

LOOPBAANONTWIKKELING EN EMPOWERMENT VAN VROUWEN

Onderwerp 3

DIGI
GEN



Waarom?

Zorgen voor volledige
en effectieve
participatie van
vrouwen en gelijke
kansen op
leiderschap.

SDG doel 5.5

Empowerment van vrouwelijke leiders in het digitale tijdperk

Om een diverse, inclusieve digitale economie op te bouwen, zijn er meer vrouwen nodig in managementfuncties. Helaas hebben vrouwen op de arbeidsmarkt nog steeds een achterstand ten opzichte van mannen.

Wist je dat er in Nederland meer CEO's Peter heten dan dat er vrouwelijke CEO's zijn?

De digitale en leiderschapskloof tussen mannen en vrouwen blijft bestaan

Hoewel het percentage vrouwelijke leiders langzaam stijgt (WEF, 2022), is de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in leidende posities in de EU nog steeds twee keer zo groot als die van de beroepsbevolking (Tarín Quirós et al., 2018).

Vrouwelijke leiders zijn al ondervertegenwoordigd in "digitale" en hightechindustrieën (Grant Thorton, 2015). Wat veroorzaakt de genderkloof in digitaal en leiderschap?

Digitaal analfabetisme

- In het lager en middelbaar lager onderwijs is de genderkloof in feitelijke digitale competentie ofwel onbestaand ofwel omgekeerd: ten gunste van meisjes¹⁰.
- Op latere leeftijd (voornamelijk 55+) lopen vrouwen tegen grotere hindernissen aan en presteren ze minder goed op digitaal gebied dan mannen¹¹. Dat komt waarschijnlijk doordat deze generatie niet is opgegroeid met digitale technologieën.
- Uit de resultaten van WP1 blijkt dat 70% van de respondenten denkt dat er geen verschil is in digitale competentie tussen mannen en vrouwen in managementfuncties.

Onderwijs en opleiding

- De houding van meisjes ten opzichte van digitale vaardigheden en IT en hun vertrouwen daarin komen tot uiting in hun onderwijskeuzes.⁴
- Op latere leeftijd weerhouden ze vrouwen er vaak van om een IT-gerelateerde opleiding te kiezen, zelfs als vrouwen toegang hebben tot geavanceerde opleidingsmogelijkheden.
- Een kleiner aantal vrouwen dat IT studeert op middelbare scholen en hogescholen vertaalt zich in een genderkloof op de arbeidsmarkt¹⁰.

(Vrouwelijk) leiderschap in het digitale tijdperk: welke vaardigheden zijn nodig?

Digitalisering heeft een grote impact op organisaties en de arbeidsmarkt. Internet of Things, kunstmatige intelligentie, robotica en big data veranderen de manier waarop markten en organisaties werken. Welke vaardigheden hebben vrouwelijke leiders nodig om digitale transformatie te stimuleren?

DIGIGEN

Professional career guidance for women in management positions in the field of digital competence

➤ Digital competences: resultaten WP1

Q2. Questionnaire Digital skills are needed TODAY	40	Q4. Questionnaire Digital skills are needed FUTURE	40
confident use (routine) of Software/digital technolo...	10	E. - Leadership / Coaching	2
use / knowledge of enterprise systems	6	Standardised use of digital tool / technique	18
IT knowledge	4	Digital coordination & communication	13
microsoft knowledge (Excel, PPT, etc.)	8	use smart devices & all up-to-date online platforms	9
management of digital conferences / meetings / co...	17	Unified enterprise management systems	1
self management & adaptability	2	flexibility & quickness	5
social media skills	5	Innovation (extending digitalization) / Creativity	2
management of digital content / informaton / tasks	11	Critical thinking	1
digital affinity / Openness & willingness towards ne...	3	language skills	1
Understanding interrelationships / logical reasoning	3	use of artificial intelligence	1
confident computer / smartphone skills (Hardware)	4	Home-office- modes	2
Internet & database skills	12	working in cloud systems	2
Coaching skills	1	IT knowledge	3
		self management	4
		digital content creation	7
		same like today	2
		no answer	4

➤ Digital competenties: Digicomp 2.1¹²

- Het digicomp 2.1-kader definieert 21 digitale competenties voor burgers, verdeeld over vijf competentiegebieden en acht vaardigheidsniveaus per competentie
- Competentiegebieden: informatie- en datageletterdheid, communicatie en samenwerking, creëren van digitale inhoud, veiligheid en probleemoplossing

(Vrouwelijk) leiderschap in het digitale tijdperk: welke vaardigheden zijn nodig?

Digitalisering heeft een grote impact op organisaties en de arbeidsmarkt. Internet of Things, kunstmatige intelligentie, robotica en big data veranderen de manier waarop markten en organisaties werken.

- **Vaardigheden om nieuwe, ontwrichtende bedrijven te leiden**¹³
 - Innovatievaardigheden: creatief denken, risico's nemen, projectmanagementvaardigheden, netwerkvaardigheden, enz.
 - Leiderschapsvaardigheden: prestatieontwikkeling, **coaching en mentoring, communicatievaardigheden, omgaan met (culturele) verschillen**, enz.
 - Managementvaardigheden: **organiseren van nieuwe werkvormen**, kennis van technologie, informatieanalyse, strategische vaardigheden, enz.

DIGIGEN

Professional career guidance for women in management positions in the field of digital competence

(Vrouwelijk) leiderschap in het digitale tijdperk: welke vaardigheden zijn nodig?

- **Digitale leiderschapsvaardigheden**

Vrouwelijke leiders vinden de volgende dimensies van digitaal leiderschap belangrijk¹⁴

- :

- Nieuwsgierigheid en interesse in technologische innovaties (70%)
- Een actieve rol spelen in het vormgeven van en eigenaar zijn van de digitale verandering binnen het bedrijf (67%)
- Inlevingsvermogen en sociale vaardigheden om de waarde die verandering voor werknemers oplevert te verwoorden (51%)
- Eigen expertise en bereidheid tot levenslang leren over digitale technologieën (39%).

DIGIGEN

Professional career guidance for women in management positions in the field of digital competence



DENK- MANAGER, THINK-MALE

Leiderschap als mannelijk paradigma?

- Onbewuste vooroordelen en stereotypen
- Impliciete leiderschapstheorieën
- Rol-congruentie theorie

**ONBEWUSTE
VOOROORDELEN EN
STEREOTYPEN**

Mensen zijn nu eenmaal feilbaar voor
ONBEWUSTE BIAS.

We zijn **niet opzettelijk** bevooroordeeld,
we **willen niet** bevooroordeeld zijn. Maar
we zijn het wel. En we komen er niet
overheen door elkaar erop te wijzen.

Kerry Edelstein

*De emotionele, seksuele en
psychologische stereotypering van
vrouwen begint wanneer de dokter
zegt: 'Het is een meisje'.*

Shirley Chisholm

STEREOTYPES

zijn luie mentale overwegingen die
we nemen om een
ingewikkelde wereld te begrijpen.

Timothy D. Wilson

GROEPSDISCUSSIE

Impact of stereotypes

- Wanneer heb je te maken (gehad) met stereotypering?
- Hoe hebben stereotypen invloeden op vrouwelijke leiders?
- Wat doe jij in jouw eigen professionele begeleiding met betrekking tot het ondersteunen van vrouwen die zichzelf stereotyperen of hinder ondervinden van stereotypering door anderen?

Effecten van gender-stereotypering

- Verwachtingen van jongs af aan
- Zelf-stereotypering
- Ontwikkeling van vaardigheden
- Loopbaanontwikkeling
- Zorgtaken en het opvoeden van kinderen
- Ontwerpfouten
- Verschillen in gezondheid, onderwijs, lonen, financiële onafhankelijkheid



IMPLICIETE LEIDERSCHAPS THEORIEEN

Impliciete leiderschapstheorieën betekent: **onbewust** overtuigingen, veronderstellingen en **mentale kaders** die **individuen** hebben over de eigenschappen, gedragingen en kenmerken **die geassocieerd worden met effectieve leiders**; ze beïnvloeden hoe individuen leiders **waarnemen en erop reageren**.

Impliciete leiderschaps theorieën

DE ONDERZOEKSPARADIGMA'S

Hoe stereotype worden leiderschaps posities als mannelijk waargenomen?

THINK MANAGER –
THINK MALE

AGENCY –
COMMUNION

MASCULINITY –
FEMININITY

Meta-Analysis by Koenig et al. (2011)

Denk manager - Denk man

Alle experimentele groepen krijgen dezelfde lijst met kenmerken (bijv. Revised Descriptive Index), die geëvalueerd moeten worden in relatie tot een bepaalde groep personen.

vrouwen/mannen/leiders zijn:



Hardwerkend



Niet van
toepassing

Toepasselijk

Groep 1

Groep 2

Groep 3

Vrouwen

Ideale leider

Mannen

Gemiddelde
waarde

Gemiddelde
waarde

Gemiddelde
waarde

Vrouwen-leiders-correlatie

Mannen-leiders-correlatie

Stereotiep mannelijk leiderschapsbegrip als *Mannen-leider-correlatie* > *Vrouwen-leider-correlatie*

Toeschrijven stereotypen als typisch mannelijk (agency) of typisch vrouwelijk (communion)

Bem Geslachtsrol-inventarisatie (BSRI)



<https://www.psytoolkit.org/cgi-bin/3.4.4/survey?s=BsNnQ>

Stel je jouw ideale leider voor!

Agency- ondernemend (Mannelijk) of Communion- gemeenschapszin (vrouwelijk)

Items for evaluating masculinity	Items for evaluating femininity	Non-typed items
1.- Self-reliant.	2.- Yielding.	3.- Helpful.
4.- Defends own beliefs.	5.- Cheerful.	6.- Moody.
7.- Independent.	8.- Shy.	9.- Conscientious.
10.- Athletic.	11.- Affectionate.	12.- Theatrical.
13.- Assertive.	14.- Not susceptible to flattery.	15.- Happy.
16.- Strong personality.	17.- Loyal.	18.- Unpredictable.
19.- Forceful.	20.- Feminine.	21.- Reliable.
22.- Analytical.	23.- Sympathetic.	24.- Jealous.
25.- Leadership ability.	26.- Sensitive to others' needs.	27.- Truthful.
28.- Willing to take risks.	29.- Understanding.	30.- Secretive.
31.- Makes decisions easily.	32.- Compassionate.	33.- Sincere.
34.- Self-sufficient.	35.- Eager to soothe hurt feelings.	36.- Conceited.
37.- Dominant.	38.- Soft-spoken.	39.- Likeable.
40.- Masculine.	41.- Warm.	42.- Solemn.
43.- Willing to take a stand.	44.- Tender.	45.- Friendly.
46.- Aggressive.	47.- Gullible.	48.- Inefficient.
49.- Acts as a leader.	50.- Childlike.	51.- Adaptable.
52.- Individualistic.	53.- Does not use harsh language.	54.- Unsystematic.
55.- Competitive.	56.- Loves children.	57.- Tactful.
58.- Ambitious.	59.- Gentle.	60.- Conventional.

Alle deelnemers krijgen dezelfde lijst met connotatieve kenmerken (bijv. Bem Sex-Role Inventory), die geëvalueerd moeten worden in relatie tot leiders.

De leiders zijn:



Krachtig (m)

Niet van toepassing

Verlegen (v)

Toepasselijk

Toeschrijven van stereotype mannelijk leiderschapsbegrip als mannelijke (agency) eigenschappen of als stereotypische vrouwelijke eigenschappen (Communion)

Mannelijk-vrouwelijk

Alle deelnemers krijgen dezelfde lijst met beroepen (bv. classificatie van beroepen) die geëvalueerd moeten worden in termen van mannelijk/vrouwelijk.

Beroepen zijn:



politici

mannelijk

vrouwelijk

koks

Stereotype mannelijke leiderschap/beroep
begrijpen als mannelijk < > vrouwelijk

Bevindingen

■ Tijd van publicatie

- In de loop der tijd is het begrip leiderschap vrouwelijker geworden; vrouwelijke competenties worden steeds meer geassocieerd met leiderschapsposities.

■ Geslacht van de deelnemers

- Mannen associëren leiderschap eerder met mannelijke competenties dan vrouwen.

■ Hiërarchisch niveau van leiderschapspositie

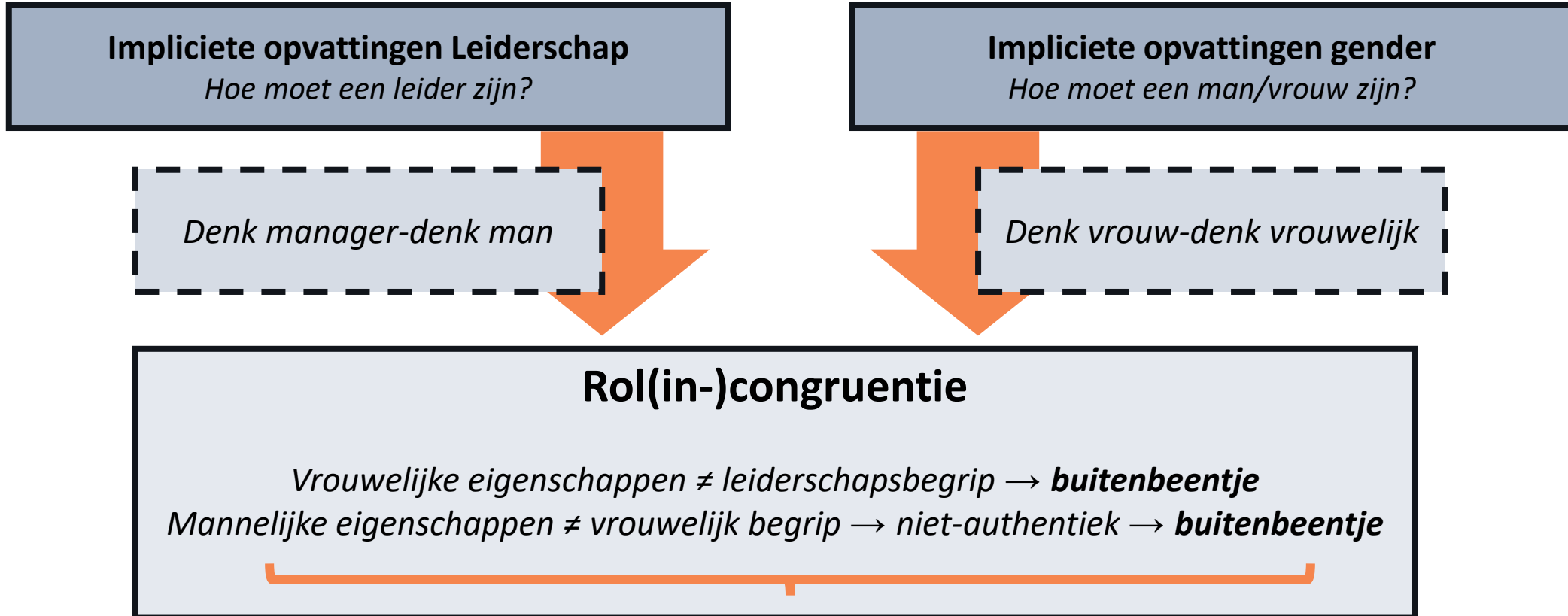
- Leiderschapscompetenties met een mannelijke connotatie worden vaak geassocieerd met managers op hogere niveaus.



**ROL
CONGRUENTIE
THEORIE**

Rolcongruentie is de mate waarin de perceptie van een individu (*impliciete gendertheorie*) overeenkomt met de vooropgezette verwachtingen (*impliciete leiderschapstheorieën*) ten opzichte van een rol (*leidende positie*).

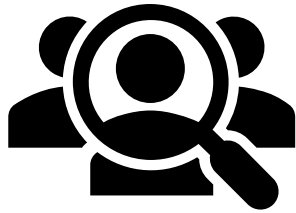
Rolcongruentie-theorie



TERUGSLAG EFFEKT

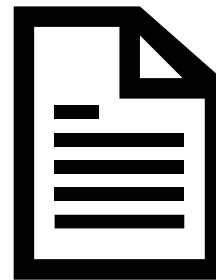
Perceptie van de geschiktheid van de sollicitant

HR beschrijft de leider die ze zoeken

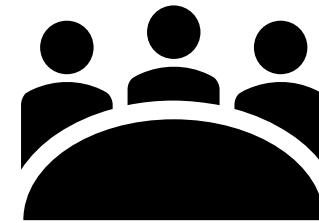


→ *Denk manager - Denk man*

(tendentieuze) vacature



HR ontmoet sollicitanten voor sollicitatiegesprekken



Vanuit het perspectief van een derde persoon:

→ *beschreven rolonegelijkheid*

→ *selectie van vrouwelijke sollicitanten*

→ *Zelfbeschreven rol- (in)congruentie*

→ *Zelfselectie van vrouwelijke sollicitanten*

EFFECTEN OP VROUWELIJKE CARRIÈRES

Gekozen aspecten van interactie op
de werkplek

- Vrouwspecifieke uitdagingen
 - Het imposter syndrome (bedriegersyndroom)
 - Krabbenmandsyndroom
 - Queen-Bee (Bijenconinginnensyndroom)
- Rolmodellen



- Wereldwijde verschijnselen
- Meer vrouwen (60%) dan mannen (30%)



VROUWSPECIFIEKE UITDAGINGEN

Imposter syndroom

Je denkt: "**Waarom zou** iemand me nog een keer in een film willen zien? En **ik weet** toch **niet hoe ik moet** acteren, dus waarom doe ik dit?"

Meryl Streep, 21 Oscarnominaties, 3 Oscars

Bienkoninginnen syndroom

Het Bienkoninginnen syndroom
beschrijft een **vrouw met autoriteit** die
of **ondergeschikten** kritischer **behandelt**
als ze **vrouwelijk** zijn

Voor het eerst gedefinieerd door G.L. Staines, T.E. Jayaratne en C. Tavris in 1973.

Krabbenmandsyndroom

Als er één krab in een mand zit, kan deze er makkelijk uit klimmen. Zodra er meerdere krabben in de mand zitten en één ontsnapt of wil ontsnappen, trekken de anderen de klimmende krab weer naar beneden.

- Vrouwen doen dit mogelijk om elkaar onnodig te veroordelen en elkaar klein te houden.
- Mannen doen dit niet zo vaak

Professionele uitdagingen

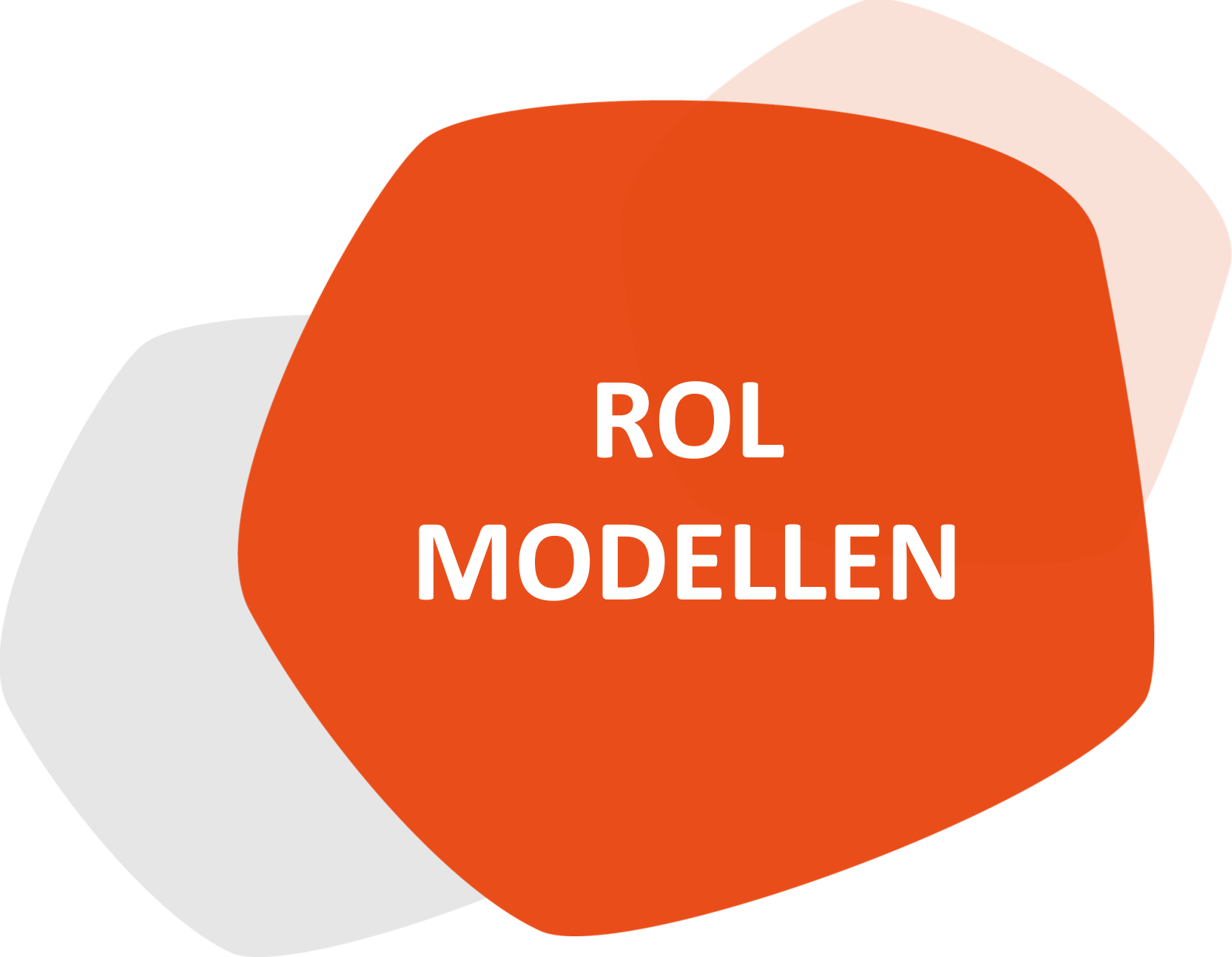
Potentiële zelf-stereotypering of stereotypering van anderen kunnen gaan over:

- Genderrollen stereotypering en uitingen
- Mogelijkheden en bekwaamheden: technisch/ digital, interpersoonlijk etc.

Privé Uitdagingen

Potentiële prive-uitdagingen, aangegeven door vrouwen, kunnen gaan over:

- Fysieke uitdagingen
- Zorgverplichtingen; kinderen, ouders
- Uitdagingen in relatie tot Life-Work-Balans



ROL MODELLEN

GROEPSDISCUSSIE

Belang van rolmodellen

Wat is de betekenis van rolmodellen in relatie tot vrouwelijk
leiderschap?

Waarom zijn rolmodellen nodig?

Hoe kan een professional reageren of acteren op rolmodellen
binnen de begeleiding?

„Elke generatie **vergroot de horizon**,
leert van de successen en faalervaringen
van de **voorgaande generaties** en
verzorgt lessen voor de volgende golf
aan vrouwen.”

C. Goldin (2023)

Effecten van rolmodellen

- Rolmodellen geven ruimte en mogelijkheden aan om buiten kaders te kijken
- Rolmodellen inspireren vrouwen om hun ambities te versterken en hun doelen te verleggen
- Rolmodellen illustreren en demonstreren de mentaliteit en gedragingen op welke wijze je verder kunt komen.

→ Rolmodellen hebben een relatie met vrouwelijk mentorschap

Activeren rolmodellen?

- *Accentueren van de essentie; benadrukken van het effect*
- *Richt aandacht op het imposter syndroom*
- *Verspreid het over de gehele hiërarchie*



**Medegefinancierd door
de Europese Unie**

DISCLAIMER:

De steun van de Europese Commissie voor de productie van deze publicatie betekent niet automatisch goedkeuring van de inhoud. Deze geeft alleen de mening van de auteurs weer. De Commissie kan niet verantwoordelijk worden gehouden voor enig gebruik dat kan worden gemaakt van de informatie die erin is opgenomen.



**ANDRÁSSY
UNIVERSITÄT
BUDAPEST**



PROJECTINFORMATIE

*hochschule.digigen@arbeitsagentur.de
<https://digi-gen.eu/>*

LICENTIE

*DIGIGEN © 2024 licentie onder
CC BY-NC-SA 4.0.*

*Om de licentie in te zien, ga naar
[https://creativecommons.org/
licenses/by-nc-sa/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)*

Referenties

- Carli, L. L. / Alawa, L. / Lee, Y. A. / Zhao, B. / Kim, E. (2016). Stereotypes about gender and science: women # scientists. *Psychology of Women Quarterly* 40 (2), 244–260.
- Dutz, R. / Hubner, S. / Peus, C. (2021). When agency „fits“ regardless of gender: Perceptions of applicant fit when job and organization signal male stereotypes. *Personnel Psychology* 2022 (75), 441-483.
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual Review of Psychology* 69, 275–298
- Koenig, A. M. / Eagly, A. H. / Mitchell, A. A. / Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin* 137 (4), 616–642.
- Mai, C. / Büttgen, M. / Scharzinger, D. (2016). “Think-Manager-Consider-Female”: Eine Analyse stereotypischer Ansichten über weibliche Führungskräfte und die empirische Überprüfung ihrer realen Persönlichkeit anhand der Big Five und der Dunklen Triade. *Schmalenbachs Z betriebswirtsch Forsch* 2017 (69), 119-152.
- Ferrer-Pérez, V. / Bosch-Fiol, E. (2014). The measure of the masculinity–femininity construct today: Some reflections on the case of the Bem Sex Role Inventory. *Revista de Psicología Social*. 29. 180-207.
- Staines, G. / Tavis, C. / Jayaratne, Toby E. (1974). The Queen Bee syndrome. *Psychology Today*, 7, 55–60.
- Stadelmaier, V. (2016). *Sure She Can: Crush this insecurity* (7. Ed.). SheMedia.