

Talent naar de Top

Starnotitie ter gelegenheid van de ondertekening van het Charter Talent naar de Top
27 november 2012

Passend leiderschap

Passend leiderschap op alle niveaus is een vereiste voor het realiseren van goed onderwijs. Leiderschap is erop gericht docenten en andere medewerkers ruimte en ontplooiingskansen te geven. Het bindmiddel is vertrouwen in het vakmanschap van docenten, teams, schoolleiding en ondersteuners van iedere school in een stimulerende, veilige werkomgeving.¹ De raad van toezicht, de raad van bestuur en schooldirecties bepalen in dialoog met ouders, leerlingen, personeelsleden en omgeving de koers voor de vereniging en afzonderlijke scholen. Voor de continuïteit maar vooral ook voor de ontwikkeling van het onderwijs is het een vereiste om op deze posities in de organisatie de juiste mix van talenten in te zetten. De juiste man/vrouw op de juiste positie. Deze talenten komen voort uit onze eigen organisatie en/of brengen ervaringen vanuit andere scholen of sectoren mee.

"Onze uitdagingen van morgen vragen om een nieuw perspectief van meer naar beter. Ons dagelijks handelen vraagt om een nieuwe levenskunst waarbij de kwaliteit van leven de leidraad vormt. Ons leren vraagt om jongens en meisjes die hun hoofd, handen en hart met elkaar verbinden."

Elies Lemkes-Straver, algemeen directeur Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie (ZLTO) en lid raad van toezicht OMO

Talent is per definitie schaars en ook in de nabije toekomst zal dit zo blijven. In het voortgezet onderwijs wordt in 2015, afhankelijk van het scenario, een tekort van 550 à 600 schoolleiders verwacht.² Het is dus van belang om potentieel talent in de organisatie te stimuleren en beschikbaar talent op de arbeidsmarkt te benutten.

'In deze tijd van gevraagde creativiteit en het zoeken naar nieuwe initiatieven, moeten we een model van leiderschap omarmen die los, open en voortdurend innovatief is.' **Quote uit onderzoek naar Vrouwelijk Leiderschap, Avans Hogeschool**

Diversiteit

Diversiteit gaat over verschillen. Over de verschillen tussen mannen en vrouwen die het verschil maken. Verschillen zorgen voor vernieuwing, voor betere inzichten en voor het behoud van talent. Diversiteit in het management zorgt ervoor dat beslissingen beter worden doordacht en afgewogen. Bovendien leidt het tot mooiere financiële resultaten. Verschillende onderzoeken, zoals die van Catalyst en McKinsey & Company, laten zien dat organisaties met mannen en vrouwen aan de top gemiddeld beter presteren. Diversiteit maakt organisaties dus bewezen effectiever. Verschillen tussen mensen leveren verschillende inzichten op. De juiste balans tussen mannen en vrouwen stimuleert creativiteit en innovatie. Personeelsleden kunnen zich beter inleven in de behoeften van de leerling die minstens net zo divers is.³

'Mijn stelling is dat kwaliteit niet sexe gerelateerd is. Een evenredige mix van mannen en vrouwen op alle posities in de organisatie en dus ook in de leiding is, zoals uit allerlei onderzoek blijkt, goed voor het succes van de organisatie. Binnen onze onderwijsorganisatie fungeren leidinggevenden daarnaast ook als rolmodel voor de leerlingen: jongens en meisjes ! We hebben nog een hele inhaalslag te maken.'

Carina Reuvers, directeur Munnikenheide College

¹ Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs, Koers 2016, Ons Middelbaar Onderwijs sinds 1916

² Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Voortgangsrapportage Actieplan Leerkracht, mei 2011

³ www.talentnaardetop.nl

Het personeel in topfuncties is idealiter een goede afspiegeling van het totale personeelsbestand. Rolmodellen kunnen het verschil maken voor de ontwikkeling van docenten en leerlingen.

Gesteld kan worden dat het aandeel vrouwen in topfuncties binnen OMO niet heel veel lager ligt dan de hieronder genoemde percentages. Maar als gestreefd wordt naar eenzelfde afspiegeling van de m/v-verhouding in de top als in de totale organisatie, dan valt er nog heel wat winst te behalen. In het werkprogramma behorend bij Koers 2016 is dan ook het streven opgenomen om het aandeel vrouwen in leidinggevende functies te verhogen.

'De scholen binnen de vereniging Ons Middelbaar Onderwijs worden bevolkt door meisjes en jongens. Het is niet meer dan normaal dat zij tijdens hun dagelijkse onderwijsactiviteiten worden begeleid door zowel mannen als vrouwen. Voorbeeldgedrag, identificatie, rolmodellen en evenwicht m/v'' komt sfeer en cultuur binnen de school ten goede. Dat geldt overigens op alle niveaus binnen de organisatie.'

Pieter Hendrikse, lid raad van bestuur Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs

De cijfers

Zowel internationaal als nationaal zijn er diverse cijfers bekend over het aandeel vrouwen in topfuncties. Het blijft echter lastig vergelijken omdat gebleken is dat ieder onderzoek zijn eigen definities en onderzoekspopulatie hanteert. Gezien de aard en het niveau van de functies binnen OMO zijn de volgende vergelijkingscijfers interessant om te noemen:

Uit de 'Emancipatie-monitor 2010' blijkt dat het aandeel vrouwen in managementfuncties in hogere en wetenschappelijke beroepen in 2009 28% was. Dit is lager dan het totale aandeel vrouwen in hogere en wetenschappelijke beroepen (42%). Vrouwen maakten in 2009 27% uit van alle leidinggevendenden. In het VO was in 2011 het aandeel vrouwen in een directiefunctie 26%.

Binnen Ons Middelbaar Onderwijs is de verdeling als volgt:

	2010	2011	2012
Aandeel vrouwelijke personeelsleden	49,8%	50,5%	51,5%
Aandeel vrouwen in de top*	19,7%	22,2%	22,9%
Aandeel vrouwen in de subtop*	29,6%	30,0%	28,2%

*Hierbij is de indeling aangehouden zoals gebruikt in de monitor Talent naar de Top.

'We hebben het vaak over vrouwelijke leiders. Zelf begin ik steeds beter in te zien dat het meer over vrouwelijk en mannelijk leiderschap gaat. Beide seksen hebben beide aspecten in meer of mindere mate in huis. Voorbeeld: Ik hoorde laatst een verhaal dat ze bij een bedrijf een vrouw in het Bestuur hadden gezet. Dit in het kader van diversiteit. Nu blijkt dat die vrouw de meest mannelijke is van allemaal. Doel voorbij geschoten ...'

Hanneke van Gompel, Coach en schrijfster van 'van Denken naar Voelen, de spirituele reis van een zakenvrouw'

Het gaat niet vanzelf

De ervaring leert dat doorstroom van vrouwen naar topfuncties niet vanzelf gaat. Over de achtergronden hiervan is al veel geschreven, met name over de praktische belemmeringen zoals beperkte kinderopvang en geringe mogelijkheden om hoge functies in deeltijd te vervullen. Daarnaast wordt in onderzoeksliteratuur de organisatiecultuur genoemd als verklaring voor de geringe doorstroom van vrouwen.

Andere hobbels zijn de beeldvorming over beide seksen, het denken in stereotypen en de neiging van vrouwen om achter de schermen te blijven. We hebben het dan over de zogenoemde *gatekeeping mechanismen*: de subtielere en minder zichtbare belemmeringen in de organisatie maar ook in vrouwen zelf.⁴

'Soms lijkt het dat vrouwen juist elkaar beperken. Andere moeders vragen mij regelmatig hoe ik mijn gezin en mijn werk combineer en of ik me niet schuldig voel ten opzichte van de kinderen. Dat vragen ze nooit aan mijn man. Ook heb ik deze vraag vreemd genoeg nooit van een vader uit mijn omgeving gehad.'

Liz Chermin, rector Van Maerlant Lyceum

Het zijn subtiele en onbedoelde belemmeringen in de organisatie maar ook in vrouwen zelf, die de deur naar hogere functies gesloten houden. Het zijn ook onzichtbare belemmeringen voor wie er niet over geïnformeerd is en er niet op let. Maar voor wie zich ervan bewust is en ervoor openstaat, worden die belemmeringen vanzelf zichtbaar.⁵

Charter Talent naar de TOP

In 2008 is de Stichting Talent naar de Top opgericht. Talent naar de Top richt zich op het faciliteren en stimuleren van overheid, werkgevers en topvrouwen zelf. De Stichting heeft het Charter Talent naar de Top ontwikkeld, waarmee werkgevers zich vrijwillig, maar niet vrijblijvend committeren aan een duurzaam en effectief m/v diversiteitsbeleid. Dit komt vanuit de overtuiging dat verandering bij de bedrijven en organisaties van binnenuit moet komen. Het Charter helpt om duidelijke doelstellingen vast te leggen en m/v diversiteit te verankeren in de organisatie. Ondertekenen biedt een organisatie praktische kaders, toegang tot een breed netwerk, kennisbronnen en (HR) instrumenten voor een stevige inbedding van m/v diversiteit in het bedrijfsbeleid. Inmiddels hebben meer dan 200 organisaties het charter ondertekend. Jaarlijks worden de resultaten van deze organisaties gemonitord. Gebleken is dat verreweg het grootste deel van de ondertekenaars, 72%, groei laat zien, 13% blijft gelijk en 15% laat een daling zien.

De raad van bestuur heeft besloten het Charter Talent naar de Top te ondertekenen om zo een stimulans te geven aan het diversiteitsbeleid binnen OMO en te kunnen profiteren van het hoogwaardig netwerk van deelnemers aan het Charter.

Op 27 november 2012 zal deze ondertekening plaatsvinden.

'Als moeder van twee dochters, waaronder een gymnasiaste, juich ik de Charterondertekening van OMO bijzonder toe! Het is geweldig dat OMO middels deze ondertekening, een publiek commitment, onderschrijft dat m/ v diversiteit meerwaarde heeft. De uitstraling die dat heeft naar de leraren, (toekomstige) leerlingen, ouders en vervolgopleidingen is significant; ik kijk dan ook bijzonder uit naar deze ondertekening!'

Sandra Lutchman, directeur Stichting Talent naar de Top

Het ondertekenen van het Charter betekent in de praktijk:

1. Het vastleggen van de beginsituatie, doelstellingen en strategie op het gebied van m/v diversiteit.
2. Het aanleveren van gegevens voor een startmeting in het eerste half jaar na ondertekening.
3. Het jaarlijks rapporteren over de voortgang en resultaten via de Tool Monitoring Talent (een online instrument waarmee cijfers en diversiteits- beleidsstukken op aangeleverd worden).

⁴ Directie Coördinatie Emancipatiebeleid / Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Sleutels tot Succes, 2004

⁵ Directie Coördinatie Emancipatiebeleid / Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Sleutels tot Succes, 2004

4. Feedback van de Commissie Monitoring Talent naar de Top in de vorm van een individuele rapportage.
5. Feedback van de Commissie Monitoring Talent naar de Top in de vorm van de Monitor Talent naar de Top, een benchmark van alle ondertekenaars.
6. Toegang tot een hoogwaardig netwerk, kennis, advies en ondersteuning en (beleids)instrumenten om te komen tot een succesvol en duurzaam diversiteitsbeleid

'Laatst vertelde een vrouwelijke collega mij dat je als vrouw in een gezelschap dat voor het merendeel uit mannen bestaat, je als vrouw daar rekening mee dient te houden en je harder op moest stellen. Een reactie die een mannelijke collega gaf, was dat dit complete onzin was. De kunst is volgens mij om je niet op de verschillen te focussen maar juist op de complementariteit. En daarbij blijft een juist evenwicht tussen vrouwen en mannen belangrijk.'

Marjo van IJzendoorn, rector Rodenborch-College

In dialoog naar meer diversiteit

De ondertekening van het Charter vormt een startpunt voor het opstellen van diversiteitsbeleid voor OMO. Geen beleid in de zin van een voorschrijvend quotum of het opleggen van maatregelen. Wel beleid in de zin van het beschrijven van doelstellingen, het formuleren van streefwaarden en het inventariseren van de mogelijke stappen om deze te behalen. Een kader dat kan bijdragen aan het ontwikkelen en aantrekken van talent. Diversiteitsbeleid is een thema waarover verschillende standpunten bestaan en zich leent voor een brede dialoog.

'Ik ervaar geen verschil in het werken met mannen of vrouwen. De vrouwen die in een directiefunctie komen, zijn gewoon net zo goed als mannen. Of omgekeerd, de mannen net zo goed als vrouwen'

Nol van Beurden, algemeen directeur Sondervick College

We gaan in dialoog met geïnteresseerden uit alle lagen van de organisatie om te verkennen hoe we het beste een impuls aan diversiteit kunnen geven. Natuurlijk wordt ook de kennis, ervaring en het netwerk vanuit Talent naar de Top hierbij ingezet. Om de dialoog te voeden wordt een kennisnetwerk rondom het thema diversiteit opgezet.

Vrouwen moeten vertrouwen in hun eigen macht om de echte "zij"-leiders die ze zijn. Vrouwen moeten ontwaken uit de masculiene dominantie en hun latente kwaliteiten ten dienst te stellen aan toekomstige generaties.

Quote uit onderzoek naar Vrouwelijk Leiderschap, Avans Hogeschool

Diversiteit in een breder perspectief

Het Charter Talent naar de Top heeft als doel het stimuleren van specifiek m/v diversiteit. Diversiteitsbeleid kan echter opgepakt worden in een breder perspectief, zoals aandacht voor etniciteit. Binnen OMO heeft zo'n 10% van de leerlingen een niet-westerse afkomst. Binnen het diversiteitsbeleid zal ook aandacht besteed worden aan het stimuleren van diversiteit op het vlak van etniciteit. Niet alleen in de top van de organisatie maar op alle niveaus. Dit alles met als doel het waarborgen en versterken van de kwaliteit van docent- en leiderschap in de toekomst.

'Leuk al die nieuwe vrouwelijke collega's. De uitdaging voor OMO wordt een allochtone collega rector vinden.'

Liz Chermin, rector Van Maerlant Lyceum