

De Cultuurdiagnose m/v

Nieuw instrument brengt bedrijfscultuur in kaart

In onderzoek naar de positie van vrouwen in organisaties valt regelmatig de term 'mannencultuur'. Daarbij wordt gedoeld op zaken als competitie, scoringsdrift, geen uiting geven aan onzekerheid en lange werkdagen maken. Deze cultuuraspecten kunnen de doorstroom van vrouwen belemmeren. Maar wat kun je als organisatie met deze wetenschap? Hoe breng je de cultuur in kaart en hoe verander je die vervolgens? Een interview met Annemieke van Beek (VanDoorneHuiskes) die het instrument Cultuurdiagnose m/v heeft ontwikkeld.

Wat is de Cultuurdiagnose m/v?

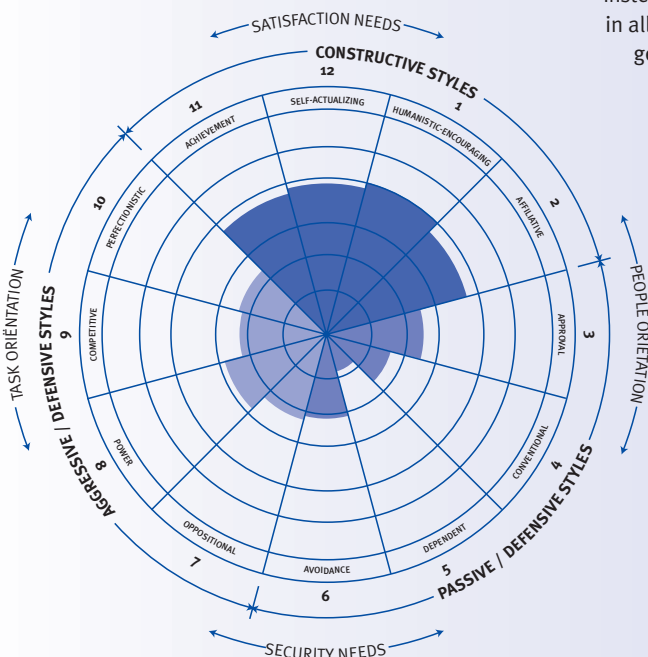
"Dat is een instrument waarmee je onderzoekt welke cultuuraspecten van een bedrijf de doorstroom van vrouwen belemmeren of bevorderen. De basis van onze cultuurdiagnose is de Organisatie Cultuur Inventarisatie (OCI) van Human Synergistics, een wereldwijd toegepast meetinstrument waarmee je op basis van door het personeel ingevulde

vragenlijsten een organisatiecultuur kunt weergeven in dominante stijlen. De OCI wordt gebruikt voor uiteenlopende organisatievraagstukken. Wij hebben er een instrument aan toegevoegd waarmee we specifiek kijken naar de invloed van cultuuraspecten op de doorstroom van vrouwen."

Hoe gaat dat in zijn werk?

"Wij hebben de Cultuurdiagnose m/v ondermeer toegepast bij De BasisHilverZorg, een grote zorginstelling. Eerst hebben we het aandeel vrouwen in alle onderdelen van de organisatie in kaart gebracht. Daaruit bleek dat er een stevig glazen plafond is voor vrouwelijk talent in de hoogste regionen. Vervolgens hebben 160 medewerkers, gestratificeerd naar functie, salarisschaal, geslacht en werklocatie, een vragenlijst ingevuld. De gegevens hebben we geanalyseerd, in een rapport verwerkt en besproken op een managementconferentie. Het resultaat was een helder beeld van de cultuur en subculturen van De BasisHilverZorg, en een overzicht van cultuurkenmerken die van invloed zijn op de doorstroming van vrouwen. Ook is een eerste aanzet gegeven voor vervolgstappen."

[lees verder op pagina 2 →](#)



Figuur: Ideaalprofiel cultuur dienstverlenende organisatie.

DEZE KEER INVOGELVLUCHT

- Nieuw instrument brengt bedrijfscultuur in kaart 1
De Cultuurdiagnose m/v
- Kwaliteit van deeltijdpleegzorg 3
Flexibel en op maat gesneden.
- 45 high potentials in MD-traject 3
Doorbreek het glazen plafond.
- Meer vrouwen bij broepsbrandweer 4
- Boeren werken aan competentieontwikkeling 5
- Introductiemonitor: kant-en-klaar evaluatiepakket 5
- Evaluatie wervingscampagne welzijn en zorg 6

CULTUURDIAGNOSE

VanDoorneHuiskes en partners voert cultuurdiagnoses uit bij diverse organisaties en maakt daarbij de organisatiecultuur bespreekbaar en beïnvloedbaar. Indien gewenst kan specifiek naar de invloed van de cultuur op doorstroomkansen van vrouwen worden gekeken.

vervolg van pagina 1 →

Wat is de waarde van een cultuurdiagnose?

“De resultaten van de cultuurdiagnose worden weergegeven in een cultuurprofiel. Dat profiel geeft een verfijnd beeld van de organisatiecultuur aan de hand van twaalf stijlen die in meer of mindere mate aanwezig zijn. Zo heb je bijvoorbeeld een competitieve cultuurstijl, een cultuurstijl van goedkeuring, een relatiegerichte cultuurstijl en een conventionele cultuurstijl. De stijlen zijn te herleiden tot gedrag van mensen die in een organisatie werkzaam zijn omdat de OCI-vragenlijst puur over gedragingen gaat. Daardoor wordt cultuur iets concreets waarover je goed met elkaar kunt praten. Als je de cultuur op deze manier in beeld brengt, heeft dat een groot effect op de bewustwording, en is de stap naar beïnvloeding van de cultuur gemakkelijker te zetten.”

Hoe kun je de cultuur dan beïnvloeden?

“Juist omdat we de cultuuraspecten beschrijven in termen van gedragingen, kun je daar goed op sturen. Een voorbeeld. Als een bedrijf hoog scoort op vermijdend gedrag – geen risico’s nemen, fouten afstraffen – zal er niet snel een vrouw in een leidinggevende positie benoemd worden. Zodra je weet dat deze vermijdende cultuurstijl dominant is, kun je met elkaar afspreken om niet meer te sturen op fouten, maar juist mensen te belonen die hun nek uitsteken, en ze stimuleren te leren van hun fouten. Op die manier kun je ook het managementprofiel aanpassen. Want uiteindelijk zijn het de managers die de cultuurbeïnvloeding het beste gestalte kunnen geven door de manier waarop ze met hun medewerkers omgaan en via de instrumenten die ze inzetten.”

mixed



DOOR VANDOORNEHUISKES ONTWIKKELD

De Cultuurdiagnose m/v is door VanDoorneHuiskes ontwikkeld in het kader van het project Mixed. In Mixed worden verschillende instrumenten ter bevordering van de doorstroming van vrouwen ontwikkeld, verspreid en in de praktijk getoetst. De cultuurdiagnose m/v is een van deze instrumenten, en wordt uitgevoerd bij de volgende bedrijven: De BasisHilverZorg, Grontmij, Randstad Groep Nederland en het Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunsten. Bij de laatste twee organisaties wordt de Cultuurdiagnose m/v uitgevoerd in samenwerking met Opportunity Advies. Mixed is een samenwerkingsproject van de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (DCE) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en zeven expertorganisaties. Het project maakt deel uit van het EQUAL-programma van de Europese Unie. Meer informatie op www.mixed-equal.nl.

CULTUURDIAGNOSE BIJ RANDSTAD

*Ook bij Randstad Groep Nederland is de Cultuurdiagnose m/v gebruikt om te onderzoeken waarom er zo weinig vrouwen in de top zitten in vergelijking met Randstadorganisaties buiten Nederland. **Sieto de Leeuw, directeur sociale en juridische zaken bij Randstad Groep Nederland:** “Masculiene waarden staan bij ons hoger in aanzien dan feminiene waarden. Dat was al eerder uit een onderzoek gebleken. De mannencultuur belemmert de doorstroom van vrouwen naar de top, overigens zonder dat mannen zich hiervan bewust zijn. Met de Cultuurdiagnose m/v van VanDoorneHuiskes konden we niet alleen de bedrijfscultuur eens goed onder de loep nemen maar ook de bewustwording vergroten.”*

“De diagnose laat zien dat onze primaire stijl gericht is op goedkeuring: aardig gevonden worden is belangrijk. Dat gaat wel ten koste van het geven van een eigen mening. De secundaire stijl kun je omschrijven als vermijdend. Dit betekent dat mensen weinig risico nemen en conflicten uit de weg gaan. We zitten dus in een wat defensieve cultuur. Daarin blijken mannen over het algemeen beter te gedijen dan vrouwen. We scoren lager op de constructieve stijlen, waarin open communicatie en sterke gerichtheid op resultaat centraal staan. Terwijl dat juist voor vrouwen een prettige cultuur is. Op zich is het natuurlijk niet slecht om gericht te zijn op goedkeuring, zeker niet in het contact met klanten. Maar in combinatie met haantjesgedrag en bazen die hun status ontlenen aan macht in plaats van aan gezag, pakt deze stijl niet goed uit voor vrouwen. Overigens vond ik het beeld heel herkenbaar. Toen ik hier net binnenkwam als directeur, viel me op hoeveel ontzag men voor me had, terwijl ik nog niets gepresteerd had.”

“Opvallend resultaat uit de diagnose was verder dat werkmaatschappij Capac een ander beeld liet zien dan de werkmaatschappijen Tempo Team, Randstad en Yacht. Capac scoort hoger op de constructieve stijlen en lager op de passief-defensieve cultuur. Capac is dan ook een heel platte, no-nonsense organisatie, mét een vrouw in de top. In het voorjaar organiseren we in het kader van onze deelname aan Mixed een interne conferentie met de directie en de managers. Daarin willen we proberen een gezamenlijk beeld te creëren van de huidige cultuur. Dat valt onder de noemer bewustwording. Vervolgens gaan we door met de beïnvloeding: welke cultuurstijlen willen we versterken en welke afzwakken? Daarbij zullen we vooral kijken wat we van Capac kunnen leren zodat de andere werkmaatschappijen meer opschuiven naar een constructieve stijl.”

“Of het mogelijk is een bedrijfscultuur te beïnvloeden? Dat is bijna een open deur. Want het gaat om mensen en die zijn te beïnvloeden. Dat doen we al sinds onze oprichting in 1960. Randstad is een waardengedreven onderneming. We hebben een aantal kernwaarden en we vragen onze medewerkers zich daarnaar te gedragen. Op allerlei manieren zijn we bezig mensen daarin ‘op te voeden’. Via interne opleidingen bijvoorbeeld, of via trainingen voor managers. Cultuurbeïnvloeding is wel een zaak van lange adem. Dat doe je niet in een paar jaar, althans niet als je de cultuur substantieel wilt veranderen.”

Kwaliteit van deeltijdpleegzorg

Deeltijdpleegzorg, zoals opvang in weekends en vakanties, kan uit-huisplaatsing van kinderen voorkomen, zeker wanneer de pleegzorg flexibel is en op maat gesneden. Dat blijkt uit het onderzoek *Kwaliteit van deeltijdpleegzorg* dat VanDoorneHuiskes uitvoerde voor de Maatschappelijke Ondernemers Groep (MO groep). In telefonische interviews hebben we aan bureaus jeugdzorg, zorgaanbieders en ouders gevraagd naar de bekendheid en tevredenheid met deeltijdpleegzorg. Ook de wensen voor de toekomst kwamen aan de orde. De geïnterviewden waarderen de mogelijkheden van deeltijdpleegzorg, maar vinden dat die nog onvoldoende worden benut. Dat komt met name door de geringe capaciteit en plaatsingsmogelijkheden, en door de onbekendheid van deze vormen van pleegzorg. Een voordeel van deeltijdpleegzorg is dat de ouders van het kind even lucht krijgen. Voor het pleegkind zelf heeft het pleeggezin een voorbeeldfunctie. Ook krijgt het kind een groter netwerk. Het onderzoeksrapport geeft veel aanknopingspunten om het aanbod deeltijdpleegzorg uit te breiden. De sector zou in elk geval de landelijke naamsbekendheid van deeltijdpleegzorg moeten vergroten, en ouders en bureaus jeugdzorg beter moeten voorlichten.

VanDoorneHuiskes en partners voert regelmatig klantenonderzoek uit, zowel voor non-profitorganisaties als voor de commerciële sector.

MD-PROJECTEN OP MAAT

VanDoorneHuiskes en partners ondersteunt organisaties bij het opzetten en invullen van management-developmenttrajecten. Hierbij is maatwerk het uitgangspunt. Zo kan er speciale aandacht worden besteed aan het doel vrouwen te ondersteunen naar topfuncties binnen de organisatie. Hierbij kan worden aangehaakt bij eigen management-developmentprogramma's.

45 high potentials in MD-traject

Management Development (MD) kan ambitieuze en getalenteerde vrouwen helpen om door het glazen plafond te breken. Een MD-traject maakt deze vrouwen zichtbaar en bereidt hen voor op succesvol functioneren in hogere posities. Op basis van jarenlange ervaring en onderzoek naar de oorzaken voor de geringe doorstroom van vrouwen naar de top, ontwikkelde VanDoorneHuiskes het MD-traject. Dit concept wordt per organisatie op maat uitgevoerd. Uitgangspunt zijn de competenties die de betreffende organisatie van managers verlangt. In het kader van Mixed (zie elders in deze nieuwsbrief) voeren we bij zes bedrijven een MD-traject uit. De arbeidsorganisaties die deelnemen zijn: de Belastingdienst, de gemeente Amsterdam (de bestuursdienst), de gemeente Rotterdam, Akzo Nobel, VU Medisch Centrum en de omroeporganisatie. Meer hierover in een volgende nieuwsbrief. Zie ook www.mixed-equal.nl.

Meer vrouwen bij



Succesvolle 'Niet voor

PROJECTMANAGEMENT

VanDoorneHuiskes en partners adviseert en begeleidt bij de aanpak en uitvoering van projecten. Hierbij voeren wij namens de opdrachtgever het projectmanagement of ondersteunen we de interne projectleider.

de beroepsbrandweer

Slechts 3,3 procent van alle beroepsfuncties bij de brandweer wordt vervuld door vrouwen. Dat was de aanleiding voor de start van het project *Brandweervrouwen*, gericht op de werving, selectie en opleiding van brandweervrouwen. Vernieuwend in dit project zijn de samenwerking tussen grote brandweerkorpsen en de doelgroepgerichte benadering. Met het project worden ook de mogelijkheden verkend om in de toekomst centraler te werven en te selecteren.

De feiten

Project	Brandweervrouwen / Women in the fire service
Doelstelling	Werven, selecteren en opleiden van 24 beroepsbrandweervrouwen
Campagne	Niet voor Mutsen!
Doelgroep	Sportieve, enthousiaste, teamgerichte en doortastende vrouwen
Middelen	website www.beroepsbrandweervrouw.nl advertentie, poster, brochure, briefkaart en persbericht
Opdrachtgever	Samenwerkingsverband: brandweerkorpsen Amsterdam, Den Haag en Rotterdam, NVBR (branchevereniging), Netwerk Brandweervrouwen, ministerie van BZK en VanDoorneHuiskes en partners
Subsidie	Europees Sociaal Fonds en het ministerie van BZK
Reclamebureau	Bureau Achten, Ewijk
Projectmanagement	VanDoorneHuiskes en partners

De resultaten

	aantal vrouwen
■ Via website gemeld als belangstellend t/m 31-5-2003	290
■ Aanwezig op voorlichtingsbijeenkomsten: Amsterdam, Den Haag en Rotterdam	133
■ Deelgenomen aan de fysieke selectie	80
■ Door naar het psychologisch onderzoek	44
■ Door naar de selectieprocedures in de korpsen	44
■ Aangesteld als beroepsbrandweervrouw in Den Haag en Rotterdam	20
■ In voortraject of trainingstraject in Amsterdam	9
■ Via website aangemeld juni t/m december 2003, en beschikbaar voor de tweede ronde bij de brandweer Utrecht en Den Haag	265

campagne *Mutsen'*

De succesfactoren

- sponsorschap van het ministerie van BZK, onderwerp op de agenda gezet
- concrete doelstelling, aanstelling van 24 vrouwen
- commitment van de commandanten in woorden en daden
- samenwerkingsverband met alle belangrijke spelers uit het veld
- projectmanagement, doelgericht en met kennis van zaken
- doelgroepgerichte campagne, heeft kwalitatief goede sollicitanten opgeleverd
- website www.beroepsbrandweervrouw.nl, levert een continue stroom van vrouwelijke sollicitanten voor de brandweer

Transnationale conferentie

Een succesvol voorbeeld van internationale samenwerking, was de conferentie *Diversification of the workforce in traditionally male dominated sectors* op 3 november 2003. VanDoorneHuiskes organiseerde deze conferentie in het kader van het project *Beroepsbrandweervrouwen / Women in the Fire Service*. De deelnemers waren afkomstig van partnerprojecten uit Nederland, Italië, Portugal en Engeland. Tijdens de bijeenkomst werd de stand van zaken in het project *Women in the Fire Service* besproken. Daarnaast zijn ervaringen uitgewisseld met de partnerprojecten uit de andere landen. Het project in Engeland richt zich op vrouwen in het transport, het Portugese project zet in op de integratie van allochtone vrouwen in technische beroepen, en het Italiaanse project wil meer vrouwelijke human resource managers. Ook het Nederlandse Equal-project *Enter* dat de instroom van vrouwen in technische beroepen en opleidingen wil vergroten, heeft haar voorlopige resultaten gepresenteerd. Tijdens de conferentie werd ook de manier waarop de Nederlandse rijksoverheid het emancipatiebeleid vormgeeft besproken. Het formele gedeelte van de conferentie werd afgesloten met een inspirerende workshop *Integration of women in a male dominated culture*, waarmee de deelnemers weer verder kunnen werken aan een succesvolle integratie van vrouwen in mannenberoepen.



TRAININGEN EN WERKCONFERENTIES

Trainingen en werkconferenties kunnen deel uitmaken van een adviestraject en zijn gericht op implementatie van veranderingen. VanDoorneHuiskes en partners verzorgt ook opzichzelfstaande trainingen, werkconferenties en workshops.

Boeren werken aan competentieontwikkeling



Agrarische ondernemers staan voortdurend voor nieuwe uitdagingen. Ze hebben te maken met externe eisen en interne keuzes voor de bedrijfsvoering. VanDoorneHuiskes heeft in samenwerking met Uniform Agri en het Algemeen Pedagogisch Studiecentrum (APS) een programma voor persoonlijke ontwikkeling voor agrarisch ondernemers ontworpen. In dit programma leren ondernemers – thuis en in hun eigen tijd – hoe belangrijk het is om aan je ontwikkeling te werken en hoe je dit kunt aanpakken. Ze leren vast te stellen welke competenties ze al hebben en welke ze nog moeten ontwikkelen. Uitgangspunt daarbij vormt een competentieprofiel (voor de boer van de toekomst) dat samen met mensen uit de agrarische sector is opgesteld. De ondernemers leren ook een plan voor verdere ontwikkeling op te stellen en activiteiten te zoeken die meer kennis en ervaring kunnen opleveren. De resultaten worden verzameld in de competentiekoffer.

Omdat het steeds vaker voorkomt dat man en vrouw samen op het bedrijf werken, is

het programma geschikt gemaakt voor ondernemersparen. Zij werken daadwerkelijk samen aan het programma, bijvoorbeeld door te zoeken naar mogelijkheden om onderling kennis en vaardigheden uit te wisselen.

In 2003 heeft een pilotgroep aan het programma deelgenomen. In 2004 gaat een tweede groep van start. Het programma voor agrarisch ondernemers wordt gefinancierd door het Equal-fonds van de Europese Unie. Daarmee stelt de Europese Unie geld beschikbaar om de positie van ondernemers en werknemers op de arbeidsmarkt te versterken. De Europese Unie vergoedt de helft van de kosten van het programma, de andere helft nemen VanDoorneHuiskes en de andere uitvoerende organisaties zelf voor hun rekening. Het project is onlangs door de Europese Commissie als *promising practice* benoemd. De ervaringen met het project worden ook gebruikt voor het doorvoeren van competentieontwikkeling in het agrarisch onderwijs. Hoe dit gebeurt, staat in de APS-publicatie *Competenties ontwikkelen, hoe doe je dat?* (te bestellen via <http://publicatielijst.aps.nl>).

Introductiemonitor: kant-en-klaar evaluatiepakket

Kennisoverdracht is een van de speerpunten in de organisatieverbetering van de provincie Gelderland. De provincie hecht daarom veel belang aan een goede introductie van nieuwe medewerkers. Tijdens de introductie wordt immers over en weer veel kennis overgedragen. VanDoorneHuiskes heeft een monitor ontwikkeld waarmee de provincie zelf de kwaliteit van het introductieprogramma kan evalueren. De monitor bestaat uit schriftelijke en elektronische vragenlijsten met zowel gesloten als open vragen die op verschillende momenten in de introductieperiode kunnen worden afgenomen. Daarnaast is een format op maat gemaakt voor analyse en rapportage van de verzamelde gegevens. Zo blijft het onderzoek in huis: de provincie verstuurt en ontvangt zelf de vragenlijsten, analyseert de gegevens en schrijft de evaluatierapportages.

De introductiemonitor is een kant-en-klaar evaluatiepakket, met vragenlijsten, advies voor de verzameling en verwerking van de gegevens en een format voor de rapportage. De provincie gebruikt een eigen softwareprogramma. De eerste resultaten van de monitor zijn met leidinggevenden besproken in een elektronische discussie. Hierbij is gebruikgemaakt van de versnellingskamer van de provincie. In deze discussievorm maken deelnemers gebruik van de computer. Omdat iedereen tegelijkertijd aan het woord is, kan op deze manier in korte tijd een groot aantal ideeën worden gegenereerd. Bovendien kunnen deze ideeën ter plekke worden geordend en vervolgens weer becommentarieerd. Zo is het mogelijk om snel en concreet tot aanbevelingen voor beleid te komen. VanDoorneHuiskes en partners heeft de elektronische discussie voorbereid en begeleid.

Evaluatie wervingscampagnes 'welzijn en zorg'

VanDoorneHuiskes heeft de landelijke wervingscampagnes kinderopvang, jeugdzorg, algemeen maatschappelijk werk en sociaal cultureel werk (2000-2003) geëvalueerd. Opdrachtgevers waren de werkgevers- en werknemersorganisaties in de welzijnssector. Zowel het proces als de resultaten van de wervingscampagnes zijn onder de loep genomen.

Via telefonische interviews en een focusgroep hebben we de tevredenheid van werkgevers, geïnteresseerden en ambassadeurs (medewerkers die beroepen in de sector welzijn promoten) over de activiteiten in de wervingscampagnes onderzocht. Daarnaast hebben we nog andere evaluatiemethoden toegepast, zoals een procesanalyse aan de hand van documenten en interviews, en een secundaire analyse van databestanden.

De resultaten van het onderzoek zijn onder leiding van VanDoorneHuiskes in een strategische discussie besproken met sleutelpersonen uit het werkveld. Eén van de uitkomsten van de discussie was dat wervingscampagnes zich vooral moeten gaan richten op de beeldvorming over de sector. De komende vier jaar heeft de werving van personeel geen prioriteit. Dit bleek ook uit onlangs uitgevoerde arbeidsmarktonderzoeken. Een betere samenwerking tussen het werkveld en de opleiding heeft wel hoge prioriteit om de instroom van afgestudeerden naar een baan in de welzijnssector te vergroten. De onderzoeksresultaten worden gebruikt in een nieuw meerjarig beleidskader voor het wervingsbeleid.

ONDERZOEK EN ADVIES

Een beleidsprobleem is nog geen onderzoeksvraag. Wij vinden het een uitdaging om beleidsproblemen te vertalen in de juiste onderzoeksvragen, zodat de onderzoeksresultaten daadwerkelijk een antwoord geven op uw vraag. VanDoorneHuiskes en partners onderzoekt en adviseert in verschillende fasen van beleidsontwikkeling: verkenning en diagnose, strategie- en instrumentontwikkeling, begeleiding en monitoring bij beleidsimplementatie, evaluatie en effectrapportage.

VanDoorneHuiskes heeft ook een tussentijdse evaluatie uitgevoerd van de landelijke campagne *Hard Nodig* (2001-2003), waarin op grote schaal herintreders en zij-instromers werden geworven voor de zorgsector. Tijdens de wervingsprocedure bleken grote aantallen kandidaten zich – ondanks eerdere positieve reacties – terug te trekken. Dat gebeurde vooral na het intakegesprek. In opdracht van het Centrum Arbeidsverhoudingen (CAOP) hebben wij de achterliggende redenen voor deze uitstroom onderzocht.

MEER WETEN?

Indien u meer wilt weten over lopende projecten binnen VanDoorneHuiskes en partners of als u geïnteresseerd bent in de mogelijkheden die wij bieden voor uw eigen organisatie, kunt u contact opnemen met één van onze medewerkers. U vindt de gegevens hieronder.

COLOFON

In Vogelvlucht informeert relaties van VanDoorneHuiskes en partners over haar onderzoek en projecten.

VanDoorneHuiskes en partners

- onderzoek
- advies
- projectmanagement
- communicatie-advies
- management development
- trainingen en werkconferenties
- coaching
- internationale projecten

Kerkstraat 19E
3581 RA Utrecht
T 030 - 233 33 61
F 030 - 233 33 62
E info@vandoornehuiskes.nl
www.vandoornehuiskes.nl