

## READER

# INLEIDING

---

Uitdagende Omgeving .....	1
1 Behoeften van vrouwen in Managementfuncties posities .....	10
2 Behoeften van HR-practitioners & Loopbaanadviseurs.....	12
3 Onze Aanpak .....	13
4 Resultaten van het programma .....	15
References .....	16

---

## UITDAGENDE OMGEVING

Digitalisering is alomtegenwoordig en het belang ervan is onmogelijk over het hoofd te zien, vooral sinds het begin van de COVID-19 pandemie. Ook de voortdurende inspanningen om de vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies te verbeteren, hebben aan belang gewonnen. Begin 2020 heeft de Europese Commissie dan ook de strategie voor gendergelijkheid 2020-2025 geïntroduceerd, waarin deze kwestie centraal staat in het Europese beleid. De strategie is erop gericht vrouwen in staat te stellen hun professionele en sociale doelstellingen op gelijke voet met mannen te bereiken en hun potentieel volledig te benutten. Dit omvat het bereiken van gendergelijkheid in werkgelegenheid in verschillende sectoren, het waarborgen van gelijke kansen voor het evenwicht tussen werk en privéleven en het bevorderen van een eerlijke verdeling van zorgtaken (Europese Commissie 2020; Herberger et al. 2023). Dit heeft een directe impact op het werkende leven en komt ook tot uitdrukking in de overkoepelende term 'Nieuw Werk'.

Hoewel het belang van "digitalisering" en "digitale transformatie" in ons huidige landschap steeds meer wordt erkend, wordt het gebruik ervan vaak opgeblazen en ontbreekt een duidelijke definitie. Dit gebrek aan gestandaardiseerde terminologie belemmert interdisciplinair begrip, waardoor de relaties tussen deze termen onduidelijk blijven. Wat wel duidelijk blijft, is hun betekenis. Ter

verduidelijking: "Digitalisering" kan worden begrepen als het invoeren van nieuwe oplossingen die hun oorsprong vinden in informatie- en communicatietechnologieën (ICT). Aan de andere kant heeft "digitale transformatie" betrekking op de veranderingen en risico's die voortvloeien uit de implementatie van digitalisering in vergelijking met de oorspronkelijke staat. Deze veranderingen hebben verstrekkende gevolgen voor alle belanghebbenden en gaan verder dan alleen de implementatie (Herberger et al. 2021, Herberger et al. 2023).

Digitalisering is de eerste stap in deze context en betekent een verschuiving ten opzichte van de huidige status-quo. Na digitalisering volgt het proces van digitale transformatie, dat leidt tot fundamentele veranderingen, zoals innovaties, en zelfs overloopeffecten kan hebben op maatschappelijke systemen. Deze transformatie is nauw verbonden met de snelle economie van de 21e eeuw, waarin ICT een centrale rol speelt. Met de integratie van ICT komt er een algemene noodzaak voor individuen om hun kennis te vergroten en uit te blinken in de steeds complexere en interactievere werkomgeving (Herberger et al. 2021, Herberger et al. 2023). Critical core-digital skills for the 21st-century work-life environment are the following (van Laar et al., 2017:

- Informatiebeheer: De vaardigheid om ICT te gebruiken om informatie efficiënt te zoeken, te selecteren of te ordenen en de meest geschikte bron voor een bepaalde taak te kiezen.
- Kritisch denken: De vaardigheid om ICT te gebruiken als bron voor een geïnformeerd oordeel en reflecterend redeneren.
- Creativiteit: De vaardigheid om nieuwe ideeën en inhoud te creëren met behulp van ICT.
- Probleemoplossend vermogen: De vaardigheid om ICT te gebruiken om een probleem te verwerken en te begrijpen en cognitief een oplossing te vinden.
- Samenwerking: De vaardigheid om ICT te gebruiken om effectief met anderen samen te werken.
- Communicatie: De vaardigheid om informatie over te brengen en effectief uit te drukken.

- Technisch: De vaardigheid om (mobiele) apparaten en applicaties te gebruiken en zich te oriënteren in online omgevingen.

Naast de digitale kernvaardigheden die worden beschouwd als een essentiële voorwaarde voor succesvol werk en een voorspoedige professionele carrière in de 21e eeuw, zijn er ook zogenaamde "contextgerelateerde vaardigheden" waarmee ook rekening moet worden gehouden als het gaat om werksucces en een succesvolle carrière (van Laar et al., 2017):

- Zelfsturing: De vaardigheid om doelen te stellen en het proces om die doelen te bereiken te beheren met ICT.
- Leven lang leren: De vaardigheid om kennis en capaciteiten voortdurend te verbeteren (met behulp van ICT).
- Ethisch bewustzijn: De vaardigheid om zich sociaal verantwoordelijk te gedragen bij het gebruik van ICT.
- Cultureel bewustzijn: De vaardigheid om cultureel begrip te tonen bij het gebruik van ICT.
- Flexibiliteit: de vaardigheid om iemands denken of houding aan te passen aan veranderende ICT-omgevingen.

Het "nieuwe werken" is een term die verwijst naar een eigentijdse benadering van werk en werkgelegenheid die zich heeft ontwikkeld als reactie op de veranderende maatschappelijke en economische dynamiek. Het legt de nadruk op flexibiliteit, autonomie, samenwerking en innovatie op de werkplek en werpt een licht op leiderschap en leiderschapsvaardigheden die verband houden met digitalisering en digitale transformatie. Nieuw Werk omvat een groot aantal verschillende aspecten van het moderne werkende leven. Het vertegenwoordigt dus geen holistische benadering, maar eerder een verzameling onderdelen van het hedendaagse arbeidsleven (Kaudela-Baum et al. 2022):

- **Flexibiliteit:** Het Nieuwe Werken legt sterk de nadruk op flexibiliteit in termen van wanneer, waar en hoe het werk wordt gedaan. Deze flexibiliteit erkent dat niet alle taken binnen de grenzen van een traditioneel kantoor moeten worden uitgevoerd en dat werknemers verschillende werkvoorkeuren en -behoeften kunnen hebben. Digitale hulpmiddelen spelen hier een belangrijke rol en kruispunten transformeren het werkende leven digitaal.
- **Autonomie:** Werknemers in een nieuwe werkomgeving krijgen vaak meer autonomie en vertrouwen om hun taken en verantwoordelijkheden te beheren. Dit kan leiden tot meer werktevredenheid en motivatie.
- **Samenwerking:** Nieuw werk moedigt samenwerking tussen collega's en teams aan. Het erkent het belang van open communicatie, het delen van kennis en interdisciplinaire benaderingen om problemen op te lossen. Digitale hulpmiddelen bieden via platforms en cloud-gebaseerde bronnen geweldige mogelijkheden om effectiever en efficiënter samen te werken.
- **Innovatie:** De moderne werkomgeving wordt gekenmerkt door snelle technologische ontwikkelingen en veranderende marktomstandigheden. Het nieuwe werken bevordert een cultuur van innovatie door werknemers de ruimte te geven om te experimenteren, risico's te nemen en creatieve oplossingen te ontwikkelen.
- **Persoonlijke ontwikkeling:** Nieuw Werk hecht veel waarde aan persoonlijke ontwikkeling en voortdurend leren. Werknemers worden aangemoedigd om nieuwe vaardigheden te verwerven, zich aan te passen aan veranderingen en verantwoordelijkheid te nemen voor de groei van hun carrière.
- **Balans werk-privé:** Een gezonde balans tussen werk en privé is een centraal aspect van Het Nieuwe Werken. Het erkent dat werknemers een leven hebben buiten het werk en

probeert aan die behoeften tegemoet te komen, waardoor burn-out wordt tegengegaan en het welzijn wordt verbeterd.

- **Diversiteit en inclusie:** Nieuw werk bevordert vaak diversiteit en inclusie op de werkplek. Het erkent dat diverse teams innovatiever zijn en beter problemen kunnen oplossen.
- **Integratie van technologie:** Het nieuwe werken maakt gebruik van technologie om werken op afstand, virtuele samenwerking en data-gestuurde besluitvorming mogelijk te maken. Het past zich aan het digitale tijdperk aan en integreert technologie naadloos in de dagelijkse werkzaamheden.
- **Milieuverantwoordelijkheid:** Veel nieuwe werkpraktijken geven prioriteit aan duurzaamheid en milieuverantwoordelijkheid. Dit omvat het verminderen van onnodig woon-werkverkeer, het bevorderen van werken op afstand en het invoeren van milieuvriendelijke praktijken op de werkplek.
- **Aanpassingsvermogen:** In een snel veranderende wereld ligt de relevantie van het nieuwe werken in het aanpassingsvermogen. Het stelt organisaties en werknemers in staat om snel te reageren op verschuivingen in het zakelijke landschap, economische omstandigheden en maatschappelijke trends.

Samengevat is Nieuw Werken zeer relevant in de moderne werkomgeving omdat het aansluit bij de veranderende behoeften en verwachtingen van werknemers, technologische vooruitgang (digitalisering en digitale transformatie) en de veranderende dynamiek van de wereldwijde beroepsbevolking. Het stelt organisaties in staat om concurrerend te blijven, bevordert innovatie en stimuleert een gezonder evenwicht tussen werk en privéleven voor hun werknemers. Voor leidinggevendenden in het bijzonder vormt dit echter een unieke uitdaging omdat werknemers een hoge mate van flexibiliteit genieten. Dit vereist ook moderne leiderschapsvaardigheden.

Hoewel vrouwen nu al vele jaren actief deelnemen aan de actieve arbeidsmarkt, is er nog steeds een kloof tussen mannen en vrouwen in het algemeen, met name in managementfuncties. De Europese Unie en nationale regeringen hebben het probleem aangepakt en regelgeving opgesteld om de situatie voor vrouwen te verbeteren. In Duitsland is in mei 2015 de wet op de gelijke participatie van vrouwen en mannen in leidinggevende posities in de particuliere en publieke sector (FüPoG) in werking getreden. De wet heeft tot doel het aandeel vrouwen in leidinggevende functies in de private en publieke sector aanzienlijk te verhogen. Voor de private sector betekent dit de invoering van een vast quotum van 30 procent van het respectieve ondervertegenwoordigde geslacht in raden van commissarissen voor beursgenoteerde bedrijven en onderhevig op gelijkheid gebaseerde medezeggenschap. Ondernemingen die ofwel beursgenoteerd zijn of onder de medezeggenschap van ondernemingen vallen en nog niet aan het vaste quotum hoeven te voldoen, moeten hun streefwaarden vaststellen. Bovendien werd de overeenkomstige wet inzake de gelijkheid van vrouwen en mannen in de federale overheid gewijzigd (BGleiG). Daartoe werden de vereisten voor het gelijke-kansen-plan concreter geformuleerd en gestructureerd zoals de streefgrootteregeling in de privésector. Bovendien verplicht de wet een uitgebreide rapportering (jaarlijks) om het publiek te informeren over de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in leidinggevende functies. Sinds de wet in 2015 van kracht werd, is het aandeel vrouwen in leidinggevende posities gestegen. Kortom, vrouwen in leidinggevende posities worden sterk gesteund door de Duitse overheid om de bestaande kloof tussen mannen en vrouwen te dichten. Hoewel deze wetten en regels sinds 2015 van kracht zijn, is er helaas geen enorme verbetering opgetreden (Herberger et al. 2023).

Hoewel het percentage vrouwelijke managers in Hongarije (39%) boven het EU-gemiddelde van 34% ligt (Europese Commissie 2021), is er nog ruimte voor ontwikkeling. Takács (2020) probeerde te achterhalen waarom vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd lijken in topmanagementposities, ondanks het feit dat ze steeds beter gekwalificeerd zijn. Ze heeft een sterke correlatie gevonden met starre structuren en tradities in veel ondernemingen. Vrouwen

hebben meer moeite dan mannen om een balans te vinden tussen privé- en beroepsleven, en worden mogelijk geconfronteerd met een seksistische werkomgeving. Bovendien worden vrouwen blootgesteld aan het fenomeen van het glazen plafond op de werkplek. Onderwijs wordt in deze omstandigheden als zeer belangrijk beschouwd (Tatár-Kiss, 2021). Het actieplan (2021-2030) van de Hongaarse regering met de titel "Consolidatie van de rol van vrouwen in het gezin en de samenleving" bevat verschillende doelen om vrouwen te stimuleren, vooral in armere regio's en in minderheidsgemeenschappen (Magyarország Kormánya, 2020). Verder werd in 2005 het Hungarian Business Leaders Forum opgericht als een speciaal forum voor vrouwen in leidinggevende posities om een dialoog op gang te brengen tussen vrouwelijke leiders en topmanagers in het economische en politieke leven in Hongarije. De leden van de groep zijn vrouwen in leidinggevende posities. Daarnaast organiseert het Forum professionele evenementen in Hongarije en daarbuiten, biedt het een netwerkplatform en probeert het meer vrouwelijke leiders op te bouwen met een mentorprogramma.

In 2018 heeft de Nederlandse overheid het Beleidsplan Gender & LGBTI-gelijkheid van Nederland in werking laten treden. Dit beleidsplan is erop gericht iedereen de kans te geven het leven te leiden dat hij of zij wenst met betrekking tot "(i) de arbeidsmarkt, (ii) veiligheid, zekerheid en acceptatie, en (iii) genderdiversiteit en gelijke behandeling" (Rijksoverheid 2018, p. 5). Het belangrijkste doel zal zijn om het bewustzijn van de situatie te vergroten en manieren te vinden om de situatie voor vrouwen op de arbeidsmarkt te verbeteren. Om dit doel te bereiken heeft de Eerste Kamer in 2021 een wetsvoorstel goedgekeurd om een quotum voor vrouwen in de top van het bedrijfsleven te handhaven. Vanaf 1 januari 2022 moeten aan de Nederlandse beurs genoteerde bedrijven voldoen aan een quotum voor vrouwen in topmanagementposities. "De raden van commissarissen van deze bedrijven moeten op termijn voor minstens een derde uit vrouwen en voor een derde uit mannen bestaan. Elke nieuwe benoeming in de raad moet bijdragen aan het behalen van deze doelstelling" (Rijksoverheid 2022)

Kortom, vrouwen in managementposities worden ook gesteund door de Nederlandse overheid om de bestaande kloof tussen het aantal mannelijke en vrouwelijke leiders te dichten. De resultaten moeten echter worden afgewacht omdat deze regeling pas in 2022 van start is gegaan.

De afzonderlijke uitdagingen van digitalisering, digitale transformatie, Het Nieuwe Werken en gelijkheidsinspanningen moeten worden gezien tegen de achtergrond van het VUCA-raamwerk. VUCA is een acroniem voor Volatiliteit, Onzekerheid, Complexiteit en Ambigüiteit. Het is ontstaan in het leger en is sindsdien een veelgebruikt concept geworden in het bedrijfsleven, leiderschap en organisatiestudies. VUCA beschrijft de kenmerken van een omgeving of situatie die wordt gekenmerkt door snelle en onvoorspelbare veranderingen, waardoor het een uitdaging wordt om strategieën effectief te plannen en uit te voeren (Barber 1992):

- **Volatiliteit:** Volatiliteit verwijst naar de snelle en vaak dramatische schommelingen in de externe omgeving. In een VUCA-wereld kunnen de omstandigheden plotseling en onverwacht veranderen. Dit kan het gevolg zijn van economische verschuivingen, technologische vooruitgang, natuurrampen, politieke instabiliteit of andere factoren. Volatiliteit betekent dat wat gisteren werkte morgen misschien niet meer werkt, waardoor organisaties en leiders wendbaar en responsief moeten zijn. De COVID-19 pandemie bijvoorbeeld toonde de extreme volatiliteit van de wereldeconomie en de gezondheidszorg aan, waardoor bedrijven zich snel moesten aanpassen om te overleven.
- **Onzekerheid:** Onzekerheid verwijst naar het gebrek aan voorspelbaarheid in een VUCA-omgeving. Besluitvormers kunnen moeite hebben om toekomstige gebeurtenissen en hun gevolgen te voorzien en te begrijpen. Deze onzekerheid kan het gevolg zijn van onvolledige informatie, tegenstrijdige gegevens of de pure complexiteit van de problemen. Leiders in VUCA-situaties moeten beslissingen nemen zonder over alle feiten te beschikken, wat aanzienlijke risico's met zich mee kan brengen. Bedrijven worden bijvoorbeeld vaak geconfronteerd met grote onzekerheid over consumentenvoorkeuren,



regelgeving en concurrentiedynamiek wanneer ze nieuwe markten of industrieën betreden.

- **Complexiteit:** Complexiteit weerspiegelt de ingewikkelde onderlinge verbanden en veelzijdige aard van problemen en situaties in een VUCA-wereld. Complexe problemen hebben veel variabelen en het kan moeilijk zijn om oorzaak-en-gevolgrelaties te onderscheiden. Deze complexiteit kan besluitvormers overweldigen en leiden tot analyseverlamming. Organisaties moeten het vermogen ontwikkelen om het grotere geheel te zien en de systemische relaties tussen elementen te begrijpen. Een voorbeeld van complexiteit is de ontwikkeling van duurzame toeleveringsketens, waarbij economische, milieu- en sociale factoren in een wereldwijd netwerk van leveranciers en partners met elkaar in evenwicht moeten worden gebracht.
- **Ambigüiteit:** Ambigüiteit verwijst naar de wazigheid of het gebrek aan duidelijkheid bij het begrijpen van gebeurtenissen of het interpreteren van informatie. In ambigue situaties is het een uitdaging om te bepalen wat er gebeurt of wat het betekent. Ambigüiteit is vaak het gevolg van tegenstrijdige of tegenstrijdige signalen, waardoor het moeilijk is om een duidelijk pad voorwaarts te bepalen. Leiders en organisaties moeten zich comfortabel voelen met ambigüiteit en in staat zijn om beslissingen te nemen bij gebrek aan volledige informatie. Een typisch voorbeeld van ambigüiteit is de interpretatie van markttrends, waarbij experts van mening kunnen verschillen over de betekenis van bepaalde gegevenspunten, wat leidt tot uiteenlopende strategieën.

Dit economische kader in de context van processen en de bijbehorende besluitvormingscomponenten, evenals de hierboven beschreven ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, digitale transformatie, Het Nieuwe Werken en inspanningen om gelijkheid te bereiken, leiden echter tot nadelen voor vrouwen in managementposities.

Zo laten Gmyrek et al. (2023) zien dat de digitale transformatie op basis van AI-tools (of het nu gaat om verbetering of automatisering) potentiële werkgelegenheidseffecten heeft die sterk variëren tussen de inkomensgroepen van landen als gevolg van verschillende beroepsstructuren. In lage-inkomenslanden is slechts 0,4% van de totale werkgelegenheid potentieel blootgesteld aan automatiseringseffecten, terwijl dit aandeel in hoge-inkomenslanden oploopt tot 5,5%. De resultaten zijn zeer genderspecifiek, met meer dan het dubbele percentage vrouwen dat potentieel getroffen wordt door automatisering. Managementfuncties bevinden zich vaak in het hogere loonsegment en de studie toont aan dat vooral vrouwen worden getroffen door AI-veranderingen. Dit onderstreept de noodzaak om vrouwen in managementfuncties nog beter bekend te maken met het snijvlak van digitalisering en digitale transformatie, digitale competenties, nieuw werk en inspanningen om gelijke rechten op maatschappelijke participatie te bereiken.

Bovendien kan digitale transformatie de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt versterken - als gevolg van de bestaande digitale kloof tussen mannen en vrouwen. De Gender Digital Gap is een uitdrukking van de genderverschillen in de mate waarin digitale technologieën en hun ontwikkeling en de tijd waarin digitale technologieën worden ontworpen, gebruikt op de werkplek en beschikbaar worden gesteld als machtsmiddelen. Drie dimensies van de gender-digitale kloof zijn de dimensie van macht, de dimensie van genderstereotypen en de dimensie van werktijdnormen (Lott 2023).

## **BEHOEFTE VAN VROUWEN IN MANAGEMENTFUNCTIES POSITIES**

Herberger et al. (2023) laten in hun transnationale analyse in Hongarije, Nederland en Duitsland op basis van een enquête over de behoeften van vrouwen in managementfuncties in een dergelijke uitdagende omgeving zien dat digitalisering en digitale transformatie zowel positieve als negatieve kanten hebben. Tegenover een hogere efficiëntie staat echter ook een ervaren hogere mate van

complexiteit. Wat vrouwen en mannen betreft, tonen de antwoorden van vrouwen in managementfuncties aan dat systemisch denken functioneel is bij het benaderen van uitdagingen met digitalisering en digitale transformatie. Dit vermogen is waarschijnlijk meer toe te schrijven aan het zelfbeeld van vrouwen. Het valt op dat vrouwen in managementfuncties een sterk bewustzijn van digitale communicatietechnologieën hebben ontwikkeld. Ze lijken een aanzienlijk potentieel te zien in de verdere ontwikkeling van deze technologieën, zowel nu als in de toekomst, wat waarschijnlijk ook aanvullende training op dit gebied vereist. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat vrouwen in leidinggevende functies geen verschil zien tussen mannen en vrouwen wat betreft digitale kennis en vaardigheden. Vrouwen zien echter wel dat mannen hier in het voordeel zijn, als ze dat al zijn, vanwege hun affiniteit met digitale hulpmiddelen. De resultaten laten zien dat het essentiële aspect van digitale competentie het gestandaardiseerde (waarschijnlijk routinematige) gebruik van digitale hulpmiddelen is en het vermogen om met deze hulpmiddelen en vaardigheden toegevoegde waarde te bereiken. Het is echter ook duidelijk dat digitale coördinatie en communicatie essentieel zijn voor vrouwen in managementfuncties. Daarom is het ook belangrijk om dit te versterken door aanvullende kennis en vaardigheden te verwerven. Digitale vaardigheden en competenties zullen in de toekomst een unieke rol spelen en vrouwen in managementfuncties zien mannen meer als pioniers in het uitproberen van nieuwe technologieën. Volgens Herberger et al. (2023) geven vrouwen in managementfuncties de voorkeur aan face-to-face interactie om nieuwe vaardigheden te leren door ze toe te passen via IT-ondersteunde platforms (bijv. Google Meet, MS Teams, Zoom).

Verder tonen Herberger et al. (2023) aan dat vrouwen in het management zich op een generiek niveau bewust lijken te zijn van het wettelijke kader in verband met gelijkheidsinspanningen (bijv. genderquota). Ze zijn er echter vaak niet van op de hoogte op een specifieke manier (bv. concrete wettelijke norm), wat verrassend is gezien het soms controversiële publieke debat. Interessant genoeg waren veel vrouwen in managementfuncties zich ook niet bewust van specifieke ondersteuningsprogramma's voor hun loopbaanontwikkeling. Dit versterkt de indruk dat er hier

een gebrek aan aanbod is en dat de overheidsmaatregelen waarschijnlijk te abstract zijn en geen significant voordeel opleveren. Toch blijkt uit de analyse dat vrouwen in het management bedrijfsspecifieke programma's voor de loopbaanontwikkeling van vrouwen kennen.

Last but not least, wat zijn de verwachtingen van vrouwen in managementposities voor een succesvol niet-bedrijfsspecifiek loopbaanontwikkelingsprogramma? Volgens Herberger et al. (2023) willen vrouwen in managementfuncties een persoonlijke coachingsaanpak, waar nodig gecombineerd met een mentorprogramma.

## 1 BEHOEFTE VAN HR-PRACTITIONERS & LOOPBAANADVISEURS

Ook volgens Herberger et al. (2023) worden de veranderingen die worden waargenomen door digitalisering en digitale transformatie op basis van interviews met deskundigen over het algemeen negatief beoordeeld door HR-professionals en loopbaanadviseurs, omdat een grotere complexiteit en hogere eisen worden verwacht. De positieve aspecten worden in verband gebracht met meer efficiëntie, maar niet noodzakelijkerwijs meer kosteneffectiviteit. Verschillen tussen mannen en vrouwen bestaan niet op dat gebied volgens de interviews met experts. Verder laten de resultaten zien dat de affiniteit met digitale hulpmiddelen en de bereidheid om ze te gebruiken nu al aanzienlijk is en in de toekomst waarschijnlijk zal toenemen, vooral wat betreft coördinatie (van teams en henzelf) en communicatie. Ook in dit opzicht zijn er geen significante verschillen tussen mannen en vrouwen. Vrouwen lijken echter een voorkeur te hebben voor de interactieve elementen van digitalisering (bv. communicatie), terwijl mannen meer bereid zijn om nieuwe digitale hulpmiddelen te gebruiken. Wanneer HR-medewerkers en -adviseurs gevraagd wordt naar specifieke training in verband met het aanleren van digitale vaardigheden en kwalificaties, valt op dat persoonlijke interactie vereist is. Pure zelfstudie voldoet dus nauwelijks aan de behoeften. Of dit persoonlijke contact en uitwisseling (ook in de groep) virtueel of in aanwezigheid moet gebeuren, lijkt hier echter van ondergeschikt belang.

Volgens Herberger et al. (2023) blijken HR-professionals en loopbaanbegeleiders op de hoogte te zijn van tal van wettelijke normen om vrouwen in staat te stellen gelijkwaardig deel te nemen aan loopbaanontwikkeling in leidinggevende posities. Ten minste een minderheid lijkt echter niet op de hoogte te zijn van maatregelen die op hen van toepassing zijn. Veel HR-medewerkers en -adviseurs zijn niet op de hoogte van specifieke programma's voor vrouwen in managementfuncties om hun loopbaanontwikkeling te bevorderen. In plaats daarvan worden hier algemene verwijzingen gemaakt naar coachings- en trainingsaanbiedingen. De meeste adviesprogramma's die specifiek worden genoemd, lijken te zijn geïnitieerd door vrouwelijke belangengroepen of bedrijven.

Kort samengevat tonen Herberger et al. (2023) aan dat een succesvol curriculum en een succesvolle begeleidingsaanpak zich in de eerste plaats moeten richten op het ontwikkelen en versterken van de persoonlijkheid van individuen vanuit het perspectief van HR-practitioners en loopbaanbegeleiders. Dit is overtuigend, aangezien een persoonlijke benadering de voorkeur heeft bij counseling. Bewustwording lijkt echter ook een fundamentele benadering van counseling te zijn.

## 2 ONZE AANPAK

Op basis van de presentatie van de uitdagende situatie voor vrouwen in managementposities en de behoeften die zowel aan de kant van het advies (HR-professionals en loopbaanbegeleiders) als aan de kant van het advies (vrouwen in managementposities) naar voren kwamen, hebben we ons curriculum opgesteld dat in wezen is gebaseerd op drie kernelementen in opeenvolgende volgorde. In een eerste stap worden vrouwen in leidinggevende posities verder gestimuleerd en wordt een raakvlak met digitalisering en digitale transformatie uitgelegd. De specifieke empowerment van vrouwen met betrekking tot de bovengenoemde uitdagingen vindt daarna plaats. Het programma wordt afgesloten met een presentatie van concrete professionele en moderne consultingbenaderingen die digitaal leiderschap en empowerment van vrouwen optimaal



Figure 1: DIGIGEN Approach; *Source: own illustration*

De specifieke empowerment van vrouwen in het kader van ons opschalingsprogramma is zo ontworpen dat het niet concurreert met het loopbaansucces van andere geslachten, maar toegevoegde waarde moet creëren voor de nationale economie, specifiek voor de arbeidsmarkt. Bovendien weten we dat genderdiversiteit slechts een van de vele verschijningsvormen is van het complexe begrip diversiteit. We zijn ons ook fundamenteel bewust van een gelaagd diversiteitsmodel met meerdere onderlinge afhankelijkheden tussen de diversiteitsfactoren. Dit omvat ook mogelijke interacties tussen verschillende diversiteitsdimensies (zie Figuur 2), die ook lagen genoemd kunnen worden. Toch kan dit nauwelijks holistisch worden geoperationaliseerd in een opschalingsprogramma.

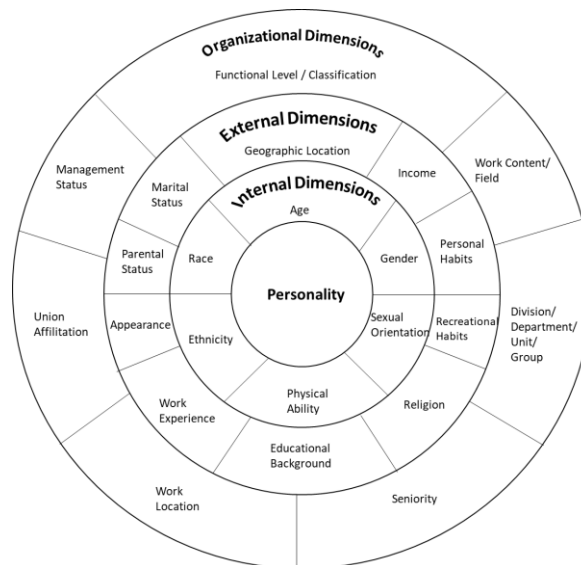


Figure 2: Diversity Dimensions; Source: Gardenswartz et al. (2003), p. 33.

### 3 RESULTATEN VAN HET PROGRAMMA

Ons programma is erop gericht vrouwen in managementfuncties nog beter voor te bereiden op de uitdagingen van een snel veranderend werklevens. Deze veranderingen uit zich concreet in digitalisering en transformatie als Nieuw Werk. Ook moeten vrouwen beslissingen nemen tegen de achtergrond van een omgeving die steeds vluchtiger, onzekerder en complexer wordt en gekenmerkt wordt door ambiguïteit (VUCA-Framework). Ons programma voorziet vrouwen van vaardigheden en competenties om hen te helpen nadelen (bijv. Gender Digital Gap) in hun professionele loopbaan te voorkomen.

Het programma is in de eerste plaats gericht op werknemers op HR-afdelingen, loopbaanadviseurs als intermediairs en vrouwen in managementposities direct. Het is belangrijk om te benadrukken dat het programma niet bedoeld is om een concurrentienadeel ten opzichte van mannen goed te maken, maar om genderspecifieke nadelen te compenseren die het gevolg zijn van de hierboven genoemde omstandigheden voor vrouwen in managementfuncties. In plaats daarvan helpt het programma economische voordelen te genereren door structurele nadelen voor vrouwen in managementfuncties te omzeilen. We zijn ons ervan bewust dat inspanningen voor gendergelijkheid op de werkplek slechts één (hoe belangrijk ook) onderdeel zijn van

diversiteitsinspanningen en niet in gelijke mate worden aangepakt door ons programma. We zijn ons bewust van het feit dat diversiteit zelf een complex en multidimensionaal onderwerp is.

## REFERENCES

- Barber, H. (1992). Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience. *Journal of Management Development*, 11(6), pp. 4-12.  
<https://doi.org/10.1108/02621719210018208>
- European Commission (2020). Gender Equality Strategy 2020-2025. Available online at <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52020DC0152>, checked on 10/06/20223.
- European Commission (2021). The life of women and men in Europe 2021. Interactive Edition. Available online at <https://doi.org/10.2785/976803>, checked on 10/08/2023.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003). *Diverse Teams at Work - Capitalizing on the Power of Diversity*. 2nd edition, Alexandria.
- Government of the Netherlands (2018): Gender & LGBTI Equality Policy Plan 2018-2021. Putting principles into practice. The Hague. Available online at <https://www.government.nl/documents/leaflets/2018/06/01/lgbti-equality-in-the-netherlands>, checked on 10/08/2022.
- Government of the Netherlands (2022): Government of the Netherlands. Gender equality. Women's labour force participation. Available online at <https://www.government.nl/topics/gender-equality/womens-labour-force-participation>, checked on 10/08/2023.
- Gmyrek, P., Berg, J., Bescond, D. 2023. Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality, ILO Working Paper 96 (Geneva, ILO). <https://doi.org/10.54394/FHEM8239> checked on 10/06/20223.



- Herberger, T., Dötsch, J. (2021). The Means Justifies the End? Digitalization and Sustainability as a Social Challenge. A Plea for an Integrative View. In Herberger, T.; Dötsch, J. (Eds.): Digitalization, Digital Transformation, and Sustainability in the Global Economy. Cham, pp. 1–8.
- Herberger, T., Ertelt, B.-J., Scharpf, M., Reuter, A., Somogyi, S., Cserkúti, Á., Broersen, W., Etter Martin, S. (2023). Women, Leadership & Digitalization – Reports on Surveys in Germany, Hungary, and the Netherlands. ERASMUS+ DIGIGEN Project Ref. No. 2021-1-DE02-KA220-VET-000025335.
- Kaudela-Baum, S., Meldau, S., Brassler, M. (Eds.) (2022): Leadership und People Management – Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation. Berlin: Verlag Springer Gabler.
- Lott, Y. (2023). Der Gender Digital Gap in Transformation? Verwendung digitaler Technologien und Einschätzung der Berufschancen in einem digitalisierten Arbeitsmarkt. WSI-Report, No. 81.
- Magyarország Kormánya (2020): Az Európai Unió számára készített „A nők szerepének erősítése a családban és a társadalomban” akcióterv (2021–2030). Budapest. Available online at <https://cdn.kormany.hu/uploads/document/a/a4/a4d/a4dcd97363ec031dc896ff8d092c9dcc63e7c420.pdf>, checked on 08/10/2023.
- Takács, I. (2020): Akadályok a nők karrierjének útjában – a szervezetek útvesztői. *Metszetek*, 9(1), pp. 65–83.
- Tatár-Kiss, K. (2021): A nemzeti kultúra és a szervezeti kultúra egymáshoz való viszonyulása a nemek közti egyenlőség aspektusában: A női vezetők egyenlőségét vizsgáló 9 országra kiterjedő összehasonlító tanulmány. *Prosperitas*, 2020/3, pp. 21–47.

van Laar, Ester; van Deursen, Alexander J.A.M.; van Dijk, Jan A.G.M.; Haan, Jos de (2017): The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. In Computers in Human Behavior 72, pp. 577–588.