



Women Leading the Way

Bedrijfsprestaties versterken

Een onderzoek van Lumina Learning

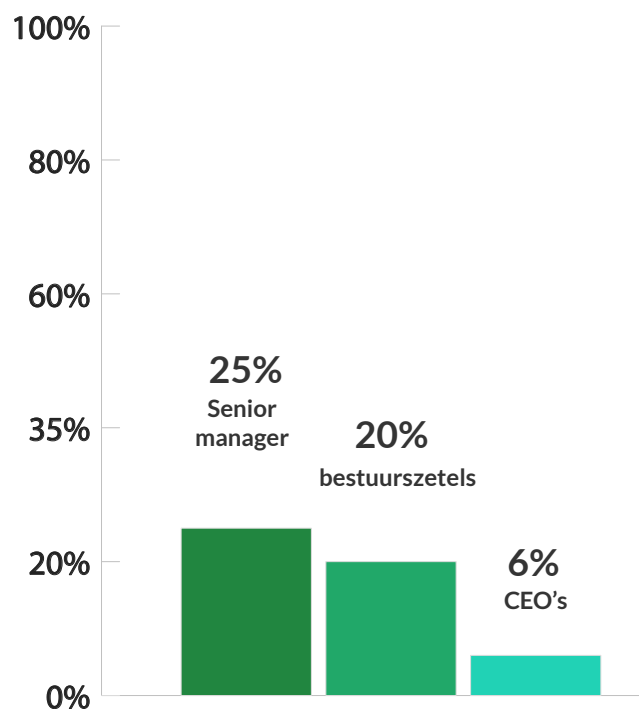
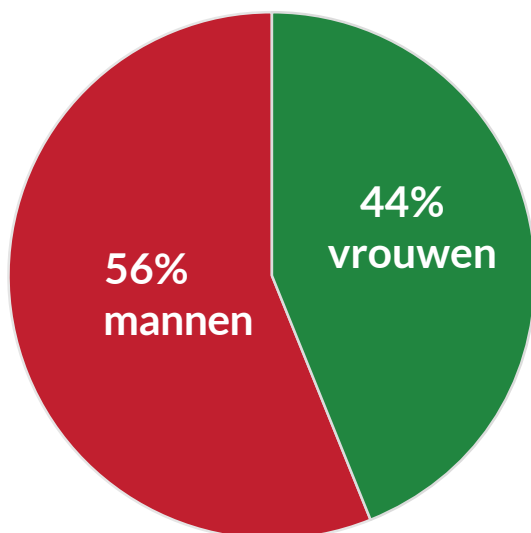
luminalearning.com

“Leiderschap draait om gedrag, niet om helden.”

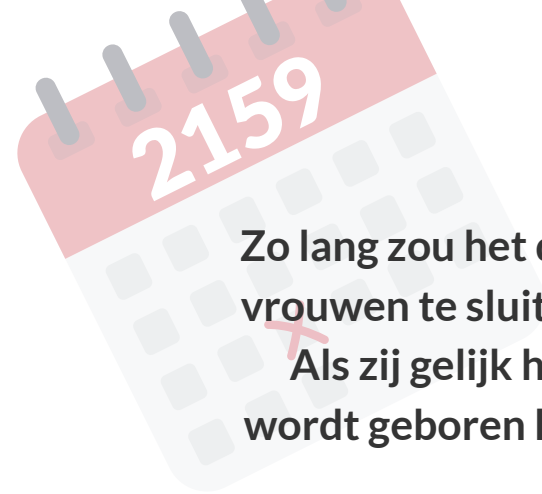
Margaret Wheatley - Auteur en managementconsultant

Waar we vandaag staan

In hun onderzoeksrapport *Women in S&P 500 Companies* rapporteert Catalyst dat vrouwen weliswaar 44% van het totale personeelsbestand van de S&P 500-bedrijven vormen en 36% van de leidinggevenden op operationeel en middenmanagementniveau, maar slechts 25% van de executive- en senior managementfuncties bekleden. Daarnaast bezetten zij slechts 20% van de bestuurszetels en is slechts 6% van de CEO's vrouw. En hoewel de laatste decennia van de 20e eeuw aanzienlijke vooruitgang brachten in de professionele vooruitgang van vrouwen in de Verenigde Staten, is de vooruitgang ongelijkmatig geweest en vertraagt deze (Catalyst, 2017).



Er is vooruitgang geboekt, maar er moet nog veel gebeuren.



2159

136 Jaar

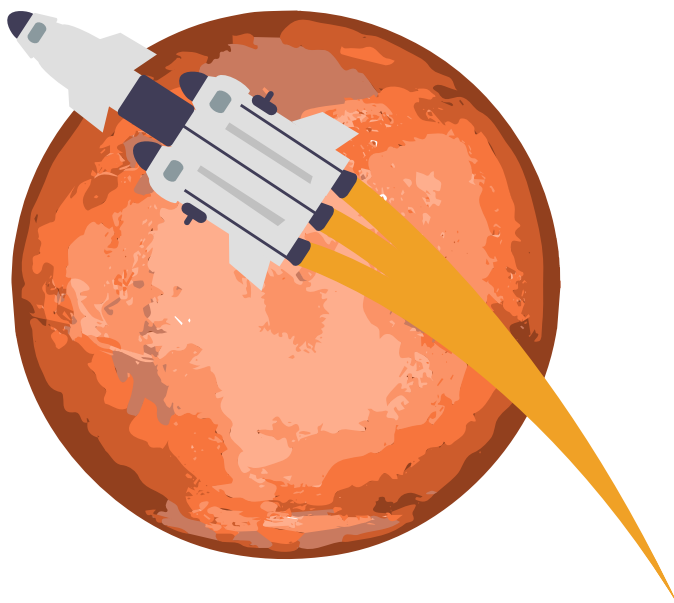
Zo lang zou het duren om de loonkloof tussen mannen en vrouwen te sluiten. Dat zegt het World Economic Forum.

Als zij gelijk hebben, dan zal een meisje dat vandaag wordt geboren hoogstwaarschijnlijk geen gelijkheid zien in haar leven.

Het lijkt erop dat er nog een lange weg te gaan is om deze kloof te dichten, maar het draait om veel meer dan alleen de cijfers.

De Kern

Het is geen geheim dat vrouwen historisch gezien te maken hebben gehad met aanzienlijke belemmeringen voor volledige deelname aan de economie. Zelfs met alle recente vooruitgang van vrouwen op de werkvloer, blijft de publieke perceptie sceptisch over het bereiken van gendergelijkheid in leiderschap. Sterker nog, een onderzoek uit 2016 van The Rockefeller Foundation en Global Strategie Groep wees uit dat meer Amerikanen geloven dat mensen Mars zullen koloniseren (26%) of dat ruimtereizen voor toerisme geroutineerd zullen worden (40%) in hun leven, dan dat de helft van de Fortune 500 CEO's vrouw zal zijn.



Voor die organisaties die kiezen voor vrouwen in de directiekamer boven de kolonisatie van Mars, is het bedrijfsresultaat lang niet zo 'buitenaards' als men zou denken.

De ondergewaardeerde Impact van vrouwen

Een recent onderzoek van MSCI laat zien dat van de ruim 2.500 bedrijven in de belangrijkste wereldwijde aandelenindex slechts zeven bedrijven een bestuur hebben waarin vrouwen de meerderheid vormen. Maar van deze zeven, heeft meer dan de helft beter gepresteerd dan hun branchegenoten (Tan, 2017). En in 2016 heeft het Credit Suisse Research Institute zijn bijgewerkte rapport over vrouwelijke leiders en bedrijfsprestaties uitgebracht aan partners over de hele wereld, de Credit Suisse 3000.

- Volgens het bedrijf laten de resultaten (opnieuw) zien dat hoe hoger het percentage vrouwen in het topmanagement is, hoe groter het extra rendement voor aandeelhouders.
- Niet alleen de financiële markten zien de waarde ervan in. Meer dan 70% van de Amerikanen is van mening dat vrouwen in leiderschapsposities een aanzienlijke positieve impact zouden hebben op de loonkloof, beleidsveranderingen en een meer diverse beroepsbevolking (The Rockefeller Foundation & Global Strategy Group, 2016).

Maar waarom? Wat maakt vrouwelijke leiders anders en waarom zouden organisaties dit moeten opmerken?

Wat maakt een goede leider?

Managementconsultant en auteur, Margaret Wheatley, suggereert dat, "Leiderschap draait om gedrag, niet om helden." Teruggebracht tot de kern gaat de vraag wie een 'betere leider' is niet over mannen of vrouwen, maar over de gedragingen die mensen van nature laten zien vanuit hun unieke kwaliteiten. Deze leiderschapseigenschappen zijn al jaren de bron van studies en de basis voor leiderschaps-Competentie-modellenbinnen organisaties. En als recente gegevens erop wijzen dat organisaties financieel succesvoller zijn wanneer meer vrouwen leidinggevende posities bekleden, wat doen vrouwen dan anders dan hun mannelijke collega's?



**We willen gekwalificeerde mensen in leidinggevende functies plaatsen.
We willen dat de vrouwen in onze organisatie die dit doorlopen het gevoel hebben van**

"Ik krijg geen label omdat ik een vrouw ben. Ik krijg een label omdat ik mezelf volledig laat zien, eerlijk word beoordeeld en dezelfde ontwikkelkansen krijg als ieder ander, ongeacht mijn geslacht."

Hierdoor wordt het echt gelijkgetrokken."

Rosalia Cunningham – Leider Organisatorisch
Leiderschap & Lumina Learning Practitioner



Vier lessen uit de strijd voor gelijkheid die bijdragen aan betere organisatieprestaties...

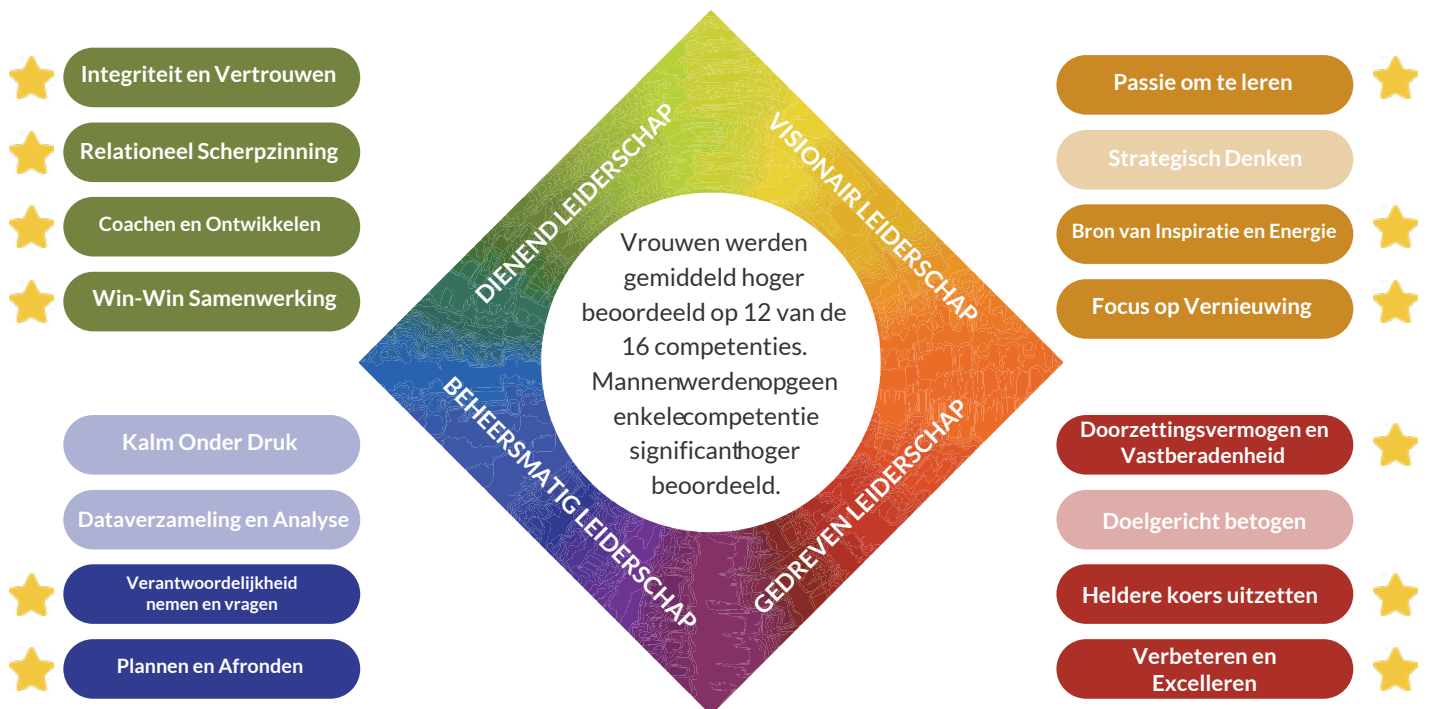
Les 1.

Vrouwen worden beoordeeld als effectievere leiders

Laten we de leiderschaps- en emotionele competenties uitsplitsen die goede leiderschapsprestaties aangeven:

Over Leiderschapscompetenties

In de Lumina Leader-assessment nemen deelnemers deel aan een 360-gradenfeedback, waarmee zij inzicht krijgen in hun algehele effectiviteit als leider. Misschien niet verrassend werden vrouwen op het merendeel van de 16 Effectieve Competenties, verdeeld over Lumina's vier leiderschapsdomeinen, significant hoger beoordeeld dan mannen.



Mannen N = 841, Vrouwen N = 591 Alleen verschillen die statistisch significant zijn bij $p < 0,05$ worden getoond. Zie gedetailleerde scores op pagina's 10 & 11.

De bevindingen van Lumina Learning komen grotendeels overeen met die van Zenger Folkman, een organisatie gespecialiseerd in leiderschapsontwikkeling op basis van sterke punten. Bij het bekijken van hun 16 verschillen langs leiderschapscompetenties, excelleerden vrouwen in de meeste gebieden.

Over Emotionele Competenties

Naast algemene persoonlijkheids- en leiderschaps-Eigenschappen, vertonen vrouwen ook enkele vrij unieke verschillen in hun niveaus van emotionele intelligentie (EI). Volgens het Center for Creative Leadership loopt 75% van de loopbanen vast door factoren die verband houden met emotionele competenties. Denk hierbij aan het onvermogen om effectief met interpersoonlijke problemen om te gaan, onvoldoende leiderschap binnen teams tijdens moeilijke of conflictvolle situaties, of het gebrek aan aanpassingsvermogen en het vermogen om vertrouwen te wekken. Daarentegen hebben leiders met een hoge emotionele intelligentie (EI), ongeacht of zij man of vrouw zijn, een realistisch beeld van hun eigenwaarde en een goed inzicht in hun sterke punten en ontwikkelpunten. Daardoor zijn zij eerder geneigd de juiste ondersteuning en talenten te betrekken om uitdagingen gezamenlijk aan te pakken en betere resultaten te bereiken.

In het onderzoek van Lumina Learning naar 16 emotionele Eigenschappen, komen de verschillen tussen mannen en vrouwen grotendeels overeen met ander onderzoek dat gebruikmaakt van het vijf-factorenmodel van persoonlijkheid. En hoewel gelijk verdeeld, is het belangrijk om enkele specifieke verschillen op te merken.

	Vrouwen	Mannen		Vrouwen	Mannen
Aandacht voor anderen	22.75	22.68	Introspectief	22.74	22.62
Onafhankelijk van anderen	16.54	16.62	Geaard	17.94	17.70
Volgt gevoelens	20.00	20.11	Toont emoties	20.24	19.96
Zet gevoelens in	19.26	19.15	Beteugelt emoties	17.34	17.58
Optimistisch	21.02	21.19	Evenwichtig	20.12	20.96
Waakzaam	16.34	16.29	Hartstochtelijk	15.46	15.53
Zelfverzekerd	21.16	22.19	Veerkrachtig	18.63	19.53
Bescheiden	19.92	18.82	Sensitief	16.21	15.19

Alleen statistisch significante verschillen zijn gemarkeerd

Vrouwen zijn over het algemeen bescheidener en gevoeliger voor stress dan hun mannelijke collega's. Voor sommigen, gezien als een zwakte, lijken deze eigenschappen misschien niet belangrijk.

Tegelijkertijd gaan een grotere bescheidenheid en een sterkere respons op stress vaak samen met leiders die bescheiden en zonder ego opereren, maar onder druk snel en doortastend handelen.

Onderzoek, gepubliceerd in het januari 2014-nummer van Administrative Science Quarterly, laat zien dat leiders die eigenschappen van nederigheid tonen – zoals actief om feedback vragen en oog hebben voor de behoeften van anderen – zorgen voor een hogere betrokkenheid van medewerkers en betere werkprestaties. Dat is nog een reden waarom balans zo belangrijk is.



Als leider vraagt het moed om stevig in je kracht te staan, je tegelijkertijd kwetsbaar op te durven stellen en bereid te zijn de sterke punten van je team te benutten. Wanneer je de sterke punten van jezelf en je team benut, ontstaat er magie. Wie zou er nu geen magie willen creëren binnen zijn of haar organisatie? Ik in ieder geval wel!”

Megan De Klerk – Professionele Training & Coachen leider, en Lumina Learning Practitioner

Les 1 Kernpunten

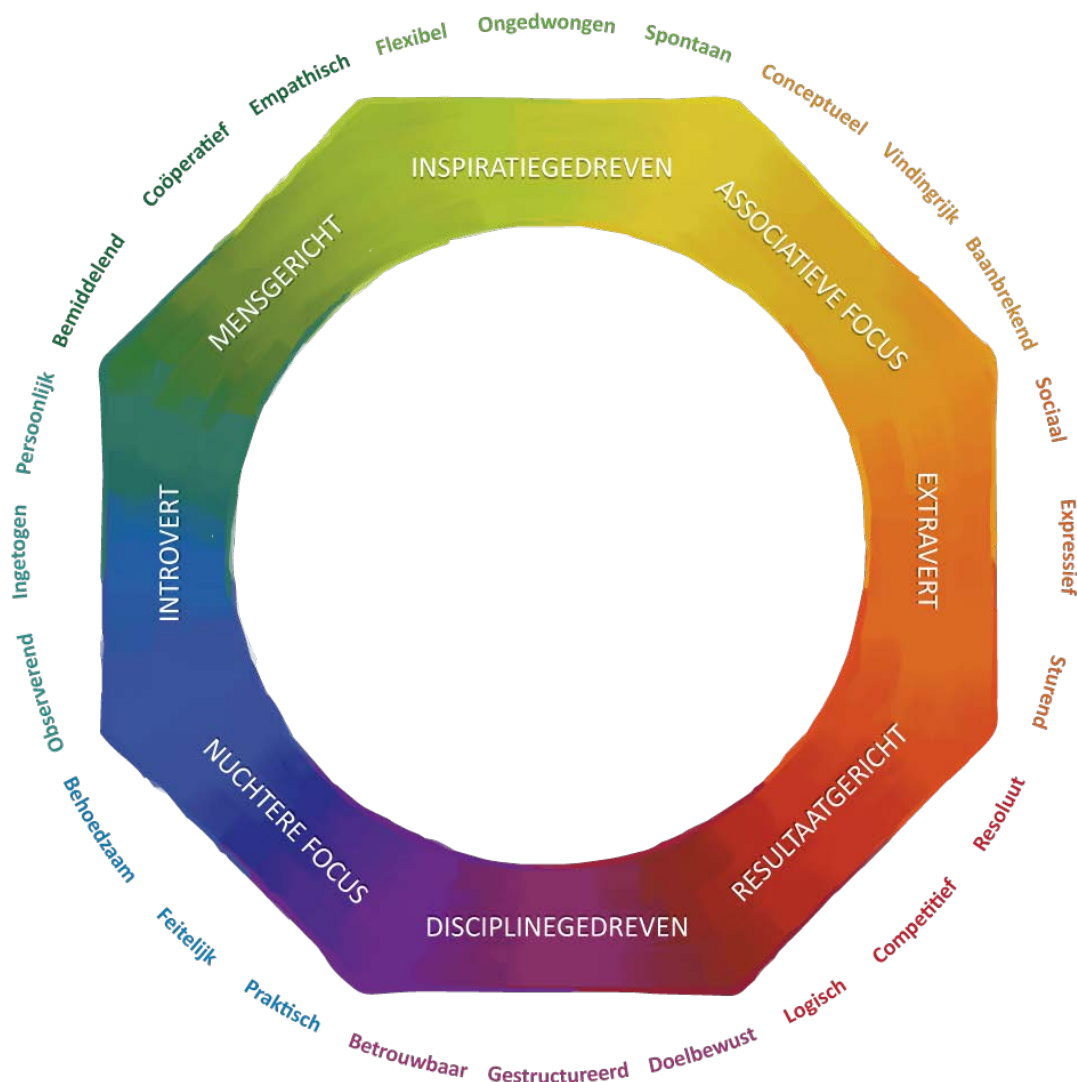
- Waarom blijven organisaties het potentieel van vrouwen in leiderschapsposities onderschatten, terwijl er zoveel bewijs is dat dit de prestaties van organisaties kan verbeteren?
- Reflectie: Wat kunnen organisaties doen om verouderde, vaak op mannen gerichte opvattingen over leiderschap te overstijgen?

Les 2.

Empathie is een gamechanger

We hebben de gegevens geanalyseerd van meer dan 1 miljoen mensen die de psychometrische assessment van Lumina Learning hebben ingevuld. Binnen Lumina Spark beoordelen deelnemers zichzelf op 24 verschillende kwaliteiten, die zichtbaar worden in gedrag op de werkvloer op het gebied van persoonlijke effectiviteit, samenwerking en leiderschap. Uit onderzoek met een grote wereldwijde steekproef bleek dat er weinig verschil is in persoonlijkheid tussen de geslachten, maar er zijn enkele opmerkelijke uitzonderingen.

- Bij het bekijken van Lumina's 24 persoonlijkheids-Eigenschappen scoren mannen hoger op de drie **Resultaatgericht** Eigenschappen **Competitief**, **Resoluut**, en **Logisch**
- Binnen **Associatieve focus** zijn het de Eigenschappen **Baanbrekend** en **Conceptueel** die opvallendere genderverschillen vertonen, wat suggereert dat mannen geneigd kunnen zijn grotere risiconemers te zijn en abstracter in hun denken
- Maar hier is de clou. Binnen het aspect **Mensgericht** zijn de verschillen tussen mannen en vrouwen het grootst bij de eigenschap **Empathisch**. Dit suggereert dat vrouwen van nature vaker geneigd zijn compassievol en empathisch te handelen.



Het is deze empathische aard die volgens sommigen betere leiders maakt. In *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't* beschrijft auteur Simon Sinek een visie op leiderschap die weinig te maken heeft met autoriteit, managementvaardigheden of zelfs het formeel de leiding hebben.

Volgens Sinek draait echt leiderschap om het in staat stellen van anderen om dingen te bereiken waarvan zij niet dachten dat ze mogelijk waren. Uitzonderlijke organisaties, zegt hij:



Geef prioriteit aan het welzijn van hun mensen en, in ruil daarvoor, geven hun mensen alles wat ze hebben om het welzijn van elkaar en de organisatie te beschermen en te bevorderen."

Simon Sinek, *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*

Brede overeenstemming. Toch is dat nog niet terug te zien in de bestuurskamers.

De bevindingen van Lumina komen grotendeels overeen met die van andere persoonlijkheidsonderzoeken, waaronder *Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings*. Daaruit blijkt dat vrouwen zichzelf gemiddeld omschrijven als angstiger en risicomijdender (Nuchtere focus) en als meegaander en warmer (Empathisch). Mannen beoordeelden zichzelf daarentegen hoger op assertiviteit (Resoluut) en openheid voor nieuwe ideeën (Conceptueel/Vindingrijk) (Costa, Terracciano & McCrae, 2001).

Ook onderzoek van Catalyst laat zien dat empathie in leiderschap bijdraagt aan:

- **Innovatie.** 61% van de medewerkers gaf aan dat empathisch leiderschap hen de ruimte biedt om innovatiever te zijn, tegenover slechts 13% van de medewerkers met leidinggevenden die aangaven minder empathisch te zijn.
- **Betrokkenheid.** 76% van de medewerkers die aangaf empathie van hun leidinggevende te ervaren, voelde zich betrokken bij het werk. Slechts 32% voelde zich betrokken op het werk bij leiders die Minder Empathie toonden.
- **Inclusiviteit.** 50% van degenen die vonden dat ze Empathisch leiderschap hadden, beweerde in een inclusieve organisatie te werken, vergeleken met slechts 17% van degenen die vonden dat hun leiderschap een gebrek aan Empathie had.

Les 2 Belangrijkste conclusies

- Empathie wint harten, overtuigt mensen en verbetert prestaties.
- Bepaald Overbelast gedrag dat veel voorkomt bij leiders heeft een nadelige impact op het personeel. Deze Overbelastingen zijn niet exclusief voor één geslacht, maar komen vaker voor bij mannelijke leiders.
- Reflecties Hoe kunnen we mensen helpen zich bewuster te worden van de dunne scheidslijn tussen effectief gebruik en overmatig gebruik, zodat zij deze kwaliteiten doelgerichter en effectiever kunnen inzetten in hun leiderschap?

Les 3.

De risico's van de cultuur die je mogelijk creëert.

De 10 belangrijkste competenties volgens organisaties:

- | | |
|-----------------|-----------------------------|
| 1. Teamwork | 6. Innovatie |
| 2. Klantgericht | 7. Staat stil bij successen |
| 3. Respect | 8. Verantwoordelijkheid |
| 4. Integriteit | 9. Diversiteit |
| 5. Passie | 10. Leiderschap |

Bron: Lucidity

Waar bevinden de meeste mannen zich?

Wanneer we kijken naar de leiderschapscompetenties en emotionele kwaliteiten waarop de meeste mannen nu scoren, zien we dat deze niet volledig aansluiten bij wat organisaties zoeken. Mannen werden (gemiddeld) significant hoger beoordeeld op de 'Overbelaste'-leiderschapsdomeinen Afhankelijk leiderschap, Richtingloos leiderschap, Rigide leiderschap en Dominant leiderschap. En grotendeels verwijderd van wat organisaties zeggen nodig te hebben. Op een schaal van 1-7 beoordeelden vrouwen en mannen hun leiderschapscompetenties, waarbij 1 stond voor 1-Volledig oneens en 7 voor 7-Volledig mee eens. Mannen werden aanzienlijk hoger beoordeeld op **10 van de 16 Overbelast Leiderschapscompetenties** (wat de prestaties kan ondermijnen)

Mannen werden alleen als iets effectiever beoordeeld voor 'Kalm onder druk', maar met weinig tot geen significant verschil (zie volgende pagina).

Over Leiderschapscompetenties

✓ Effectieve Competenties

⚠ Overbelaste Competenties

Visionair leiderschap

	Vrouwen	Mannen
Passie om te leren	5.58	5.40
Strategisch Denken	5.53	5.50
Bron van Inspiratie en Energie	5.32	5.06
Focus op Vernieuwing	5.37	5.26

Richtingloos leiderschap

	Vrouwen	Mannen
Verslaafd aan Leren	4.56	4.52
Strategisch Dromer	3.05	3.31
Eeuwige Optimist	2.84	3.00
Doorgeslagen vernieuwer	2.63	2.84

Beheersmatig leiderschap

	Vrouwen	Mannen
Kalm Onder Druk	5.32	5.34
Dataverzameling en Analyse	5.27	5.21
Verantwoordelijkheid nemen en vragen	5.31	5.17
Plannen en Afronden	5.42	5.13

Rigide leiderschap

	Vrouwen	Mannen
Koele kikker	2.86	3.08
Lamgeslagen door analyse	2.62	2.84
Onrealistisch veeleisend	2.87	2.99
Geobserveerde planner	2.63	2.79

✓ Effectieve Competenties

⚠ Overbelaste Competenties

Dienend leiderschap

	Vrouwen	Mannen
Integriteit en Vertrouwen	5.38	5.26
Relationeel Scherpzinning	5.58	5.33
Coachen en Ontwikkelen	5.29	4.93
Win-Win Samenwerking	5.41	5.18

Afhankelijk leiderschap

	Vrouwen	Mannen
Wegcijferen	3.67	3.73
Pleaser	2.63	2.89
Dwangmatige Coach	2.36	2.42
Overmatig Tactvol	2.94	3.02

Gedreven leiderschap

	Vrouwen	Mannen
Verbeteren en Excelleren	5.34	5.18
Doorzettingsvermogen en Vastberadenheid	5.67	5.42
Doelgericht betogen	5.29	5.24
Heldere koers uitzetten	5.16	4.98

Dominant leiderschap

	Vrouwen	Mannen
Onrealistisch Ambitieuw	3.44	3.41
Workaholic	4.07	3.96
Advocaat van de duivel	3.44	3.74
Control freak	3.18	3.38

Mannen N = 841, Vrouwen N = 591 Alleen statistisch significante verschillen gemarkeerd

Over Emotionele Eigenschappen

Daarentegen hebben mannen gemiddeld meer zelfvertrouwen. Wanneer dit echter doorslaat, kan het zich uiten in leiders met een opgeblazen ego, die weinig oog lijken te hebben voor de mensen en relaties die van invloed zijn op goede resultaten.

En in organisaties doen 'percepties' ertoe als het gaat om vertrouwen en betrokkenheid. Gemiddeld zijn deze verschillen weliswaar statistisch significant, maar klein. Ze suggereren dan ook niet dat de één 'beter' is dan de ander. Er zijn dus wel verschillen. Juist in die verschillen kunnen organisaties de balans vinden door ruimte te bieden aan een diversiteit aan mensen. Samen zorgen zij voor een sterk profiel op de competenties die organisaties belangrijk vinden. Interessant genoeg blijken, wanneer organisaties streven naar een evenwichtige mix van gewenste competenties, juist vrouwen het vaakst hoog te scoren op deze gebieden. Toch zijn het vrouwen die vaak vastzitten in lagere management- of niet-managementposities. Weten organisaties welk talent er binnen hun teams verborgen zit, en dat ze dit misschien mislopen?

	Vrouwen Mannen			Vrouwen Mannen	
Aandacht voor anderen	22.75	22.68	Introspectief	22.74	22.62
Onafhankelijk van anderen	16.54	16.62	Geaard	17.94	17.70
Volgt gevoelens	20.00	20.11	Toont emoties	20.24	19.96
Zet gevoelens in	19.26	19.15	Beteugelt emoties	17.34	17.58
Optimistisch	21.02	21.19	Evenwichtig	20.12	20.96
Waakzaam	16.34	16.29	Hartstochtelijk	15.46	15.53
Zelfverzekerd	21.16	22.19	Veerkrachtig	18.63	19.53
Bescheiden	19.92	18.82	Sensitief	16.21	15.19

Alleen statistisch significante verschillen zijn gemarkeerd

Zenger, CEO en medeoprichter van Zenger Folkman, zei: "Het is een bekend gegeven dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in de hogere managementlagen. Toch laten de gegevens zien dat de algehele effectiviteit van het leiderschapsteam zou toenemen wanneer meer vrouwen aan het team worden toegevoegd." (Zenger Folkman, 2012). Uit een onderzoek van het Women and Public Policy Program van Harvard Kennedy School blijkt dat teams met een gelijke verdeling van vrouwen en mannen beter presteren op het gebied van omzet en winst dan teams waarin mannen de meerderheid vormen (Hoogendoorn, Oosterbeek & Van Praag, 2013). Ook uit het eigen onderzoek van Lumina blijkt dat mannen en vrouwen weliswaar verschillen, maar dat ieder unieke kwaliteiten bezit die uiteindelijk kunnen bijdragen aan het succes van een individu of een organisatie.

Eindigen aardige mensen als laatste?

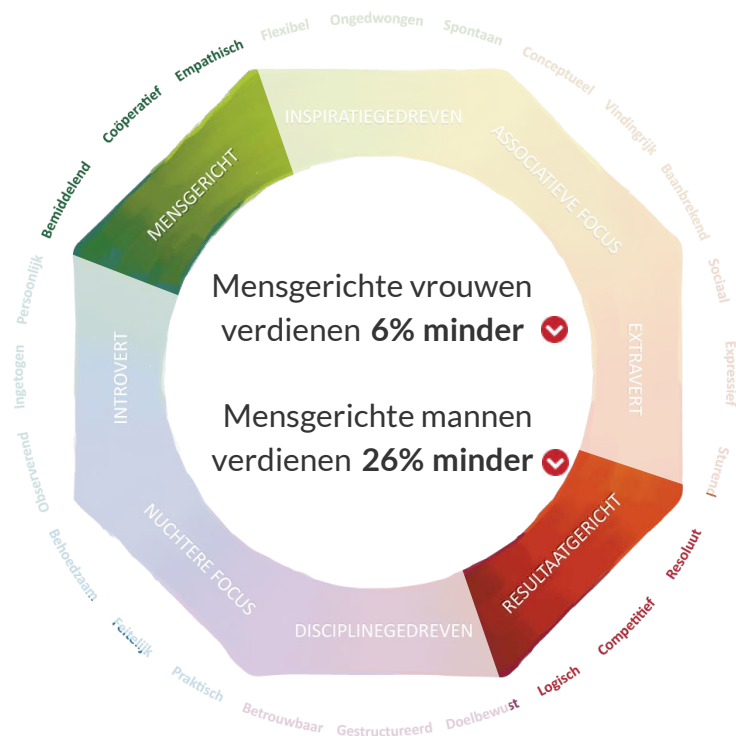
Wij zetten ons in om zowel mannen als vrouwen gelijkwaardig te ondersteunen. Dat bracht ons op de vraag hoe de persoonlijkheidseigenschap Vriendelijkheid (Agreeableness) samenhangt met geslacht en welke invloed dit heeft op inkomen en loopbaanontwikkeling. We overwogen:

- Verdienen vriendelijke (agreeable) medewerkers (bijvoorbeeld mensen die vertrouwen, altruïsme en compassie tonen) minder dan minder meegaande medewerkers?
- Beïnvloeden de niveaus van Vriendelijkheid (Agreeableness) of Onvriendelijkheid (Disagreeableness) die een werknemer toont het loon anders op basis van hun geslacht?
- Zijn de verschillen in lonen tussen Vriendelijke (Agreeable) en Onvriendelijke (Disagreeable) werknemers groter voor mannen of voor vrouwen?

Heeft aardig zijn een prijs?

Onderzoek toont aan dat vriendelijk zijn (Mensgericht) gekoppeld was aan een lager inkomen, waarbij de effecten groter waren voor mannen. **Waarom heeft aardig zijn een grotere negatieve invloed op mannen?**

- 'Aardig' zijn kan de perceptie van competentie ondermijnen
- Altruïstisch gedrag wordt niet noodzakelijk beloond
- Minder gemotiveerd door eigenbelang



- Kan als competentier worden gezien, juist doordat iemand minder warm overkomt.
- Sterker gevoel ergens recht op te hebben
- Minder bereid tot compromissen in onderhandelingen

De gegevensperiode was 97-2008. Gecontroleerde variabelen: Extraversie, Neuroticisme, opleiding, burgerlijke staat, gewerkte uren en werkgeschiedenis.

De tegenreactie op het doorbreken van genderstereotypen

De impact van het afwijken van traditionele gendernormen valt duidelijk op.

- Uit talrijke onderzoeken blijkt dat vrouwen die meer ‘mannelijke’ eigenschappen laten zien, daarvoor vaak worden benadeeld, omdat zij als minder warm of minder sterk in de omgang met anderen worden ervaren* (Heilman & Okimoto, 2007; Heilman et al., 2004; Parks-Stamm et al., 2008).
- Rudman (1998) ontdekte dat vrouwen die zichzelf nadrukkelijk profileren en mannen die zichzelf juist bescheiden opstellen, als minder sociaal aantrekkelijk en minder gekwalificeerd werden beoordeeld dan respectievelijk bescheiden vrouwen en mannen die zichzelf nadrukkelijk profileren. Vrouwen waren strenger voor vrouwen die zichzelf promoten dan

Dus... eindigen aardige mensen als laatste?

In een andere studie werden ‘vriendelijke’ kandidaten minder vaak aanbevolen voor een snelle doorgroei naar management. Vrouwen werden ook minder vaak aanbevolen voor promotie dan mannen, maar dit verband was niet zo significant als de associatie tussen vriendelijkheid en promotie.

Toch blijkt, vanuit het perspectief van gendergelijkheid, dat zelfs de ‘aardige mannen’ het relatief goed doen in vergelijking met zowel ‘vriendelijke’ als ‘minder vriendelijke’ vrouwen.

“ Oproepen aan vrouwen om minder aardig te zijn (Pfeffer, 2010) lijken dan ook overdreven. Aardige vrouwen worden misschien niet rijk, maar ‘gemene’ vrouwen doen het nauwelijks beter. (p. 39)

Judge, T.A., Livingston, B.A., & Hurst, C. (2012), *Do nice guys-and gals-really finish last? The joint effects of sex and agreeableness on income.* Journal of Personality and Social Psychology, 102, 390-407.

Les 3 Kernpunten

- Er lijkt een verschil te bestaan tussen de kwaliteiten die organisaties zeggen te waarderen in hun mensen, leiders en cultuur, en de kwaliteiten die zij uiteindelijk daadwerkelijk belonen.
- Reflectie: Welke leiderschapsgedragingen worden binnen jouw organisatie gewaardeerd?
- Hebben we met elkaar onbedoeld een negatieve invloed op de manier waarop we talent, kansen en succes beoordelen – voor zowel vrouwen als mannen?

Inclusiviteit is Prestatie

“ Als ze je geen plek aan tafel geven,
neem dan een klapstoel mee”

Shirley Chisholm, de eerste Afro-Amerikaanse vrouw die werd gekozen in het Congres van de Verenigde Staten



Klapstoel of niet, CEO's en Raden van Bestuur merken op welke unieke en effectieve leiderschaps-eigenschappen vrouwen kunnen inbrengen. Ook met de komst van meer vrouwen in leiderschapsrollen is het geen alles-of-nietsverhaal, en dat zou het ook niet moeten zijn. De beste prestaties vereisen het volledige scala aan talent.

Eigenschappen die het meest geassocieerd worden met succes, bij veel vrouwen, worden gedempt, onderbenut en onbeloond. En het zijn niet alleen vrouwen die hierdoor tekort worden gedaan, maar ook mannen en de prestaties van organisaties, zowel breed in de organisatie als in de bestuurskamers. Inclusiviteit alleen al is geweldig. We willen allemaal een eerlijke werkplek voor iedereen. Het creëren van een echt inclusieve organisatie is de sleutel om optimaal gebruik te maken van het volledige talent dat nodig is om beter te presteren. Hier zijn enkele aandachtspunten om jouw organisatie optimaal in te richten voor succes.

Waardering voor diepe diversiteit



**Diversiteit is doorgaans Geslacht,
Etniciteit en Leeftijd**

Dit zijn waarneembare kenmerken



**Diepe Diversiteit verwijst naar manier
van zijn, persoonlijkheid en capaciteiten**

Deze zijn niet fysiek waarneembaar

Hoe kunnen we verschillende persoonlijkheden helpen samenwerken en vertrouwen opbouwen?



Vier principes voor inclusief leiderschap

Les 4 Kernpunten

- De beste prestaties vragen om het volledige scala aan talent. Toch lijkt het erop dat veel organisaties kansen laten liggen
- Uiteindelijk gaat het om inclusiviteit. Een inclusieve mindset zorgt ervoor dat talent tot bloei komt – dat is uiteindelijk beter voor mensen en voor organisaties
- Reflecties: Welke vooroordelen of onbewuste biases worden binnen jouw organisatie mogelijk beloond, terwijl ze de prestaties van de organisatie juist kunnen schaden?

Dus waar staan we nu in 2024?

Enkele verbeteringen beginnen zich te tonen

Het rapport Women in the Workplace 2024 laat zien dat er weliswaar duidelijke vooruitgang is geboekt, met name in leiderschapsrollen, maar dat de weg naar gendergelijkheid nog altijd langzaam verloopt en gepaard gaat met aanzienlijke obstakels.

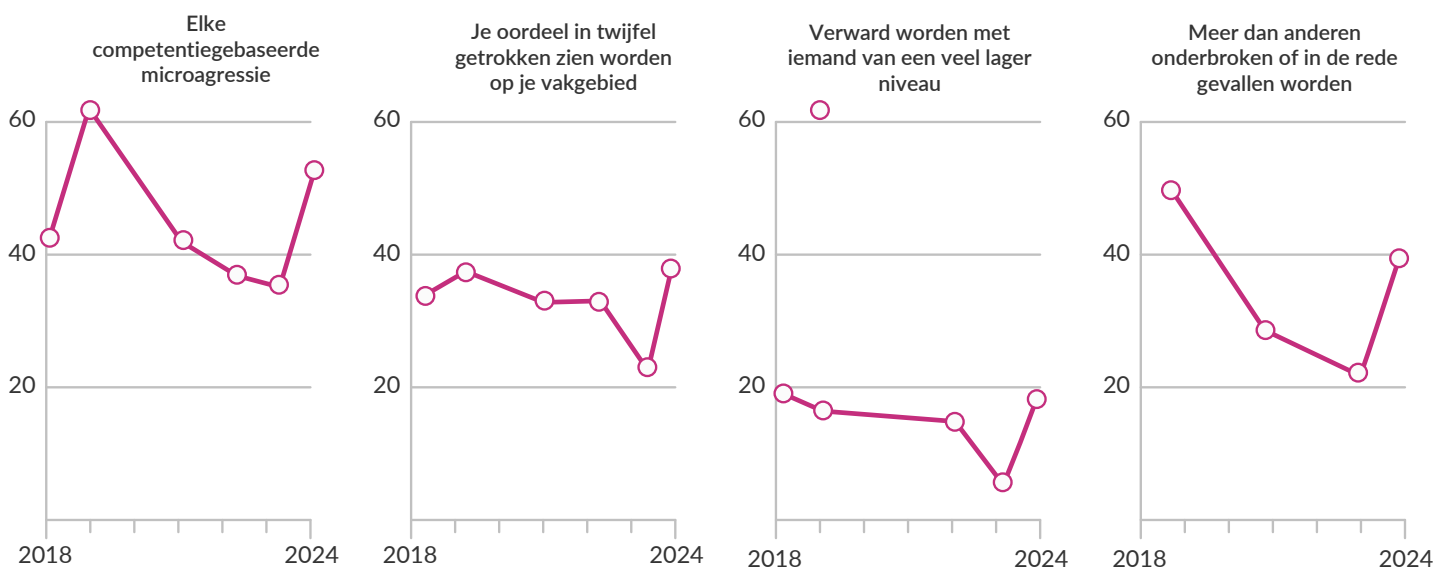
Vrouwen zijn nog steeds ondervertegenwoordigd op alle niveaus. Momenteel is slechts 37% van de senior managers en directeuren vrouw. Bij iedere stap hoger in de organisatie daalt dit percentage verder: 34% van de vicepresidenten is vrouw en slechts 29% van de leden van de C-suite.

Voor elke 100 mannen die in 2024 tot manager werden gepromoveerd, werden slechts 81 vrouwen gepromoveerd—een lichte verbetering ten opzichte van 79 in 2018. Als gevolg hiervan zijn mannen op managementniveau aanzienlijk in de meerderheid ten opzichte van vrouwen, wat de inspanningen bemoeilijkt om vrouwen door te laten stromen naar hogere leidinggevende functies.

Een bezorgde stap terug in 2024

Belangrijke indicatoren van ondermijning van vrouwen op de werkvloer piekten in 2024. Microagressies en ongelijke ondersteuning van managers maken het nog moeilijker voor vrouwen op de werkvloer. Uit het rapport blijkt dat microagressies, zoals het in twijfel trekken van iemands oordeel of ten onrechte worden aangezien voor een junior medewerker, de professionele ervaringen van vrouwen blijven ondermijnen. Vrouwen geven aan deze situaties vaker mee te maken dan mannen, waardoor hun zelfvertrouwen en gevoel erbij te horen worden aangetast. Tegelijkertijd ontvangt minder dan de helft van de vrouwen structurele ondersteuning van hun leidinggevende bij het omgaan met uitdagingen op de werkvloer of bij hun loopbaanontwikkeling.

Aandeel vrouwen dat meldt microagressies te ervaren, %



Bron: Women in the Workplace 2024, McKinsey & Company and LeanIn.Org

Er is echter wel enige vooruitgang geboekt. Veel meer medewerkers geven inmiddels aan dat hun organisatie de noodzakelijke stappen zet om genderdiversiteit te bevorderen. Zo geeft 65% van de vrouwen aan dat hun organisatie doet wat nodig is om genderdiversiteit te verbeteren, tegenover slechts 38% in 2016. (Women in the Workplace 2024)

Het is duidelijk dat hoewel bedrijven stappen hebben gezet naar meer gendergelijkheid, de vooruitgang fragiel is en de barrières waarmee vrouwen te maken krijgen aanzienlijk blijven. De weg naar gelijkheid is nog lang niet voltooid.

Ontdek hoe de nieuwste generatie psychometrie betere samenwerking mogelijk maakt



Al je individualiteit. Al je talent. Al je potentieel. Onze psychometrische instrumenten zijn erop gericht organisaties zelfbewuster te maken, zodat mensen met meer inzicht en vertrouwen hun gedrag kunnen afstemmen op wat de situatie vraagt en optimaal kunnen presteren.

Ontdek waarom organisaties overstappen op Lumina Spark voor slimmere gedragsverandering, met een nauwkeurig en praktisch inzicht in de manier waarop mensen, teams en leiders met elkaar verbonden zijn.

Verken met ons mee



Ben je benieuwd naar meer actuele gedragsvraagstukken die op dit moment van invloed zijn op resultaten? Ontdek waar mensen elkaar ontmoeten tijdens onze gratis community-evenementen.

Verken aankomende sessies

