

Bakker et al. (2004):

Mixed Management. Handboek voor diversiteit M/V.

Uitgave van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Deze uitgave richt zich op de beperkte deelname van vrouwen in hogere, leidinggevende functies. 'Gatekeeping mechanismen' staan hierbij centraal: de subtielere en minder zichtbare belemmeringen in zowel de organisaties als in de vrouwen zelf. Belemmeringen die worden genoemd zijn onder andere:

- Vrouwen maken hun kwaliteiten te weinig zichtbaar
- Vrouwen geloven minder in zichzelf dan mannen, vertonen vaker risicovermijdend gedrag
- Vrouwen kiezen eerder voor werken in deeltijd om werk en privé te kunnen combineren
- Vrouwen zien op tegen de cultuur in de top van een organisatie
- Vrouwen maken geen/minder deel uit van netwerken waarmee de organisatie bekend is
- Het functioneren en de ambitie van individuele vrouwen worden ingeschat op basis van stereotype beelden van de vrouw
- Er is sprake van een omgekeerde bewijslast: vrouwen moeten bewijzen een functie aan te kunnen, mannen hebben het vertrouwen mee
- Selectieprocedures kunnen subjectief zijn en bevatten vaak vooroordelen en stereotype denkbeelden
- Functieprofielen zijn meestal niet neutraal gedefinieerd

Om deze belemmeringen zo veel mogelijk tegen te gaan, moet een genderperspectief worden geïntegreerd in het human resource management. Deze moet rekening houden met verschillen tussen mannen en vrouwen. Daarbij moeten we onder andere letten op het volgende:

- Uit onderzoek blijkt dat weinig organisaties een goede uitsplitsing van personele gegevens naar sekse hebben. Een dergelijke uitsplitsing is een belangrijke basis om beleid te ontwikkelen voor problemen als ondervertegenwoordiging van vrouwen.
- Te vaak wordt ontkend dat het denken en handelen binnen een organisatie wordt beïnvloed door stereotype beelden en verwachtingspatronen. Dit maakt het lastiger om er iets aan te doen. Managementtrainingen dienen aandacht te besteden aan seksestereotypering en beeldvorming, statistische discriminatie en risicoperceptie.

- Om sollicitatie- en bevorderingsprocedures zo min mogelijk te baseren op stereotype beelden en vooroordelen, is het van belang om functie-eisen en het kandidatenprofiel vast te leggen. In deze omschrijvingen kan al kritisch worden gelet op het vermijden van vooroordelen. Een assessment of criteriumgericht interview maakt bovendien minder onderscheid tussen de seksen dan een open interview, omdat in laatstgenoemde vrouwen de vragen op een andere manier kunnen krijgen voorgelegd dan mannen.
- Organisaties moeten werken aan een nieuwe balans tussen werken en leven. Dit schept meer ruimte voor vrouwen aan de top.
- Analyseer de risicoperceptie: waarom worden vrouwelijke kandidaten gezien als een risico? Zouden ze hetzelfde risico ervaren bij een mannelijke kandidaat? Reflectie op deze mechanismes verdient een plaats in managementtrainingen. Vrouwen verdienen evenveel vertrouwen als mannen. Als er reden is om te twifelen aan iemands geschiktheid, is het beter om deze twijfels openlijk aan de orde te stellen in het selectiegesprek dan hierover te speculeren. Leidinggevenden dienen zich te realiseren dat bij vrouwen eerder twijfel wordt gewekt dan bij mannen. Ook vrouwen zelf moeten onderkennen dat ze te maken hebben met een omgekeerde bewijslast. Dit verkleint de kans dat ze hierdoor te sterk door worden beïnvloed.
- Organisaties moeten niet alleen rekruteren via eigen netwerken, die meestal uit mannen bestaat. Zoek ook buiten die kring en bedenk van welke netwerken vrouwen wel deel uitmaken. Benader vrouwen die geschikt zijn voor een vacante functie persoonlijk. Screen de advertentietekst op wensen en verwachtingen van vrouwen. Vrouwelijke rolmodellen in hogere functies maken het andere vrouwen makkelijker om zelf op de voorgrond te treden. Organisaties kunnen via een management-development-traject voor vrouwelijke 'high potentials' binnen afzienbare tijd de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties verhogen.

Coaching en mentoring helpen om het zelfvertrouwen van vrouwen te vergroten. Een mentor kan vrouwen introduceren binnen het eigen netwerk en helpen om prioriteiten, wensen en kansen binnen de loopbaanplanning te verhelderen. Systematische en actieve loopbaanondersteuning heeft een positief effect op de doorstroming van vrouwen naar hogere functies.