

CARLA CLARISSA



# VROUWEN AAN HET WOORD

IN ONZE ORGANISATIES



“VROUWEN ZIJN  
DÉ SLEUTEL TOT DE  
TRANSFORMATIE DIE  
ORGANISATIES NU  
NODIG HEBBEN.

# INHOUDSOPGAVE

04	Introductie	35	Waarom specifiek D&I-beleid essentieel is
08	Key Findings	45	Wat organisaties te doen hebben
09	De Leaking Leadership Pipeline	47	Executive summary
22	Waar vrouwen op hun werk mee te maken krijgen	49	Laten we samenwerken

INTRODUCTIE

HET ONBENUTTE  
POTENTIEEL





## OVER HET RAPPORT

Carla Clarissa, leiderschapscoach voor vrouwen, auteur van het boek 'Born to change the game' en expert op het onderwerp leaking leadership pipeline, zocht voor dit onderzoek de samenwerking op met Motivaction met als doel om meer inzicht te krijgen in de beleving van vrouwen ten aanzien van diversiteits & inclusiviteits-initiatieven binnen organisaties.

1021 werkende Nederlandse werkende vrouwen namen deel hieraan. Het onderzoek werd in september 2022 uitgevoerd en afgerond.

# DE ACHTERGROND

Onze organisaties worden steeds nadrukkelijker uitgedaagd om bewuster met mensen, met het klimaat en met technologie om te gaan. De druk op onze ecosystemen is enorm. En het aantal crises in de wereld neemt toe. De wereld heeft leiders nodig die verbanden in een systeem zien en leidinggeven vanuit het besef wat duurzaamheid, sociale verbondenheid en welzijn betekenen.

Iedere organisatie zal hierin de komende jaren haar eigen verantwoordelijkheid moeten nemen en in haar businessmodellen en bedrijfsprocessen nieuwe wegen moeten zoeken. In veel bedrijven vindt al een cultuuromslag plaats: van een hiërarchische top-downorganisatie naar een netwerkorganisatie. Dit vraagt om leiders die hier vorm én inhoud aan kunnen geven. Om mensen die het vermogen hebben om netwerken te creëren, die met nieuwsgierige openheid



de wereld tegemoet treden, luisteren naar en zich inleven in alle betrokken stakeholders, flexibel zijn en verantwoordelijkheid nemen voor hun rol in de organisatie. Eerdere grote onderzoeken van onder meer McKinsey & Company lieten zien dat belangrijke leiderschapscompetenties hierin, zoals intellectuele stimulatie, inspiratie, participatieve besluitvorming, de ontwikkeling van mensen en het bieden van een rolmodel, vaker worden toegepast door vrouwen. Vrouwen, zeker in leiderschapsposities, kunnen een essentiële rol spelen in de cultuurverandering die organisaties nu nodig hebben.



# DE PRAKTIJK

Van het totale personeelsbestand is 34% vrouw. Ruim 68% werkt deeltijd (CBS). En volgens een rapport van Equileap over gendergelijkheid in de corporate sector wereldwijd (2022) hebben Nederlandse bedrijven slechts 16% vrouwen in hun leidinggevende laag zitten en 23% in senior management [1]. Het onbenutte potentieel is groot. Evenveel vrouwen als mannen stromen onze arbeidsmarkt in, maar stromen niet gelijkwaardig aan hun mannelijke collega's door. Ze ervaren weinig stimulans vanuit hun werkgever om hun ambities waar te maken en hun volle potentieel te ontwikkelen.



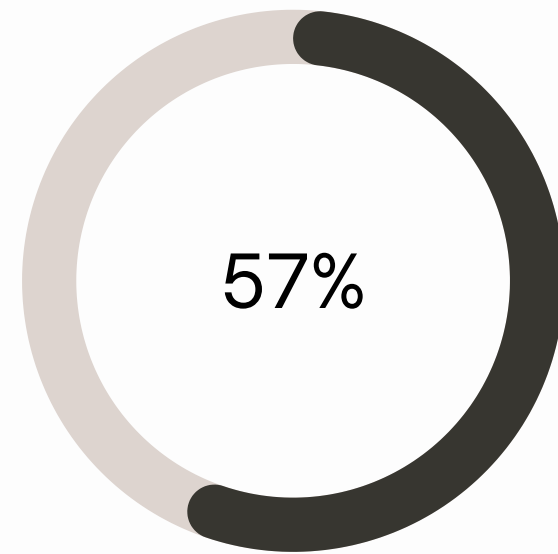
Uit de honderden gesprekken die Carla Clarissa met vrouwen voerde over hun werkbeleving zien we hetzelfde patroon dat hieraan ten grondslag ligt: vrouwen ervaren in onze organisaties seksisme, intimidatie en discriminatie. En het vraagt ongelooflijk veel van hun kracht om dit het hoofd te bieden. Laat staan om dit binnen hun invloedssfeer te veranderen. De ervaringen van vrouwen in een leidinggevende positie, een positie waarin je de cultuur zou kunnen veranderen, zijn alleen nog erger. De machtsdynamiek tussen mannen en vrouwen wordt groter en vrouwen ervaren nog meer dan voorheen seksisme en (seksueel) intimiderend gedrag.

Dit rapport biedt zicht op de barrières die vrouwen op de werkvloer tegenkomen, op welke schaal dit nog gebeurt én wat organisaties te doen hebben om vrouwelijk talent te behouden en benutten.

[1] 2022, Equileap: Gender Equality Global Report & Ranking

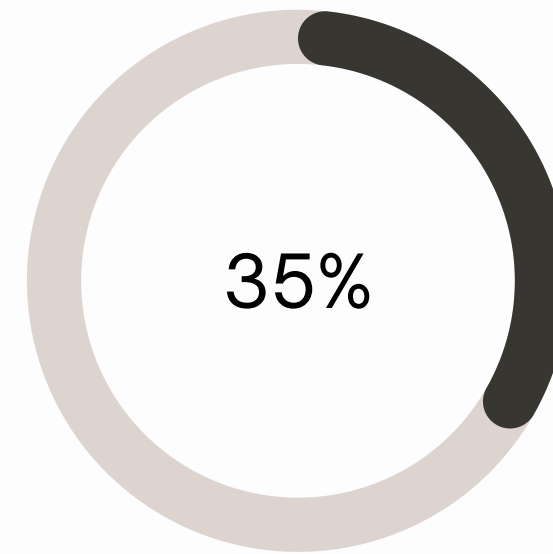
# KEY FINDINGS

01



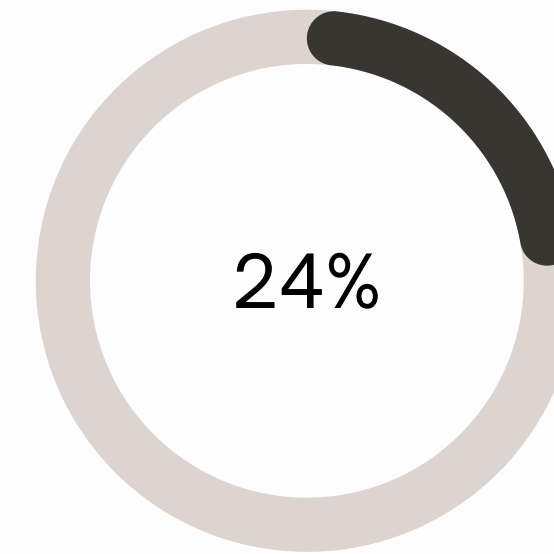
voelt niet de support om een volgende stap in haar carrière te zetten. Terwijl een grote groep vrouwen (28%) een leidinggevende positie ambieert én ziet passen binnen de organisatie.

02



overweegt om de handdoek in de ring te gooien wanneer zij werkt voor organisaties waar mannelijke managers in de meerderheid zijn. In organisaties waar meer vrouwen in het management zitten, ligt dit percentage op 18%

03



geeft aan langer voor haar organisatie te willen werken wanneer zij zich er meer thuis zou voelen. In organisaties met een D&I-beleid gericht op vrouwen ligt op 28%.

DEEL 1

LEAKING

LEADERSHIP

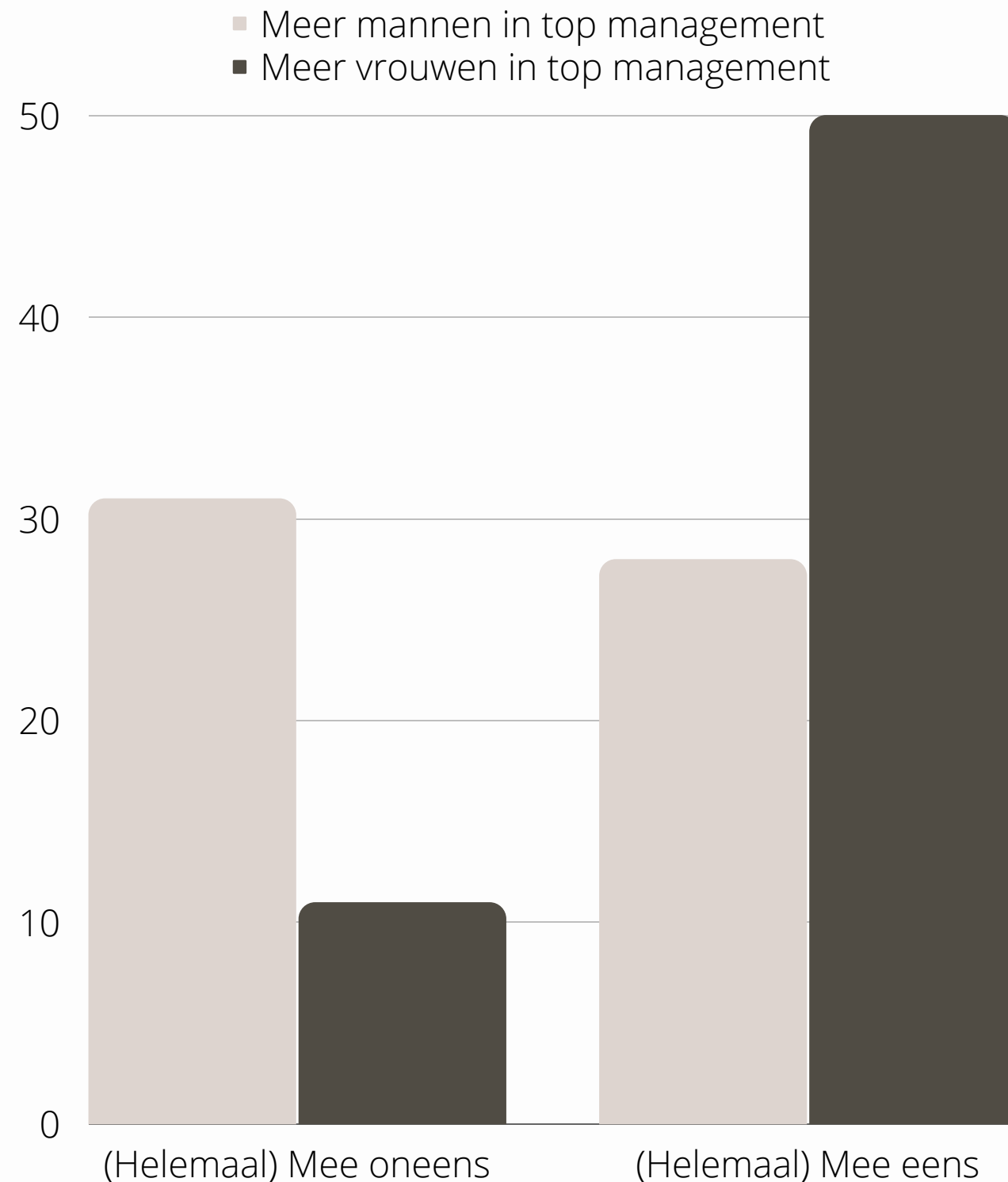
PIPELINE

SECTIE 1

WEINIG SUPPORT

VOOR CARRIÈRESTAP

"VROUWEN IN ONZE ORGANISATIE WORDEN GESTIMULEERD OM EEN LEIDINGGEVENDE FUNCTIE TE BEKLEDEN"



Eén van de belangrijke onderwerpen van de studie is in hoeverre vrouwen zich gestimuleerd voelen in hun ontwikkeling en doorgroei binnen de organisatie. Hieruit blijkt dat **zes op de tien** vrouwen niet de support voelt om een volgende stap in hun carrière te zetten.

Terwijl een grote groep vrouwen, **28%**, een leidinggevende positie ambieert én ziet passen binnen hun organisatie.

Bedrijven met meer mannen dan vrouwen in de top lijken die situatie ook nog eens in stand te houden. **Eenderde** van de vrouwen binnen die bedrijven geeft aan dat vrouwen niet gestimuleerd worden om een leidinggevende positie te bekleden.

Dit in tegenstelling tot organisaties met meer vrouwen aan de top, waarbij ruim **50%** weldegelijk deze stimulans voelt.



# WIL IK DIT WEL?

*Ik zie geen enkel voorbeeld van een stralende, zachte vrouw in een leiderschapsrol om mij heen. Ik sta nu op de lijst om promotie te maken naar het hoogste leiderschapskader, maar daar voel ik me helemaal alleen.*

*Ik ben de enige vrouwelijke vrouw en voel geen enkele verbinding met de enige andere vrouw in de top van dit bedrijf, die in mijn ogen verhard en verzuurd is. Zo wil ik niet worden, maar ik voel ook dat ik mijn sprankeling verlies op deze plek.*

**– Financieel directeur**



SECTIE 2

PATROON IN  
BENOEMINGEN  
DOORBREKEN

# MAN / VROUW

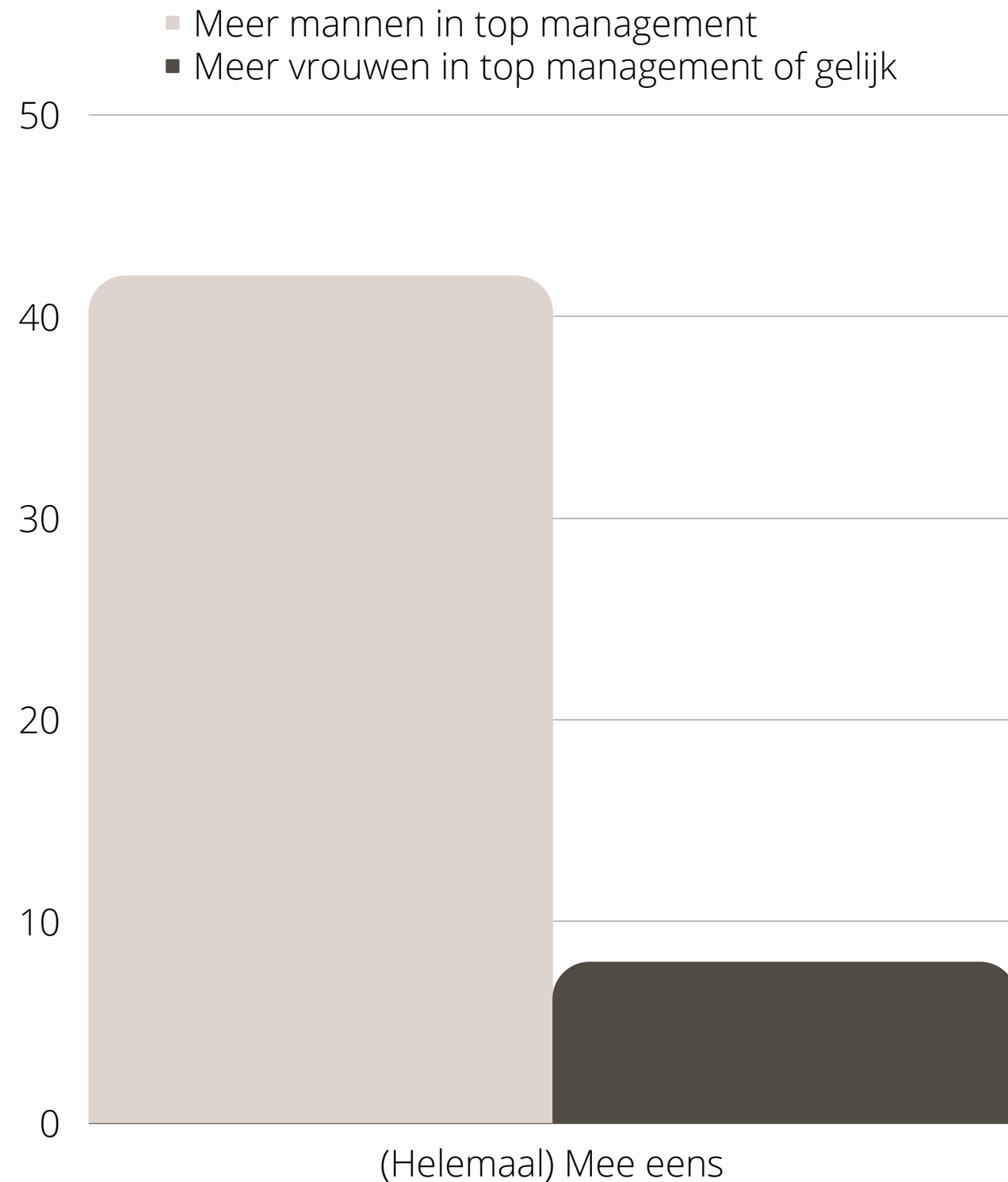
Ook al denken de meeste mensen geen onderscheid te maken tussen man en vrouw, ze doen het wel. Het zit ingebakken in de manier waarop wij generatieslang onze samenleving hebben ingericht.

De huidige generatie werkende vrouwen hoort bij een van de eerste die zijn gaan studeren en professionele carrières zijn gaan optuigen. De afgelopen duizenden jaren zijn praktisch alle leiderschapsposities in onze maatschappij ingevuld door mannen. Overal. In het bedrijfsleven, de academische wereld, religieuze instituten, zorginstellingen, horeca, de sportwereld.

Omdat mannen vrijwel overal leiderschapsposities bekleden, bepaalden zij hoe een bedrijf aangestuurd werd, waar onderzoeksgeld aan uitgegeven werd, hoe het onderwijs werd ingericht, hoe we met de aarde en haar grondstoffen omgingen, waar ons pensioengeld in geïnvesteerd werd en welke technologieën, producten en diensten de markt op kwamen. We leven in een wereld die grotendeels is ontworpen voor en door mannen. Dit bepaalt vandaag de dag nog altijd wie wij geschikt achten om invloedrijke posities binnen een organisatie te vervullen en vanuit welke waarden er bestuurd wordt.



"IN MIJN ORGANISATIE WORDEN  
MANNEN SNELLER  
LEIDINGGEVENDE DAN  
VROUWEN"



In bedrijven met meer mannen aan de top geeft 42% van de vrouwen aan dat mannen sneller leidinggevende worden dan vrouwen.

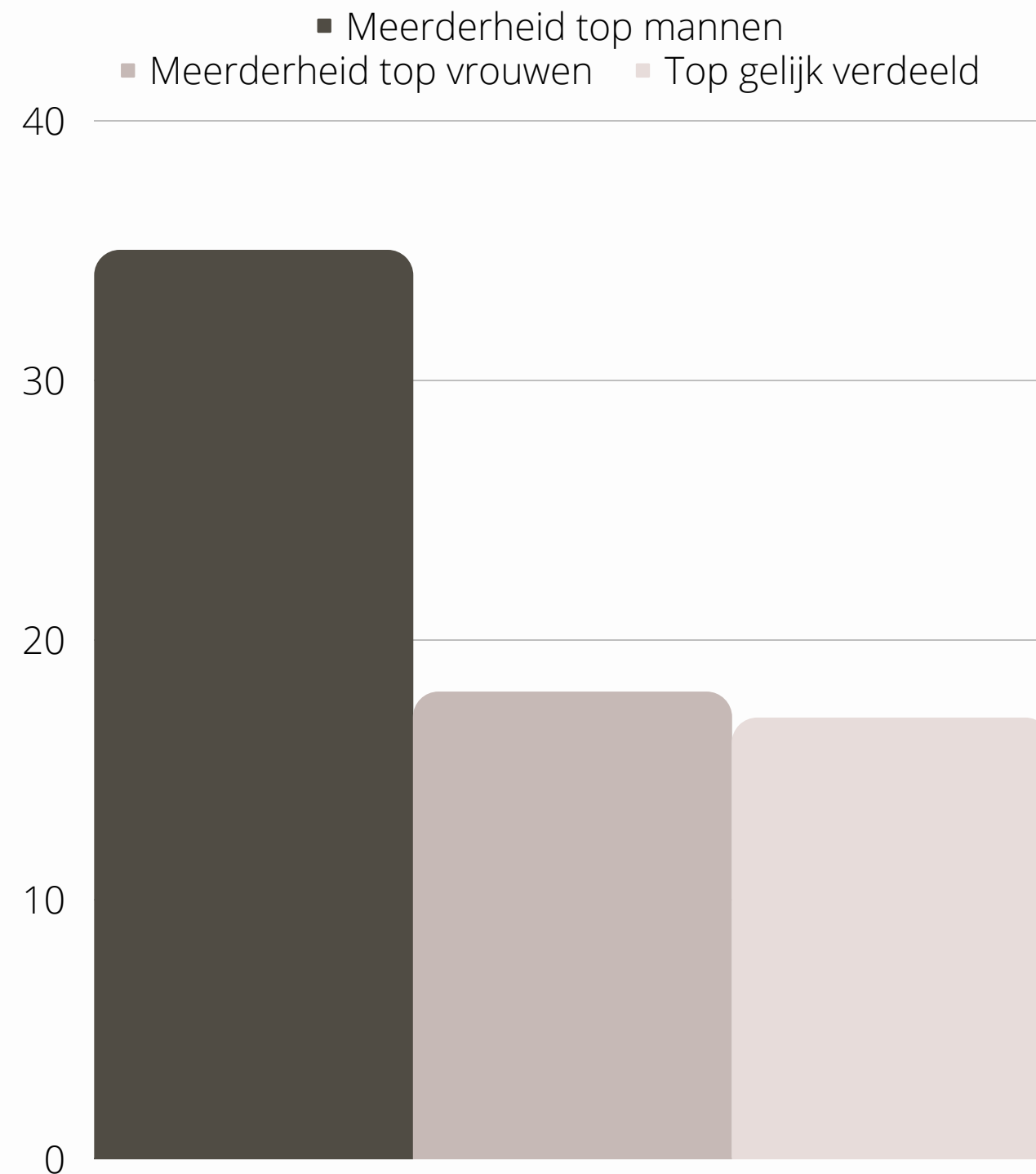
*“Wat ik uit ervaring al wist, maar wat we nog nooit eerder in een onderzoek zo duidelijk terug hebben zien komen is hoeveel vrouwen hun ambities op een lager pitje zetten wanneer hun organisatie uit voornamelijk mannelijke leiders bestaat. Deze vrouwen ervaren minder doorgroeimogelijkheden, worden niet klaargestoomd om een volgende stap in hun carrière te nemen en zien hun ambitie en potentie vervliegen. Dat doet iets met je motivatie, met je zelfvertrouwen en met de keuzes die je maakt in je werk- en privéleven.”*

– **Carla Clarissa**

SECTIE 3

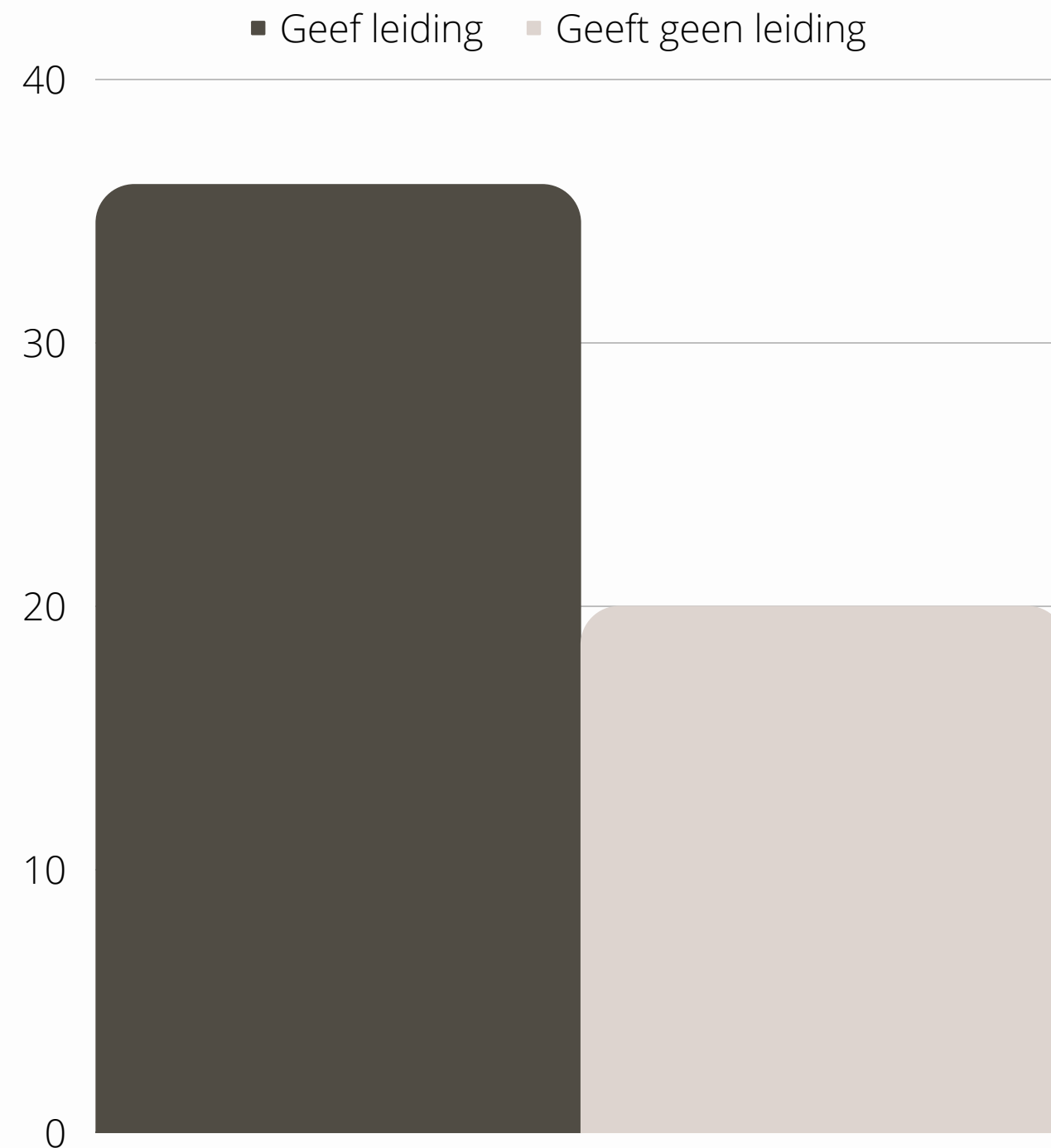
RESULTAAT:  
UITSTROOM

"JA, IK ERVAAR ZELF OF ZIE VROUWEN IN MIJN ORGANISATIE DIE EROVER NADENKEN 'DE HANDDOEK IN DE RING TE GOOIEN' EN DE AMBITIES OP EEN LAGER PITJE TE ZETTEN"



Bijna een kwart van de Nederlandse vrouwen, 24%, overweegt momenteel om de handdoek in de ring te gooien en te stoppen met hun werk. Bij organisaties waar meer mannen in de top werken ligt dit percentages nog hoger; respectievelijk op 35%.

"JA, IK ERVAAR ZELF OF ZIE  
VROUWEN IN MIJN ORGANISATIE  
DIE EROVER NADENKEN 'DE  
HANDDOEK IN DE RING TE  
GOOIEN' EN DE AMBITIES OP EEN  
LAGER PITJE TE ZETTEN"



Ook vrouwen die leidinggeven denken er vaker over na om de handdoek in de ring te gooien (36%) dan vrouwen die geen leiding geven (20%).

*"Ik ken de verhalen achter deze cijfers als geen ander: vrouwen die erover nadenken 'de handdoek in de ring te gooien' zoeken het in eerste instantie altijd bij zichzelf. 'Het zal wel aan mij liggen, de rol past niet bij me, ik heb misschien toch te weinig ambitie hiervoor'. Vrouwen zijn geneigd pas actie te nemen als het te laat is: burn-out, moegestreden, handdoek in de ring gegooid. En dan zoeken ze support. Maar dit kan ook anders, en bedrijven hebben daarin verantwoordelijkheid op zich te nemen."*

**– Carla Clarissa**



# NAAR EEN HOGER NIVEAU

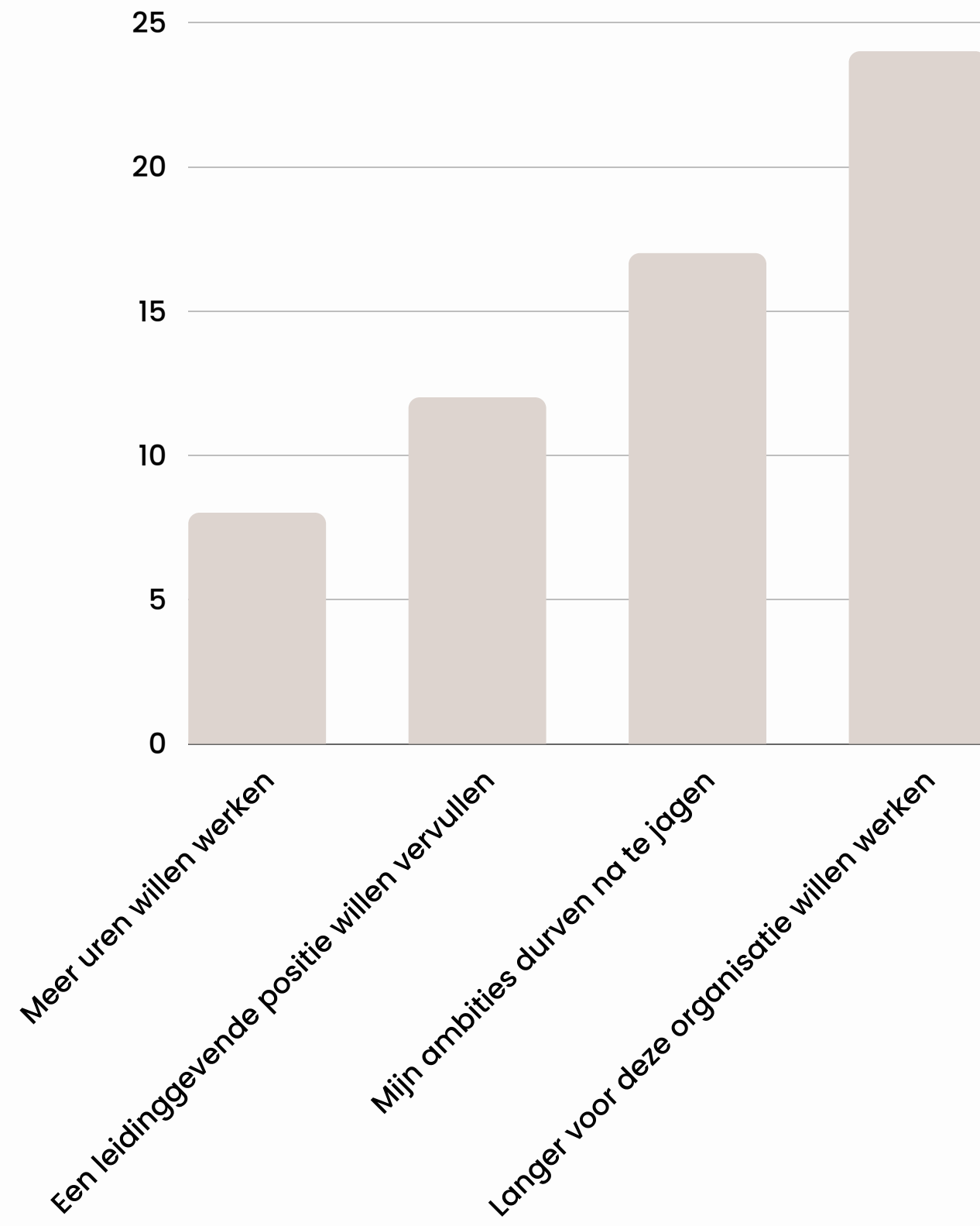
*"Wie tilt mij naar een hoger niveau? Ik voel me leeg en heb dat voor mijn gevoel al duizend keer aangegeven. De reden dat ik carrière wilde maken en de top bereiken, was om de wereld een stukje mooier te maken. Maar ik merk dat ik me in meetings inhoud en dan achteraf geïrriteerd ben over wat er allemaal niet is gezegd en besloten.*

*Toch trek ik mijn mond niet open. Ik zit in de verkeerde spiraal, wil eruit. Ik wil me gesterkt voelen, minder eenzaam dan ik me nu voel. Ik zoek een bron om me aan te laven, maar ik heb geen idee waar ik die moet zoeken."*

**– Manager Energiesector**



## "ALS IK MIJ MEER THUIS ZOU VOELEN IN HET BEDRIJF DAN ZOU IK:"



Deze gedachte om je werk of carrière op te geven, blijkt niet onoverkoombaar of uit onwelwillendheid te komen. 24% van de vrouwen geeft namelijk aan langer voor haar organisatie te willen werken wanneer zij zich daarin meer thuis zou voelen.



DEEL 2

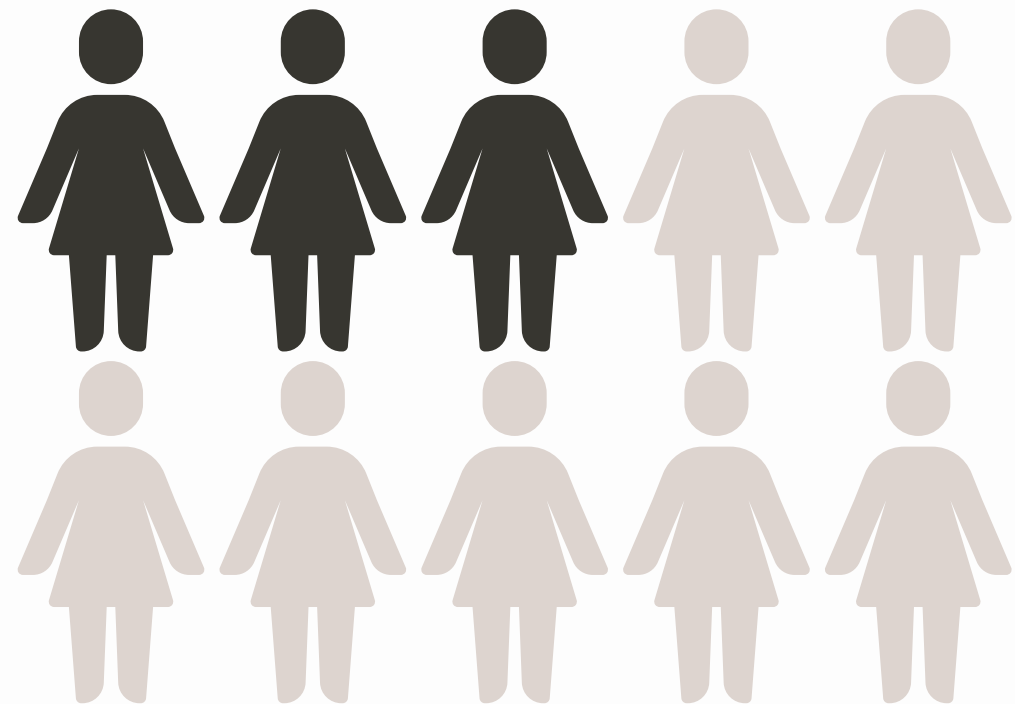
WAAR VROUWEN  
OP HUN WERK MEE  
TE MAKEN KRIJGEN

SECTIE 1

BEDRIJFS CULTUREN  
ZIJN NIET INCLUSIEF  
GENOEG



# ONZE BEDRIJFSCULTUUR IS AANTREKKELIJKER VOOR MANNEN DAN VOOR VROUWEN.



Kijkende naar de oorzaken van de grote groep vrouwen die niet doorstroomt en wel uitstroomt, hebben we de respondenten ook gevraagd naar de huidige culturele omstandigheden waarbinnen ze werken. Uit de studie blijkt dat de bedrijfscultuur vaak niet inclusief genoeg is voor vrouwen.

Vooral daar waar mannen het topmanagement domineren blijkt dat 30% van de respondenten ervaart dat de bedrijfscultuur voor mannen beduidend aantrekkelijker is om in te werken dan voor vrouwen.

# MOETEN VROUWEN ZICH AANPASSEN OM PROMOTIE TE MAKEN?

Deze bedrijfsculturen lijken ook de promotiekansen voor vrouwen te beïnvloeden. Veel vrouwen, gemiddeld 10%, heeft momenteel het idee zich te moeten aanpassen willen ze promotie maken. Bij leidinggevende vrouwen ligt dit percentage zelfs op 18%.

Het masculiene leiderschapsmodel is nog altijd de heersende norm waar iedereen, ook de vrouwen, aan moet voldoen.



# ONACCEPTABEL GEDRAG

*"Toen de bestuursvoorzitter tijdens een vergadering tegen me zei dat ik voorlopig alleen maar hoefde te luisteren om van echte mannen te leren hoe je dit spel speelt, en dat hij me anders wel even in de hoek zou zetten, kon ik er niet meer omheen. Iedere keer dat hij mij intimideerde en ik besloot het te negeren heb ik zelf mijn grens van acceptabel gedrag opgeschoven. Tot we dus op dit punt waren aanbeland."*

**– Bestuurder Zorgsector**





SECTIE 2

ZWANGERSCHAP  
ONGUNSTIG VOOR  
CARRIÈRE

# ONGEPAST GEDRAG



Om concreet beeld te krijgen bij wat er in een bedrijfscultuur gebeurt waardoor vrouwen zich er minder in thuis voelen en het moeilijker blijkt om carrière te maken, hebben we de respondenten gevraagd met wat voor soort gedrag zij op hun werk te maken krijgen. Daaruit blijkt dat bijna eenderde van de vrouwen minder aan het woord wordt gelaten tijdens vergaderingen en 38% van de vrouwen ervaart momenteel dat hun woord voor minder waar wordt aangenomen. De cijfers zijn nog schokkender als we kijken naar onderwerpen als zwangerschap en ongepast gedrag.

Vrouwen geven namelijk aan dat zwangerschap in 41% van de gevallen minder gunstig uitpakt voor hun carrière. Bij organisatie met meer mannen aan de top ligt dat percentage op 52%. Gemiddeld 44% van de respondenten heeft daarnaast te maken met seksueel getinte opmerkingen binnen hun bedrijf.

# WAAROM VROUWEN ZICH NIET THUISVOELEN

	Top gelijk verdeeld	Meer mannen in top	Meer vrouwen in top
Vrouwen komen minder vaak/lang aan het woord	21%	40%	21%
Vrouwen worden minder serieus genomen dan mannen	23%	44%	30%
Zwangerschap is ongunstig voor carrière vrouw	37%	52%	31%
Er worden seksistische/seksueel getinte grapjes gemaakt	39%	54%	30%
Vrouwen worden aangesproken als 'meisje', 'grietje', 'juffrouw'	27%	29%	19%
Vrouwen worden beoordeeld op uiterlijk i.p.v. kwaliteit werk	44%	49%	33%

\* % van stellingen beantwoord met "soms", "vaak" of "altijd"



## ONDER NIVEAU WERKEN

*Toen ik terug kwam van zwangerschapsverlof kreeg ik bij terugkomst te horen dat mijn functie was opgeheven en ik tijdelijk ondersteunende taken moest gaan doen. Er zou geen ruimte zijn voor werk op mijn niveau. Na een paar maanden werden er echter nieuwe functies gecreëerd, met hierin mijn oude werkzaamheden ondergebracht en werden er nieuwe mensen aangesteld. Toen ik hierover het gesprek aanging, bleef het verhaal dat er momenteel geen passend werk voor mij was. Dit terwijl werken onder je niveau killing is voor je motivatie en eigenwaarde. Het is zo frustrerend hoe nadelig vrouwen behandeld worden. Zoveel talent dat op deze manier verloren gaat... en ook ik heb uiteindelijk de organisatie verlaten. "*

**– Contentmanager**



# VROUWEN EN MACHT

Vrouwen op leidinggevende posities geven significant vaker aan met seksisme en intimidatie te maken te hebben.

Eerder heeft internationaal onderzoek in 2020 aangetoond dat seksuele intimidatie vaker voorkomt bij vrouwelijke leidinggevendenden dan bij vrouwelijke werknemers [1]. Vrouwen op posities van macht en invloed krijgen vaker met onacceptabel gedrag te maken. Niet alleen van hun baas, ook van peers die hen onder druk zetten, klanten, aandeelhouders, en zelfs van mannelijke medewerkers die haar positie proberen te ondermijnen. De impact van deze dagelijkse, sluimerende machtsspelletjes op de gezondheid, de psychologische veiligheid en het zelfvertrouwen van vrouwelijke leiders wordt door bedrijven onderschat.



Het houdt de genderkloof in inkomen, status en stem in stand.

[1] 2020, O. Folke, J. Rickne, S. Tanaka, and Y. Tateishi: Sexual Harassment of Women Leaders

# ERVARING LEIDINGGEVENDE VROUWEN

	Geeft leiding	Geeft geen leiding
Vrouwen komen minder vaak/lang aan het woord	35%	27%
Vrouwen worden minder serieus genomen dan mannen	47%	35%
Zwangerschap is ongunstig voor carrière vrouw	49%	39%
Er worden seksistische/seksueel getinte grapjes gemaakt	54%	38%
Vrouwen worden aangesproken als 'meisje', 'grietje', 'juffrouw'	42%	22%
Vrouwen worden beoordeeld op uiterlijk i.p.v. kwaliteit werk	52%	38%

\* % van stellingen beantwoord met "soms", "vaak" of "altijd"

# SEKSISME IS AAN DE ORDE VAN DE DAG

Seksisme (vooroordelen over vrouwen door scheve machtsverhoudingen) is binnen onze organisaties aan de orde van de dag. Het uit zich in doorstroommogelijkheden en in de hoogte van salarissen. Het uit zich in een term als excuustruus en heks, bedoeld om vrouwen te ontmoedigen. Het uit zich in eindeloze discussies rondom het vrouwenquota waardoor werkelijke verandering nog steeds uitblijft. Het uit zich in een uitspraak als 'Hou je het wel kort dit keer?', waarmee de stem van de vrouw in een meeting wordt onderdrukt. Het uit zich in opmerkingen als 'Kun je dat wel aan?', 'Blijf je fulltime werken?' of 'Hoe doe je dat dan met je kinderen?'

Het uit zich zelfs in een lagere financiële waardering voor typische vrouwenberoepen zoals basisschoolleerkracht, verpleegkundige en administratief medewerker. Seksisme uit zich in honderden van deze subtiele signalen die vrouwen dag in, dag uit ontvangen en die hun iedere keer opnieuw het gevoel geven dat ze niet genoeg zijn, ongeacht hun opleiding, het aantal uren werk of de behaalde successen.





VROUWEN KRIJGEN EEN HOOP VOOR HUN  
KIEZEN OP HUN WERK. ALS IK DEZE CIJFERS  
ZIE DENK IK: WIE GEEFT VROUWEN ONGELIJK  
OM TE STOPPEN MET WERKEN EN HUN  
AMBITIES BIJ TE STELLEN ALS JE HIERMEE TE  
MAKEN KRIJGT EN HET ALLEEN MAAR ERGER  
WORDT NAARMATE JE HOGEROP KOMT?

DAT TERWIJL VROUWEN CRUCIAAL ZIJN VOOR  
DE GROEI VAN ONZE ECONOMIE EN HET  
OPLOSSEN VAN TALLOZE CRISES. MAAR DE DRUK  
OP VROUWEN IS ZO ONTZETTEND GROOT DOOR  
EEN GEBREKKIG EMANCIPATIEBELEID IN  
NEDERLAND DAT VELEN HIERONDER BEZWIJKEN.

DEEL 3

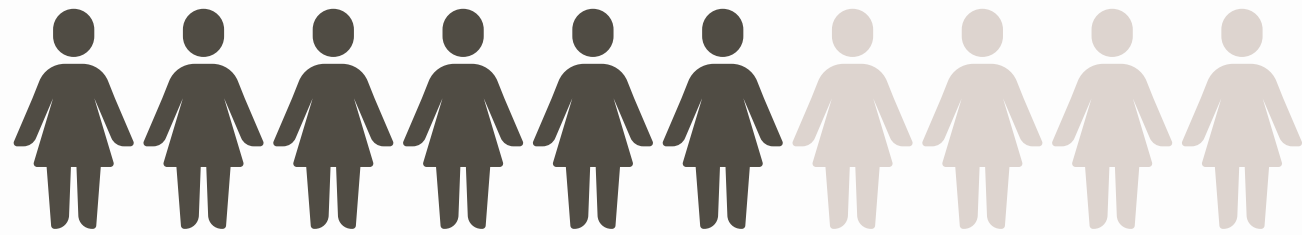
WAAROM SPECIFIEK  
D & I - BELEID  
ESSENTIEEL IS

SECTIE 1

EFFECTEN VROUW-  
GERICHT BELEID

# WAT HET VERSCHIL MAAKT

Dat Nederlandse organisaties meer kunnen doen aan genderdiversiteit en een inclusieve werkomgeving voor mannen én vrouwen is duidelijk. Maar liefst 64% van de respondenten geeft momenteel aan dat er geen duidelijk D&I-beleid is of dat dit niet bekend is.



Goed nieuws is er ook, want wanneer organisaties wél D&I initiatieven nemen en deze specifiek richten op het stimuleren van genderdiversiteit binnen de organisatie, ervaart 55% van alle werkende vrouwen daar positief effect van.

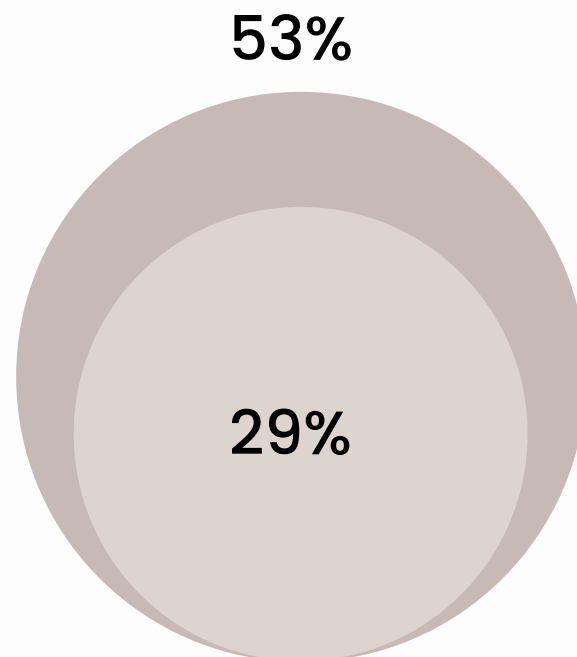
Wanneer een organisatie wel bezig is met diversiteit, maar in algemeenheden blijft hangen zonder zich specifiek op vrouwen te richten merkt 29% een positief effect op, aanzienlijk minder. Diversiteitsbeleid lijkt dus positief te werken, wanneer het gericht is. Het positieve effect uit zich in verschillende vormen, te zien op de volgende pagina.



# SPECIFIEK VS ALGEMEEN BELEID

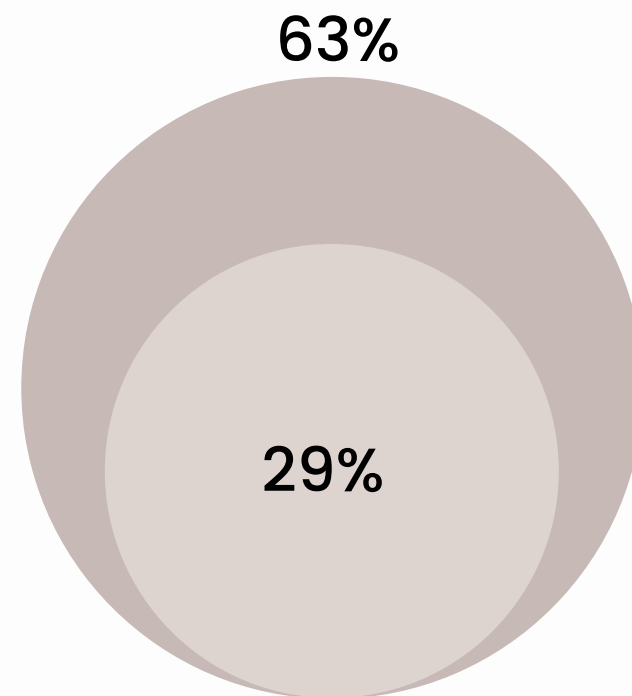
## 01

53% geeft aan dat specifieke D&I-initiatieven leiden tot betere omgangsvormen met vrouwen. Bij een algemeen beleid ligt dit percentage op 29%



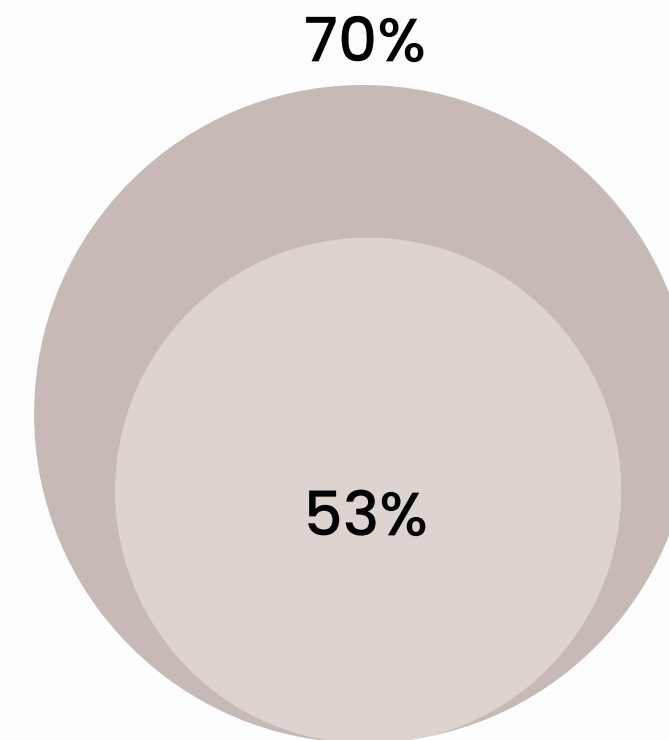
## 02

In 63% van de gevallen nemen de leidinggevenden van de vrouwen meer initiatief om kansen voor en ontwikkeling van vrouwen te stimuleren.



## 03

En 70% van de vrouwen merkt op dat hun leidinggevende gelijkwaardig gedrag stimuleert. Substantieel hoger dan algemeen beleid: 53%.



\* % van stellingen beantwoord met "soms", "vaak" of "altijd"



# DE KRACHT VAN VROUWEN

*"Vaak is diversiteitsbeleid een mooie slogan voor het imago, maar in de praktijk komt het niet tot uiting. Vooral de vrouw/man-waardering is een probleem. Ik hoef niet perse op een genderneutrale wc als vrouw, maar ik wil wel meer aandacht voor de kracht van vrouwen, die wordt nu miskend."*

**– Medisch adviseur**



SECTIE 2

MEER WAARDERING  
LEIDT TOT HOGERE  
INZET VROUWEN

# LANGER WERKEN VOOR DE ORGANISATIE



Ook blijkt dat meer waardering vanuit de organisatie leidt tot hogere inzet van vrouwen zelf. Met name wanneer de initiatieven zich toespitsen op vrouwen.

Vrouwen binnen organisaties met een D&I-beleid gericht op vrouwen geven aan dat wanneer zij zich meer thuis zouden voelen binnen hun organisatie of meer gewaardeerd zouden worden, zij meer uren zouden werken (10%), een leidinggevende positie zouden bekleden (20%), durven te gaan voor hun ambities (26%) en langer voor een organisatie zouden werken (28%).

Sterker nog de respondenten van dit onderzoek geven aan dat een algemeen D&I-beleid in veel gevallen minder effect heeft dan het ontbreken van dergelijke initiatieven. Je zou dus kunnen stellen dat de enige route en wijze investering voor organisatie om vooruit te komen op het gebied van diversiteit en inclusiviteit een specifiek beleid is.

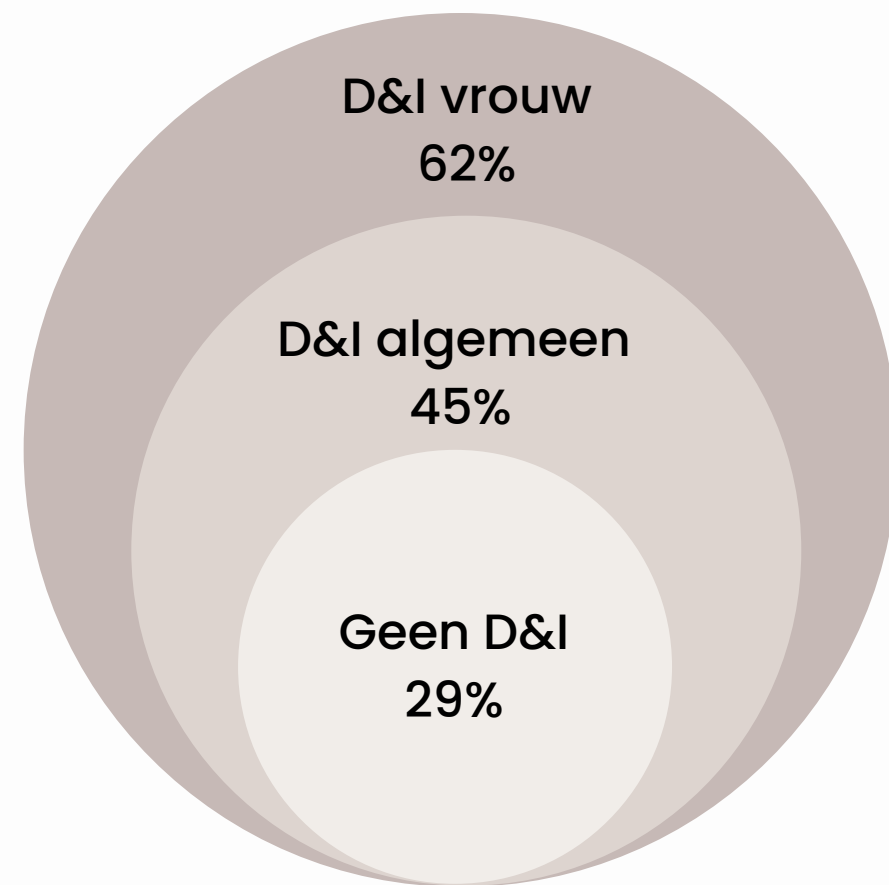
# EFFECTEN D & I-INITIATIEVEN

	Gericht op vrouwen	Algemeen beleid	Geen of niet bekend
Meer uren werken	10%	6%	8%
Een leidinggevende positie vervullen	20%	7%	10%
Ambities durven najagen	26%	16%	14%
Langer werken voor organisatie	28%	26%	20%

\* % van stellingen beantwoord met "soms", "vaak" of "altijd"



# GENDERVERDELING IN TOP




Gerichte D&I initiatieven blijken ook voor een groot verschil te zorgen in het aantal vrouwen wat zich gestimuleerd voelt om een leidinggevende rol te bekleden. Dit is in organisaties met specifiek beleid namelijk 62% terwijl dat blijft hangen tussen 29 tot 45 % in organisaties zonder beleid wat gericht is op genderdiversiteit.

Dat is goed nieuws, want naast het effect van specifiek D&I beleid, laat dit onderzoek ook duidelijk zien dat de genderverdeling in management een grote impact heeft. Een toplaag waarin minimaal de helft vertegenwoordigd is door vrouwen heeft positief effect op de ervaringen en het carrièrepad van vrouwen in de organisatie.

Hoe meer vrouwen officiële machtsrollen vervullen en invloed hebben op hoe organisaties worden vormgegeven, hoe dichterbij we bij inclusieve organisatieculturen kunnen komen.





MET ALLE CRISSEN DIE WE MET  
ELKAAR TE BEZWEREN HEBBEN EN AL  
HET TALENT DAT WE DAARVOOR  
NODIG HEBBEN, MOET DIVERSITEIT IN  
IEDERE ORGANISATIE INMIDDELS EEN  
STRATEGISCH THEMA ZIJN. ALS HET JE  
LUKT OM DE VROUWEN DIE NU VOOR  
JE WERKEN TE BEHOUDEN EN DOOR  
TE LATEN STROMEN HEEFT HET OOK  
ZIN OM NIEUWE VROUWEN AAN TE  
TREKKEN.

DEEL 4

WAT ORGANISATIES  
TE DOEN HEBBEN

# GENDERBALANS IS BETER VOOR BEDRIJFSRESULTAAT

Het bevorderen van genderdiversiteit in je organisatie is niet enkel een morele kwestie, maar ook een praktische: meerdere onderzoeken laten zien dat genderdiversiteit positieve impact heeft op bedrijfsresultaat. Organisaties die actief gericht zijn op het integreren van verschillende perspectieven, ervaringen en leiderschapsstijlen, presteren consequent beter dan concurrenten met homogene leiderschapsteams.



Tien jaar aan onderzoek door McKinsey en LeanIn.org biedt belangrijke statistieken die dit onderschrijven [2]. Bijvoorbeeld:

- bedrijven in de top 25% voor genderdiversiteit hebben 27% meer kans om beter te presteren dan hun nationale branchegemiddelde in termen van winstgevendheid.
- bedrijven met het grootste aantal vrouwen in de directie behaalde een 47% hoger rendement op eigen vermogen dan bedrijven zonder vrouwelijke leidinggevenden.

Ander onderzoek laat zien dat bedrijven die zich inzetten voor genderdiversiteit en een inclusieve organisatiecultuur hebben 60% meer kans hebben op het aantrekken en behouden van talent [3].

Bovendien hebben bedrijven met lage percentages van zowel gender- als raciale diversiteit 29% meer kans om minder geld te verdienen [4]. Met andere woorden, het is schadelijk voor de bedrijfsresultaten als de leiderschapsteams niet divers is.



## BETERE BESLISSINGEN

Hoe dit komt? Diversiteit verhoogt creativiteit en innovatie, bevordert beslissingen van hogere kwaliteit en economische groei omdat het diepere informatieverwerking en complex denken stimuleert. Dit complexe denken stelt diverse groepen in staat om effectiever te reageren op de continu veranderende context en onvoorziene uitdagingen [5].

Onderzoek wijst zelfs uit dat inclusieve teams in 87% van de gevallen betere zakelijke beslissingen nemen, hier maar de helft van de tijd en afspraken voor nodig hebben en met 60% betere resultaten [6]. In de huidige wereld wordt dit alleen maar belangrijker. Diversiteit en een inclusieve bedrijfscultuur is geen nice to have maar een must have voor een succesvolle organisatie.

[3] 2018, International Labour Organization enterprise survey

[4] 2020, C. Carosella: Why Gender Equality Matters In Business Success – Forbes

[5] 2015, A. D. Galinsky et al.: Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity: A policy perspective – Perspectives on Psychological Science

[6] 2017, E. Larson: New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work – Forbes



# EXECUTIVE SUMMARY

Organisaties weten al lang welke speerpunten aandacht verdienen. Promoot evenveel vrouwen als mannen. Stimuleer vrouwen een leidinggevende positie te bekleden. Trek beloningen en salarissen tussen mannen en vrouwen op dezelfde functie recht. Pak discriminatie, seksisme en intimidatie aan. Allemaal maatregelen die open deuren lijken wellicht, maar momenteel geeft een te groot deel van de vrouwen aan dat organisaties niet inclusief genoeg zijn. De kansen liggen werkelijk voor het oprapen, en als je dat nu niet doet zeg indirect je tegen jouw vrouwelijke medewerkers genoeg en verlaten vrouwen je bedrijf.

Dat terwijl veel getalenteerde vrouwen de roep en de verantwoordelijkheid voelen om gebalanceerde besluiten te nemen, holistische doelstellingen te verwoorden, duurzame business modellen te ontwikkelen en zingeving in ieders werk te brengen. Ik weet dat zij hiernaar verlangen en ik weet ook dat hun leiderschap de game changers voor een bedrijf kunnen zijn.

Echter, de energie die het leidinggeven in de nog veelal masculien gedomineerde bedrijfsculturen van hen vraagt, eist van veel vrouwen op een bepaald moment in de carrière haar tol. Vrouwen die in een masculien gedreven leiderschapsmodel werken zijn veelal flexibel en bezitten het talent om zich aan te passen aan de omstandigheden om succesvol te zijn. Ze pareren het seksisme, de intimidatie en de discriminatie, maar het



# EXECUTIVE SUMMARY

daadwerkelijk aanpakken gebeurt niet. Wat aan de start van haar carrière een succesvolle aanpassingsstrategie was, blijkt later te leiden tot een verlies aan authenticiteit, zelfvertrouwen en een innerlijk kompas. De onbalans en het enorme energielek wat vrouwen ervaren leidt uiteindelijk tot het verliezen van vrouwelijk talent.

Tevens speelt het (vaak onbewuste) verlangen en de motivatie om deze ongebalanceerde cultuur in evenwicht te brengen ook een rol. Hoe de feminiene eigenschappen van leiderschap te integreren in de masculien gedreven bedrijfscultuur? Hoe kunnen vrouwen naast hun sterk ontwikkelde masculiene leiderschapsstijl ook hun natuurlijke feminiene leiderschapstalenten inzetten voor een gebalanceerde cultuur én duurzaam bedrijfsresultaat? Vaak is dit een eenzame strijd in henzelf. Gevoed door een gebrek aan voorbeeld vrouwen én mannen binnen het bedrijf. Dit verlangen wordt onvoldoende gevoed waardoor de ambitie om de vrouwelijke leiderschapsrol in te vullen afzwakt. De afnemende ambitie wordt vaak niet tijdig door de organisatie herkend en op geacteerd. Dit fenomeen staat ook wel bekend als de 'leaking leadership pipeline': alhoewel er bijna evenveel hoogopgeleide vrouwen als mannen het bedrijf binnenkomen, bereiken uiteindelijk veel minder vrouwen dan mannen de top.



## WE STAAN VOOR JE KLAAR

Wil jij dit onderzoek ook doen binnen jouw organisatie; en daarmee gaan voor een diverser en inclusiever bedrijf met betere resultaten?

Carla Clarissa en Motivaction helpen hierbij. Vraag vrijblijvend een offerte aan via [carla@carlaclarissa.com](mailto:carla@carlaclarissa.com) of [020 220 1715](tel:0202201715).

# COLOFON

**Opdrachtgever** Carla Clarissa

**Onderzoek** Motivaction: Maaïke Zijderveld, Bob Schenk

**Auteurs** Eline Postma, Evelien van den Brink

**Publicatie** 3 oktober 2022

# CONTACT

**E-mail** [carla@carlaclarissa.com](mailto:carla@carlaclarissa.com)

**Website** <https://carlaclarissa.com>

**Adres** Keizersgracht 8, Amsterdam

**Telefoon** 020 220 1715

