

Breaking the Concrete Ceiling: Unveiling perspectives and pathways to gender diversity and equity in the construction industry

Samenvatting & Aanbevelingen

Referentie	Samenvatting Master Scriptie
Datum	Februari - Augustus 2023
Auteur	Jet van Eeghen
Supervisie	Mariëlle Feenstra, PhD Jenny Lieu, PhD, Delft University of Technology



Introductie

“Je mag de bedrijfsauto blijven rijden nu je nog maar 16 uur werkt ivm je masterstudie? Is de manager verliefd op je ofzo?”

Dit is iets wat, tweemaal, grappend tegen mij is gezegd door twee verschillende mannelijke collega's. Dit soort opmerkingen zijn, helaas, niet ongevoerd om te horen als je, als vrouw, werkt in het technische werkveld. In veel landen zijn vrouwen aanzienlijk ondervertegenwoordigd in technische beroepen. In 2011 gaven cijfers uit de Verenigde Staten bijvoorbeeld aan dat het aandeel vrouwen in banen op het gebied van Wetenschap, Technologie, Techniek en Wiskunde (STEM) ongeveer 24% bedraagt (1). Een ander voorbeeld van de genderkloof komt uit Nederland, waar het aandeel vrouwen in technische beroepen rond de 14% ligt, vergelijkbaar met het VK (2). De noodzaak van meer vrouwen in STEM-gebieden wordt algemeen erkend, waarbij de Verenigde Naties het belang benadrukken van onbelemmerde en gelijke toegang tot wetenschap, technologie en innovatie voor vrouwen en meisjes van alle leeftijden (3). Ze stellen dat de participatie van vrouwen in deze gebieden een grote rol speelt bij het bevorderen van gendergelijkheid en het versterken van empowerment van vrouwen en meisjes.

Er wordt veel onderzoek gedaan naar de uitdagingen en barrières waarmee vrouwen worden geconfronteerd in door mannen gedomineerde omgevingen, met name op de werkvloer. De bouw is een voorbeeld van een sector waar vrouwen zwaar ondervertegenwoordigd zijn. Onderzoek naar vrouwen in de bouwsector in het VK toont aan dat vrouwen vaak functies bekleden in faciliterende afdelingen, in plaats van technische functies (4). In Nederland wordt slechts 2% van de technische beroepen in de bouwsector bekleed door vrouwen (5). Deze statistiek benadrukt een aanzienlijke genderkloof binnen de Nederlandse context en wijst op de noodzaak van een gedetailleerd onderzoek naar de factoren die bijdragen aan deze opvallende genderongelijkheid. Hiernaast leek het dat een uitgebreid en tastbaar framework voor het effectief aanpakken van factoren rondom genderdiversiteit en -gelijkheid in organisaties miste.

Dit, in combinatie met mijn eigen ervaring als vrouw in de sector, is de reden dat ik onderzoek gedaan heb naar het beeld dat verschillende rollen binnen een spooronderhoud bedrijf hebben op gender diversiteit en -gelijkheid. Hiervoor is gebruikgemaakt van een gecombineerd onderzoeksdesign, namelijk een case study en etnografisch onderzoek. Ik heb binnen dit onderzoek de verschillen en overeenkomsten tussen drie verschillende rollen onderzocht: top management, Human Resources (HR), en medewerkers. Het beleid voor het verbeteren van genderdiversiteit en -gelijkheid binnen een bedrijf wordt hoofdzakelijk gedaan door het top management. Zij stellen de doelen



en de daarbij horende strategie om die doelen te behalen. HR is verantwoordelijk voor het implementeren van die strategie. Dit uit zich in het adviseren van managers bij het aannemen van nieuw personeel, of het laten doorgroeien van huidig personeel. De derde groep, medewerkers, is de groep die beïnvloed wordt door het beleid gemaakt door top management. Door middel van persoonlijke interviews heb ik deze drie groepen bevraagd over hun visie op genderdiversiteit en -gelijkheid. Hierbij lag de focus op de vrouwelijke medewerkers, om te kunnen bijdragen aan de bestaande literatuur op het gebied van barrières die zij zouden kunnen ervaren in een mannen-gedomineerde organisatie. Aanvullend lag de focus op de visie van het management op het onderwerp, om te achterhalen wat in hun ogen het belang van een diverse organisatie is en welke acties hieraan gekoppeld (kunnen) worden.



Onderzoeksresultaten

Literatuuronderzoek wees uit dat er veel obstakels door vrouwen worden ervaren in door mannen gedomineerde sectoren. Factoren zoals de loonkloof, veeleisende werktijden, seksualisering, en intimidatie dragen bij aan een vijandige omgeving (4). De organisatiecultuur speelt een cruciale rol bij het vormgeven van de ervaringen van vrouwen in mannen gedomineerde sectoren. Fielden (6) merkte op dat vrouwen in de bouw zich vaak geïsoleerd en onwelkom voelen vanwege hun minderheidsstatus.

Machtsevenwicht is een andere uitdaging voor vrouwen in door mannen gedomineerde omgevingen. Wright (4) benadrukte het gebruik van verschillende machtsmiddelen door mannen, waaronder positionele, persoonlijke en seksuele macht. Seksueel getinte interacties en intimidatie dragen bij aan een vijandige werkomgeving, waar vrouwen vaak degene zijn die zich verantwoordelijk voelen maar ook verantwoordelijk worden gehouden om het gedrag van mannen te controleren en zelf harde grenzen te stellen en deze te beheren.

De literatuur stelt verschillende strategieën voor om genderdiversiteit en inclusie te bevorderen. Morello (7) pleitte voor een culturele verschuiving binnen industrieën om ze gastvrijer te maken voor vrouwen. Effectieve ondersteuningsmechanismen hiervoor zijn specifieke mentorprogramma's alsook mannen die als voorvechters en bondgenoten fungeren. Positieve discriminatie kan ook nuttig zijn om diversiteit te vergroten, mits correct toegepast.

Powell (8) suggereerde strategieën zoals het adverteren van diversiteit boodschappen, het uitbreiden van selectiecriteria, het implementeren van niet-monetaire beloningen en het uitdagen van gender bias in vacatureteksten om de genderdiversiteit te verbeteren.

De keuze tussen twee ideologische benaderingen, genderblindheid en genderbewustzijn, kan de effectiviteit van inspanningen voor gendergelijkheid beïnvloeden. Genderblindheid, hoewel gericht op gelijkheid, kan bestaande ongelijkheden over het hoofd zien, terwijl genderbewustzijn actief streeft naar inclusie en het doorbreken van gendergerelateerde vooroordelen. Gezien de obstakels waar vrouwen vaak mee te maken krijgen, is de benadering van genderblindheid effectiever om diversiteit, gelijkheid en inclusie te bevorderen.

In de analyse gedaan in dit onderzoek binnen een bouwbedrijf in Nederland, ontstond een genuanceerd beeld van de complexe dynamiek en uitdagingen waarmee vrouwen geconfronteerd kunnen worden in een door mannen gedomineerd vakgebied. Door de perspectieven van werknemers, managers en HR professionals te belichten, onthulde de studie de veelzijdige aard van gendergerelateerde ervaringen binnen de organisatie, als aanvulling op de bestaande literatuur.



Barrières ervaren door vrouwen

De literatuur suggereert dat vrouwen in een door mannen gedomineerde omgeving extra onder de loep liggen. Ze worden verwacht óf de vrouw te zijn die de vooroordelen weerlegt, óf dat ze zich op een bepaalde manier gedragen vanwege deze vooroordelen. Als gevolg daarvan lijken vrouwen zich aan te passen. Sommige vrouwelijke geïnterviewden merkten op dat ze hun “vrouwelijkheid” konden inzetten, met het risico dat ze hierdoor niet altijd even serieus worden genomen als hun mannelijke collega's. Anderen merkten op dat ze meer 'bitchy' gedrag aannamen om zich te laten horen.

Er werden ook machtsdynamieken gevonden, gerelateerd aan gender, maar ook gerelateerd aan leeftijd. Voorbeelden als vergeleken worden met dochters van mannelijke collega's zijn door meerdere geïnterviewden benoemd. Deze vergelijkingen lijken onschuldig maar werden door sommige geïnterviewde vrouwen als schadelijk ervaren voor hun eigen perceptie van hun kunnen, omdat dit automatisch een machtsrelatie tussen hen en de directe collega introduceert. Eén geïnterviewde vrouw merkte op dat ze eens had ervaren dat deze vergelijking werd gebruikt om macht en controle uit te oefenen in het bijzijn van andere collega's.

Machtdynamieken worden ook weerspiegeld in de rol die het management speelt. Mensen in machtsposities lijken de toon te kunnen zetten, wat de positie bepaalt die vrouwen in een team of vergadering hebben. Dit benadrukt het belang van betrokkenheid van het management en hun positie als rolmodellen om gender dynamieken uit te dagen.

Om serieus genomen te worden in de door mannen gedomineerde organisatie, gaven geïnterviewde vrouwen aan dat ze zich genoodzaakt voelden om zichzelf te laten gelden om gender- en macht dynamieken aan te pakken. Ze uitten een sterk gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid, waarbij velen erkenden dat opmerkingen over gender 'bij de functie of sector hoorden'. Het stellen van grenzen om collega's te laten weten welke opmerkingen acceptabel zijn en welke niet, lijkt door vrouwen als hun eigen verantwoordelijkheid te worden aanvaard.

Het opdoen van ervaring speelt een belangrijke rol in hoe vrouwen verwachtingen waarnemen en beheren, maar het speelt ook een rol in het zelfvertrouwen van vrouwen in hun professionele vaardigheden.

De perspectieven die door vrouwelijke geïnterviewden worden geboden, worden niet volledig erkend binnen het management. Hoewel alle managers de wens uitspreken voor meer diversiteit en meer vrouwen in hun team en de organisatie, is er weinig erkenning omtrent de unieke uitdagingen en machtsdynamieken die voortvloeien uit de genderdynamiek.



Erkenning door het Management

De interviews met managers onthulden verschillende impliciete vooroordelen met betrekking tot gender. Deze vooroordelen zijn geworteld in maatschappelijke verwachtingen en genderstereotypen.

Ten eerste suggereren sommige managers dat vrouwen, vooral jongere vrouwen, deeltijdwerk en gezinsverantwoordelijkheden boven hun carrière stellen. Sommige suggereren dat mannen flexibeler zijn en beter in staat zijn om werk en privéleven in balans te brengen. Dat is gelinkt aan de aanname dat vrouwen hun gezinsleven prioriteren en de zorgtaken grotendeels dragen.

Managers uiten verrassing of bewondering wanneer vrouwelijke collega's sterke arbeidsethos tonen, zoals werken in het weekend. Dit impliceert een vooroordeel dat vrouwen minder toegewijd zijn aan hun baan in vergelijking met mannen.

Ten tweede beschreven sommige managers vrouwen in leidinggevende functies als of "bitchy-but-fair" of "vrouwelijk". Dit suggereert dat leiderschapsstijlen van vrouwen anders worden beoordeeld dan die van mannen, wat leidt tot gendergerelateerde stereotypen in leiderschap.

Ten derde erkennen managers gendergerelateerde verschillen in zelfvertrouwen en zelfbeeld. Ze suggereren dat vrouwen vaak hun vaardigheden onderschatten in vergelijking tot mannen, wat het stereotype versterkt dat vrouwen geen vertrouwen hebben in hun expertise. Over het algemeen leggen managers de verantwoordelijkheid bij individuen voor "zelf opgelegde ongelijkheden". Sommigen merken op dat vrouwen de manier waarop ze worden waargenomen of de kansen die ze krijgen zelf kunnen beïnvloeden door hun eigen gedrag te veranderen.

Het niet bewust zijn van de obstakels waarmee vrouwelijke werknemers worden geconfronteerd, toont een gebrek aan bewustzijn van gender uitdagingen, wat ook wordt aangevuld door een zelfverkleerde gender blindheid. Hoewel ze beweren geen rekening te houden met gender bij het beoordelen van werknemers, worden verschillen in loopbaanambitie, bereidheid om voltijd te werken en assertiviteit benadrukt en vaak toegeschreven aan genderverschillen. Deze schijnbare tegenstrijdigheid suggereert een mogelijke inconsistentie tussen hun verklaarde gender blindheid en hun onderliggende vooroordelen.



Doelen voor Genderdiversiteit

De meeste vrouwelijke werknemers uiten tijdens de interviews de voordelen van meer vrouwen in hun teams, waaronder een verbeterde cultuur en sfeer. Er is echter enige variatie in meningen, waarbij een minderheid zich tevreden voelt als enige vrouw tussen mannen. De resultaten van de vragenlijst tonen een duidelijk verschil in het belang dat gegeven wordt aan genderdiversiteit en -gelijkheid. Hierbij waarderen vrouwen diversiteit inspanningen veel hoger dan mannen.

Aan de managementkant is er erkenning van de noodzaak van meer vrouwen in de organisatie om de maatschappelijke diversiteit beter te weerspiegelen. Er is echter aarzeling over specifieke doelen of quota voor genderdiversiteit. Veel managers geven prioriteit aan meritocratie bij beslissingen over werving en promotie en verzetten zich tegen het stellen van een duidelijk diversiteitsplan. Het management heeft echter geen eenduidige visie op dit onderwerp. Sommige zijn tegen doelen, sommige zijn voor doelen, en sommige gaan nog een stap verder en benadrukken dat een oprechte en intensieve betrokkenheid de enige weg vooruit is.

HR staat voor uitdagingen bij het aantrekken van vrouwen in de industrie, vanwege een vermeend gebrek aan interesse van vrouwelijke kandidaten. Wervings teams merken op dat personeelstekorten het moeilijk maken om genderdiversiteit te prioriteren wanneer gekwalificeerde mannelijke kandidaten direct beschikbaar zijn. Ze erkennen ook de invloed van maatschappelijke verwachtingen en gendervooroordelen op de carrièrekeuzes van meisjes en de noodzaak om een meer vrouwvriendelijke werkomgeving te creëren.

Het concept van meritocratie, waar mensen mensen beloond worden en promotie krijgen op basis van hun prestaties, in plaats van andere factoren, zoals gender of afkomst, is ook besproken in interviews. Hierbij leggen de meeste managers de nadruk op beslissingen op basis van verdienste en uiten daarom terughoudendheid met betrekking tot quota of een duidelijk diversiteitsplan. Sommige vrouwelijke werknemers erkennen gevallen van vriendjespolitiek of willekeurige promoties, wat zou kunnen wijzen op mogelijke ongelijkheden tussen het geïdealiseerde meritocratische systeem en de feitelijke praktijk. Om deze problemen aan te pakken, heeft de organisatie systemen geïntroduceerd zoals de "vlootschouw" en het "functiehuis" om een meer objectieve evaluatie- en promotiestructuur te creëren. De rol van HR-businesspartners is cruciaal bij het kritisch evalueren van de beoordelingen van managers om eerlijkheid te bevorderen.

HR erkent het belang van taal in vacatureteksten, zodat deze inclusief en divers zijn om kandidaten aan te trekken. Bovendien benadrukken ze het belang van het aanpakken van basisbehoeften en het bieden van een ondersteunende omgeving voor vrouwen,



waaronder passende werkkleding, faciliteiten en voorzieningen.

Als aanvulling op de wens om diverser te worden, fungeren beleidseisen ook als een stimulans voor diversificatie. Met ingang van 5 januari 2023 is de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) van kracht. Hierin worden grote en genoteerde bedrijven verplicht om te rapporteren over verschillende sociale en milieuaspecten en om duurzaamheidsrapportage, transparantie en vergelijkbaarheid te verbeteren. Onder de sociale factoren moeten organisaties rapporteren over arbeidsomstandigheden, gelijkheid, non-discriminatie, diversiteit, inclusie en mensenrechten. Deze richtlijn verplicht bedrijven tot openbaarmaking van het diversiteitsbeleid en informatie over de genderloonkloof, beginnend in het boekjaar 2024. Het bereiken van consensus over genderdiversiteit bij top management is cruciaal om aan de CSRD-eisen te voldoen en om tot een kwantitatief en kwalitatief gedefinieerd beleid te komen. De richtlijn noemt ook de genderloonkloof door evenwichtige gender besluitvorming en gelijke beloning voor gelijk werk te benadrukken. De nadruk op de genderloonkloof accentueert het belang van objectieve beoordeling.



Aanbevelingen

Gebaseerd op de onderzoeksresultaten, zijn er verschillende aanbevelingen gedaan om de genderdiversiteit en -gelijkheid te bevorderen binnen het bedrijf en binnen de bouwsector.

1. Het stellen van doelen als het gaat om de vertegenwoordiging van vrouwen binnen verschillende afdelingen en verschillende rollen en het regelmatig monitoren van deze doelen. Zonder tastbare doelen kan er geen strategie worden gedefinieerd om diversiteit en inclusie te verbeteren. Deze doelen en de bijbehorende strategie is een vereiste vanuit de CSRD.
2. Het aanpakken van impliciete vooroordelen jegens vrouwen die binnen de organisatie en onder het managementteam zijn gevonden. Om een genderbewuste mindset te bevorderen, moeten initiatieven worden genomen om bewustzijn op te bouwen over onder andere onbewuste vooroordelen, gender dynamiek en gendered taalgebruik.
3. De implementatie van mentor- en sponsorprogramma's specifiek gericht op vrouwen in de bouwsector om vrouwen de handvatten te geven zich weerbaarder te maken in de door mannen gedomineerde omgeving die niet zomaar gaat veranderen.
4. Objectieve en transparante beoordelings- en promotie processen om gelijke kansen te waarborgen. De monitoring van deze processen zal door meerdere personen moeten worden gedaan.

Deze aanpak zal alleen succesvol zijn als alle stappen in samenhang worden genomen, en als deze wordt ondersteund door top management. Hierdoor is het cruciaal dat topmanagement een gezamenlijke commitment toont voor het bevorderen van diversiteit en gendergelijkheid.

Het creëren van bewustzijn is de eerste stap. Dit houdt in een bewustzijn over de organisatie en haar cultuur, maar ook over de vooroordelen die mensen zelf hebben op het gebied van diversiteit en inclusie. Velen zullen de organisatiecultuur herkennen, maar hun eigen rol daarin niet.



Bronnen

- (1) Beede, D. N., Julian, T. A., Langdon, D., McKittrick, G., Khan, B., and Doms, M. E. (2011). Women in stem: A gender gap to innovation. Economics and Statistics Administration Issue Brief, (04-11).
- (2) Olsthoorn, P. (2022). Bouwsector wil meer vrouwen: 'Verrassend hoe leuk het is'. <https://www.intermediair.nl/werk-en-carriere/beroepskeuze/bouwsector-wil-meer-vrouwen-verrassend-hoe-leuk-het-is>.
- (3) United Nations (2023). International Day of Women and Girls in Science | United Nations. <https://www.un.org/en/observances/women-and-girls-in-science-day/>.
- (4) Wright, T. et al. (2016). Gender and sexuality in male-dominated occupations. Springer.
- (5) Techniekpact (2021). Vrouwen - keuze voor betatechnische opleidingen en loopbanen. Technical Report.
- (6) Fielden, S. L., Davidson, M. J., Gale, A. W., and Davey, C. L. (2000). Women in construction: the untapped resource. Construction Management & Economics, 18(1):113-121.
- (7) Morello, A., Issa, R. R., and Franz, B. (2018). Exploratory study of recruitment and retention of women in the construction industry. Journal of professional issues in engineering education and practice, 144(2):04018001.
- (8) Powell, A., Dainty, A., and Bagilhole, B. (2010). Achieving gender equality in the construction professions: lessons from the career decisions of women construction students in the uk. In Procs 26th Annual ARCOM Conference, volume 6.