

Project 'Door het glazen plafond'

Ervaringen en aanbevelingen



Dankwoord



Dit dankwoord begint met een groot compliment aan de deelnemers van het project 'Door het glazen plafond'. Met hun durf om de eigen grenzen te verleggen en hun tomeloze inzet en enthousiasme tilden ze dit project naar een nog hoger niveau. Zeer erkentelijk zijn we ook de 14 topvrouwen die in interviews hun inspirerende ervaringen wilden delen. Daarmee zetten zij veel vrouwen aan het denken en zorgden zij voor belangrijke input voor de trainingen. Mentoren Anke Kaulingfreks, Margriet Drijver, Toby Frielink, Janneke Klein, Annemarie van der Zee en Ruth Nelemaat: belangeloos gaven ze tijd en energie aan de deelnemers. Hun wijsheid en enthousiasme maakten een verschil.

Marleen Vangrinsven van 4D Organisatieontwikkeling & Opleiding: dank voor het meedenken en mee ontwikkelen. Het concept van leiderschap heeft veel vrouwen sterker gemaakt. Hein van Haastert van Public Spirit gaf een inkijk in de arbeidsmarkt en dat was een eye opener. Fijn dat Com.Wonen accommodatie beschikbaar stelde voor de slotconferentie.

Al in 2007 legden Karin Mulder, Miriam Janssen en Brigitte Driessen van FNV Formaat de basis voor dit project. Veel dank aan FNV Woondiensten die deze uitdagende opdracht gaf. Naast deze grondleggers zijn we uiteraard ook het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties zeer erkentelijk voor de financiering.

Ten slotte: zonder de collega's van FNV Formaat was dit project op niets uitgelopen. Een speciaal woord van dank gaat uit naar Brigitte Driessen voor haar inspiratie.

Het was een nuttig en ook heel leuk project. Veel leesplezier!

Geertrude van Amerongen
Projectleider 'Door het glazen plafond'

Inhoud

Dankwoord	2
Diversiteit Ambitie werkt!	4
De opzet Een kwestie van aanpakken	6
De eerste fase Helpende en belemmerende factoren	8
De tweede fase Na twijfelen: trainen en triomferen	10
Het hart van het project: de deelnemers	12
De derde fase Aanbevelingen voor woningcorporaties	18
Hoe is het verder gegaan met de vrouwen?	20
Publicaties/informatie	22

colofon

Tekst	Geertrude van Amerongen
Interviews	Geertrude van Amerongen
Eindredactie	Ariane Blokzijl
Vormgeving	FIRM Creatieve Communicatie
Fotografie	PuurPortret
Uitvoering	FNV Formaat i.s.m. 4D Organisatieontwikkeling & Opleiding
Opdracht	FNV Woondiensten

Deze publicatie is financieel mogelijk gemaakt door Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW). December 2010

Ambitie werkt!

Diversiteit staat hoog op de agenda van veel bedrijven. Het lijkt zo'n oud versleten begrip terwijl het concept erachter nog lang niet over de datum is. Een divers personeelsbestand is niet alleen wenselijk vanuit menselijk oogpunt. Ook vanuit bedrijfseconomisch perspectief is diversiteit noodzakelijk. Maar sneuvelen inspirerende ambities niet regelmatig op praktische uitvoerbaarheid? Hoe is dat te voorkomen?

Wij gingen met steun van FLOW (het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties) in de sector Woningcorporaties aan de slag. Daar was in 2007 ongeveer de helft van de werknemers vrouw en slechts 25% van de vrouwen bekleedde een leidinggevende functie. In de Raden voor Commissarissen was 13% vrouw en op directieniveau 8%. Juist de woningcorporatie is een organisatie waarbij zowel het personeel als de klanten een gemêleerd gezelschap vormen. Daar hoort een diverse top bij!

In 2008 startte het project 'Door het glazen plafond' dat FNV Formaat in opdracht van FNV Woondiensten bedacht. Doel van dit project? Bewerkstelligen dat meer vrouwen in leidinggevende functies bij woningcorporaties terechtkomen. Samen met 4D Organisatieontwikkeling & Opleiding ontwikkelden we een bijzonder concept om vrouwen op weg naar de top te ondersteunen. Wij gebruikten niet alleen de kracht en de mogelijkheden van de mensen zelf. Ook benutten wij de ervaringen van vrouwen die de top bij een woningcorporatie al bereikt hebben.

Met dit boekje willen we onze ervaringen in het project delen met anderen in deze sector. Zo profiteren niet alleen de deelnemers van dit project hiervan, maar alle vrouwen met ambities. Bovendien doen alle organisaties die diversiteit belangrijk vinden hier hun voordeel mee.

U zult zien, ambitie werkt. Laat het u inspireren!



**Deelnemers van het project
'Door het glazen plafond'**

Een kwestie van aanpakken

Met dit project streven we ernaar om meer vrouwen in leidinggevende functies bij woningcorporaties te realiseren. Het project bestaat daartoe uit drie verschillende fases:

- 1.** onderzoek naar factoren die van invloed zijn op het al dan niet bereiken van een leidinggevende functie in de sector woningcorporaties;
- 2.** ondersteuning van 10 vrouwen in hun zoektocht naar een leidinggevende functie;
- 3.** aanbevelingen en tips voor andere vrouwen en organisaties in deze sector die met dit thema aan de slag willen.

1. Helpende en belemmerende factoren

Een eerste belangrijk uitgangspunt voor het project vormden de ervaringen en ideeën van topvrouwen. 'Wat zijn helpende en belemmerende factoren bij het bereiken van een leidinggevende functie?' was dan ook de centrale vraag in onze interviews met 14 directeuren en managers uit de sector. Deze topvrouwen leverden zo een inspirerende bijdrage aan de opzet en aanpak van het begeleidingstraject van 'Door het glazen plafond'. De belangrijkste conclusies die we uit hun ervaringen trokken staan verderop in dit boekje. Sommige topvrouwen zijn ook mentor geweest in de volgende fase van het project.

2. Training en begeleiding in leiderschap

Een coach, een mentor en de trainers ondersteunden en trainden ruim 10 vrouwen met ambities bij een woningcorporatie. De mentor is een ervaren manager of directeur uit de sector. Iemand die bekend is met de cultuur en die ooit zelf haar weg heeft moeten vinden naar de top. In de trainingen stond leiderschap centraal.

De leiderschapstraining vormde na de ervaringen van de topvrouwen een tweede belangrijke pijler in het project. FNV Formaat ontwikkelde de training samen met 4D Organisatieontwikkeling & Opleiding die een goed passend leiderschapsconcept heeft ontworpen. Het concept van 4D Organisatieontwikkeling inspireert tot leiding nemen in iedere situatie, manager of niet.



Opzet van de leiderschapstraining

- startdag
- leiderschapstest van Kouzes & Posner
- 2x een intensieve training over leiderschap
- 4 supervisiebijeenkomsten
- mentorschap door een topvrouw
- 4 coachgesprekken

De combinatie van training, intervisie, coaching en ondersteuning door een mentor versterkte de ontwikkeling van de deelnemers. Eind 2009 was de begeleiding van de vrouwen afgerond.

3. Aanbevelingen aan de sector en aan vrouwen met ambitie

Gedurende het project zochten wij op verschillende manieren de publiciteit. Op deze wijze konden meer mensen profiteren van onze leerpunten. De deelnemers schreven weblogs en er zijn artikelen gepubliceerd. Tijdens een conferentie op 10 december 2009 kwamen wij tot aanbevelingen voor de sector woningcorporaties, samen met een bont gezelschap van werknemers, management, opleiders, coaches en mentoren en bemiddelaars uit de woondienstensector. De begeleiding van de dag was in handen van Pia Dijkstra, die ook in haar functie van voorzitter van de Taskforce DeeltijdPlus deel kon nemen aan de discussie.

Dit boekje ten slotte heeft ook als doel onze ervaringen te delen met anderen.



Helpende en belemmerende factoren

‘Wat zijn naar jullie mening helpende en belemmerende factoren bij het bereiken van een leidinggevende functie?’ In 2008 startten we met diepte-interviews met 14 topvrouwen uit de woningcorporaties: vrouwelijke directeuren en managers bij woningcorporaties die hun ervaringen en wijsheid graag met ons wilden delen. Ook gaven zij tips en adviezen om meer vrouwen aan de top te realiseren. Deze informatie gebruikten we om het traject te ontwikkelen.

Twijfelen mag

‘Belemmeringen zitten vaak in de vrouwen zelf en niet alleen in de buitenwereld.’ Deze opvallende uitspraak in de interviews wordt ondersteund door literatuur over dit onderwerp. Vrouwen twijfelen bijvoorbeeld over de vraag of ze een bepaalde taak wel aankunnen. In de opzet van de leiderschapstraining gebruikten we dit gegeven door in de eerste training een go / no-go moment op te nemen.

Voorbeelden inspireren

“Goede voorbeelden en rolmodellen vormen een stimulans voor vrouwen om leidinggevende functies te vervullen”. Ook dit advies hebben we ter harte genomen: we vroegen de geïnterviewde topvrouwen een rol te spelen als mentor in het traject. Dat wilden zij wel. Eén van de mentoren hebben wij geïnterviewd over haar kijk op het project en de resultaten daarvan (zie interview pagina 9).

Aanbevelingen van topvrouwen op individueel niveau:

- Stel doelen, onderken je ambitie en accepteer de consequenties.
- Investeer in zelfkennis, zelfbewustzijn en zelfvertrouwen.
- Toon lef. Laat zien wat je kunt en wat je belangrijk vindt.
- Sta open voor je omgeving.
- Laat je zien, regel je PR en onderhoud je cv.
- Zoek iemand die je ondersteunt in je ambitie, op het werk en privé.
- Werk hard en wees enthousiast.

Mentor Anke Kaulingfreks:

“ Laat weten wat je bereikt hebt! ”

Mentor Anke Kaulingfreks, 61 jaar,

Diverse managementfuncties bij woningcorporaties, nu met vroegpensioen en werkend als zelfstandig coach en adviseur



Strategisch nadenken over je carrière? Vanaf nu vind je dat normaal!

“Ik vind de verschillende aanliegroutes van het project erg goed”, zegt Anke. De theorie van het leidinggeven in combinatie met de coaching en de praktische begeleiding van een mentor. In de mentorgesprekken hebben we het vaak gehad over een structurele aanpak van je carrière. Waar word ik op afgerekend? Wat is mijn invloed om zaken te beïnvloeden? Het is jammer dat de recessie ook de woningcorporaties geraakt heeft. Dat betekent minder banen waar deze vrouwen op kunnen reageren.

Planmatig werken

Deze vrouwen hebben allemaal veel creativiteit en power. Ik heb ze aangespoord om die te gebruiken voor hun carrière met veel tips en vragen. Ze zijn zich ervan bewust geworden dat planmatig werken meer in werking zet dan alleen afgaan op je intuïtie. ‘Bedenk stappen, hoe kom je waar je zijn wilt’, zeg ik altijd. Deze vrouwen zijn allemaal erg betrokken bij hun organisatie en ze hebben nu geleerd om ook tijd vrij te maken voor de eigen carrière, bijvoorbeeld 10 minuten tot een uur per dag. Werk aan je cv, bekijk vacatures, doe ervaring op met gesprekken over je loopbaan. Ze maakten een belangrijke stap: ‘Strategisch over mijn loopbaan nadenken? Het is gewoon dat ik dat doe’, zeggen ze nu.

Wees zichtbaar, laat jezelf zien in de organisatie

Jezelf laten zien kan bijvoorbeeld door binnen te lopen bij de directeur, naar een bijeenkomst te gaan, persoonlijk contact te leggen. Als je een stuk schrijft waarover gesproken gaat worden in het MT, vraag dan of je mee mag naar die vergadering. Als je een resultaat boekt, laat dat dan zien in de organisatie. Veel vrouwen vinden het vanzelfsprekend dat ze resultaat boeken, maar dat is het niet.

De tweede fase:

Na twijfelen: trainen en triomferen

De ondersteuning die wij boden in de tweede fase van het traject was een combinatie van:

- startdag
- leiderschapstest Kouzes & Posner
- 2x een intensieve training over leiderschap
- 4 supervisiebijeenkomsten
- mentorschap door een topvrouw
- ongeveer 4 coachgesprekken

Een moment van twijfel

In de eerste training is een moment ingebouwd om twijfels hardop uit te spreken en veel cursisten ervoeren dat als prettig. Sommigen wisten nu zeker dat zij leiding wilden geven en zich daarvoor in wilden zetten. Anderen realiseerden zich dat hun eigenlijke droom iets anders was dan leiding geven. Na de eerste cursus zijn 14 vrouwen verder gegaan.

TGI?

De trainingen gaan uit van het concept van Thema Gecentreerde Interactie (TGI). Marleen Vangrinsven van 4D Organisatieontwikkeling & Opleiding: "Dynamisch balanceren staat hierbij centraal. Elk vraagstuk wordt vanuit 4 dimensies bekeken:

- het individu
- het team & samenwerkingsprocessen
- de gezamenlijke taak
- de contextfactoren (bijvoorbeeld de organisatie en samenleving).

De leidinggevende staat niet boven haar medewerkers, maar maakt deel uit van de groep. En geeft tegelijkertijd leiding. Dit heet participerend leiderschap. Door steeds een analyse te maken van deze factoren wordt duidelijk wat er moet gebeuren om constructieve en effectieve ontwikkelingen op gang te brengen."



‘Het kwartje valt’

De praktische oefeningen in de training vielen in de smaak bij de deelnemers en ook de trainers zien resultaat. “Ze nemen nu leiding in alle situaties. Het effect van de training reikt verder dan alleen het werkerrein”, zegt trainer Brigitte Driessen van FNV Formaat.” En de aarzeling is weg bij de meeste deelnemers. De twijfel betrof vooral of ze wel konden leiding geven, of de taak wel bij hen paste. Er zijn ook vrouwen die tot de conclusie kwamen dat ze liever iets anders wilden doen, zoals bijvoorbeeld coachen. De reflectie op het eigen gedrag maakt een groot deel uit van de training en dan zie je bij veel deelnemers het kwartje vallen. Het mooie is dat we vrouwen niet “los” laten na de training: er zijn nog terugkomdagen met supervisie. Zo kunnen wij ze ook nog begeleiden als ze hun nieuwe vaardigheden inzetten in de praktijk.”

Adviezen van deze vrouwen met ambitie:

- Investeer in je eigen ontwikkeling.
- Neem leiding op elke plek.
- Denk na over je ambities en deel ze.
- Zoek een mentor, dat inspireert enorm.
- Neem de tijd om te reflecteren op je eigen gedrag.
- Pak of creëer een kans om leidinggevende ervaring op te doen binnen het eigen bedrijf of gedetacheerd.

Nu na afloop van het project hebben we de vrouwen gevraagd naar hun beleving. Wat heeft het allemaal opgeleverd?

Ze vormen het hart van het traject. Daarom in het hart van dit boekje enkele interviews met deelnemers.

Het hart van het project:

“**Ik ben nu leidinggevende!**”

**Jurney Eijkenloof , 39 jaar,
Coördinator Verhuur & Incasso, Trivire**



Ruimte om te groeien in je nieuwe rol

Leidinggeven wilde ik al een tijdje. Toen ik van dit project hoorde, dacht ik: Dat is iets voor mij. Meedenken en meebeslissen wilde ik in de organisatie. Als woonconsulent hoorde ik mensen vaak over mij zeggen dat ik een leider ben. Maar onzeker als ik was vond ik dat ik me eerst maar een moest ontwikkelen: beter luisteren en zaken afwegen. Voor ik 'ja' heb gezegd, bekeek ik eerst of ik echt wilde.

Spiegel

In het traject kreeg ik een spiegel voorgehouden: hoe kom je over bij anderen, zowel verbaal als non-verbaal? Daardoor heb ik actief leren luisteren, ook naar diegene die niet praat! En als ik het niet eens ben met iemand heb ik mijn emoties beter in bedwang. Verder luister ik nu eerst goed naar de kern van een probleem: waar ligt het aan dat iets niet lukt?

Iemand in de groep zei naar aanleiding van een oefening dat ze mij wel als leidinggevende zag. Ze kende me nog helemaal niet! Pas toen werd ik me bewust van het beeld dat ik afgeef en dat heeft me zeer geholpen.

Ik ben nu leidinggevende!

Het resultaat van deze training is dat ik nu leidinggevende ben geworden. Een leidinggevende die zich ook kwetsbaar opstelt, want dat heb ik geleerd. Je mag zeggen: "Ik weet het niet" en je hoeft niet altijd de verantwoordelijkheid te nemen om problemen voor mensen op te lossen.

Ik wil ondernemingsraden (OR's) aanmoedigen hun invloed te gebruiken. Maak afspraken over een evenwichtige verdeling van managementfuncties tussen mannen en vrouwen. Wij bevonden ons in een fusieproces en dat is, op aanraden van de OR, bewust beleid geweest. Ook onze directeur vindt dat nog steeds een goed advies.

Settelen in mijn nieuwe functie

Toen ik tijdens de conferentie "De top bereikt" vertelde dat de OR een grote rol kan spelen bij het veranderen van managementverhoudingen, zei Pia Dijkstra tegen me: "Zoals jij dat vertelt, durf ik daar niet aan te twijfelen". Een bevestiging dus van mijn veranderde houding en dat maakte de cirkel mooi rond. Nu heb ik ambities om me te settelen in mijn functie. Ik denk nog heel vaak terug aan de cursus: O, dat werd er bedoeld. Want roepen dat je leidinggevende bent is iets anders dan het zijn. Ik heb nog zo veel te leren. Voorlopig is dat wel voldoende.

de deelnemers

“Maak het mogelijk!”

**Lenie Broere, 54 jaar,
Teamleider Sociaal beheer, Vestia**



Ik heb nog genoeg uitdaging

Voor het project begon wist ik: ik wil het management in. De cursus heeft mij bevestigd in het idee dat het management is, waar ik uiteindelijk wil komen. Het traject was ook een “gewone” managementcursus waarvan ik het merendeel van het geleerde direct in de praktijk heb kunnen toepassen. Mijn huidige afdeling Sociaal Beheer vervult, zowel binnen het bedrijf als buiten de corporatie, vaak een spilfunctie. Deze spilfunctie dwingt je haast vanzelf tot het hanteren van een helicopterview. Iets dat mij juist aantrekt in een managementfunctie. Inmiddels heb ik besloten iets meer tijd te nemen voor mijn doel. Ik heb nog voldoende uitdagingen. Het MT nodigt mij nu wel uit voor zaken die mijn afdeling betreffen maar uiteindelijk wil ik ook meebeslissen over de rest van het bedrijf!

Heft in eigen hand

In de cursus heb ik vooral geleerd me zakelijker op te stellen. Toen mijn manager er een afdeling bij kreeg, verwachtte hij dat ik managementtaken van hem ging overnemen. Ik wilde dat wel maar ik wilde ook duidelijkheid en nam het heft in eigen hand. Ik zette de taken op een rij en volgens het handboek functiewaardering kwam ik in een andere schaal terecht. Nu ben ik teamleider. Leuk neveneffect is ook dat ik door mijn om het teamleiderschap ben opgevalen bij de Vestia Groep en ben uitgenodigd voor een managementtraining.

Leiderschap

In de cursus het situationeel leiderschap me erg aan. Iedere situatie analyseer je en daarbij kies je de juiste aanpak en stijl. Mensen maken de organisatie. Medewerkers die voorheen de hakken in het zand zetten, lopen nu gewoon bij me binnen.

Maak het mogelijk!

‘Werk je omdat je het leuk vindt of omdat je vindt dat je financieel onafhankelijk moet zijn?’ Een vraag in de cursus die verschillende antwoorden oproep. Welke offers breng je bijvoorbeeld? Ik denk dat je kunt zorgen voor een goede baan en het tegelijkertijd zo moet regelen dat het ook goed is voor de kinderen. Maak ook gebruik van het loopbaantraject dat nu in de cao wordt aangeboden en ga met een duidelijk doel naar een loopbaancoach. Maak het mogelijk!

“Laat maar zien dat je er bent”

**Annette Groothof, 41 jaar,
Adviseur Klant & Markt, WoonFriesland**



Een proces van nadenken en losweken

Halverwege het project vond ik een andere baan. Ik vind het fijn dat ik de stap genomen heb: het was een proces van nadenken en losweken. Als ik terugkijk, denk ik aan veel waardevolle momenten, feedback die ik kreeg en het assessment dat ik heb gedaan. Ik heb aan het hele traject iets gehad: de training, de terugkomdagen, de coach en de mentor. Met de mentor heb ik nog steeds contact; af en toe gaan we lunchen. In de organisatie waar ik nu werk, is een reorganisatie aan de gang. Dat betekent onzekerheid voor mij. Maar ik heb er alle vertrouwen in dat het goed komt.

Meer initiatief

Door het project neem ik meer initiatieven. Anderen vinden mijn nieuwe houding vanzelfsprekend. “Prima, werk dat idee maar verder uit”, is hun reactie. Ik kreeg hiermee net dat zetje om wel te switchen want ik ben zelfverzekerder het sollicitatieproces ingegaan. Nu weet ik wat ik kan: wat je doet vind je vanzelfsprekend, van anderen hoor je pas dat het bijzonder is.

Over jezelf nadenken

Over jezelf nadenken doe je doorgaans te weinig; ik denk dat dat voor velen geldt. Waarom doe je dit? Waarom maak je deze keuze? Ik ga zelf altijd maar gewoon door. Voor ik hiermee startte, wilde ik me meer ontwikkelen richting het projectleiderschap. Nu ben ik adviseur klant en markt. Voor deze functie heb ik twee assessments gedaan. Eén voor adviseur klant en markt en één voor teamleider. Deze functie past nu het beste bij me. Bij mijn nieuwe werkgever heb ik harde afspraken gemaakt om het leidinggeven verder te ontwikkelen.

Laat maar zien dat je er bent

Ik zou andere willen adviseren om vooral zelf initiatieven te nemen. Vaak kun je meer dan je denkt. Laat maar zien dat je er bent. Dan ben je ook voor anderen meer in beeld.

“ Wat is het toch leuk om mensen mee te krijgen! ”

**Clementine Grashoff, 47 jaar,
Woonconsulente, Com.wonen**



Ik ben echt een groepsmens, ik wil geen directeur worden.

Het leek me wel leuk om teammanager te worden en daarom sloot ik me aan bij dit project. Maar ik heb nu nog geen andere baan. In mijn rol als OR-voorzitter heb ik me ook ontwikkeld: ik ben zekerder geworden, toon meer daadkracht en heb meer overtuigingskracht. In het project heb ik gewerkt aan mijn presentatietechnieken en daardoor ben ik me veel bewuster van vaardigheden die ik beheers. Bij een presentatie “sta ik er”. Bovendien weet ik beter hoe ik een groep mee krijg: in de praktijk heb ik gezien dat het werkt!

Met plezier naar je werk

Ik denk altijd: als je een goede manager hebt, ga je met plezier naar je werk. Dan vind je het niet erg om een stapje meer te doen. Dat wil ik graag overbrengen. Wat mij het meest heeft geholpen, zijn de aansporingen van de trainers en de medecursisten. Ik deed bijvoorbeeld een presentatie waar ik als feedback kreeg “Goh, ik snap niet dat je dat niet vaker doet, zo’n presentatie”. Dat was voor mij wel een bevestiging dat ik het kan.

Column

Het project was voor mij de ontdekking dat er meer in me zit. Het leert je op een andere manier naar je carrière te kijken. Je krijgt ook ideeën door andere mensen en weet dan: die kant wil ik op. Ik ben ook een column gaan schrijven in Plein, het blad van FNV Woondiensten. Ik ben nog geen manager, maar er komen nieuwe kansen aan.

Hechte groep, maar niet zweverig

Wat me bijzonder bij is gebleven, is een presentatie van een medecursist. Het was een eenvoudig verhaal, maar het heeft me enorm geraakt. Dat was voor mij bijzonder: ook iets kleins kan mensen raken, het hoeft het niet perse hoogdravend te zijn. Er zijn heel wat emoties over tafel gegaan in deze hechte groep. Maar het was niet zweverig hoor. We waren heel duidelijk tegen elkaar! Ik zeg dat voor de zekerheid, want vrouwen en emoties worden vaak in verband gebracht met onzakelijkheid en tussues.

Gewoon doen!

Aan anderen die een leidinggevende positie ambiëren zou ik willen zeggen: wat voor manager stimuleert jou? Onderzoek of je die eigenschappen al hebt en ontwikkel jezelf verder. Doen, gewoon doen!

“ Niet denken: ik zie wel waar ik uitkom ”

**Marion van Stiphout, 52 jaar,
Coördinator wijkbeheer, Maasdelta**



Ik ben zelf verantwoordelijk voor mijn ontwikkeling!

Toen ik dit traject tegenkwam, was ik al aan het nadenken over de toekomst. Ik was uitgekeken bij de organisatie waar ik werkte en wilde me verder ontwikkelen in het leiding geven. Dat is door mijn werkgever toen niet opgepikt, maar misschien heb ik dat ook niet duidelijk gezegd, denk ik nu.

De tips zijn al zo eigen geworden

Nu ben ik coördinator omgevingsbeheer en stuur ik 3 wijkmeesters aan. Dat bevalt heel goed. Het is een half leidinggevende en half een beleidsmatige functie. In de toekomst wil ik nog wel een keer een stap maken. Het is moeilijk te zeggen welke cursustips ik precies gebruik, want sommige nieuwe gedragingen zijn al zo eigen geworden. Wat ik vaak wel bewust inzet is het onderscheiden van de taak, de persoon, het team en de omgeving als ik over een situatie nadenk.

Ik moet het zelf doen

In de cursus moesten we een dag in de toekomst beschrijven. Toen ik dat beschreven had zei de cursusleider: Wat ga je eraan doen om je doel te bereiken? Toen viel bij mij het kwartje. O, dus ik moet zelf stappen zetten, ik moet er proactief in staan. Ik ben zelf verantwoordelijk voor mijn ontwikkeling. Dat geldt dus niet alleen voor mijn werk maar ook privé. Ik moet zelf in actie komen om mijn doelen te bereiken.

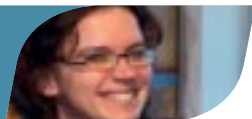
De opbouw van de training was erg fijn. De theorie in blokken en een coach en een trainer om te begeleiden. Doordat ik in die periode ook in een outplacementtraject zat, had ik soms wel erg veel begeleiding.

Als je doelen stelt, kun je stappen zetten

Zeggen wat je doet en doen wat je zegt is één van mijn lijfspreuken. Door de cursus is mijn zelfvertrouwen gegroeid en ik vind het minder belangrijk wat anderen van mij vinden. Ik ga graag de discussie aan, maar als ik iets vind, dan doen we het zo. Anderen met ambitie zou ik aanraden: Ga de training doen. Ik vond het altijd moeilijk om mijn doelen te stellen. Ik dacht: ik zie wel waar ik uitkom. Maar als je doelen stelt, dan kun je stappen gaan zetten.

“ Ik zit in de laatste ronde ”

**Annemarie Derksen, 39 jaar,
Beleidsmedewerker, Waterweg Wonen**



Spannende laatste ronde

Het is een spannende tijd voor mij. Ik zit in de laatste ronde van een sollicitatieprocedure voor coördinator klantenservice. De bal ging op een hele leuke manier rollen. Mensen zeiden wel eens tegen mij: je moet leiding gaan geven, dat past echt bij je. In het blad “Plein” zag ik een oproep om mee te doen aan het project “Door het glazen plafond”. Ik moest dat gewoon maar eens gaan doen. Mijn ambities zijn toen wel helder geworden.

Een soort snelkookpan

De trainingen hebben voor mij het meeste opgeleverd: je zit dan toch in een soort snelkookpan. De oefeningen met feedback van anderen waren erg nuttig en leuk. Een advies, dat ik gelijk in de praktijk heb gebruikt, was om wat meer aan de mensen zelf over te laten en als leidinggevende niet te ver voor de troepen uit te lopen. Soms wil ik te snel. Ook mijn mentor heeft me erg geholpen. Ze heeft veel ervaring in de sector en ze heeft me vaak een spiegel voorgehouden.

Gewoon bij de eigen werkgever

Voor het traject dacht ik dat ik vooral buiten mijn corporatie naar een andere baan moest zoeken. Iemand van een wervingsbureau die bij het project was uitgenodigd, raadde ons juist aan bij de eigen werkgever ervaring op te doen met leidinggeven. Dat was voor mij wel een eyeopener. De arbeidsmarkt zit nu zo in elkaar, dat werkgevers weinig risico nemen met nieuwe mensen en vooral ervaring zoeken bij managers.

War on talent

Je kunt best wat vragen van je werkgever. Ik was laatst op een bijeenkomst over het nieuwe werken. Daar werd gesproken over de “War on talent” die over een paar jaar zal losbarsten. Het project geeft de ruimte om te bedenken wat je precies wilt, dat was erg prettig. Oude dromen komen boven.

Vertel het op je werk

Via het loopbaancentrum van onze corporatie heb ik ook een assessment gedaan voor leidinggevende. De uitslag was erg positief, het past helemaal bij me. Het loopbaancentrum is erg actief en heeft met 5 andere corporaties uit de buurt afspraken gemaakt over de uitwisseling en bekendmaking van vacatures. Zo ben ik ook aan deze sollicitatie gekomen. In de discussie met Pia Dijkstra op de eindconferentie werd gezegd dat je als werkende vrouw ook een rolmodel bent voor je kinderen. Dat heeft me wel aan het denken gezet. Wat wil ik mijn kinderen meegeven? Vrouwen met ambities zou ik willen zeggen: vertel het vooral op je werk. Ik vond dit erg moeilijk. Kijk bij je organisatie welke mogelijkheden er zijn. Stilstaan is achteruitgang in zo'n geval.

De derde fase:

Aanbevelingen voor woningcorporaties

Tot nu toe zijn vooral de tips en aanbevelingen op individueel niveau aan de orde geweest. In het project zijn we echter ook op zoek gegaan naar succesfactoren bij organisaties en in de sector. Zo kunnen we ook op die niveaus aanbevelingen doen en stimuleren dat er meer vrouwen in leidinggevende functies aan de slag gaan.

Zowel de topvrouwen, de deelnemers aan het project en de gasten op de conferentie van 10 december 2009 hebben ons adviezen meegegeven. Hieronder vindt u, naast herhaling van de tips op individueel niveau, de aanbevelingen gerangschikt op organisatieniveau en sectorniveau.

Aanbevelingen op individueel niveau:

- Stel doelen, onderken je ambitie en accepteer de consequenties.
- Investeer in zelfkennis, zelfbewustzijn en zelfvertrouwen.
- Toon lef. Laat zien wat je kunt en wat je belangrijk vindt.
- Sta open voor je omgeving.
- Laat je zien, regel je PR en onderhoud je cv.
- Zoek iemand die je ondersteunt in je ambitie, op het werk en privé.
- Werk hard en wees enthousiast.

Aanbevelingen op organisatieniveau:

- Maak het onderwerp Loopbaan een vast onderdeel van de functioneringscyclus.
- Investeer in de ontwikkeling van het personeel, kijk verder dan de huidige functie.
- Stimuleer ondernemende werknemers.
- Zorg voor een open cultuur, waarin mensen zich kunnen laten zien.
- Betrek de ondernemingsraad bij de discussie hierover.
- Creëer mogelijkheden om leidinggevende ervaring op te doen, bijvoorbeeld in projecten of als vervanging.
- Enthousiaste leidinggevend en bestuurders zijn een inspiratie: steun mensen in hun ambitie.
- Stimuleer mensen hun ambities te formuleren/te volgen.
- Stimuleer de komst van of zoektocht naar een mentor.

- **Aanbevelingen op sectorniveau:**

- Maak op cao-niveau afspraken over loopbaanbeleid en ontwikkelingsmogelijkheden anders dan in de huidige functie.
- Stimuleer een open cultuur, waarin mensen zich kunnen laten zien.
- Creëer in de sector mogelijkheden om ervaring op te doen in het leidinggeven, bijvoorbeeld collegiale in- en uitleen of pools. Momenteel zit er niet veel beweging in het personeelsbestand (dus weinig vacatures).
- Organiseer sectorbrede trainingen voor mensen met ambities voor leidinggeven.
- Creëer een netwerk van ervaren managers/mentoren.
- Zorg voor positieve voorbeelden.
- Creëer in de sector kansen om andere ervaringen op te doen.

Aanbevelingen worden afspraken

Deze adviezen zijn in de loop van het traject verzameld. Werkgevers en werknemers hebben in de laatste cao veel afspraken gemaakt om het loopbaanbeleid bij organisaties te stimuleren. De loopbaanwijzer van FLOW, waar iedere werknemer gebruik van kan maken, het persoonlijke loopbaanbudget dat iedere werknemer kan inzetten voor zijn/haar loopbaan. Deze afspraken kunnen heel goed worden ingezet om een beleid te voeren waarbij meer diversiteit in het management wordt nagestreefd. De cao en de loopbaanafspraken zijn te vinden op de sites van Aedes en de vakbonden, waaronder FNV Woondiensten.

Ook op andere punten zijn er ontwikkelingen. Zo hebben verschillende corporaties, zoals bijvoorbeeld Waterweg Wonen, een loopbaancentrum opgezet, waardoor werknemers worden gestimuleerd zich verder te ontwikkelen. Ook worden er vacatures uitgewisseld, wat in deze tijd van weinig vacatures erg welkom is als je als werknemer een stap wilt maken.

Positieve voorbeelden zijn belangrijk!

Er is nog veel te doen in de sector, maar er zijn mogelijkheden genoeg om dit te bereiken. Op organisatieniveau is het aan het management om het initiatief hiertoe te nemen en het goede voorbeeld te geven. We hebben immers gezien dat positieve voorbeelden erg belangrijk zijn!

Hoe is het verder gegaan met de vrouwen?

We zijn het traject gestart met 14 vrouwen. Hoe gaat het nu met deze vrouwen?

Een vrouw is tijdens het traject gaan solliciteren en heeft een **nieuwe baan** geaccepteerd. Zij geeft leiding op projectbasis en heeft expliciete afspraken gemaakt over haar ontwikkeling naar een leidinggevende positie.

Een vrouw is gestopt omdat ze op dit moment in haar leven toch **geen tijd** had om hiermee aan de slag te gaan.

Twee vrouwen hebben een **nieuwe baan** als leidinggevende.

Een vrouw is gestopt omdat ze het **tempo** van de opleiding te traag vond. Zij heeft sinds een paar maanden een nieuwe baan als leidinggevende.

Een vrouw zit in de **laatste onderhandelingsronde** voor een nieuwe leidinggevende positie.

Een vrouw is halverwege het traject gestopt omdat zij gevraagd werd haar **leidinggevende te vervangen**. Dat was niet te combineren met een gezin en deze opleiding.

Een vrouw heeft tijdens het traject gevochten om erkenning voor de functie met leidinggevende taken die ze al deed. Ze heeft nu **het salaris en de kamer** die bij de functie horen. Ze heeft ambities om nog een stap te maken.

Een vrouw realiseerde zich dat ze haar droom om **naar het buitenland** te gaan wil waarmaken. Zij heeft het traject wel afgemaakt.

Een vrouw heeft aan het eind van het traject een functie geaccepteerd waarbij ze **leiding geeft op projectbasis**.

Een vrouw heeft tijdens het traject ontdekt dat ze echt **geen leiding** wil geven.

Een vrouw heeft een leidinggevende functie aangeboden gekregen. Hiervoor was niet de juiste procedure gevolgd. Ze heeft de baan **niet geaccepteerd**. Ze zoekt verder.

Een vrouw is aan een opleiding tot **creatief coach** begonnen. Leiding geven is toch niet wat ze echt wilde.

Eén vrouw heeft een beleidsfunctie en realiseerde zich dat zij niet alleen wil leidinggeven, maar zich ook met de inhoud van het beleid wil blijven bezighouden. Zij zoekt een functie waarin inhoud en **leiding geven gecombineerd zijn**.



Publicaties/informatie

Het doel, meer vrouwen in leidinggevende functies, wilden wij niet alleen bereiken door ruim 10 vrouwen individueel te begeleiden. De hele sector woningcorporaties kan gebruikmaken van onze ervaringen. We hebben op verschillende wijzen de publiciteit gezocht.

Weblogs

De deelnemende vrouwen hebben weblogs bijgehouden. Voor geïnteresseerden waren ze te volgen via onze website op www.fnvformaat.nl.

Column in Plein

Eén van de deelnemers aan het project, Clementine Grashof, heeft op haar eigen bijzondere wijze meerdere columns geschreven over het project in Plein, het blad voor leden van FNV Woondiensten.

Conferentie “De top bereikt”, december 2009

In december 2009 hebben wij een conferentie georganiseerd om dit project af te sluiten. De conferentie vond plaats bij Com.Wonen in Rotterdam. Daar kwamen op 10 december de deelnemers, mentoren, coaches en belangstellenden uit de sector bij elkaar om na een discussie aanbevelingen voor woningcorporaties te formuleren.

In de bijeenkomst op 10 december werden de inzichten uit het project bevestigd. Pia Dijkstra legde vanuit haar functie als voorzitter van Taskforce DeeltijdPlus nog een paar dwarsverbanden tijdens de discussie. Zo gaf zij aan dat meer vrouwen aan de top bij woningcorporaties een mooi doel is voor organisaties, maar dat het ook verder doorwerkt. Al die individuele vrouwen zijn ook een voorbeeld voor hun kinderen. Door je baan beïnvloed je ook hoe onze volgende generaties tegen werk en ambitie aankijkt.

Een ander nieuw punt dat naar voren kwam tijdens de discussie, was de mogelijke rol van ondernemingsraden bij de uitgangspunten voor het inrichten van de organisatie. Bij Trivire heeft de OR tijdens het fusieproces met de directie afspraken gemaakt om na de fusie te streven naar een gelijke verhouding man/vrouw in het management.

Artikelen

Er zijn artikelen verschenen in:

Meeting, het blad voor klanten van FNV Formaat, 2009 en 2010

Gids voor Personeelsmanagement, september 2009

Plein, het blad voor leden van FNV Woondiensten, december 2009

Workshops en presentaties

Op aanvraag geven wij workshops en presentaties bij P&O-bijeenkomsten, voor jonge medewerkers en bij belangengroepen en netwerken binnen de woningcorporatiesector. De eerste 10 workshops worden door FLOW financieel ondersteund en zijn kosteloos. Heeft u interesse, neem dan contact op met FNV Formaat.

Boekje

Dit boekje met ervaringen, tips en aanbevelingen uit het project "Door het glazen plafond" zal aan alle woningcorporaties worden toegezonden. Verder zal het te downloaden zijn via de sites van organisaties die hebben meegewerkt aan dit project.

www.fnvformaat.nl

www.fnvwoondiensten.nl

www.flowweb.nl

cao Woondiensten

We onderzoeken hoe het traject nauwer kan aansluiten bij de nieuwe cao Woondiensten.

FNV Formaat biedt dit traject in 2011 nogmaals aan. Houd de website www.fnvformaat.nl in de gaten.



4D organisatieontwikkeling & opleiding





Gefinancierd door:



In opdracht van:



Postbus 565, 3440 AN Woerden
Tel: 0348 497 397, Fax: 0348 497 100
E-mail: info@fnvformaat.nl
www.fnvformaat.nl