

REDACTIE EN BEGELEIDING

Werkgroep Vrouwen in Besluitvorming

TEKST

Arax, Laurine ter Keurst (Amsterdam)

ILLUSTRATIE

Len Munnik (Prinsenbeek)

ONTWERP

Witruimte (Rotterdam)

DRUK

Hub. Tonnaer b.v. (Kelpen)

PRODUCTIE

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, directie Voorlichting,
Leo Wijnhoven (Zoetermeer)

UITGAVE

november 1999

BESTELLEN

Exemplaren van deze publicatie zijn schriftelijk of telefonisch te bestellen
bij Sdu-Servicecentrum onder vermelding van het ISB-nummer.

Sdu-Servicecentrum

Postbus 20014 • 2500 EA Den Haag

Tfn 070 378 98 30 • Tfx 070 378 97 83

PRIJS

NLG 12,50 • Euro 5,67

ISBN

90 346 3749 2

OCenW39.174/1.500

GEVRAAGD: BESTUURDERS, KADERLEDEN, ONDERHANDELAARS V/M

HANDREIKING VOOR EEN STAPPENPLAN



HANDREIKING VOOR EEN STAPPENPLAN

WERKGROEP VROUWEN IN BESLUITVORMING In 1993 kreeg de projectgroep Vrouwen in besluitvorming, ingesteld door de toenmalig staatssecretaris mw. E. ter Veld, de opdracht meer vrouwen aan maatschappelijke besluitvorming te laten deelnemen. In dat kader beloofde de toenmalig minister van Binnenlandse Zaken, de heer Dijkstal, anno 1995 om bij te dragen aan de participatie van vrouwen aan arbeidsvoorwaardenoverleg in de overheidssectoren. De werkgroep Vrouwen in besluitvorming was het resultaat. In opdracht van deze werkgroep onderzocht het organisatieadviesbureau De Beuk in 1996 welke factoren een rol spelen in ondervertegenwoordiging van vrouwen (zie het rapport Vanzelfsprekend besturen wij graag samen met vrouwen). Op het symposium Mevrouw de Voorzitter in maart 1997 presenteerde deze werkgroep plannen en maatregelen om op alle niveaus toe te werken naar een grotere deelname van vrouwen. Naar aanleiding van dit onderzoek is in 1997 in de sector onderwijs een eigen werkgroep Vrouwen in besluitvorming ingesteld met vertegenwoordigers van:

- Algemene Onderwijsbond (AOB)
- Onderwijsbonden CNV
- Centrale van Middelbare en Hogere Functionarissen (CMHF)
- Algemene Vereniging van Scholleiders primair onderwijs (AVS)
- Besturenraad Protestant Christelijk Onderwijs (BPCO)
- Vereniging Besturenorganisaties Katholieke Onderwijsinstellingen (VBKO)
- Verenigde Bijzondere Scholen (VBS)
- Vereniging van openbare en algemeen toegankelijke scholen (VOS-ABB)
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCenW)

**GEVRAAGD:
BESTUURDERS,
KADERLEDEN,
ONDERHANDELAARS
V/M**

HANDREIKING VOOR EEN STAPPENPLAN

VOORWOORD

Hoe kan een onderwijsorganisatie toewerken naar een grotere participatie van vrouwen in besturen, commissies, raden? Met die vraag ging de Werkgroep Vrouwen in besluitvorming (VIB) aan de slag. Sinds 1996 is op diverse terreinen succes geboekt door maatregelen, zoals een scholingsaanbod, toehoorderschappen, vergoeding voor kinderopvang. De praktijk van die ervaringen vormt de basis van deze brochure. In drie jaar tijd is het nodige verbeterd, maar er is nog lang geen sprake van een gelijke verdeling van vrouwen en mannen.

Deze brochure reikt ideeën en instrumenten aan die kunnen helpen om verder te komen. De ideeën zijn bedoeld voor besturen van stichtingen en (vak)verenigingen, voor hun werkorganisaties en besturen van die organisaties, kortom voor alle lagen en geleidingen.

Een belangrijk deel van de tips in deze brochure komt voort uit ervaringen van de organisaties in de Werkgroep Vrouwen in besluitvorming. Daarnaast zijn brochures gebruikt die eerder met het oog op het evenredigheidsbeleid voor het onderwijsveld zijn uitgegeven, voor het primair en voortgezet onderwijs, de bve en het hbo. Twee deskundigen van buiten, Jeannine Molier (directeur Toplink) en Ard Vermeulen (onderzoeker bij SCO Kohnstamm), hebben een bijdrage geleverd. Omdat ervaringen uit verschillende bronnen gecombineerd zijn, wordt er slechts incidenteel naar verwezen.

In opdracht van de Werkgroep en mede voor deze brochure heeft Bureau Meesters en Oudejans (BMO) een onderzoek gedaan naar een mogelijk profiel voor de functie van onderhandelaar. Die profielschets heeft een nieuw instrument opgeleverd dat organisaties kunnen gebruiken als:

- element van hun integrale personeelsbeleid, waarbij functioneringsgesprekken, begeleiding en scholing de medewerkers ondersteunen en stimuleren, en waarbij tegelijkertijd van de medewerkers een actieve opstelling wordt gevraagd;
- startpunt voor maatregelen om het aantal vrouwelijke onderhandelaars te vergroten.

Evenredigheid en diversiteit zijn nodig om als moderne arbeidsorganisatie te kunnen functioneren. In veel gevallen vereist dat nog wel enkele veranderingen. Met de praktische aanwijzingen uit deze brochure kunnen organisaties, besturen en verenigingen daar hun eigen plan voor maken.

Werkgroep Vrouwen in besluitvorming

INHOUD

- 7** **MEER VROUWEN ?**
- 11** **KLAAR VOOR DE START**
Maatregelen gericht op het activeren, enthousiasmeren, mobiliseren en klaarstomen van vrouwelijk talent
- 17** **KIEZEN EN GEKOZEN WORDEN**
Maatregelen gericht op werving en selectie
- 25** **SUCCES VERZEKERD**
Maatregelen gericht op het inwerken, behouden en stimuleren van vrouwen
- 31** **NIEUW INSTRUMENT**
Tips en aanwijzingen om het onderhandelaarsprofiel te gebruiken
- 41** **TOELICHTING OP ENKELE BELANGRIJKE INSTRUMENTEN**
- 49** **LITERATUUR**
- 51** **ADRESSEN EN CONTACTPERSONEN**

MEER VROUWEN?

Wie streeft naar een grotere participatie van vrouwen moet zich eerst de vraag stellen waarom het aantal vrouwen in 'belangrijke posities' naar verhouding klein is en waarom dat aantal maar zo langzaam toeneemt. Die vraag is makkelijker gesteld dan beantwoord. In het algemeen geldt dat het aantal vrouwen in topposities mondjesmaat is. Volgens *Anneke van Doorne-Huisjes* (hoogleraar Emancipatiezaken aan de Erasmus Universiteit) ligt dat zowel aan de vrouwen als aan de maatschappij:

'Organisaties besteden onvoldoende aandacht aan deeltijd en aan het maat houden met werktijden. Moderne technieken die de mogelijkheid geven om meer van huis uit te werken kunnen beter worden gebruikt. Anderzijds is de gretigheid waarmee vrouwen in Nederland aan hun carrière werken niet verbijsterend in tegenstelling tot Amerika of Engeland.'

De verandering moet dus van twee kanten komen. Nederlandse vrouwen lopen inderdaad niet voorop in vergelijking met andere Europese landen, zo blijkt uit cijfers van Bureau Eurostat. Gemiddeld is in Europa 30 procent van de leidinggevenden vrouw en Nederland komt maar op 21,1 procent. Alleen Italië telt relatief nog minder vrouwen in de leiding.

VERANDEREN De krachten en tegenkrachten die hierbij een rol spelen, zijn diep in de maatschappij, in de organisaties en instellingen verankerd. Tegelijk zijn ze verweven in het denken van mannen en vrouwen. Daarom gaan sommige veranderingen zo langzaam.

Enkele voorbeelden:

Reacties als 'Nee, geen seconde aan een vrouw gedacht als mogelijke kandidaat voor de vacature', of 'Ik moet er niet aan denken om onder een vrouw te moeten werken' kennen de meesten uit eigen ervaring of van horen zeggen. Dit soort denken werkt veranderingen uiteraard tegen.

Soms is de bereidheid er wel, maar volgt direct de verzuchting: 'We hebben hier een plek voor een vrouw, maar we kunnen er geen vinden'. Wat is er in zo'n geval nog meer nodig dan die open armen?

Inzicht in het krachtenveld maakt duidelijk wat belemmeringen en succesfactoren kunnen zijn bij het streven naar een grotere participatie van vrouwen. Soms is het nood-

zakelijk de verschillen tussen mannen en vrouwen enigszins te stereotyperen, met de kanttekening dat het niet zo zwart-wit ligt. Gedeeltelijk betreft het factoren die samenhangen met organisatieontwikkelings- en veranderingsprocessen in het algemeen. Voor een groot aantal van de tips en ideeën geldt overigens dat ze niet alleen voor vrouwen positief werken, maar voor alle nieuwkomers.

IS ER VERSCHIL? Desgevraagd erkennen de meeste mannen, aarzelend of volmondig, dat het anders is als er een vrouw bij is. Wat er anders is, wordt vaak voorzichtig geformuleerd. De een noemt de sfeer minder agressief en hard, de ander merkt op dat er andere grapjes worden gemaakt.

Drie onderhandelaars over de positieve invloed van vrouwen in besturen en onderhandelingsprocessen:

Jacques Tichelaar (voorzitter AOb): 'Mannen kunnen urenlang vasthouden aan iets. Vrouwen zijn meer to the point.'

Henk van der Kolk (Federatiebestuurder FNV): 'Mannen hebben de neiging dingen te cultiveren, er iets gewichtigs van te maken. Vrouwen zijn directer, wat zakelijker daarin, maar wel op een persoonlijke manier. Daarmee kan het onderhandelingsproces wel eens verkort worden.'

Jan Duijnhouwer (Onderwijsbonden CNV): 'Vrouwen zijn sterker in relativeren en sneller bereid nieuwe wegen te zoeken om een oplossing te vinden.'

Er spreekt een cultuurverschil tussen mannen en vrouwen uit deze citaten en een positieve waardering voor de verandering die hun aanwezigheid veroorzaakt. Maar dat geeft nog geen directe oplossing voor de vraag wat er nog meer nodig is.

STAP VOOR STAP Om in deze brochure de effectieve maatregelen in een logische volgorde te presenteren is gekeken naar de manier waarop vrouwen (en mannen) te werk gaan bij het zetten van een loopbaanstap. Het besluit om te gaan participeren is immers een loopbaanstap.

Zo'n stap bestaat als het ware uit een ladder met drie treden. De eerste trede is de anticipatie: van erkennen dat je een taak of functie wilt tot contacten leggen en een voorbereidende cursus of opleiding volgen. De tweede trede is het verkrijgen van de func-

tie: van gevraagd worden tot op het goede moment toehappen of solliciteren. De derde is de uitoefening: het functioneren op die verworven plek.

Door de maatregelen en streefcijfers per trede te faseren kan een bestuur, instelling of organisatie planmatig toewerken naar een groter aandeel vrouwen op alle niveaus en bovendien ervoor zorgen dat ze blijven.

Vertaald naar een plan van aanpak levert dat de volgende indeling op:

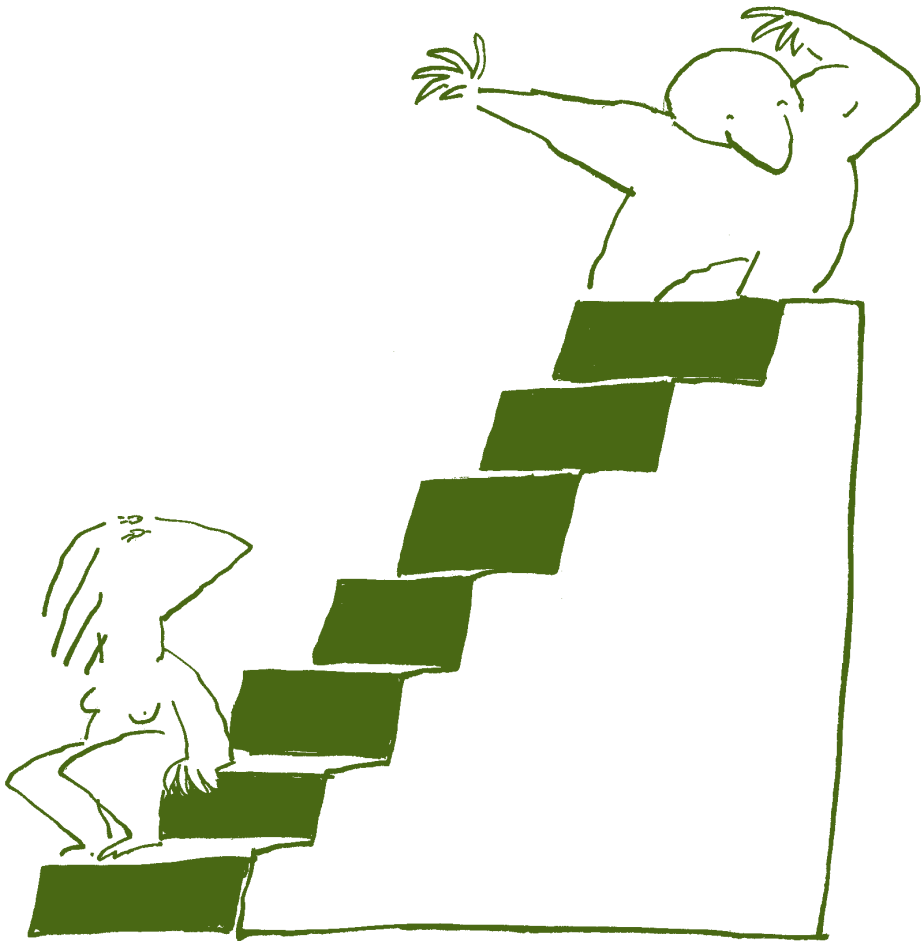
FASE 1 Maatregelen gericht op het activeren, enthousiasmeren, mobiliseren en klaarstomen van vrouwelijk talent.

FASE 2 Maatregelen gericht op werving en selectie, van de profielschets tot de samenstelling van de sollicitatie- of selectiecommissie.

FASE 3 Maatregelen gericht op het inwerken, behouden en stimuleren van vrouwen met onder meer coaching en loopbaanbegeleiding.

In een organisatie die uitgaat van integraal personeelsbeleid, gericht op de ontwikkeling van elk individu, sluit fase 3 weer aan op fase 1. De loopbaanbegeleiding kan leiden tot scholing die weer voorbereidt op een nieuwe loopbaanstap enzovoort.

In elk volgend hoofdstuk wordt een fase besproken. Het laatste hoofdstuk gaat over het onderhandelaarsprofiel.



LEN

KLAAR VOOR DE START

De eerste stap op weg naar evenredigheid is het voorbereidend werk: het activeren en enthousiasmeren van vrouwen. Ook dat kan planmatig gebeuren. De ideeën in deze brochure zijn in principe bedoeld voor schoolbesturen en vakverenigingen, voor hun werkorganisaties en besturen van die organisaties. Sommige maatregelen zijn echter meer voor schoolbesturen en andere zijn weer primair op andere typen organisaties gericht. Een goed plan van aanpak begint met beleid dat gericht is op een evenwichtige samenstelling van besturen, commissies en afvaardigingen.

BELEID EN STREEFCIJFERS Een goed en actueel beeld van de aan- en afwezigheid van vrouwen in de organisatie is nodig om beleid uit te kunnen stippelen. Met die gegevens kan worden toegewerkt naar een evenredigheidsbeleid. De meeste instellingen hebben zo'n beleid geformuleerd en vastgesteld, want een moderne organisatie moet divers en evenwichtig zijn samengesteld. Dat maakt het meestal makkelijker om verbeteringen te realiseren. Regelmatige evaluatie van het beleid blijft echter noodzakelijk om alle betrokkenen scherp te houden.

Daarnaast is een nieuwe tendens waarneembaar: de opvatting dat er geen apart evenredigheidsbeleid zou moeten zijn. Het zou beter zijn de inzichten op het gebied van evenredigheid in te bedden in het algemene beleid, te mainstreamen. Daarmee wordt bedoeld dat er in de ontwerpfase van beleid aandacht moet zijn voor de belangen en behoeften van vrouwen. Van diverse kanten klinkt echter de waarschuwing dat de onevenredigheid in een instelling of organisatie soms nog zo groot is dat er gerichte beleidsvoornemens nodig zijn om verbeteringen in gang te zetten.



Houd vast aan formuleren, uitvoeren en evalueren van het evenredigheidsbeleid of diversiteitsbeleid.

Een stap verder dan beleidsvoornemens is het opstellen van streefcijfers. De streefcijfers concretiseren het beleid. Het is verstandig om de grote lijn in een meerjaren-traject vast te leggen en de hoogte van de lat jaarlijks of tweejaarlijks bij te stellen. Stapsgewijs geplande maatregelen leveren tussentijds resultaat en dat is stimulerend. Bovendien geldt ook hier: 'de kost gaat voor de baat uit' en 'wie maaien wil, moet zaaien'.



Formuleer realistische streefcijfers in fases.

ACTIVEREN EN MOBILISEREN VAN VROUWELIJKE AMBITIES

Carrièreambities bij vrouwen worden meestal anders en minder gewaardeerd dan bij mannen. De 'individuele' vertaling daarvan is dat vrouwen geneigd zijn de ambities die ze wel hebben weg te stoppen. Aan die ongelijkheid dragen mannen met hun gedrag en verwachtingen een steentje bij, maar vrouwen zijn er zelf medeverantwoordelijk voor.

Een tweede factor is dat ambitie bij vrouwen vaak een andere drijfveer heeft dan bij mannen. Vrouwen zijn over het algemeen minder statusgericht en vooral inhoudelijk gemotiveerd, betrokken bij de uitvoering, de kwaliteit daarvan en de mensen.

Een organisatie doet er goed aan stil te staan bij dit krachtenveld en de factoren mee te nemen in maatregelen. Er bestaat een scala van mogelijkheden om verbeteringen in gang te zetten.

ORIËNTATIE EN KENNISMAKING Als de stap naar 'verantwoordelijkheid' te groot wordt gevonden, zijn er verschillende manieren om de drempel naar een bestuurs- of kaderfunctie te slechten.

Toehoorderschap Nodig actieve en betrokken vrouwen uit om als toehoorder deel te nemen aan vergaderingen. Dat kan een eerste kennismaking zijn, een afspraak voor een proefperiode als mogelijke opstap naar een lidmaatschap of iets daar tussenin. Vraag hen achteraf wat ze ervan vinden en waarom. Gebruik hun aanwezigheid als spiegel voor het eigen functioneren.

Bij de CMHF is het toehoorderschap voor de duur van een jaar één van de maatregelen om de stap naar het bestuurswerk geleidelijk te maken.

Commissiewerk Een stap verder is de strategie om bewust een beroep te doen op deskundige vrouwen bij incidentele activiteiten of projecten. Dit heeft als voordeel dat het om een doelgerichte bijdrage gaat die overzichtelijk is. De betrokkene doet kennis en ervaring op en krijgt een beeld van het bestuurswerk.



Ontwikkel een kennismakingstraject of een kennismakingsstrategie.

LOOPBAANORIËNTATIE Het is goed om als organisatie naar alle betrokkenen - leden, kaderleden, werknemers - uit te stralen dat ambitie in de lijn der verwachting ligt en er aandacht is voor ieders ontwikkeling. De persoonlijke ontwikkeling in het werk, de carrière of loopbaan, staat daarbij centraal, maar altijd in balans met privé en vrije tijd. Een goede manier om die uitstraling gestalte te geven is een planmatige loopbaanoriëntatie. Dat kan met een systematische combinatie van instrumenten als coaching, functioneringsgesprekken, assessment, scholingsplannen, stage enzovoort.



Zorg voor planmatige aanpak en presentatie van loopbaanoriëntatie.

KWEEKVIJVER Kweekvijver is een verzamelnaam voor maatregelen die bedoeld zijn om talenten op te sporen en ervaring op te laten doen. In grote organisaties gaat het om complete trainee-programma's, maar het kan ook op kleinere schaal. Zo valt bijvoorbeeld te denken aan een contactgroep of een netwerk, al dan niet gecombineerd met een scholingsprogramma.

Een kweekvijver, in welke vorm dan ook, schept verwachtingen en daarmee moet zorgvuldig worden omgegaan. Goede begeleiding en coaching is een belangrijke voorwaarde. Het gaat erom dat een organisatie haar eigen gelederen enthousiast weet te maken door perspectief te bieden en haar eigen potentieel te benutten.



Zet een kweekvijver op.

EIGEN KWEEKVIJVERS De AOb organiseert nu landelijk en vanuit de rayons een kweekvijver. De opzet is dat districten, afdelingen of sectoren hun eigen kweekvijvers gaan opzetten door zelf mensen te vragen. Er blijven ondersteunende faciliteiten beschikbaar. Een kweekvijver heeft pas resultaat als mogelijke vacatures direct worden gemeld aan de kandidaten.

Een lijst met aandachtspunten is te vinden op bladzijde 43.

TALENTENBANK Een vergelijkbare formule is de Talentenbank die de Onderwijsbonden CNV hebben opgezet. De Talentenbank bevat de gegevens van vrouwen die structureel of incidenteel activiteiten voor de bond willen doen. Zowel bij vacatures als bij klussen wordt de databank geraadpleegd. De vrouwen worden eerst op de hoogte gesteld voordat hun naam wordt doorgegeven. Jaarlijks worden opnieuw kandidaten geworven en gegevens gecontroleerd.

ESTAFETTE- FORMULE Het organiseren van regionale vrouwennetwerken biedt ook een mogelijkheid om vrouwelijke leden te activeren en ervaring te laten opdoen. Dat kan met de volgende estafette-formule: groepjes van drie vrouwen organiseren elk in hun eigen provincie een themabijeenkomst voor vrouwen, bijvoorbeeld over loopbaanplanning of omgaan met macht. Een van de drie 'treedt af' tijdens die bijeenkomst en uit de aanwezigen wordt een vrijwilliger gevraagd om het drietal aan te vullen. De Onderwijsbonden CNV gebruiken deze formule met succes.

Er is een draaiboek voor het organiseren van de bijeenkomst. Een lid van het landelijk bestuur van de vrouwengroep adviseert en ondersteunt de regionale netwerken. Twee keer per jaar zijn er provinciale bijeenkomsten. Bovendien is er jaarlijks een landelijke scholing.



Bekijk wat de mogelijkheden zijn van een estafette-formule.

SCHOLINGSAANBOD In cursussen of trainingen kunnen vrouwen kwaliteiten ontwikkelen die ten goede komen aan onderhandelen, vergaderen en presenteren. De BPCO leerde uit de evaluaties van de vrouwencursussen dat met name de training Presenteren als aparte cursus voor vrouwen gehandhaafd moet blijven. Vrouwen, zo blijkt, willen leren hoe ze zich staande kunnen houden in vergaderingen.

Een cursus waaraan ook andere vrouwen deelnemen, werkt bovendien stimulerend. Vrouwen ervaren op die manier dat ze niet de enige zijn op het carrièrepad. Bovendien leren ze van elkaar hoe je een strategie kunt opzetten om carrière en zorg te combineren. Verder levert een cursus vaak nieuwe, interessante contacten op (uitbreiding van het netwerk).

Cursussen zijn ook een manier om extra kennis van onderwijskundige, juridische of financiële zaken te verwerven die nodig is om een bepaalde functie te gaan vervullen.

↑
Ontwikkel een goed scholingsaanbod.

SCHOLING ALS IMPULS Organisaties kunnen met hun scholingsaanbod vrouwen op verschillende manieren stimuleren om actief te participeren.

↑
Organiseer cursussen voor belangstellende vrouwen.

Zulke cursussen helpen vrouwen over de drempel en leveren een netwerk aan potentiële kandidaten op.

↑
Organiseer cursussen voor startende vrouwelijke bestuurders.

In deze cursussen kunnen zij bestuurlijke vaardigheden ontwikkelen, leren van elkaars ervaringen en hun netwerk van deskundigen uitbreiden.

↑
Voer ten aanzien van het bestaande scholingsaanbod een evenredigheidsbeleid.

Zo evalueerde de VBKO de evenredigheid onder de deelnemers en besloot zij dat de cursussen over financiën en belastingen voortaan meer vrouwelijke bestuurders moeten gaan aantrekken.

Een andere manier is om het evenredigheidsbeleid te vertalen naar de inhoud van de scholing. Dat kan bijvoorbeeld door in een training voor het voeren van functioneringsgesprekken gerichte aandacht te geven aan de loopbaanbegeleiding van vrouwelijke bestuurders en medewerkers.

VAGATURES De verzuchting dat er een plaats is gereserveerd voor een vrouw, maar dat deze niet te vinden valt, is één kant van de medaille. De andere kant is dat in sommige besturen de doorstroming stagneert. Omdat er statutair geen grens is vastgelegd voor de duur van een bestuurslidmaatschap blijven de leden op hun post. Het gevolg is dat er geen vacatures zijn en dan wordt het moeilijk de balans van vrou-

↑ wen en mannen te verbeteren. Voorwaardenscheppend werk is mogelijk en ook nodig. Zorg dat de trage doorstroom als probleem wordt erkend.

Er zijn goede argumenten aan te voeren om de duur van een bestuurslidmaatschap te begrenzen: de behoefte aan nieuw elan, de verantwoordelijkheid om het werk gefaseerd over te dragen aan een nieuwe ploeg, een betere afspiegeling van de achterban, de voorbeeldfunctie voor de volgende generatie.

↑ Stel een statutenwijziging voor om het lidmaatschap in tijd te beperken.

Waar besturen worden gekozen, kunnen de leden aansturen op een groter aandeel vrouwen.

VOORKOM UITSTROOM De besturenfusies in het onderwijsveld zijn talrijk geweest en er zullen er wellicht nog vele volgen. Ervaring leert dat in dergelijke processen de weinige vrouwen in besturen het veld ruimen. Het is goed om van te voren stil te staan bij dat gevaar.

↑ Formuleer bij een fusie of reorganisatie vooraf een realistisch streefcijfer, bijvoorbeeld dat het percentage vrouwen toeneemt met x-procent of dat het niet mag dalen.

PROPAGEREN Mannen en vrouwen verschillen in het vinden van een balans tussen werk, zorg en vrije tijd. En ook al is de herverdeling van zorg een politiek item, het gaat steeds om individuen die daarin een evenwicht proberen te vinden. In die balans is 'de zorg' voor veel vrouwen een belangrijke factor en dat heeft effecten op hun ambitie. De kick die het oplevert om je eigen kwaliteiten verder te ontwikkelen en de trots en waardering die een geboekt resultaat kan geven, legt in veel gevallen minder gewicht in de schaal. Toch verdient die prikkel meer aandacht.

↑ Benadruk de pluspunten van ambitie en carrière in scholing en PR, en wijs op het belang van bestuurswerk of vakbondswerk voor iemands loopbaanontwikkeling.

Jeannine Molier (directeur Toplink): 'Wat bestuurswerk leuk maakt?

Samen dingen voor elkaar krijgen die je belangrijk vindt. En het is ook prettig om te merken dat je dat kunt.

Bestuurswerk levert contacten op met nieuwe en verschillende mensen, bijvoorbeeld de gemeentepolitiek of besturen van andere instellingen. Je krijgt soms de kans om in het zonnetje te staan, maar dat vindt niet iedereen even leuk.

En, dat noemen mannen vaak meer dan vrouwen, het kan een stap zijn naar verdere ontwikkeling. Vrouwen zijn over het algemeen minder gevoelig voor de status die een bestuurspositie oplevert. En als ze het doen, willen ze het goed doen. De neiging om bestuurslidmaatschappen te verzamelen zie je eigenlijk alleen onder mannen.'

Waarschuwend voegt ze daaraan toe: *'Om het echt leuk te maken moet je jezelf een doel stellen waar je voor wilt gaan. Een goed meerjarenplan of een geslaagde fusie, een betere samenwerking met het welzijnswerk of met het regionale bedrijfsleven over stages, een verantwoorde invoering van het studiehuis of van het computergebruik in het onderwijs.'*



Gebruik scholing en PR om vrouwen die actief zijn in bestuurs- of vakbondswerk meer bekendheid te geven.

KIEZEN EN GEKOZEN WORDEN

Het vaste voornemen om een geschikte vrouw voor de vacature te vinden zou moeten uitmonden in een plan voor het werven en selecteren. Of het om bestuurs-, kader- of andere functies gaat, aan werving en selectie zitten altijd twee kanten: die van de vrouw en haar wensen en mogelijkheden, en die van de functie met alles daaromheen. Zeker bij vrijwillig bestuurs- en kaderwerk is de vraag interessant hoe vrouwelijke kandidaten kiezen.

Ard Vermeulen (onderzoekster bij het SCO Kohnstamm Instituut): 'Veel vrouwen hebben de volgende strategie om al dan niet voor bestuurswerk te kiezen. Ze schatten van te voren in hoeveel ruimte er is voor hun aanpak en visie, voor veranderingen in hun richting. Als het 'vechten tegen de bierkaai' lijkt, dan zien ze ervan af.'

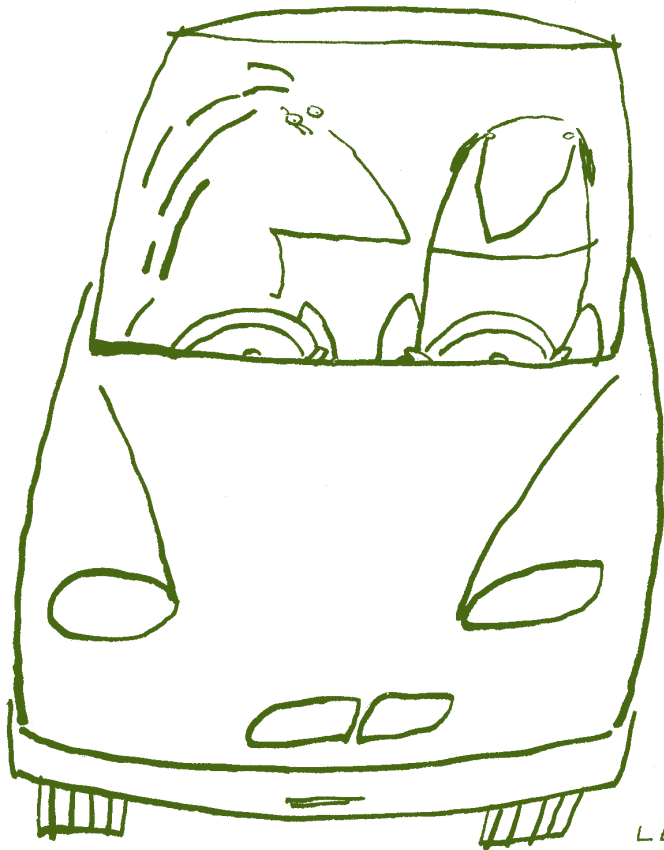
Een bestuur doet er dus goed aan om zijn bereidheid tot verandering uit te stralen. En in die 'ruimte voor aanpak en visie' speelt vaak het cultuurverschil tussen mannen en vrouwen een grote rol. Mede om die reden is het belangrijk vooraf kritisch te kijken hoe aantrekkelijk de vacature voor vrouwen is, om vervolgens een duidelijke profielschets te maken. Dat is een goede manier om van te voren belemmeringen weg te nemen en gunstige voorwaarden te scheppen. Bovendien willen vrouwen graag precies weten waar ze aan toe zijn en van te voren kunnen beoordelen of zij het werk kunnen en willen. Daarom eerst enkele adviezen voor het opstellen van een profielschets.

DE FUNCTIE EN DE PROFIELSCHETS

Het is verstandig om de taken zo duidelijk mogelijk te benoemen in de profielschets, bijvoorbeeld: 'netwerk opbouwen en onderhouden met ...' of 'activiteiten plannen en organiseren op het gebied van ...'. De opsomming van vaardigheden kan aansluiten op die taken: 'goed in het leggen van contacten' en 'in staat een teamgeest te scheppen' en 'systematisch kunnen werken'. Zo kunnen ook de vereiste kennis en - bij onbetaald bestuurswerk - de verwachte tijdsbesteding worden beschreven. Juist omdat de status van het werk voor vrouwen nauwelijks meetelt als drijfveer, is het belangrijk om aan te geven wat er leuk en uitdagend is aan de inhoud van de functie.



Omschrijf de werkzaamheden zo concreet mogelijk.



LEN

BESTUREN: BIED INTERESSANTE (EXTRA) PORTEFEUILLES Het percentage vrouwen dat in besturen het secretariaat voert, is met 50 tot 60 procent opvallend groot. Waarom? In de diverse verklaringen is de volgende lijn te vinden: 'Dat werk is dienstbaar, ondersteunend, op de achtergrond. Het wordt over het algemeen vrouwelijk gevonden om secretarieel werk goed, accuraat en degelijk te doen, zowel door vrouwen als door mannen.' Er valt dus wat voor te zeggen juist bij andere portefeuilles een vrouwelijke kandidaat te zoeken.

Uit onderzoek blijkt dat vrouwen zich sterk betrokken voelen bij inhoudelijke en onderwijskundige kwesties. Dat zou in hun bestuursportefeuille tot uiting kunnen komen. Omdat het moderne bestuur ook eindverantwoordelijk is voor de kwaliteit van het onderwijs, liggen er mogelijkheden. Het bestuur kan bijvoorbeeld een bijdrage leveren door als klankbord te dienen voor de directeur en de staf die op diverse terreinen beleid moeten ontwikkelen. Zo vereist het invoeren en gebruiken van ICT een langetermijnvisie. Dat geldt ook voor de ontwikkeling van 'de brede school'. De invulling van een dergelijke onderwijskundige verantwoordelijkheid kan het bestuurswerk aantrekkelijker maken voor vrouwen.



Reserveer of schep portefeuilles met duidelijke taken die aansluiten bij de ambitie van vrouwen.

Vrouwen zijn niet gauw geneigd uit zichzelf hun werk te profileren. Sommigen blijven hun werk benoemen als helpen, bijspringen en klussen doen. Dat levert echter weinig erkenning op.



Voorkom dat vrouwen de bestuurslidmaatschappen zonder portefeuille vervullen, als manusje-van-alles.

EISENPAKKET Het advies om een duidelijk takenpakket te maken leidt soms tot het opstellen van een verlanglijstje. Zo ontstaat een eisenpakket voor een schaap met vijf poten, terwijl de functie dat gewicht niet heeft. Zo'n vacature zal vrouwen eerder afschrikken dan uitnodigen. Ze willen er zeker van zijn dat ze de vereiste kwaliteit in huis hebben voordat ze reageren.

Daarnaast werpen advertenties met eisen als 'managementervaring', 'ervaring als leidinggevende' of 'ervaring op bestuurlijk terrein' voor veel vrouwen een drempel op. De carrières van vrouwen verlopen meestal anders dan die van mannen en daarom hebben vrouwen met managementcapaciteit vaak (nog) geen ervaring. De kans is groot dat deze vrouwen niet zullen solliciteren, omdat ze denken dat ze niet aan de eisen voldoen.



Met een eis als 'beschikken over een actief relatienetwerk' is dat gevaar ook aanwezig. Weeg af welke functie-eisen en welke werkervaring echt noodzakelijk zijn voor het vervullen van de functie.

INFORMATIEPAKKET De mogelijkheid om een informatiepakket op te vragen biedt vrouwen de gelegenheid om zich eerst te oriënteren. Dat kan de volgende stap makkelijker maken. De ervaring van het A0b onderstreept dat de behoefte aan zo'n pakket bestaat. Het grootste deel van de informatievragers is vrouw.



Maak een informatiepakket over de functie.

RANDVOORWAARDEN Zowel bij betaald als onbetaald werk is het belangrijk dat de randvoorwaarden een combinatie met zorgtaken mogelijk maken. Dat geldt voor vrouwen en in steeds grotere mate ook voor jonge mannen:

- passende vergadertijden: flexibiliteit in tijd en dag van vergaderen is een goede manier om de nadelen voor iedereen beperkt te houden;
- de vergaderplaats moet goed met openbaar vervoer bereikbaar zijn;
- zorg voor kinderopvang of vergoeding van de kosten; ook informele kinderopvang, door burens, vrienden of grootouders moet voor vergoeding in aanmerking komen;
- mogelijkheid om deeltijd of thuis te werken;
- mogelijkheid om werktijden flexibel in te richten.



Zorg voor gunstige randvoorwaarden.

Concrete ideeën om de randvoorwaarden in te vullen zijn te vinden in de toelichting op de instrumenten (zie bladzijde 41 en verder).

TWEE VACATURES TEGELIJK Vrouwen vinden het vaak prettiger om samen met een andere nieuwkomer (v/m) in een nieuwe situatie te beginnen. Zeker als het om een team van mannen gaat. Soms is het mogelijk om vacatures op te sparen of om vacatures te scheppen door de bestuurstaken te herschikken.



Overweeg de mogelijkheden om twee vacatures tegelijk te vervullen.

CHECKLIST Een checklist voor het maken van een aantrekkelijke profielschets.

Doen

- benoem werkzaamheden concreet (correspondentie verzorgen, beleidsnotities schrijven, contacten onderhouden);
- benoem verantwoordelijkheden (is er sprake van een bepaalde portefeuille);
- benoem vaardigheden;
- benoem tijd en belasting (hoeveel vergaderingen en op welke tijd);
- benoem doel en visie;
- benoem randvoorwaarden (vergoeding kinderopvang, vergaderplaats, reistijd).

Niet doen

- benadruk werk- en bestuurservaring;
- benadruk relatienetwerken;
- vraag een schaap met vijf poten.

Op bladzijde 46 en 47 zijn modelprofielen te vinden voor voorzitter, penningmeester en secretaris.

ZOEKEN EN WERVEN Vrouwen zullen minder snel dan mannen uit zichzelf reageren op de mededeling dat er iemand wordt gezocht voor een managementfunctie of bestuurslidmaatschap. Vaak met argumenten als 'er zijn vast en zeker anderen die dat graag willen en beter kunnen'. Dat is een factor die meegenomen moet worden in het zoeken van kandidaten.

PERSOONLIJKE BENADERING Nodig daarom potentieel geschikte vrouwen expliciet uit. Dergelijke persoonlijke gesprekken maken het bovendien mogelijk om haar 'geschiktheid' toe te lichten en informatie te geven over de functie. De VBS heeft onder haar leden gepeild met welke strategie men tot dan toe de meeste vrouwen wist te bereiken. Het direct en persoonlijk benaderen van vrouwen bleek veruit de beste manier te zijn. VBS adviseert haar leden dan ook om die strategie toe te passen.



Benader vrouwen direct.

BUITEN DE EIGEN KRING Informele en formele netwerken zijn een belangrijke bron voor het zoeken en vinden van kandidaten. Dat geldt voor vrijwilligerswerk zoals bestuurslidmaatschappen nog sterker dan voor betaalde functies.

Een pluspunt van het zoeken in eigen kring is dat vrouwen direct worden uitgenodigd en dat kan net het duwtje zijn dat hen over de drempel helpt. Een minpunt is dat juist daarin een belangrijke kern zit van het mechanisme dat de participatie van vrouwen tegenwerkt. Het cynische grapje 'vraag een bestuur om vijf kandidaten te noemen voor een vacature en tien tegen een staat er geen vrouw op die lijst' is snel gemaakt. Een feit is dat de meeste besturen grotendeels uit mannen bestaan. In hun 'eigen kring' kennen ze meestal weinig vrouwen en vaak weten ze verrassend weinig over de capaciteiten van vrouwen die ze wel kennen. Zo blijft het onder ons.

Besturen en organisaties die bewust op zoek gaan naar vrouwen netwerken kunnen daarvoor de informele weg kiezen (via en rondom de hen bekende vrouwen).



Zoek via via naar nieuwe vrouwen netwerken.

ZOEK DE DOELGROEP OP Als er voor een functie advertenties worden geplaatst, is het van belang om te bedenken welke bladen de ideale vrouwelijke kandidaten lezen. Vraag bijvoorbeeld aan vrouwelijke teamleden om een overzicht te geven van de bladen en media waarop zij zich oriënteren.



Zet, als de werving extern gebeurt, een doelgroepgerichte werving op.

ADVERTENTIE TEKST Een organisatie die vrouwen wil werven, doet er goed aan dat direct en duidelijk aan te geven in de advertentietekst. Uit onderzoek blijkt dat daar meer aan vast zit dan de zin: 'Vrouwen worden met nadruk verzocht ...'. Het taalgebruik in de advertentie blijkt een effectiever instrument. Concreet, persoonlijk en zakelijk heeft de voorkeur. Vaagheid en moeilijke woorden roepen irritaties op. En, niet onbelangrijk, de teksten die aan de criteria voldoen spreken mannen ook aan. Meer tips over taal in de advertentietekst zijn te vinden op bladzijde 41.



Zorg dat de advertentietekst toegankelijk en uitnodigend is voor vrouwen.

KANDIDATENBANK Dankzij ICT zijn er op diverse plaatsen kandidatenbanken beschikbaar die vooral bedoeld zijn als intermediair naar het potentieel aan vrouwen. Sommige provinciale emancipatiebureaus hebben een databank. De meeste zijn echter niet ingericht op een uitgebreide en professionele bemiddelingstaak. Ze bieden wel beperkte ondersteuning.



Ga op zoek naar een geschikte kandidatenbank.

EXTERNE WERVING Het is mogelijk de werving uit te besteden. Dat kan zelfs de kans om een vrouw te vinden groter maken. Externe werving biedt de mogelijkheid om in bredere kring en/of gericht te zoeken naar vrouwelijk talent. Het is echter verstandig om, voordat de opdracht wordt verstrekt, de bureaus een indicatie te laten geven van het gemiddeld percentage vrouwelijke kandidaten dat zij voor een vergelijkbare functie hebben voorgedragen. Lang niet alle wervings- en selectiebureaus bereiken vrouwelijke kandidaten. Daarnaast zijn er wervingsbureaus gespecialiseerd in het zoeken van geschikte vrouwen.



Overweeg of het gunstig zou zijn de werving uit te besteden.

CHECKLIST WERVEN Sleutelwoorden bij het werven zijn een directe benadering en de juiste kanalen:

- zoek en informeer in de eigen kweekvijver of talentenbank;
- vraag vrouwen persoonlijk;
- zoek doelgroepgericht;
- maak een uitnodigende advertentietekst;

- probeer via bekende vrouwen en mannen het netwerk van vrouwen uit te breiden;
- raadpleeg een andere databank of schakel een bureau in (Toplink voor grote en landelijke besturen, een emancipatiebureau voor kleinere besturen);
- besteed de werving uit aan een deskundig bureau.

SELECTEREN Een vrouw moet de vereiste kwaliteit in huis hebben. Vrouwen willen niet alleen om hun ‘vrouw zijn’ aangenomen worden. Een duidelijke profielschets en een voorkeursbeleid voor vrouwen vallen goed te combineren. Het is wel belangrijk om vooraf de criteria, de selectie-instrumenten en de procedure vast te stellen.

CRITERIA Met de profielschets als uitgangspunt kunnen van tevoren afspraken worden gemaakt over de criteria waarop de kandidaten worden beoordeeld en met elkaar worden vergeleken. Weeg af welke criteria relevant zijn voor de functie.

SELECTIE-INSTRUMENTEN Bij de selectie-instrumenten is het van belang dat ze op een seksenutrale manier toetsen. Onderzoek heeft uitgewezen dat sommige selectie-instrumenten gunstiger werken voor mannen dan voor vrouwen (het open gesprek en een groot aantal testen). Van assessment en criteriumgerichte interviews is bekend dat ze voor vrouwen niet ongunstig werken. Voor een uitgebreide beschrijving zie bladzijde 41 en 42.



Pleit voor assessment en criteriumgerichte interviews als standaard selectie-instrument.

PROCEDURE EN COMMISSIE De procedure biedt mogelijkheden om in de richting van evenredigheid te sturen. Een afspraak kan bijvoorbeeld zijn dat er evenveel geschikte mannen als vrouwen voor een gesprek worden uitgenodigd.

Daarnaast is het van belang dat de selectiecommissie het evenredigheidsbeleid ondersteunt en belemmeringen weet te onderkennen. Een training in seksenutrale selectie bevordert de kansen van vrouwen. De samenstelling van de commissie (evenredig) is ook een factor van betekenis in de selectie. Een vaste samenstelling is van belang om de kandidaten te kunnen vergelijken.

SOLLICITATIECODE Door een goede sollicitatiecode of een zorgvuldig stappenplan kan een organisatie of instelling de kwaliteit van het wervings- en selectietraject systematisch en structureel verbeteren. Een model sollicitatiecode kan zelfs een vorm van dienstverlening zijn aan de leden.

CHECKLIST SELECTEREN

- zijn de beoordelingscriteria vastgesteld en gebaseerd op een duidelijke profielschets?
- zijn er procedure-afspraken nodig?
- is de commissie evenwichtig samengesteld?
- is de commissie in staat alle kandidaten objectief en op dezelfde manier te beoordelen?

KLIKT HET? Zeker voor onbetaalde functies is het belangrijk dat het klikt. En daarin speelt het feit of het om vrouwen of mannen gaat een rol. In veel gevallen missen vrouwen de voorsprong van de wederzijdse herkenning. En het is niet zo dat 'de kracht van het verschil' het automatisch wint van het 'feest der herkenning'. Organisaties en instellingen moeten zich hiervan bewust zijn als ze ervoor willen zorgen dat er vrouwen komen en blijven.

Is de organisatie bereid zichzelf zo te veranderen dat ook vrouwen zich thuis voelen?

SUCCES VERZEKERD

Het aannemen van een gekwalificeerde vrouw is een eerste stap naar evenredigheid. Vervolgens is het zaak dat de kandidaat goed kan meedraaien in de organisatie en dat de organisatie vertrouwd raakt met de kandidaat. Daarnaast zijn maatregelen nodig om te zorgen dat ze blijft en zich verder ontwikkelt.

INWERKEN Voor de eerste vrouw in een ‘mannen’team, -bestuur, -commissie, -directie is er geen ‘oude jongens krentebrood’-gevoel. Dat hoeft ook niet, maar het loopt verkeerd als ze zich excuus-truus voelt en verder aan de zijlijn staat. Daarom is het des te belangrijker om de nieuwbakken vrouwelijke collega goed in te werken.

Jeannine Molier (directeur Toplink) ‘Er is in elke organisatie, dus ook in besturen, altijd een opvatting over ‘zo doen wij dat hier’. Maar hoe dat is, valt voor nieuwkomers moeilijk te zien. En als ze in de gaten krijgen wat die regels zijn, stellen ze zich de vraag: ‘vind ik dit wel prettig’. En dan moet een bestuur bereid zijn daarover te praten en zich afvragen ‘willen we het ook op een andere manier proberen’. Zo niet, dan is er een probleem.’

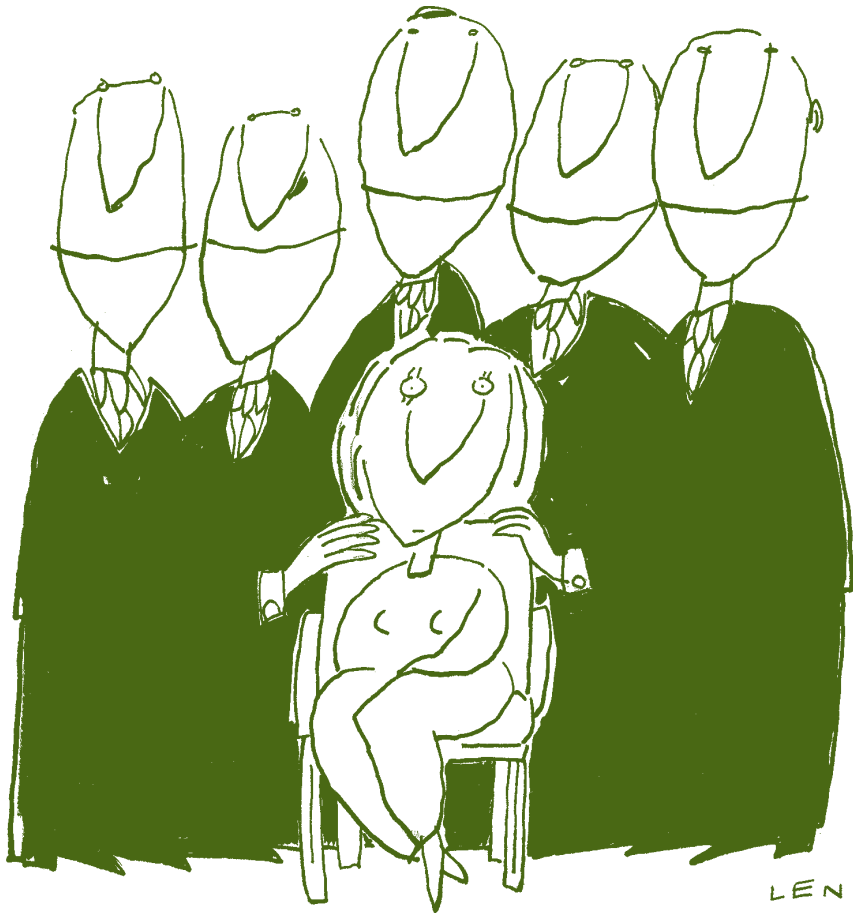
Coaching/mentoraat is een maatregel om te voorkomen dat er een probleem ontstaat. Dat geldt eigenlijk voor alle nieuwkomers. Bij coaching wordt vaak gedacht aan werkbegeleiding door iemand die hoger is in de hiërarchie. Bij mentoraat is het ‘vertrouwd maken met de cultuur in de organisatie’ een onderdeel van de begeleiding.

Zeker is dat een dergelijke begeleiding het gewenningsproces sneller en soepeler doet verlopen. Bovendien bevordert de organisatie op die manier dat de nieuwe collega goed functioneert en doorgroeit. De coach of mentor zal er onder meer voor zorgen dat de nieuwe collega alle informele informatie krijgt die nodig is. Achtergrondinformatie over de verschillende collega’s en teamleden maakt het vaak makkelijker om samen te werken. Daarnaast is het handig om met kennis van de ongeschreven gedragsregels het verkeerde te laten en het goede te doen. De coach of mentor kan ook zorgen voor informatie naar de organisatie.



Geef mentoraat een structurele plaats in elk inwerkprogramma.

Het is belangrijk dat het klikt tussen de mentor en de nieuwkomer. De sekse hoeft geen criterium te zijn, maar speelt wel vaak een rol. Soms scheidt een vrouwelijke mentor gemakkelijker een vertrouwensbasis met een nieuwe vrouwelijke collega. Het kan ook zijn dat juist een man geschikter is.



NETWERKEN 'Netwerken' is het actief leggen en onderhouden van contacten met anderen. 'Kennen en gekend worden', 'geven en nemen' zijn daarbij belangrijke principes.

Netwerken kunnen voor vrouwen drie functies hebben:

- gericht op persoonlijk functioneren: als ondersteuning en om hun isolement in een mannenbolwerk te doorbreken;
- gericht op beroepsmatig functioneren: om te leren, op de hoogte te blijven;
- gericht op loopbaanontwikkeling: om verder te komen.

De eerste functie wordt meestal door een vrouwen netwerk vervuld. Voor de tweede en derde functie zijn zowel vrouwen- als gemengde netwerken zinvol. Een bestuurder met juridische zaken in haar portefeuille heeft wellicht meer aan een netwerk van juristen. De eerste en tweede functie kunnen ook in de vorm van intervisie-afspraken worden gegoten. Een netwerk is een goede manier om intervisie te organiseren.



Stimuleer vrouwen om deel te nemen aan een of meer netwerken.

KLANKBORD Organisaties kunnen vrouwen in besturen en commissies ondersteunen door het organiseren van een netwerk of vrouwencontactgroep. Faciliteiten in de vorm van voorzieningen en cursussen, al dan niet begeleid door een medewerk(st)er vanuit de organisatie, bevorderen het succes.

De leden van zo'n netwerk zullen beter functioneren in de organisatie omdat ze steun hebben aan elkaar. Bovendien kan de organisatie de groep gebruiken als klankbordgroep voor plannen en bron van nieuwe ideeën.



Gebruik de netwerken als klankbord.

Het is belangrijk netwerken een perspectief te bieden. Dat kan zijn in de zin van een advies- of klankbordfunctie. Zonder zo'n perspectief kan een netwerk contraproductief werken en tot een verlammeende klagmuur verworden.

LOOPBAANBEGELEIDING Loopbaanbegeleiding is een instrument om vrouwen te behouden door hun persoonlijke ontwikkeling en carrière te stimuleren. Een organisatie die integraal personeelsbeleid voert, zal het instrument op die manier gebruiken, gekoppeld aan scholing, taakverschuiving, potentieelmeting en andere instrumenten.

Bij loopbaanbegeleiding van vrouwen is het belangrijk om aan te sluiten bij de strategieën die zij daarvoor hanteren en de drijfveren die tellen.

Die drijfveren zijn:

- combinatie van werk, zorg, privé en vrije tijd;
- het innerlijke vuur (inhoud van het werk);
- mogelijkheden om verbeteringen door te voeren.

↑ Drijfveren als macht en status tellen minder zwaar dan bij mannen.

Zorg voor een stimulerende loopbaanbegeleiding.

Organisaties kunnen loopbaanbegeleiding bieden door regelmatig functioneringsgesprekken te houden, zo mogelijk gekoppeld aan scholingsplannen. Sommige organisaties, bijvoorbeeld het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, bieden hun medewerkers een aantal zelfsturende instrumenten aan. Dit zijn geprogrammeerde instructies gericht op: een zelfanalyse, een uitvoerig curriculum vitae, solliciteren, een arbeidsmarktverkenning.

MOBILITEIT Mobiliteit is zowel horizontale als verticale beweging in een organisatie. Verticale mobiliteit komt neer op doorstroom naar hogere posities. Horizontale mobiliteit is bijvoorbeeld een manier om burn-out te voorkomen, ervaring te verbreden en in kleiner verband te starten met coördineren en managen. Goed mobiliteitsbeleid hoort bij de moderne arbeidsorganisatie en biedt ook voor vrouwelijk talent de mogelijkheid om door te groeien.

Een nieuw instrument om de gewenste flexibilisering en mobilisering gestalte te geven is het mobiliteitscentrum. Medewerkers die geïnteresseerd zijn in bijvoorbeeld interim-functievervulling kunnen zich daar aanmelden. Zowel bij bedrijven en instellingen als bij de rijksoverheid en vakorganisaties zijn inmiddels zulke mobiliteitscentra opgezet. Bij een fusie of reorganisatie worden dergelijke centra wel gebruikt als instrument om overtollig personeel te begeleiden bij het ontwikkelen van een nieuw arbeidsperspectief. In dat geval is het ook van belang om de ambities en potenties van vrouwen te stimuleren en zorgvuldig gestalte te geven.

↑ Stimuleer mobiliteit.

Verenigingen en besturen kunnen ook een bewust beleid voeren om te voorkomen dat mensen vastroesten in een vrijwilligerstaak. Bijvoorbeeld door afspraken daarover vast te leggen in reglementen of statuten.

ASSESSMENT In het kader van het loopbaanbeleid kunnen instellingen hun werknemers aanbieden om, middels een assessment (ook wel arbeidsproef of potentieelonderzoek genoemd) een beeld te krijgen van hun kwaliteiten.

Dat levert twee vliegen in een klap op. Ten eerste weet de organisatie uit dat onderzoek

waar het juiste talent te vinden is. Ten tweede krijgen vrouwen op die manier een bevestiging van hun kwaliteiten en dat stimuleert verdere ontwikkeling.



Onderzoek het talent systematisch.

UITSTROOMGESPREKKEN Met de leden of medewerkers die besluiten om te stoppen of die moeten vertrekken om persoonlijke of sociale redenen stroomt veel waardevolle informatie de organisatie uit. Zeker als er een 'buitenbeentje' weggaat, is het goed om te weten waarom. De eerste of enige vrouw in een bestuur is in zeker opzicht zo'n buitenbeentje. Een bestuur of vereniging doet er goed aan lering te trekken uit de ervaring van deze personen en uit hun ideeën voor verbetering. Het uitstroomgesprek of exitinterview kan trouwens ook voor de vertrekkende partij van belang zijn als blijk van waardering en met het oog op haar of zijn toekomst.

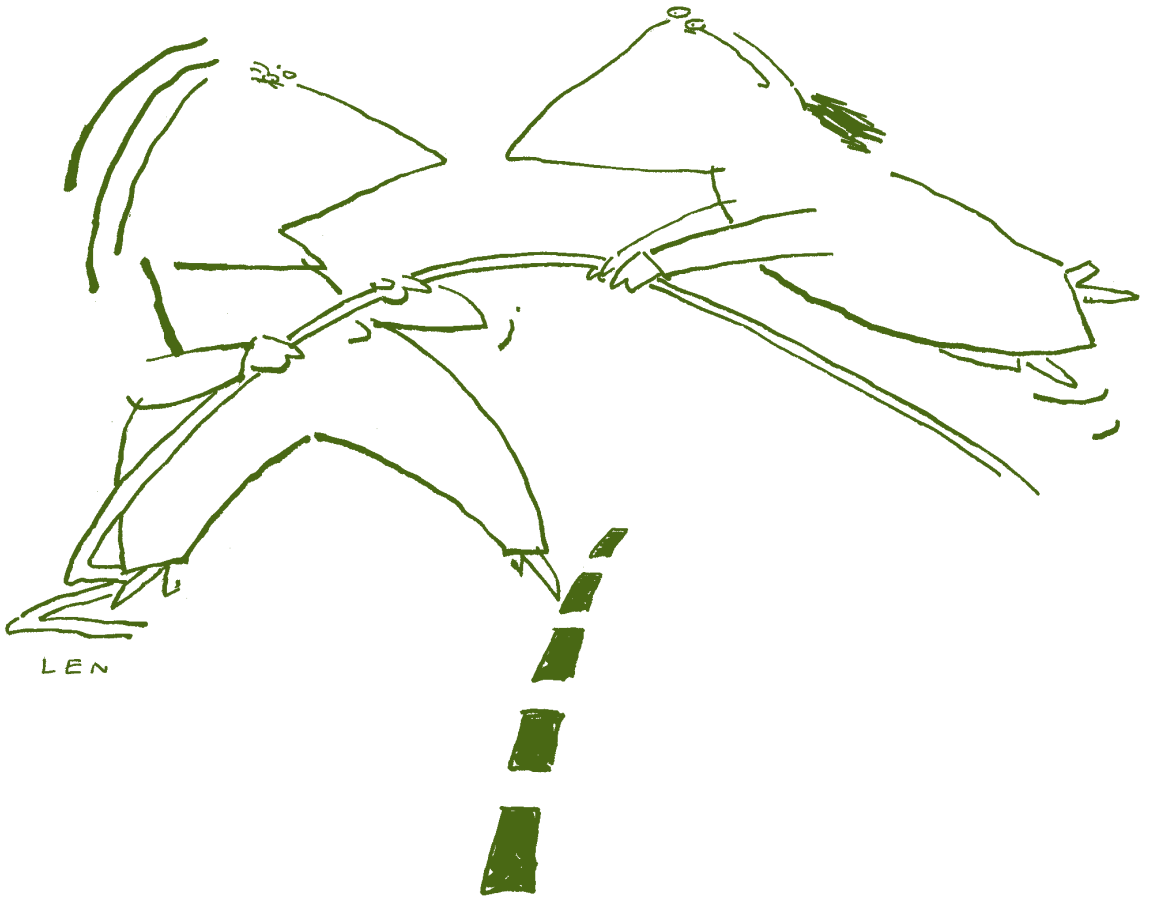


Voer altijd een uitstroomgesprek met degene die vertrekt.

PRESENTEER DE RESULTATEN Door regelmatig te onderzoeken wat het effect is van de maatregelen en plannen wordt het mogelijk de successen over het voetlicht te brengen en nieuwe plannen te presenteren. Dat werkt stimulerend. Los van alle maatregelen kan een organisatie een bewust PR-beleid voeren om vrouwen te stimuleren en stereotype beelden van de vergadercultuur te doorbreken voor beide seksen.



Peil een of tweejaarlijks hoe het aandeel vrouwen zich heeft ontwikkeld (als thermometer) en presenteer de resultaten.



LEN

NIEUW INSTRUMENT: ONDERHANDELAARS- PROFIEL

Is iemand die het leuk vindt om belangen te behartigen een geschikte onderhandelaar? Wat doen onderhandelaars eigenlijk? Een poging om een 'definitie' te geven: de onderhandelaar is degene die namens een partij of groep overlegt met een tegenpartij. Zij heeft in principe andere belangen dan de tegenpartij. De functie heeft status en aanzien. Een uitdagende functie waar je naartoe groeit en die goed kan passen in iemands persoonlijke ontwikkelingsperspectief.

Er kleeft echter een mannelijk aureool aan het onderhandelen, een stereotype beeld van een rokerige ruimte, verhitte koppen, een strijd die met hanige agressiviteit moet worden gevoerd tot diep in de nacht. Iedereen wil scoren. Het gaat hard tegen hard. Klopt dat beeld nog wel? De systematische afwezigheid van vrouwen heeft inderdaad geresulteerd in een mannen-onder-elkaar sfeer. Dat stoot vrouwen af en daarmee blijft het zoals het is. Toch neemt het aantal vrouwelijke onderhandelaars toe, al zijn ze nog steeds dun gezaaid. De vrouwen die onderhandelen, ontwikkelen strategieën om met de cultuur om te gaan:

Ella Vogelaar (voormalig vicevoorzitter FNV): 'De cultuur die mannen met elkaar hebben opgebouwd is dominant. Als je goed in je vel zit, kun je ernaar kijken en denken laat ze hun spelletjes maar even spelen. Ik ken ze, ik trek mijn eigen lijn.'

Als er vrouwen bij zijn, gaat het onderhandelingsproces anders, erkennen de vergaderdijgers, schoorvoetend of volmondig. Er is ook sprake van een zekere kentering: het agressieve onderhandelen past niet meer in de moderne tijd van het 'poldermo-del'. In de nieuwe stijl van onderhandelen zijn 'inleven in de andere partij' en 'samen naar een resultaat toewerken' belangrijk geworden. Dat zijn kenmerken die veelal als vrouwelijker worden getypeerd.

Hoe ziet de nieuwe onderhandelaar eruit?

Joke Roovers (Onderwijsbonden CNV): 'Ik hoorde laatst een interview waarin een vergelijking werd gemaakt tussen oude en nieuwe vakbondsmensen. Van de oude werd

gezegd: 'ze hadden een slecht huwelijk, er werd veel gedronken en in buurtcafétjes werden de meest fantastische akkoorden gesloten. De moderne vakbondsman is een man met kinderen op de crèche, die hij op tijd moet ophalen. Hij is zakelijk. De waarheid ligt in het midden denk ik'.

Het beeld van de nieuwe onderhandelaar is de basis voor een nieuw instrument om meer vrouwen bij onderhandelingen te betrekken. Daarom is aan mannelijke en vrouwelijke onderhandelaars gevraagd wat het werk inhoudt en welke kwaliteiten dat vereist. Dit onderzoek van Bureau Meesters en Oudejans (BMO) heeft een uitgebreid beeld opgeleverd van wat een ervaren onderhandelaar allemaal moet doen, weten en kunnen (zie literatuur). Het profiel is algemeen geformuleerd, zodat verschillende organisaties het kunnen vertalen naar hun eigen situatie. Voor het werven van beginnende vrouwelijke onderhandelaars is het beter om een gerichte selectie te maken.

Aan de hand van haar eigen versie van het profiel kan een organisatie - met functioneringsgesprekken, coaching en scholing - de medewerkers en leden stimuleren om het onderhandelen te leren. En vrouwelijke kandidaten kunnen zelf op basis van dit concrete beeld bewust en actief toewerken naar een functie als onderhandelaar.

Het onderzoek heeft ook aanwijzingen opgeleverd om het profiel aantrekkelijker te maken voor vrouwen.

PROFIEL VAN EEN ERVAREN ONDERHANDELAAR

DOEN

- ontwikkelen van een onderhandelingsinzet: wat is het standpunt, waar zit de onderhandelingsruimte;
- overleggen met de achterban, formeel en informeel, over mandaat en de inzet van onderhandelingen, scheppen van draagvlak;
- onderhouden van contacten in de eigen organisatie: formeel en informeel overleggen met collega's en eventueel bestuur over de onderhandelingsinzet, de ruimte, het draagvlak, de voortgang en het resultaat;
- onderhouden van contacten buiten de eigen organisatie: informeel en formeel overleggen met andere onderhandelingspartners, met medewerkers uit relevante organisaties;
- ontwikkelen van mogelijke wegen die tijdens de onderhandelingen aan bod kunnen komen; bedenken van alternatieven om het proces aan te pakken;
- toespreken van de achterban (grote en kleinere groepen) en overleg over de voortgang en resultaten, scheppen en behouden van draagvlak voor de resultaten.

De opsomming van de taken volgt zoveel mogelijk het verloop van het onderhandelingsproces. Met de toevoeging dat de taken sterk samenhangen en dat zorgvuldig communiceren belangrijk is.

Elly van Zadelhoff (OCenW): 'De onderhandelingen zijn voor de achterban een black box als je niet oppast. Je moet steeds vertellen waarom je gedaan hebt wat je hebt gedaan. Dan zie je weer draagvlak ontstaan. Mensen weten dat de inzet verandert, maar, als je ze niet informeert, hebben ze eigen ideeën over hetgeen zou moeten worden ingeleverd.'

Bij het toewerken naar een resultaat spelen contacten een grote rol.

Carine Hulscher-Slot (Besturenraad): 'Netwerken en contacten in de wandelgangen zijn heel belangrijk. Misschien wel het belangrijkste deel van je werk. Het onderhandelen zelf kan dan sneller verlopen.'

WETEN

- hoe zit de onderwijssector en het onderwijs in elkaar;
- welke sociaal-economische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn actueel (via media, vakbladen, cursussen of anderszins);
- wat speelt er op een specifiek onderhandelingsterrein (door onder meer dossierkennis).

Bij onderhandelingen is kennis over het onderwerp, de geschiedenis en de maatschappelijke context belangrijk. Dat biedt inzicht in de standpunten en met die informatie worden onderhandelingsscenario's ontwikkeld. Ervaren en succesvolle onderhandelaars blijken daar veel aandacht aan te besteden (Mastenbroek 1992).

Joke Roovers (Onderwijsbonden CNV): 'Je moet niet alleen kennis hebben over de sector. Inzicht in sociaal-economische ontwikkelingen is van belang. Net als een notie van de ontwikkelingen op het terrein van personeelsbeleid. Soms moet je voor de muziek uitlopen, een visie hebben.'

Het gaat om verschillende soorten kennis.

Ton Duif (AVS): 'Vooraf moet je de ruimte van anderen kennen. Dat gaat informeel, via het lobbycircuit. De begroting is bijvoorbeeld een bron en standpunten in de Kamer zijn belangrijk. Dan moet je je realiseren dat je sommige dingen nooit van tafel kunt krijgen en kun je je concentreren op die punten waar je wel wat kunt bereiken '

KUNNEN

Goed kunnen communiceren in drie situaties: in een groep, voor een groep en in een tweegesprek. Met communiceren wordt bedoeld: 'goed luisteren en observeren' en 'duidelijk en begrijpelijk een standpunt of visie uiteenzetten, zowel voor de partners in de onderhandelingen als bij overleg met de achterban'.

Effectief kunnen onderhandelen

- met strategisch inzicht in de stappen die kunnen worden gezet en de houding die daarbij past;
- zelfstandig functionerend, zonder de achterban te weinig of te veel om commentaar te vragen;
- met een combinatie van standvastigheid en bereidheid om (uiteindelijk) compromissen te sluiten;
- met het vermogen om snel de consequenties te overzien van voorstellen die in een gesprek of tijdens onderhandelingen op tafel komen, hebben voor de achterban en andere partijen;
- met het vermogen om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en zich snel in een onderwerp in te werken;
- in staat om, explorerend en met een open houding, probleemoplossend te werken, bereid om steeds weer flexibel en creatief te zoeken naar nieuwe oplossingen;
- met gevoel voor de grenzen en de mogelijkheden van een mandaat en de bereidheid zonodig, op de eigen piloot, over die grenzen heen te gaan.

Sociaal kunnen functioneren

- zich verplaatsend in het standpunt van de ander;
- op tijd en gedoseerd een beroep doen op deskundigheid van anderen;
- een onderscheid makend tussen de zaak en de persoon;
- enigszins relativerend, met een dosis humor als hulpmiddel;
- stressbestendig en in staat om onder druk van een andere overlegpartner of een zaal met kritische mensen te blijven functioneren.

Met alle belangen, strategieën, argumenten, kennis, afspraken, beloftes en emoties die in elke onderhandeling opnieuw spelen, blijft het onderhandelen zelf hoge eisen stellen aan iemands intellectuele, communicatieve en sociale vaardigheden. Dat is onafhankelijk van de 'partij'.

Yme Jonker (Bve-raad): 'Hoe je het ook wendt of keert, het onderhandelingsproces moet altijd doorgaan en resulteren in een CAO. Dat is de lotsverbondenheid tussen werkgevers- en werknemerspartijen.'

Naast de inhoud van de onderhandelingen is er ook een emotionele huishouding.

Een korte schets:

Ely van Zadelhof (OCenW): 'Waar de een teveel moet toegeven en de ander teveel wint, komen er nare gevoelens boven en dat komt vroeger of later weer terug. Naast wat je wilt bereiken, moet je je inleven in de ander.'

Maar ook:

Ella Vogelaar (ex-vice-voorzitter FNV): 'Er wordt wel op de persoon gespeeld. Een onderhandelaar moet over relativeringsvermogen en humor beschikken.'

De sfeer van de onderhandelingen wordt sterk bepaald door de personen die eraan deelnemen. Daarbij kan de voorzitter ervoor zorgen dat zowel mannen als vrouwen zich thuis voelen. Zijn er verschillen?

Jacques Tichelaar (A0b): 'Mannen hebben meer de neiging om dingen in het café te bekokstoven. Vrouwen hebben dat in mindere mate, maar maken wel informele afspraken. Op zich maken beiden even vaak gebruik van informele circuits.'

RANDVOORWAARDEN

- hbo-wo denkniveau
- flexibele werktijden.

Het is van belang zo concreet mogelijk te formuleren welke flexibiliteit qua werktijd wordt verwacht. Bijvoorbeeld bij decentrale onderhandelingen: bereidheid zo nodig na vijf uur 's middags en 's avonds te werken. Bij centrale onderhandelingen: een of twee keer per jaar kan nachtwerk voorkomen.

Nog steeds zijn het vooral vrouwen die werk, vrije tijd en zorg willen combineren. Maar het lijkt erop dat mannen dat ook belangrijk gaan vinden. Het onderzoek heeft aangetoond dat de werktijden van onderhandelaars daar nog niet goed mee te rijmen zijn. Een kwestie van cultuur?

Henk van der Kolk (Federatiebestuurder FNV): 'Mannen zeggen nu nog makkelijker als het 5 uur is: 'laten we doorgaan', terwijl vrouwen vaker zeggen: 'ik heb thuis van alles te doen, dus kappen maar en morgen weer verder'. Dat verandert allemaal wel, maar langzaam.'

De verschillen tussen individuen zijn groot. En soms scheelt het als de onderhandelaar zelf grenzen stelt.

Lenie van Lieverloo-Roelfs (bestuur VBKO): 'Je kunt overal 'ja' op zeggen, maar dan heb je een vol bureau. Het is belangrijk om prioriteiten te stellen en fundamentele keuzes te maken, ook naast het werk.'

‘VERTALING’ NOODZAKELIJK Een organisatie kan het profiel vertalen naar haar eigen situatie, bijvoorbeeld door de inhoud te benoemen. Bij de een gaat het om beleidslijnen of uitwerkingsoverleg, bij de ander om concrete kwesties waarbij een persoonlijke relatie met de betrokkenen onderdeel is van het werk. Onderhandelen kan ook een deelfunctie zijn. Dat is in veel gevallen ook zo. Bij vakverenigingen is het één van de taken van bestuurders om onderhandelingen te voeren. Zij worden gekozen door de leden en niet geselecteerd om uitsluitend te onderhandelen.



Spits het profiel toe op de instelling of organisatie.

Naast overeenkomsten in het werk van de diverse onderhandelaars zijn er ook grote verschillen die bij een vertaling belangrijk zijn.

CENTRAAL OF DECENTRAAL Onderhandelen op centraal niveau stelt andere eisen dan onderhandelen op decentraal niveau.

Het centrale overleg vereist een helicopterview. Het is ook beleidmatiger en minder uitvoerend. Het vereist meer stressbestendigheid omdat de verantwoordelijkheid en het effect van eventuele fouten groter zijn.

Op decentraal niveau speelt een directe persoonlijke relatie met de achterban meer dan op centraal niveau. Mede daarom hebben deze onderhandelaars vaker te maken met werk na vijven en 's avonds dan hun collega's op centraal niveau.

ACHTERBAN Onderhandelaars van het ministerie hebben niet te maken met leden die geraadpleegd moeten worden en ze hoeven ook geen achterban toe te spreken. Een taak als 'onderhouden van contact met de achterban over de inzet en het verloop van de onderhandelingen' verschilt voor vakbonden en werkgeversorganisaties onderling sterk. Dat verschil heeft effect op de vaardigheden die van een onderhandelaar worden gevraagd (draagvlak scheppen), als mede op de flexibiliteit in werktijden.

WAT TE DOEN?

Het onderzoek heeft aanwijzingen opgeleverd voor maatregelen om meer vrouwen bij het onderhandelen te betrekken.

FASE 1: ACTIVEREN EN ENTHOUSIASMEREN VAN VROUWEN

In deze eerste fase gaat het om maatregelen die voorwaarden scheppen.

BELEID EN STREEFCIJFERS Allereerst is het belangrijk om vast te stellen en uit te dragen dat er vrouwen worden gezocht voor de functie van onderhandelaar. En concreetiseer dat streven door een aantal of percentage te noemen en door kandidaten op te sporen en voor te bereiden op de functie.



Stel streefcijfers op

SCHOLING Het aanbieden van scholingen en trainingen levert ook een bijdrage. De kandidaten verwerven de vereiste kennis en vaardigheid. De organisatie bouwt zo aan een lijst met kandidaten die op korte of langere termijn een functie als onderhandelaar ambiëren.



Zorg voor goede trainingen gericht op onderhandelen; werf actief kandidaten.

ONTWIKKELINGSTRAJECT De carrière-paden van onderhandelaars blijken sterk te verschillen, maar eenstemmig zijn ze van mening dat iemand het echte onderhandelen in de praktijk leert. Een organisatie kan vrouwen een ontwikkelingstraject aanbieden waarin ze die ervaring kunnen opdoen. Daarnaast is het goed om te bevorderen dat vrouwen op strategische posities terechtkomen.



Zet een ontwikkelingstraject op.



Bevorder dat vrouwen strategische posities krijgen.

PROPAGEREN/PR Onderhandelen heeft onder meer een mannelijk aureool omdat er nauwelijks vrouwelijke onderhandelaars in beeld komen. Mannen die zich graag op de borst slaan over de harde aanpak en de nachtelijke sessies, komen meer en makkelijker voor het voetlicht. Een punt van aandacht voor de organisaties, maar ook voor hun vrouwelijke onderhandelaars.



Breng vrouwelijke onderhandelaars bewust en nadrukkelijk in de publiciteit.

FASE 2: WERVEN EN SELECTEREN

Jacques Tichelaar (AOb): 'Je zult als je meer mensen ertoe wilt brengen om te solliciteren, een aantal veiligheden moeten aanbrengeen, waardoor het makkelijker wordt om die stap te doen. Dat heeft ook te maken met de cultuur van de organisatie binnen de vakbond moet je tot de crème de la crème behoren om te onderhandelen, want al het andere werk is daaraan ondergeschikt die cultuur moet je wegnemen.'

PROFIEL Als de onderhandelaarsfunctie is aangepast aan de specifieke kenmerken van een organisatie, wordt het zaak om kritisch te kijken naar de aantrekkelijkheid van de functie en naar de mogelijkheden van vrouwen. Het avondwerk heeft bijvoorbeeld soms meer met cultuur te maken dan met absolute noodzaak.

Het beschreven profiel schetst bovendien geen beginnend, maar een ervaren onderhandelaar. De geïnterviewden van het onderzoek van BMO noemen vooral communicatieve vaardigheden, standvastigheid, openheid en oplossingsgerichtheid als voorwaarden die in aanleg aanwezig moeten zijn. Op basis daarvan kan iemand zich vervolgens in de goede richting ontwikkelen.



Bepaal kritisch een beginprofiel.

Door de randvoorwaarden te verbeteren kan het onderhandelen als functie aantrekkelijker worden:

- onderzoek de mogelijkheden om avondwerk te beperken;
- onderzoek de mogelijkheden om ledenraadpleging anders te organiseren, bijvoorbeeld via e-mail en internet. Een vermindering van het aantal avondvergaderingen zou het effect zijn;
- onderzoek of een duobaan tot de mogelijkheden behoort. Bij de VBKO bestaat de mogelijkheid voor onderhandelaars om in 3-4 dagen per week een functie te delen;
- zorg dat mensen partners hebben in hun werk (altijd twee voor een onderwerp), zodat piekbelasting van de functie kan worden gespreid en een beginnend onderhandelaar in het vak kan groeien;
- zorg dat alle vormen van kinderopvang worden vergoed, niet alleen de formele vormen, maar ook de informele (de buurjongen, oma en opa, een bevriende ouder of anderszins).



Probeer het functieprofiel te verbeteren en geef een reëel beeld van de belasting in tijd.

WERVEN EN SELECTEREN De maatregelen die in het hoofdstuk Kiezen en gekozen worden zijn besproken, kunnen bij het zoeken en vinden van vrouwelijke onderhandelaars nuttig zijn.

Kort samengevat:

- Benader potentiële kandidaten actief en persoonlijk;
- pleit voor goede selectie-instrumenten: assessment en criteriumgericht interview;
- zorg dat de selectieprocedure niet ongunstig werkt voor vrouwen.

FASE 3: INWERKEN, BEHOUDEN EN DOORGROEIEN

‘Onderhandelen leer je door het te doen’. De groei zit in de snelheid waarmee de onderhandelaar de mogelijkheden inschat (de inzet, de speelruimte, de rek in het mandaat).

Maatregelen die in het hoofdstuk Succes verzekerd zijn beschreven, kunnen ook nuttig zijn bij het begeleiden en stimuleren van onderhandelaars.

Wie deze functie ambieert en werkelijk krijgt, zal op diverse terreinen al de nodige bagage hebben aan kennis, vaardigheden en eigenschappen. Een bepaalde mate van stressbestendigheid is ook noodzakelijk.

Daarnaast is het van belang om (beginnende) onderhandelaars een ervaringsdeskundige te geven als coach.

IS CULTUURVERANDERING MOGELIJK?

Carine Hulscher-Slot (Besturenraad): ‘Toen ik begon, bestond het wereldje alleen uit mannen. De eerste spreker hield een verhaal van 10 minuten; de tweede vertelde hetzelfde in evenveel tijd, de derde herhaalde alles en de vierde deed het nog eens over enzovoort. Omdat ik niet zo van breedsprakigheid houd, zei ik ‘ik sluit me bij de vorige spreker aan’. Toen vond ik het zelf ook een zwakgebod, maar nu is het gelukkig heel gebruikelijk geworden.’

OVERZICHT VAN DE INSTRUMENTEN

	FASE 1	FASE 2	FASE 3
Advertentietekst		•	
Assessment		•	
Criteriumgericht interview		•	
Functioneringsgesprekken	•		•
Intervisie	•		•
Kandidatenbank	•	•	
Kinderopvang		•	•
Kweekvijver	•		
Loopbaanbegeleiding	•		•
Loopbaanoriëntatie	•		
Mentoraat			•
Netwerken	•		•
Potentieelonderzoek	•		•
Profielchetsen		•	
Scholing	•		•
Uitstroomgesprekken			•
Vergadertips			•

TOELICHTING OP ENKELE BELANGRIJKE INSTRUMENTEN

IN ALFABETISCHE VOLGORDE

ADVERTENTIETEKST Uit onderzoek blijkt dat een advertentietekst vrouwen meer aanspreekt als hij concreet, persoonlijk en zakelijk is geschreven. Wanneer aan de functienaam in een oogopslag te zien is dat vrouwen echt in aanmerking komen (v/m in plaats van m/v en medewerkster/medewerker in plaats van medewerker/medewerkster) werkt dat vaak positief. Een tekst met mannelijke kenmerken (onpersoonlijk, afstandelijk, met moeilijke woorden en vage abstracties) schept afstand en geeft negatieve reacties bij veel vrouwen.

Hoe maak je de afstand kleiner en de tekst beter?

Door de lezer bij de tekst te betrekken.

Met vragen, want dat veronderstelt een antwoord.

Met een imperatief (bel, schrijf, ...), want dat veronderstelt een activiteit.

Met een type zin waarin de lezer meedenkt en zelf woorden invult.

Door de lezer een 'aanbod' te doen en als collega aan te spreken.

Bijvoorbeeld: U bent als adviseur verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het ...beleid.

In plaats van: het adviseren van het management over het ...beleid.

Door persoonlijke taalgebruik (persoonlijke en bezittelijke voornaamwoorden).

Met woorden als u, wij en onze in plaats van de kandidaat, de organisatie, de afdeling.

Wat maakt een tekst afstandelijk?

Afstandelijk wordt een tekst van: de lijdende vorm (wordt ...), verzelfstandigde werkwoorden (het adviseren, het onderhouden...), onpersoonlijke constructies (er is plaats voor ...) en directieven die hiërarchisch klinken (u wordt geacht..., u moet...).

De tekst hoeft niet aan zakelijkheid en representativiteit in te boeten. En, niet onbelangrijk, de teksten die aan deze criteria voldoen spreken ook mannen aan.

ASSESSMENT Assessment is een arbeidsproef waarin iemand taken verricht die voor het werk relevant zijn in een situatie die zo realistisch mogelijk is. Soms worden er acteurs bij ingeschakeld.

Een kandidaat moet dus zelf dingen doen. En daar varen veel vrouwen wel bij.

Deze techniek kan op twee manieren worden gebruikt: om te selecteren en om potentiële capaciteiten te meten. Bij selecties wordt de proef beoordeeld op basis van te voren vastgestelde richtlijnen en criteria. Bij een potentieelmeting wordt naar de sterke en de zwakke kanten gezocht.

Een assessment doe je niet zomaar. Dit onderdeel van de procedure wordt meestal uitbesteed aan deskundigen. Bovendien is het pas zinvol om assessment bij een selectie te gebruiken als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- duidelijke profielschets, met concrete taken;
- criteria die ‘observeerbaar’ zijn.

CRITERIUMGERICHT INTERVIEW Het criteriumgerichte interview, ook wel het taakgericht gesprek genoemd, heeft grofweg de volgende opzet:

- bedenk over welke vier of vijf vaardigheden de kandidaat moet beschikken (de criteria);
- spreek van te voren af met de commissieleden hoe naar die vaardigheden wordt gevraagd en wie de vragen stelt;
- vraag de kandidaat te vertellen over een ervaring waaruit de vaardigheid in kwestie blijkt;
- vraag zonodig door over de rol en inbreng van de kandidaat en het resultaat.

Een waarschuwing bij het doorvragen: probeer geen commentaar te leveren, niet instemmend, niet verbaasd en niet afwijzend;

- maak aantekeningen per vaardigheid/criterium;
- geef de kandidaat, als alle vragen gesteld zijn, gelegenheid om informatie aan te vullen.

In het criteriumgerichte interview krijgen alle kandidaten dezelfde vragen op dezelfde manier. De resultaten zijn daardoor vergelijkbaar. Gedrag en handelen staan centraal in de beoordeling, dus ook als de commissieleden daarin onderling verschillen. Het doel blijft een gemeenschappelijk advies.

Voorbeeld

Criterium: *kunnen omgaan met conflicten*.

Kunt u een voorbeeld geven van een conflict waarbij u direct of zijdelings een rol hebt gespeeld?

- wat was er precies aan de hand?
- wat was uw positie?
- wat hebt u gedaan?
- wat was het effect?
- wat vond u moeilijk?
- wat zou u de volgende keer anders doen?

FUNCTIONERINGSGESPREKKEN Functioneringsgesprekken gericht op loopbaanontwikkeling zijn een manier om potentiële kandidaten op te sporen en in kaart te brengen. Op basis van de uitkomsten kan een voorbereidend traject worden afgesproken. Onderdelen van zo'n traject zijn bijvoorbeeld scholing, interimfunctie-ervulling en netwerk-opbouw.

INTERVISIE Intervisie is een instrument om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren. Intervisie is een afspraak tussen twee of meer mensen om elkaar kritiek, advies en ondersteuning te geven, op basis van gelijkwaardigheid. Een organisatie kan haar medewerkers de gelegenheid geven om structureel en systematisch intervisie in te bouwen in hun werk.

KANDIDATENBANK Informatietechnologie maakt het mogelijk om gegevens die handig en belangrijk kunnen zijn op één plek te verzamelen. De CNV-talentenbank met gegevens van vrouwen die actief willen participeren is een voorbeeld van een elektronisch intermediair. De gegevensbank van Toplink, met vrouwen die voor landelijke onbezoldigde functies in aanmerking willen komen, is een ander voorbeeld. De gegevens moeten regelmatig gecontroleerd worden om te zorgen dat de databank zijn gebruikswaarde houdt. Vaak blijft persoonlijke bemiddeling noodzakelijk om de brug te slaan tussen vraag en aanbod.

KINDEROPVANG Een 'modelafpraak' (gebaseerd op een richtlijn van de AOb): Een bestuurder/kaderlid dat werkzaamheden moet verrichten op tijden dat hij of zij de verantwoordelijkheid heeft voor kinderen of hulpbehoevende huisgenoten heeft recht op een vergoeding voor de oppaskosten. Op voorwaarde dat er geen andere oplossing is dan betaalde opvang. De vergoeding bedraagt f 5,- per uur en maximaal f 50,- per dag. Als de betrokkene of een andere verzorg(st)er elders aanspraak kan maken op vergoeding wordt maximaal 50 procent vergoed. Elke oppassituatie komt maar een keer voor vergoeding in aanmerking.

KWEEKVIJVER Een instelling of organisatie kan een kweekvijver opzetten door een aantal samenhangende maatregelen te treffen. Het succes valt of staat met het enthousiasme, de inzet en de zorgvuldigheid die de maatregelen (en de organisatie) uitstralen:

- zorg voor duidelijke instructies voor het werven van kandidaatleden;
- zorg voor een goede introductie en scholing;
- organiseer een adequate vorm van begeleiding door zittende kaderleden;
- zet ondersteunende activiteiten op, gericht op cultuurverandering;

- formuleer een inspanningsverplichting zowel vanuit de organisatie/vereniging als vanuit de betrokken kandidaatleden;
- benadruk dat de top van de organisatie het beleid actief moet promoten.

Belangrijke instrumenten in de opzet van een kweekvijver zijn:

- de vorm van begeleiding;
- het scholingsaanbod;
- een proefperiode; met name voor een onbezoldigd bestuurslidmaatschap is het prettig om er zonder gezichtsverlies van af te kunnen zien.

LOOPBAANBEGELEIDING Loopbaanbegeleiding is onlosmakelijk verbonden met integraal personeelsbeleid waarin persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit hoog in het vaandel staan. De begeleiding is de rode draad waarlangs alle instrumenten planmatig worden ingezet om vrouwen uit te dagen tot ambitie.

Op individueel niveau valt te denken aan functioneringsgesprekken, potentieelmeting, loopbaantrainingen, een kweekvijver, scholing en bijscholing, tijdelijke proefplaatsing of tijdelijke opstap- en doorstroomfuncties. Daarnaast kan de organisatie planmatig voorwaarden scheppen voor mobiliteit door te werken met termijnbenoemingen van 4 tot 6 jaar voor managementfuncties en door talenten van medewerkers zorgvuldig in kaart te brengen.

LOOPBAANORIËNTATIE Met een planmatige loopbaanoriëntatie wordt bedoeld dat een organisatie vanaf de binnenkomst van een lid of werknemer aandacht heeft voor iemands ontwikkeling. De persoonlijke ontwikkeling in het werk, de carrière of loopbaan, staat daarbij centraal, maar altijd in balans met privé en vrije tijd. Dat kan met systematische combinatie van instrumenten als coaching, functioneringsgesprekken, assessment, scholingsplannen, stage enzovoort. Voor vrouwen is een ontwikkelingsgerichte cultuur stimulerend.



Zorg voor planmatige aanpak en presentatie van loopbaanoriëntatie.

MENTORAAT De onderstaande profielschets is voor een belangrijk deel het resultaat van de positieve ervaringen die de VBKO al enkele jaren met het mentoraat heeft.

Doen

- informatie geven over de organisatie;
- systematisch kennis laten maken met relevante afdelingen en personen;
- het sociaal isolement doorbreken en mogelijkheden scheppen voor informele en persoonlijke contacten;
- regelmatig een situatie scheppen waarin, ook vertrouwelijk, kan worden gesproken;

- planmatig het dagelijks functioneren met de nieuwkomer bespreken en toetsen, uitgaande van de beoordelingscriteria;
- aanwezig zijn bij functioneringsgesprekken, maar niet bij beoordelingsgesprekken;

N.B. Om de vertrouwenbasis in het mentoraat zuiver te houden is het belangrijk om geen beoordeling in de taken van de mentor op te nemen.

Weten

- de organisatie, de opbouw, de mensen, de waarden en normen kennen;
- (bij voorkeur) het werkterrein en de functie van de nieuwe collega kennen.

Kunnen

- begeleiden en counselen: luisteren, doorvragen, contacten leggen, de grote lijn vasthouden en adviseren rekening houdend met behoefte en karakter van de nieuwe collega.

Het is belangrijk dat het klikt tussen de mentor en de nieuwkomer. Het mentoraat verdient een structurele plaats in het personeelsbeleid.

NETWERKEN Het belang van netwerken of contactgroepen wordt algemeen onderschreven en onderstreept. In een plan van aanpak kunnen 'netwerken' een maatregel zijn of een aandachtspunt.

Maatregel Organisaties kunnen zelf een netwerk organiseren of gunstige voorwaarden scheppen:

- als eerste vorm van activiteit: met de estafette-formule (zie bladzijde 13) is netwerken heel geschikt als instrument om vrouwen te activeren en te mobiliseren;
- als bron van wederzijdse ondersteuning: carrièreplanning of advisering voorkomt dat het ondersteunen uitmondt in een klaagmuur;
- als vervolg op scholingen: terugkomdagen na een training kunnen dat stimuleren;
- als klankbordgroep voor de organisatie, in sommige gevallen met een officiële status;
- als bron van kennis en contacten, zowel voor de vrouwen onderling als voor de organisatie.

Aandachtspunt als onderdeel van reguliere begeleiding:

- zorg dat vrouwen in scholingen worden gestimuleerd om zelf te netwerken (als strategie voor loopbaanplanning);
- vraag vrouwen in functioneringsgesprekken of, en zo ja, hoe ze deelnemen aan netwerken.

Afhankelijk van de situatie is een vrouwennetwerk of een gemengd netwerk het meest effectief.

PROFIELSCHETSEN Een omschrijving van de taken en een schatting van de tijd die het werk kost, kan een functie aantrekkelijker maken. Bovendien wordt het voor potentiële kandidaten zo makkelijker om af te wegen of ze het werk willen en kunnen doen. Deze model profielschetsen (gebaseerd op de schetsen van het A0b) kunnen een basis zijn voor de eigen profielschetsen.

VOORZITTER *(voorbeeld)*

Doen

- leidinggeven aan en coördineren van het bestuur (en dagelijks bestuur);
- fungeren als aanspreekpunt en spreekbuis voor de eigen organisatie en voor derden;
- toezicht houden op de naleving van de statuten en reglementen;
-

Weten

- statuten en reglementen;
- plaatselijke/regionale/landelijke situatie;
- ontwikkelingen in het onderwijsveld;
-

Kunnen

- leiden van vergaderingen;
- toelichten en verhelderen van vergaderonderwerpen;
- stroomlijnen van meningsvorming in een groep;
- onderhouden van externe contacten;
- bevorderen van teamgeest;
-

Voorwaarden

- bereidheid om ca. ... uur per week te investeren;
- bereidheid om deel te nemen aan functiegerichte cursussen/trainingen;
- bijhouden van ontwikkelingen in de organisatie en in het werkveld;
-

PENNINGMEESTER *(voorbeeld)*

Doen

- correct beheren van het budget;
- afhandelen van declaraties en facturen;
- meewerken aan werkplannen en opstellen of controleren van begrotingen;
- rapporteren over de financiën en verantwoording afleggen over het beleid;
-

Weten

- statuten en reglementen;
- principes en technieken voor financieel beheer;
- basiskennis boekhouden en begrotingen;
-

Vaardigheden

- snel inzicht in cijfers hebben;
- inzicht in de samenhang tussen werkplan en begroting;
- systematische, zorgvuldig en punctueel kunnen werken;
-

Voorwaarden

- tijdsinvestering van gemiddeld .. dag per week;
- bereidheid om deel te nemen aan functiegerichte cursussen/trainingen;
- initiatieven op het gebied van financieel beleid;
- bijhouden van belangrijke ontwikkelingen in het kader van het financiële beleid;
-

SECRETARIS *(voorbeeld)***Doen**

- behandelen en voeren van de correspondentie voor het bestuur en archiveren van stukken;
- voorbereiden van vergaderingen;
- notuleren en opstellen besluitenlijst;
- actief verzamelen van alle belangrijke informatie;
- zorgen voor informatiestroom naar alle (bestuurs)leden;
-

Weten

- statuten en reglementen;
- administratieve principes en technieken;
-

Kunnen

- lees- en schrijfvaardigheid;
- systematisch, zorgvuldig en punctueel kunnen werken;
- samenvatten en rapporteren;
-

Voorwaarden

- tijdsinvestering van gemiddeld .. dag per week;

- bereidheid om deel te nemen aan functiegerichte cursussen/trainingen;
- bijhouden van ontwikkelingen in het werkveld die belangrijk zijn;
-

SCHOLING Cursussen en trainingen zijn een goede manier om de bagage te verzamelen die nodig is voor een loopbaanstap. Het kan gaan om inhoudelijke deskundigheid op een bepaalde terrein: financieel management, personeelsbeleid, marketing. Dit soort cursussen kan evengoed in gemengde groepen plaatsvinden.

Daarnaast kan scholing voorwaardenscheppend zijn:

- gericht op onderhoud van kennis en vaardigheid;
- gericht op het plannen van een loopbaan waarin een plaats is ingeruimd voor werk, maatschappelijke activiteiten en zorg. Een planning die rekening houdt met de opeenvolgende levensfasen en de prioriteiten die vrouwen daarin willen stellen;
- gericht op het opbouwen en onderhouden van een netwerk met het oog op verdere loopbaanontwikkeling;
- gericht op vaardigheid in het functioneren in een omgeving met voornamelijk mannen.

En verder levert een cursus of training altijd een uitbreiding van iemands netwerk op.

UITSTROOMGESPREKKEN Gesprekken met mensen die vertrekken, kunnen een organisatie of bestuur belangrijk informatie opleveren. Een exitinterview kan voor de vertrekkende partij een blijk van waardering zijn en van belang zijn voor haar of zijn toekomst.

VERGADERTIPS *(gebaseerd op tips van de Onderwijsbonden CNV)*

- de vergaderplaats moet goed met openbaar vervoer bereikbaar zijn;
- flexibiliteit in tijd en dag van vergaderen is een goede manier om de nadelen voor iedereen beperkt te houden;
- vergoeding voor kinderopvang, ook informele, neemt een belangrijke belemmering weg;
- een goede discussieleiding kan de besluitvorming efficiënter maken en de ruimte voor positieospel inperken;
- duidelijke taakverdelingen maken het aantrekkelijker om een steentje bij te dragen.

LITERATUUR

Een krachtige impuls aan pluriform onderwijsmanagement

Handreiking bij de Wet evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in het onderwijsmanagement

Auteurs *mw. drs. W. van Nunen* en *mw. drs. L. van 't Hof*

Uitgave van CPS • 1998

Vrouwen in het hbo-management

Handreiking voor de uitvoering van de Wet evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in het hbo-management

Auteurs *mw. F. Brouwer* en *mw. N. Göbel*

Uitgave van Landelijk Steunpunt Emancipatie in het HBO • 1997

Diversiteit geeft kwaliteit

Bouwstenen voor een professioneel personeelsbeleid in de ROC's

Auteur *mw. L. Boelens*

Uitgave van CINOP • 1998

Mobiliteit, strategieën en maatregelen

Verslag van een meerjarig onderzoek naar de gevolgen van ROC-vorming voor de loopbanen van vrouwelijke managers in BVE-instellingen

Auteurs *mw. A.C.A.M. Vermeulen* en *mw. E. van Eck*

Uitgave van SCO Kohnstamm Instituut • 1999

Sterren in het glazen plafond

Vrouwen en management • Een nieuwe koers binnen het HBO

Auteur *mw. C. van den Herik*

Uitgave van Hogeschool van Amsterdam

Expertisecentrum Vrouw en management • 1997

Zaken zijn zaken

Taal en kwaliteit van beleid

Auteur *mw. A. Verbiest*

Uitgave van SoZaWe • 1999

Effectief beeldvormen

Theorie, analyse en praktijk van beeldvormingsprocessen

Auteurs *mw. A. Smelik*, *mw. R. Buikema* en *mw. M. Meijer*

Uitgave van Van Gorcum • 1999

Wat spreekt Vrouwen aan?

Taalgebruik in personeeladvertenties • Auteurs *Christien Stoker* en *Peter van Gils*

Uitgave van Bovaco • 1994

Onderhandelaar v/m, de functie doorgelicht

De ontwikkeling van een onderhandelaarsprofiel vanuit de dagelijkse praktijk

Auteurs *mw. A. Oudejans* en *mw. M. Meesters*

Bureau Meesters en Oudejans (BMO) • september 1999

M/V in balans, evenwichtige organisatie

Auteurs *Arita Fibbe* en *Monic Lansu*

Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij • 1999

ADRESSEN

EN CONTACTPERSONEN

Algemene Onderwijsbond (AOB)

mw. Jetty Becking

Jaarbeursplein 22 • 3521 AP Utrecht

Postbus 2875 • 3500 GW Utrecht

Onderwijsbonden CNV

Boerhavenlaan 5

Postbus 732 • 2700 AS Zoetermeer

mw. Ria Hoekman

p/a Regiokantoor Deventer

Kerkstraat 7 • Postbus 73 • 7400 AB Deventer

Algemene Vereniging van Scholleiders bij het primair onderwijs (AVS)

mw. Anneke van der Linde

Kromme Nieuwegracht 50 • 3512 HK Utrecht

Centrale Middelbare en Hogere Functionarissen (CMHF)

mw. Margriet Machiels

Postbus 789 • 1180 AT Amstelveen

Besturenraad protestants-christelijk onderwijs (BPCO)

mw. Carine Hulscher-Slot

Oosteinde 114

Postbus 907 • 2270 AX Voorburg

Vereniging Besturenorganisaties Katholiek Onderwijs (VBKO)

mw. Loulène Boersma

Stadhouderslaan 9

Postbus 82158 • 2508 ED Den Haag

Vereniging de Verenigde Bijzondere Scholen voor onderwijs op algemene grondslag (VBS)

mw. Ingrid Dam

Bezuidenhoutseweg 225 • 2594 AL Den Haag

Vereniging van Openbare en Algemeen Toegankelijke Scholen (VOS/ABB)

mw. Christien Krikke

Polanerbaan 15 • 3447 GN Woerden

Postbus 162 • 3440 AD Woerden

CPS/Select Primair

Postbus 1592 • 3800 BN Amersfoort

tfn 033 45 34 343

Centrum voor Innovatie van Opleidingen (CINOP)

Postbus 1585 • 5200 BP Den Bosch

tfn 073 68 00 800

FORUM, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling

Postbus 201 • 3500 AE Utrecht

tfn 030 29 74 321

Opportunity in Bedrijf

Herengracht 480 • 1017 CB Amsterdam

tfn 020 62 94 735

ISIS

Nieuwegracht 13 • Utrecht

tfn 030 23 43 476

Toplink

Mauritskade 37 • 2514 HE Den Haag

tfn 070 36 40 929 • e-mail toplink@wxs.nl

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

mw. Liselore Groeneveld

Postbus 25000

2700 LZ Zoetermeer

