiken. Immers, de minderheidsrol zal pas verdwijnen wanneer circa 30% van de afdeling /directie vrouw is en pas dan zullen vrouwen ook niet meer als zodanig behandeld worden (Parrish, 2010). Op deze manier kunnen vrouwelijke rolmodellen en vrouwen-netwerken het beeld dat vrouwen over de 'mannencultuur in de top' in positieve zin veranderen (Colijn, 2012).

2.2.2 Pull-factoren

Behalve push-factoren binnen het bedrijf zijn er ook externe factoren die er voor zorgen dat vrouwen minder gaan werken of zelfs helemaal stoppen met werken.

Zoals hierboven al verteld is, hebben vrouwen de behoefte om zichzelf te blijven ontwikkelen en uitdagend werk te blijven doen. Ze hebben in het begin van hun loopbaan evenveel behoefte aan verantwoordelijkheid dan hun mannelijke collega's. Wanneer ze deze verantwoordelijkheid niet of in mindere mate krijgen ervaren ze (te) weinig uitdaging tijdens het werk wat een negatieve invloed heeft op de motivatie om te werken (NSCW, 2008). Dit heeft tot gevolg dat sommige vrouwen van carrière wisselen omdat ze van mening zijn dat een andere carrière beter bij hen past en meer uitdaging zal brengen(16%). Daarnaast stopten ook veel vrouwen met werken om een training te volgen of een universitaire graad te halen (23%) (Hewlett & Luce, 2005). Vooral vrouwen onder de 40 jaar en zonder kinderen stoppen met werken of gaan minder werken om tijd te hebben voor een opleiding of een cursus (Cloin, 2008). Wanneer het bedrijf zelf mogelijkheden tot deze training had verschaft, was de vrouw wellicht bij het bedrijf blijven werken. Uit het onderzoek van Hewlett & Luce (2005) is gebleken dat er veel behoefte is aan mentor- en netwerkprogramma's om de ambities van vrouwen hoog te houden.

Daarnaast gaf negen procent van de deelnemers aan dat haar gezondheid een belangrijke rol speelde, maar voor slechts drie procent van de vrouwen was gezondheid de enige reden waarom ze gestopt waren met werken (Hewlett & Luce, 2005). Ook volgens Cloin(2008) speelt de gezondheid een rol. Volgens haar onderzoek staat bij 11% van de vrouwen de gezondheid een voltijdbaan in de weg en komt dit het meeste voor bij vrouwen boven de veertig zonder (jonge) kinderen. Daarnaast hebben vrouwen ongeveer anderhalf keer zo vaak malaiseklachten dan mannen en hebben ze bijna twee keer zo vaak te kampen met slapeloosheid. Behalve malaiseklachten en slapeloosheid hebben vrouwen ook meer last van infectieziekten dan mannen (CBS, 2003). Uit een ander onderzoek is naar voren gekomen dat vrouwen bijna twee keer zo vaak last heeft van chronische aandoeningen zoals chronische maagdarmstoornissen, migraine, reumatische aandoeningen en gewrichtslijtage (CBS, 2006). Daarnaast leidt gezondheidsproblemen bij vrouwen vaker tot mobiliteitsproblemen dan bij mannen (11% tegenover 5%) (CBS, 2009)

Hoewel 44% van de vrouwen die (tijdelijk) gestopt waren met werken dit deden om meer tijd met hulp behoevende familie door te brengen, is dit bij slechts 12% van de mannen het geval (Hewlett & Luce, 2005). Hoewel vrouwen in eerste instantie even ambitieus zijn als mannen, hebben zij naast hun baan meer taken en verantwoordelijkheden dan hun man (Hewlett & Luce, 2005). Dit wordt bevestigd door Srivastava (2007), die zegt dat de vrouw meer uren aan huishoudelijke taken en kinderen besteedt dan haar man. Vooral vrouwen met kinderen tussen de nul en dertien jaar werken in deeltijd omdat ze voor de kinderen wil zorgen. Een deel van deze vrouwen zou wel graag voltijds willen werken, maar kan geen

oppas regelen voor de kinderen, doordat het bedrijf geen ondersteuning biedt voor kinderopvang of niet open staat voor flexibele afspraken (Cloïn, 2008). Naast het zorgen voor familieleden ervaren vrouwen ook vaak enige vorm van werkprivé conflict doordat ze minder tijd hebben voor het huishouden, voor zichzelf en voor hobby's. Dit komt zowel bij moeders als kinderloze vrouwen voor en zowel bij jonge als oudere vrouwen (Cloïn, 2008). Maar liefst 68% van de vrouwen zeggen een intense of extreme vorm van werkprivé conflict te ervaren (Srivastava, 2007). Dit conflict wordt nog eens versterkt door het 'spillover effect', wat inhoudt dat vrouwen die werkprivé conflicten ervaren niet alleen fysiek druk zijn, maar ook mentaal (Srivastava, 2007). Hieruit blijkt dat het werkprivé conflict in stand wordt gehouden of wordt verergerd door een gebrek aan flexibiliteit met betrekking tot de planning en werkplek vanuit het bedrijf. Dit heeft tot gevolg dat veel vrouwen minder gaan werken om zodoende het werkprivé conflict te verminderen.

Ondanks het feit dat steeds meer mannen van mening zijn dat ook zij minder moeten gaan werken wanneer er kinderen komen en dat de huishoudelijke taken eerlijk verdeeld moeten worden, zijn er nog steeds veel mannen die vinden dat het huishouden en het zorgen voor het gezin de verantwoordelijkheid is van de vrouw (NSCW, 2008). Deze vrouwen voelen zich niet gesteund door hun partner, waardoor het werkprivé conflict nog meer stijgt wat weer een negatieve uitwerking heeft op de promotiekansen (Samhoud Women, 2009).

2.3 De taken van HR

In de vorige paragraaf is uitgelegd wat vrouwen zoeken in een baan en hoe hun ideale baan er uit ziet. In dit deel wordt dieper ingegaan op manieren om de uitstroom van vrouwen te voorkomen door hun baan aantrekkelijker te maken, door de ideale baan van een vrouw te vergelijken met haar redenen om het bedrijf te verlaten. Aan de hand van deze informatie worden hypothesen opgesteld die getest zullen worden.

Ontwikkelingsmogelijkheden

Volgens Colijn (2012) gaven veel vrouwen die vertrokken waren aan dat ze wellicht waren gebleven als er een persoonlijk ontwikkelingsplan en loopbaangesprekken waren geweest. Vrouwen worden gemotiveerd door meer uitdagende banen met meer verantwoordelijkheid (NSCW, 2008). Daarnaast werkt het bevorderlijk als bedrijven de vrouwen steunen bij hun persoonlijke ontwikkeling, door hen te begeleiden bij het bereiken van de gezamenlijk vooraf opgestelde doelen en hun eerlijke promotiekansen te geven. Ook zullen meer vrouwen behouden blijven wanneer bedrijven meer doen aan job rotatie, training geven tijdens kantoor uren en meer aandacht te schenken aan prestatiegericht coachen en mentorschap (Srivastava, 2007). Wanneer de bedrijven deze aspecten hoog in het vaandel heeft staan, zullen vrouwen hoogstwaarschijnlijk beter gemotiveerd zijn en minder snel weggaan bij het bedrijf.

Hypothese:

H1: de mate waarin bedrijven persoonlijke ontwikkeling van vrouwelijke werknemers ondersteunen heeft een positieve invloed op diversiteitsgroei.

Met ondersteunen van persoonlijke ontwikkeling wordt de mate bedoeld waarin bedrijven instrumenten inzetten om vrouwen te begeleiden bij het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden, o.a. door het aanbieden van trainingen en mentoring.

Bedrijfscultuur

Volgens McKinsey & Company (2012) zijn middenmanagers zich over het algemeen minder bewust van het nut van diversiteit op de werkvloer dan senior managers, en dat terwijl volgens Stoker (2000) het middenmanagement een belangrijke, zo niet de belangrijkste rol spelen wanneer het gaat om peoplemanagement, coachend leiderschap en zelfsturing. Dit heeft zijn uitwerking op de rest van de werkvloer. Vaak blijkt dat door het heersen van een macho cultuur op de werkvloer, minderheden zich niet zo op hun gemak voelen op het werk (Colijn, 2012). Daarnaast hebben veel leidinggevendenden onjuiste vooroordelen over vrouwen, bijvoorbeeld dat vrouwen minder betrokken zijn bij het werk (King, 2008). Hierdoor ontstaat er een stigma over vrouwen waardoor zij een gevoel van ongelijkheid ervaren (Hewlett & Luce, 2005).

Vrouwen zullen zich meer op hun gemak voelen op het werk wanneer deze cultuur verandert in een meer open, feminieere cultuur. Door het geven van workshops aan lijnmanagers en medewerkers over het nut van diversiteit kan men stereotypen en vooroordelen weghalen en kan een meer open cultuur worden gerealiseerd. Hierbij is het essentieel dat deze visie door senior managers naar onderen wordt gecommuniceerd.

Hypothese:

H2: De mate waarin er een open en flexibele bedrijfscultuur bestaat binnen het bedrijf heeft een positieve invloed op diversiteitsgroei.

Met een open en flexibele cultuur wordt een cultuur bedoeld waarbij mannen en vrouwen als gelijken worden gezien en er geen bewuste of onbewuste discriminatie plaatsvindt.

Creëren van werkprivé balans

De meest genoemde reden voor vrouwen om minder te gaan werken of te stoppen met werken is het ervaren van een werkprivé conflict. Veelal hebben ze eerst geprobeerd om werk en privé te combineren, maar leverde dit te veel stress op (Hewlett & Luce, 2005). Vrouwen willen wel vaak meer werken, maar worden tegengehouden door een gebrek aan ondersteuning vanuit het bedrijf. Wanneer vrouwen de mogelijkheid krijgen om hun werk flexibel in te delen, zoals thuiswerken en/of later beginnen, zullen ze sneller geneigd zijn om te blijven werken. Door deze flexibele afspraken zijn ze beter in staat om werk met privé te combineren, waardoor het werkprivé conflict (deels) voorkomen kan worden. Mede om deze reden doen veel bedrijven tegenwoordig aan 'Het Nieuwe Werken', wat inhoudt dat er meer gekeken wordt naar de behoeften van de individuele medewerker (Jager, 2011). Hierbij wordt onder andere rekening gehouden met:

- het flexibel indelen van de uren (schooltijden, in de avonden, buiten vakanties)
- het flexibel indelen van de werkplek (deels of geheel (dichter bij) thuis werken)
- de mogelijkheid om vrij te nemen wanneer een familielid ziek is
- het regelen van kinderopvang op het werk.

Ook is voor de vrouwelijke medewerker de steun van haar partner erg belangrijk te zijn. Om deze reden zal het voor een bedrijf bevorderlijk zijn om het gezin van de medewerkster bij het bedrijf te betrekken. Als deze theorie klopt bij de Corporate partners van Lof, zal de volgende hypothese geaccepteerd moeten worden:

Hypothese:

H3: De mate waarin een goede werkprivé balans wordt gestimuleerd door het bedrijf heeft een positieve invloed op diversiteitsgroei.

Hiermee wordt bedoeld dat bedrijven flexibel zijn omtrent thuiswerken, later beginnen/ eerder stoppen, flexibel opnemen van vakantiedagen, maar ook dat zij workshops aanbieden over relevante onderwerpen.

Netwerken

Veel vrouwen die het wel willen, bereiken de top niet mede door een gebrek aan netwerken en sponsoring (McKinsey & Company, 2012). Ze kennen de juiste mensen niet en moeten het daarom in hun eentje doen. Daarnaast zijn er veel vrouwen die er niet over na denken of het bij voorbaat al opgeven, wegens een gebrek aan voorbeelden van vrouwen in de top (Colijn, 2012). Door het opzetten van netwerken en het creëren van rolmodellen worden vrouwen geïnspireerd om haar ambities waar te maken. Door de mogelijkheid om sociale contacten te leggen met en naar de ervaringen van andere vrouwen te luisteren, zal het minderheidsgevoel afnemen. Ook kunnen ze leren van de fouten en succesverhalen van andere vrouwen die van pas kunnen komen bij haar eigen persoonlijke ontwikkeling. Desondanks wordt deze reden minder vaak genoemd door vrouwen dan ontwikkelingsmogelijkheden, de bedrijfscultuur en werkprivé conflict.

Hypothese

H4: De mate waarin er gebruik wordt gemaakt van netwerken en rolmodellen heeft een positieve invloed op diversiteitsgroei.

Gezondheid

Zoals hierboven al genoemd is, is uit meerdere onderzoeken gebleken dat bij sommige vrouwen de gezondheid een reden is om minder te gaan werken of zelfs te stoppen met werken. Dit is voornamelijk het geval bij vrouwen boven de veertig jaar zonder (jonge) kinderen. Deze percentages zijn een stuk lager dan de percentages die genoemd worden bij de overige factoren, maar desondanks kan dit percentage wellicht verkleind worden zodra bedrijven meer aandacht schenken aan gezondheid op de werkvloer.

Door medewerkers regelmatig gezondheidstests te laten doen en indien nodig advies te geven wanneer de uitslag niet helemaal goed is, kan er wellicht op tijd ingegrepen worden zodat vrouwen kunnen blijven werken of eventueel aangepast werk kunnen doen. Het stimuleren van sport en beweging kan ook een positieve bijdrage leveren aan een betere gezondheid, bijvoorbeeld door gratis gebruik van de sportschool of door geregeld toernooien onder werknemers te organiseren. Door het bevorderen van de gezondheid van medewerkers zal verzuim en meer voltijdwerkers die in deeltijd gaan werken voorkomen worden.

Hypothese:

H5: De mate waarin bedrijven de gezondheid van medewerkers stimuleren heeft een positieve invloed op diversiteitsgroei.

Combinatie

Volgens de literatuur worden bovenstaande redenen vaak door vrouwen als vertrekreden genoemd. Echter, de ene reden wordt vaker genoemd dan de andere reden. Zo worden een slechte werkprivé balans, weinig ondersteuning persoonlijke ontwikkeling en een gesloten bedrijfscultuur vaker als vertrekreden gebruikt dan het ontbreken van netwerken en rolmodellen en gezondheidsklachten. Daar komt bij dat als ze genoemd worden, dat vaak in combinatie met één van de andere redenen is. Om deze reden wordt aangenomen dat niet elk criterium even zwaar weegt. Aan de hand van de informatie in hoofdstuk 2 krijgt ieder criterium een wegingsfactor³, waarna de totale bedrijfscore kan worden uitgerekend. Als de theorie uit hoofdstuk 2 klopt, dan ervaren bedrijven met een hoge eindscore meer diversiteitsgroei dan bedrijven met een lagere score. Dit leidt tot de volgende en laatste hypothese.

Hypothese:

H6: Naarmate bedrijven een hogere eindscore behalen, ervaren zij meer diversiteitsgroei.

³ Zie voor meer informatie over de wegingsfactoren H3.2

3 Methode & Dataverzameling

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek uitgewerkt die gebruikt wordt om de hypothesen te testen en om uiteindelijk de probleemstelling te beantwoorden. Onderzocht zal worden of de gevonden theorieën uit de literatuur ook van toepassing zijn binnen de partners van Lof. Door middel van een casestudie wordt geprobeerd een duidelijk beeld van het beleid en de resultaten van de verschillende partners te verkrijgen, waarna zowel het beleid als de resultaten van bedrijven met behulp van AHP met elkaar vergeleken worden. Het doel hierbij is te achterhalen welke HR-instrumenten het gewenste effect hebben gehad, zodat de hypothesen getest kunnen worden en uiteindelijk bepaald kan worden welke Lof Tools bijdragen aan meer genderdiversiteit.

3.1 Casestudies

Dit onderzoek is gedaan door middel van verschillende uitgebreide casestudies, wat wil zeggen dat de observaties van de casestudies gebruikt worden om fouten in theorieën te ontdekken en te verbeteren (Babbie, 2010). Voor deze methode is gekozen omdat het rekening houdt met veranderingen over tijd, wat noodzakelijk is om de diversiteitgroei over de jaren heen met de programma's te kunnen vergelijken. Ook het observeren van de geschiedenis en het uitvoeren van een experiment houden rekening met veranderingen over tijd. Echter, een voordeel van casestudie ten opzichte van het observeren van geschiedenis is dat ze meerdere aspecten in beschouwing neemt, zoals documenten, artefacten, interviews en observaties. Ook het uitvoeren van experimenten is niet mogelijk bij dit onderzoek, omdat experimenten alleen uitgevoerd kunnen worden wanneer de onderzoeker controle kan uitoefenen op de eenheden. Omdat dit onderzoek betrekking heeft tot het hele bedrijf, is het uitvoeren van een experiment niet mogelijk (Yin, 2009).

Bij iedere casestudie wordt er per partner gezocht naar informatie die relevant is voor het onderwerp. In dit geval is dat informatie over doelstellingen met betrekking tot genderdiversiteit op het niveau van topmanagement en middenmanagement, ingezette HR-instrumenten om deze diversiteit te stimuleren en de resultaten die op dit gebied gehaald zijn. Deze informatie is verzameld door het analyseren van (sociaal) jaarverslagen en de websites van de partners. Daarnaast is er per bedrijf gekeken naar de resultaten van de Loflist en het charter Talent naar de Top.

Om een coherent beeld te krijgen van de effectiviteit van de geïmplementeerde HR instrumenten wordt de informatie ingedeeld in vijf criteria met bijbehorende HR Instrumenten (zie tabel 5.1). Deze criteria en HR instrumenten zijn afgeleid uit de theorie in Hoofdstuk 2. Zo kwam bij meerdere onderzoeken naar voren dat veel vrouwen stoppen met werken om een werkprivé conflict te voorkomen. Hierbij gaven de vrouwen aan dat ze wel weer of meer willen werken als er onder meer mogelijkheden zijn tot flexibel werken, mogelijkheden tot kinderopvang en dat ze vrij kunnen nemen als een kind ziek is. De verwachting is dat wanneer een partner aan al deze criteria voldoet, hij een grote progressie op het gebied van genderdiversiteit zal ervaren.

Criteria	Voorbeeld HR instrumenten
1.Werk-privé balans	Flexibiliteit wat betreft het indelen van werktijden Flexibiliteit wat betreft het bepalen van de werkplaats Flexibiliteit wat betreft het vrij nemen als een familielid ziek is Mogelijkheden tot kinderopvang
2. Ontwikkelingsmogelijkheden	Opstellen van persoongerelateerde doelen Opzetten van leiderschapsprogramma's Loopbaangesprekken Mentorschap/coaching
3.Bedrijfscultuur	Workshops over het nut van diversiteit Inspanningen van bovenaf om een open cultuur te creëren Tevredenheidsonderzoek
4.Netwerken	Vrouwennetwerken Eventuele andere netwerken die vrouwen stimuleren Rolmodellen Gezondheidstesten en eventueel advies
5.Gezondheid	Stimuleren van sport en beweging

Tabel 3.1 Criteria met HR Instrumenten

Deze methode wordt ook wel de variabelengeoriënteerde studie genoemd, wat een subvorm is van een casestudie (Babbie, 2010). De variabelengeoriënteerde studie tracht gedrag te onderzoeken door enkele variabelen in beschouwing te nemen en met elkaar te vergelijken (Babbie, 2010). In dit geval dienen de vijf criteria als variabelen om te onderzoeken welke van deze criteria progressie ten opzichte van genderdiversiteit opleveren.

Voor deze subvorm is gekozen omdat het slechts de belangrijkste variabelen omtrent het bewerkstelligen van genderdiversiteit met zich meebrengt. Immers, genderdiversiteit is een veel onderzocht onderwerp met veel uiteenlopende genoemde oorzaken en gevolgen. Het reikt te ver om in dit onderzoek alle variabelen in beschouwing te nemen. Om deze reden worden enkel de vijf variabelen die het vaakst genoemd werden in de theorie meegenomen als redenen om wel of niet te blijven werken bij een bedrijf.

Een nadeel van casestudies is dat het vaak niet generaliseerbaar is, doordat het meestal maar om één case draait (Babbie, 2010). In dit geval worden er negen soortgelijke casestudies meegenomen in het onderzoek, die uiteindelijk met elkaar vergeleken worden om uiteindelijk tot een algemene conclusie te komen. Hierdoor zullen de resultaten beter generaliseerbaar zijn, desalniettemin dat het nog steeds gaat om slechts dertien bedrijven en het dus geen 100% garantie oplevert met betrekking tot andere bedrijven.

3.2 Analytische Hiërarchische Proces (AHP)

Na de casestudie zal de vergaarde informatie over de programma's abstract zijn waardoor het moeilijk te vergelijken is met de programma's van de andere partners. Ook zal op dit moment alle criteria als even belangrijk worden gezien, terwijl persoonlijke ontwikkeling door vrouwen als belangrijkere reden om te blijven werken wordt ervaren dan gezondheid. Om deze redenen is het belangrijk om tot meetbare effecten te komen en onderscheid te maken tussen criteria die volgens de theorie belangrijk zijn en programma's die minder belangrijk zijn.

Om dit te bewerkstelligen wordt de AHP methode van Saaty (2008) toegepast, oftewel het Analytische Hiërarchische Proces. Deze methode heeft als doel om het nemen van beslissingen te vergemakkelijken door van abstracte informatie meetbare resultaten te maken, waarbij rekening gehouden wordt met de mate van belangrijkheid per criteria. Door middel van vergelijkingen tussen twee criteria ontstaan uiteindelijk wegingen die de mate van belangrijkheid per criteria aangeven. Doordat er continue maar twee criteria met elkaar vergeleken worden blijft het overzicht behouden, wat een groot voordeel is van AHP (Saaty, 2008). Van deze methode wordt gebruik gemaakt omdat het op een makkelijke, overzichtelijke manier helpt bij het maken van beslissingen en het onderscheid maakt tussen belangrijke en minder belangrijke criteria. Dit laatste heeft tot gevolg dat de resultaten betrouwbaarder zijn dan wanneer er geen onderscheid wordt gemaakt tussen de belangrijkheid van criteria.

Zowel het vergelijken van de criteria onderling als het vergelijken van de verschillende programma's van bedrijven zullen aan de hand van deze methode worden gedaan.

Vergelijken van criteria

De methode bestaat uit verschillende stappen die stuk voor stuk kort worden uitgelegd.

Stap 1: het vergelijken van criteria

In dit onderzoek worden vijf criteria meegenomen, die elk met één andere criteria vergeleken moet worden. Dit wordt gedaan door aan te geven in welke mate de ene criteria belangrijker is ten opzichte van de andere criteria, gebruik makend van een schaal van één tot negen:

1. Criteria 1 is *gelijk aan* criteria 2
3. Criteria 1 is *een beetje belangrijker* dan criteria 2
5. Criteria 1 is *veel belangrijker* dan criteria 2
7. Criteria 1 is *heel veel belangrijker* dan criteria 2
9. Criteria 1 is *extreem veel belangrijker* dan criteria 2

Wanneer men twijfelt of criteria 1 gelijk is aan criteria 2 of dat criteria 1 een klein beetje belangrijker is, kan voor weging 2 gekozen worden. In het geval dat criteria 1 juist een heel klein beetje minder belangrijk is dan criteria 2, dan wordt de weging 1/2.

In onderstaand tabel worden de vergelijkingen ten opzichte van de criteria schematisch weergegeven.

	Ontwikkelingsmogelijkheden	Bedrijfs-cultuur	Werkprivé balans	Netwerken	Gezondheid
Ontwikkelingsmogelijkheden	1	2	1/2	4	6
Bedrijfscultuur	1/2	1	1/2	4	6
Werkprivé balans	2	2	1	5	7
Netwerken	1/4	1/4	1/5	1	4
Gezondheid	1/6	1/6	1/7	1/4	1
Totaal	3.91	5.42	2.34	14.25	24

Tabel 3.2

Vergelijkingen van criteria

Ter illustratie: uit tabel 5.2 valt op te maken dat ontwikkelingsmogelijkheden met een score van 2 een klein beetje belangrijker zijn voor vrouwen dan de bedrijfscultuur, maar dat ontwikkelingsmogelijkheden met een score van 1/2 een heel klein beetje minder belangrijker is dan werkprivé balans. Alle vergelijkingen zijn gedaan aan de hand van de theorie. Zo gaf 30% van de vrouwen aan dat ze wel meer willen werken als ze haar uren flexibel kan indelen, terwijl 27% van de vrouwen aangeeft dat ze carrière maken belangrijk vindt (Cloin, 2008). Dit beeld wordt bevestigd door Hewlett & Luce (2005).

Omdat hieruit blijkt dat werkprivé balans als een klein beetje belangrijker wordt ervaren, krijgt het de score 2. In tegenover gestelde richting krijgt ontwikkelingsmogelijkheden de score 1/2 omdat het juist iets minder belangrijk is dan werkprivé balans. De overige scores zijn op soortgelijke wijze verkregen.

Stap 2: berekenen van de wegingen

Voordat de wegingen van de criteria berekend kunnen worden moeten eerste de waarden van de kolommen opgeteld worden (zie tabel 5.2: 3,92 voor ontwikkelingsmogelijkheden), waarna de getallen in de cellen gedeeld worden door deze som. De getallen die hieruit komen zijn terug te vinden in onderstaand tabel.

	Ontwikkelingsmogelijkheden	Bedrijfs-cultuur	Werkprivé balans	Netwerken	Gezondheid
Ontwikkelingsmogelijkheden	0.255	0.369	0.213	0.281	0.250
Bedrijfscultuur	0.128	0.185	0.213	0.281	0.250
Werkprivé balans	0.511	0.369	0.427	0.351	0.292
Netwerken	0.064	0.046	0.085	0.070	0.167
Gezondheid	0.043	0.031	0.061	0.018	0.042

Tabel 3.3

Uitkomsten van stap 2

Ter illustratie: ontwikkelingsmogelijkheden heeft een score van 1 gekregen, terwijl de som van de kolom 3,917 is. Door het bijbehorende getal in tabel 5.3 te krijgen moet 1 gedeeld worden door 3,91666667. Immers, $1/3,917 = 0,255$. Door het gemiddelde van de rijen te berekenen krijg je de wegingen per criteria, zoals hieronder is weergegeven.

Ontwikkelingsmogelijkheden 0,274
Bedrijfscultuur 0,211

Werkprivé balans	0,390
Netwerk	0,086
Gezondheid	0,039

Stap 3: Inconsistentie ratio berekenen

Om er zeker van te zijn dat de wegingen consistent genoeg zijn en er niet te veel fouten zijn gemaakt tijdens stap 1, wordt er een consistentie test uitgevoerd. Dit wordt gedaan door allereerst de wegingen te vermenigvuldigen met de getallen die in stap 1 zijn ingevuld in de desbetreffende kolom. Dus: $0,274 * 1/2 = 0,139$, waarbij $1/2$ staat voor de waarde bij de vergelijking tussen bedrijfscultuur en ontwikkelingsmogelijkheden volgens stap 1. Wanneer dit bij elke cel gedaan is, resulteert dit in de getallen in onderstaand tabel.

	Ontwikkelingsmogelijkheden	Bedrijfs-cultuur	Werkprivé balans	Netwerken	Gezondheid
Ontwikkelingsmogelijkheden	0.274	0.211	0.390	0.086	0.039
Bedrijfscultuur	0.274	0.423	0.195	0.346	0.232
Werkprivé balans	0.137	0.211	0.195	0.346	0.232
Netwerken	0.547	0.423	0.390	0.432	0.271
Gezondheid	0.068	0.053	0.078	0.086	0.155
	0.046	0.035	0.056	0.022	0.039

Tabel 3.4

Berekenen van inconsistentie index

Vervolgens worden de getallen per rij bij elkaar opgeteld, waarna deze gedeeld worden door de bijbehorende wegingen (dus door 0,274 bij ontwikkelingsmogelijkheden). Het getal dat hier uitkomt, is de ratio van de bijbehorende criteria. In tabel 5.5 zijn de verschillende ratio's weer gegeven.

Criteria	Som	Ratio	Average
Ontwikkelingsmogelijkheden	1.469	5.367	5.229
Bedrijfscultuur	1.121	5.306	
Werkprivé balans	2.063	5.292	
Netwerken	0.440	5.096	
Gezondheid	0.197	5.086	

Tabel 3.5

Ratio's van de criteria

Voordat de inconsistentie ratio berekend kan worden, moet eerst de inconsistentie index berekend worden. Deze wordt berekend door de volgende formule in te vullen, waarbij N gelijk staat aan het aantal gebruikte criteria:

$$ii = \frac{\text{gemiddelde ratio} - N}{N - 1}$$

$$ii = \frac{5,229 - 5}{5 - 1}$$

Als laatst kan de inconsistentieratio berekend worden. Zodra deze ratio hoger uitvalt dan 0,1 zijn de wegingen niet consistent genoeg en dienen deze opnieuw gemaakt te worden (Goodwin & Wright, 2009). De ratio wordt berekend door de inconsistentie index te delen door de random index die afhankelijk is van N. De random index horende bij N=5 is 1.12 (Goodwin & Wright, 2009).

Als laatst kan nu de inconsistentie ratio berekend worden : $0,057 / 1.12 = 0,051$. 0,051 is kleiner dan 0.1, waaruit we kunnen concluderen dat de wegingen consistent genoeg zijn.

3.3 Data analyse

In deze paragraaf wordt besproken aan welke eisen moet worden voldaan voordat de hypotheses geaccepteerd kunnen worden.

De hypotheses worden getest door middel van de twee-steekproeven-rangtoets van Wilcoxon met een significantieniveau van $\alpha = 0,05$. De sterke eigenschap van deze toets is dat het rekening houdt met een klein aantal respondenten, terwijl de meeste andere statistische toetsen hier niet geschikt voor zijn. Daarnaast is het een verdelingsvrije toets, wat inhoudt dat de toets onafhankelijk is van de onderliggende verdeling. Het enige nadeel aan deze toets is dat het daardoor iets minder nauwkeurig is. De belangrijkste voorwaarde van deze toets is dat de waarnemingen ordinaal moeten zijn (Universiteit Twente, 2008).

De hypotheses worden geaccepteerd wanneer de toetsingsgrootheid (U) groter of gelijk is aan de kritieke waarde (C). De toetsingsgrootheid wordt uiterekend aan de hand van de volgende formule:

$$U = mn + \frac{m(m+1)}{2} - T,$$

waarbij $\underline{m}$ het aantal partners in de kleinste groep is, $\underline{n}$ het aantal partners in de grootste groep en $\underline{T}$ de som van de ranggetallen behorende bij $\underline{m}$. De kritieke waarde wordt opgezocht in een tabel en is afhankelijk van $\underline{m}$ en $\underline{n}$. In dit onderzoek worden per criterium twee groepen met elkaar vergeleken, namelijk een groep die goed presteert op het criterium en een groep die minder goed presteert op het criterium. De grenswaarde die bepaald in welke groep een bedrijf wordt ingedeeld is 0.1.

Wanneer een hypothese niet geaccepteerd wordt, wil dit niet per definitie zeggen dat bedrijven die meer aandacht schenken aan een criterium niet meer groei realiseren dan bedrijven die hier minder aandacht aan schenken. Het zegt enkel dat er niet voldoende bewijs is om dit met 95% zekerheid te beweren (Universiteit Twente, 2008).

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de bedrijven die bij de casestudies naar voren zijn gekomen met elkaar vergeleken, waarna de vooraf opgestelde hypothesen zullen worden geaccepteerd of afgewezen. Allereerst zullen de doelstellingen van bedrijven worden besproken. Daarna zullen de vijf criteria worden besproken en als laatst wordt de eindscore vergeleken met de prestaties. Helaas was het niet altijd mogelijk om van bedrijven alle benodigde informatie te verzamelen. Om deze reden komt het bij sommige vergelijkingen voor dat één of meerdere bedrijven buiten beschouwing zijn gelaten.

4.1 Doelstellingen

In deze paragraaf wordt gezocht naar een mogelijke link tussen doelstellingen en de groeipercentages van bedrijven omtrent genderdiversiteit.

Omdat van twee bedrijven het niet duidelijk was hoeveel procent vorig jaar vrouw was, was het niet mogelijk om de gewenste groei per jaar in kaart te brengen. Om deze reden worden deze bedrijven in dit onderdeel buiten beschouwing gelaten en is de vergelijking beperkt tot zeven bedrijven.

Ook al heeft elk bedrijf doelstellingen opgesteld, er zijn veel onderlinge verschillen. Zo hebben sommige bedrijven streefcijfers opgesteld zonder een (bekende) deadline, waarvan het streefcijfer van één bedrijf al behaald was. Daarnaast zijn er bedrijven die specifieke en ambitieuze doelstellingen hebben opgesteld. De derde categorie bestaat uit bedrijven met specifieke, maar minder optimistische doelstellingen.

Opvallend is dat de bedrijven met de meest ambitieuze doelstellingen, ook de meeste groei hebben gerealiseerd. De bedrijven zonder specifieke doelstellingen of met gemiddelde doelstellingen hebben ook een gemiddelde groei gerealiseerd. Heeft het soort doelstelling dan effect op de groeipercentages van bedrijven? Er lijkt wel een patroon te zijn. Dit beeld wordt nog eens versterkt door de resultaten van de bedrijven met minder ambitieuze doelstellingen. Zo daalde het aandeel van vrouwen zowel in de top als de subtop bij twee bedrijven met minder ambitieuze doelstellingen. Hoewel van een ander bedrijf het percentage in de top daalde, groeide het aandeel van vrouwen in de subtop. Hieruit valt op te maken dat doelstellingen wellicht effect hebben op de prestaties van bedrijven, maar dat er hoogstwaarschijnlijk ook andere aspecten een rol spelen.

4.2 HR-instrumenten

In deze paragraaf worden de verschillende hypothesen die in hoofdstuk 2 zijn opgesteld getest door middel van de twee-steekproeven-rangtoets van Wilcoxon met een significantieniveau van $\alpha = 0,05$.

In verband met de gewenste anonimiteit van de bedrijven, worden de scores die de bedrijven gehaald hebben niet genoemd. Wel zijn in bijlage D tot en met H de variabelen van de verschillende criteria te vinden. Omdat er negen bedrijven onderzocht zijn, en de totale score per criteria 1 is, is de gemiddelde score per bedrijf op een criteria 0,111 (oftewel 1/9).

Om te testen of de hypothesen juist zijn moet eerst de kritieke waarde opgezocht worden en de toetsingsgrootheden uitgerekend worden. Drie bedrijven hebben bij ontwikkelingsmogelijkheden een hogere score (=m) dan 0.1 gehaald, zes bedrijven een score lager dan 0.1 hebben behaald (=n), wat leidt tot een kritieke waarde van 15. Vervolgens wordt de toetsingsgrootheid per hypothese uitgerekend, waarna de hypothesen getest kan worden. Aangezien de toetsingsgrootheid 9.5 is en dit getal kleiner is dan 15, is er onvoldoende bewijs om de eerste hypothese te accepteren.

De andere hypothesen kunnen op eenzelfde manier getest worden. In onderstaand tabel staan de gegevens die gebruikt zijn om de hypothesen te accepteren of te verwerpen.

Hypothese	M	N	U	C	U > C
1	3	6	9.5	15	Nee
2	4	5	18	16.5	Ja
3	4	5	19.5	16.5	Ja
4	3	6	8.5	15	Nee
5	3	5	8.5	12.5	Nee
6	3	6	15.5	15	Ja

Tabel 4.3 Testen van de hypothesen

Uit bovenstaand tabel valt op te maken dat de tweede en derde hypothese geaccepteerd worden, wat wil zeggen dat de bedrijfscultuur en werkprivé balans een positieve invloed hebben op diversiteitsgroei in het management van bedrijven. Uit de testen is ook gebleken dat het management meer diversiteitsgroei kent wanneer bedrijven een hogere eindscore heeft. Om deze reden kan H6 geaccepteerd worden, wat inhoudt dat aangenomen mag worden dat de wegingsfactoren kloppen. Ook valt uit de tabel op te maken dat er niet genoeg bewijs is om te beweren dat ontwikkelingsmethoden, netwerken en gezondheid tot meer diversiteitsgroei leidt. Dit kan komen doordat bedrijven die hoog scoren op deze criteria niet hoog scoren op de andere criteria, waardoor het effect negatief wordt beïnvloedt door de andere criteria. Echter, het kan ook betekenen dat het expliciet ondersteunen van persoonlijke ontwikkeling, netwerken en gezondheid niet leidt tot meer vrouwen in de (sub)top.

Zie bijlage I voor een overzicht van alle hypothesen.

5 Afsluiting

In het vorige hoofdstuk zijn de verschillende hypothesen getest, waarna ze zijn geaccepteerd of afgewezen⁴. Aan de hand van deze resultaten wordt in dit hoofdstuk de onderzoeksvraag beantwoordt, waarna in paragraaf 5.2 voor elk bedrijf specifieke aanbevelingen wordt gedaan. Als laatst wordt de goede en minder goede kanten van het onderzoek besproken in de discussie.

5.1 Conclusie

In het vorige hoofdstuk zijn de doelstellingen aan bod gekomen. Uit deze doelstellingen valt op te maken dat vrouwen inderdaad in de minderheid zijn in het management van de partners. Ook zijn in het vorige hoofdstuk de hypothesen getest aan de hand waarvan de onderzoeksvraag die in hoofdstuk 1 is opgesteld beantwoordt zal worden. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Hoe kan Lof de verschillende Lof Tools zodanig inzetten dat deze leiden tot een meetbare verbetering bij haar (toekomstige) corporate partners op het gebied van genderdiversiteit in managementfuncties?’

Lof kan dit bereiken door de huidige Lof Tools enigszins uit te breiden, maar ook door nieuwe Lof Tools te ontwikkelen. Om deze reden wordt er onderscheid gemaakt tussen het inzetten van nieuwe Lof Tools en het inzetten van huidige Lof Tools.

Huidige Lof Tools

Uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat de bedrijfscultuur invloed heeft op de diversiteitgroei binnen bedrijven. Ook zijn de hypotheses betreffende werkprivé balans en de eindscore geaccepteerd. Om deze redenen zou het verstandig zijn om de Lof Tools vooral op deze criteria te richten. Lof besteedt hier al veel aandacht aan door onder andere het geven van verschillende workshops over werkprivé balans en de voordelen van diversiteit, maar misschien dat zij hierin nog een stap verder kunnen gaan. Bijvoorbeeld door een workshop in het herkennen van de kenmerken van een gesloten cultuur en workshops over de voordelen van thuiswerken aan te bieden.

Behalve het aanbieden van workshops of lezingen, kan Lof haar partners ook stimuleren van elkaar te leren. Zo kan Lof bedrijven die goed presteren op het gebied van cultuur en/of werkprivé en goede bedrijfsresultaten behalen uitnodigen om op het worklife congres te spreken. Niet alleen over het voordeel dat flexibiliteit en een open cultuur met zich meebrengt, maar ook over hoe zij dit hebben gerealiseerd, welke tegenslagen zij hierbij zijn tegengekomen en wat de reacties waren van de medewerkers. Naast het uitdelen van best practices kan Lof ook ontmoetingen tussen bedrijven regelen. Door een aantal bedrijven die op verschillende gebieden goed scoren te koppelen en met elkaar te laten discussiëren, kunnen deze bedrijven elkaar onderling coachen.

Naast het begeleiden van bedrijven en het regelen van ontmoetingen, kan Lof ook haar communicatiemiddelen, zoals Lof magazine en Lofonline, inzetten om programma's betreffende werkprivé balans en een open cultuur bij bedrijven te stimuleren. Tot op zekere hoogte is dit al het geval, maar ook hier kunnen nog verbeteringen plaatsvinden. Zo kan er een algemeen advies op de website gezet worden en kunnen er artikelen geplaatst worden met tips en/of valkuilen bij het inzetten van instrumenten omtrent het creëren van werkprivé balans en een open cultuur. Daarnaast kunnen er

⁴ Voor een overzicht van de geaccepteerde en afgewezen hypothesen zie bijlage H

twee extra columns komen, één van een expert op het gebied van werkprivé balans en één van een expert op het gebied van bedrijfscultuur.

Nieuwe Lof Tools

In het onderzoek zijn ook beperkingen naar voren gekomen die niet makkelijk opgelost kunnen worden door de huidige Lof Tools. Deze problemen kunnen grotendeels verholpen worden door twee oplossingen, namelijk het uitvoeren van een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers van de partners, of door werknemers te ondersteunen met het zoeken naar goede kinderopvang. Beide methoden worden hieronder kort toegelicht.

Tevredenheidsonderzoek

Zoals in het vorige hoofdstuk al aan bod is gekomen, meten de twee bedrijven met de meest negatieve diversiteitgroei de tevredenheid van medewerkers omtrent werkprivé balans niet. Het is mogelijk dat deze bedrijven het toch niet zo goed doen op het gebied van werkprivé dan zij zelf denken. Hier zou Lof dan goed op kunnen inspelen. Lof zou bedrijven intensiever kunnen begeleiden bij het veranderen van de bedrijfscultuur door regelmatig evaluatiegesprekken te voeren met het management en door regelmatig een klein steekproefsgewijs medewerkeronderzoek bij de partners uit te voeren. Zo krijgt Lof meer inzicht in de zwakke kanten van bedrijven, waardoor zij hier beter op kunnen inspelen bij het geven van advies.

Kinderopvang

Ook is in het onderzoek naar voren gekomen dat veel bedrijven geen of nauwelijks begeleiding bieden aan hun medewerkers bij het zoeken van geschikte kinderopvang, terwijl uit de literatuur blijkt dat kinderopvang wel zwaar telt voor vrouwen. Door haar partners te helpen bij het adviseren van medewerkers over kinderopvang kan Lof een nieuwe weg inslaan. Lof zou dit kunnen doen door eens in de zoveel tijd lezingen te geven waarbij tips en valkuilen die men tegen kan komen bij het zoeken naar kinderopvang aan bod komen. Medewerkers kunnen van deze lezingen op de hoogte gebracht worden door de partner zelf, maar ook door de website van Lof of het Lof Magazine, waarna geïnteresseerde werknemers zich op de website kunnen inschrijven.

Ondanks het feit dat de andere hypotheses afgewezen zijn, wil dat niet per definitie zeggen dat deze criteria niet leiden tot een hogere groei, maar enkel dat er niet voldoende bewijs is om dit beweren. Om deze reden zal het verstandig zijn om de huidige Lof Tools die ingezet worden om persoonlijke ontwikkeling, netwerken en gezondheid te stimuleren aan te houden en ondertussen het effect hiervan verder te onderzoeken.

5.2 Discussie

Het doel van het onderzoek was om erachter te komen hoe Lof Media haar partners beter kan helpen bij het bewerkstelligen van meer genderdiversiteit in het management. In de theorie kwam al naar voren dat vrouwen over het algemeen sterk in de minderheid zijn in het management van bedrijven. Dit komt overeen met de man/vrouw verhouding binnen het management van de partners van Lof. Ook ondersteunt dit onderzoek de bestaande theorieën dat de organisatiecultuur binnen bedrijven en het werkprivé conflict belangrijke redenen zijn voor het ontbreken van genderdiversiteit aan de top. Daarnaast werd er waar mogelijk gezocht naar verbanden tussen specifieke variabelen en de prestaties van bedrijven. Deze aspecten samengenomen zorgen voor een completer beeld van de situatie. Zo is naar voren gekomen dat de partners met de meest negatie diversiteitsgroei de tevredenheid van medewerkers met betrekking tot werkprivé balans niet meten.

Hoewel in de literatuur naar voren is gekomen dat gebrek aan persoonlijke ontwikkeling voor vrouwelijke medewerkers en vrouwennetwerken van grote invloed is op het ontbreken van vrouwen in het management, is er in dit onderzoek geen significant bewijs voor het bestaan van deze relaties gevonden. Door de resultaten van dit onderzoek heeft Lof meer inzicht gekregen in de beweegredenen van vrouwen om wel of niet een functie in het management aan te nemen, waardoor zij een beter beeld heeft gekregen van de mogelijkheden waarmee zij haar partners kan helpen.

Echter, het verloop van dit onderzoek kende sterke punten, maar bracht ook enkele beperkingen met zich mee. Om de benodigde informatie te verkrijgen is gebruikt gemaakt van verschillende casestudies, waarbij informatie is gehaald uit verscheidene loflisten, sociale jaarverslagen en charters van Talent naar de Top. Al deze documenten zijn tot stand gekomen middels het perspectief van hogere managers en/of directie. De opvattingen van vrouwelijke medewerkers zijn buiten beschouwing gelaten. Dit houdt in dat de beoordelingen in dit onderzoek louter gebaseerd zijn op het perspectief van de topmanagers binnen het bedrijf. Dit brengt het risico met zich mee dat de managers optimistisch zijn wat betreft de ingezette instrumenten ten behoeve van diversiteit en het allemaal goed op papier staat, maar dat vrouwelijke medewerkers het niet als zodanig ervaren. Dit kan tot gevolg hebben dat bedrijf onterecht goede scores hebben behaald in het onderzoek.

Daarnaast kwam het helaas voor dat niet alle benodigde informatie van bedrijven verkregen kon worden. Dit had tot gevolg dat aan sommige variabelen geen score geheet kon worden. Doordat in het onderzoek de criteria gebaseerd zijn op meerdere variabelen, werd voorkomen dat de criteria afhankelijk waren van één variabele. Dit heeft tot gevolg dat het effect van het ontbreken van informatie beperkt blijft. Het feit dat criteria gebaseerd zijn op meerdere variabelen is dan ook één van de sterke kanten van dit onderzoek.

Zoals in hoofdstuk drie al naar voren is gekomen, doen maar negen bedrijven mee aan dit onderzoek, wat invloed heeft op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Dit wil zeggen dat de resultaten van dit onderzoek bij de corporate partners van Lof Media niet per se van toepassing hoeft te zijn op andere bedrijven in Nederland. Dit probleem wordt nog eens versterkt door de onvolledige dekking van het onderzoek. Omdat er maar negen bedrijven mee doen, waaronder drie banken, is het onmogelijk dat elk soort bedrijf (qua sector, grootte, regio, etc.) mee is genomen in het onderzoek. Bij het generaliseren van de resultaten van dit onderzoek dient men hier rekening mee te houden.

Dit onderwerp laat nog veel ruimte over voor vervolgstudies. Interessant kan zijn om het perspectief van het hogere management/directie te vergelijken met het perspectief van de medewerkers. Op deze manier kan men er achter komen of bedrijven het ook echt zo goed doen als zij beweren, of dat werknemers de inspanningen van het management heel anders ervaren. Ook kan men onderzoeken of de baan zelf een rol speelt bij het bewerkstelligen van meer vrouwen aan de top. Wellicht dat een iets andere taakomschrijving een topfunctie aantrekkelijker maakt en dat het herontwerpen van sommige banen meer vrouwen kan motiveren ervoor te solliciteren. Bij deze onderzoeken is het aan te raden om veel respondenten mee te nemen in het onderzoek, uit zo veel mogelijk verschillende branches, om zo meer generaliseerbaarheid te genereren.

Al met al kan gezegd worden dat dit onderzoek heeft geleidt tot een completer beeld van het pijplijnprobleem. Uit het onderzoek is gebleken dat voor vrouwen bepaalde factoren een belangrijkere rol spelen bij de keuze om een managementfunctie te bekleden dan voor mannen. Door het beleid hierop aan te passen en meer aandacht te besteden aan werkprivé balans en een open bedrijfscultuur kunnen bedrijven vrouwen stimuleren door te stromen naar het management. Lof kan hierbij helpen door op deze factoren in te spelen, bijvoorbeeld door het aanbieden van lezingen omtrent kinderopvang.

Bibliografie

Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth.

CBS. (2009, Februari 18). *Emancipatiemonitor 2008*. Opgeroepen op Juli 31, 2012, van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2009/persbericht-emancipatimonitor.htm>

CBS. (2006, december 11). *Goede gezondheid duurt voor mannen en vrouwen even lang*. Retrieved juli 31, 2012, from CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2006/2006-2082-wm.htm>

CBS. (2010). *Jaarboek onderwijs in cijfers*. Den Haag: Centraal Bureau van Statistiek.

CBS. (2003, Juni 11). *Vrouwen hebben meer gezondheidsklachten*. Opgeroepen op Juli 31, 2012, van CBS: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/807FCAD-3BE4-4A93-86F0-D400EE27012A/0/pb03n106.pdf>

Cloin, M. (2008). 4. Drijfveren voor deeltijdwerk: wat vrouwen willen en wensen. In W. Portegijs, M. Cloin, S. Keuzenkamp, A. merens, & E. Steenvoorden, *Verdeelde tijd* (pp. 63-83). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Colijn, N. (2012). *Vrouwen aan de Top - PostNL*. PostNL.

de Volkskrant. (2011, Maart 10). *Met meer vrouwen in de top doen bedrijven het beter*. Opgehaald op 04 Juni, 2012, van de Volkskrant: <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/5273/Werk/article/detail/1858014/2011/03/10/Met-meer-vrouwen-in-de-top-doet-een-bedrijf-het-beter.dhtml>

de Vrouw. (2012, Januari 05). *Te weinig topvrouwen in bedrijfsleven*. Opgehaald op 05 juni 2012, van Vrouw: http://www.telegraaf.nl/vrouw/actueel/11242785/___Te_weinig_topvrouwen_in_bedrijfsleven___.html

Draulans, V. (2001). *Glazen plafond: realiteit of mythe?* Tilburg: Theologische Faculteit Tilburg.

Europese Commissie. (2012, Maart 25). *Meer vrouwen in topfuncties is sleutel tot economische groei*. Opgehaald op 04 juni, 2012, van Europa Nu: http://www.europa-nu.nl/id/vidsheonlmz6/nieuws/meer_vrouwen_in_topfuncties_is_sleutel?ctx=vi1rn8ohlea4

Goodwin, P., & Wright, G. (2009). *Decision Analysis for Management Judgment*. Chichester: Wiley.

Hewlett, S., & Luce, C. (2005). *Off-Ramps and On-Ramps: keeping talented women on the road to succes*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Holwerda, J. (2012). *Missie*. Opgehaald op 15 mei, 2012, van Lofonline: <http://lofonline.nl/missie.html>

Ilofwork. (2012). *Voor vrouwen die werken om te leven*. Opgehaald op 18 mei, 2012, van Ilofwork: www.ilofwork.nl

Insights. (1998, Oktober). *Making Change: A Framework for promoting Gender Equity in Organisation*. CG Gender Lens.

Jager, d. (2011, May 25). *Het nieuwe werken*. Opgehaald op 17 mei, 2012, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2011/05/25/het-nieuwe-werken.html>

King, E. (2008). The effect of bias on the advancement of working mothers: disentangling legitimate concerns from inaccurate stereotypes as predictors of advancements in academe. *Human Relations*, 1677-1711.

Lof. (2012). *Lof Academy*. Opgehaald op 18 mei, 2012, van Lofonline: <http://lofonline.nl/portfolio/academy.html>

Lof. (2012). *Lof Evenementen*. Opgehaald op 18 mei, 2012, van Lofonline: <http://lofonline.nl/portfolio/portfolio-6.html>

Lof. (2012). *Lof uitgaven*. Opgehaald op 18 mei, 2012, van Lofonline: <http://lofonline.nl/portfolio/portfolio-5.html>

Lof. (2012). *Lof Verkiezingen*. Opgehaald op 18 mei, 2012, van Lofonline: <http://lofonline.nl/portfolio/portfolio-2.html>

Lof. (2012). *Loflist & Maatwerken*. Opgehaald op 18 mei, 2012, van Lofonline: [Http://lofonline.nl/loflist.html](http://lofonline.nl/loflist.html)

Luckerath-Rovers, M. (2011). *The Dutch Female Board Index 2011*. Rotterdam: Egon Zehnder International.

McKinsey & Company. (2012). *Women Matter 2012: Making the breakthrough*. McKinsey & Company.

Mens en Samenleving. (2012, Januari 26). *Glazen plafond voor vrouwen: Mythe of toch werkelijkheid?* Opgehaald op 15 mei, 2012, van Mens en Samenleving: <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/carriere/43454-glazen-plafond-voor-vrouwen-mythe-of-toch-werkelijkheid.html>

NSCW. (2008). *Times Are Changing: Gender and Generation at Work and at Home*. Families and Work institute.

NSvP. (2011). *Aanzet tot een geïntegreerd denkmodel: Diversiteit en Kwaliteit verbinden*. Arnhem: NSvP.

NSvP. (2012). *Ruimte voor Innovatie: Vertrouw op Verschil*. Arnhem: NSvP.

Nu.nl. (2011, Oktober 10). *Vrouwen houden het glazen plafond zelf in stand*. Opgehaald op 15 mei, 2012, van Nu.nl: <http://www.nu.nl/werk-en-privé/2637149/vrouwen-houden-het-glazen-plafond-zelf-in-stand.html>

Parrish, C. (n.d.). *BBC Documentary 'Thinking Big: A women's place is in the boardroom'*. Retrieved Mei 15, 2012

Saaty, T. L. (2008). *Decision making with the Analytic Hierarchy Process*. Services Sciences .

Samhoud Women. (2009, October). *Superwomen is a guy with two jobs*. Utrecht, Netherlands.

Sheconsult. (2006). *Cijfers*. Opgehaald op 05 juni, 2012, van Sheconsult: <http://www.sheconsult.nl/shelinks/vrouw-maatschappij/cijfers/html>

Srivastava, S. (2007). Women in Workforce: Work and Family Conflict. *Management and Labour studies* , 411-421.

Statline. (2012, Mei 29). *Beroepsbevolking; geslacht en leeftijd* . Opgehaald op 04 juni, 2012, van Statline CBS: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71738ned&D1=1-26&D2=a&D3=a&D4=0-3&D5=l&VW=T>

Statline. (2012, April 03). *WO; gemiddelde studieduur van afgestudeerden*. Opgeroepen op Juli 31, 2012, van Statline: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71073ned&D1=a&D2=0-1&D3=a&D4=0&D5=0&D6=0&D7=1-2&D8=l&HDR=G4,G5,G3,T,G7,G1,G6&STB=G2&VW=T>

Stoker, J. (2000). *Het onmiskenbare middenkader*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Toegel, K. (2010). *Commemorating the Election of Vigdis Finnbogadottir: the state of women's leadership*. Lausanne: IMD.

Trzcinski, E., & Holst, E. (2011). Gender Differences in Subjective Well-Being In and Out of Management Position. *Springer* .

Universiteit Twente. (2008). *Statistische Technieken*. Enschede: Universiteit Twente

Valian, V. (2005). Beyond Gender Schemas: Improving the Advancement of Women in Academia. *Hyptatia* , 198-213.

VanDoorneHuiskes en Partners. (2011, Mei). *Diversiteit en Kwaliteit*. Zeist, Nederland.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications: Londen.

Bijlagen

Bijlage A: Begrippenlijst

Diversiteitsgroei

Groeipercantage van het aantal vrouwen in het management van de partners tussen 2010 en 2011.

Genderdiversiteit

De man/vrouw-verhouding binnen bedrijven.

Lof Tools

De instrumenten die Lof Media inzet om haar corporate partners te ondersteunen bij het bewerkstelligen van meer genderdiversiteit.

Netwerken

Vrouwennetwerken waarbij vrouwen de mogelijkheid krijgen om contacten te leggen en ervaringen te delen met andere vrouwen, om zo een eigen sociaal netwerk op te bouwen.

Ondersteunen van de persoonlijke ontwikkeling

De mate waarin bedrijven instrumenten inzetten om vrouwen te begeleiden bij het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden, o.a. door het aanbieden van trainingen en mentoring.

Open en flexibele bedrijfscultuur

Een cultuur waarbij iedereen gelijk is aan elkaar, ongeacht de gender van medewerkers, waar geen bewuste of onbewuste discriminatie plaatsvindt en waar iedereen gelijke kansen krijgt.

Pijplijnprobleem

Het probleem dat er evenveel mannen als vrouwen binnen stromen bij bedrijven, maar dat veel vrouwen redelijk snel weer uitstromen terwijl de meeste mannen behouden blijven, wat resulteert in een meerderheid aan mannen op de werkvloer.

Rolmodellen

Zakelijke topvrouwen die laten zien wat zij bereikt hebben en daardoor een inspiratiebron zijn voor andere vrouwen.

Subtop

Het middenmanagement van het bedrijf.

Topmanagement

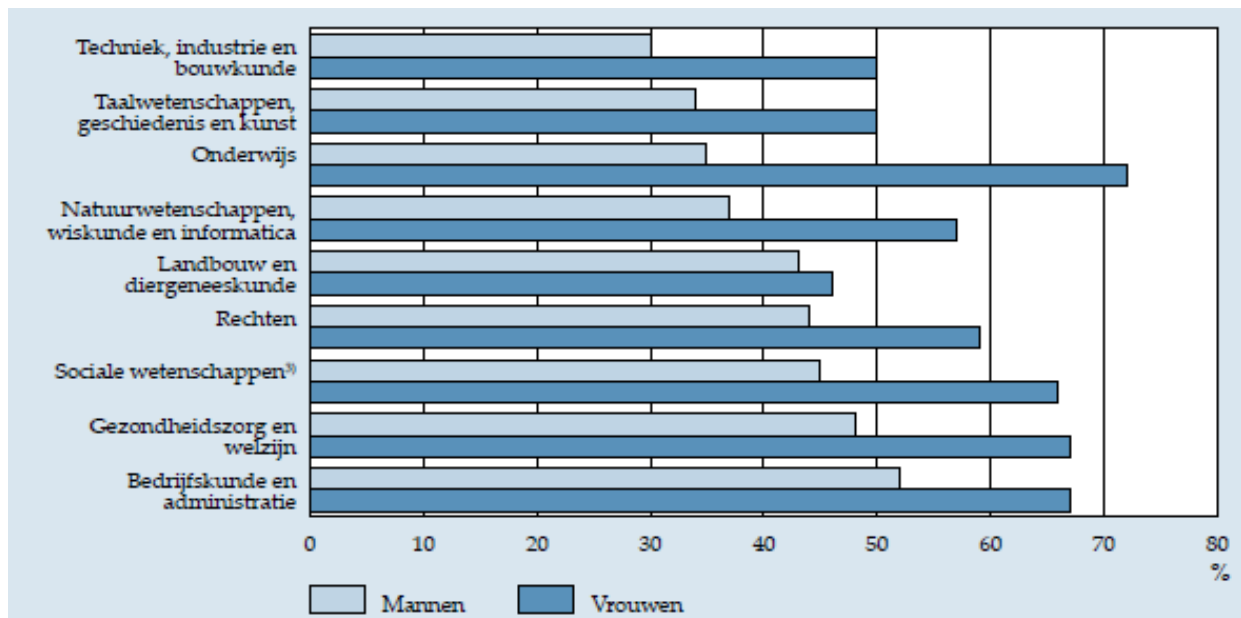
De bovenste managementlagen van het bedrijf, inclusief de raad van bestuur, oftewel het seniormanagement.

Stimuleren van werkprivé balans

De mate waarin bedrijven openstaan voor flexibele regelingen, waardoor vrouwen beter in staat zijn om hun werk en privé-leven te combineren. Dit kan o.a. gestimuleerd worden door mogelijkheden te verschaffen tot thuiswerken en door workshops aan te bieden over relevante onderwerpen

Bijlage B: Studievoortgang mannen/vrouwen in het hoger/wetenschappelijk onderwijs

Studievoortgang Hoger Onderwijs



Bron: CBS (Onderwijsstatistieken).

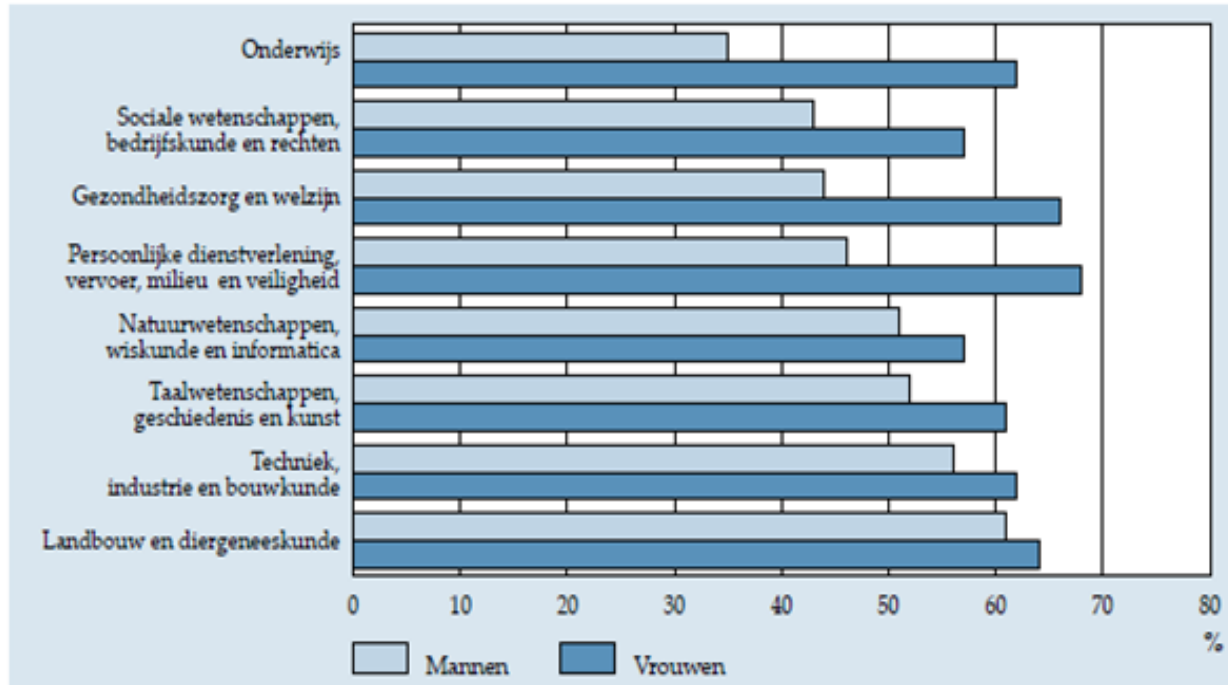
¹⁾ Inclusief afgestudeerden voor duale studievarianten.

²⁾ Exclusief persoonlijke dienstverlening, vervoer, milieu en veiligheid vanwege het kleine aantal ingeschrevenen voor deze studierichting.

³⁾ Inclusief economie, journalistiek, documentatie en informatie.

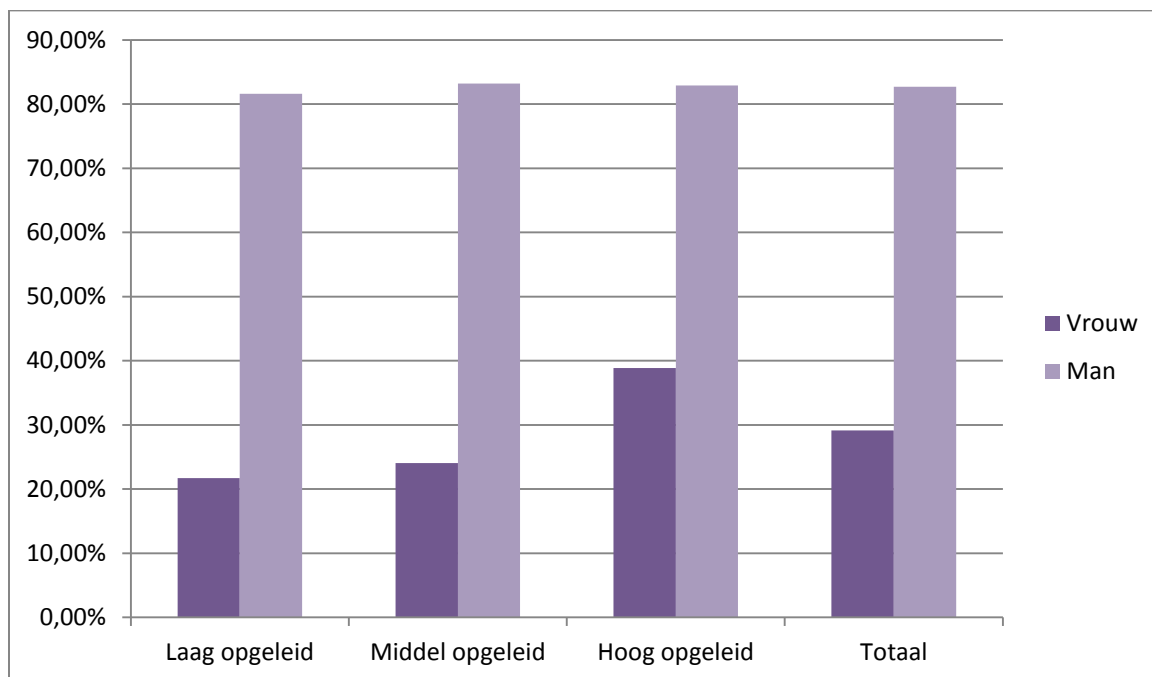
Figuur 1: Afgestudeerden voor het bachelordiploma in het voltijd hbo, naar studierichting, stand 2009/'10, cohort 2004/'05

Studievoortgang Wetenschappelijk Onderwijs

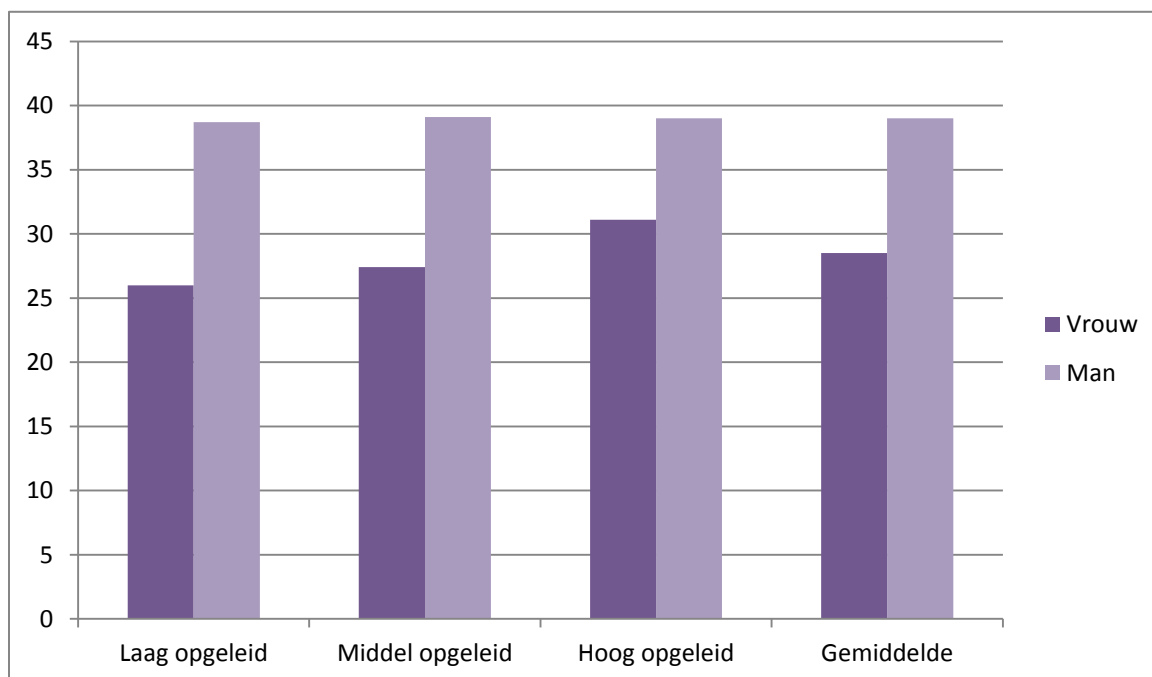


Figuur 2: Afgestudeerden voor een masterdiploma in het voltijd wo1, met vwo als vooropleiding naar studierichting, stand 2009/'10, cohort 2002/'03

Bijlage C: verhouding man-vrouw op de werkvloer



Figuur 1. Percentage dat full time werkt per gender en per opleidingsniveau



Figuur 2. Gemiddeld aantal uren per gender en per opleidingsniveau

Bijlage D: Variabelen score ontwikkelingsmogelijkheden

Variabelen	Variabelen
Mogelijkheid tot vertraging/ versnelling in loopbaan	Differentiatie in loopbaan
Demotie	Mentoring/coaching
Intervisieprogramma	Talent management trainingen
Leiderschapsprogramma's	Programma's ter bevordering instroom, doorstroom en retentie van talent
Programma's voor loopbaanontwikkeling	Deelname vrouwen aan minimaal één training

Tabel D Variabelen score ontwikkelingsmogelijkheden

Bijlage E: Berekening score bedrijfscultuur

Variabelen	Variabelen
Tevredenheidsonderzoek	Worden managers beoordeeld op behalen van doelen?
Hoe vaak in de afgelopen vijf jaar?	Trainingen in bewustwording, barrières en vooroordelen
Metten van tevredenheid over werkprivé balans	Diversiteitstrainingen
Metten van gebruik en tevredenheid met de flexibele regelingen	Trainingen/workshops voor leidinggevend en in het omgaan en signaleren van behoeften van medewerkers

tabel E variabelen Bedrijfscultuur

Bijlage F: Variabelen score werkprivé balans

Variabelen	Variabelen
Mogelijkheden Kortdurend zorgverlof	Mogelijkheden werken in deeltijd
Mogelijkheden langdurend zorgverlof	Mogelijkheden werken om schooltijden heen
Mogelijkheden ouderschapsverlof	Mogelijkheden tot gecompriemd werken
Mogelijkheden calamiteitenverlof	Mogelijkheden flexibel werken zonder bloktijden/ gebruikt door
Mogelijkheden kinderopvang	Mogelijkheden flexibel werken cq blokuren, in dagen
Trainingen/ workshops mbt werkprivé	Mogelijkheden thuis of op afstand werken, in dagen
Mentoring/coaching mbt werkprivé	Thuis of op afstand werken, mogelijk voor/ gebruikt door
Trainingen/workshops mbt vaardigheden	Persoonlijke gesprekken mbt werkprivé

Tabel F Variabelen Werkprivé balans

Bijlage G: Berekening score netwerken

Variabelen
Netwerken
Rolmodellen

Tabel G variabelen netwerken

Bijlage H: Berekening score gezondheid

Criteria
Gezonde voeding promoten
Beweging promoten
Medisch onderzoek/team
Onderzoek sociale veiligheid

Tabel H Variabelen Gezondheid

Bijlage I: Acceptatie hypotheses

	Hypothese	Geaccepteerd?
H1	De mate waarin bedrijven persoonlijke ontwikkeling van vrouwelijke werknemers ondersteunen heeft een positieve invloed op diversiteitsgroei.	Nee
H2	De mate waarin een goede werkprivé balans wordt gestimuleerd door het bedrijf heeft een positieve invloed op diversiteitsgroei.	Ja
H3	De mate waarin een goede werkprivé balans wordt gestimuleerd door het bedrijf heeft een positieve invloed op diversiteitsgroei.	Ja
H4	De mate waarin er gebruik wordt gemaakt van netwerken en rolmodellen heeft een positieve invloed op diversiteitsgroei.	Nee
H5	De mate waarin bedrijven de gezondheid van medewerkers stimuleren heeft een positieve invloed op diversiteitsgroei.	Nee
H6	Naarmate bedrijven een hogere eindscore behalen, doen zij het beter op genderdiversiteit.	Ja

Tabel I Acceptatie hypotheses

