

Vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument in organisaties

Ine Gremmen en Yvonne Benschop

Willen vrouwennetwerken in organisaties een rol vervullen als diversiteitsinstrument, dan dient er samenwerking te bestaan tussen deze netwerken en andere geledingen in de organisatie. In dit artikel bespreken we op basis van door ons verricht empirisch onderzoek hoe de contacten en de samenwerking eruit zien tussen acht vrouwennetwerken en de top van de organisaties waarvan zij deel uitmaken. Ook gaan we in op de visies van de betrokkenen op de functies van het vrouwennetwerk. We stellen vast dat de samenwerking nog weinig intensief is en dat er conflicterende visies bestaan op de rol van het vrouwennetwerk. We formuleren aanbevelingen aan de top van organisaties en aan vrouwennetwerkbesturen om hun samenwerking en de rol van vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument te optimaliseren.

Vrouwennetwerken zijn de langst bestaande vorm van diversiteitsnetwerken in organisaties. In bedrijven als IBM, ING en Shell bestaan al sinds enkele decennia vrouwennetwerken waar vrouwen elkaar kunnen ontmoeten en informatie en adviezen kunnen uitwisselen. Het zijn georganiseerde netwerken van medewerkers die zich bezig houden met de positie en situatie van vrouwen in hun organisatie. De doelstellingen

► Van de redactie

De stereotypering van een vrouwennetwerk als 'gezelligheidsclubje' wordt tegen het licht gehouden. Auteurs hebben onderzoek gedaan naar hoe vrouwennetwerken in organisaties in de praktijk functioneren als diversiteitsinstrument. De veronderstelling van het onderzoek- en interventieproject waarvan verslag wordt gedaan in dit artikel is dat vrouwennetwerken pas effectief kunnen bijdragen aan diversiteit in hun organisaties als er contact en samenwerking is met relevante geledingen in de organisatie, waaronder de top van de organisatie. Die samenwerking blijkt nog niet optimaal te zijn. Het artikel bevat vervolgens aanbevelingen om de samenwerking te verbeteren en een vrouwennetwerk als een effectief diversiteitsinstrument in te zetten.

Dr. I. Gremmen is docent bij de afdeling Bedrijfskunde van de Radboud Universiteit Nijmegen. Prof. dr. Y. Benschop is hoogleraar Organizational Behavior bij dezelfde afdeling.

strekken zich uit van het bevorderen van contact tussen vrouwen en de professionele ontwikkeling van vrouwen in de organisatie, tot het geven van beleidsadviezen over het vergroten van het aantal vrouwen in hogere functies of over het bevorderen van de werk-privébalans (Kalev, Dobbin en Kelly, 2006; Kumra en Vinnicombe, 2010).¹ De activiteiten van de netwerken variëren dienovereenkomstig van workshops voor vrouwen over netwerkgedrag of zich profileren in de organisatie, tot gevraagd en ongevraagd beleidsadvies aan het topmanagement.

Er is tot op heden weinig wetenschappelijke kennis over vrouwennetwerken en inzicht in de rol van vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument in organisaties ontbreekt. Dit artikel is een bijdrage aan het vullen van deze leemte. We doen hierin verslag van een onderzoeks- en interventieproject over de samenwerking tussen vrouwennetwerken en de organisaties waarvan zij deel uitmaken. Het uitgangspunt is dat vrouwennetwerken pas effectief kunnen bijdragen aan diversiteit in hun organisaties als er contact en samenwerking is met relevante andere geledingen in de organisatie.

Het project heeft bestaan uit een onderzoeksdeel en een interventie-deel. Het doel van het onderzoeksdeel was om inzicht te geven in de samenwerking tussen vrouwennetwerken en de organisaties waarvan ze deel uitmaken om daarmee bij te dragen aan de wetenschappelijke theorievorming over vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument. De onderzoeksvragen luiden: Hoe ziet de samenwerking tussen de organisaties en hun vrouwennetwerken eruit en welke rol kennen de

*Er is tot op heden weinig wetenschappelijke kennis
over vrouwennetwerken*

organisaties en de vrouwennetwerken toe aan het vrouwennetwerk als diversiteitsinstrument? Voor het project zijn verdeeld over acht organisaties 58 interviews gehouden met leidende leden van de vrouwennetwerken en met relevante andere sleutelfiguren zoals leden van de raad van bestuur, de directie HR en diversiteitsmanagers. Het interventiedeel van het project omvatte workshops die erop gericht waren de geïnterviewden met elkaar in gesprek te brengen over optimalisering van de samenwerking. De workshop is in de loop van het project ontwikkeld tot een methodiek waarmee organisaties en hun vrouwennetwerken hun samenwerking kunnen inventariseren en optimaliseren.

De opzet van dit artikel is als volgt. Om te beginnen gaan we in op wat er uit bestaand onderzoek bekend is over netwerken en vrouwennetwerken in organisaties. Daarna beschrijven we de opzet en uitvoering van het project. Vervolgens bespreken we de bevindingen uit het project, waarbij we de belangrijkste samenwerkingspartners van het vrouwennetwerk in de organisaties identificeren en nagaan op welke wijze de contacten tussen vrouwennetwerken en deze samenwerkingspartners verlopen. Ook bespreken we de functie die het vrouwennetwerk volgens betrokkenen heeft als diversiteitsinstrument in de organisaties. We richten ons daarbij in dit artikel op de samenwerking tussen vrouwennetwerken en de top van hun organisaties en op de visies van deze betrokkenen op de functies van het vrouwennetwerk. Tot de 'top' rekenen we de directie en de raad van bestuur van de organisaties, de directies HR en divisie-directies. Op basis van de conclusies over de samenwerking en de aan vrouwennetwerken toegekende functie formuleren we aanbevelingen om de samenwerking en de rol van vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument te optimaliseren.

Vrouwennetwerken in organisaties

Naar netwerken in organisaties is vanuit management en organisatiestudies veel wetenschappelijk onderzoek verricht (zie voor overzichten o.a. Brass et al., 2004; Kilduff, Tsai en Hanke, 2006). Deze onderzoeken richten zich vooral op de structuur van netwerken en niet op de actoren die in die structuur bewegen of het gedrag van actoren dat die structuren mede tot stand brengt. De rol van sekse, gender en netwerkgedrag is in organisatieonderzoek naar netwerken dan ook onderbelicht gebleven (Benschop, 2009). De beschikbare studies laten zien dat vrouwen minder toegang hebben dan mannen tot invloedrijke netwerken in organisaties

*Vrouwen kunnen van elkaar leren en informatie,
steun en advies uitwisselen*

(o.a. Ibarra, 1992, 1997; Kumra en Vinnicombe, 2010) en dat dezelfde netwerkstructuur (Van Emmerik, 2006; McGuire, 2002) of hetzelfde netwerkgedrag (Forret en Dougherty, 2004; Scott, 1996) vrouwen minder informatie, advies of loopbaanmogelijkheden oplevert dan mannen. Een vrouwennetwerk kan vrouwen in een organisatie met elkaar in contact brengen, waardoor ze van elkaar kunnen leren, informatie, steun en

advies kunnen uitwisselen en hun positie in de organisatie kunnen versterken (Cross en Armstrong, 2008). Ook kunnen vrouwennetwerken een bijdrage leveren aan de organisatie, door hun expertise op het gebied van diversiteitsbeleid, talentontwikkeling, productontwikkeling en/of marktverkenning (Gremmen en Benschop, 2011).

Vrouwennetwerken blijken vaak een contradictoire positie in te nemen in organisaties (o.a. Bierema, 2005). De netwerken zijn opgericht om de marginale positie van vrouwen in organisaties tegen te gaan en als een remedie voor de uitsluiting van vrouwen uit invloedrijke, informele 'old boys' netwerken. Ze worden echter tegelijkertijd bekritiseerd, juist omdat ze zich als vrouwennetwerken organiseren, omdat hun doelen in de organisatie weinig relevant zouden zijn en hun strategieën en netwerkpraktijken weinig effectief (Pini, Brown, & Ryan 2004; Singh, Vinnicombe, & Kumra, 2006). De leden van vrouwennetwerken zouden vrouwen zijn die enkel uit zijn op gezelligheid (het vrouwennetwerk als 'theekransje'), of vrouwen die er niet in slagen zich op eigen kracht te handhaven en/of op te klimmen in de organisatie en die daarover hun beklag doen (het vrouwennetwerk als 'klaagclub') (Bierema, 2005). Ook onder leden en doelgroepen van vrouwennetwerken leven dergelijke opvattingen (Foldy, 2002; Deyton, 2012).

De beschreven literatuur roept de vraag op hoe effectief vrouwennetwerken kunnen zijn als diversiteitsinstrument in organisaties. Hoewel er praktijkhandleidingen bestaan voor het opzetten en runnen van een effectief vrouwennetwerk in een organisatie (Vinnicombe, Singh en Kumra, 2003; Opportunity in Bedrijf, 2006), bestaat er weinig onderzoek naar de effectiviteit van vrouwennetwerken. Uit een survey van het Amerikaanse Center for Gender in Organizations (Deyton, 2012) blijkt dat actieve netwerkleden een significant hogere inschatting van de effectiviteit van het vrouwennetwerk in hun organisatie hadden dan niet-actieve leden en niet-leden. Als voorwaarden voor effectiviteit gelden financiële ondersteuning voor het netwerk, commitment en concrete bijdragen vanuit de top van de organisatie en goed georganiseerde activiteiten van het netwerk. Uit de studie van Kalev, Dobbin en Kelly (2006) in de VS komt naar voren dat de effectiviteit van vrouwennetwerken beperkt is wanneer die wordt afgemeten aan de toename van het aantal vrouwen in leidinggevende functies. Over Nederland zijn dergelijke studies niet bekend. Ook is niet eerder onderzocht hoe vrouwennetwerken in organisaties dan in de praktijk functioneren als diversiteitsinstrument. In ons project zijn we daarom dieper ingegaan op de samenwerking tussen vrouwennetwerken en andere geledingen in de organisatie en op de plaats die betrokkenen toekennen aan vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument.

Het project “Effectieve samenwerking”

Gezien de nog geringe wetenschappelijke kennis over de samenwerking tussen vrouwennetwerken en hun organisaties is in het project “Effectieve samenwerking” gebruik gemaakt van een exploratieve, kwalitatieve aanpak (Corbin en Strauss, 2008). Aan het project hebben acht organisaties meegewerkt. De organisaties zijn geworven via het netwerk van de onderzoekers en Opportunity in Bedrijf, een expertise- en netwerkorganisatie op het gebied van diversiteit en inclusie. In elke deelnemende organisatie zijn gegevens verzameld door documentanalyse, open interviews en workshops. De documenten bestonden uit

Het project “Effectieve samenwerking” omvatte interviews en workshops

teksten op de websites van de betrokken organisaties die informatie gaven over de organisaties en hun diversiteitsbeleid en daarnaast uit documenten van en over de vrouwennetwerken die informatie boden over hun doelstellingen en activiteiten. De semi-gestructureerde open interviews vonden in elke organisatie plaats met ten minste drie leidende leden van het vrouwennetwerk, zoals bestuursleden, en met ten minste drie sleutelfiguren in de organisatie die betrokken waren bij of relevant waren voor de samenwerking tussen organisatie en vrouwennetwerk, zoals leden van de raad van bestuur, de directie HR en diversiteitsmanagers. De interviews gingen in op het belang van het vrouwennetwerk in de organisatie, de positie en het functioneren van het netwerk in de organisatie, en de contacten en de samenwerking tussen het netwerk en andere geledingen in de organisatie. In totaal zijn voor het project 58 personen geïnterviewd (53 vrouwen en vijf mannen). De aantallen interviews met leidende leden van het netwerk en met relevante leden uit andere geledingen in de organisatie lagen ongeveer gelijk, zoals ook de opzet was.

Na de interviews heeft in zeven van de acht deelnemende organisaties een interventie plaatsgevonden in de vorm van een workshop met de geïnterviewde personen als participanten. De workshops waren gericht op het verhelderen van de condities en mogelijkheden voor optimale samenwerking tussen netwerk en organisatie. In de workshop werd gebruik gemaakt van de Nominal Group Technique (Van de Ven en Delbecq, 1971; Bausch, 2008). Dit is een brainstormmethodiek die de

diversiteit in de deelnemende groep optimaal benut doordat een deel van het brainstormproces individueel doorlopen wordt in plaats van gezamenlijk. Deze methodiek biedt de mogelijkheid tot een evenredige inbreng van alle deelnemers, ongeacht hun positie in de organisatie en levert meer en betere ideeën op dan een geheel gezamenlijk brainstormproces (Van de Ven en Delbecq, 1971). Tachtig procent van de geïnterviewden heeft deelgenomen aan de workshop (44 personen, 40 vrouwen en vier mannen). Voor geïnterviewden die verhinderd waren, werd waar mogelijk een vervangende deelnemer gezocht.

Van de interviews en de workshops zijn geluidsopnamen gemaakt indien de betrokkenen daarvoor toestemming gaven. Dit was in verreweg de meeste interviews en workshops het geval. De opnames zijn letterlijk uitgewerkt. De data zijn met behulp van kwalitatieve inhoudsanalyse geanalyseerd aan de hand van de volgende vragen: Hoe zien de contacten en de samenwerking tussen de organisaties en hun vrouwennetwerken eruit? Welke rol kennen de organisaties en de vrouwennetwerken toe aan het vrouwennetwerk als diversiteitsinstrument? Alvorens de resultaten van het project te presenteren, introduceren we hieronder de deelnemende organisaties en hun vrouwennetwerken, waarbij zowel de organisaties als de geïnterviewden geanonimiseerd zijn weergegeven.

De organisaties en hun vrouwennetwerken

Van de acht organisaties die hebben deelgenomen aan het project zijn er vier actief in de publieke sector. De andere vier zijn internationaal opererende commerciële bedrijven. Het betreft in alle acht gevallen grote organisaties waar diversiteit hoog in het vaandel staat. 'Diverse teams presteren beter', 'organisaties met een divers personeelsbestand leveren producten en diensten die beter zijn afgestemd op de diversiteit onder klanten en gebruikers', 'diversiteit bevordert innovatie', zo luiden enkele

De workshops zijn gericht op optimale samenwerking tussen netwerk en organisatie

van de overwegingen. De organisaties hebben op één organisatie na, die een eigen internationaal programma heeft voor diversiteit, het charter Talent naar de Top ondertekend, een verklaring waarin organisaties zich committeren aan het realiseren van hogere aantallen vrouwen in hun (sub)top. De organisaties worden gemonitord op de resultaten van hun inspanningen op dit gebied.²

In vijf van de acht organisaties is het vrouwen netwerk vanuit de werkvloer opgericht, in de andere drie is het tot stand gekomen op instigatie van of in nauwe samenwerking met de top van de organisatie. Dit zegt overigens niet per se iets over de huidige positie van de netwerken. Zo hebben enkele van de bottom-up ontstane netwerken in de loop van de tijd structureel contact opgebouwd met de top van de organisatie, terwijl een op instigatie van de organisatietop opgericht netwerk een sterk 'grass roots' karakter heeft gekregen.

*In alle gevallen betreft het grote organisaties
waar diversiteit hoog in het vaandel staat*

De onderzochte netwerken bestaan tussen de twee en 18 jaar, met een gemiddelde van ruim acht jaar. In enkele organisaties zijn alle vrouwelijke medewerkers automatisch lid van het vrouwen netwerk, in de andere organisaties geeft men zich op als lid of voor activiteiten. In deze organisaties varieert het ledenaantal van de netwerken van enkele honderden tot ruim 2.000. Lidmaatschap staat open voor vrouwen, waarbij mannen de mogelijkheid hebben om ondersteunend lid of 'vriend' van het netwerk te worden en/of welkom zijn bij ten minste een deel van de netwerkactiviteiten.

De netwerken hebben een formele structuur met een kerngroep of bestuur, waarin vertegenwoordigers uit de divisies van de organisatie deelnemen. De kerngroep stelt de doelen en het activiteitenprogramma van het netwerk vast, doorgaans in nauw overleg met de leden en/of op basis van de evaluaties van activiteiten door de leden. Leden buiten de kerngroep zijn actief bij de organisatie van activiteiten.

De wat langer bestaande netwerken beschikken over een budget voor het organiseren van structurele activiteiten, zoals workshops of lunchsessies met een spreker. Dit voorkomt dat ze per activiteit veel tijd moeten besteden aan het bij elkaar krijgen van de benodigde financiën. Daarnaast is voor incidentele activiteiten, zoals een congres, aparte financiering nodig. Meerdere netwerken organiseren een jaarlijks of tweejaarlijks congres.

De werkzaamheden voor het netwerk en ook het bijwonen van activiteiten van het netwerk, vinden plaats in 'eigen tijd', naast de reguliere werkzaamheden. Ook als medewerkers hun eigen tijd kunnen indelen,

moeten direct leidinggevendens toestemming verlenen voor het verrichten van werkzaamheden voor het vrouwennetwerk en voor het tijdens werktijd deelnemen aan activiteiten van het netwerk. Dit laatste is reden voor de netwerken om veel activiteiten ten minste gedeeltelijk te laten plaatsvinden tijdens lunchtijd of na afloop van de werkdag. In drie organisaties hebben enkele leden van het netwerkbestuur formeel twee tot vier uur per week ter beschikking voor hun werkzaamheden voor het netwerk. In één van deze organisaties worden het voorzitterschap en vice-voorzitterschap van het bestuur van het vrouwennetwerk erkend als element van het persoonlijk ontwikkelingsplan van de medewerkers. De meeste bestuursleden en andere actieve leden van de vrouwennetwerken doen het werk voor het netwerk echter zonder tegenprestatie naast hun reguliere functie. Hierdoor is het voor bestuursleden belangrijk dat het werk de moeite waard is, energie geeft, vaardigheden en contacten oplevert of idealen helpt realiseren.

Resultaten: Samenwerking en spanningen

In dit artikel richten we ons op de samenwerking tussen de vrouwen-netwerken en de top van de organisatie. Onder 'top' verstaan we zoals aangegeven geledingen in de organisatie als directie en raad van bestuur van de organisatie, directie HR en divisiedirecties. We gaan ook in op de rol die de top en de netwerken toekennen aan het vrouwennetwerk als diversiteitsinstrument.

De werkzaamheden voor het netwerk vinden plaats in 'eigen tijd'

Contact en voorwaardelijk commitment

Het commitment van de top aan diversiteit uit zich niet in alle acht organisaties ook in commitment aan het vrouwennetwerk, zo komt uit de interviews en de workshops naar voren. In drie organisaties is er ten tijde van het project geen contact tussen netwerk en organisatietop. In één van deze drie organisaties bestaat het netwerk nog niet zo lang. De geïnterviewde leden van het netwerk zien contact met de top van de organisatie als zeer gewenst omdat zij verwachten sterk te kunnen bijdragen aan de cultuurverandering die de organisatietop voor ogen heeft. Zij zijn dan ook bezig de weg te plaveien voor contacten met de top. In de twee andere organisaties verloopt het contact tussen het netwerk en de top van de organisatie uitsluitend via HR. Ook in deze organisaties zou het netwerk graag rechtstreeks contact met de top van de organi-

satie onderhouden. De geïnterviewde leidende leden van het netwerk zijn van mening dat dit het commitment van de top van de organisatie tot uitdrukking brengt en kan versterken. Ook kan het sneller 'deuren openen', bijvoorbeeld voor verdere contacten voor het netwerk. Zo zegt een netwerkvoorzitter:

„Niet zozeer omdat ik dan zelf per se met zo'n meneer, want vrouwen zitten daar niet, aan tafel wil. Maar wel [...] als daar een [naam directievoorzitter] staat of wie er dan in die raad van bestuur zit, dan gaan deuren wel net even ietsje sneller open.”

Wanneer het contact via HR verloopt, is het volgens sommige netwerkbestuursleden mogelijk dat HR zich ten onrechte bemoeit met het vrouwen-netwerk of zich het recht van toestemming aanmeet over activiteiten van het vrouwen-netwerk. De ervaring laat zien dat deze vrees niet geheel ongegrond is. In de interviews zijn verschillende voorbeelden genoemd van netwerken die inderdaad beperkingen opgelegd kregen toen zij 'iets aan de kaak wilden stellen' in de organisatie.

Het kan zijn dat HR zich ten onrechte bemoeit met het vrouwen-netwerk

Min of meer regelmatig contact tussen het netwerk en de top van de organisatie komt voor in vijf van de acht deelnemende organisaties. In drie van deze vijf is het vrouwen-netwerk in nauwe samenwerking met de top van de organisatie opgericht en in de twee andere heeft het vrouwen-netwerk zich bottom-up ontwikkeld. Verschillende bestuursleden van deze vrouwen-netwerken zijn positief over het commitment van de CEO of de bestuursvoorzitter van de organisatie aan het vrouwen-netwerk. Zij geven ook concrete voorbeelden van activiteiten waaruit dit commitment blijkt, zoals in het volgende citaat van een van de netwerkvoorzitters:

„Hij is heel ondersteunend bij onze activiteiten. Als we bijvoorbeeld een spreker nodig hebben, dan neemt hij dat heel serieus. Hij bekommert zich om het netwerk, hij verschijnt, hij levert. Bijvoorbeeld, we hebben nu ons jaarlijks congres, hij heeft toegezegd dat te zullen openen en hij neemt het heel serieus. Hij wil de resultaten van ons onderzoek zien, wat zijn de knelpunten in de organisatie. Dus ik denk dat dit aantoont dat de relatie goed is.”

In verschillende organisaties geeft de top structureel budget en soms enige tijd voor het voorzitterschap van het vrouwen netwerk. Netwerkbestuursleden geven aan dat de top zich positief uitlaat over het netwerk en/of bijdraagt aan activiteiten van het netwerk, bijvoorbeeld in de vorm van een openingstoespraak of een prijsuitreiking bij netwerkbijeenkomsten. Het netwerk kan hiermee aan de hele organisatie, en zeker ook aan de vrouwen in de organisatie, laten zien dat de top belang hecht aan de participatie van vrouwen in de organisatie. Het initiatief om deze betrokkenheid te mobiliseren komt doorgaans van het vrouwen netwerk. De netwerkbesturen houden bij voorbaat rekening met de beperkingen die 'de agenda's van de hoge heren' naar hun inschatting meebrengen.

In één organisatie is het rechtstreekse contact tussen het vrouwen netwerk en de top van de organisatie vooral informeel van aard. Leidende leden van dat netwerk hebben mede door hun reguliere functie in de organisatie toegang tot de top van de organisatie en geven op eigen initiatief informatie en advies, bijvoorbeeld over de doorstroming van vrouwen naar hogere functies.

In de andere organisaties is er één tot vier keer per jaar een meer formele vergadering van de top en een delegatie van het vrouwen netwerk. Het initiatief tot deze afspraken komt doorgaans vanuit het vrouwen netwerk. Tijdens die bijeenkomsten blijkt het commitment van meerdere leden van de top niet heel doorleefd of van harte te zijn, zo geven verschillende betrokkenen aan. Sommige leden van de top komen structureel niet opdagen, anderen laten door hun houding of uitspraken zien diversiteit en het vrouwen netwerk geen belangrijke rol toe te kennen in de organisatie. Een directeur HR zegt over divisiedirecties bijvoorbeeld:

„Directeuren zien het misschien niet als een hele hoge prioriteit. Ik zat een paar jaar geleden met allemaal mannelijke directeuren aan tafel en toen zeiden ze toch allemaal stuk voor stuk: Ja, maar die vrouwen die willen toch niet.”

Al is er rechtstreeks contact, de bijeenkomsten met de top blijken in belangrijke opzichten eenrichtingsverkeer te zijn. Veel geïnterviewden geven aan dat bestuursleden van het vrouwen netwerk niet alleen het initiatief nemen tot het plannen van het overleg en het initiëren van ad hoc extra overleg. Ook het geven van informatie en advies, of het bespreken van de mogelijke bijdragen vanuit de organisatie aan activiteiten van het netwerk wordt door de netwerken geïnitieerd. Meerdere bestuursleden geven aan dat zij voor een gesprek de actuele cijfers over vrouwen in de verschillende rangen verzamelen en voorleggen aan de directies met de vraag wat zij daar mee doen en of het netwerk daar advies over kan geven.

Formeel overleg met de top van de organisatie houdt in veel gevallen in dat het vrouwen netwerk verslag doet van activiteiten en plannen voorlegt. De top reageert daarop met feedback en advies. Zo stelt een directielid HR:

„Wat er gebeurt is dat het vrouwen netwerk zegt: Hier is wat we gedaan hebben de afgelopen periode, hier zijn onze plannen voor het komende jaar, wat vinden jullie ervan, laten we het daar eens met elkaar over hebben. Dat is eigenlijk de kern van de bijeenkomst.[...] Het is: hoe stuur je een vrijwilligersorganisatie aan? Dat is eigenlijk wat het is.”

De bijeenkomsten met de top blijken in belangrijke opzichten eenrichtingsverkeer te zijn

Het referentiekader voor de feedback is primair instrumenteel: het bestaat vooral uit de doelen van de organisatie op het gebied van diversiteit en de bijdrage die het vrouwen netwerk daaraan kan leveren. In de workshops wordt het beeld van eenzijdigheid in het contact bevestigd. De bijdragen van veel deelnemers uit de top van de organisatie zijn veelal gericht op het functioneren van het vrouwen netwerk: het netwerk zou duidelijker doelen moeten formuleren, zich sterker moeten profileren, enzovoort. Vaak worden dergelijke overwegingen geformuleerd in de vorm van ‘meedenken’ met het netwerk, een enkele keer als een ‘verlanglijst’.

Het overleg met de top wordt op prijs gesteld vanuit de vrouwen netwerken, maar het contact wordt tegelijkertijd te eenzijdig gevonden. De netwerkbesturen zouden uitdrukkelijk als gesprekspartner willen fungeren in een wederzijdse dialoog. De eenzijdigheid van het contact met de top laat zien dat van een dialoog nog weinig sprake is. Ook vanuit de organisatie top wordt dit soms onderkend, zoals blijkt uit het volgende citaat van een directielid HR:

„Misschien moet je ook als Raad van Bestuur zo'n vrouwen netwerk toch explicieter aanspreken, of explicieter betrekken bij bepaalde onderwerpen. [...] Daarmee zou je het wat actiever kunnen maken, dat je, als je een toekomstplan voor je organisatie schrijft, dat je ook aan hen vraagt: Kijken jullie hier eens naar met een [naam netwerk] bril. Dat zouden we kunnen doen. Dat gebeurt nu weinig behalve dan op de onderwerpen waar ik me bezig houd, diversiteit onderwerpen.”

Slechts in twee van de vijf organisaties waar direct contact bestaat tussen top en netwerk lijkt sprake van een wederzijdse dialoog, zij het dat ook hier het initiatief daartoe vaker van het vrouwennetwerk komt dan van de top van de organisatie. Een netwerkvoorzitter benadrukt dat het netwerk en de top elkaar als partners zien en dat het netwerk soms om advies wordt gevraagd als de top een plan of visie wil ontwikkelen.

Onze analyse laat zien dat er drie belangrijke voorwaarden zijn voor een wederzijdse dialoog tussen top en netwerk. Een eerste voorwaarde om tot dialoog te komen is bewezen commitment van de top van de organisatie aan diversiteit en aan het vrouwennetwerk. Het netwerk kan aan dat commitment bijdragen, bijvoorbeeld door informatie, feiten en cijfers aan te leveren en het belang van het netwerk voor de organisatie duidelijk te maken. Zo zegt een netwerkvoorzitter:

„Wat in ons geval altijd heel goed werkt is gewoon heel goed de cijfers in kaart brengen... [...] hoe het zit met de participatie van vrouwen in de organisatie. En dan niet alleen de kopjes tellen, maar ook echt uitrekenen in FTE's en allemaal uitsplitsen en waar ze nou vandaan komen, wie dan de... En als je dat zo'n directeur dan onder ogen schuift, dan heb je hem ineens wakker gemaakt. Je moet ook goed voorbereid ter zake komen.”

Ten tweede is het van belang dat de doelstellingen van top en vrouwen-netwerk voldoende op elkaar aansluiten om tot een partnerschap te komen. Organisatietop en netwerk moeten in eenzelfde richting werken, en concrete maatregelen en acties op elkaar afstemmen. Een directeur HR zegt hierover:

*Leidende leden van het vrouwennetwerk dienen
gezaghebbend binnen de organisatie te zijn*

„Een van de vijf hoofddoelen van de HR-strategie is meer diversiteit. Dat is ook voor [naam organisatie] heel belangrijk. Om in een wereldmarkt mee te kunnen spelen voor de beste mensen. We zetten heel erg in op gender diversiteit, dus op die manier is zo'n vrouwennetwerk heel belangrijk voor mij om ook bepaalde ideeën en beleidlijnen mee te toetsen.”

Ten derde is het van belang dat de leidende leden van het vrouwen-netwerk gezaghebbende leden van de organisatie zijn. Zo zegt een directielid HR:

„Dat de kerngroep uit leidinggevendenden bestaat [...] het moeten echt prominente mensen zijn. Dat is eigenlijk het allerbelangrijkste, dat de mensen die er lid van zijn, dat het duidelijk is dat die goed zijn, dat die inhoudelijk hooggeacht worden. Ja, dat is het allerbelangrijkste.”

Op basis van de hierboven beschreven bevindingen onderscheiden we drie patronen in het contact tussen de vrouwennetwerken en top van hun organisaties. In het eerste patroon is er nauwelijks tot geen direct contact en heeft het netwerkbestuur voor ogen dat er meer direct con-

Het contact tussen netwerk en top is doorgaans beperkter dan gewenst

tact komt zodat het vrouwennetwerk kan bijdragen aan de organisatie en omgekeerd, de organisatie het vrouwennetwerk ondersteunt. In het tweede patroon, dat voorkomt in de meerderheid van de organisaties, is sprake van eenzijdig contact tussen het vrouwennetwerk en de top. Het netwerk neemt het initiatief tot het contact, het legt plannen en verslagen voor en krijgt daarop reactie. De netwerken waarderen het contact met de top, maar streven naar meer dialoog om hun bijdrage aan de organisatie te kunnen realiseren. Het derde patroon doet zich voor in slechts twee organisaties. Hier is het contact tussen vrouwennetwerk en top in enige mate wederzijds. De factoren die hieraan bijdragen zijn: bewezen commitment van de top van de organisatie aan diversiteit en aan het vrouwennetwerk, een zekere mate van gemeenschappelijkheid in de concrete doelstellingen en acties van vrouwennetwerk en top, en een gezaghebbende status van de leidende leden van het vrouwennetwerk.

Al met al kunnen we stellen dat het contact tussen vrouwennetwerk en top van de organisatie doorgaans beperkter en eenzijdiger is dan de vrouwennetwerken wensen. Vanuit de top van de organisatie vinden we op dit punt weinig klachten. De uiteenlopende perspectieven op het onderlinge contact hangen samen met de functies die aan het vrouwennetwerk worden toegekend. Onze bevindingen hierover bespreken we in de volgende paragraaf.

Conflicterende visies op de functies van vrouwennetwerken

Uit de analyse komen drie hoofdfuncties voor het vrouwennetwerk naar voren. We noemen deze de netwerkfunctie, de HR-functie en de adviesfunctie. Hierna gaan we in op de perspectieven van de organisatietop en

de vrouwennetwerken op deze functies en op de spanningen die kunnen ontstaan als deze perspectieven met elkaar botsen.

Alle geïnterviewden zien de netwerkfunctie door en voor de leden. De vrouwennetwerken vervullen deze netwerkfunctie voor een belangrijk deel door het organiseren van activiteiten op het gebied van de professionele ontwikkeling van vrouwen in de organisatie. Bijeenkomsten met een spreker, ronde tafel gesprekken, training en mentoring circles zijn hiervan voorbeelden. Zulke bijeenkomsten en activiteiten bieden leden een platform om contacten te leggen, met name over de grenzen van afdelingen en divisies in de organisatie heen. Ook het vergroten van het organisatie-brede bewustzijn over gender-issues is een doel dat de vrouwennetwerken nastreven met hun activiteiten. Dit is een reden om uitdrukkelijk ook mannen welkom te heten bij veel van de activiteiten van het netwerk en om speciale activiteiten te organiseren voor leidinggevend en bestuurders.

De netwerkfunctie wordt voor de helft van de acht vrouwennetwerken administratief en organisatorisch ondersteund vanuit de HR-afdeling, bijvoorbeeld voor de ledenadministratie, het regelen van ruimtes of de interne communicatie. Twee van deze netwerken hebben ruimere ondersteuning. Ook de algehele organisatie, of zelfs de ontwikkeling, van workshops wordt dan bijvoorbeeld voor het netwerk verzorgd. De betrokken netwerkbesturen waarderen deze ondersteuning zeer. De andere vier vrouwennetwerken organiseren hun activiteiten zelf. Dit lukt alleen optimaal als er veel actieve leden zijn die een deel van het werk op zich nemen. Een netwerkvoorzitter zegt bijvoorbeeld:

*Door het vrijwilligerswerk duurt het soms langer
voordat plannen worden opgepakt*

„Kijk, we doen het allemaal naast ons werk, dus soms moet je ook gewoon zeggen: nu hebben we iets wat we net niet goed genoeg vinden. Ja, dan kunnen we beter een bijeenkomst skippen en dan zeggen: de volgende keer staat-ie wel helemaal op de rit en dan kunnen we hem goed doen.”

Doordat het werk voor het netwerk vrijwilligerswerk is, duurt het soms langer dan anders het geval zou zijn, voordat plannen kunnen worden opgepakt of initiatieven een vervolg krijgen. In enkele workshops wordt in dit verband geopperd dat het werk dat bestuursleden voor het

vrouwennetwerk doen structureel deel zou moeten uitmaken van hun takenpakket.

Vier van de acht vrouwennetwerken worden inhoudelijk vanuit HR ondersteund door een diversiteitsmedewerker of een medewerker talent management. Het gaat dan met name om ondersteuning bij het ontwikkelen van de rol van het vrouwennetwerk op het gebied van de HR-functie of de adviesrol van het netwerk. Deze (toegekende) functies van het vrouwennetwerk bespreken we hierna.

Het levert wrijving op als het vrouwennetwerk op HR-taken wordt 'afgerekend'

Een tweede functie voor vrouwennetwerken betreft een HR-functie van het netwerk. In één organisatie heeft het netwerk expliciet een plaats in het management development programma voor vrouwen dat de diversiteitsmedewerker van de organisatie in overleg met de top van de organisatie heeft ontwikkeld. Het vrouwennetwerk organiseert binnen dit programma activiteiten op het gebied van de professionele ontwikkeling van vrouwen in de lagere functiegroepen in de organisatie. HR en de organisatietop nemen de midden en hogere functieniveaus voor hun rekening. Het bestuur van het vrouwennetwerk is positief over de duidelijke plek die het netwerk door deze rol in de organisatie inneemt, maar stelt tegelijkertijd dat het vrouwennetwerk geen formele HR-verantwoordelijkheden kan en wil vervullen.

„Weet je, wij zijn ook geen HR, hè? Ik heb geen HR-pet op. Dus ik wil best, als zij zeggen van joh, kom eens even met jouw clubje opdraven bij deze MT-vergadering en hou een elevator-pitch over [naam netwerk] [...]Maar wij zijn geen HR. [...]Wij hebben gewoon een andere baan. [...] En onze rol is nu met name het ook 'aware' maken van HR. Van jongens, kijk hier lopen onze leden tegenaan.”

In andere organisaties ziet de top een functie voor het vrouwennetwerk op het gebied van het verhogen van de instroom en doorstroming van vrouwen. De vrouwennetwerken werken bijvoorbeeld mee aan wervingsactiviteiten gericht op vrouwen op technische opleidingen, voeren individuele gesprekken gericht op het behouden van senior vrouwen voor de organisatie of organiseren trainings- en mentoring programma's. Ook voeren sommige vrouwennetwerken exitgesprekken met senior

vrouwen die de organisatie verlaten. Het levert echter wrijving op als het vrouwennetwerk formeel wordt 'afgerekend' op de bijdrage op deze gebieden. Een netwerkbestuurslid zegt:

„Er zit wel een bepaalde sensitiviteit in, dus op het moment dat de organisatie zegt, bijvoorbeeld, het zou leuk zijn als jullie dit doen, en er is iemand die denkt dat het eigenlijk een HR-taak of een taak van de directie is, dan zal een aantal vrouwen op de achterste benen gaan staan en zeggen: Hallo, dit is jullie werk, het is leuk dat wij er zijn, maar dit is jullie baan, dat moeten jullie oplossen.”

Niet alleen leden van het vrouwennetwerk, maar ook enkele geïnterviewden uit de top van de organisatie benadrukken dat het vrouwennetwerk geen formele HR-functie moet hebben. Een directielid HR zegt bijvoorbeeld:

„Ik ben bezig met een hele reeks van activiteiten die je doet om te zorgen dat je voortgang maakt, waar het vrouwennetwerk een rol in speelt, maar zeker niet de enige. Ik denk ook niet dat dat moet, want het is een vrijwillige organisatie. Het is dus ook niet hun accountability om het zo maar te zeggen.[...] Het is dus niet een formeel onderdeel van de organisatie, in de zin van taken, doelstellingen, uitgaven en resultaten, beoordeling van resultaten. Een formele 'loop' is er niet, daar blijft het een netwerk voor.”

In één organisatie hebben we gezien dat de directie recent de verantwoordelijkheid voor de doorstroming van vrouwen naar hogere functies scherper dan tevoren heeft neergelegd bij de divisiedirecties. De directie heeft namelijk op basis van de cijfers hierover vastgesteld dat er geen toename is van het aantal vrouwen in hogere functies, terwijl de organisatie dat wel in haar diversiteitsdoelstellingen heeft staan. Veel vrouwen hebben de organisatie verlaten. Tegelijkertijd heeft de directie het budget van het vrouwennetwerk gedecimeerd, naar verluidt omdat er geen resultaten werden geboekt met de doorstroming van vrouwen. Het tot dan toe actieve en gezaghebbende netwerk kan in de organisatie enkel nog low budget activiteiten organiseren. Hoewel een geïnterviewde uit de top aangeeft dat het vrouwennetwerk 'alleen maar een informele' rol kan vervullen, suggereert deze maatregel dat het netwerk in de praktijk wordt 'afgerekend' op een toegekende HR-functie. In de interviews geven leidende leden van het vrouwennetwerk aan dat de cijfers mogelijk nog ongunstiger waren geweest zonder de activiteiten van het netwerk. Misschien zouden nog meer senior vrouwen de organisatie verlaten als netwerkliden 'elkaar niet in de gaten houden' en 'ondersteunen in moeilijke perioden', dat wil zeggen als ze overwegen de organisatie te verlaten.

Hoewel reguliere HR-taken voor het vrouwennetwerk dus door zowel netwerk als organisatietop worden afgewezen, bestaat er in de praktijk

in enkele organisaties de neiging om het vrouwennetwerk toch af te rekenen op dergelijke taken.

Veel netwerkbestuursleden zien voor het netwerk echter wel degelijk de derde functie, die van strategisch adviseur van HR en de top van de organisatie. Zo adviseren enkele netwerken HR om specifieke, voor vrouwen relevante cursussen of workshops aan te kopen of te organiseren. Ook stellen bestuursleden dat zij, op basis van hun contact met de leden, HR

De adviesfunctie van vrouwennetwerken hoeft niet beperkt te zijn tot diversiteit

kunnen informeren en adviseren over bijvoorbeeld functieprofielen, beoordelingscriteria bij doorstroming of arbeidsvoorwaarden. De adviesfunctie van vrouwennetwerken hoeft niet beperkt te zijn tot diversiteit. Verscheidene netwerkbesturen wijzen erop dat het vrouwennetwerk de top van de organisatie ook kan informeren en adviseren op het gebied van innovatie. Zo kunnen voorbeelden waarin diversiteit in een team bijdroeg tot de oplossing van een complex of urgent probleem worden uitgelicht en komt in enkele workshops het idee aan de orde om vanuit het vrouwennetwerk High Impact Teams te vormen die zich in overleg met divisiedirecties richten op de ontwikkeling van innovatieve diensten of producten. Een netwerkvoorzitter zegt:

„Daarnaast kijk ik ook naar andere vrouwennetwerken: hoe kan je nou als een diversiteitsnetwerk bijdragen aan innovatie in het bedrijf.[...] Ja, dus ze hebben echt ook het besef dat wij ook iets voor hun kunnen betekenen en dat is natuurlijk voor ons een veel prettiger idee dan dat wij daar alleen maar zitten om van hen sturing te krijgen. Voor ons is erg belangrijk dat wij het idee hebben dat we ook echt iets bijdragen.”

Erkenning en openheid van de top van de organisatie voor de inbreng en expertise vanuit het vrouwennetwerk is een vereiste voor deze adviesfunctie van het netwerk. In veel organisaties is hiervan echter nog weinig sprake, ook al ziet men wel mogelijkheden voor een dergelijk adviseurschap in de toekomst. Een directielid HR:

„Wat actiever van gedachten wisselen en terugvoeren van ervaringen die zij oppikken, be it anecdotal,... dat zou ik nog een activiteit vinden, waarvan je denkt, daar zou je meer in kunnen doen. Ook onderdeel van de volwassen-

heid, de groei van dat netwerk. [...] Dingen waar de voelhoorns van supervisors wellicht minder sterk zijn. Die discussie, om dat terug te voeren, natuurlijk, dat helpt.”

Informeel contact tussen netwerkbestuursleden en leden van de top van de organisatie lijkt het realiseren van een adviesfunctie van het vrouwen-netwerk aan de top van de organisatie te kunnen bevorderen. Zo geeft een voorzitter van een vrouwen-netwerk aan dat het gesprek over het belang van diversiteit soms makkelijker verloopt ‘één op één dan in een plenaire sessie’, doordat ze dan meer ruimte heeft om iemand de zaak van een andere kant te laten bekijken. Voor het leggen en onderhouden van dergelijk informeel contact is het zo bezien van belang dat vrouwen in senior posities betrokken zijn bij het netwerk(bestuur).

Samengevat onderscheiden we uiteenlopende visies op de functie van de vrouwen-netwerken in de organisaties. De netwerkfunctie van het vrouwen-netwerk wordt over het algemeen erkend, maar daardoor nog niet per se systematisch ondersteund vanuit de top van de organisatie. Enkele netwerken moeten het bijvoorbeeld zonder eigen budget stellen en regelmatig laat de ondersteuning van direct leidinggevenden voor het verrichten van werkzaamheden voor het vrouwen-netwerk te wensen over. De top van de organisatie zou een grotere rol kunnen spelen in het stimuleren van deze ondersteuning. Ook voor de activiteiten op het gebied van de professionele ontwikkeling van vrouwen, een belangrijk element van de netwerkfunctie van de vrouwen-netwerken, bestaat niet zonder meer ondersteuning vanuit de top. Dit uit zich bijvoorbeeld in het ontbreken van stimulans voor informatie-uitwisseling en afstemming tussen HR en de vrouwen-netwerken op dit gebied.

*De netwerkfunctie wordt erkend, maar daardoor
nog niet per se ondersteund vanuit de top*

Op het gebied van de HR-functie van de vrouwen-netwerken komt enige spanning voor tussen de top en het vrouwen-netwerk. De top van de organisatie ziet in een aantal gevallen de waarde van het vrouwen-netwerk in het leveren van een bijdrage aan de instroom en doorstroming van vrouwen naar hogere functies. Meerdere vrouwen-netwerken zien deze functie ook voor zichzelf. Gezien het feit dat de vrouwen-netwerken vrijwilligers-netwerken zijn, kunnen en willen zij deze bijdrage echter niet leveren via het vervullen van reguliere HR-taken. Zij verzetten zich er dan ook tegen

formeel te worden 'afgerekend' op doelstellingen op dit gebied. In de top van de organisaties is hiervoor in de praktijk soms weinig oog.

De adviesfunctie die vrouwennetwerken zouden kunnen vervullen op het gebied van diversiteit en innovatie vindt in de top van de organisaties nog weinig erkenning. Enerzijds speelt hierbij mogelijk een rol dat enkele netwerken op dit vlak nog in ontwikkeling zijn. Anderzijds blijkt beperkt commitment van de top aan diversiteit en het vrouwennetwerk een belemmerende factor te zijn. Mogelijk bevorderende factoren voor het effectief vervullen van een adviesrol zijn betrokkenheid van senior vrouwen bij het vrouwennetwerk en informele contacten tussen leidende leden van het vrouwennetwerk en de top van de organisatie.

Conclusies

Het doel van het onderzoeksdeel van het project "Effectieve samenwerking" was inzicht te geven in de samenwerking tussen vrouwennetwerken en de organisaties waarvan ze deel uitmaken om daarmee bij te dragen aan de wetenschappelijke theorievorming over vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument in organisaties. We hebben in dit artikel laten zien hoe de samenwerking tussen vrouwennetwerken en de top van hun organisaties verloopt en welke functies de betrokkenen zien voor het vrouwennetwerk als diversiteitsinstrument.

We hebben allereerst drie patronen onderscheiden in de contacten tussen de netwerken en de top van de organisaties: van geen contact tot eenzijdig contact tot wederzijdse dialoog. We concluderen dat de samenwerking in de deelnemende organisaties tussen top en netwerk weinig intensief is. Wanneer er contact is, is dat doorgaans op initiatief van het netwerk en is het vooral eenrichtingsverkeer. De resultaten van het project wijzen erop dat een wederzijdse dialoog gemakkelijker tot stand kan komen als de top van de organisatie niet alleen in woorden maar ook in gedrag geëngageerd is aan diversiteit en aan het vrouwennetwerk, als er voldoende aansluiting is tussen de doelstellingen en de acties van organisatietop en vrouwennetwerk en als de bestuursleden van het netwerk hogere functies in de organisatie bekleden. De informele contacten tussen netwerk en top die dan mogelijk zijn, lijken de zichtbaarheid en de effectiviteit van vrouwennetwerken te kunnen ondersteunen.

Ten tweede heeft de analyse meer duidelijkheid opgeleverd over de functies die betrokkenen de vrouwennetwerken toebedelen als diversiteitsinstrument in hun organisaties. Daarbij valt op dat de visie van vrouwennetwerken op hun functie doorgaans breder en ruimer is dan die van de top van de organisatie. De vrouwennetwerken vinden het belangrijk om een netwerkfunctie voor de leden te vervullen, daarbinnen de professionele ontwikkeling van vrouwen te bevorderen, en gen-

derthema's in de organisatie op de agenda te zetten en te houden. Zij wijzen verder op de bijdragen van het netwerk aan de instroom en de doorstroming van vrouwen. Veel netwerken ambiëren bovendien een functie als strategisch adviesorgaan voor de top op het gebied van gender, diversiteit en innovatie. In de organisaties is aandacht en erkenning voor deze ambities nog weinig vanzelfsprekend. Tegelijkertijd komt het echter voor dat het vrouwennetwerk operationele HR-taken en verantwoorde-

Verheldering en afbakening van doelen, taken en verantwoordelijkheden zijn nodig

lijkheden krijgt toebedeeld door de top van de organisatie. Dat leidt tot spanningen, omdat dergelijke verantwoordelijkheden slecht samengaan met karakter van het vrouwennetwerk als vrijwilligersorganisatie. Verheldering en afbakening van de doelen, taken en verantwoordelijkheden van organisatietop en vrouwennetwerken zijn nodig om de samenwerking te optimaliseren. Hierbij is het van belang om er rekening mee te houden dat de formele verantwoordelijkheid voor het vaststellen en uitvoeren van diversiteitsbeleid bij organisaties ligt. Vrouwennetwerken hebben vooralsnog geen structurele bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen organisaties (zie ook Vinnicombe, Singh en Kumra, 2003).

Op basis van ons onderzoek concluderen wij dat de effectiviteit van vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument wordt bepaald door de manier waarop drie belangrijke functies worden ingevuld:

- strategisch adviseur van de top van de organisatie over het managen van diversiteit;
- adviseur van HR over de inrichting van het HR-instrumentarium in lijn met het diversiteitmanagement;
- netwerk waarin leden onderling informatie, advies en ondersteuning kunnen uitwisselen.

We hebben voorbeelden gezien van vrouwennetwerken die op basis van daadwerkelijk commitment van alle betrokkenen en een wederzijdse dialoog advies geven aan de top en/of HR over zaken als gender in werving en selectie, competentieprofielen en carrièrepaden. In die organisaties oefenen de vrouwennetwerken duidelijk invloed uit op het management van diversiteit. Zij zijn daarmee een effectiever diversiteitsinstrument dan wanneer het netwerk zich moet beperken tot bijeenkomsten voor leden.

Aanbevelingen

Om de samenwerking tussen vrouwennetwerken en de top van hun organisaties te optimaliseren en zo de hierboven genoemde drie functies te realiseren, geven we de onderstaande aanbevelingen aan organisatietop, netwerkbesturen en HR-managers.

Top van organisaties:

- betrek het vrouwennetwerk als gesprekspartner bij het vaststellen van de doelen van het diversiteitsmanagement: neem initiatief om van het netwerk informatie, feedback en advies te vragen;
- expliciteer in overleg met het vrouwennetwerk de bijdrage van het netwerk aan de vormgeving en uitvoering van het diversiteitsbeleid;
- informeer en motiveer het middenkader in de organisatie omtrent het diversiteitsmanagement en de samenwerking met het vrouwennetwerk;
- moedig senior vrouwen - en mannen - aan om een functie te vervullen in het bestuur van het vrouwennetwerk of als sponsor van het netwerk;
- faciliteer het vrouwennetwerk met budget voor activiteiten, tijd voor bestuurswerk, praktische ondersteuning (PR, communicatie, administratie, de organisatie van activiteiten) en inhoudelijke ondersteuning (HR).

Bestuur van vrouwennetwerken:

- bepaal de doelen van het netwerk en de bijdragen die het netwerk kan leveren aan de diversiteitsdoelen van de organisatie;
- communiceer duidelijk over doelen en successen van het netwerk;
- geef vanuit de ervaring en expertise van het netwerk gevraagd en ongevraagd feedback en advies aan de top over het diversiteitsmanagement van de organisatie;
- geef vanuit de ervaring en expertise van het vrouwennetwerk gevraagd en ongevraagd feedback en advies aan HR over de inrichting van het HR-instrumentarium in lijn met het diversiteitsmanagement;
- betrek senior medewerkers bij het netwerk;
- organiseer sponsors voor het netwerk, betrek senior mannen en vrouwen als sponsors en onderhoud goede relaties met deze sponsors;
- expliciteer wat het netwerk nodig heeft aan financiën, tijd, praktische en inhoudelijke ondersteuning.

HR-managers:

- vervul een brugfunctie tussen het vrouwennetwerk en de organisatietop, breng de contacten tussen de sleutelpersonen tot stand;
- draag zorg voor de wederzijdse inbreng van netwerken en organisatietop;

- zorg voor praktische ondersteuning van het vrouwen netwerk;
- ondersteun het vrouwen netwerk inhoudelijk bij het formuleren van doelstellingen, strategieën en acties, zowel gericht op de leden als gericht op de advisering van de top;
- vraag de inbreng van het vrouwen netwerk voor de inrichting van het HR-instrumentarium.

Literatuur

- Bausch, K. (2008) Practical ethics for group decisions in complex situations. *Systems Research and Behavioral Science*, 25, 277-281.
- Benschop, Y. (2009) The micro-politics of gendering in networking. *Gender, Work & Organization* 16 (2), 217-237.
- Bierema, L. (2005) Women's networks: A career development intervention or impediment? *Human Resource Development International*, 8 (2), 207-224.
- Brass, D.J., Gaslaskiewicz, J., Greve, H.R., & Tsai, W. (2004) Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal* 47 (6), 795-817.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008) *Basics of qualitative research*. Los Angeles: Sage.
- Cross, C. & Armstrong, C. (2008) Understanding the role of networks in collective learning processes: the experience of women. *Advances in Developing Human Resources*, 10 (4), 1-14.
- Deyton, P. (2012) *Panacea or Placebo: Are women's networks working for women?* Center for Gender in Organizations Briefing Note 34, april 2012.
- Emmerik, IJ. H. van (2006) Gender differences in the creation of different types of social capital: a multilevel study. *Social Networks*, 28, 24-37.
- Foldy, M. (2002) 'Managing' diversity: identity and power in organizations. In I. Aaltio & A. J. Mills (Eds.) *Gender, Identity and the Culture of Organizations* (pp. 92-112). London and New York: Routledge.
- Forret M., & Dougherty, T. (2004) Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 419-437.
- Gremmen, I. & Benschop, Y. (2011) Negotiating ambivalence: the leadership of professional women's networks. In P.H. Werhane & M. Painter-Morland (Eds.) *Leadership, Gender, and Organisation* (pp. 169-183). New York: Springer.
- Ibarra, H. (1992) Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37 (3), 422-447.
- Ibarra, H. (1997) Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. *Social Psychology Quarterly*, 60 (1), 91-102.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006) Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71, 589-617.
- Kilduff, M., Tsai, W. & Hanke, R. (2006) A paradigm too far? A dynamic stability reconsideration of the social network research program. *Academy of Management Review*, 31 (4), 1031-1048.

- Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2010) Impressing for success: a gendered analysis of a key social capital accumulation strategy. *Gender, Work & Organization*, 17, 521-546.
- McGuire, G.M. (2002) Gender, race and the shadow structure: a study of informal networks and inequality in a work organization. *Gender & Society*, 16, 303-322.
- Opportunity in Bedrijf (2006) Netwerken voor Zakenvrouwen. *Praktijkids voor het opzetten en runnen van een bedrijfsnetwerk*. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.
- Pini, B., Brown, K., & Ryan, C. (2004) Women-only networks as a strategy for change? A case study from local government. *Women in Management Review*, 19 (6), 286-292.
- Scott, D.B. (1996) Shattering the instrumental-expressive myth: the power of women's networks in corporate government affairs. *Gender & Society*, 10 (3), 232-247.
- Singh, V., Vinnicombe, S., & Kumra, S. (2006) Women in formal corporate networks: an organizational citizenship perspective. *Women in Management Review*, 21 (6), 458-482.
- Van de Ven, A., & Delbecq, A.L. (1971) Nominal versus interacting group processes for committee decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 14, 203-212.
- Vinnicombe, S., Singh, V., & Kumra, S. (2003) *Making Good Connections. Best practice for women's corporate networks*. Londen/Bedford: Opportunity Now/Cranfield University.

Het project "Effectieve samenwerking" is mede mogelijk gemaakt door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP), het landelijk PolitieVrouwenNetwerk en de vrouwennetwerken van de Koninklijke BAM Groep, de Technische Universiteit Delft, Shell Nederland, De Haagse Hogeschool, ING en de Universiteit Twente. De brochure "Vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument in organisaties" en de methodiek "Vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument in organisaties" zijn online beschikbaar via de website www.innovatiefinwerk.nl van de NSvP.

Noten

- 1 Zie ook www.pfpwn.nl
- 2 www.talentnaardetop.nl