

Genderinclusie in beleid en management

Deze tool gaat over structurele genderinclusie in de organisatie en is vooral bestemd voor (strategisch) leiders die hiermee aan het werk willen (of al zijn), bijvoorbeeld als onderdeel van diversiteitsbeleid.

Uit organisatiekundige literatuur is bekend dat (cultuur)veranderingen als genderinclusie beter slagen wanneer deze gedragen en uitgedragen worden door de strategisch leiders. In deze handleidingen krijgt de strategische leiding van de organisatie hiertoe tips aangereikt.

Dit gebeurt aan de hand van vijf stappen:

[Stap 1. Bewustzijn: wat maakt werken aan genderinclusie lastig?](#)

[Stap 2. Waarom past genderinclusie bij deze organisatie?](#)

[Stap 3. Welke \(sub\)doelen kunnen behaald worden door genderinclusie?](#)

[Stap 4. Welke structuuraanpassingen ondersteunen genderinclusie?](#)

[Stap 5. Verantwoording afleggen over het werken aan genderinclusie](#)

Stap 1. Bewustzijn: wat maakt werken aan genderinclusie lastig?

Uit onderzoek blijkt dat iedereen beelden heeft over genderrollen, over wat 'hoort' bij mannen en bij vrouwen. Die beelden spelen een belangrijke rol in hoe we ons gedragen. Meestal gebeurt dit onbewust, waardoor het extra lastig is om grip te krijgen op genderinclusie en genderexclusie. Men is zich immers niet bewust van de exclusie, en daarom ook niet van de noodzaak om te werken aan inclusie. Bewustwording van de eigen 'impliciete oordelen' en de wijze waarop deze het eigen gedrag beïnvloeden is dan ook een belangrijke eerste stap voor leiders en anderen die willen werken aan genderinclusie. Benieuwd naar tips en voorbeelden over bewustwording?

Voorbeelden en tips bij werken aan bewustzijn van de strategisch leider

- De strategische leiding laat zich informeren over genderinclusie en wat werken aan genderinclusie vraagt aan kennis, gedrag en houding van *henzelf*. Dit kan door de inzet van een gendertraining ([tool organiseren gendertraining](#)), het uitnodigen van een expert of het bijwonen van seminars over genderdiversiteit in de ICT of techniek. Het doel van deze bijeenkomsten is vooral bewustwording: hoe kijk ik (onbewust) naar vrouwen, welke invloed heeft dat op mijn houding en gedrag en wat kan hierin anders als ik wil dat onze organisatie genderinclusief wordt.
- De strategische leiding neemt kennis van de redenen die het lastig maken om genderinclusie te bereiken, bijvoorbeeld door het lezen van [Factoren die behoud van vrouwen beïnvloeden](#), onze [White Paper](#) over vrouwen in de ICT of via websites van bijvoorbeeld VHTO, Atria, Women Inc. of Athena's Angels.
- De strategische leiding bezint zich op gewenste houding, kennis en gedrag ten aanzien van genderinclusie van alle betrokkenen in de organisatie. Dit betreft echt iedereen in de organisatie, dus niet alleen de strategisch, tactisch, operationeel leidinggevenden en HRM, maar alle medewerkers. De organisatie wordt immers gevormd door iedereen.

Stap 2. Waarom past genderinclusie bij deze organisatie?

De strategische leiding die besluit om te sturen op inclusie wil deze keuze kunnen onderbouwen op een manier die past bij de organisatie. Het werkt goed om deze onderbouwing samen te vatten in één zin, die gebruikt kan worden bij de presentatie van het strategisch beleid.

Voorbeelden en tips onderbouwingen 'waarom genderinclusie' voor strategisch leider

[*Genderinclusie is een ethische opgave*](#)

[*Genderinclusie is goed voor omzet en winst*](#)

[*Genderinclusie kan bijdragen aan het verminderen van ons personeelstekort*](#)

[*Genderinclusie is goed voor imago en klantenloyaliteit*](#)

Genderinclusie is een ethische opgave

Als de leiding genderinclusie presenteert als een ethische opgave, kan dit met een beroep op maatschappelijk verantwoord ondernemen (M.V.O.). De strategisch leider kan dit uitgangspunt onderbouwen met bijvoorbeeld de volgende argumenten (niet uitputtend):

- “ICT-producten worden door mannen en vrouwen gebruikt, daarom streven wij ernaar dat onze producten door mannen en vrouwen gemaakt worden.”
- “Wij willen een bedrijf zijn dat werk maakt van de wensen van mannen en vrouwen ten aanzien van prettig en passend werk.”
- “Wij weten dat talent los staat van geslacht, daarom geven we extra aandacht aan het werven, behouden en in hun kracht zetten van vrouwen, zolang zij zijn ondervertegenwoordigd in de organisatie.”
- “Wij geloven in gelijkwaardigheid van individuen ongeacht gender en willen dit in onze organisatie laten zien.”
- “Vrouwen hebben lang genoeg aan de zijlijn gestaan in technische beroepen.”

Genderinclusie is goed voor omzet en winst

Als de leiding genderinclusie wil inzetten voor verhogen van winst en omzet, kan gedacht worden aan de volgende onderbouwingen bij dit uitgangspunt. Zie ook de tool [businesscase genderdiversiteit](#):

- “Aangetoond is dat genderinclusie leidt tot omzetstijging (soms wel 15%) en stijging van de brutowinst.”
- “Wij streven naar optimale prestaties, gemengde teams m/v (tussen de 40% en 60% gemengd) presteren beter dan niet gemengde teams en ervaren ook meer werkplezier.”

Genderinclusie kan bijdragen aan het verminderen van ons personeelstekort

Als de leiding genderinclusie wil inzetten voor het terugdringen van het personeelstekort, dan kan men hiervoor de volgende onderbouwingen geven:

- “Wij richten ons op het behouden van vrouwen, door dat te doen, zullen we ook meer nieuwe vrouwen aantrekken.”
- “Als onze organisatie goed is voor vrouwen, is dat ook goed voor andere ‘doelgroepen’, dus zullen we ook meer ander personeel aantrekken.”

Genderinclusie is goed voor imago en klantenloyaliteit

Als genderinclusie leidt tot meer diversiteit in het team zullen de effecten zoals kwaliteitsverbetering, meer arbeidstevredenheid, omzetsijging, M.V.O. en goed werkgeverschap een positief effect hebben op imago en klantenloyaliteit. Een beter imago zal waarschijnlijk ook een positief effect hebben op de werving van nieuwe medewerkers, niet alleen van vrouwen. Naar klanten kan het beleid bijvoorbeeld zo gecommuniceerd worden:

- “Wij zijn een moderne organisatie die streeft naar genderinclusie.”
- “Wist u dat sinds ons genderinclusiebeleid” en dan volgt een presentatie over cijfers ten aanzien van kwaliteit, klantevaluaties, etc.

In combinatie met daadwerkelijke en aantoonbare inzet van vrouwen, wordt de boodschap nog geloofwaardiger. Imagobuilding kan dan plaatsvinden door bijvoorbeeld:

- Ruchtbaarheid in (vak)bladen door interviews met medewerkers over de ervaringen met genderinclusie.
- Verzorgen van lezingen bij ICT-bedrijven en/ of opleidingen of workshops tijdens seminars.
- Het beleid rond genderinclusie expliciet melden in advertenties.

Stap 3. Welke (sub)doelen kunnen behaald worden door genderinclusie?

Door haalbare en controleerbare streefdoelen te kiezen waaruit blijkt dat de uitgangspunten in de praktijk worden gebracht, maakt de strategische leiding de uitgangspunten concreet. Aan de doelen kan gewerkt worden door leidinggevenden en HRM. Benieuwd naar voorbeelden van haalbare en te controleren doelen?

Voorbeelden van haalbare en te controleren streefdoelen voor genderinclusie

- “In (jaartal) is het percentage vrouw met een ICT-functie gestegen met (getal) procent.” Het is aan te bevelen om dit uit te splitsen naar functie, team of portfolio.
- “In (jaartal) is (getal) procent vrouw met een ICT-functie en (getal) procent man met een ICT-functie”.....
- “In (jaartal) hebben alle medewerkers een training genderinclusie gevolgd”
- “In (jaartal) zijn alle leidinggevenden op operationeel niveau toegerust om gesprekken in het kader van HRM te voeren over genderinclusie”. Denk bij dergelijke gesprekken aan [genderinclusieve werving en selectie](#), [genderinclusieve functionerings- en beoordelingsgesprekken](#), [steunen professioneel zelfvertrouwen](#), [genderinclusief exitgesprek](#) en gesprekken in het kader van de [aanpak van genderbias](#) op de werkplek.
- “Uit een (bijvoorbeeld tweejaarlijks af te nemen) Arbometing blijkt dat mannen en vrouwen genderinclusie op het werk ervaren.” (zie tool [genderinclusief arbobeleid](#) en [meten genderinclusie organisatie](#))
- “Er is slechts (getal) procent meldingen van genderbias en/ of seksuele intimidatie bij leidinggevende en/ of vertrouwenspersoon.” (zie tool [genderinclusief arbobeleid](#) waarin ook een protocol genderinclusie is opgenomen)
- “Uit het organogram blijkt wie verantwoordelijken zijn voor het werken aan genderinclusie.”
- “Per jaar worden resultaten van het genderinclusiebeleid verzameld en gepresenteerd.”

Stap 4. Welke structuuraanpassingen ondersteunen genderinclusie?

Om een genderinclusieve cultuur te bespoedigen en te ondersteunen en om ad hoc acties te voorkomen, is het belangrijk de plannen te verankeren in de organisatiestructuur. Zo kunnen taken ten aanzien van genderinclusie geformaliseerd en belegd worden in de organisatie. Benieuwd naar voorbeelden van structuuraanpassingen?

Voorbeelden van structuuraanpassingen die genderinclusieve cultuur ondersteunen

- Samenstellen van een '[Gender Boost team](#)'. Zo'n team heeft het karakter van een projectteam en is verantwoordelijk voor het vaststellen, uitrollen en concretiseren van het genderinclusiebeleid. Dit team bestaat bijvoorbeeld uit een strategisch HRM'er, een communicatiedeskundige, een financieel deskundige, enkele operationeel leidinggevend en enkele professionals, uit verschillende afdelingen. Het team wordt beschreven in het organogram.
- Als er Agile gewerkt wordt: een project 'werken aan genderinclusie in onze organisatie' starten, met eigen scrumboard. Zo wordt zichtbaar dat en hoe gewerkt wordt aan genderinclusie en kunnen medewerkers zich aansluiten op onderdelen bij het werken aan verschillende sprints in het project.
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van werken aan genderinclusie formaliseren en beschrijven (ook in het organogram) om ad hoc situaties te voorkomen. Belangrijk is dat taakhouders rapporteren zodat voortgang inzichtelijk is. Voorbeelden van een dergelijke taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling zijn:
 - HRM is verantwoordelijk voor het maken van in- door- en uitstroombesluit dat genderinclusie ondersteunt. Zie voor een praktische uitwerking de tools [genderinclusieve werving en selectie](#), [genderinclusieve functionerings- en beoordelingsgesprekken](#), [genderinclusief arbobeleid](#), [genderinclusief exitgesprek](#).
 - De operationeel leidinggevend zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van dit beleid. Tips hierbij zijn te vinden in de tools [genderinclusieve werving en selectie](#), [genderinclusieve functionerings- en beoordelingsgesprekken](#), [genderinclusief arbobeleid](#), [genderinclusief exitgesprek](#), [aanpak genderbias](#), [steunen professioneel zelfvertrouwen](#).
 - Communicatie is verantwoordelijk voor de presentatie van de organisatie als genderinclusieve organisatie, zowel intern als naar buiten.
 - Financiën is verantwoordelijk voor het doorrekenen van kosten en opbrengsten van werken aan genderinclusie, bijvoorbeeld door een vergelijking te maken tussen omzet en percentage vrouwen per team.
 - Een aan te wijzen kwaliteitscontroleur die ook lid is van het 'Gender Boost team' monitort de mate waarin genderinclusiedoelstellingen bereikt worden op basis van gekozen streefdoelen en stelt jaarlijks een rapport op.

Stap 5. Verantwoording afleggen over het werken aan genderinclusie

De strategisch leider neemt verantwoording voor het werken aan genderinclusie en de vorderingen die de organisatie maakt en wil daarop aangesproken worden. Dat wekt vertrouwen bij alle medewerkers en ook naar buiten toe. Ook stimuleert het leiders op tactisch en operationeel niveau om door te zetten. Strategisch leiders kunnen verantwoording afleggen in rapportages, tijdens formele en informele bijeenkomsten, zowel intern als extern. Benieuwd naar voorbeelden van activiteiten voor het afleggen van verantwoording en verantwoordelijkheid nemen?

Voorbeelden van activiteiten voor het afleggen van verantwoording en verantwoordelijkheid nemen

- De strategisch leider laat inzet en betrokkenheid zien bij de start van in te zetten interventies, zoals een bijeenkomst van het 'Gender Boost team', het vrouwen netwerk, een gendertraining, andere groepsbijeenkomsten in het kader van de uitrol van genderinclusie. Tijdens deze bijeenkomst benadrukt de strategisch leider het belang van genderinclusie.
- De strategisch leider onderhoudt informeel contact met professionals en tactisch en operationeel leiders om te vernemen hoe het werken aan genderinclusie ervaren wordt.
- De strategisch leider onderhoudt formeel contact met professionals en tactisch en operationeel leiders om te vernemen of de afgesproken interventies vruchten afwerpen, zodat beleid bijgesteld kan worden.
- De strategisch leider heeft contact met verschillende taakhouders ([zie stap 4](#)) om de opbrengsten van het genderinclusiebeleid tot nu toe te bespreken.
- De strategisch leider presenteert de effecten van het beleid in de gremia waar hij of zij verantwoording aflegt over het behalen van doelstellingen.
- De strategisch leider neemt in jaarverslagen een paragraaf op over het werken aan genderinclusie.
- De strategisch leider vertelt in de organisatie de vorderingen ten aanzien van de gestelde doelen. Dit kan bijvoorbeeld tijdens nieuwjaarsbijeenkomsten voor personeel.