VROUW VERSTERKT WERKGEVERSCHAP

Inspiratiegids

Initiatief van **Driessen Groep**

VROUW VER STERK END WERK GEVER SCHAP

Voor vrouwen die willen groeien.
Voor organisaties die willen versterken.

voor

VOORWOORD

Als kind droomde ik van een wereld waarin iedereen gelukkig kan zijn. Een grote droom misschien, maar wel één die altijd is gebleven. Juist daarom raakt het onderwerp vrouwversterkend werkgeverschap mij zo diep. Want werk heeft enorme invloed op hoe mensen zich voelen. Op energie, gezondheid, zelfvertrouwen, groei en werkgeluk. En dus ook op de vraag of iemand de ruimte ervaart om echt tot bloei te komen.

De afgelopen jaren ben ik steeds nieuwsgieriger geworden naar wat er gebeurt onder de oppervlakte van werk. Waarom voelen sommige vrouwen zich nog altijd geremd om zichtbaar te zijn? Waarom twijfelen zoveel vrouwen aan zichzelf, terwijl hun talent allang zichtbaar is? Waarom zijn organisaties soms ingericht op een manier die niet voor iedereen even goed werkt? Hoe meer ik hierover leerde, hoe duidelijker het werd dat vrouwversterkend werkgeverschap niet alleen over vrouwen gaat. Het gaat over systemen. Over cultuur. Over leiderschap. Over de vraag welke kwaliteiten we waarderen en welke we misschien nog te vaak over het hoofd zien.

Veel van wat invloed heeft op werkgeluk en ontwikkeling blijft onzichtbaar. Aannames. Verwachtingen. Ongeschreven regels. Juist daarom begint verandering met nieuwsgierigheid. Met de bereidheid om beter te kijken. Naar jezelf, naar elkaar en naar de organisatiecultuur waarin mensen iedere dag proberen te groeien.

Voor mij voelt het bijna als een roeping om die blinde vlekken zichtbaar te maken. Om inzichten uit wetenschap, praktijkervaring en intuïtie samen te brengen en daarmee gesprekken op gang te brengen die ertoe doen. Niet om met vingers te wijzen, maar om ruimte te creëren. Voor bewustwording, voor nuance en voor verandering.

Deze inspiratiegids is bedoeld als uitnodiging. Een uitnodiging om patronen te herkennen én te doorbreken. Om anders te kijken naar werk, leiderschap en talent. En vooral: om organisaties te bouwen die niet alleen functioneren, maar versterken.

Ik hoop dat deze gids je inspireert. Dat het je nieuwsgierig maakt. Dat het je helpt om scherper te zien waar kansen liggen voor vrouwen, voor teams en voor de toekomst van werk.
Want als vrouwen floreren, groeit de organisatie mee.

Anne Smulders
Vrouw & Werk Desk,
initiatief van Driessen Groep



INHOUD

Een tijdlijn van 100 jaar Vrouw & Werk 08
Trend- en timeline

De ontdekkingstocht naar vrouwversterkend werkgeverschap 12
Aanleiding en ontdekkingstocht

Wat is vrouwversterkend werkgeverschap? 14

01 ***Werkgeluk*** 20
Wanneer alles klopt, maar het toch schuurt

02 ***Talentontwikkeling*** 32
Ambitie is er al. De vraag is of die wordt gezien.

03 ***Leiderschap*** 44
Leiderschap laat zien wie ruimte krijgt

8 take-aways om te onthouden 56

Hoe vrouwversterkend ben jij echt? 58

Over Driessen Groep 62

TREND- EN TIMELINE

Een tijdlijn van 100 jaar Vrouw & Werk

In één eeuw tijd veranderde de positie van vrouwen in werk en maatschappij. Deze trend- en tijdlijn laat zien hoe recent deze verschuiving is en waarom vrouwversterkend werkgeverschap nu nodig is om door te groeien van deelname naar floreren.



1910-1940

KIESRECHT MAAR GEEN GELIJK RECHT

- **1919** Vrouwen krijgen actief kiesrecht.
- **1924** Ontslag bij huwelijk voor vrouwelijke rijksambtenaren wordt wettelijk verplicht.
- **1930** Zwangerschapsverlof wordt bij wet geregeld. Bij zwangerschap krijgen vrouwen recht op 12 weken verlof, met volledige doorbetaling van het loon. Ongehuwde werkende vrouwen hebben recht op een looncompensatie van 80 procent.
- Getrouwde vrouwen zijn juridisch handelingsonbekwaam.

1940-1960

EERSTE STAPPEN NAAR JURIDISCHE GELIJKHEID



- **1956** Wet handelingsonbekwaamheid afgeschaft, getrouwde vrouwen mogen voortaan werken, een bankrekening openen en zonder hun man op reis.
- **1957** Einde verplicht ontslag bij huwelijk voor ambtenaressen; gehuwde vrouwen mogen in overheidsdienst blijven.

- **1970** De bepaling *'De man is het hoofd van de echtvereniging'* – waarmee wettelijk was vastgelegd dat de man het hoofd van het gezin was en de vrouw een ondergeschikte positie had – wordt uit de wet geschrapt.
- **1975** In de wet wordt vastgelegd dat werkgevers mannen en vrouwen gelijk loon moeten betalen voor gelijk werk.
- **1980** Wet Gelijke Behandeling van mannen en vrouwen bij arbeid (WGB), naast gelijk loon wordt ook gelijke behandeling op de hele werkvloer verplicht.
- **1986** Getrouwde vrouwen krijgen bij wet recht op dezelfde sociale voorzieningen (AOW en WW) als mannen.
- In het begin van de jaren '80 heeft 3 op de 10 vrouwen een betaalde baan van 12 uur of meer per week.



1960-1990

VAN BEWUSTWORDING NAAR REGELGEVING

Wist je dat?

Op dit moment zo'n 61 procent van de Nederlandse vrouwen in deeltijd werkt, tegenover 19 procent van de mannen. Het EU gemiddelde voor vrouwen is 28 procent en mannen 8 procent. (CBS-cijfers 2024)

Nederland zit daar dus ver bóven, zelfs vergeleken met West- en Noord-Europese landen waar vrouwen wel werken, maar vaker fulltime. In andere landen is het lage deeltijdpercentage onder vrouwen deels te verklaren door meer niet-werkenden. Nederland valt vooral op doordat vrouwen wél werken, maar in kleinere contracten.



1990-2020

MEER VROUWEN DOEN MEE OP DE ARBEIDSMARKT

- De netto arbeidsparticipatie nam in de periode 2013-2025 toe bij mannen en vrouwen in alle leeftijdsgroepen, maar het sterkst onder 55- tot 65-jarige vrouwen: van 49,3 procent in 2013 tot 69,8 procent in 2025.
- **2018** Wet Invoering Extra Geboorteverlof: uitbreiding van het wettelijke geboorteverlof voor partners.
- Deeltijdwerk is typisch Nederlands.



2020-heden

- **2022** Invoering vrouwenquotum: voor beursgenoteerde bedrijven geldt dat minimaal 33 procent van de Raad van Commissarissen uit vrouwen moet bestaan.
- **2022** Invoering van betaald ouderschapsverlof: 9 weken gedeeltelijk betaald in het eerste levensjaar van het kind.
- Nederlandse vrouwen besteden gemiddeld 26,5 uur per week aan onbetaald werk (huishoudelijke taken, mantelzorg, zorg voor kinderen etc.) en mannen 17,5 uur.
- **2025** Nederland zakt van plek 28 naar plek 43 op de Global Gender Gap Index (World Economic Forum), in een ranglijst van 148 landen. Opvallend is dat landen als Litouwen, Rwanda en de Filipijnen duidelijk hoger scoren vergeleken met Nederland.

NEDERLAND ZAKT MAAR LIEFST 15 PLEKKEN OP DE GLOBAL GENDER GAP INDEX

Nu is het moment...

De stappen die de afgelopen eeuw zijn gezet, vormen een belangrijke basis, maar laten ook zien dat structurele vooruitgang geen vanzelfsprekendheid is. Op een aantal thema's mogen we als samenleving zelfs nog een beweging in gang zetten.

Vrouwversterkend werkgeverschap sluit hierbij aan: het richt zich op het creëren van werkomstandigheden waarin vrouwen hun talent optimaal kunnen inzetten. Dit vraagt geen radicale transformatie, maar om bewuste keuzes in beleid, leiderschap en organisatiecultuur. Kleine verschuivingen kunnen een wereld van verschil maken: voor vrouwen, voor teams én voor de toekomstbestendigheid van organisaties.

"MIJN DROOM IS DAT DEZE TIJDLIJN MEEGROEIT MET DE NIEUWE INZICHTEN EN DAT WE PATRONEN BLIJVEN BEVRAGEN. ZODAT ER RUIMTE ONTSTAAT VOOR TOEKOMSTBESTENDIGE MOGELIJKHEDEN. VOOR ONS ÉN VOOR DE GENERATIES NA ONS."

– EVELYNE VAN DER SCHOOR –
LUMEIJ, PROGRAMMAMANAGER VROUW & WERK –

DE ONTDEKKINGS-TOCHT NAAR VROUWVERSTERKEND WERKGEVERSCHAP



De afgelopen jaren zagen we vanuit de Vrouw & Werk Desk, een initiatief van Driessen Groep, een patroon dat we niet langer konden negeren. In gesprekken, onderzoeken en cijfers kwam telkens hetzelfde terug: vrouwen ervaren gemiddeld minder werkgeluk, verzuimen vaker en groeien minder duurzaam door dan hun mannelijke collega's. Niet omdat zij minder ambitieus zijn, maar omdat hun talent niet altijd volledig tot zijn recht komt in werksystemen die ooit zijn ontworpen en sindsdien nauwelijks zijn meegegroeid met de werkelijkheid van vandaag.

Dat besef raakte ons diep. Als organisatie, als collega's en als mensen. Daarom stelden we onszelf in de zomer van 2024 een belangrijke vraag: *hoe kunnen we bijdragen aan meer werkgeluk én het volledig benutten van vrouwelijk talent?* Het antwoord bleek niet eenvoudig. Het werd geen snelle conclusie, maar een ontdekkingstocht. Een zoektocht langs onderzoeken, verhalen, gesprekken en inzichten die soms begonnen met één simpele opmerking die bleef hangen.

We begonnen met luisteren. Heel bewust. Via een open onderzoek op LinkedIn nodigden we vrouwen uit om hun ervaringen te delen. Meer dan 2.200 reacties stroomden binnen. Vrouwen vertelden openhartig waar zij energie van krijgen, waar zij tegenaan lopen, wat hen helpt groeien en wat hen juist belemmert.

Tegelijkertijd zagen we ook op de arbeidsmarkt een duidelijke ontwikkeling. De krapte nam toe, verzuimcijfers stegen en organisaties worstelden steeds vaker met dezelfde vragen: waarom benutten we vrouwelijk talent nog niet structureel? Hoe zorgen we ervoor dat vrouwen niet alleen instromen, maar ook duurzaam kunnen doorgroeien? En wat vraagt dat van organisaties zelf?

Binnen Driessen Groep brachten we daarom een groep vrouwen samen met verschillende leeftijden, rollen en achtergronden, maar met hetzelfde vuur. Vanuit die gesprekken ontstond een gezamenlijke overtuiging:

Voor vrouwen die willen groeien.
Voor organisaties die willen versterken.

Daar ontstond het fundament van wat wij vandaag vrouwversterkend werkgeverschap noemen. Werkgeverschap dat vrouwen niet vraagt zich voortdurend aan te passen, maar organisaties uitnodigt om systemen, cultuur en leiderschap opnieuw te bekijken. Werkgeverschap dat ruimte maakt voor talent, gezondheid, werkgeluk en verschillende levensfasen. Niet zodat vrouwen zich voegen naar het systeem, maar zodat organisaties zó worden ingericht dat vrouwen kunnen floreren.

WAT IS VROUWVERSTERKEND WERKGEVERSCHAP?

“Vrouwversterkend werkgeverschap begint niet bij vrouwen, maar bij de organisatie.”

Jarenlang lag de focus in gesprekken over vrouw en werk vooral op vrouwen zelf. Vrouwen moesten zichtbaarder worden. Meer zelfvertrouwen tonen. Steviger onderhandelen. Vaker hun ambitie uitspreken. Maar hoe langer we naar de werkelijkheid op de werkvloer kijken, hoe duidelijker het wordt dat de echte vraag ergens anders ligt.

Niet: *Wat moeten vrouwen anders doen?*
Maar: *Wat vraagt het systeem nog anders van organisaties?*

Vrouwversterkend werkgeverschap gaat over organisaties die bereid zijn kritisch te kijken naar hun cultuur, leiderschap en ongeschreven regels. Naar de normen die bepalen wie opvalt, wie kansen krijgt en wie zich vrij voelt om zichzelf te zijn. Want veel van wat invloed heeft op groei, werkgeluk en doorstroom zit niet alleen in beleid, maar juist in de dagelijkse praktijk. In kleine momenten. In verwachtingen die vanzelfsprekend lijken geworden.

Het gaat over de vraag:

- Welke kwaliteiten waarderen we eigenlijk?
- Wie krijgt ruimte om zichtbaar te zijn?
- Welke vormen van leiderschap herkennen we als ‘sterk’?
- Voor wie is onze manier van werken ontworpen?
- En hoeveel ruimte is er voor verschil?

Vrouwversterkend werkgeverschap vraagt daarom niet om één losse maatregel of een tijdelijk programma. Het vraagt om een bredere manier van kijken naar werk en naar mensen. Naar organisaties die begrijpen dat talent pas echt kan groeien wanneer mensen niet voortdurend hoeven aanpassen om erbij te horen.

In deze inspiratiegids richten we ons op drie pijlers: **werkgeluk, talentontwikkeling** en **leiderschap.**

Werkgeluk

Werkgeluk gaat over veel meer dan plezier in werk. Het laat zien of mensen zich veilig, gewaardeerd en gezien voelen. Of zij energie krijgen van hun werk of langzaam leeglopen. En of er ruimte is om jezelf te zijn.

Talentontwikkeling

Talentontwikkeling gaat niet alleen over kansen aanbieden, maar ook over potentieel herkennen. Want niet iedereen laat ambitie of leiderschap op dezelfde manier zien. De vraag is dus niet alleen wie zich uitspreekt, maar ook wie écht wordt gezien.

Leiderschap

Leiderschap bepaalt hoeveel ruimte mensen ervaren om te groeien. Niet de functietitel maakt het verschil, maar gedrag. Luisteren, vertrouwen geven, ruimte maken voor verschil en menselijk kijken naar prestaties zijn bepalend voor een cultuur waarin talent kan floreren.

“Je gaat het pas zien als je het doorhebt.”

JOHAN CRUIJFF

Vrouwversterkend werkgeverschap gaat uiteindelijk niet alleen over vrouwen. Het gaat over toekomstbestendige organisaties. Over werkculturen waarin mensen niet kleiner hoeven worden om succesvol te kunnen zijn. En over de keuze om systemen zo in te richten dat meer talent tot bloei kan komen.

OVER DIT ONDERZOEK

Wat hebben vrouwen nodig om echt te kunnen floreren op het werk? En waar liggen nog kansen voor organisaties die vrouwelijk talent beter willen herkennen, ontwikkelen en benutten? Om daar zicht op te krijgen, deden Driessen Groep en de Vrouw & Werk Desk samen met Markteffect onderzoek naar vrouwversterkend werkgeverschap.

Voor dit onderzoek werden 2.027 werkenden van 18 jaar en ouder bevraagd, waaronder 1.027 vrouwen en 1.000 mannen. We keken onder meer naar werkgeluk, ontwikkel-mogelijkheden, de rol van leiderschap en de randvoorwaarden die nodig zijn om vrouwen tot hun recht te laten komen op de werkvloer.

DEZE INZICHTEN GEVEN NIET ALLEEN RICHTING, MAAR ONDERBOUWEN OOK WAAROM VROUWVERSTERKEND WERKGEVERSCHAP NODIG IS. ZE HELPEN OM SCHERPER TE ZIEN WAAR HET AL GOED GAAT EN WAAR NOG WINST TE BEHALEN IS.

1. WERKGELUK:

Vrouwen geven hun werkgeluk het cijfer:

7,3

Mannen geven hun werkgeluk het cijfer:

7,6

WERKGELUK VAN VROUWEN:

7,2
Operationeel niveau

7,8
Hoger management

ONDERZOEKS RESULTATEN

2. JEZELF KUNNEN ZIJN:



71% van de vrouwen kan zichzelf zijn op het werk tegenover **76% van de mannen**.

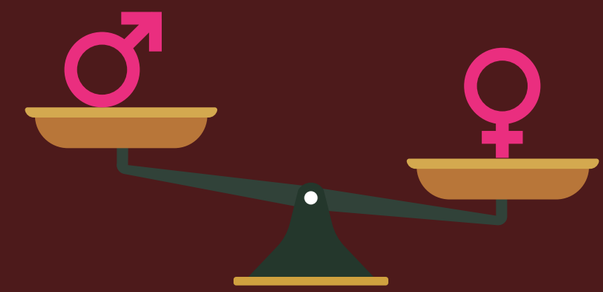
Bij **52% van de vrouwen worden ambities en keuzes beïnvloed** door verwachtingen van de omgeving en privésituatie.

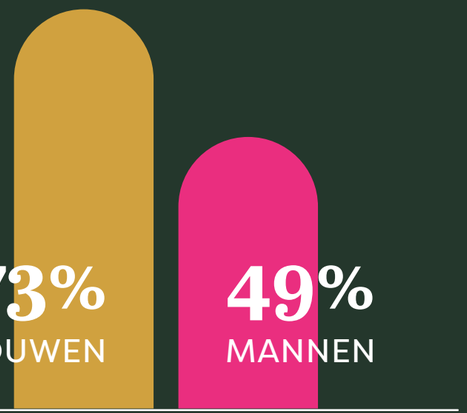
44% van de vrouwen heeft het gevoel dat thema's als zwangerschap, moederschap, menstruatie en overgang niet bespreekbaar zijn binnen de organisatie.

3. VOOROORDELEN:

De resultaten laten zien hoe hard beelden over vrouwen nog doorwerken op de werkvloer. Het gaat hier niet om feiten, maar om wat mannen en vrouwen vinden van uitspraken over vrouwen. En juist daar wordt het verschil zichtbaar.

Vrouwen herkennen vooral de extra mentale belasting die vrouwen buiten het werk dragen. Mannen zijn vaker geneigd om vrouwen minder objectiviteit, stressbestendigheid en ambitie toe te schrijven.

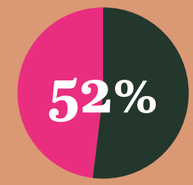




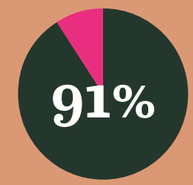
73% van de vrouwen vindt dat vrouwen **meer mentale belasting dragen** buiten het werk dan mannen. Tegenover 49% van de mannen die deze mening deelt.

Zo vindt 42% van de mannen dat vrouwen emotioneler of minder objectief zijn, tegenover 34% van de vrouwen. Ook denken mannen vaker dat vrouwen minder goed omgaan met druk (33% vs. 22%) en minder ambitieus zijn (28% vs. 21%).

Niet het talent van vrouwen staat dus ter discussie, **maar het beeld dat over hen bestaat.**



52% van de vrouwen heeft het gevoel dat collega's het werk en de ambities van vrouwen niet meer serieus blijven nemen door hun privésituatie.

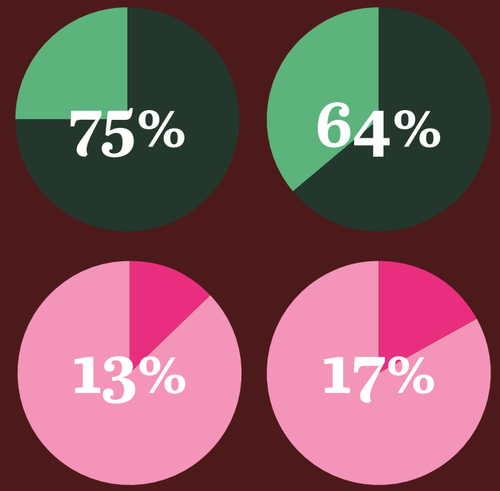


91% van de mannen heeft het gevoel dat collega's het werk en de ambities van vrouwen niet meer serieus blijven nemen door hun privésituatie.

4. AMBITIE:

Aan de ambitie ligt het niet. **75% van de vrouwen vindt financiële onafhankelijkheid belangrijk, tegenover 64% van de mannen**. Dat maakt duidelijk dat een ongelijke uitkomst later niet voortkomt uit een gebrek aan wil, maar uit hoe werk en leven zich in de praktijk ontwikkelen.

Minder vrouwen dan mannen vallen in de persona van de ambitieuze professional: **13% tegenover 17%**. Niet omdat vrouwen minder ambitieus zijn, maar omdat ambitie zich bij vrouwen vaker anders uit en minder snel wordt herkend binnen de traditionele norm van carrière maken.



5. LEIDERSCHAP

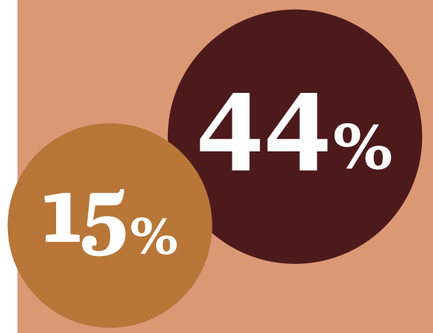
Top 5 gewenste eigenschappen van een leidinggevende:

VROUWEN	MANNEN
1. Mensgerichtheid	1. Mensgerichtheid
2. Vertrouwen en autonomie	2. Vertrouwen en autonomie
3. Empathisch vermogen	3. Motiveren leiderschap
4. Communicatieve vaardigheden	4. Empathisch vermogen
5. Motiverend leiderschap	5. Communicatieve vaardigheden

Vrouwen willen niks anders dan mannen in leiderschap, maar dezelfde kwaliteiten wegen voor hen zwaarder. Mannen en vrouwen noemen grotendeels dezelfde top 5 verschillen tussen leiders. Toch liggen de scores bij vrouwen hoger, bijvoorbeeld op persoonlijkheid (42% vs. 34%), empathie en mensgerichtheid (15% vs. 10%) en persoonlijke benadering (6% vs. 2%).

Dat laat zien: niet de behoefte verschilt, maar de mate waarin deze kwaliteiten ertoe doen.

Bij 44% van de vrouwen laat de leidinggevende de vrouw niet tot haar recht komen in de organisatie.



Vooral op operationeel niveau voelt **slechts 15% zich tot haar recht komen**.

6. TALENTONTWIKKELING:

Mannen voelen meer doorgroeimogelijkheden dan vrouwen.



77% vs 71% specialiseren in functie (M vs V)
62% vs 54% hogerop komen in functie (M vs V)

Vrouwen die parttime werken **voelen minder ruimte voor doorgroeimogelijkheiden** (39%) dan vrouwen die fulltime werken (51%)

Vrouwen waarvan de partner parttime werkt (26%) **voelen meer ruimte om door te groeien** dan vrouwen waarvan de partner fulltime werkt (19%)

49% van de vrouwen met kinderen voelt zich beperkt in haar ontwikkelingsmogelijkheden door de combinatie van werk en privé.

Deze cijfers laten zien dat talentontwikkeling voor vrouwen minder vanzelfsprekend is: niet omdat de ambitie ontbreekt, maar omdat de ruimte om door te groeien sterker onder druk staat door werktijd, thuissituatie en de combinatie van werk en privé.

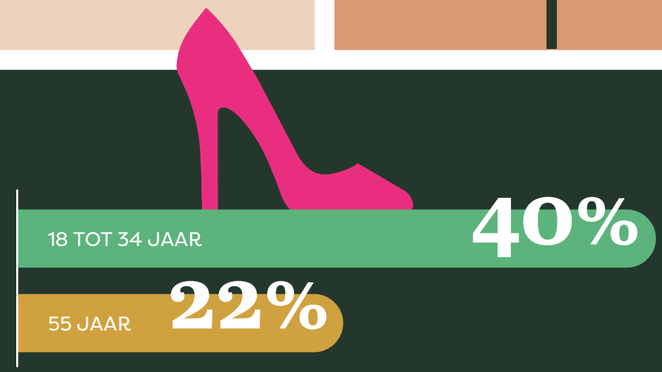
45%

Ontwikkeling begint voor vrouwen nog vaker bij erkenning. 45% van de vrouwen noemt erkenning en waardering voor hun werk als aanjager van ontwikkeling, tegenover 38% van de mannen. Gezien worden is dus geen bijzaak, maar een belangrijke voorwaarde voor groei.



7. ROLMODELLEN:

Hoe jonger vrouwen zijn, hoe vaker zij zich laten inspireren door rolmodellen. Bij vrouwen van 18 tot 34 jaar is dat 40% tegenover 22% bij 55 jaar en ouder.



Dat laat zien hoe krachtig zichtbare en herkenbare voorbeelden zijn: ze helpen vrouwelijk talent om zichzelf te zien, perspectief te ervaren en zich verder te ontwikkelen.

Hoofdstuk 1

WERK GELUK



Wanneer alles *klopt,* maar het toch schuurt

Werkgeluk lijkt op het eerste gezicht eenvoudig. Heb je leuk werk, fijne collega's, waardering en genoeg autonomie? Dan zou het goed moeten voelen. Toch laat het onderzoek van de Vrouw & Werk Desk, Driessen Groep en Markteffect iets opvallends zien: vrouwen beoordelen hun werkgeluk structureel lager dan mannen. Gemiddeld geven vrouwen hun werkgeluk een 7,3, mannen een 7,6.

Dat verschil lijkt klein, maar vertelt een groter verhaal. Want wanneer we kijken naar afzonderlijke onderdelen van werkgeluk — autonomie, waardering, vertrouwen en plezier — scoren vrouwen grotendeels vergelijkbaar met mannen. Op papier klopt het dus vaak. Maar in het totaalgevoel schuurt er iets.

Juist daar begint de werkgelukvraag.

De werkgelukparadox

Volgens onderzoeker en expert **Rosalie Reichardt-Mulder** ligt de verklaring niet in een gebrek aan ambitie of competentie. De spanning zit dieper. Zij ziet in haar onderzoek en praktijk een terugkerend patroon: vrouwen kunnen hun werk ontzettend leuk vinden en er goed in zijn, maar dat betekent niet automatisch dat het moeiteloos voelt.

Veel organisaties hebben hun basis goed geregeld. Er is autonomie, vertrouwen en aandacht voor ontwikkeling. Toch ervaren veel vrouwen een voortdurende druk om zich te bewegen naar een bepaalde norm van succes. Een norm die vaak draait om zichtbaarheid, beschikbaarheid, stevigheid en altijd 'aan' staan. Rosalie noemt dat de spanning tussen hoe succes is gedefinieerd en hoe iemand zich van nature beweegt.

Dat zie je bijvoorbeeld terug in perfectionisme, jezelf voortdurend bewijzen of het gevoel hebben dat het nooit helemaal genoeg is. Niet omdat vrouwen per definitie kritischer zijn, maar omdat zij zich vaak bewegen binnen systemen waarin impliciete verwachtingen sterk aanwezig zijn.

De vraag is daarom niet alleen:
"Hebben vrouwen plezier in hun werk?"

Maar ook:
"Hoeveel energie kost het om succesvol te zijn binnen deze omgeving?"



Mag en kan ik mezelf zijn?

Onder werkgeluk ligt volgens **Kim Soons** een vraag die veel verklaart. Kim Soons is coach, holistisch therapeut, expert in werkgeluk en mentale gezondheid en begeleidt organisaties en professionals rondom energie, stress, duurzame inzetbaarheid en persoonlijk leiderschap. In haar werk kijkt zij niet alleen naar prestaties, maar juist ook naar wat mensen nodig hebben om duurzaam gezond, energiek en in balans te blijven.
Volgens Kim begint werkgeluk vaak bij een fundamentele vraag: "Mag en kan ik mezelf zijn op het werk?" Die vraag bestaat uit twee delen.

Mag ik mezelf zijn?

Dit gaat over cultuur en psychologische veiligheid. Over de vraag of iemand zich vrij voelt om ideeën te delen, grenzen aan te geven of zichtbaar te zijn zonder voortdurend bezig te zijn met hoe dat overkomt. Uit het onderzoek blijkt dat 71% van de vrouwen zichzelf kan zijn op het werk, tegenover 76% van de mannen. Bij vrouwen tussen de 18 en 34 jaar ligt dit zelfs op 66%.
Dat betekent dus ook dat een grote groep vrouwen zich gedeeltelijk aanpast of inhoudt.

Kim Soons ziet hoe vrouwen zich vaak automatisch aanpassen aan impliciete verwachtingen op de werkvloer. Niet omdat zij dat bewust kiezen, maar omdat veel werkomgevingen subtiele signalen afgeven:

- wees niet te uitgesproken
- stel je flexibel op
- laat niet merken dat je worstelt
- pak het er gewoon even bij

Op zichzelf lijken dat kleine dingen. Maar samen sturen ze gedrag richting aanpassen in plaats van ruimte nemen.
En dat kost energie.

"De oorzaak ligt niet in gebrek aan competentie. Het zit in de spanning tussen wat van vrouwen wordt verwacht en wat als succesvol wordt gezien."

Want jezelf kunnen zijn betekent dat je niet voortdurend hoeft te scannen:

Hoe kom ik over?
Kan ik dit zeggen?
Laat ik dit beter weg?

Wanneer organisaties informatie verliezen

Nancy Poleon, diversiteitsexpert en oprichter van BrandedU, en **Ingrid van der Chijs**, expert op het gebied van inclusie, leiderschap en organisatiecultuur, benadrukken dat jezelf kunnen zijn geen luxeprobleem is, maar een organisatievraagstuk. Wanneer vrouwen zich aanpassen, ideeën inslikken of risico's vermijden, heeft dat niet alleen impact op henzelf. Ook organisaties verliezen daarmee

perspectief, creativiteit en informatie.
Zij stellen daarom een belangrijke vraag:

- Wie bepaalt eigenlijk de norm binnen organisaties?
- Wie wordt gezien als professioneel?
- Wie krijgt spreektijd?
- Wie mag fouten maken?
- En welke manier van communiceren of leiden wordt beloond?

Veel van die normen zijn ooit ontstaan zonder daar bewust bij stil te staan. Maar ze bepalen nog steeds wie zich vrij voelt om zichtbaar te zijn.
Vrouwversterkend werkgeverschap vraagt daarom niet alleen om diversiteit in mensen, maar ook om diversiteit in ruimte. Ruimte voor verschillende communicatiestijlen, vormen van leiderschap en manieren van samenwerken.

Kan ik mezelf zijn?

Zelfs wanneer de cultuur veilig voelt, kan werkgeluk alsnog onder druk staan. Volgens Kim Soons gaat “kan ik mezelf zijn?” namelijk ook over praktische haalbaarheid: energie, herstel, regelmogelijkheden en timing in iemands leven.

Veel vrouwen combineren werk met mentale belasting buiten het werk. Uit het onderzoek blijkt dat 73% van de vrouwen vindt dat vrouwen meer mentale belasting dragen buiten het werk dan mannen. Toch zijn veel organisaties nog ingericht alsof iedereen altijd op dezelfde manier beschikbaar kan zijn.

Kim Soons pleit daarom voor een andere manier van kijken naar duurzame inzetbaarheid:
Het gaat niet alleen om timemanagement, maar om energiemanagement.
Ruimte om te herstellen, ontprikkelen en opladen is geen teken van zwakte, maar een voorwaarde om duurzaam scherp te blijven.

Werkgeluk vraagt om een andere blik

Werkgeluk gaat uiteindelijk niet alleen over tevreden medewerkers. Het zegt iets fundamenteels over hoe organisaties zijn ingericht. Over de vraag of mensen zich veilig voelen. Of zij zichzelf kunnen zijn. Of hun talent gezien wordt. En hoeveel energie het kost om succesvol te blijven binnen bestaande normen.

Of zoals **Jeroen Driessen**, CEO van Driessen Groep en ambassadeur van de Vrouw & Werk Desk, het verwoordt:
“Pas de werkomgeving aan de spelers aan, in plaats van alle spelers in een pak te duwen dat hen simpelweg niet past.”
Volgens Jeroen ligt daar een belangrijke verantwoordelijkheid voor organisaties. Niet iedereen beweegt op dezelfde manier door werk, leiderschap of ontwikkeling. Juist daarom vraagt toekomstbestendig werkgeverschap om werkomgevingen die ruimte maken voor verschil, in plaats van mensen te laten passen binnen één dominante norm.

Vrouwversterkend werkgeverschap vraagt daarom niet om vrouwen die zich beter aanpassen. Het vraagt om organisaties die beter kijken. Naar cultuur. Naar gedrag. Naar energie. En naar de systemen die bepalen wie kan floreren als zichzelf.



Kim Soons
Coach, holistisch therapeut, expert in werkgeluk en mentale gezondheid



Ingrid van der Chijs
Hoofd strategie en communicatie bij Rabobank Nederland, auteur



Rosalie Reichardt-Mulder
Onderzoeker, auteur en spreker op het snijvlak van leiderschap, werkgeluk en zelfregie



Nancy Poleon
Spreker en personal branding expert



Jeroen Driessen
CEO Driessen Groep

Wat kun je als organisatie doen?

Werkgeluk vergroten begint niet met één losse interventie of een extra vitaliteitsprogramma. Het begint met de bereidheid om kritisch te kijken naar de dagelijkse praktijk. Naar cultuur, gedrag en de ongeschreven regels die bepalen wie ruimte voelt en wie energie verliest.

Vrouwversterkend werkgeverschap vraagt daarom om organisaties die werkgeluk niet zien als iets persoonlijks, maar als gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat begint bijvoorbeeld met:

- Veiligheid zichtbaar maken in gedrag, niet alleen in beleid;
- Ruimte creëren voor verschillende manieren van communiceren en samenwerken;
- Ontwikkeling bespreekbaar houden, ook wanneer iemand niet nadrukkelijk om kansen vraagt;
- Aandacht hebben voor energie, herstel en mentale belasting;
- Leidinggevenden leren signaleren wanneer aanpassen meer energie kost dan groeien oplevert;
- Open gesprekken voeren over thema's die vaak onzichtbaar blijven, zoals zwangerschap, mantelzorg, hormonale gezondheid of mentale druk.

Volgens Kim Soons zit duurzame inzetbaarheid niet alleen in slimmer plannen, maar vooral in slimmer omgaan met energie en herstel. Ook Nancy Poleon en Ingrid van der Chijs benadrukken dat organisaties kritisch moeten kijken naar hun eigen normen.

Juist in die kleine dagelijkse momenten ontstaat werkgeluk. Of verdwijnt het langzaam.

REFLECTIEVRAAG:

Kunnen vrouwen hier floreren als zichzelf?

Misschien is dat wel de belangrijkste werkgelukvraag die organisaties zichzelf kunnen stellen.

Niet: ***Hebben we ons beleid goed geregeld?***

Maar: ***Voelen vrouwen zich hier echt vrij om zichzelf te zijn?***

- Kunnen zij zichtbaar zijn zonder zich anders voor te doen?
- Kunnen zij grenzen aangeven zonder daarop afgerekend te worden?
- Worden verschillende vormen van leiderschap en ambitie hier serieus genomen?
- En hoeveel energie kost het eigenlijk om succesvol te zijn binnen deze cultuur?

Want werkgeluk ontstaat niet alleen doordat werk prettig voelt. Werkgeluk ontstaat wanneer mensen kunnen groeien zonder zichzelf kwijt te raken.

“DE GROOTSTE MISVATTING IS DAT JE ZELFVERZEKERD MOET ZIJN OM JE UIT TE SPREKEN...

...HET IS ANDERSOM: JE ZELFVERTROUWEN GROEIT ELKE KEER DAT JE JE UITSPREEKT”

– EVA JINEK, JOURNALIST, TALKSHOWHOST, SCHRIJFSTER –



Hoofdstuk 2

TALENT ONTWIK KELING



Ambitie is er al. De vraag is of die wordt gezien.

Veel organisaties investeren in talentontwikkeling. Er zijn leiderschapsprogramma's, opleidingen, coachtrajecten en doorgroeimogelijkheden. Toch laat de praktijk zien dat vrouwelijk talent nog lang niet altijd volledig tot bloei komt. Niet omdat vrouwen geen ambitie hebben, maar omdat ambitie, potentieel en leiderschap nog vaak worden beoordeeld vanuit bestaande normen.
Vrouwversterkend werkgeverschap vraagt daarom om een bredere blik op ontwikkeling. Niet alleen: wie spreekt zich uit? Maar ook: wie zien we eigenlijk als talent?

Ambitie die niet doorstroomt

Volgens **Esther Mollema**, expert op het gebied van genderdiversiteit, leiderschap en inclusieve organisaties, ligt één van de grootste misverstanden rondom vrouwelijk talent bij ambitie.
In veel organisaties wordt ambitie bij mannen sneller verondersteld, terwijl vrouwen hun ambitie vaker moeten bewijzen of expliciet moeten uitspreken**.**

Daardoor ontstaat een hardnekkig patroon: vrouwen worden eerder gezien als bescheiden, twijfelend of minder gericht op doorgroeien, terwijl die ambitie er vaak allang is.

De vraag is daarom niet:
"Hebben vrouwen voldoende ambitie?"

Maar eerder:
"Hoe herkennen organisaties ambitie eigenlijk?"

Want veel beoordelingscriteria zijn gebaseerd op zichtbaarheid. Wie spreekt zich uit in vergaderingen? Wie profileert zich nadrukkelijk? Wie is altijd beschikbaar? En wie beweegt zich vanzelfsprekend richting leiderschap?
Volgens Esther ontstaat daar een risico. Wanneer organisaties vooral kijken naar de mensen die het meest zichtbaar zijn, blijven andere vormen van potentieel makkelijker onopgemerkt.

Ook **Elco Schwartz,** expert in groepsdynamiek en gedragsverandering, ziet hoe onbewuste patronen invloed hebben op ontwikkeling en doorgroei. Veel keuzes rondom talent ontstaan niet alleen op basis van objectieve criteria, maar ook vanuit groepsnormen, aannames en impliciete verwachtingen.

Wie lijkt op eerdere leiders, wordt sneller herkend als potentieel. Wie afwijkt van de dominante norm, moet zich vaker bewijzen. Juist daarom vraagt vrouwversterkend werkgeverschap om organisaties die niet alleen kijken naar prestaties, maar ook kritisch durven kijken naar hun eigen blik op talent.

Wanneer carrières versnellen en levens schakelen

Naast zichtbaarheid speelt ook timing een belangrijke rol in talentontwikkeling.
Ruth van Veelen, universitair hoofddocent en onderzoeker bij TNO op het gebied van inclusie, diversiteit en gender op de werkvloer, ziet een duidelijke mismatch tussen hoe organisaties loopbanen organiseren en hoe levens daadwerkelijk verlopen.

Veel carrièrepaden zijn nog steeds ingericht volgens een lineair model: doorgroeien, versnellen, zichtbaar zijn en extra verantwoordelijkheid pakken in een fase waarin het leven voor veel vrouwen juist complexer wordt.
Zwangerschap, jonge kinderen, mantelzorg of hormonale veranderingen vallen regelmatig samen met de jaren waarin organisaties verwachten dat medewerkers zich maximaal profileren.
Dat zorgt voor spanning.
Niet omdat vrouwen minder willen groeien, maar omdat systemen vaak weinig ruimte laten voor verschillende ritmes van ontwikkeling.

Uit het onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat bijna de helft van de vrouwen met kinderen ervaart dat de combinatie van werk en privé invloed heeft op hun ontwikkelmogelijkheden. Ook ervaren parttime werkende vrouwen minder doorgroeiruimte dan vrouwen die fulltime werken.
Ruth benadrukt daarom dat organisaties kritischer moeten kijken naar hun verwachtingen rondom beschikbaarheid, tempo en succes.

Want als groei alleen mogelijk is voor mensen die altijd volledig beschikbaar kunnen zijn, sluit een organisatie ongemerkt veel talent uit.

De kracht van herkenning

Talentontwikkeling gaat niet alleen over kansen krijgen, maar ook over kunnen geloven dat groei voor jou mogelijk is. Daarom zijn rolmodellen, mentoring en herkenning zo belangrijk.

Future by Diversity, een organisatie die zich richt op mentoring en inclusieve talentontwikkeling, ziet dagelijks wat herkenning kan doen. Wanneer vrouwen iemand zien die op hen lijkt, vergelijkbare keuzes maakt of dezelfde twijfels heeft overwonnen, ontstaat er ruimte om groter te denken over de eigen toekomst.Dat hoeft niet altijd iemand aan de top te zijn.
Volgens **Emilie Sobels**, journalist, ondernemer en oprichter van Hashtag Workmode, werken rolmodellen juist ook horizontaal. Collega's, peers en vrouwen die nét een paar stappen verder zijn kunnen minstens zoveel impact maken als een bestuurder of directeur.
Herkenning zorgt ervoor dat ambitie concreet wordt.



Niet:
“Dat is vast niets voor mij.”

Maar:
“Misschien kan ik dit ook.”

Juist jonge vrouwen hebben behoefte aan voorbeelden waarin verschillende vormen van succes zichtbaar worden. Niet alleen de klassieke leider die altijd zichtbaar en beschikbaar is, maar ook leiders die op hun eigen manier ruimte innemen.

Dat ziet ook **Shanice van de Sanden**, profvoetballer bij PSV Vrouwen en international. In de sportwereld merkt zij hoe belangrijk zichtbaarheid is voor jonge meisjes en vrouwen.
Als je niemand ziet die op jou lijkt, voelt succes verder weg. Maar zodra iemand zichtbaar maakt dat het mogelijk is, verandert het speelveld. Herkenning maakt groei voorstelbaar.

“Als je niet onderkent dat er een onderstroom is, blijf je aan de oppervlakte bijsturen.”

Talentontwikkeling stopt niet bij de voordeur van werk

Werk en privé zijn niet los van elkaar te zien. Ook thuis spelen patronen mee die invloed hebben op ontwikkeling, doorgroeien en kansen.
Jens van Tricht, schrijver, spreker en expert op het gebied van mannelijkheid en gendergelijkheid, benadrukt dat gelijkwaardigheid thuis óók een organisatievraagstuk is. Want zolang zorgtaken, mentale belasting en flexibiliteit ongelijk verdeeld blijven, beïnvloedt dat direct hoeveel ruimte vrouwen ervaren om zich te ontwikkelen.

Wie vangt thuis de meeste onverwachte zaken op?
Wie past werkafspraken aan?
Wie voelt ruimte om kansen te grijpen?

Dat zijn geen puur persoonlijke vragen. Ze werken direct door in loopbanen.

Ook **Karen Lampe**, partner bij Deloitte, ziet dat organisaties hierin verantwoordelijkheid hebben. Werk moet niet afhankelijk zijn van een perfect georganiseerd thuisfront. Wanneer succes alleen haalbaar is voor mensen zonder zorgtaken, beperkte flexibiliteit of mentale belasting, sluit een organisatie opnieuw talent uit.

Daarnaast benoemt columnist **Noor Elshof** iets wat vaak onzichtbaar blijft: de mentale load. Niet alleen taken uitvoeren kost energie, maar ook het voortdurend regelen, onthouden, plannen en vooruitdenken.

Juist die onzichtbare belasting beïnvloedt hoeveel ruimte iemand overhoudt voor ontwikkeling, zichtbaarheid en ambitie.



Esther Mollema
Expert in High Performance Leiderschap (HPO), diversiteit & inclusie, en unconscious bias



Elco Schwarts
Business consultant & executive coach



Ruth van Veelen
Sociaal- & organisatiepsycholoog, universitair hoofddocent en onderzoeker bij TNO



Emilie Sobels
Journalist, ondernemer en oprichter van Hashtag Workmode



Future by Diversity
Een organisatie die zich richt op mentoring en inclusieve talentontwikkeling



Shanice van de Sanden
Profvoetballer bij PSV Vrouwen en international



Jens van Tricht
Auteur en oprichter van Emancipator



Karen Lampe
Diversity Equity Inclusion Lead bij Deloitte



Noor Elshof
Gedragsexpert bij Duwtje

Wat kun je als organisatie doen?

Talentontwikkeling vraagt om meer dan opleidingsbudgetten en doorgroei-programma's. Het vraagt om organisaties die kritisch kijken naar hoe potentieel wordt herkend en welke normen daarin meespelen.

Dat begint bijvoorbeeld met:

- ontwikkelkansen eerlijk verdelen
- minder sturen op zichtbaarheid alleen
- gesprekken voeren over ambitie zonder aannames
- verschillende vormen van leiderschap erkennen
- mentoring en rolmodellen actief organiseren
- rekening houden met levensfasen en energiebalans
- ontwikkeling mogelijk maken zonder dat mensen eerst moeten voldoen aan een ideaalplaatje van altijd beschikbaar zijn

Want talent groeit niet alleen door kansen te bieden.
Talent groeit wanneer mensen voelen dat zij mogen groeien als zichzelf.

REFLECTIEVRAAG:

Zien we vrouwelijk talent echt?

Of herkennen we vooral het talent dat zich volgens de bekende norm laat zien?

Wie krijgt bij ons het voordeel van de twijfel?

Wie wordt gezien als leiderschapspotentieel?

En welke kwaliteiten waarderen we misschien nog te weinig?

Want vrouwversterkend werkgeverschap vraagt niet alleen om meer kansen voor vrouwen. Het vraagt om organisaties die bereid zijn opnieuw te kijken naar wat zij eigenlijk onder talent verstaan.

“JEZELF KUNNEN ZIJN ZOU GEEN LUXE MOGEN ZIJN....

...DAT ZOU DE BASIS MOETEN ZIJN VOOR IEDEREEN.”

– HEALTHY SISTERS RACHIDA EN NAJIMA, POWERVROUWEN –

Hoofdstuk 3

LEIDER SCHAP

Leiderschap laat zien wie er echt ruimte krijgt

Leiderschap bepaalt meer dan strategie, resultaten of besluitvorming. Het bepaalt cultuur. Het bepaalt wie zich veilig voelt om ideeën te delen, wie ruimte ervaart om zichtbaar te zijn en wie de vrijheid voelt om zichzelf te blijven tijdens het groeien.

Juist daarom speelt leiderschap een sleutelrol binnen vrouwversterkend werkgeverschap. Want zelfs in organisaties met goed beleid, ontwikkelprogramma's en diversiteitsdoelen ontstaat pas echte verandering wanneer leiders ruimte maken voor verschil. Wanneer zij niet alleen sturen op prestaties, maar ook op vertrouwen, veiligheid, verbinding en duurzame groei.

De vraag is daarom niet alleen:
"Hoeveel vrouwelijke leiders hebben we?"

Maar ook:
"Welk soort leiderschap belonen we eigenlijk?"

Lenig leiderschap als nieuwe standaard

Volgens **Marcel van den Bekerom**, expert in leiderschap, organisatieontwikkeling en verandermanagement, verandert de behoefte aan leiderschap snel. Mensen verwachten vandaag iets anders van leiders dan tien of twintig jaar geleden.

Waar leiderschap vroeger sterk draaide om controle, richting geven en prestaties bewaken, groeit nu de behoefte aan leiders die kunnen bewegen met verschillen. Leiders die niet alleen sturen, maar ook luisteren. Die vertrouwen geven. Die begrijpen dat mensen verschillend werken, communiceren en groeien. Marcel noemt dat *lenig leiderschap*.

Lenig leiderschap betekent niet dat een leider minder duidelijk wordt. Juist niet. Het betekent dat leiders flexibel genoeg zijn om ruimte te maken voor verschillende perspectieven, levensfasen en manieren van werken, zonder de gezamenlijke richting te verliezen.
Volgens Marcel zijn eigenschappen als empathie, aandacht en verbinding daarom geen zachte extra's meer, maar essentiële voorwaarden voor goed leiderschap.
Dat raakt direct aan vrouwversterkend werkgeverschap. Want wanneer leiderschap vooral wordt gekoppeld aan zichtbaarheid, stevigheid en altijd beschikbaar zijn, blijft veel talent onnodig aan de zijlijn staan.

Mensgericht leiderschap is strategisch leiderschap

Ook **Annet de Lange**, hoogleraar duurzame inzetbaarheid en expert op het gebied van gezond leiderschap, ziet dat organisaties hun kijk op leiderschap moeten verbreden.
Zij spreekt over health promoting leadership: leiderschap dat actief bijdraagt aan gezondheid, duurzame inzetbaarheid en het welzijn van medewerkers.

Dat gaat veel verder dan aardig zijn of goed luisteren.
Het betekent dat leiders:

- overbelasting serieus nemen
- aandacht hebben voor energiebalans
- signalen van stress herkennen
- werk zo organiseren dat mensen duurzaam kunnen blijven functioneren
- begrijpen dat gezondheid en prestaties onlosmakelijk verbonden zijn

Volgens Annet worden kwaliteiten die vaak als 'vrouwelijk' worden gezien — empathie, verbinding, aandacht en intuïtie — nog te vaak onderschat binnen organisaties. Terwijl juist deze kwaliteiten steeds belangrijker worden in een arbeidsmarkt waarin mentale belasting, verzuim en druk toenemen.
Zij noemt dat ook wel *vrouwelijke wijsheid*. Niet als tegenstelling tussen mannen en vrouwen, maar als perspectief dat organisaties helpt om menselijker én toekomstbestendiger te werken.
Goed leiderschap gaat daarom niet alleen over resultaten behalen, maar ook over de vraag:
Kunnen mensen hier gezond, veilig en duurzaam blijven groeien?

Van aanspreken naar aanvoelen

Hoe groot de invloed van leiderschap op cultuur is, laat ook **Esmée Ficheroux**, bestuursvoorzitter van CSU en Total Care, zien.
Toen zij als eerste vrouw toetrad tot de Raad van Bestuur kwam zij terecht in een sterk operationele en prestatiegerichte omgeving. Een cultuur waarin directheid en aanspreken belangrijk waren.
Maar Esmée merkte dat leiderschap niet alleen gaat over wát je zegt, maar ook over hóe je ruimte maakt voor mensen.
Volgens haar hoeft leiderschap niet minder duidelijk of minder resultaatgericht te worden. Wel menselijker. Niet alleen corrigeren, maar ook begrijpen. Niet alleen sturen op output, maar ook aandacht hebben voor wat mensen nodig hebben om goed te kunnen functioneren.
Zij beschrijft die verschuiving als een beweging: van aanspreken naar aanvoelen.

Dat betekent niet dat grenzen verdwijnen of prestaties minder belangrijk worden. Het betekent

"Mensen willen bijdragen. Ze willen gezien worden. Ze willen groeien, op een manier die past bij hun werk en leven."

dat leiders zich bewuster worden van de invloed die toon, veiligheid en aandacht hebben op hoe mensen functioneren.

Want mensen voelen feilloos aan:
- Of er echt naar hen geluisterd wordt;
- Of verschil welkom is;
- En hoeveel ruimte er is om zichzelf te zijn.



Juist die dagelijkse ervaringen bepalen uiteindelijk of talent zichtbaar wordt of langzaam afhaakt.

Authentiek leiderschap vraagt een bredere norm

Niet alleen medewerkers passen zich aan aan bestaande normen. Ook leiders zelf doen dat vaak. Dat zag ook **Caroline Glasbergen**, leiderschapsexpert en ondernemer. Lange tijd leunde zij vooral op een vorm van leiderschap die zij overal om zich heen zag: sterk zijn, altijd zeker overkomen, risico's nemen en geen twijfel tonen.

Maar gaandeweg ontdekte zij dat die vorm van leiderschap niet volledig bij haar paste. Ze omschrijft het alsof ze "op één been liep". Er was weinig ruimte voor kwetsbaarheid, reflectie of menselijkheid. Terwijl juist daar vaak verbinding ontstaat.

Volgens Caroline vraagt authentiek leiderschap daarom om een bredere definitie van succes. Niet alleen de leider die het hardst spreekt of het snelst beslist verdient ruimte. Ook leiders die verbinden, luisteren, nuance brengen of veiligheid creëren voegen enorme waarde toe.
Dat vraagt iets van organisaties.

Want zolang leiderschap vooral wordt gekoppeld aan één dominante stijl, blijven veel mensen het gevoel houden dat zij eerst iemand anders moeten worden om succesvol te kunnen zijn.
Vrouwversterkend werkgeverschap vraagt daarom niet om vrouwen die zich aanpassen aan een oude norm, maar om organisaties die de norm zelf durven verbreden.

Ambitie krijgt pas ruimte door leiderschap

Volgens **Vedika Lal**, expert op het gebied van inclusie, leiderschap en organisatieontwikkeling, ligt het probleem meestal niet bij ambitie.
De ambitie is er vaak al.
De vraag is eerder: Wordt die ambitie gezien?

Veel vrouwen wachten niet op speciale behandeling. Wel op leiders die potentieel herkennen zonder alleen te kijken naar zichtbaarheid, bravoure of permanente beschikbaarheid.
Leiderschap bepaalt daarom niet alleen wie doorgroeit, maar ook wie zichzelf toestemming geeft om groter te denken.

Wanneer leiders:
- vertrouwen uitspreken
- actief kansen bieden
- ruimte maken voor ontwikkeling
- en verschillende vormen van ambitie serieus nemen

ontstaat er letterlijk meer ruimte om te bloeien.



Marcel van den Bekerom
Directeur Reijn, expert op Nieuw leiderschap



Annet de Lange
Senior managing consultant bij Berenschot en bijzonder hoogleraar duurzame inzetbaarheid aan de Open Universiteit



Esmée Ficheroux
Cestuursvoorzitter van CSU en Total Care



Caroline Glasbergen
Sociaal ondernemer, auteur, spreker en founder van het platform New Female Leaders



Vedika Lal
PhD-onderzoeker Organisational Behaviour & Human Resource Management aan de Vrije Universiteit Amsterdam

Wat kun je als organisatie doen?

**Vrouwversterkend leiderschap ontstaat niet vanzelf.
Het vraagt bewuste keuzes in cultuur, beoordeling en gedrag.**

Dat begint bijvoorbeeld met:

- Leiderschap breder definiëren dan zichtbaarheid en daadkracht alleen;
- Empathie, verbinding en veiligheid serieus waarderen;
- Leiders trainen in luisteren, coachen en mensgericht sturen;
- Verschillende leiderschapsstijlen zichtbaar maken;
- Aandacht hebben voor energiebalans en duurzame inzetbaarheid;
- Actief onderzoeken wie doorgroeit — en waarom;
- Ruimte creëren voor twijfel, feedback en authenticiteit.

Want leiderschap bepaalt uiteindelijk hoeveel ruimte mensen ervaren om zichzelf te zijn én te groeien.

REFLECTIEVRAAG:

Vergroot ons leiderschap de ruimte voor vrouwen?

Of vragen we onbewust vooral dat zij zich aanpassen aan bestaande normen?

Welke vormen van leiderschap belonen we?

Wie krijgt ruimte om zichtbaar te zijn?

En voelen mensen hier dat zij succesvol kunnen zijn zonder zichzelf kwijt te raken?

**Want vrouwversterkend werkgeverschap
begint niet alleen bij beleid of programma's.
Het wordt iedere dag zichtbaar in leiderschap.**

“ONE SIZE
FITS ALL’
IS GEEN
OPTIE MEER...

...BIJ ELKE
BESLISSING ZOU
DE VRAAG
MOETEN ZIJN:
PAST DIT BIJ
MANNEN
ÉN VROUWEN.”

– ELANOR BOEKHOLT-O’SULLIVAN,
MINISTER VAN VOLKSHUISVESTING EN RUIMTELIJKE
ORDENING VAN NEDERLAND, SCHRIJFSTER –



8 take-aways om te onthouden

Wat vraagt vrouwversterkend werkgeverschap nu echt van organisaties?

Deze publicatie laat zien dat het antwoord niet zit in één losse maatregel, maar in hoe je als organisatie kijkt, luistert, leidt en ruimte maakt. Deze 8 take aways brengen de belangrijkste inzichten samen en helpen je om scherper te zien waar de echte kansen liggen voor vrouwen, voor teams en voor toekomstbestendig werkgeverschap. *#bethechange*

1. Vrouwversterkend werkgeverschap begint niet bij vrouwen, maar bij de organisatie.

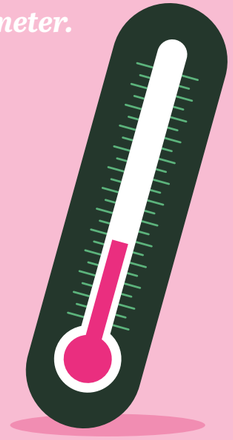
Deze publicatie laat één ding glashelder zien: vrouwelijk talent is er allang. De echte vraag is of jouw organisatie het ook herkent, ruimte geeft en benut. Wie vrouwen wil laten floreren, moet dus niet vooral kijken naar wat vrouwen anders moeten doen, maar naar wat het systeem nog anders vraagt.

01

2. Werkgeluk is geen bijzaak. Het is een serieuze graadmeter.

Werkgeluk klinkt voor sommigen nog altijd als iets zachts. Maar in werkelijkheid vertelt het je veel over cultuur, veiligheid, waardering en ruimte. Over de vraag of mensen zichzelf kunnen zijn en of ze energie krijgen van hun werk of langzaam leeglopen.

Juist daarom is werkgeluk geen extraatje, maar cruciale stuurinformatie voor iedere organisatie.



3. Gezondheid is geen privézaak aan de zijlijn, maar onderdeel van goed werkgeverschap

Hormonale, mentale en fysieke gezondheid hebben direct invloed op energie, inzetbaarheid, herstel, plezier en duurzame groei. Wie gezondheid op het werk serieus neemt, kijkt dus verder dan verzuim of uitval. Vrouwversterkend werkgeverschap vraagt om organisaties die deze realiteit erkennen, bespreekbaar maken en normaliseren.

03



4. Talentontwikkeling gaat niet alleen over kansen bieden, maar over kansen zien.

Je kunt nog zoveel programma's, trainingen en groeipaden optuigen: als potentie niet wordt herkend, blijft ontwikkeling ongelijk verdeeld. Vrouwversterkend werkgeverschap vraagt daarom niet alleen om aanbod, maar om scherpe blikken, eerlijke kansen en leiders die verder kijken dan de bekende norm van zichtbaarheid, bravoure of vanzelfsprekende aanwezigheid.

04

5. Wat onzichtbaar is, stuurt vaak het meest.

Niet alleen beleid bepaalt wie doorgroeit en wie afhaakt. Juist de informele laag doet veel: wie krijgt spreektijd, wie wordt serieus genomen, wie mag ambitie tonen, wie wordt gezien als leider? Daar, in de kleine dagelijkse momenten, worden patronen bevestigd of doorbroken. En precies daar ligt dus ook de kans om echt verschil te maken.

6. Leiderschap maakt het verschil tussen aanpassen en tot bloei komen.

Leiderschap laat zien wie ruimte krijgt. Niet de functietitel, maar het gedrag van leiders bepaalt of mensen zich gezien, gesteund en serieus genomen voelen. Luisteren, vertrouwen geven, motiveren, recht doen aan verschil: het zijn geen zachte extra's, maar kwaliteiten die bepalen of talent in beweging komt. Goed leiderschap vergroot ruimte. Slecht leiderschap verkleint haar.

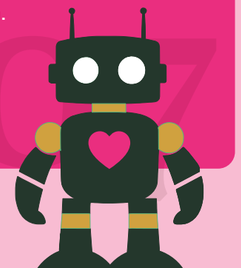
06



7. De werkelijkheid van mensen stopt niet bij de voordeur van werk.

Werk en privé zijn geen gescheiden werelden. Zorgtaken, mentale belasting, levensfasen, gezondheid en thuissituatie werken door in energie, beschikbaarheid en ontwikkeling. Organisaties die dat erkennen, kijken realistischer naar duurzame inzetbaarheid. Niet vanuit medelijden, maar vanuit volwassen werkgeverschap dat snapt dat mensen geen machines zijn.

07



8. Kleine verschuivingen kunnen grote gevolgen hebben.

Dat is misschien wel de hoopvolste conclusie van deze publicatie. Vrouwversterkend werkgeverschap vraagt niet altijd om grootse trajecten of dure programma's. Het begint vaak kleiner en dichterbij: met betere vragen, bewustere keuzes, eerlijkere criteria, menselijker leiderschap en een cultuur waarin verschil niet wordt gladgestreken, maar serieus genomen. Juist daar begint beweging. Voor vrouwen. Voor teams. En voor organisaties die toekomstbestendig willen zijn.



HOE VROUWVERSTERKEND BEN JIJ ECHT?

Durf jezelf dit te vragen...

Vrouwversterkend werkgeverschap zit niet in mooie woorden, maar in wat je elke dag mogelijk maakt. In wat je ziet, wat je waardeert en wat je laat groeien. Deze vragen helpen om scherp te blijven en kansen te zien. Voor jezelf, je team en je organisatie.

- ☐ *Zien we vrouwelijk talent echt, of vooral het talent dat het hardst op de deur klopt?*
- ☐ *Geven we vrouwen genoeg ruimte om zichtbaar te zijn, invloed te pakken en door te groeien?*
- ☐ *Hoe vrouwversterkend is onze cultuur als je door het beleid heen kijkt?*
- ☐ *Welke kwaliteiten belonen wij hier en welke zien we nog te vaak over het hoofd?*
- ☐ *Maken we ruimte voor verschil, of vinden we het vooral prettig als iedereen in dezelfde mal past?*
- ☐ *Voelt iedereen zich vrij om ambitie te tonen op een eigen manier?*
- ☐ *Stellen onze leiders vragen die verder helpen en creëren zij ook echt ruimte?*
- ☐ *Zijn ontwikkelkansen bij ons eerlijk verdeeld en echt toegankelijk?*
- ☐ *Durven we onze geschreven en ongeschreven regels aan te passen aan vrouwen?*
- ☐ *Wat kunnen wij vandaag doen om vrouwen nog beter te laten floreren?*

Misschien is dit de vraag die alles raakt:
Bouwen wij aan een organisatie waarin vrouwen kunnen groeien als zichzelf, of vooral als ze zich aanpassen aan wat al normaal was?

Van inzicht naar beweging

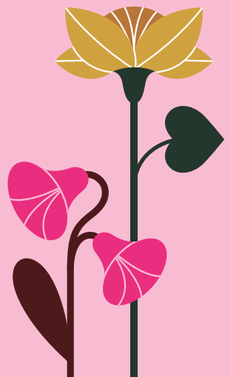
Deze inspiratiegids neemt je mee langs de kern van vrouwversterkend werkgeverschap.

Je las over werkgeluk, talentontwikkeling en leiderschap. Over patronen die vaak onzichtbaar blijven, maar wel bepalen wie ruimte krijgt, wie wordt gezien en wie kan groeien als zichzelf.

Het is een eerste kennismaking met een groter vraagstuk. Want vrouwversterkend werkgeverschap gaat niet over één oplossing, één doelgroep of één HR-maatregel. Het gaat over de manier waarop organisaties kijken naar talent, werkgeluk, ambitie, gezondheid, leiderschap en verschil.

Deze publicatie nodigt uit om anders te kijken. Naar jezelf, naar je team en naar de systemen waarin mensen iedere dag werken. Misschien herken je situaties. Misschien roept het vragen op. Misschien zie je ineens scherper waar kansen liggen binnen jouw organisatie.
En precies daar begint beweging.

#bethechange



Maar dit is pas het begin

Wil je als HR-professional, leidinggevende of bestuurder écht aan de slag met vrouwversterkend werkgeverschap in jouw organisatie?

Dan biedt de 152 pagina's tellende publicatie Vrouwversterkend werkgeverschap verdieping, onderbouwing en inspiratie om de volgende stap te zetten.

In deze publicatie vind je onder andere:

- De belangrijkste onderzoeksresultaten van de Vrouw & Werk Desk, Driessen Groep en Markteffect.
- Verdiepende expertinterviews met onder andere Esther Mollema, Jens van Tricht en Annet de Lange.
- Praktijkcases van onder andere Deloitte, CSU en PSV Vrouwen.
- Inzichten over ambitie, jezelf kunnen zijn, gezondheid, mentale belasting, rolmodellen en partnerschap
- Columns van o.a. Lisa Loeb, reflectievragen en praktische handvatten om het gesprek in jouw organisatie te openen

Vrouwversterkend werkgeverschap vraagt niet om één losse maatregel. Het vraagt om beter kijken. Naar cultuur, systemen, leiderschap en de dagelijkse praktijk waarin talent wel of niet tot bloei komt.

BEN JIJ KLAAR OM VERDER TE KIJKEN?

Vraag de publicatie Vrouwversterkend werkgeverschap aan

Vraag aan

Voor organisaties die vrouwelijk talent niet alleen willen aantrekken, maar ook willen herkennen, benutten en versterken.







OVER DRIESSEN GROEP

Samen gave dingen doen, die ertoe doen. Dat is waar Driessen Groep voor staat. Als familie van bedrijven en maatschappelijke initiatieven zijn we actief in de wereld van werk. We helpen HR-professionals, bestuurders en directeuren van maatschappelijk gedreven organisaties bij alle uitdagingen op het gebied van HR en werkgeverschap. Dat doen we vanuit één gezamenlijke ambitie: werkgeluk mogelijk maken voor zoveel mogelijk mensen.

Driessen Groep is geworteld in de Brainportregio. Op de Brainport Human Campus zijn onze familie van bedrijven en maatschappelijke initiatieven gevestigd. Onze campus is een ontmoetingsplek waar ook externe organisaties, overheid en onderwijs samenkomen om te bouwen aan de arbeidsmarkt van morgen. Hier werken we zoals we dat het liefst doen: samen, met aandacht voor mens en maatschappij.

Onze verantwoordelijkheid

Duurzaam en mensgericht ondernemen vormt al decennialang de basis van onze organisatie. Onze B Corp certificering sluit hier vanzelfsprekend op aan. Het is een bevestiging van onze inzet voor een toekomstbestendige, eerlijke en mensgerichte arbeidsmarkt.

Eén van onze maatschappelijke initiatieven is de Driessen Foundation. Deze onafhankelijke stichting maakt werkgeluk mogelijk voor mensen waarvoor dit niet vanzelfsprekend is. De missie van de Driessen Foundation is het creëren van inclusief werkgeluk, waar iedereen trots zijn of haar talent kan laten zien.

Vanuit deze missie ontwikkelt de Driessen Foundation initiatieven zoals Sterk aan het Werk: een werk- en ontwikkelprogramma dat alleenstaande moeders ondersteunt bij het zetten van duurzame stappen richting werk en financiële zelfstandigheid.

driessen groep | *Wij maken werkgeluk mogelijk*

ONZE FAMILIE VAN BEDRIJVEN

Driessen is het uitzendbureau voor de overheid, het onderwijs en andere betekenisvolle sectoren. Ieder jaar creëert Driessen via uitzenden, payroll, detacheren of vaste banen werkgeluk voor meer dan 15.000 medewerkers die op hun beurt weer miljoenen mensen gelukkig maken.

driessen.nl

IJK helpt organisaties om processen in HR, IT en Bedrijfsvoering efficiënter en overzichtelijker te maken. Zo houden klanten in de overheid, het onderwijs en zorg (meer) tijd over voor de dingen die écht belangrijk zijn.

ijk.nl

Reijn is de meester in HRM en leiderschap. Of het nu gaat om strategisch advies of tijdelijke versterking, Reijn zorgt voor de juiste professional op het juiste moment.

reijnhrm.nl

Bloeij is een arbodienst die niet uitgaat van ziekte, maar van gezondheid. Met een aanpak die niet op afstand is, maar dichtbij, zorgt Bloeij voor groei en bloei van medewerkers.

bloeij.nl

Haert staat voor (on)gewoon goed opdrachtgeverschap voor maatschappelijk gedreven professionals. Haert ondersteunt organisaties in de overheid, het onderwijs en zorg & welzijn met maatwerkoplossingen op het gebied van externe inhuur, zoals MSP- en brokerdienstverlening. Dit doet Haert goed en rechtmatig. Maar bovenal warm, persoonlijk en begrijpelijk.

haert.nl

ONZE KENNISPLATFORMS

Trends in HR is hét online platform voor HR-professionals en managers die voorop willen blijven. Het biedt inspirerende en actuele content over trends en ontwikkelingen in HR en management.

trendsinhr.nl

Zorgvoorwerkgeluk.nl is een kennisplatform dat HRM'ers en bestuurders in zorg & welzijn inspireert met praktische tips en verhalen om werkgeluk te vergroten en de uitstroom te verminderen.

zorgvoorwerkgeluk.nl

De Vrouw & Werk Desk is hét centrale aanspreekpunt voor vrouwen en organisaties met vragen over werk, welzijn en werkgeluk. Hier combineren we HR-expertise met een duidelijke missie: bijdragen aan een gelijkwaardige, inclusieve arbeidsmarkt waarin vrouwelijk talent kan floreren.

vrouwenwerk.nl

COLOFON

Wij bedanken iedereen die heeft meegewerkt aan deze publicatie:

Experts
Marcel van den Bekerom
Ingrid van der Chijs
Jeroen Driessen
Esmée Ficheroux
Noor Elshof
Caroline Glasbergen
Vedika Lal
Karen Lampe
Annet de Lange
Lisa Loeb
Esther Mollema
Mechteld Petersen
Mariska Pinxt-van Iersel
Nancy Poleon
Rosalie Reichardt-Mulder
Shanice van de Sanden
Elco Schwartz
Emilie Sobels
Kim Soons
Petra Teeuwen
Jens van Trecht
Ruth van Veelen

Projectgroep
Judith Bach
Naima El Jaouhari
Jessi Gruszka
Evelyne van der Schoor-Lumeij
Anne Smulders

Onderzoek
Markteffect

Redactie
Femke Beemer
Jessi Gruszka
Noortje van Oorschot
Eefje Pieters

Vormgeving
Studio M&C

VROUWVERSTERKEND WERKGEVERSCHAP

Op het eerste gezicht lijkt het vaak alsof alles klopt. En toch voelen veel vrouwen dat er iets schuurt.

Ze zijn ambitieus, willen groeien en hebben veel te bieden. Maar te vaak bewegen zij nog in werkomgevingen die niet vanzelf aansluiten op hun realiteit, talent en levensfasen. In deze publicatie ontdek je wat vrouwversterkend werkgeverschap écht vraagt. Geen vingerwijzen. Wel scherpe inzichten, herkenbare verhalen en nieuwe perspectieven op werkgeluk, gezondheid, talentontwikkeling en leiderschap. Gebaseerd op onderzoek van Driessen Groep en de Vrouw & Werk Desk, uitgevoerd samen met Markteffect onder 2.027 werkenden.

Je leest waar het schuurt, wat vaak onzichtbaar blijft en vooral: waar de kansen liggen om het anders te doen. Zodat vrouwen niet hoeven te passen in wat er al was, maar kunnen groeien op een manier die bij hen past.

Voor vrouwen die willen groeien.
Voor organisaties die willen versterken.

#bethechange

Initiatief van
Driessen Groep