

# **‘VROUWEN NAAR DE TOP’**

**EEN ONDERZOEK NAAR HR-INSTRUMENTEN EN HUN  
BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE CONDITIES  
BINNEN DE PROVINCIE UTRECHT**



Fatma Koc

Master Strategisch Human Resource Management

Augustus 2013

# **‘VROUWEN NAAR DE TOP’**

## **EEN ONDERZOEK NAAR HR-INSTRUMENTEN EN HUN BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE CONDITIES BINNEN DE PROVINCIE UTRECHT**

Zeist, Augustus 2013

Master Strategisch Human Resource Management  
Universiteit Utrecht

Fatma Koc

Studentnummer: 0408131

fatmakoc\_@hotmail.com

Eerste beoordelaar: Marc Peeters

Tweede beoordelaar: Prof. Dr. Paul Boselie

Foto op voorpagina: [www.bloomworx.nl](http://www.bloomworx.nl)

**Universiteit Utrecht**



## Voorwoord

Na een lang schrijfproces met enige vertraging is het dan eindelijk klaar, mijn masterthesis! Vanaf het begin af aan was ik met enthousiasme begonnen aan dit onderwerp. Het onderwerp wat Martine van der Vorst (2011) als aanbeveling in haar masterthesis '*Van belemmerend tot bevorderend*' aandroeg over de bevorderende en belemmerende condities van HR-instrumenten voor de doorstroom van vrouwen naar de top sprak mij enorm aan.

Het onderzoek was voor mij in het begin een puzzel met veel kleine stukjes die moeilijk bij elkaar te plaatsen waren, maar uiteindelijk heeft deze puzzel toch een vorm gekregen en ligt het resultaat voor u. Ik heb ontzettend veel geleerd van dit schrijfproces en ben nu klaar om een nieuwe uitdaging aan te gaan en een begin te maken aan mijn carrière. Ik wil graag een aantal mensen bedanken die hebben bijgedragen aan de afronding van deze scriptie. Als eerst wil ik mijn respondenten van de Provincie Utrecht, waarmee ontzettend interessante interviews gehouden zijn bedanken voor de fijne gesprekken en tijd die zij gereserveerd hebben voor mijn onderzoek. Mijn grootste dank gaat uit naar mijn man, Kani Yalcin, die mij vanaf het begin af aan in alle vormen heeft gesteund en gemotiveerd heeft met dit onderzoek. Ook mijn zoon, Keyan, wil ik bedanken voor zijn lieve blikken die mij tijdens mijn stressperioden steeds weer verder hielpen om vooruit te komen met mijn onderzoek. Tot slot wil ik mijn ouders en broertje, Hasan Koc, bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun die mee hebben gedragen aan de voltooiing van deze thesis.

Ik wens iedereen die dit stuk leest veel leesplezier en ik hoop dat ieder die het leest wordt geënthousiasmeerd door het onderwerp.

Fatma Koc, Zeist

## **Managementsamenvatting**

### *Aanleiding & Doel*

Naar aanleiding van een aanbeveling voor vervolgonderzoek in het onderzoek van Van de Vorst (2011) is dit onderzoek uitgevoerd bij de Provincie Utrecht. Het doel van dit onderzoek is derhalve inzicht te verschaffen in de bevorderende en belemmerende condities van HR-instrumenten voor potentiële topvrouwen binnen Provincie Utrecht, zodat passend beleid kan worden ontwikkeld waardoor meer vrouwen kunnen doorstromen naar de top. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Onder welke bevorderende condities kunnen HR-instrumenten ingezet worden ten behoeve van doorstroom van vrouwen naar de top binnen de Provincie Utrecht?*

Door het charter ‘Talent naar de Top’ te ondertekenen is de Provincie Utrecht overeengekomen met het doel, minstens 30 procent vrouwen in een topfunctie. Omdat het voor veel organisaties, zo ook voor Provincie Utrecht moeilijk is om passend beleid hiervoor te ontwikkelen is het van belang om te kijken naar de bevorderende en belemmerende condities van HR-instrumenten die bijdragen aan de doorstroom van vrouwen naar een topfunctie.

### *Theoretisch kader*

Voor dit onderzoek zijn zeven HR-instrumenten geselecteerd die kunnen bijdragen aan de doorstroom van vrouwen naar de top, wervings- en selectieprocedures, faciliteren van kinderopvang, flexibel werken, loopbaanonderbreking en herintreding, coaching, rolmodellen en netwerken. Uit de theoretisch kader blijkt dat alle HR-instrumenten een positieve bijdrage kunnen hebben op de doorstroom van vrouwen naar de top, zolang organisaties de juiste condities inzetten. Vooral flexibel werken en coaching blijken belangrijk te zijn bij de doorstroom van vrouwen naar de top. Alleen met behulp van flexibiliteit in het werk kunnen vrouwen hun zorgtaken combineren met hun baan. Steun van leidinggevenden bij het gebruik van flexibel werken en het afrekenen op resultaten in plaats van op gewerkte uren zijn voorbeelden van bevorderende condities binnen de literatuur. Echter voor het succes van coaching is de wederzijdse vertrouwen en respect tussen de coach en de gecoachte een belangrijke bevorderende conditie. Ook is de keuze tussen een interne of een externe coache en conditie waar goed over nagedacht moet worden.

### *Resultaten & Conclusie*

Flexibel werken en coaching zijn zeer belangrijke HR-instrumenten voor de doorstroom van vrouwen naar de top binnen de Provincie Utrecht. Door tijd- en plaats onafhankelijk te werken kunnen topvrouwen werk en privé optimaal combineren en dit zorgt voor meer doorstroom van vrouwen naar de top. De steun van de leidinggevende bij het gebruik van het HR-instrument flexibel werken is een tweede bevorderende conditie voor de doorstroom naar de top. Het koppelen van een coach aan een vrouw die wil doorstromen is een bevorderende conditie van coaching, omdat tijdens het coachen belemmeringen en obstakels weggenomen kunnen worden om vervolgens door te kunnen stromen naar de top. Hiervoor moet eerst de gedachtegang van de provincie omtrent het gebruik van een coach veranderd worden.

### *Aanbevelingen*

Er is een evenredige man/vrouw verdeling binnen de Provincie Utrecht. Om meer vrouwen aan de top te kunnen krijgen, kan de provincie intern werven onder haar werknemers. Zij kan deze vrouwen aanmoedigen door hen een coach aan te wijzen om hun belemmeringen en obstakels voor een topfunctie weg te nemen.

Vergroot de interne mobiliteit bij tijdelijk vrijgekomen topfunctie door een loopbaanonderbreking. Plaats hier vrouwen die in een aanloopschaal naar de top zitten, dit zorgt voor ervaring en doorstroom naar de top.

## INHOUDSOPGAVE

---

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Managementsamenvatting</b>	<b>4</b>
<b>Inleiding</b>	<b>8</b>
<b>1. De case-study</b>	<b>10</b>
1.1 Aanleiding	
1.2 Probleemstelling & deelvragen	
1.3 Onderzoekslocatie: Provincie Utrecht	
1.3.1 Onderzoeksgroep	
1.3.2 Onderzoeksmethoden	
1.4 Relevantie	
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie	
1.4.2 Maatschappelijke Relevantie	
1.5 Leeswijzer	
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>20</b>
2.1 Bijdrage HR-instrumenten en hun belemmerende en bevorderende condities	
2.1.1 Wervings- en selectieprocedures	
2.1.2 Faciliteren van kinderopvang	
2.1.3 Flexibel werken	
2.1.4 Loopbaanonderbreking en herintreding	
2.1.5 Coaching	
2.1.6 Rolmodellen	
2.1.7 Netwerken	
2.2 Integrale bijdrage HR-instrumenten	
2.3 Samenvatting	
<b>3. Methodologische verantwoording</b>	<b>40</b>
3.1 Onderzoeksbenadering	
3.2 Dataverzamelmethode	
3.3 Semi- gestructureerde interviews	
3.3.1 Respondenten	
3.3.2 Afname van de interviews	
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	

<b>4. Onderzoeksresultaten</b>	<b>43</b>
4.1 Doorstroom binnen de Provincie Utrecht	
4.2 Bijdrage HR-instrumenten en hun belemmerende en bevorderende condities	
4.2.1 Wervings- en selectieprocedures	
4.2.2 Faciliteren van kinderopvang	
4.2.3 Flexibel werken	
4.2.4 Loopbaanonderbreking en herintreding	
4.2.5 Coaching	
4.2.6 Rolmodellen	
4.2.7 Netwerken	
<b>5. Conclusie</b>	<b>67</b>
5.1 Conclusie	
5.2 Discussie	
5.3 Aanbevelingen	
<b>Literatuurlijst</b>	<b>74</b>

## INLEIDING

---

*'Coaching, network-building and mentoring programs can be highly effective in enabling women to manage their careers in a male-centric environment.'* Vice-President of a leading global healthcare company (McKinsey&Company, 2007:132).

Bovenstaande citaat is afkomstig van een Vice-President van een modiale gezondheidsorganisatie uit het onderzoek "Woman Matter, gender diversity a corporate performance driver" van McKinsey & Company (2007). In dit citaat worden HR-instrumenten als *coaching, netwerken en mentoring* aangeduid als effectieve HR-instrumenten om de doorstroom van vrouwen in topfuncties van organisaties met een masculiene cultuur te brengen. Het is voor zowel de organisaties als de wetenschap van belang om constant kritisch naar deze onderzoeksresultaten te kijken en inzicht te verschaffen in onbelichte kanten van dit onderwerp. Een reden hiervoor is dat het onderwerp vrouwen aan de top nog steeds een belangrijk issue is. Zo heeft de Europese Unie nog vorig jaar een voorstel aangenomen om een vrouwenquotum in te voeren voor alle beursgenoteerde bedrijven in de EU (Deira, 2013).

Meer vrouwen aan de top blijft ook voor Nederland een actueel vraagstuk, dit weerspiegelt tevens in de literatuur en artikelen in kranten. Ondanks intentieverklaringen, handvesten, codes, taskforces en allerlei bewustwordingstrajecten blijft in Nederland het tempo van de doorstroom van het aantal vrouwen naar de top traag (Dykstra, 2010). Dit onderzoek is een vervolgstudie op het onderzoek van Van de Vorst (2011), getiteld 'Van bevorderend tot belemmerend: Een onderzoek naar factoren die van invloed zijn op de doorstroom van vrouwen naar de top binnen de provincie Utrecht.' In dit onderzoek worden beïnvloedbare factoren, die bijdragen aan het behalen van een quotum binnen de Provincie Utrecht geanalyseerd. Van de Vorst (2011) heeft gekeken naar het verschil tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap en heeft beargumenteerd of vrouwen bijdragen aan het vergroten van het organisatiesucces? Dit onderzoek gaat verder in op de door Van de Vorst (2011) genoemde belemmerende en bevorderende factoren van HR-instrumenten. Het verschil is echter dat dit onderzoek een breder palet aan HR-instrumenten heeft en factoren hier als condities worden aangeduid. Deze scriptie is het resultaat van een kritische literairestudie en een praktijkonderzoek uitgevoerd naar de bevorderende en belemmerende condities van verschillende HR-instrumenten bij de Provincie Utrecht, die kunnen bijdragen aan de doorstroom van vrouwen naar de top. Dit onderzoek kan bijdragen aan een overzicht van HR-instrumenten die een positieve dan wel negatieve aandeel kunnen hebben bij de doorstroom.



Bijzonder aan deze studie is dat het een verzameling is van ervaringen van vrouwen in de Provincie Utrecht. Deze ervaringsdeskundigen geven inzicht in wat zij als belemmerend of bevorderend hebben ervaren en interessante adviezen gegeven. Er moet wel aangeduid worden dat deze resultaten moeilijk te generaliseren zijn over alle organisaties, omdat ze verkregen zijn uit enkel de Provincie Utrecht, en andere organisaties andere organisatiefactoren, als organisatiecultuur of man/vrouw evenwicht, hebben. Alsnog kunnen de resultaten relevant zijn voor organisaties die streven naar een hoger quotum vrouwen in topfuncties, door ervaringen van anderen mee te nemen en te kijken hoe ze het binnen hun organisatie kunnen toepassen.

## HOOFDSTUK 1. DE CASE STUDIE

---

Zoals in de inleiding besproken gaat dit onderzoek over vrouwen naar de top. Hieronder wordt eerst het probleem uiteengezet. Vervolgens komt de vraagstelling aan bod. Daarna wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek besproken. En tot slot wordt er een korte samenvatting gegeven van de taken en personeelsopbouw van Provincie Utrecht.

### 1.1 Aanleiding

#### *Belang van meer vrouwen aan de top*

Vrouwen blijven in vergelijking met mannen ondervertegenwoordigd in functies op top niveau (Ciancanelli, Gallhofer, Humphrey et al, 1999; Emancipatiemonitor, 2012). Deze verschillen zijn er ook bij dezelfde opleidingsachtergrond (Burke & Nelson, 2002; Powell & Graves, 2003; McKinsey & Company, 2007; Kumra & Vinnicombe, 2008). Echter wordt in verschillende studies gesuggereerd dat meer vrouwen in de top een positief effect heeft op bedrijven (McKinsey & Company, 2008). Er worden hier verschillende argumenten voor gebruikt. Ten eerste zijn meer vrouwen aan de top goed voor bedrijfsresultaten (McKinsey & Company, 2008). Bedrijven met veel vrouwen aan de top hebben een hogere aandeelhouderswaarde (Catalyst, 2004; Lückcrath-Rovers, 2010). Carter et al. (2003) hebben geanalyseerd dat vrouwen in een team voor betere werkprocessen zorgen. Redenen hiervoor zijn dat meer vrouwen in een team zorgt voor een verhoogde werknemerstevredenheid en effectiviteit.

Een tweede argument voor bedrijven om meer vrouwen aan de top te hebben, is dat vrouwen andere kwaliteiten hebben dan mannen die de organisaties ten goede doen (Eagly et al, 2003). Zo blijkt uit het onderzoek van Eagly et al (2003) dat vrouwen effectievere leiderschapsstijlen gebruiken dan mannen. Gratton & Truss (2003) beargumenteert dat het zelfvertrouwen van teams stijgt als er meer vrouwen zijn. Vrouwen moeten veel hindernissen voorbijgaan voordat zij aan de top komen waardoor ze geschikt zijn voor een topfunctie. Voorbeelden van deze hindernissen zijn bijvoorbeeld de masculiene cultuur van een organisatie, of de metafoor van het labirint, welke lijkt op een doolhof waarin vrouwen hun eigen weg moeten zoeken op weg naar de top. Deze wordt verderop in dit hoofdstuk toegelicht.

Een ander argument is dat meer vrouwen aan de top een positief effect heeft op de bedrijfscultuur en het –imago (MC Kinsey & Company, 2010). Uit een studie van MC Kinsey

& Company (2010) blijkt dat vrouwen goed zijn voor de bedrijfssfeer, omdat ze betere relaties opbouwen met collega's. Ook zijn zij het die de masculiene cultuur van een bedrijf veranderen en dat vooroordelen over vrouwen hierdoor worden onderscheiden wat positief is voor de bedrijfsimago. Een gelijke verdeling van man en vrouw wordt de laatste tijd ook gevraagd door kapitaalverstrekkers die duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen als belangrijk achten (Women on top, 2008).

Een laatste argument voor het belang van meer vrouwen is dat bedrijven meer uit vrouwen moeten halen willen ze op de arbeidsmarkt talenten binnenhalen (Brammer et al., 2007). Volgens Women on Top (2008) is het in het algemeen bewezen dat vrouwen beter zijn in hun opleiding dan mannen en dat zij dus meer topfuncties zouden moeten vervullen (Women on top, 2008). Als er meer vrouwen in topfuncties zijn dan kunnen zij als rolmodel dienen voor andere vrouwen die ook een topfunctie ambiëren. Zo kunnen zij een voorbeeld zien van een combinatie privé en werk (Lückerath-Rovers, 2008). Ondanks deze vier argumenten is het toch vreemd dat het aantal vrouwen in de top achterblijft.

#### *Cijfers over vrouwen aan de top*

De arbeidsdeelname van vrouwen groeide van 54 procent in 2005 naar 65 procent in 2012 (Emancipatiemonitor, 2012). Als we kijken naar het aandeel vrouwen in topfuncties zien we dat in de non-profitsector meer vrouwen in topfuncties werken dan in het bedrijfsleven: 30 procent in de sociaaleconomische sector en de sector zorg en welzijn en 38 procent in maatschappelijke organisaties. Het aandeel vrouwen in de top van de honderd grootste bedrijven in Nederland is 10 procent in 2011. Ook het aandeel vrouwelijke hoogleraren in Nederland is laag: 15 procent in 2011, terwijl de Europese Commissie een streefcijfer hanteert van 25 procent vrouwelijke hoogleraren in 2015 (Emancipatiemonitor, 2012). Bij de rijksoverheid is het aandeel vrouwen onder hogere en topambtenaren gelijk gebleven op 26 procent in 2011.

De Emancipatiemonitor (2012) geeft als reden voor het verschil in cijfers tussen de non-profitsector en het bedrijfsleven de belemmeringen die vrouwen ondervinden bij de doorstroom naar de top in het bedrijfsleven aan, en dat de doorstroom hierdoor moeizamer is. De ambities van vrouwen worden in het bedrijfsleven minder erkend en herkend in vergelijking met die van de mannen. Een andere belemmering is de masculiene cultuur die zij ervaren in het bedrijfsleven en tot slot ervaren vrouwen het een belemmering om steeds bereikbaar te moeten zijn voor hun werk. Wel wordt er vermeld dat er een groeiend reservoir is van vrouwen die door kunnen stromen naar een topfunctie in de toekomst.

Concluderend, de verhouding tussen mannen en vrouwen aan de top is nog steeds erg ongelijk, topfuncties worden grotendeels nog door mannen bekleed. De ontwikkelingen van de afgelopen jaren laten zien dat het aandeel vrouwen in topfuncties nog langzaam groeit. Over hoe het aandeel vrouwen in de top zou moeten toenemen, is men echter niet duidelijk volgens de Emancipatiemonitor (2012). Wellicht zet de invoering van de Wet bestuur en toezicht bedrijven ertoe aan meer vrouwen voor topfuncties te gaan zoeken (Emancipatiemonitor, 2012). In deze wet is bepaald dat ten minste 30% van de topfuncties van grote bedrijven wordt vervuld door vrouwen. Als bedrijven dit niet lukt, dan moeten ze in hun jaarverslag uitleggen hoe dat komt. Omdat deze wet pas per 1 januari 2013 in werking is getreden, zijn hiervan nog geen resultaten waardoor geen uitspraken gedaan kunnen worden. Wel kan er gezegd worden dat de verantwoordelijkheid voor meer vrouwen aan de top nu nadrukkelijker bij de organisaties zelf ligt. Organisaties kunnen dit bereiken door de juiste HR-instrumenten in te zetten.

### *Barrières*

In vergelijking met andere welvarende landen stromen in Nederland relatief weinig vrouwen door naar topfuncties (Eurostat, 2009). Dit is opmerkelijk in een land waar in de wet vastgelegd is en nagestreefd wordt dat mannen en vrouwen gelijk zijn, en waar de overheid ook met maatregelen probeert vrouwen te stimuleren op weg naar de top (Emancipatieweb, 2007).

Hoe komt het dat er zo weinig vrouwen doorstromen van middenmanagement functies naar topfuncties? En hoe komt het dat er zo weinig Nederlandse vrouwen topfuncties in Nederland bekleden? In de literatuur is hier vier verklaringen voor te vinden. Een eerste verklaring ligt in het feit dat vrouwen in Nederland meer in deeltijd werken, waardoor ze vaak een fulltime topfunctie niet kunnen vervullen (Portegijs et al, 2008). Om een topfunctie te kunnen bekleden moet men meestal minstens vier dagen per week werken. Dit betekent dat een fulltime aanstelling bijna een vereiste is om te kunnen doorstromen naar een hogere functie (Due Billing & Alvesson, 1994; Talent naar de Top, 2008). Bovendien bestaan deeltijdbanen vaak uit routinewerk, waarvoor geen doorgroeimogelijkheden zijn (Due Billing & Alvesson, 1994).

Een andere verklaring ligt bij de term “labyrint”. “De metafoor van een labyrint” verwijst naar een doolhof waarin vrouwen hun weg moeten zien te vinden (Eagly & Carli, 2007). Het steeds omkeren en tegen een muur aanlopen zijn in de praktijk bijvoorbeeld de geringe acceptatie van een zwangerschap of te weinig kansen aangeboden krijgen. Volgens

Eagly en Carli (2007) kunnen vrouwen wel de top bereiken, maar ze moeten wel door deze doolhof heen hun eigen weg zien te vinden.

Een derde verklaring kan gezocht worden bij het ambitieniveau van vrouwen. Volgens Valgaeren (2007) kan ambitie beschouwd worden als positieve zelfreflectie: mensen achten zichzelf geschikt voor het vervullen van een toppositie. Deze ligt bij vrouwen lager dan die van mannen, waardoor er meer mannen als vrouwen in topfuncties zitten (Van Vianen & Fischer, 2002). Het feit dat mannen een hogere positieve zelfreflectie hebben kan verklaard worden doordat organisaties dit gevoel kunnen creëren. Bij een gelijke ambitieniveau van vrouwen en mannen, zijn het vaak mannen die sneller carrière maken (Valgaeren 2007). Lawless en Fox (2005) geven hier een verklaring voor. Zij beargumenteren dat vrouwen hun ambitie om door te willen stromen minder snel kenbaar maken dan mannen en dat vrouwen vaker het gevoel hebben minder snel geschikt te zijn voor een topfunctie.

Een laatste verklaring is te vinden in de organisatiecultuur. Uit onderzoek blijkt dat organisaties verschillende culturen en taken hebben en dat deze verschillen verklaring kunnen bieden voor de vertraagde doorstroom van vrouwelijk talent (Weggelaar et al, 1986; Fischer et al, 2000; Brouns et al. 2002). De organisatiecultuur aan de top wordt omschreven als een masculiene cultuur (Fischer et al, 2000). Een masculiene cultuur houdt in dat individuele prestaties en promoties belangrijk zijn. Bij een feminiene cultuur staan onderlinge verhoudingen, relaties en individuele ontplooiing centraal (Fischer et al, 2000). Een gebrek aan condities die een positieve bijdrage kunnen leveren om met behulp van HR-instrumenten deze cultuur en structuur binnen de organisatie te veranderen, kan ertoe leiden dat er een vertraagde doorstroom van vrouwelijk talent aanwezig is.

### *HR-instrumenten*

Het instrumentarium waarmee organisaties vrouwen kunnen ondersteunen is erg breed. Om hierin een keuze te kunnen maken is er eerst gekeken op welke vrouwen dit onderzoek zich wil richten. Er is nagegaan welke vrouwen over het algemeen meer belemmerd worden bij de doorstroom naar de top. Uit het onderzoek van Bain & Company (2008) is naar voren gekomen dat vrouwen die zich tegenwoordig op de arbeidsmarkt begeven en die kinderen hebben in staat worden geacht om werk en privé met elkaar te combineren. Na analyse richt dit onderzoek zich dus voornamelijk op vrouwen die niet kunnen doorstromen doordat de combinatie van werk en privé moeilijk is en die de zorg voor de kinderen dragen. Aan de hand van deze keuze is er in de wetenschappelijke theorie nagegaan welke HR-instrumenten het beste voor de ondersteuning van deze vrouwen zijn.

Als eerst is in het onderzoek van Bain & Company (2008) geanalyseerd welke instrumenten aangepast moeten worden voor de doorstroom van vrouwen naar de top. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat vrouwen de volgende HR instrumenten van groot belang vinden om door de stromen naar de top:

1. Loopbaanonderbreking en herintreding managen
2. Faciliteiten voor kinderopvang
3. Motiveren door talentmanagement
4. Rolmodellen
5. Mentoren en coaches
6. Meer vrouwen werven
7. Maatwerk leiderschapontwikkeling
8. Loopbaanmogelijkheden bieden
9. Selectiecriteria en - commissie wijzigen
10. Netwerken opbouwen en familietrek

Uit een ander onderzoek van Samhoud Women (2008) naar succesfactoren van vrouwen blijkt dat vrouwen persoonlijke ontwikkeling tijdens een loopbaan belangrijker vinden dan mannen. Dit kunnen ze bereiken door gecoached te worden door anderen die een topfunctie vervullen. Het is als organisatie van cruciaal belang om op de juiste tijd de juiste condities in te zetten om haar HR-instrument als het aanbieden van bijvoorbeeld coaching of flexibel werken effectief te maken. Dit zal ervoor zorgen dat deze vrouwen toch bij deze organisatie zouden blijven werken. Echter heeft een instrument in de ene situatie een hogere bijdrage dan in de andere, met andere condities. Het blijkt dat voor veel organisaties dit niet duidelijk is welke HR-instrumenten wanneer onder welke condities het beste ingezet kunnen worden. Het is dus voor de stand van de wetenschap en organisaties in het bijzonder interessant om hierover meer kennis te verkrijgen.

Voor dit onderzoek zijn uit de genoemde onderzoeken van Bain & Company (2008) en Samhoud Women (2008) zeven HR-instrumenten geselecteerd die kunnen bijdragen aan de doorstroom van vrouwen naar de top. De reden voor de keuze van deze zeven is, omdat uit de literatuur en uit interviews blijkt dat inzet van deze instrumenten cruciaal zijn bij doorstroom van de voor dit onderzoek geselecteerde groep vrouwen naar de top. (Cassel & Walsh, 1997; Dobbin et al, 2007; Bain & Company, 2008; Talent naar de Top, 2008; Emancipatiemonitor 2008; Samhoud Women, 2009; Schueller-Weidekamm, 2012; Respondent 1 en 2). In dit onderzoek is gekozen om met behulp van twee interviews te achterhalen wat de belangrijkste

HR-instrumenten zijn gezien de condities voor de doorstroom naar de top. De eerste respondent is gehouden met een drs. van de Radboud Universiteit (respondent 1), de tweede interview is afgenomen met een potentiële topvrouw werkende bij een overheidsinstantie (respondent 2). Samen met hen is de lijst hieronder, de zeven HR-instrumenten die voor dit onderzoek relevant zijn tot stand gekomen:

1. Wervings- en selectieprocedures
2. Faciliteren van kinderopvang
3. Flexibel werken
4. Loopbaanonderbreking en herintreding
5. Coaching
6. Rolmodellen
7. Netwerken

Enigzins is er in de lijst ook opleiding en training toegevoegd als HR-instrument, maar deze is er vervolgens uit gehaald omdat uit de oriënterende interviews (Respondent 1 en 2) naar voren is gekomen dat deze niet zal bijdragen aan een doorstroom van vrouwen naar de top. Als reden hiervoor werd aangegeven dat vrouwen tegenwoordig al goed opgeleid zijn en de kans op doorstroom niet meer van opleiding en training afhangt.

Zoals in de inleiding aangegeven richt dit onderzoek zich op de *belemmerende en bevorderende condities* van HR-instrumenten. Condities kunnen in dit onderzoek gezien worden als elementen van HR-instrumenten die de doorstroom van vrouwen naar de top kunnen bevorderen of juist belemmeren. Bij het HR-instrument rolmodellen is een van de condities het promoten van de topvrouwen binnen een organisatie. Er wordt gekeken in hoeverre dit element van het HR-instrument, rolmodellen, bevorderend of juist belemmerend is voor andere vrouwen die een topfunctie nastreven. Een ander voorbeeld kan gegeven worden van het HR-instrument, wervings- en selectieprocedures, waarbij het inschakelen van een selectiebureau een conditie hiervan is. Ook wordt aan deze conditie gekeken of ze bevorderend of juist belemmerd kan zijn bij de doorstroom van vrouwen naar een topfunctie. Deze en overige HR-instrumenten en hun bijbehorende condities die relevant zijn voor dit onderzoek worden verder behandeld in hoofdstuk twee, het theoretisch kader.

## 1.2 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is derhalve inzicht te verschaffen in de bevorderende condities van HR-instrumenten voor potentiële topvrouwen binnen de Provincie Utrecht, zodat passend beleid kan worden ontwikkeld waardoor meer vrouwen kunnen doorstromen naar de top.

De vraagstelling die binnen dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

*Onder welke bevorderende condities kunnen HR-instrumenten ingezet worden ten behoeve van doorstroom van vrouwen naar de top binnen de Provincie Utrecht?*

Om binnen dit onderzoek antwoord te kunnen geven op de vraagstelling, zijn de volgende deelvragen geformuleerd. De deelvragen zullen aan de hand van bestaande wetenschappelijke literatuur en interviews met verschillende respondenten beantwoord worden.

1. Welke HR-instrumenten hebben een positieve bijdrage op de doorstroom van vrouwen naar de top?
2. Welke condities bevorderen dit en welke belemmeren?
3. Welke HR-instrumenten hebben een integrale bijdrage op de doorstroom van vrouwen naar de top?

Definiëring van begrippen:

- Bevorderende condities: elementen van HR-instrumenten die de doorstroom van vrouwen naar de top kunnen bevorderen.
- Belemmerende condities: elementen van HR-instrumenten die de doorstroom van vrouwen naar de top kunnen belemmeren.
- Integrale bijdrage: de bijdrage van twee of meer HR-instrumenten samen genomen, die de doorstroom van vrouwen naar de top bevorderen.



### **1.3 Onderzoekslocatie: Provincie Utrecht**

Dit onderzoek is uitgevoerd onder vrouwen bij de Provincie Utrecht. In deze paragraaf wordt er een korte toelichting gegeven over de taken en personeelsopbouw van de Provincie. Provincie Utrecht is een soort tussenpersoon van de overheid en de gemeenten (Provincie Utrecht, 2013). Zij houdt zich bezig met de inrichting van de ruimte, de bereikbaarheid van de steden, de bereikbaarheid van het cultureel erfgoed en een schone leefomgeving.

De ambtelijke organisatie van de provincie Utrecht bestaat uit ongeveer 800 medewerkers. Aan het hoofd staat de directie, zij is een belangrijke schakel tussen het bestuur en de ambtelijke organisatie. Voorheen heeft deze directie bestaan uit vier leden waarvan twee man en twee vrouw, maar door de bezuinigingen is dit aantal gereduceerd naar twee, welke beide man zijn (Respondent 3, 4, 6, 9). Dit is erg interessant terwijl Provincie Utrecht het charter 'Talent naar de Top' heeft ondertekend om te zorgen voor meer vrouwen naar de top. Deze charter kunnen organisaties sinds 2008 op vrijwillige basis ondertekenen waardoor zij akkoord gaan om concrete doelstellingen en een plan van aanpak te formuleren om meer vrouwen aan de top van hun organisatie te krijgen. Wel is het opvallend dat deze charter nog niet tot een substantiële toename van vrouwen geleid heeft.

Het aandeel vrouwen is 46 procent in fte, maar als er wordt gekeken naar het aantal werknemers vrouwen is dit evenveel vrouwen als mannen (De Jonge, 2013). Dit heeft te maken met het feit dat vrouwen meer in deeltijd werken. De meeste vrouwen zijn werkzaam in het middengedeelte, op de schaalniveaus 6, 7 en 8 werken meer vrouwen (ongeveer 60 procent) dan mannen (De Jonge, 2013). Echter blijft het aandeel vrouwen aan de top (schaal 14 of hoger) toch achter met 25 procent, terwijl Provincie Utrecht door het ondertekenen van de charter een quotum van 30 procent moet behalen. Dat de provincie echt actief bezig is met het vergroten van het aandeel vrouwen in de top komt niet echt tot uitdrukking. Het ontwikkelen van beleid waarmee het aandeel vrouwen in de top vergroot wordt wordt dan ook aangeraden.

#### **1.3.1 Onderzoeksgroep**

De respondenten voor dit onderzoek komen dan ook van de Provincie Utrecht. In totaal zijn tien vrouwen, waarvan 8 potentiële topvrouwen en twee topvrouwen, die werkzaam zijn bij de provincie geïnterviewd. De leeftijd van de respondenten variëren tussen 31 en 58 met een gemiddelde leeftijd van 41 jaar. De potentiële topvrouwen zitten in de schalen 11, 12 en 13. De topvrouwen zitten in de schalen 14 en 15.

### **1.3.2 Onderzoeksmethoden**

Dit onderzoek is kwalitatief van aard, waarbij gebruik is gemaakt van half-gestructureerde interviews en documenten geanalyseerd zijn. Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat er een diepteonderzoek nodig is en omdat dit onderzoek een *single-case study* is waardoor geen grote populatie onderzocht kan worden.

## **1.4 Relevantie**

### **1.4.1 Wetenschappelijke relevantie**

Ondanks de grote hoeveelheid wetenschappelijke literatuur, zijn de discussies omtrent het vraagstuk 'vrouwen naar de top' nog volop gaande. Wat ontbreekt is een overzicht van belemmerende en bevorderende condities van HR-instrumenten bij doorstroom van vrouwen naar de top. Uit eerder onderzoek is gebleken dat 45 procent van de mannen tegenover 75 procent van de vrouwen overtuigd is van de voordelen van meer vrouwen aan de top (Bain & Company, 2008). De overheid, bedrijfsleven, vrouwen, onderwijs, proberen allen meer vrouwen aan de top te krijgen en toch stijgt het aantal vrouwen in topfuncties in een zwak tempo.

Er is veel onderzoek gedaan naar de oorzaken en de factoren die zorgen voor de doorstroom van vrouwen, maar deze studie is uniek op dit gebied (Jansen et al, 2001, Dobbin et al, 2007, Groeneveld, 2009 en Hebson & Cox, 2011). Er is nog onvoldoende wetenschappelijke onderbouwde kennis over belemmerende en bevorderende condities van HR-instrumenten die bijdragen aan de doorstroom van vrouwen naar de top. Het faciliteren in bijvoorbeeld kinderopvang zou bevorderend kunnen zijn voor vrouwen (Jansen et al, 2001), maar als een vrouw eenmaal in een hogere functie terecht komt waarbij zij meer uren moet werken, dan blijft het dilemma tussen werk en privé - ondanks de kinderopvang - toch bestaan (Jansen et al, 2001). Dit onderzoek beoogt dus voor het eerst empirisch materiaal te leveren binnen de Nederlandse context.

### **1.4.2 Maatschappelijke relevantie**

Onderzoek onder de 500 grootste Amerikaanse bedrijven toont aan dat in organisaties, waar drie of meer vrouwen in de Raad van Bestuur zitten, beter presteren dan bedrijven met minder vrouwen in de top (Francoeur, Labelle, & Sinclair, 2007). Ook door maatschappelijke discussies over diversiteit worden organisaties gedwongen na te denken over meer vrouwen aan de top. Een andere reden die een rol speelt zijn de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. In Nederland is er sprake van vergrijzing en ontgroening. In 2010 was 61 procent van de

bevolking tussen de 20 en 65 jaar en 15 procent ouder dan 65 jaar. In 2040 is 61 procent gedaald naar 52,6 procent en 15 procent gestegen naar 25 procent ouder dan 65 jaar (CBS, 2010). Als de gevolgen van de economische crisis van 2008-2010 voorbij zijn, gaan de tekorten aan (geschoold) personeel weer toenemen. Daarom is arbeidsparticipatie van alle doelgroepen op de arbeidsmarkt van groot belang. Dit onderzoek kan organisaties helpen om meer inzicht te krijgen in welke HR-instrumenten zij wel en niet kunnen gebruiken om de doorstroom van meer vrouwen naar de top te kunnen krijgen.

### **1.5 Leeswijzer**

In het theoretisch kader, hoofdstuk twee, worden vermoedens op grond van literatuurstudie omtrent de bevorderende en belemmerende condities van HR-instrumenten geschetst. Hierbij wordt gekeken naar stereotypingen die vrouwen kunnen belemmeren bij een wervings- en selectieprocedure en in welke opzichten organisaties vrouwen kunnen ondersteunen op weg naar de top. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de onderzoeksmethode, welke kwalitatief van aard is, besproken. Hoofdstuk vier geeft een kritische analyse van de onderzoeksresultaten. Tot slot is hoofdstuk vijf de conclusie, discussie en aanbevelingen van dit onderzoek. Waarbij gediscuseerd wordt waarin de theorie en de praktijk zich verschilt en wordt getracht aanbevelingen voor Provincie Utrecht te geven.

## HOOFDSTUK 2. THEORETISCH KADER

---

In dit hoofdstuk zullen belemmerende en bevorderende condities van HR-instrumenten op de doorstroom van vrouwen naar de top besproken worden aan de hand van de verschillende wetenschappelijke literatuur omtrent vrouwen naar de top. Allereerst komen de zeven HR-instrumenten aan bod die een bijdrage kunnen leveren aan de doorstroom van vrouwen naar de top en worden de bevorderende en belemmerende condities van HR-instrumenten besproken. In paragraaf 2.2 wordt de integrale bijdrage van verschillende HR-instrumenten geanalyseerd. Tot slot wordt in de conclusie gekeken welke condities belemmerend of bevorderend zijn en welke HR instrumenten een positieve bijdrage kunnen hebben op de doorstroom van vrouwen naar de top. De conclusies die hieruit worden getrokken zijn van belangrijke waarde voor het empirisch onderzoek.

### **2.1 HR-instrumenten en hun bijdrage aan vrouwen naar de top**

Zoals eerder is besproken in hoofdstuk één komen in dit onderzoek zeven HR-instrumenten aan bod. Deze zijn achtereenvolgens: Wervings- en selectieprocedures, Faciliteren van kinderopvang, Flexibel werken, Loopbaanonderbreking en herintreding, Coaching, Rolmodellen en Netwerken. Deze zeven HR-instrumenten vormen de rode draad door het theoretisch kader en het onderzoek. In de volgende paragrafen zullen de HR-instrumenten uitgebreid geanalyseerd worden aan de hand van wetenschappelijke literatuur.

#### ***2.1.1 Wervings- & selectieprocedures***

Uit onderzoek komt naar voren dat stereotypes over mannen en vrouwen invloed hebben op de doorstroom van vrouwen naar hogere managementfuncties (Due Billing & Alvesson, 1994; Draulans & Smet, 2005; Fischer et al., 2000; Phelan et al., 2008). Mannen zijn over het algemeen taakgericht, ambitieus en competitief en dit komt overeen met wat gewenst is voor een leidinggevende (Draulans & Smet, 2005). Dit is tevens een reden dat topfuncties meestal voor mannen makkelijker bereikbaar zijn. Echter als een vrouw ook over deze eigenschappen beschikt, wordt alsnog de man boven de vrouw gekozen, omdat de vrouw dan waarschijnlijk te weinig sociale vaardigheden heeft, terwijl vrouwen over het algemeen socialer zijn dan mannen. Dit komt omdat bij de vrouw als stereotype sociale vaardigheden zwaarder wegen dan taakgerichtheid en ambitie. Niet alleen tijdens de werving en selectie, maar ook tijdens hun loopbaan binnen een organisatie kunnen deze stereotypingen belemmerend werken

voor vrouwen om door te kunnen stromen naar de top (Willemsen, 2002). Om deze vooroordelen weg te nemen is het belangrijk voor organisaties om objectieve selectiecriteria, zoals het inschakelen van een headhunter te hanteren.

Onderzoek door Van Balen (2001) op universiteiten in Nederland, Noorwegen en Verenigde Staten laat zien dat het belemmerend is als er gebruik wordt gemaakt van sociale uitsluiting en subjectieve wervings- en selectieprocedures. Sociale uitsluiting betekent hier dat mannen liever mannen selecteren voor een functie, omdat ze denken dat ze beter samen kunnen werken. Met subjectieve wervings- en selectieprocedures wordt het hebben van een vrouw in een selectiecommissie of het vinden van een kandidaat via netwerken bedoeld (Balen, 2001). Het onderzoek van Willemsen (2002) beargumenteert dat selectiecommissies zo objectief mogelijk moeten selecteren om subjectiviteit (stereotypering en vooroordelen) tegen te kunnen gaan. Selectiecommissies kunnen op verschillende manieren objectief werven en selecteren. Benschop (1999) schetsen twee manieren voor de werving van vrouwen voor topfuncties, namelijk via interne werving en externe werving. Bij interne werving kan gedacht worden aan interne begeleiding. Er kan vrouwen gevraagd worden wat de verwachtingen binnen de organisatie zijn, welke begeleiding daarbij nodig is en hen hiervoor ondersteunen. Een oplossing is bijvoorbeeld het inschakelen van een coach met een topfunctie, waarbij tezamen een visie wordt nagestreefd. Hiervoor moeten vrouwen actief benaderd worden. Bij externe werving moet een organisatie allereerst naar buiten toe een imago creëren dat toont dat ze open staat voor vrouwen in topfuncties. Een organisatie kan dit doen door actief te speed daten op een banenmarkt of hulp inschakelen van een selectiebureau. Selectiebureaus zorgen voor een objectivering van het proces en op een banenmarkt vertoon je als organisatie je gezicht waardoor je onder vrouwen die een topfunctie willen bekleden bekend raakt en objectiever kunt selecteren in plaats van steeds in de eigen kring te zoeken naar topvrouwen (Burgess & Tharenou, 2002). Het opstellen van advertenties die vrouwen meer zullen aantrekken is een ander instrument die gebruikt kan worden voor externe werving. In deze advertenties kunnen vrouwvriendelijke termen als, flexibel werken en goede secundaire arbeidsvoorwaarden vermeld worden. Echter termen als vindt een 60 urig werkweek niet erg, leiden ertoe dat vrouwen minder snel zullen solliciteren op een topfunctie (Burgess & Tharenou, 2002). Met flexibel werken komen vrouwen namelijk ook aan die zestig uur, maar dan kunnen zij hun uren zelf indelen, in plaats van overdag 's avonds werken bijvoorbeeld. Een andere mogelijkheid is om selecteurs te trainen op vooroordelen van vrouwen, het belang van meer vrouwen aan de top, functievereisten en duidelijke criteria formuleren (Jackson & O'Callaghan, 2009). Voorbeelden van vooroordelen over vrouwen

zijn dat vrouwen over het algemeen minder tegen werkdruk kunnen, niet in competitie gaan om dingen te bereiken of te emotioneel zijn bij het uitoefenen van hun baan. Selecteurs die niet bewust zijn van voordelen van gendersverschillen en verschil in denken en doen, hebben niet in de gaten dat dit in het voordeel van een organisatie kan zijn (Hijmans van den Bergh, 2003).

Een belemmerende conditie van intern werven kan zich voordoen bij organisaties met een masculiene cultuur (Benschop, 1999). Als een organisatie voornamelijk aan interne werving doet en de potentiële groep vrouwen die kan en wil doorstromen ook klein is, is de kans groot dat er een man gekozen wordt voor een topfunctie. Een oplossing hiervoor kan het hanteren van streefcijfers zijn. Hierdoor kunnen organisaties ook aan externe werving doen en ervoor zorgen dat er een reservoir aan vrouwen ontstaat waaruit ze kunnen kiezen. Echter kan het voorkomen dat dit een negatief invloed kan hebben op mannen omdat ze worden uitgesloten en omdat ze vrouwen als bevoordeelt zien (Benschop, 1999). Vrouwen daarentegen kunnen dit ook als negatief ervaren, omdat ze zich als het ware 'positief gediscrimineerd' voelen. Samengevat kan gezegd worden dat zowel een interne als een externe wervings- en selectieprocedure bevorderend kan werken voor vrouwen die willen doorstromen.

Sommige organisaties zien vrouwen die willen doorstromen als een risico, omdat zij waarschijnlijk meer gebruik zullen maken van arbeid- en zorgvoorzieningen, zoals zwangerschapsverlof of zorg voor een ziek kind of familiid (Benschop, 1999). Een oplossing hiervoor is openheid en rationaliteit. Dit kan door als werkgever afspraken te maken met vrouwen over toekomstkansen en de mogelijkheden die er zijn omtrent flexibel werken.

Volgens Van den Brink et al (2010) en Vercoutere & Monard (2002) is er bij universiteiten de behoefte aan meer transparantie en verantwoording bij het werven en selecteren van vrouwen om ondervertegenwoordiging tegen te gaan. De vraag is of dit ook bij organisaties het geval is. Transparantie en verantwoording bieden een garantie voor objectiviteit en gelijke kansen voor iedereen en zijn bevorderende condities bij wervings- en selectieprocedures. Van den Brink (2010) en Vercoutere & Monard (2002) geven aan dat deze transparantie en verantwoording afhangt van de manier van werven, organisaties kunnen zowel open als gesloten werven naar nieuwe potenties voor een topfunctie (Van Balen, 2001). In een open proces wordt er transparant geselecteerd door bijvoorbeeld vacatures te plaatsen in landelijke dagbladen, kranten of internet en heeft iedereen gelijke kansen om te kunnen solliciteren. Bij een gesloten proces is er geen sprake van transparant selecteren en gaat het wervings- en selectieproces via formele of informele netwerken en contacten die de kandidaat

heeft binnen de organisatie (Van Balen, 2001). Ook komt het voor dat er van tevoren bekend is wie er wordt geselecteerd. Selecteurs binnen de selectiecommissie worden van te voren gewezen op een kandidaat of potentiële kandidaten worden gevraagd om te solliciteren. Er is dus geen sprake van het selecteren op een verantwoord manier bij een gesloten selectieproces wat belemmerend kan zijn voor vrouwen die willen doorstromen naar een topfunctie.

Concluderend kan gesteld worden dat stereotypering bij werving en selectie een belangrijke conditie is die de doorstroom van vrouwen naar de top kan belemmeren. Om dit te voorkomen worden een aantal aanknopingspunten genoemd. Als eerst moet het wervings- en selectieproces zo objectief mogelijk plaatsvinden. Dit kan door het inschakelen van een headhunter of een training aan selecteurs van een selectiecommissie te bieden. Om daadwerkelijk een verandering tot stand te kunnen brengen en meer kansen te creëren voor vrouwen die willen doorstromen is de meest bruikbare instrument training van de selecteurs binnen een selectiecommissie om genderneutraal te werven en te selecteren. Het verloop van wervings- en selectieprocedures is een andere belemmerende conditie voor de doorstroom van vrouwen naar de top, dit komt vooral omdat veel werving in een gesloten selectieproces plaatsvindt. In een gesloten selectieproces worden vrouwen over het algemeen geselecteerd via netwerken en omdat vrouwen vaak minder toegang tot netwerken hebben dan mannen, maken ze minder kans voor een topfunctie. Uit onderzoek van Van den Brink (2010) en Vercoutere & Monard (2002) blijkt dat transparantie en verantwoording bevorderende condities zijn bij het werven en selecteren van vrouwen om ondervertegenwoordiging tegen te gaan.

### ***2.1.2 Faciliteren van kinderopvang***

Een HR-instrument die met de werk-privé balans samenhangt, is het faciliteren van goede mogelijkheden voor kinderopvang. Uit onderzoek van Jansen et al (2001) blijkt dat het hebben van goede kinderopvangregelingen door organisaties een positieve invloed heeft op de werktevredenheid van vrouwen en dat het aantal vrouwen met kinderen of met een kinderwens stimuleert te solliciteren. Ook Straub (2007) beargumenteert het faciliteren van goede kinderopvang, volgens hem belemmert achterblijvende kinderopvangfaciliteiten de doorstroom van vrouwen naar een topfunctie. Er zijn verschillende mogelijkheden voor organisaties om kinderopvang te regelen, zowel intern als extern. Zij kunnen regelingen treffen bij het vinden van kinderopvang dicht bij de organisatie of dicht bij de woonomgeving van de werknemers. Ook kunnen organisaties speciale contracten aangaan met kinderopvangcentra, waardoor kinderopvang tegen lagere kosten wordt aangeboden (Straub,

2007). Een andere oplossing zou kunnen zijn dat zij financiële steun bieden aan ouders die gebruik maken van kinderopvang, zodat het aantrekkelijker wordt voor ouders die fulltime willen werken.

Een voorbeeld kan gegeven worden uit het charter Talent naar de Top (2008). Talent naar de Top is een charter met het doel meer vrouwen aan de top van organisaties te verkrijgen. Deze is ondertekend door 99 bedrijven in Nederland. Twee bedrijven die de charter hebben ondertekend, bieden haar werknemers hulp met kinderopvang. Zo heeft ING in haar eigen terrein waar een aantal ING kantoren gevestigd zijn, een crèche voor haar werknemers geopend (De Vries et al, 2005). Dit initiatief is ontstaan door de wens van haar werknemers om kinderopvang dicht bij het werk te hebben. Shell biedt haar werknemers hulp aan bij het bemiddelen van kinderopvang (Diversity bij Shell, 2009). Uit het rapport van Shell blijkt dat het faciliteren van kinderopvang aansluit op de wensen van vrouwen, maar het is echter onbekend of dit ertoe leidt dat meer vrouwen fulltime gaan werken om een toppositie te bekleden. Ook in de literatuur is hier niets over geschreven, wel wordt het belang van dergelijke soort steun aangekaart, omdat bedrijven beter presteren als zij kinderopvang faciliteren (Shellenback, 2004). Aldus Shellenback (2004) maken bedrijven door slechte regelingen omtrent kinderopvang hoge kosten en hebben hierdoor een tekort aan vrouwen in de lijn naar de top. Het is traditioneel zo dat veel vrouwen in plaats van mannen voor de kinderen zorgen (Shellenback, 2004). Als een organisatie de zorgtaak voor kinderen ondersteunt met behulp van het faciliteren ervan, dan kunnen vrouwen in het arbeidsproces behouden worden en later hogere posities bekleden.

Kinderopvang levert op het eerste gezicht een positieve bijdrage voor vrouwen die meer willen werken en willen doorstromen naar de top, maar er zijn belemmerende condities aan dit HR-instrument verbonden. Een eerste belemmerende conditie is dat de openingstijden van kinderopvang niet overeenkomen met vergaderingen die buiten de reguliere werktijden (negen tot vijf uur) plaatsvinden (Jansen et al, 2001). Als de rolverdeling met de partner zo geregeld is dat vrouwen hun kinderen optijd bij de kinderopvang moeten ophalen wordt het voor hen moeilijk om bij latere of vroegere bijeenkomsten aanwezig zijn. Vooral in de hogere top van een organisatie is dit het moeilijkst, omdat men verwacht dat je altijd beschikbaar bent (Jansen et al, 2001). Hierdoor ervaren vrouwen een belemmering om door te stromen naar de top. De vraag is of het een optie zou kunnen zijn om de werkwijze van organisaties aan te passen aan de werkwijze in de Scandinavische landen (Langvasbraten, 2008). In de Scandinavische landen worden namelijk belangrijke bijeenkomsten tussen 10uur en 15uur gehouden waardoor vrouwen niet belemmerd worden hun kind op te halen van de



kinderopvang waarvan de openingstijden tussen negen en vijf uur is (Langvasbraten, 2008). Hierdoor zal de combinatie van een topfunctie en het onderhouden van een gezin eenvoudiger kunnen zijn. Er ontbreekt nog wetenschappelijk onderzoek of dit in de praktijk zal werken daarnaast is nog niet bekend hoe hier tegenover wordt gekeken. Wat dit onderzoek betreft wordt een analyse gehouden in hoofdstuk vier.

Een andere belemmerende conditie is de afweging van de kosten van kinderopvang en het verdiende inkomen van een vrouw. Met een wetsvoorstel is de Wet kinderopvang en kwaliteitseisen peuterspeelzalen (Wko) gewijzigd waardoor sinds 2013 kinderopvang fors duurder geworden is. Hierdoor is het voor ouders minder aantrekkelijk om er gebruik van te maken (Eerstekamer.nl, 2013). Zesendertig procent van de vrouwen vindt dat ze beter thuis kan blijven als haar inkomen grotendeels naar de kinderopvang gaat (Van den Barkel et al, 2009). Een oplossing hiervoor vanuit de organisatie kan zijn dat organisaties financiële steun aanbieden aan haar medewerkers zodat kinderopvang toch aantrekkelijk wordt en vrouwen meer tijd kunnen investeren in hun werk en eventueel door te kunnen stromen naar een topfunctie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een financiële bijdrage vrouwen ondersteunt bij de instroom op de arbeidsmarkt, maar dat onderzoek nog moet uitwijzen of dit ook een bijdrage heeft voor de doorstroom van vrouwen naar topfuncties.

In het algemeen kan het faciliteren van kinderopvang een positieve bijdrage leveren aan de doorstroom van vrouwen naar de top (Shellenback, 2004; Straub, 2007). Echter de stijgende kosten en openingstijden van kinderopvang vormen een belemmerende conditie. Organisaties zouden deels tegemoet kunnen komen in de kosten, maar dan moet er ook nagedacht worden over tijdsbepaling van belangrijke vergaderingen in verband met openingstijden van kinderopvang. Of deze verwachting in de praktijk haalbaar is wat betreft de doorstroom van vrouwen naar de top, wordt in hoofdstuk vier besproken.

### ***2.1.3 Flexibel werken***

De combinatie van een topfunctie en de zorg voor het gezin kan allebei samen gaan als er voldoende flexibiliteit is binnen organisaties en tussen individuen onderling (Heilman & Chen, 2003). Het is voor veel vrouwen die de zorgtaken voor een gezin dragen moeilijk om vijf dagen per week van negen tot vijf te werken. Een oplossing zou kunnen zijn dat de organisatie flexibel met werktijden omgaat, zodat een vrouw haar functie toch kan uitoefenen. Volgens Heilman & Chen (2003) ligt het probleem voor vrouwen niet bij minder werken, maar bij een gebrek aan flexibiliteit zodat ze op hun eigen manier (flexibele werktijden of flexibele taakindeling) hun doelen kunnen behalen. Onder het HR-instrument “flexibel

werken” vallen verschillende condities. Het is belangrijk om deze te onderscheiden om duidelijkheid te kunnen scheppen in dit onderzoek. Hier worden de volgende condities gehanteerd: flexibele werktijden, flexibele taakindeling, flexibele verlofregeling, en duobaan en parttime werken.

#### *Flexibele werktijden*

Flexibele werktijden houdt in dat zowel de tijd als de plaats van de werkzaamheden flexibel zijn (De Vries et al, 2005). Het moet mogelijk zijn dat vrouwen overdag op kantoor en 's avonds thuis kunnen werken, zodat werk en privé gecombineerd kunnen worden of dat ze hun werktijden kunnen afstemmen op de openingstijden van de kinderopvang. Een voorwaarde voor flexibele werktijden is dat er afgerekend moet worden op behaalde resultaten en niet op aanwezigheid op kantoor. Zo wordt het voor vrouwen die de zorg voor het huishouden dragen mogelijk om in de avonduren of het weekend te werken en een topfunctie te vervullen. Werkgevers kunnen dit mogelijk maken door technologieën, zoals een laptop of toegang tot het intranet, aan te bieden zodat haar medewerkers ook vanuit huis kunnen werken (Collins, 2005).

#### *Flexibele taakindeling*

Naast flexibele werktijden is het voor werknemers ook belangrijk om een flexibele taakindeling te hebben (Collins, 2005). Veel vergaderingen worden over het algemeen of heel vroeg in de ochtend of heel laat ingepland. Het zou voor veel vrouwen een oplossing kunnen zijn als organisaties de werkwijze in de Scandinavische landen volgen. In deze landen worden activiteiten waarvan de aanwezigheid van de werknemer op kantoor wordt verwacht geregeld tussen tien en drie (Langvasbraten, 2008). Een meer bewuste dagelijkse werkplanning is voor vrouwen met kinderen ideaal om de verplichtingen rondom school of kinderopvang te voldoen.

#### *Flexibele verlofregeling*

Het is voor veel vrouwen belangrijk dat een organisatie flexibel omgaat met calamiteiten zoals een ziek kind dat van school gehaald moet worden of een ziek familielid (vader of moeder). Dit in verband met de afstemming van het werk op het privéleven (Emancipatiemonitor, 2012). Deze niet gewerkte uren kunnen zij dan een andere dag op kantoor of thuis compenseren. Ondanks het feit dat de vraag in hoeverre dergelijke voorwaarden werkelijk invloed hebben op de doorstroom van vrouwen naar de top niet is

onderzocht, geeft het toch aan waar vrouwen voor zichzelf de meeste oplossingen zien voor een combinatie van werk en privé (Emancipatiemonitor, 2012).

### *Duobaan en Parttime werken*

Een genoemde oplossing om een topfunctie parttime te kunnen bekleden is het opsplitsen van de functie in een duobaan (Siebelink, 2009). Bij een duobaan is het belangrijk dat de functie goed wordt opgesplitst en dat de communicatie tussen de twee topvrouwen erg goed moet verlopen. De opsplitsing is niet alleen in fte, maar ook in de uitvoering van projecten en de verdeling van de taken. Een voorbeeld van deze takenverdeling is dat de één zich bezig kan houden met het management van projecten en de ander met onderzoek voor projecten (Heiligers & Jong, de, et al, 2005). Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat naar de gevolgen ervan weinig onderzoek is gedaan (Heiligers et al, 2006). Het is bijvoorbeeld niet bekend of dit ten koste van de kwaliteit van het werk zal gaan en of het wordt geaccepteerd door de werknemers. Wel is bekend dat dit voor veel organisaties niet de voorkeur betreft.

Siebelink (2009) onderzocht de perceptie over duobanen van bedrijven, waaruit blijkt dat veel bedrijven geloven dat duobanen duur zijn, omdat er 1.2fte betaald wordt in plaats van 1fte. Echter, dit hoeft niet per definitie zo te zijn. Als een van de twee werknemers ziek is kan het werk door de andere werknemer worden overgenomen indien het niet anders kan. Echter, wanneer deze functie fulltime vervuld zou worden, zou dit niet kunnen. In tegenstelling tot in Nederland worden duobanen in Groot- Brittannië en de Verenigde Staten vaak als geschikte vorm van deel- tijdarbeid gezien voor de hogere functieniveaus (Olde de, 1992). Een voorbeeld is van het National Health System (NHS) van het Verenigd Koninkrijk waarvan driekwart van de medewerkers vrouw is (Van Someren, 1992). Het NHS heeft duobanen ingezet en is hierover erg tevreden, omdat men de banen niet hoeft aan te passen naar parttime functies.

Uit een onderzoek van Someren (1992) resulteert dat duobanen niet tot hoge administratieve- en trainingskosten leiden. Echter zijn er ook moeilijkheden van duobanen, zo is het vinden van een geschikte partner om de baan mee uit te voeren een lastige opgave (Enz en Siguaw, 2000). De samenwerkende partners moeten immers steeds in contact blijven met elkaar en goed met elkaar moeten kunnen samenwerken (Siebelink, 2009). Een duobaan is een optie om werk en privé te kunnen combineren (Enz & Siguaw, 2000). Het biedt een oplossing voor vrouwen met een gezin die ambitie hebben en carrière willen maken.

Flexibel werken als hr-instrument heeft zoals hierboven beschreven bevorderende condities voor vrouwen op weg naar de top. Echter zijn er ook belemmerende condities aan

dit hr-instrument verbonden. Over het algemeen gezien wordt flexibel werken vaak geassocieerd met vrouwen, terwijl het zou moeten gelden voor medewerkers in het algemeen (Bain & Company, 2008: 30). Mannen voelen zich minder aangesproken met dit hr-instrument omdat het vaak gerelateerd wordt aan vrouwen. Hierdoor maken ze ook minder gebruik van dit instrument. Terwijl als dit juist wel het geval zou zijn, zou er een verdeling van zorgtaken komen, waardoor ook vrouwen meer tijd kunnen investeren in hun carrière.

Milne (1999) beargumenteert dat medewerkers flexibel werken als positief zullen ervaren zolang zij hierin gesteund worden door hun leidinggevende. Naast bevorderende condities zijn er ook belemmerende condities aan het HR-instrument flexibel werken verbonden. Als eerst kunnen collega's en leidinggevendenden negatief reageren wanneer werknemers ervoor kiezen om gebruik te maken van de verlofregelingen. Het 'commitment' van vrouwen (en mannen) die gebruik maken van de regelingen kan in twijfel getrokken worden, waardoor zij er niet langer gebruik van zullen maken. Omdat juist meer vrouwen dan mannen liever vanuit huis werken, verdwijnt hun zichtbaarheid op kantoor waardoor ze gezien kunnen worden als een werknemer die haar werk minder serieus neemt (Jansen et al, 2012). Het is dus belangrijk dat werknemers niet op zichtbaarheid (gewerkte uren), maar juist op resultaten worden afgerekend, voor zover dat mogelijk is binnen de organisatie. Een andere belemmerende conditie is wanneer vrouwen promotie nastreven, zij geen verlof durven op te nemen. Dit komt omdat zij denken dat zichtbaarheid belangrijk is en bang zijn dat dit van invloed zal zijn op hun promotiekansen (Liff & Ward, 2001).

Uit onderzoek van Van Someren (1992) blijkt dat veel vrouwen het liefst parttime willen werken, maar weinig vrouwen doen dit omdat ze bang zijn dat het schade toebrengt aan hun carrière. Van Someren (1992) geeft aan dat parttime werken nog steeds ondergewaardeerd wordt door het management van sommige organisaties. Ook in het onderzoek van Milne (1999) wordt dit bevestigd en wordt vermeld dat het belangrijk is dat een leidinggevende zowel een parttime als een fulltime medewerker gelijk dient te behandelen (Milne, 1999). Een andere conditie is de cultuur van een organisatie. Indien de cultuur van een organisatie ontvankelijk is voor flexibele werkomstandigheden en de voordelen ervan inziet, zullen meer mensen er gebruik van maken en zal sneller geaccepteerd worden dat het combineren van carrière en gezin mogelijk is (Milne, 1999).

Het type organisatie waarin men werkt is een laatste conditie. Zo blijkt uit onderzoek van Herman (2011) dat in de industriële en financiële bedrijfstakken het combineren van werk en privé moeizamer is doordat men vaker beschikbaar moet zijn en men vaste werktijden

kent. In het onderwijs en zorgsector is het juist makkelijker om werk en privé met elkaar te combineren, omdat flexibeler omgegaan kan worden met de werktijden (Herman, 2011).

Concluderend kan gesteld worden dat flexibel werken onmisbaar is voor vrouwen die willen doorstromen naar de top. Alleen met behulp van flexibiliteit in het werk kunnen vrouwen hun zorgtaken combineren met hun baan. Flexibele werktijden, flexibele taakindeling, flexibele verlofregelingen en een duobaan zijn volgens de literatuur bevorderende condities binnen dit HR-instrument. Belemmerende condities van dit instrument zijn er ook. Een belangrijke belemmering is dat vrouwen minder serieus genomen worden, omdat ze minder zichtbaar zijn op kantoor en de indruk wekken minder *commitment* te hebben. Dit komt vooral omdat dit instrument vaak door vrouwen wordt gebruikt. Een organisatie moet dus oordelen op resultaten en niet op gewerkte uren of aanwezigheid op kantoor. Wat ook belemmerend werkt is de cultuur of het type van een organisatie waarin dit fenomeen (meer vrouwen naar de top) zich afspeelt. Een organisatie met veel mogelijkheden voor flexibel werken heeft een positieve cultuur voor vrouwen. Echter is de invoering van flexibel werken bij de industriële- en financiële sector moeilijker dan in de zorg- en onderwijssector in verband met beschikbaarheid. Later in deze scriptie wordt gekeken hoe vrouwen binnen de Provincie Utrecht dit HR-instrument beoordelen.

#### **2.1.4 Loopbaanonderbreking & herintreding**

Volgens Bain & Company (2008) zijn loopbaanonderbreking en herintreding hr-instrumenten die in Nederland verbeterd moeten worden. De meest voorkomende redenen voor loopbaanonderbreking zijn gezinssituatie of situaties op het werk (Hewlett & Buck Luce, 2005; Herman 2011). Vijfenveertig procent stopt met werken omdat ze voor hun kinderen willen zorgen (Herman 2011), negenentwintig procent van de vrouwen hebben een loopbaanonderbreking omdat ze niet tevreden waren met hun carrière; hier zijn de meest genoemde redenen dat ze worden onderschat en kunnen niet promoveren. En tot slot stopt zesentwintig procent van de vrouwen met werken omdat ze *overworked* zijn (Herman, 2011). In het artikel van Denham et al. (2013) worden een aantal redenen genoemd waarom vrouwen willen herintreden. Deze redenen zijn: een vernieuwde of doorlopende interesse voor het vak, verandering in de omstandigheden thuis, financiële behoeften, bevestigen van de eigen identiteit of de behoefte aan een sociale kring.

Loopbaanonderbreking en herintreden kan als belemmerend gezien worden door zowel vrouwen als organisaties (Denham et al., 2013). Conditie hiervan zijn het ontbreken van kennis omdat ze voor lange tijd uit de sector zijn, gebrek aan vertrouwen, houding van de

werkgever welke niet stimulerend werkt voor herintreden of het niet kunnen bekleden van dezelfde functie bij terugkomst en tot slot het gevoel hebben er alleen voor te staan en niet weten waar je moet beginnen met herintreden (Denham et al., 2013). Organisaties verwachten namelijk van het senior management dat men altijd beschikbaar is en dat er geen onderbrekingen zijn binnen hun carrière omdat ze dan niet meelopen met de ontwikkelingen die gaande zijn binnen de sector (King et al., 2005). Dit kan belemmerend werken voor vrouwen die willen herintreden.

Een werkgever kan bevorderende condities inzetten om de tijd van loopbaanonderbreking bij vrouwen optimaal te kunnen gebruiken. Zo kan zij ervoor zorgen dat bovenop wettelijke ouderschaps- en zwangerschapsverlof extra verlof gegeven kan worden voor zorg van kinderen. Ook kan een werkgever haar vrouwelijke werknemers baangarantie geven of in ieder geval een gelijkwaardige positie beloven bij terugkomst. Een ander bevorderende conditie kan zijn dat een werkgever haar medewerkers faciliteert bij herintreden (Herman, 2011). Dit kan door contact te houden tijdens de loopbaanonderbreking of door bepaalde kleine projecten toe te wijzen aan deze vrouwen om zo het contact te behouden. Hierdoor kunnen belemmerende redenen als gebrek aan vertrouwen of geloven in de werkgever en behoud van de functie om niet te willen of kunnen herintreden weggenomen worden. Een kanttekening die hierbij gemaakt kan worden is dat de vraag gesteld kan worden in hoeverre vrouwen projecten kunnen of willen uitvoeren tijdens een onderbreking.

Als vrouwen willen herintreden kan een organisatie dit faciliteren. Dit kan zij doen door trainingen aan te bieden voor het ontbreken van de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden in de tijd waarin de vrouw afwezig was (Herman, 2011; Denham et al., 2013). De organisatie kan bij terugkomst een mentor of coach aanwijzen die de herintreder helpt en stimuleert om binnen de organisatie haar weg te vinden waardoor deze vrouw het gevoel heeft er niet alleen voor te staan. Een ander punt wat kan bijdragen aan een goede herintreding is dat de organisatie een duidelijk terugkeerprogramma kan opstellen voordat vrouwen met zwangerschapsverlof gaan.

Zoals ook eerder in dit hoofdstuk vermeld staat kunnen organisaties herintreden vergemakkelijken door dit te faciliteren en een baan met gelijkwaardige positie te garanderen (Bain & Company, 2008). Dit levert voor de organisaties dat zij vrouwelijk potentieel beter kunnen benutten. Ook zorgt het ervoor dat de mobiliteit onder managers vergroot wordt, omdat bij loopbaanonderbreking deze functie door een ander persoon opgevuld kan worden. Hierdoor krijgen meer mensen de kans om een toppositie te bekleden.

Loopbaanonderbreking en herintreding zijn belangrijke HR-instrumenten voor de doorstroom van vrouwen naar de top. Een belangrijke belemmerende conditie is dat organisaties van het senior management geen onderbreking willen in de loopbaan van de vrouwen die voor hen werken, dit kan door vrouwen als belemmerend ervaren worden. Organisaties werken niet meer mee met het herintreden na een lange periode omdat ze vinden dat werknemers door een lange onderbreking niet op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen de sector. Dit kan opgelost worden door een coach binnen de organisatie aan te wijzen zodat herintreders er niet alleen voor staan. In de volgende paragraaf wordt nader bekeken hoe een coach als HR instrument ingezet kan worden.

### ***2.1.5 Coaching***

Volgens Burdett (1998) en Desvaux et al. (2007) kan de organisatie vrouwen ook ondersteunen door hen te koppelen aan een persoon die topfunctie bekleedt, een coach. Een coach deelt zijn of haar ervaringen met de coachee en steunt de coachee op alle aspecten van haar carrière (Burdett, 1998: 142). Uit een onderzoek van Desvaux et al. (2007) blijkt dat 61 procent van de vrouwen in Amerika het gebrek van een coach als een barrière voor de loopbaan ziet. Ook vrouwen in Nederland vinden het belangrijk om een coach te hebben (Lückerath-Rovers, 2008). Andere auteurs geven aan dat coaching bevorderend is voor vrouwen om door te kunnen stromen, omdat coaching kan bijdragen aan ambities, het uitbreiden van de eigen netwerk en vrouwen kennis kunnen maken met de masculiene cultuur van de top (Gibelman, 1998; Brouns, Sibbes en Tap, 2002; Burgess & Tharenou, 2002; Dobbin et al., 2007). Een ander onderzoek van Pas (2011) dat is gehouden bij een gezondheidsorganisatie laat zien dat extra steun in de vorm van een coach als effectief wordt gezien voor de doorstroom naar een senior positie. Of dit ook geldt voor de Provincie Utrecht wordt verder behandeld in hoofdstuk vier. Vrouwen die gekoppeld worden aan een coach met een toppositie krijgen de gelegenheid om vragen te stellen en hun twijfels en onzekerheden voor te leggen (Burgess & Tharenou, 2002). Dit heeft een positieve bijdrage voor vrouwen die door willen stromen naar de top.

Volgens Burdett (2007) hangt het succes van de bijdrage van coaching vooral af van de relatie tussen de coach en de coachee. Het wederzijdse vertrouwen en respect tussen beiden is heel belangrijk. Daarom moet coaching niet als een plicht worden gezien maar als een privilege (Burdett, 2007). Aan de andere kant kan coaching een negatieve bijdrage hebben als er verkeerde doelen worden gezet voor de coachee of als de coach over onvoldoende kennis beschikt om de coachee goed te kunnen begeleiden (Paige, 2002).

Hiermee wordt bedoeld dat als de coachee als doel heeft om haar kennis omtrent de combinatie van werk en privé uit te breiden en de coach dit juist niet ondersteunt, worden andere doelen nagestreefd.

Het succes van de bijdrage van coaching voor de doorstroom van vrouwen kan ook afhangen van de keuze tot een interne (binnen de organisatie) of een externe coach (buiten de organisatie). Onderzoek van Hall et al. (1999) geeft het verschil weer van een interne en een externe coach. Volgens hen zijn redenen voor een vrouw om te kiezen voor een interne coach om de volgende: als het belangrijk is om de bedrijfscultuur te kennen, als de coach snel beschikbaar moet zijn of wanneer persoonlijk vertrouwen van belang is. Callens et al. (1999) voegen hieraan toe dat een interne coach inzicht heeft in het werk en -omstandigheden, weet waar de prioriteit voor de organisatie ligt, kan netwerken openen en de coachee introduceren bij anderen. Dit kan ertoe leiden dat een interne coachee een betere gids is door de organisatie voor de coachee. Echter, een belemmerende conditie hiervan kan zijn dat een interne coach een duale rol heeft en hierdoor minder neutraal is (Hall et al., 1999). Bepaalde onderwerpen als conflicten en machtsverhoudingen die worden besproken kunnen minder geschikt zijn voor een interne coach. Dit kan als volgt verklaard worden: een interne coach kan namelijk informatie doorgeven aan het topmanagement. Volgens Hall et al. (1999) kan een werknemer kiezen voor een externe coach indien geheimhouding van belang is, een coach wilt die op veel terreinen ervaring heeft of wanneer de coachee zoekt naar reflectie. Callens et al. (1999) voegen hier een aantal kenmerken aan toe, volgens hen is een externe coach minder beoordelend, omdat er geen verschillende belangen zijn en er geen verbondenheid met de organisatie van de coachee is.

Een andere conditie wat de bijdrage van coaching zou kunnen bepalen is de keuze voor een coach als vrouw of als man. Mannen en vrouwen hebben andere karaktereigenschappen en andere prioriteiten waardoor ze wellicht zullen verschillen als coach (Levinson et al., 1991). Uit een onderzoek van Levinson et al. (1991) naar coaches en vrouwen in de academische wereld komt naar voren dat het voor vrouwen niet belangrijk is of zij een man of een vrouw hebben als coach. Echter blijkt wel uit dit onderzoek dat een vrouwelijke coach beter advies kan geven omtrent het combineren van werk en privé dan een mannelijke coach. Mannen hebben soms een iets andere aanpak. Ze hebben een zakelijke stijl en een harde karakter maar passen hierdoor beter bij de masculiene cultuur van de top. Levinson et al. (1991) beargumenteert dat om deze redenen mannen meer geschikt zijn als coach voor vrouwen die een toppositie willen bekleden. Vrouwen kunnen door een mannelijke coach geïnformeerd worden over de *do's and don'ts* van een masculiene cultuur



(Brouns et al., 2002). Een mannelijke coach kan vrouwen attenderen op de breukvlakken en kwetsbaarheden van de cultuur, maar kan vrouwen ook ondersteunen in stereotype beeldvorming over vrouwen (Brouns et al., 2002). Een masculiene cultuur wordt in het onderzoek van Schein (1985) als volgt omschreven: er is een hoge prestatiedruk met een sterke competitie onderling waarbij het niet belangrijk is of dit ten koste van elkaar gaat, aanwezigheid van een grote mate aan hiërarchie en dus belangrijkheid van status binnen de organisatie. Daarnaast is er een taboe op emotie en kwetsbaarheid. Deze kenmerken zijn over het algemeen minder bekend bij vrouwen, waardoor een mannelijke coach effectief kan zijn om vrouwen die een topfunctie ambiëren de weg te wijzen binnen de masculiene cultuur (Schein, 1985, Brouns et al., 2002).

Een vrouwelijke coach kan een coachee beter voorzien in het delibereren van de keuzes en het ontwikkelen van de eigen ambities, ze zijn meer vertrouwd met de veelzijdigheid van het 'goede bestaan' naar de top (Brouns et al., 2002). Echter is een vrouwelijke coach wel moeilijker te vinden omdat vrouwen minder vertegenwoordigd zijn in de top en als ze er zijn, zijn deze topvrouwen sneller geneigd om *Queen Bee* gedrag te vertonen (Mavin, 2008). Deze term wordt verder uitgelegd in paragraaf 2.1.6, rolmodellen.

Samenvattend is coaching net als flexibel werken een belangrijk HR-instrument voor vrouwen die willen doorstromen. Ervaringen van een coach kunnen vrouwen goed van pas komen en zij worden zo gesteund op alle aspecten van haar carrière. Coaching werkt bevorderend omdat het bijdraagt aan ambities, uitbreiden van netwerken en vrouwen kunnen kennis maken met de masculiene cultuur van de top. Echter voor het succes van coaching is de wederzijdse vertrouwen en respect tussen de coach en de coachee van cruciaal belang. Ook moet er goed nagedacht worden wat men met coaching wilt bereiken. De keuze voor een interne of een externe coach hangt af van de motivatie om een coach te nemen, het leren kennen van een bedrijfscultuur, of het opdoen van kennis door een ervaringsdeskundige zijn in deze paragraaf als beweegredenen genoemd.

### **2.1.6 Rolmodellen**

Naast coaching is een rolmodel ook een belangrijke HR-instrumenten dat van belang is voor de doorstroom van vrouwen naar de top (Bain & Company, 2008; Lückerath-Rovers & Van Zanten, 2008; Merens & Hermans, 2009).

In Nederland zijn er weinig vrouwen aan de top, waardoor er ook weinig rolmodellen zijn (Draulans & Smet, 2005; Lückerath-Rovers, 2009). Uit onderzoeken van Eyring & Stead (1998) en Desvaux et al. (2007) blijkt dat de afwezigheid van rolmodellen een gebrek voor

vrouwen die zouden willen doorstromen kan vormen. Rolmodellen zijn immers een voorbeeld die laten zien hoe privé en werk gecombineerd kan worden en kunnen een inspiratiebron voor andere vrouwen zijn (Lückerath-Rovers, 2008). Volgens Dobbin et al. (2007) heeft de aanwezigheid van rolmodellen binnen de eigen organisatie een positieve bijdrage op potentiële topvrouwen.

Echter Neumark en Gardecki (1998) verklaren dat de bijdrage van rolmodellen gering is, omdat vrouwen eerst ambitie moeten hebben willen ze verder doorstromen. Volgens Dobbin et al. (2007) hebben vrouwen in het begin van hun carrière meer aan een rolmodel dan in een latere stadium. Dit komt omdat zij in het begin van hun carrière meer ambitie hebben. Later in de loopbaan, wanneer vrouwen meer zicht hebben over hun eigen competenties en visie, vragen ze eerder aan hun collega's om feedback. Echter als er meer vrouwen in raden van bestuur zijn, zal dit bevorderend zijn voor potentiële topvrouwen (Burke, 1994; Hillman et al., 2007). Dit geeft deze vrouwen meer rechtvaardigheid en zelfvertrouwen om zelf ook te kunnen doorstromen (Hillman et al., 2007). Volgens Burgess & Tharenou (2002) werkt het bevorderend als vrouwen als rolmodel gebruikt worden en zichtbaar en toegankelijk zijn voor andere vrouwen in de organisatie die de top ambiëren. Zo kunnen zij vragen bij deze rolmodellen stellen en kunnen zij hun netwerken uitbreiden. Echter kan het zichtbaar maken van bepaalde vrouwen aan de top ook als belemmerend worden ervaren.

Het is over het algemeen bekend dat de top van organisaties nog vaak als masculien worden beschreven. Vrouwen die hier komen passen zich aan deze cultuur aan en vertonen *Queen Bee* gedrag, waardoor andere vrouwen zich niet met hun kunnen associëren (Mavin, 2008). De theorie van het *Queen Bee* gedrag ziet de topvrouw als de koning van de bijen. Zij heeft een hoge status, sociaal en professioneel succes en is populair. Omdat zij alle belemmeringen naar de top zelf heeft overwonnen, vindt zij dat anderen dat ook kunnen doen. Dit kan er voor zorgen dat andere vrouwen zich minder kunnen identificeren met vrouwen die een topfunctie bekleden, waardoor ze hen niet als rolmodel kunnen beschouwen (Vanderbroeck, 2010). Maar of dit in de praktijk ook zo werkt en of het überhaupt een bevorderende conditie heeft op vrouwen zal uit de interviews blijken.

Een lacune in de literatuur is de bijdrage van negatieve rolmodellen op potentiële topvrouwen. Rolmodellen waarvan in het begin wordt gedacht dat ze het goed doen en op een later stadium toch vertrekken kan belemmerend werken voor andere vrouwen. De conservatieve gedachte dat vrouwen een topfunctie toch niet kunnen vervullen zal de doorstroom naar de top bemoeilijken voor andere vrouwen als er een bevestiging vanuit de

praktijk komt. De mislukte poging naar de top kan verklaard worden door het feit dat er snel vrouwen worden benoemd voor topfuncties terwijl ze nog onvoldoende ervaring hebben (Vanderbroeck, 2010).

Samengevat, het hebben van rolmodellen binnen de organisatie heeft een positieve bijdrage voor vrouwen die willen doorstromen. Zij zijn een voorbeeld waarbij gezien kan worden dat een topfunctie gecombineerd kan worden met het privéleven. Vrouwen krijgen meer zelfvertrouwen dat zij het ook zouden kunnen. Echter het *Queen Bee* gedrag van sommige rolmodellen kan als belemmerend worden ervaren door potentiële topvrouwen. In dit onderzoek is uitgebreid aandacht besteed aan de vraag of de invloed van vrouwelijke rolmodellen een positieve bijdrage hebben voor andere vrouwen die streven naar een topfunctie. Hierbij is gekeken welke condities deze bijdrage bevorderen en welke belemmeren. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in het empirische gedeelte van deze scriptie.

### **2.1.7 Netwerken**

Uit een onderzoek van Baltodano et al. (2011) blijkt dat het onderhouden van en deelnemen aan netwerken zorgt dat vrouwen de mogelijkheid krijgen tot ontwikkeling en optimalisatie van hun leiderschapskwaliteiten. Het brengt vrouwen op nieuwe ideeën en stimuleert in hun loopbaan. In dit onderzoek worden netwerken op twee manieren benaderd: relaties die men heeft met hun collega's, of met externen en vrouwennetwerken. Zowel binnen de organisaties als daarbuiten zijn er vrouwennetwerken opgericht, waar vrouwen hun ervaringen kunnen uitwisselen met andere vrouwen (Baltodano et al., 2011). Zij kunnen hier hun work-life issues bespreken en ervaren hoe anderen dit organiseren. Ook wordt beargumenteerd dat deze bijeenkomsten motivatie en passie oproepen om een topfunctie te bekleden door andere topvrouwen te ontmoeten (Baltodano et al., 2011).

Uit onderzoek is gebleken dat netwerken een positieve bijdrage heeft op de loopbaankansen van vrouwen (Wolff & Moser, 2009). Door het opbouwen en onderhouden van uiteenlopende relaties hebben vrouwen zowel objectief (salaris en functie) als subjectief (voldoening in het werk) meer kans op succes in hun loopbaan. Ook volgens Forret & Dougherty (2004) wordt netwerken tegenwoordig gezien als een bevorderend instrument bij het vinden van een baan en bij het krijgen van goede prestaties in de loopbaan. Een andere bevorderende conditie van netwerken is het feit dat zeventig tot tachtig procent van de vacatures tegenwoordig via netwerken worden vervuld (Netwerken voor een baan, 2011). Als kanttekening kan geplaatst worden dat externe netwerken meer kans bieden voor de doorstroom naar de top dan interne netwerken (Ibarra, 1993). Het onderhouden van externe

contacten zorgt er juist voor dat er sneller een verandering van werkgever plaatsvindt. Een verklaring hiervoor is het feit dat er een grotere kring van mensen ontstaat waar men mee in contact is, waardoor je tegelijkertijd ook in contact staat met andere organisaties en zo op de hoogte blijft van topfuncties die beschikbaar komen en waarop gesolliciteerd kan worden (Wolff & Moser, 2010).

Volgens Bartol & Zhang (2007) heeft een lage participatie van vrouwen aan netwerken een negatieve bijdrage in de loopbaansucces van vrouwen die niet deelnemen. Vaak blijken mannen centralere posities in netwerken in te nemen en worden hierdoor als machtiger en invloedrijker gezien. Daarentegen is het vaak zo dat deelnemende vrouwen specifiek bij vrouwennetwerken vrouwen ontmoeten die een gelijke positie hebben (Dobbin et al, 2007). Dit betekent wel een vergroting van het netwerk, maar het heeft geen bijdrage voor hun doorstroom naar de top. Vrouwen met een topfunctie komen in de meeste gevallen niet naar interne vrouwennetwerken, maar zoeken hun netwerken buiten de organisatie met andere mannelijke of vrouwelijke topfunctionarissen. Wel kan er opgemerkt worden dat het voor vrouwen toch moeilijker is om toegang te krijgen tot netwerken met topfunctionarissen dan dat het voor mannen is, omdat deze netwerken een masculiene cultuur hebben (Bartol & Zhang, 2007). Echter blijkt dat als vrouwen eenmaal toegang hebben tot deze netwerken er dan sneller relaties kunnen ontstaan met mensen die een topfunctie bekleden die als coach kunnen fungeren (Baltodano et al, 2011).

Samengevat kan gesteld worden dat uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat netwerken een positieve bijdrage heeft voor vrouwen die willen doorstromen. Door deelnemend lid te zijn van een vrouwennetwerk ontmoeten vrouwen andere vrouwen die bijvoorbeeld een topfunctie vervullen door wie ze geïnspireerd kunnen raken en waaraan ze een voorbeeld kunnen nemen. Dankzij deze netwerken kunnen ze op de hoogte blijven van topfuncties die beschikbaar zijn en kunnen vrouwen hierop solliciteren. Echter blijkt dat het deelnemen aan externe netwerken meer bijdrage heeft voor de loopbaan van vrouwen dan deelname aan een interne netwerk, omdat over het algemeen topvrouwen zich sneller aansluiten bij een externe netwerk en er hier dus meer mogelijkheden zijn om te netwerken en contacten te leggen die mogelijk interessant zijn voor hun carrière. Er kan wel opgemerkt worden dat toegang tot deze externe netwerken voor vrouwen moeilijker is dan voor mannen, omdat deze netwerken een masculiene cultuur hebben.

## 2.2 Integrale bijdrage van HR-instrumenten

In deze paragraaf wordt er gekeken welke HR-instrumenten een integrale bijdrage hebben op de doorstroom van vrouwen naar de top. Met integrale bijdrage wordt bedoeld de bijdrage van twee of meer HR-instrumenten samengenomen, die de doorstroom van vrouwen naar de top bevorderen. Een aantal voorbeelden uit de literatuur worden hieronder genoemd en kort toegelicht.

### *Herintreding en Coaching*

Als vrouwen willen herintreden binnen een organisatie na bijvoorbeeld een zwangerschapsverlof, eventueel aangevuld met een ouderschapsverlof of langer verlof kan het voor hen moeilijk zijn om weer te beginnen en mee te doen met de ontwikkelingen die al gaande zijn (Denham et al, 2013). Het aanwijzen van een coach in de vorm van een gids die deze vrouwen bijstaat en informatie geeft over de ontwikkelingen die gaande zijn binnen de sector, kan het herintreden vergemakkelijken en bevorderen (Mavriplis et al, 2010; Denham et al, 2013). Ook kan het een positieve bijdrage hebben voor de doorstroom van vrouwen omdat een coach kan bijdragen aan ambities en gesteund wordt op alle aspecten van haar carrière (Gibelman, 1998; Brouns, Sibbes en Tap, 2002; Burgess & Tharenou, 2002; Dobbin et al, 2007).

### *Loopbaanonderbreking & herintreding en Wervings- & selectieprocedures*

Veel organisaties schakelen een selectiebureau in als er een (top)functie openstaat. Echter is gebleken dat deze bureau's vaak vrouwen uitsluiten die geen recente werkervaring hebben omdat ze een loopbaanonderbreking hebben gehad (King et al, 2005). Vrouwen kunnen hierdoor moeilijker herintreden, vooral als ze voor de loopbaanonderbreking een topfunctie vervulden en op hetzelfde niveau weer verder willen gaan. Als de organisatie zelf de werving en selectie in handen heeft, dan heeft zij de herintreding van deze vrouwen ook goed in orde zodat deze kansen niet voorbijgaan voor een organisatie. Een andere optie is als een organisatie toch gebruik wilt gaan maken van selectiebureaus, de organisatie duidelijke criteria moet aangeven bij deze bureau's waardoor herintreders ook een kans krijgen om door te stromen (King et al, 2005).

### *Flexibel werken en Loopbaanonderbreking & herintreding*

Minder uren en flexibele werktijden kunnen helpen om de noodzaak van loopbaanonderbreking en verlof te reduceren (Narasimhan et al, 2013). Zo krijgen vrouwen de kans om toch actief te blijven in het arbeidsproces, nog verbonden te zijn met de organisatie en kunnen vrouwen werk en privé beter combineren. Doordat vrouwen niet het arbeidsproces verlaten, is de kans op doorstroom voor deze vrouwen in een latere stadium ook groter.

### *Netwerken en Coaching*

In paragraaf 2.1.7 is aangegeven dat deelnemen aan netwerken positief kan zijn voor de loopbaan van vrouwen. Door het deelnemen aan deze netwerken maken vrouwen een grotere kring en hebben ze contact met topvrouwen of topmannen die hen kunnen inspireren en waar ze met hun vragen terecht kunnen omtrent de weg naar een topfunctie bijvoorbeeld. Tijdens netwerkbijeenkomsten kunnen relaties ontstaan waarbij deze topvrouwen of topmannen als coach kunnen dienen zodat vrouwen sneller kunnen doorstromen naar de top (Baltodano, 2011).

### *Flexibel werken en Wervings- & selectieprocedures*

Uit een onderzoek van Timmers (2007) blijkt dat de bètafaculteit van Rijksuniversiteit Groningen veel aanmeldingen kreeg voor hoogleraarbenoemingen van talentvolle vrouwen, omdat deze faculteit internationaal werfde en flexibiliteit bood voor de invulling van de aanstelling. Bij andere faculteiten en universiteiten waren de aanmeldingen van vrouwen veel minder, omdat de vacature niet dezelfde mogelijkheden, als flexibele tijdsindeling en flexibele taakindeling bood. Ook werd er niet internationaal geworven, waardoor talenten vanuit een breed gebied niet binnengehaald konden worden.

## **2.3 Samenvatting**

In dit hoofdstuk is de wetenschappelijke literatuur uiteengezet die relevant is voor dit onderzoek. Samengevat kan gesteld worden dat alle zeven HR-instrumenten een positieve bijdrage kunnen hebben op de doorstroom van vrouwen naar de top, zolang er bevorderende condities worden ingezet. Om stereotypering en vooroordelen weg te nemen bij wervings- en selectieprocedures moet dit proces objectief plaatsvinden. Het inschakelen van een headhunter oft rainen van selecteurs om vooroordelen weg te halen zijn bevorderende condities. Een belemmerende conditie van dit HR-instrument is dat topfuncties vaak via netwerken

worden vervuld.

Het faciliteren van kinderopvang door organisaties wordt bevorderend voor vrouwen die willen doorstromen gezien. Het treffen van regelingen, het aangaan van speciale contracten met kinderopvangcentra of het aanbieden van financiële steun aan vrouwen zijn bevorderende condities vanuit de organisatie. Een belemmerende conditie is de openingstijden van kinderopvangcentra.

Het HR-instrument flexibel werken is voor elke organisatie onmisbaar als zij meer vrouwen in haar top wilt hebben. Tijd- en plaats onafhankelijk werken, flexibele taakindeling, flexibele verlofregeling en een duobaan zijn bevorderende condities voor flexibel werken. Een belangrijke belemmerende conditie van dit HR-instrument is dat minder zichtbaar zijn op kantoor, minder commitment hebben en dus niet serieus zijn in het werk, betekent bij veel leidinggevenden.

Loopbaanonderbreking wordt als belemmerend gezien voor de doorstroom naar de top. Organisaties achten geen onderbreking in de loopbaan, omdat er niet met de vakontwikkelingen meegegaan wordt. Dit wordt als belemmerend ervaren door vrouwen. Een organisatie kan vrouwen hierin ondersteunen door een coach aan te wijzen, welke de herintreder te hulp staat bij terugkomst.

Coaching is in de literatuur net als flexibel werken een onmisbaar HR-instrument bij de doorstroom van vrouwen naar de top. De relatie tussen de coach en de coachee is een belangrijke conditie om coaching succesvol te laten verlopen.

De afwezigheid van het hebben van rolmodellen blijkt een gebrek te zijn voor vrouwen die willen doorstromen. Een bevorderende conditie van rolmodellen is dat er voorbeeld genomen kan worden van topvrouwen die werk en privé combineren met een topfunctie.

Netwerken heeft een positieve bijdrage voor vrouwen die willen doorstromen naar een topfunctie. Een bevorderende conditie is het deelnemen aan externe netwerken. Hier ontmoeten vrouwen meer topvrouwen, omdat andere topvrouwen zich meer bij externe netwerken aansluiten dan bij een intern vrouwen netwerk.

## HOOFDSTUK 3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

---

In de vorige hoofdstukken is de theoretische achtergrond van dit onderzoek behandeld. In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek verder toegelicht. Er wordt achtereenvolgens ingegaan op: de onderzoeksbenadering, de dataverzamelingmethoden, de respondenten, de analyse en tot slot de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

### 3.1 Onderzoeksbenadering

Dit onderzoek is interpretatief van aard (Boeije, 2008). Dit betekent dat er kwalitatief wordt onderzocht, waarbij semi-gestructureerde interviews worden gehouden en documenten worden geanalyseerd (Boeije, 2008). Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat dit onderzoek de aandacht vraagt om dieper op het onderwerp in te gaan. Er is veel onderzoek gedaan naar vrouwen aan de top, maar er is weinig onderzoek gedaan naar de condities van HR-instrumenten. Ook zijn deze condities per organisatie verschillend, waardoor er een diepteonderzoek nodig is en een kwantitatieve onderzoeksmethode met een vooraf opgestelde en gestructureerde vragenlijst hierin niet kan voldoen. Door middel van een kwalitatieve methode kan beter begrip verkregen worden van problemen, knelpunten en mogelijkheden die vrouwen ondervinden binnen de Provincie Utrecht. Een tweede reden voor het gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode is dat dit onderzoek een *single-case study* is, en hierdoor geen grote populatie onderzocht kan worden.

### 3.2 Dataverzamelingmethode

Voor dit onderzoek zijn documenten gebruikt die intern via Provincie Utrecht verkregen zijn. Allereerst is de Personeelsmonitor 2012 Provincies (De Jong) geanalyseerd. Hierin wordt gepresenteerd hoe per provincie de personeelsopbouw eruit ziet en wat de stand van zaken omtrent vrouwen is. Een ander document gebruikt voor dit onderzoek is 'Vrouwen aan de top' (Cortjens & Van Deelen, 2011), waarin beargumenteerd wordt wat het ondertekenen van het charter 'Talent naar de Top' voor de Provincie Utrecht betekent en welke instrumenten ingezet kunnen worden voor het bereiken van het streefcijfer. Een laatste document wat geanalyseerd is, is het HR-beleid van de Provincie Utrecht (De Boer et al., 2011).

Verder is er voor dataverzameling van dit onderzoek een uitgebreide literatuuronderzoek uitgevoerd. Aan de hand van dit literatuuronderzoek zijn er semi-



gestructureerde interviews gehouden. Er is voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek hiervoor gekozen (Boeije, 2008). Dit kan de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten, omdat op deze manier de belangrijkste topics aan bod komen waarbij de ervaringen van de geïnterviewde vrouwen beter naar voren kunnen komen (Boeije, 2008).

### **3.3 Semi- gestructureerde interviews**

#### *3.3.1 Respondenten*

Voor dit onderzoek zijn er in totaal twaalf interviews gehouden, waarvan twee verkennende interviews, acht interviews met potentiële topvrouwen en twee interviews met topvrouwen. Een potentiële topvrouw is een vrouw die binnen de Provincie Utrecht in een aanloopschaal zit, schaal 11, 12 of 13. Vanaf schaal 14 wordt een functie een topfunctie genoemd. De verkennende interviews zijn gebruikt om de topiclijst samen te stellen en vervolgens te bekritisieren. Eén verkennende interview is gehouden met een dr. Marieke van den Brink van de Radboud Universiteit Nijmegen (respondent 1). Zij is gepromoveert op het proefschrift *Behind the scenes of science: Gender in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*. Uit haar proefschrift blijkt waarom vaak mannen dan vrouwen als hoogleraar benoemd worden. Marieke van den Brink heeft veel onderzoek gedaan op het onderwerp vrouwen naar de top en heeft haar kennis en mening hierover gedeeld en de relevante HR-instrumenten voor dit onderzoek bekritisieerd.

Nadat de operationalisatie klaar was en een vragenlijst ontstond is er een interview afgenomen bij een potentiële topvrouw werkende bij een overheidsinstantie (respondent 2). Er is haar gevraagd om antwoord te geven op de vragen en zo nodig is de vragenlijst achteraf bijgewerkt (Baarda, de Goede & Kalmijn, 2000). Aan de hand van deze twee interviews is de uiteindelijke vragenlijst voor dit onderzoek vastgesteld en is duidelijk geworden dat hierin een logische volgorde is met ruimte voor inbreng van de respondenten (Boeije, 2008).

De overige tien interviews, waarvan acht potentiële topvrouwen en twee topvrouwen, zijn binnen de Provincie Utrecht gehouden. Deze respondenten zijn deels via een contactpersoon en deels uit eigen initiatief benaderd. Er zijn in totaal achttien vrouwen binnen de Provincie Utrecht benaderd met e-mails, met het verzoek of ze mee willen werken aan dit onderzoek. Hiervan hebben zich acht afgemeld door vakantie of tijdsgebrek. Respondenten die wel mee wilden werken waren enthousiast over het onderwerp en waren binnen korte tijd beschikbaar voor een interview. Bij de selectie van de acht respondenten met potentiële topvrouwen (respondent 3 tot en met 10) is rekening gehouden met dat de geïnterviewde vrouwen alle op verschillende afdelingen werkzaam zijn en in een aanloopschaal naar de top

zitten. De andere twee respondenten (respondent 11 en 12) bekleden een topfunctie binnen de Provincie Utrecht. Tijdens het interviewen trad er verzadiging op, waardoor het afnemen van meerdere interviews niet meer van toepassing was (Boeije, 2008). Dit laat zien dat er voldoende waarnemingen zijn gedaan waardoor er geen meetfouten geconstateerd kunnen worden (Boeije, 2008).

### *3.3.2 Afname van de interviews*

Tijdens de interviews is als eerst kort de inhoud van het onderzoek besproken en vermeld dat het om een onafhankelijk onderzoek gaat en niet in opdracht van de Provincie Utrecht wordt uitgevoerd. Er is de respondenten meegedeeld dat dit onderzoek uit eigen initiatief is naar aanleiding van een advies door een medestudent uit een ander onderzoek binnen de Provincie Utrecht. Vervolgens is aan de respondenten vermeld dat het interview volledig anoniem is om zo de kans is op sociaal wenselijke antwoorden te minimaliseren en de validiteit van het onderzoek te verhogen ('t Hart et al., 2005). Alle interviews zijn met toestemming opgenomen en hierdoor is geen data verloren. Ook heeft dit ervoor gezorgd dat er achteraf nagegaan kan worden welke respondent wat precies heeft gezegd. Dit zorgt voor meer betrouwbaarheid van het onderzoek. Alle interviews zijn getranscribeerd en er is een overzicht gemaakt van de topics en uitspraken.

## **3.4 Betrouwbaarheid en validiteit**

Zoals voor elk onderzoek is het ook voor dit onderzoek van belang om de betrouwbaarheid en de validiteit te waarborgen. Zoals eerder vermeld is de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot door gebruik te maken van opnameapparatuur. De opnames zijn letterlijk getranscribeerd, waardoor geen sprake is van informatieverlies. De validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door het gebruik van semi-gestructureerde vragenlijst. Er was ruimte voor inbreng van ideeën en mening van de respondenten over het betreffende onderwerp tijdens de interviews. Verder is gebruik gemaakt van tussentijdse analyse van de getranscribeerde interviews, zodat bepaalde verklaringen bij andere respondenten gecontroleerd konden worden. De validiteit van dit onderzoek is ook gewaarborgd door de goede beschikbaarheid en bereikbaarheid van de respondenten (Boeije, 2008).

## HOOFDSTUK 4. RESULTATEN

---

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Doormiddel van interviews is de data verkregen die nodig is om de belemmerende en bevorderende condities van HR-instrumenten voor de doorstroming van vrouwen naar de top binnen de Provincie Utrecht in kaart te brengen. Tijdens de interviews is voor dit onderzoek gevraagd naar de zeven HR-instrumenten zoals eerder besproken in paragraaf 1.1. In de eerste paragraaf zal eerst een algemeen beeld worden geschetst hoe zowel potentiële topvrouwen als topvrouwen binnen de organisatie de doorstroom naar de top binnen de provincie ervaren. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf per HR-instrument besproken wat de respondenten als belemmerende of bevorderende conditie ervaren.

### 4.1 Doorstroom binnen de Provincie Utrecht

Tijdens dit onderzoek werd er gekeken naar de doorstroom van vrouwen naar topfuncties binnen de provincie Utrecht. Er werd onderzocht of vrouwen makkelijk kunnen doorstromen, hoe ze dit ervaren en of ze hierin belemmerd of juist ondersteund werden. Zeven van de tien respondenten geven aan dat doorstroom naar de top voor vrouwen binnen de Provincie Utrecht zeker mogelijk is, maar dat ambitie en wilskracht van enorm belang zijn. Volgens deze respondenten is doorstromen naar een topfunctie niet moeilijk, zij geven aan dat hier zeker ruimte voor is zolang de werkneemster zelf aangeeft dit te ambiëren. Respondent 12 laat zien hoe zij de doorstroom naar een topfunctie hiervan en vanuit de provincie ervaart:

*‘En binnen de provincie heb ik altijd ervaren als je iets wilt, los of je een man of vrouw bent, als je iets wilt, steek je vinger maar op en spread the word. Als je echt iets wilt, kan je heel veel doen binnen de provincie. En of dat nou naar de top in de zin in schaal niveau is, of naar de top in bredere zin, leukere dingen of carrièremogelijkheden ontwikkelen.’ (Respondent 12, 12-07-2013)*

Uit bovenstaande quote blijkt dat Provincie Utrecht haar werknemers ondersteunt en helpt als werknemers aangeven iets te willen doen of iets te willen bereiken. Doorstromen is volgens deze respondent altijd mogelijk als vrouwen er zelf maar de ambitie voor hebben. Ambitie en het bekend maken hiervan is dus erg belangrijk om door te stromen, maar tevens werd er door verschillende respondenten al meteen een factor genoemd die het bereiken van topfuncties

kan belemmeren. Het is namelijk zo dat binnen de Provincie Utrecht de mogelijkheid om in deeltijd te werken heel groot is. Dit zorgt er vaak voor dat vrouwen niet kunnen doorstromen naar topfuncties. Beargumenteerd wordt dat voor een topfunctie een werknemer minstens vier dagen moet werken aldus de repondenten. Respondent 11 illustreert dit in onderstaande quote:

*'Het is hier heel goed mogelijk om deeltijd te werken en je merkt toch als vrouwen veel in deeltijd werken, dat die weg naar de top een beetje afgesneden wordt.'* (Respondent 11, 12-07-2013)

Naast het werken in deeltijd geeft een derde van de respondenten als reden voor het niet doorstromen van vrouwen aan dat de vrouwen geen ambitie hebben om door te willen stromen.

In dit onderzoek is gekeken naar eventueel verschillen in mogelijkheden tussen mannen en vrouwen om de top te bereiken. In vergelijking met mannen is de kans dat een vrouw doorstroomt naar een topfunctie binnen de Provincie Utrecht even groot. Twee respondenten geven aan dat vorig jaar twee vrouwen zijn doorgestroomd naar een topfunctie. Respondent 8 geeft aan dat zij totaal geen verschil ziet tussen mannen en vrouwen in kansen om door te stromen.

*'Laat ik het zo zeggen, ik ondervind totaal geen dingen of strubbelingen dat ik zeg 'oh ja dat vind ik voor vrouwen minder, of misschien minder mannen aan de top of dat mannen sneller een baan krijgen of vrouwen toch altijd iets harder moeten trekken of minder loon, al dat soort thema's die voorbij komen altijd, heb ik tot nu toe niet hier ondervonden.'* (Respondent 8, 10-07-2013)

Uit deze quote kan geconcludeerd worden dat er geen onderscheid wordt gemaakt tussen mannen en vrouwen binnen de Provincie Utrecht. Beiden hebben even veel kans om door te stromen en het bekleden van een topfunctie.

Tot slot geven bijna alle respondenten aan dat als vrouwen (maar ook mannen) iets willen bereiken of willen doorstromen binnen de provincie dat ze dit dan altijd zelf moet aangeven en dat er nooit vanuit de provincie een stap wordt gezegd. Volgens de respondenten kunnen leidinggevendenden aan hun medewerkers vragen of men wil doorstromen of een andere stap wilt maken in haar carrière. Als de provincie hier iets meer actief in zou zijn, dan zou dit

hoogstwaarschijnlijk bevorderend werken voor vrouwen die de top wel ambiëren maar net niet de stap durven te zetten. De provincie kan als werkgever de vrouwen bijstaan met wat ze tekort komen.

## **4.2 HR-instrumenten en hun bevorderende en belemmerende condities**

### **4.2.1 Wervings- en selectieprocedures**

Zoals besproken in hoofdstuk 2, analyseerden Due Billing & Alvesson (1994) dat er nog vaak mannen worden gekozen voor topfuncties en dat dit vooral te maken heeft met stereotypes en vooroordelen over vrouwen en hun capaciteiten voor topfuncties. Bij de Provincie Utrecht zijn de respondenten van mening dat de werving- en selectieprocedure voor een functie vaak wordt vervuld met de gedachtegang van de personen die in de selectiecommissie zitten. Belangrijk volgens respondenten bij de selectieprocedure is de vraag “Kan ik met deze persoon opschieten?” en niet zozeer zoals door Due Billing & Alvesson (1994) is aangegeven “Is de sollicitant een man of een vrouw?” Respondent 3 (01-07-2013) beargumenteert dat ze bij de wervings- en selectie procedures kijkt naar of de sollicitant aansluit bij de gedachtegang en de manier van werken van de werkomgeving.

*‘Je gaat van de theorie uit dat altijd bij selectie een soort evenknie van jezelf zoekt. Dus dat je, mensen die bij jou passen sneller herkend en erkend op hun talenten dan mensen die wat verder van je afstaan. Ik ben een extravert iemand, dus ik ga makkelijker met extraverte mensen om en ik zal dus ook eerder een extraverte mens aannemen omdat ik een mindere klik met introverte mensen heb.’ (Respondent 3, 01-07-2013)*

Over het algemeen kan gezegd worden dat er bij de Provincie Utrecht geen sprake is van stereotypen en vooroordelen, wat niet in overeenstemming is met de literatuur bij wervings- en selectieprocedures. Wel zijn de respondenten van mening dat vrouwen toch wat bescheidener zijn bij het solliciteren naar een topfunctie en zijn ze van mening dat de meeste topfuncties vaak via netwerken worden vervuld, dit is dan ook een belemmerende conditie. Dit is ook beargumenteert in hoofdstuk twee. Volgens Van Balen (2001) worden in Nederland topfuncties vaak vervuld door formele of informele netwerken en contacten die een kandidaat heeft. Respondent 7 beargumenteert zelfs dat de beste topfuncties niet te bereiken zijn met

alleen een netwerk van Provincie Utrecht, maar dat vrouwen ook buiten de provincie netwerken moeten hebben om een goede topfunctie te kunnen vinden:

*‘De banen, de structurele banen, die verdampen op dit moment gewoon.’ Het gaat veel meer om flexibele contracten en de ZZP’er die overal uitvliegen en dat past niet als je alleen een netwerk hebt met mensen binnen een provincie.’ (Respondent 7, 10-07-2013)*

Naast de conditie “werven via netwerken” is er ook aan de respondenten gevraagd of het inschakelen van een selectiebureau als bevorderend wordt gezien voor meer vrouwen aan de top. De respondenten beschouwen dit niet als bevorderend voor de doorstroom naar de top,. Dit is tegenstrijdig met het onderzoek van Willemsen (2002) waaruit blijkt dat een selectiebureau zo objectief mogelijk selecteert en vooroordelen kan wegnemen. Opvallend is wel dat er bij de provincie Utrecht één keer een selectiebureau is ingeschakeld om voor een topfunctie een vrouw aan te nemen, maar dit is toch een man geworden. De reden hiervan lag in het feit dat de man zulke goede ervaringen had, dat hij het wel moest worden. Respondent 11 beargumenteert dat ze echt geen vrouw konden aannemen, vanwege het feit van de goede ervaringen van de mannelijke sollicitant.

*‘Omdat die man, dat was ook nog eens een directeur waar ik hun op een gegeven moment geadviseerd heb, dusdanig veel ervaring in het segment waarin we iemand zochten, dus we konden eigenlijk niet om hem heen.’ (Respondent 11, 12-07-2013)*

Naast “het inschakelen van een selectiebureau” als objectieve selectiemethode is in hoofdstuk 2 als subjectieve selectiemethode, “het opstellen van advertenties die vrouwen meer zullen aantrekken” beargumenteerd als een bevorderende conditie door Burgess & Tharenou (2002) . Ook volgens respondenten is deze conditie bevorderend. Zij zijn van mening dat ze eerder zullen solliciteren op een advertentie die vrouwvriendelijke termen als flexibel werken bevat. Respondent 12 geeft dit in de volgende quote weer:

*‘Als je dan in de beschrijving en er staat bij ‘aanwezigheid in ieder geval tussen die en die tijden.’ Ja daar knap ik al heel erg op af. Dan denk ik ‘Ja dat kan ik nooit waarmaken want ik heb ook andere dingen*

*te doen.’ Dat valt voor mij al af, want ik denk als een baas zo redeneert staat hij eigenlijk heel ver van mij af. En dan krijg ik die flexibiliteit en ruimte niet die ik nodig heb om het beste te presteren. Dus dan knap ik af, dan denk ik ‘laat het maar voorbij gaan.’ Dus als het op een andere manier beschreven wordt, dat dat kan helpen.’ (Respondent 12, 12-07-2013)*

Een andere subjectieve selectiemethode, zoals in hoofdstuk 2 geanalyseerd is, is het trainen van selecteurs op vooroordelen en gedachten over het gedrag van vrouwen, het belang van meer vrouwen aan de top, functievereisten en duidelijke criteria formuleren (Jackson & Callaghan, 2009). Binnen de provincie werd op deze mogelijkheid verschillend gereageerd. Volgens een derde van de respondenten zou het trainen van selecteurs bevorderend werken op de selectie van vrouwen. Anderen gaven aan dat het niet veel zal verschillen na zo’n training, omdat zelfs vrouwen die selecteren vooroordelen hebben. Respondent 7 beargumenteert dit in het volgende quote als volgt uit:

*‘Het kan ook andersom werken. We hebben hier ook een directeur gehad waarvan ik vond dat die een gedrag van een queenbee hebben. Dus daar is, die vindt een vrouw die aan de selectietafel zit nooit goed genoeg. Dus dat kan ook. Nogmaals, ik geloof niet zo in dat vrouw/man verschil. Het is meer hoe je er zelf mee omgaat, als jij 4 mannen aan de selectietafel hebt zitten, dan kan je weer wat andere charmes in de strijd gooien.’ (Respondent 7, 10-07-2013)*

Het selecteren van een vrouw in een selectiecommissie is aldus respondent 7 niet overeenstemmend met de literatuur. Balen (2001) analyseerde, zoals besproken in hoofdstuk 2, dat dit als een bevorderende conditie gezien kan worden, terwijl bij de Provincie Utrecht dit niet altijd zo zwart-wit is.

Concluderend, bijna alle respondenten geven aan dat de selectieprocedure bij de Provincie Utrecht niet kijkt naar man- of vrouw zijn, maar naar of er een klik is met de persoon. Zij bevestigen wel dat veel topfuncties worden vervuld door (in)formele netwerken en dat dit een belemmerende conditie is voor potentiële topvrouwen. Een andere conditie, het inschakelen van een selectiebureau om meer vrouwen voor topfuncties te werven wordt door de respondenten niet als een bevorderende conditie gezien. Echter het opstellen van

vrouwvriendelijke advertenties daarentegen werken volgens de respondenten wel bevorderend. Een laatste conditie, het trainen van selecteurs op het belang van genderverschillen of het hebben van een vrouw in een selectiecommissie heeft geen bijdrage voor potentiële topvrouwen binnen de Provincie Utrecht.

#### **4.2.2 Faciliteren van kinderopvang**

In het theoretische gedeelte van deze scriptie werd besproken hoe Jansen et al (2001) beargumenteren dat het faciliteren van kinderopvang door de werkgever voor werktevredenheid van werknemers zorgt. Organisaties zouden hierin zowel intern als extern kunnen voorzien, door bijvoorbeeld speciale contracten aan te gaan, financiële steun te bieden of voor opvang dicht bij de organisatie te zorgen.

De respondenten zijn het er in het algemeen over eens dat er zonder kinderopvang niet gewerkt kan worden, maar het faciliteren ervan vinden zij meer een zaak voor het gezin als voor de werkgever. Ook vinden de respondenten niet dat de provincie speciale contracten hoeft aan te gaan of regelingen hoeft te treffen voor kinderopvang om zo de doorstroom naar de top te kunnen ondersteunen. Respondent 7 antwoordde op de vraag of de provincie kinderopvang moet faciliteren om doorstroomnaar een topfunctie te bevorderen, als volgt:

*‘Nee, kinderopvang heb je wel nodig om te kunnen werken, maar ik ben zelf van mening dat je daar wel maatwerk in moet leveren en dat het altijd in combinatie moet met wat je partner doet. Mijn partner werkt zeven dagen per week, 24 uur per dag, dus als ik ook nog wil werken, heb je daar een heel ander soort kinderopvang voor nodig dan een provincie die voor mij bemiddelt om tussen 9:00u en 18:00u of 8:00u en 18:00u de kinderen daar te brengen.’ (Respondent 7, 08-07-2013)*

Naast het treffen van regelingen en het bemiddelen bij kinderopvangcentra hebben de respondenten aangegeven dat een financiële bijdrage door de werkgever niet gewenst is, ondanks dat kinderopvang duur is. Zij geven aan dat een financiële bijdrage hen stimuleert om te participeren op de arbeidsmarkt, maar niet bij de doorstroom naar een topfunctie. Dit is in overeenstemming met wat uit het onderzoek van Van den Barkel et al (2009) is gebleken. In dit onderzoek wordt beargumenteerd dat financiële steun van de werkgever vrouwen stimuleert om toe te treden op de arbeidsmarkt, maar in dat onderzoek ontbreekt de informatie of dit ook bijdraagt aan de doorstroom van vrouwen naar een topfunctie. Op de vraag of een



financiële bijdrage voor kinderopvang nodig is om de doorstroom voor vrouwen naar topfuncties te bevorderen, is respondent 4 duidelijk in haar antwoord. Deze respondent geeft aan dat vrouwen die een topfunctie willen vervullen moeten investeren in hun loopbaan. Omdat zij in hogere functies meer zullen verdienen, is een financiële bijdrage daarbij overbodig:

*‘Maar als je het hebt over naar de top dan denk ik van ja je investeert gewoon in je loopbaan. Nee en zeker niet voor een werkgever voor vrouwen naar de top zeg maar. Want daarvoor vind ik, ja je hebt dan ook gewoon een goede baan. Je hebt een salaris, je bent ergens mee bezig je kan het vroeg of laat betalen. Ik vind niet dat de provincie als extratje kinderopvang moet betalen. Er zijn wel veel vrouwen die niet kunnen werken omdat ze de kinderopvang niet kunnen betalen. Dus aan het begin van de participatie is het wel belangrijk maar daarna niet meer.’ (Respondent 4, 08-07-2013)*

Ook Straub (2007) beargumenteert dat het faciliteren van kinderopvang een positieve bijdrage heeft op de doorstroom van vrouwen naar een topfunctie. Echter in de ogen van de meeste respondenten is het faciliteren ervan meer een bijdrage voor de instroom op de arbeidsmarkt dan de doorstroom van vrouwen naar een topfunctie. Respondent 5 (08-07-2013) geeft dit in de volgende quote weer:

*‘Ik denk dat het meer een bijdrage heeft op de vraag ga je werken of niet en minder op de vraag van wil je doorstromen op je werk.’ (Respondent 5, 08-07-2013)*

Ook is onderzocht hoe de behoeftes van werknemers ten aanzien van kinderopvang op de locatie van het provinciegebouw zijn. Dit wil zeggen, dat de provincie intern zorgt voor de faciliteiten van kinderopvang op locatie. Hierop hebben de respondenten verschillend geantwoord. Een aantal respondenten geven aan dat ze het niet fijn zouden vinden om hun kind mee te nemen naar hun werk. Ze willen liever dat deze ophaal- en brengtaak wordt verdeeld met hun partner, anders kunnen ze na werktijd niet met collega's netwerken of niet de stad in. Onderstaande quote van respondent 4 illustreert dit:

*'Nou, dan zou ik elke dag mijn kinderen mee moeten nemen. En nu gaat mijn man ze twee dagen brengen of ophalen. Dus nee, want dan mag ik ook wel is uit mijn werk naar de stad.'* (Respondent 4, 08-07-2013)

Echter wordt door Schellenback (2004) beargumenteert dat steun van organisaties in dergelijke vorm een bevorderende conditie is voor vrouwen, dit is in contradictie met de resultaten. Toch geven twee respondenten aan dat het wel fijn zou zijn als de kinderen dichtbij het werk zouden zijn, maar ze kunnen niet bevestigen of dit een bevorderende conditie is voor de doorstroom naar de top. Het voordeel volgens deze respondenten is dat ze snel bij hun kinderen kunnen zijn op het moment dat dat nodig is, bijvoorbeeld in een noodgeval.

Tot slot is in het onderzoek van Langvasbraten (2008) geanalyseerd dat het inplannen van belangrijke vergaderingen tussen 10 uur en 15 uur, zoals dat gebeurt in Scandinavische landen, bevorderend zou kunnen zijn. De respondenten zijn van mening dat deze manier van werken bevorderend zou kunnen zijn voor vrouwen om een topfunctie te bekleden, maar dat het hier eigenlijk al wordt toegepast omdat rekening wordt gehouden met mensen die niet heel vroeg of niet heel laat een vergadering kunnen bijwonen. Andere respondenten gaven aan er geen beeld bij te kunnen hebben, omdat sommige vergaderingen gewoon niet anders kunnen. Respondent 8 beargumenteert dat het inplannen van vergaderingen binnen de Provincie Utrecht onderling goed geregeld wordt en dat er rekening wordt gehouden met vrouwen die kinderen hebben:

*'Dat gebeurt hier toch wel. Als ik een afspraak met iemand om 8 uur en het is een moeder, of iemand die echt de zorg heeft voor een kind, dan krijg ik al heel vaak mee: 'Het kan niet tussen die tijd, het kan niet voor die tijd, niet op die dag'. Het lost hier vaker zelf op.'* (Respondent 8, 08-07-2013)

Er kan worden geconcludeerd dat goede kinderopvangfaciliteiten binnen de Provincie Utrecht niet bijdraagt om door te stromen voor potentiële topvrouwen. Respondenten vinden dat dit een taak is van de ouders. Financieel gezien zijn alle respondenten het ermee eens dat kinderopvang een dure aangelegenheid is, maar dat een financiële bijdrage vanuit de provincie meer een bevorderende conditie is voor vrouwen die willen participeren op de arbeidsmarkt, dan voor vrouwen die willen doorstromen. De reden hiervoor is dat als vrouwen meer werken en een hogere functie bekleden ook meer zullen verdienen om

kinderopvang te kunnen betalen. Kinderopvang op het terrein van het provinciehuis is over het algemeen geen bevorderende conditie volgens de potentiële topvrouwen. Zij delen het brengen en ophalen liever met hun partner dan dat zij het elke keer zelf moeten doen. Tot slot gaven respondenten aan dat de tijden van vergaderingen inderdaad belemmerend kunnen werken voor vrouwen als ze een topfunctie zouden vervullen, maar dat er binnen de Provincie Utrecht hier al rekening mee wordt gehouden.

#### **4.2.3 Flexibel werken**

Uit het onderzoek van Heilman (2003) blijkt dat flexibel werken onmisbaar is voor vrouwen die willen doorstromen naar de top. Vooral de combinatie van werk en privé is dankzij dit HR-instrument –flexibel werken- veel makkelijker voor vrouwen. Deze mening wordt ook gedeeld door alle geïnterviewde respondenten. Alle respondenten geven aan dat flexibel werken in relatie tot kinderopvang een betere manier is om werk- en privéproblemen anders op te lossen. Het flexibel werken, dit houdt in dat er tijd- en plaats onafhankelijk gewerkt kan worden, is volgens de respondenten een bevorderende condities voor vrouwen om door te kunnen stromen. Sinds een paar jaar is de inrichting binnen de provincie veranderd door het gebruik van een nieuw gebouw waar de medewerkers geen vaste werkplaats hebben. Dit houdt in dat ze elke dag ergens anders zitten en werken. Bovendien is het voor vrouwen mogelijk om ook een aantal uren in bijvoorbeeld de avonden of het weekend te werken, waardoor ook ze meer vrijheid hebben in hun werkuren en een vergrootte kans hebben om carrière te maken. Respondent 3 geeft dit in onderstaande quote weer:

*‘Vanuit het anders werken, het flexibel plaats en tijd onafhankelijk werken. Dus die vernieuwing hier is wel een bijkomend voordeel voor vrouwen naar de top denk ik [...]. Ik heb om het je heel sterk te vertellen laatst een MT overleg gehad, waarin de laptop van mijn collega op de tafel stond in de zaal waarin we zaten. Ik ben weggeroepen omdat mijn dochter ziek was. Ik ben naar huis gegaan ben aan de keukentafel gaan zitten en via onze link, we hebben een soort skype systeem zeg maar, heb ik gewoon de hele vergadering meegedaan. Mijn dochter lag op de bank en ik was thuis aan het werk. Dus ja dit is een organisatie die daar niet moeilijk over doet. De faciliteiten zijn er.’ (Respondent 3, 01-07-2013)*

Zoals uit bovenstaande quote blijkt is het aanbieden van technologieën door de werkgever bevorderend voor vrouwen die de combinatie van werk en privé belangrijk achten. Ook uit het onderzoek van Collins (2005) blijkt dit. Collins (2005) beargumenteert dat het aanbieden van technologieën om vanuit huis te werken bevorderend is voor vrouwen. Zo kunnen vrouwen toch blijven werken en werk en privé combineren als het nodig is. Respondent 5 (08-07-2013) is zelfs van mening dat zij zonder flexibel werken geen topfunctie zou kunnen vervullen:

*'Als het er niet zou zijn, zou het denk ik een belemmerend effect hebben denk ik. Ik denk dat je daardoor meer in banen blijft wat meer van 9 tot 5 zou kunnen doen zegmaar. En de management baan is dat gewoon niet. Daar heb je toch vaak veel meer uur nodig dan de normale werktijden. En juist omdat je het flexibel kunt indelen, is dat te doen om het te combineren. Dus als ik dat niet zou hebben, zou ik dat wel heel erg lastig vinden.'* (Respondent 5, 08-07-2013)

De bovenstaande quote van respondent 5 is overeenstemmend met de wetenschappelijke literatuur. Zoals besproken in hoofdstuk 2, analyseerde De Vries et al (2005) in zijn onderzoek naar flexibele werktijden dat het voor vrouwen mogelijk moet zijn om zowel tijd als plaats onafhankelijk te werken, om zo werk en privé goed te kunnen combineren en een topfunctie te kunnen bekleden. Respondent 6 beargumenteert dat het niet alleen bevorderend is voor de combinatie van werk en privé, maar dat ze met behulp van flexibel werken betere resultaten kan boeken, door tijd en plaats onafhankelijk te werken. In onderstaande quote wordt dit weergegeven:

*'Ik denk dat het überhaupt bevorderend werkt, maar voor doorschuiven naar de top zeker. Toen ik in het vorige provinciehuis kwam en daar hadden ze een prikklok, dat was niet echt een prikklok, maar meer op vast tijdstip kwam je en je ging op een vast tijdstip weg. Dat heeft mij heel erg belemmerd in wat ik van mezelf kon laten zien en hoe ik het prettigst in mijn werk zit en dat heeft denk ik ook te maken naar hoe je vervolgens kan doorstromen naar de top.'* (Respondent 6, 08-07-2013)

Zoals uit bovenstaande quotes blijkt, werkt flexibel werken volgens de respondenten bevorderend voor vrouwen om door te stromen. Echter geven zij ook aan dat er een belemmerende conditie is aan dit HR-instrument, namelijk als werknemers hier gebruik van willen maken dan moeten ze hier ook een balans in vinden, werknemers moeten thuis er ook echt aan gaan werken en ervoor zorgen dat ze privé en werk niet gaat vermengen. Respondent 6 geeft aan hoe dit voor haar is:

*'Ik ken ook de valkuil van ik werk wel thuis en dan ligt de was daar en de kamertafel moet nog opgeruimd voordat ik kan gaan zitten werken, ben ik drie uur verder en ik heb nog niks gedaan, dus dat is... Je moet er mee om leren gaan. Het is niet iets wat je kan instellen en dan werkt het. Het vergt wel een gedragsverandering, bij iedereen denk ik.'*  
(Respondent 6, 08-07-2013)

Een aantal respondenten zijn van mening dat er bij flexibel werken ook een taak is weggelegd voor het management. Respondent 12 beargumenteert dat flexibel werken een andere manier van werken van werknemers vraagt en dat het management hen hierin het beste kan ondersteunen:

*'De andere kant is wel dat veel zelfstandigheid wordt verwacht, veel professionaliteit wordt verwacht, taak volwassenheid van flexibel werken en dat heeft nog niet iedereen, dus dat moet je als management heel goed doen.'* (Respondent 12, 12-07-2013)

Zoals besproken in het theoretisch kader wordt in het onderzoek van Milne (1999) beargumenteerd dat de steun van de leidinggevende belangrijk is bij het gebruik van flexibel werken. Echter analyseert Milne (1999) dat er een belemmerende conditie aan flexibel werken is. Door gebruik te maken van dit HR-instrument zijn werknemers minder zichtbaar op kantoor en hebben volgens hun leidinggevende minder commitment voor het werk. Omdat vooral vrouwen gebruik maken van flexibel werken, geldt deze uitspraak vooral voor hen. Vrouwen binnen de Provincie Utrecht zijn het hier niet mee eens. Zij vinden allemaal dat 'het zichtbaar zijn' in eigen handen ligt. Zij geven bijvoorbeeld aan dat ze wel eerder naar huis gaan, maar doordat ze 's avonds om acht uur nog e-mails beantwoorden, laten ze zien dat ze op deze manier hun commitment kunnen laten zien. Tevens geven ze aan dat het belangrijk is

aanwezig te zijn op bepaalde data. Respondent 5 geeft aan dat ook mannelijke collega's gebruik maken van flexibel werken en dat ook zij uit het zicht kunnen verdwijnen:

*'Dus ook mijn mannelijke collega's kan ik wel eens een dag niet zien, terwijl ze dan toch aan het werk zijn omdat ze op een andere verdieping zitten of thuis aan het werk zijn. Dus dat doet niet negatief af wat betreft commitment. En bovendien is het ook zichtbaar als je om elf uur 's avonds nog een mailtje stuurt. Dus als het gaat om commitment laten zien, kun je dat op veel meer manieren dan alleen maar acht uur per dag op je kamer aanwezig zijn. Of je gecommiteerd bent aan je werk of niet, dat zegt veel meer in de dingen die je doet en hoe je ze doet dan wanneer je er bent en of je er bent. En dat is hier wel echt zo.'*  
(Respondent 5, 08-07-2013)

Bij de Provincie Utrecht wordt het gebruik van flexibel werken dus absoluut niet als belemmerend ervaren. Wel zijn de meeste respondenten van mening dat zij als vrouw zijnde moeten weten dat als je een topfunctie ambieert, toch zichtbaar moet zijn op momenten die belangrijk zijn. Respondent 12 (12-07-2013) illustreert dit in onderstaande quote:

*'Je moet wel zichtbaar blijven op belangrijke momenten. Dus ik weet precies in mijn agenda wanneer ik zichtbaar moet zijn, niet zozeer om het zichtbaar zijn, maar waar ik het verschil kan maken vanuit mijn positie. Dus heb ik altijd in de week 2 of 3 momenten waarvan ik weet 'dan moet ik er staan en dan moet ik het verhaal hebben'. Dus in die zin moet je dat wel belangrijk vinden. En als je dat niet scherp hebt dan ga je kansen missen.'* (Respondent 12, 12-07-2013)

Zoals ook eerder vermeld betekent het eigenlijk dat vrouwen goed met flexibel werken om moeten kunnen gaan om het als bevorderend te beschouwen voor de doorstroom naar de top. Een ander punt waarover de respondenten het vrijwel allemaal eens waren, is dat er over het algemeen wordt beoordeeld op behaalde resultaten en niet op gewerkte uren. Dit zorgt voor meer autonomie in het werk en zorgt voor betere resultaten wat bevorderend werkt om door te kunnen stromen. Ook uit het onderzoek van Jansen et al (2012) blijkt dat het afrekenen op behaalde resultaten in plaats van op gewerkte uren een voorwaarde is voor flexibel werken.

Respondent 12 beargumenteert dat dankzij flexibel werken en het afrekenen op resultaten werknemers meer vrijheid hebben en zichzelf beter kunnen ontplooiën:

*‘Dat je niet meer op aanwezigheid stuurt maar op resultaten, en output, dat je daardoor veel meer teruggaat naar de basis van ‘wat is nou eigenlijk je rol en je taak’ en daar heel veel autonomie op krijgt en uit gaat van vertrouwen. Dus als je flexibel maar dan ook de component vertrouwen geeft en verantwoordelijkheid nemen, dat hoort dan bij elkaar, dat dat heel veel mogelijkheden biedt voor mensen om meer te laten zien en meer te ontdekken.’ (Respondent 12, 12.07.2013)*

Tot slot is er de respondenten gevraagd of een duobaan bevorderend zou kunnen zijn om meer vrouwen aan de top te kunnen krijgen. In het onderzoek van Siebelink (2009) wordt een duobaan als oplossing om een topfunctie parttime te bekleden beargumenteerd. Meningën tussen de respondenten waren hierover verschillend van aard. Ongeveer een derde van de respondenten geven aan dat een duobaan mogelijk kan zijn voor een topfunctie, maar dat je een goede match moet vinden qua persoonlijkheid met de ander. De rest van de respondenten zijn van mening dat een duobaan niet kan bij een topfunctie, omdat je bij een topfunctie minstens vier dagen moet werken en ambitie moet hebben. Dit in verband met dat topfuncties geen banen zijn met tijden van negen tot vijf, maar als je het toch wilt dat je dan de ambitie moet hebben om meer te werken dan dat er op je contract vermeld staat. Onderstaande quote van respondent 6 illustreert dit als volgt:

*‘Wat ik nog niet gezien heb is een deeltijd baan of een duo baan van een vrouw met ambitie. Op de een of andere manier is het zo dat, en ik weet niet wat kip of ei is, het kan best zijn dat als je veel ambitie van jezelf hebt en dat heb je nodig om aan de top te komen überhaupt dat je dan niet in een duo baan gaat en niet deeltijd gaat werken. Dus dat het ook een bepaald soort mensen aantrek die 2 of 3 dagen in de week gaan werken. Maar de mensen die werken omdat het moet, die kom je heel vaak tegen in deeltijd banen, maar ze zijn niet gedreven door ambitie. Ik weet het niet. Ik vermoed dat er teveel, te weinig focus op je werk is om echt heel ambitieus in je werk te kunnen zijn in 20/25 uur.’ (Respondent 6, 08-07-2013)*

Een andere respondent geeft aan dat een duobaan in een topfunctie vooral niet mogelijk is, omdat de twee partners niet altijd dezelfde mening kunnen hebben om beslissingen te nemen:

*'Nee. Ik geloof daar niet in, zeker niet in een topfunctie. Dat gaat allemaal om macht en zeggenschap. Je hebt nooit precies dezelfde mening.'* (Respondent 10, 11-07-2013)

Deze quote komt overeen met de analyse van het onderzoek van Enz & Siguaw (2000), zij beargumenteren dat een duobaan een lastige opgave is, vanwege het feit van het vinden van een geschikte partner.

Samengevat, volgens alle respondenten is flexibel werken de belangrijkste HR-instrument om een topfunctie te vervullen waarbij je werk en privé goed op elkaar kunt afstemmen. Er wordt wel opgemerkt dat er een belemmerende conditie hieraan verbonden is. Vrouwen die hier gebruik van maken moeten een balans vinden tussen thuis echt werken en vermengen met privé zaken. Een andere belemmerende conditie zoals geanalyseerd in het theoretisch kader, minder op kantoor zichtbaar zijn betekent minder commitment hebben geldt niet voor de vrouwen binnen de Provincie Utrecht. Alle respondenten gaven aan dat zichtbaar blijven in eigen handen ligt en dat het niet betekent dat je van 9 tot 5 op kantoor bent, maar dat het ook op andere manieren kan en niets wegneemt van je commitment. Meer dan de helft van de respondenten vinden een duobaan in een topfunctie niet kunnen, omdat bij een topfunctie wordt verwacht dat men meer werkt dan er op het contract vermeld staat. Tevens zijn ze van mening dat het vinden van een geschikte partner lastig is.

#### **4.2.4 Loopbaanonderbreking en herintreding**

Een ander HR-instrument zoals in het theoretisch kader besproken, is loopbaanonderbreking en herintreding. Van enham et al (2013) analyseert dat loopbaanonderbreking vaak te maken heeft met het krijgen van kinderen en deze zorg hiervoor of een sabbatical. In het algemeen wordt een loopbaanonderbreking volgens van Denham (2013) als belemmerend voor de carrière beschouwd. Uit dit onderzoek blijkt dat door een lange loopbaanonderbreking kennis en ontwikkelingen achter kunnen blijven. Belangrijk bij herintreding is dat de werkgever de werknemer stimuleert en ondersteunt tijdens dit proces. Een aantal respondenten geeft aan dat het in het nadeel van hun carrière werkt als vrouwen voor een lange loopbaanonderbreking kiezen. Daarvoor in de plaats is het volgens hen verstandig om gebruik te maken van het



flexibel werken. Volgens respondenten is bij flexibel werken (in dit geval) in dat een minimum van twee dagen lijfelijke aanwezigheid en bereikbaarheid via telefoon en email gewenst. Bij een lange loopbaanonderbreking vergeten leidinggevend en collega's elkaar snel en bestaat er ook minder kans om door te stromen binnen korte tijd. Respondent 3 geeft dit als volgt weer:

*'Stoppen met werken voor kinderen en voor de zorg, is nooit handig. Dus dat is een barrière ook weer. En ik zou loopbaanonderbreking beperken tot liever een parttime factor dan helemaal weg gaan. Ik denk dat je daardoor heel eendimensionaal wordt en de weg terug is gewoon ingewikkelder. De ontwikkelingen gaan best snel. Ook al maak je niet perse een stap op de ladder, je blijft bij in de vakontwikkeling.'*  
(Respondent 3, 01-07-2013)

Volgens respondent 3 is het bij een loopbaanonderbreking verstandig om nog actief mee te doen in de organisatie, omdat dit ervoor zorgt dat je bij blijft in je vak. Ook respondent 7 bevestigt dit in onderstaande quote:

*'Ik denk wel dat het een ander verhaal is als je echt gaat stoppen. Als je dan weer – en zeker op deze arbeidsmarkt- als je dan weer instroomt, ik denk dat dat heel lastig is. Je kan beter een rommeljaar hebben, zo noem ik het maar even, en wel bij een werkgever zitten dan echt eruit stappen.'* (Respondent 7, 10-07-2013)

Het onderzoek van Denham et al (2013) komt overeen met bovenstaande quote. Zij beargumenteren dat een lange tijd niet meelopen met de vakontwikkelingen nadelig werkt als vrouwen op een later stadium willen herintreden.

Ook is aan de respondenten gevraagd hoe zij zwangerschapsverlof en de regelingen ervan ervaren binnen de Provincie Utrecht. Alle respondenten geven aan dat het zwangerschapsverlof heel erg goed geregeld is bij de Provincie Utrecht en dat dit bevorderend werkt voor hun loopbaan. Binnen de Provincie Utrecht is vervanging tijdens zwangerschapsverlof mogelijk. Een andere mogelijkheid is dat werknemers na het verlof op nieuwe projecten worden gezet. Respondent 6 vertelt dat de tijd van haar

zwangerschapsverlof heel goed wordt opgevangen en alles goed geregeld is, wat haar motiveert haar baan weer op te pakken na haar zwangerschapsverlof:

*'Ik ga er vijf maanden uit. Ik ben ook onder de indruk van de vervanging, er zijn drie mensen die delen van mijn baan over komen nemen, nou dat vind ik echt fantastisch, dat vind ik grandioos, ik heb echt het idee dat het hier heel goed geregeld is en dat het geen enkele belemmering vormt voor mijn carrière.'* (Respondent 6, 08-07-2013)

Naast zwangerschapsverlof worden werknemers ook niet belemmerd bij het nemen van een sabbatical binnen de Provincie Utrecht. Een derde van de respondenten geven aan dat een sabbatical als positief wordt gezien. Beargumenteerd wordt dat deze werknemers vaak met nieuwe ideeën en inspiratie terugkomen en daarmee de mobiliteit binnen de organisatie vergroten. Respondenten 9 en 11 geven in onderstaande quotes aan hoe zij het nemen van een sabbatical zien:

*'Maar het is goed voor de organisatie, want het zijn vaak mensen die nieuwsgierig zijn en die zichzelf willen ontplooien.'* (Respondent 9, 10-07-2013)

*'Collega van mij heeft dat pas nog gedaan, die is er ruim een half jaar tussen uitgegaan en hij kwam terug en zijn functie was er nog steeds, daar had tijdelijk iemand anders op gezeten. Dus wij doen dat op die manier.'* (Respondent 11, 12-07-2013)

Het tijdelijk vervullen van een functie bij een onderbreking, wordt door Bain & Company (2008) als bevorderend beschouwd, omdat dit de mobiliteit onder de werknemers vergroot. Hierdoor maken meer werknemers kans om een topfunctie te bekleden en ervaring op te doen. Dit is in overeenstemming met de resultaten van dit onderzoek.

Een andere bevorderende conditie die in het theoretisch kader wordt besproken is het verlenen van voldoende tijd bij herintreden. De meeste respondenten zijn van mening dat de werknemer tijd moet krijgen om her in te treden. Op deze manier kan de werknemer haar taken goed op pakken en opnieuw wennen aan het werkritme. Als dit proces goed verloopt

heeft dit een bevorderend effect op de motivatie en het herintreden van de werknemer. Respondent 12 zegt hierover het volgende:

*‘Dat er tijd gegund werd, een of twee maanden om mij helemaal opnieuw te oriënteren op ‘wat zijn de klussen’ om weer in beeld te komen en netwerkgesprekken, mezelf weer even te wennen.’*  
(Respondent 12, 12-07-2013)

Naast deze bevorderende condities van loopbaanonderbreking en herintreden noemen enkele respondenten een belemmerende conditie van de goede secundaire arbeidsvoorwaarden. Vier respondenten geven aan dat ze het fijn vinden om bij de Provincie Utrecht te blijven werken en dat deze tevredenheid er aan bijdraagt dat ze kunnen doorgroeien. Het hebben van goede secundaire arbeidsvoorwaarden vormen een grote impuls voor vrouwen om hun loopbaan bij de provincie voort te zetten. Maar de belemmerende conditie hieraan is dat men zich kan afvragen of er veel vrouwen hier werken door de goede arbeidsvoorwaarden of omdat ze nog ambitie hebben voor het werk. Respondent 4 (08-07-2013) illustreert dit als volgt:

*‘Dus het is heel aantrekkelijk om dan hier ook te blijven. Wat ik dan meteen ook als een minpunt zie van de regeling, want je moet je wel afvragen of niet teveel vrouwen blijven omdat de omstandigheden zo fijn zijn in plaats van omdat ze passie hebben voor het werk.’*  
(Respondent 4, 08-07-2013)

Ook geven de respondenten aan dat er voldoende contact is met de provincie als zij met zwangerschapsverlof zijn en dat dit een mate van verbondenheid geeft aan de organisatie. Dit is dan ook een bevorderende conditie volgens hen. Dit komt overeen met wat uit het onderzoek van Herman (2011) blijkt. Hier beargumenteert hij dat het houden van contact tijdens loopbaanonderbreking bevorderend is voor zowel de vrouwen als de organisatie. Dit zorgt voor een snellere en eenvoudigere herintreding.

Denham et al (2013) geven naast het behouden van contact aan dat het toewijzen van een coach bij herintreden een andere bevorderende conditie is. Een coach kan een herintreder helpen en stimuleren om binnen de organisatie haar weg te vinden. De meeste respondenten zijn over het algemeen van mening dat het aanwijzen van een coach bij herintreding niet

nodig is bij de Provincie Utrecht, omdat de leidinggevenden herintreders de tijd geven om alles op te pakken. Het hebben van een goede leidinggevende is bij herintreding na verlof of een sabbatical een belangrijke bevorderende conditie voor potentiële topvrouwen bij de Provincie Utrecht. Zij geven aan dat dit zorgt voor motivatie en ambitie voor het werk, wat er mist is om door te kunnen stromen.

Concluderend, respondenten zijn het er over het algemeen over eens dat een lange loopbaanonderbreking in het nadeel van hun carrière werkt. Respondenten geven als advies om twee dagen op kantoor aanwezig te zijn en de rest flexibel in te delen wanneer dat nodig is. Het werkt bij vrouwen ook bevorderend dat ze weten dat alles goed geregeld is en dat er voor vervanging wordt gezorgd. Sommige respondenten vragen zich af of een goede regeling van secundaire arbeidsvoorwaarden bijdraagt dat vrouwen hun werk bij de Provincie Utrecht ambitieuzer of dat het vooral deze arbeidsvoorwaarden zijn die ervoor zorgen dat de vrouwen bij de provincie willen blijven werken. Het toewijzen van een coach bij herintreding wordt door de respondenten als onnodig gezien. Zij zijn van mening dat een goede leidinggevende die hun ondersteunt en tijd geeft bij herintreding bevorderender is.

#### **4.2.5 Coaching**

Lückerath-Rovers (2008) ondervond dat vrouwen in Nederland het belangrijk vinden om een coach te hebben tijdens hun loopbaan. Uit het onderzoek van Burdett (1998) en Desvaux et al (2007) blijkt dat organisaties vrouwen kunnen ondersteunen bij de doorstroom naar een topfunctie door hen te koppelen aan een coach die hen begeleidt en stimuleert in hun loopbaan. Dit geldt ook voor vrouwen binnen de Provincie Utrecht. Respondenten zijn het er over eens dat coaching kan bijdragen aan hun carrière en men gelooft dat als Provincie Utrecht hierin bijdraagt er meer vrouwen zullen doorstromen naar de top. Ook vindt een respondent dat de mentaliteit over het hebben van een coach verandert moet worden binnen de Provincie Utrecht. Volgens deze respondent leeft binnen de Provincie Utrecht nog de gedachte dat medewerkers een coach inschakelen als er een probleem is. Wanneer deze gedachtegang verandert en meer aanbod komt vanuit de provincie om een coach in te schakelen zal dit een bevorderende bijdrage hebben op potentiële topvrouwen, aldus de respondenten 5 (08-07-2013) en 7 (10-07-2013):

*‘Ja, als je dat wel zou doen en of dit er aan bijdraagt, dat zou best wel eens zo kunnen zijn. Want ik zie soms vrouwen op een bepaalde manier met hun werk omgaan, waarbij ik dan denk van als je dat op een andere*

*manier zou doen kan het toch beter. En ik denk op het moment dat we inderdaad een netwerk hebben met mentoren en coaches, die wat jonge mensen kunnen begeleiden. Dit zou wel kunnen bijdragen naar de top. (Respondent 5, 08-07-2013)*

*'Uiteindelijk gaat het om bij het doorgroeien om steeds meer je eigen authenticiteit te doorgronden, te leren kennen en daar je energie uit te halen en daar heel effectief daar mee om te gaan. Dat lukt alleen maar door maatwerk, coaching.'* (Respondent 7, 10-07-2013)

Ook is de respondenten gevraagd of ze de voorkeur hebben voor een externe coach of een interne coach. De keuze van een externe coach boven een interne heeft bij de vrouwen binnen Provincie Utrecht de overhand. Als redenen hiervoor wordt geheimhouding en niet verbonden zijn aan de organisatie genoemd, omdat er bepaalde privé gesprekken en bepaalde frustraties op het werk besproken kunnen worden wat met een interne coach veel moeilijker is. Respondent 8 zegt hierover:

*'Extern. En dat heeft gewoon te maken met de gevoeligheden die je bespreekt en ook de vertrouwelijkheden met de persoon die tegenover je zit.'* (Respondent 8, 10-07-2013)

Bovenstaande quote is in overeenstemming met de wetenschappelijke literatuur. Onderzoek van Hall et al (1999) beargumenteert de keuze voor een externe coach als geheimhouding van belang is en wanneer een coach gezocht wordt die op veel terreinen ervaring heeft.

Naast de keuze voor een interne of een externe coach is de respondenten ook gevraagd naar de keuze voor een mannelijke of een vrouwelijke coach. Het maakt voor de meeste respondenten niet uit of hun coach een vrouw of een man is. Respondenten vinden vooral de relatie tussen coach en coachee en de ervaringen van de coach belangrijk. Het onderzoek van Burdett (2007) analyseert in hoofdstuk 2 het belang van de relatie tussen de coach en de coachee om het proces succesvol te laten verlopen. Sommige respondenten geven aan dat bij vooral werk en privé onderwerpen een vrouwelijke coach handiger zou kunnen zijn, in verband met de zorg van de kinderen. Een vrouwelijke coach zou hen dan beter begrijpen en de situaties beter kunnen inschatten dan een mannelijke coach. Respondent 3 en respondent 4 verklaren deze keuze in onderstaande quotes:

*‘Dus het is niet een man vrouw ding met het coachen naar de top denk ik. Ik denk dat het vooral gaat om wie is jou rolmodel en welke coaching past bij jou, want wat kan hij/zij bij jou triggeren om de belemmering en obstakels te beheeren weg te halen om jou klaar te maken zodat stappen gezet kunnen worden.’ (Respondent 3, 01-07-2013)*

*‘Hoewel het daarbij op het moment dat je een gezin krijgt, denk ik best wel dat het nuttig kan zijn als je praat met iemand die weet hoe veel er veranderd. Niet alleen in je gezinsleven, want dat geldt voor de man ook. Maar ook in je hormoonhuishouding en de manier waarop je verantwoordelijkheden voelt. Want dat is wel soms verschillend voor mannen en vrouwen.’ (Respondent 4, 08-07-2013)*

Concluderend kan gesteld worden dat volgens de respondenten coaching naast flexibel werken een onmisbaar HR-instrument is om door te stromen naar de top. Zij geloven dat steun vanuit de provincie bevorderend zal zijn voor vrouwen die willen doorstromen. Redenen hiervoor zijn dat belemmeringen en obstakels weggenomen kunnen worden tijdens het coachen. De keuze voor een externe coach (man/vrouw) geldt voor alle respondenten van dit onderzoek. Alle respondenten in dit onderzoek geven de voorkeur aan een externe coach (man/vrouw, omdat deze volgens hen objectief is. Het succes van de coaching wordt volgens de respondenten vooral bepaald door de relatie tussen de coach en de coachee.

#### **4.2.6 Rolmodellen**

Uit het theoretisch kader blijkt dat het hebben van weinig rolmodellen belemmerend kan zijn voor vrouwen die zouden willen doorstromen. Zowel het onderzoek van Eyring & Stead (1998) als van Desvaux et al. (2007) bevestigen dit. Aldus de respondenten zijn er binnen de Provincie Utrecht geen echte vrouwelijke rolmodellen aanwezig. Respondenten geven aan dat het belangrijk is dat er rolmodellen zijn, maar doordat er eigenlijk een evenredige verhouding aan mannen en vrouwen is binnen de organisatie dit niet als belemmerend wordt ervaren om door te stromen. Bijna alle respondenten geven aan dat ze een rolmodel niet alleen bij een vrouw met een topfunctie zoeken, maar ook bij collega's die geen topfunctie bekleden maar hun werk wel goed uitvoeren. Ook is een mannelijke collega die zijn vak goed uitoefent en

een topfunctie bekleed is een rolmodel voor de helft van de respondenten. Respondent 11 (12-07-2013) illustreert dit als volgt:

*‘En dan zou ik ook zeker mee willen praten van: ‘Goh, hoe heb jij dat nou allemaal georganiseerd.’ (Respondent 11, 12-07-2013)*

De respondenten zijn van mening dat vrouwen zelf moeten open staan voor rolmodellen en dat deze overal te vinden zijn. Bijvoorbeeld, op het niveau van teamleiders is er een goede verdeling van man/vrouw en een aantal respondenten zijn van mening dat dit voor jongere werknemers inspirerend werkt. Respondent 5 had hierover het volgende te zeggen:

*‘Dus ik denk dat er hier in de organisatie wel voorbeelden zijn wat betreft teamleiders om aan te tonen dat je sekse geen belemmering hoeft te zijn voor je kansen om door te stromen.’ (Respondent 5, 08-07-2013)*

De meningen van de respondenten komen niet volledig overeen met wat uit het theoretisch kader naar voren komt. Uit onderzoek van Eyring & Stead (1998) en Desvaux et al (2007) blijkt dat de afwezigheid van vrouwelijke rolmodellen een belemmering is voor vrouwen die zouden willen doorstromen. Respondenten in dit onderzoek geven aan dat de aanwezigheid van rolmodellen belangrijk is, maar dat het niet uitmaakt of dit een vrouw met een topfunctie is.

Wat opvallend is bij de Provincie Utrecht is dat er een aantal jaar terug een vierkoppige directie was die uit twee mannen en twee vrouwen bestond. Echter is dat gereduceerd naar een tweekoppige directie wat beide mannen zijn. Dit wordt door ongeveer de helft van de respondenten als jammer ervaren, omdat er zo geen afspiegeling is van de rest van de organisatie. Rolmodellen horen een voorbeeld te zijn die laten zien hoe privé en werk gecombineerd kan worden. Volgens de respondenten hadden deze twee vrouwelijke directieleden geen kinderen dus waren ook geen echt rolmodel voor de meeste andere vrouwen die wel kinderen hebben. Juist het zichtbaar maken van zulke vrouwen als rolmodel kan door potentiële topvrouwen als belemmerend worden ervaren volgens sommige respondenten. ook uit het onderzoek van Vanderbroeck (2010) blijkt dat als vrouwen zich niet kunnen identificeren met vrouwen die een topfunctie bekleden, zij deze topvrouwen waarschijnlijk ook niet als rolmodel zullen beschouwen. Respondent 12 geeft dit in volgende quote weer:

*'En vrouwen onderling zijn ook niet altijd even lief en die twee vrouwen hadden beiden geen kinderen en spraken mij aan op het feit dat ik nog een keer zwanger was en mij dat kwalijk namen dus in die zin hebben zij mij daar wel in belemmerd laat ik dat zo maar zeggen. Dus dat vind ik dan geen positieve stimulans.'* (Respondent 12, 12-07-2013)

Burgerss & Tharenou (2002) beargumenteren dat het promoten van rolmodellen door organisaties een bevorderende conditie is voor potentiële topvrouwen. Sommige respondenten zijn van mening dat als de Provincie Utrecht rolmodellen meer zou promoten dit inspirerend zou werken en hen zou bevorderen in hun carrière. Anderen daarentegen vinden dat dit positieve discriminatie is. Zij vinden de provincie niet alleen vrouwen aan de top moet promoten maar ook mannen die het goed doen en die een voorbeeld zijn, volgens hen zou dit bevorderend werken. Respondent 7 en respondent 9 illustreren dit als volgt:

*'Lijkt me heel belangrijk. En zeker voor de mensen die of ervaren dat ze glazen plafond aan lopen, ik zou voor als organisatie de goede voorbeelden daar laten zien. Je hebt het in deze tijd als organisatie ook gewoon nodig omdat er weer zoveel nadruk opligt en de cijfers zo tegenvallen, vooral laten zien wat wel lukt en wat wel goed is.'* (Respondent 7, 10-07-2013)

*'Ja ik zou dat niet apart op vrouwen doen. Dan krijg je weer dat verhaal van positieve discriminatie of dat ze goed is omdat ze vrouw is. Dat vind ik gewoon dat je goede ambtenaren in het zonnetje zet en dat het goed is dat er ook een keer een vrouw bij is.'* (Respondent 9, 10-07-2013)

Samengevat kan er worden gezegd dat er binnen de Provincie Utrecht geen vrouwelijke rolmodellen in topfuncties zijn, terwijl het belang ervan wel wordt gezien. Echter wordt het ontbreken van rolmodellen niet als belemmerend ervaren door de respondenten, omdat er een goede man/vrouw verdeling is binnen de Provincie Utrecht. Een andere conditie, het promoten van rolmodellen, wordt door bijna alle respondenten als bevorderend gezien voor de doorstroom. Een voorwaarde is wel dat vrouwen het liefs vrouwelijke rolmodellen in



topfuncties zien waar naar ze zich kunnen identificeren, zij zouden bijvoorbeeld willen dat ze kinderen hebben. Ook moeten mannen die het goed doen gepromoot worden.

#### **4.2.7 Netwerken**

In hoofdstuk 2 blijkt uit het onderzoek van Baltodano et al (2011) dat netwerken een positieve bijdrage heeft op de loopbaankansen van vrouwen. Over het algemeen blijkt uit de interviews dat de respondenten geen behoefte hebben aan een formeel vrouwen netwerk binnen de Provincie Utrecht. Zij denken dat informele netwerken binnen de provincie bevorderender is voor de doorstroom naar een topfunctie dan een formeel vrouwen netwerk. Respondent 5 geeft deze tegenspraak met de theorie als volgt weer:

*'Ik vind niet dat een vrouwen netwerk bevorderend is. Ik zou er ook niet zo snel lid van worden. Wat eigenlijk belangrijk is, is dat je zeg maar vanuit het management en de mensen die in jou team zitten dat je daar helpt bij het opbouwen van hun netwerk. En dat ze dus inderdaad in de picture komen bij mensen die er toe doen, dat is belangrijk.'*  
(Respondent 5, 08-07-2013)

Ook uit de wetenschappelijke literatuur (Wolf & Moser, 2009) blijkt dat het opbouwen en onderhouden van uiteenlopende relaties op het werk meer kans bieden op succes in de loopbaan.

Volgens de respondenten sluiten vrouwen met een topfunctie zich niet aan interne vrouwen netwerken, maar zoeken hun netwerken buiten de organisatie met andere mannelijke of vrouwelijke topfunctionarissen. Dit is in overeenstemming met wat in de wetenschappelijke literatuur vermeld staat. Ook Dobbin et al (2007) beargumenteren in hun onderzoek dat vrouwen met een topfunctie deelnemen aan externe netwerken waar andere mannelijke of vrouwelijke topfunctionarissen lid van zijn. Dit zorgt voor een verbreding van de eigen kring en geeft meer kans op het ontmoeten van topfunctionarissen. Dit kan tevens een verklaring zijn dat vrouwen binnnen de Provincie Utrecht geen behoefte hebben aan een interne vrouwen netwerk en dat er ook daarom geen vrouwen netwerk is. Respondent 7 geeft dit in onderstaande quote weer:

*'Nee, dat is veel te beperkt. De wereld globaliseert al jaren en je redt het niet alleen bij de Provincie Utrecht. Dan ga je bij wijze van spreken*

*ook weer terug naar de ambtenaar die al 40 jaar op dezelfde stoel zit en met zijn pensioen gaat. We leven niet meer in deze tijd.' (Respondent 7, 10-07-2013)*

Deelnemen aan een extern netwerk heeft dus meer kans om door te stromen, vooral omdat zeventig tot tachtig procent van de vacatures tegenwoordig via netwerken worden vervuld en dit betekent dat een netwerk vrouwen zal helpen om deze kanaal te gebruiken voor hun carrière (Netwerken voor een baan, 2011). Ook respondenten zijn van mening dat het bieden externe netwerken de doorstroom naar de top sterker bevordert dan interne netwerken. Respondent 10 geeft dit als volgt weer:

*'Ik denk dat vrouwen moeilijker doorstromen in hun eigen organisatie en makkelijker doorstromen door naar andere organisaties te gaan. En daar heb je wel netwerken voor nodig, dan moet je getipt worden, dat werkt eigenlijk sneller dan binnen je eigen organisatie.'* (Respondent 10, 11-07-2013)

Samengevat, de meeste respondenten vinden netwerken tegenwoordig erg belangrijk, maar hebben geen behoefte aan een intern vrouwen netwerk. Ze geloven dat dit geen bevorderende werking heeft voor hun doorstroom in hun loopbaan. Wat wel als bevorderend wordt gezien zijn externe netwerken of informele netwerken binnen de Provincie Utrecht.

## HOOFDSTUK 5. CONCLUSIE

---

De doelstelling van dit onderzoek was derhalve inzicht te verschaffen in de bevorderende condities van HR-instrumenten voor potentiële topvrouwen binnen Provincie Utrecht, zodat passend beleid kan worden ontwikkeld waardoor meer vrouwen kunnen doorstromen naar de top. Dit onderzoek is uitgevoerd onder vrouwen bij de Provincie Utrecht. In de eerste paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraagstelling aan de hand van de resultaten van dit onderzoek. Paragraaf 5.2 betreft de discussie van dit onderzoek en ten slotte wordt in paragraaf 5.3 aanbevelingen voor beleid rondom vrouwen in topfuncties en voor vervolgonderzoek gegeven.

### 5.1 Conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek: *‘Onder welke bevorderende condities kunnen HR-instrumenten ingezet worden ten behoeve van doorstroom van vrouwen naar de top binnen de Provincie Utrecht?’*

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat alle zeven voor dit onderzoek relevante HR-instrumenten een positieve bijdrage kunnen hebben indien de juiste condities worden gebruikt. Deze HR-instrumenten zijn achtereenvolgens: Wervings- en selectieprocedures, Faciliteren van kinderopvang, Flexibel werken, Loopbaanonderbreking en herintreding, Coaching, Rolmodellen en Netwerken. Per HR-instrument wordt nagegaan met welke condities dit doel bevorderd wordt.

Dit onderzoek laat zien dat binnen de Provincie Utrecht het HR-instrument wervings- en selectiemethoden niet als het belangrijkste instrument wordt gezien voor de doorstroom van vrouwen naar de top. De vrouwen zijn van mening dat dit HR-instrument niet de reden is voor de lage percentage vrouwen in topfuncties binnen de Provincie Utrecht. Echter beargumenteren zij dat het opstellen van advertenties die vrouwen meer zullen aantrekken om te solliciteren voor een topfunctie een bevorderende conditie kan zijn. Zij zijn van mening dat ze eerder zullen solliciteren op een advertentie met vrouwvriendelijke termen, als flexibele werktijden of goede secundaire arbeidsvoorwaarden. Ook wordt in het onderzoek van Burgess & Tharenou (2002) beargumenteerd dat deze manier van werven kan zorgen voor meer vrouwen aan de top.

Ook het HR-instrument faciliteren van kinderopvang door de Provincie Utrecht wordt niet als een belangrijk instrument gezien voor de doorstroom van vrouwen naar de top. Wel

kan de Provincie de vrouwen ondersteunen met de openingstijden van de kinderopvangcentra, zodat dit als een bevorderende conditie kan worden ingezet. Volgens de respondenten kan de provincie belangrijke vergaderingen inplannen volgens de vergadertijden van de Scandinavische landen, alle belangrijke vergaderingen worden tussen tien uur 's ochtends en drie uur 's middags gehouden (Langvasbraten, 2008). Dit zorgt ervoor dat vrouwen in topfuncties hun kinderen van de kinderopvang kunnen ophalen en dat de vergadertijden geen belemmering vormen voor vrouwen die willen doorstromen.

Een derde HR-instrument, flexibel werken, wordt door alle respondenten als onmisbaar gezien om een topfunctie te kunnen bekleden. Dankzij dit instrument is de combinatie van werk en privé veel makkelijker voor vrouwen. Tijd- en plaats onafhankelijk werken vormt een bevorderende conditie voor vrouwen die willen doorstromen binnen de Provincie Utrecht. Een andere bevorderende conditie is het aanbieden van technologieën die het mogelijk maken om thuis te kunnen werken (Collins, 2005). Hierdoor kunnen vrouwen ook in de avonden of weekenden werken in plaats van over dag op kantoor. Volgens de respondenten draagt dit bij aan een goede combinatie van werk en privé, omdat vrouwen zaken over kinderen overdag kunnen inplannen. Een derde bevorderende conditie is de steun van de leidinggevende bij het gebruik van het HR-instrument flexibel werken. Dit wordt ook in de wetenschappelijke literatuur beargumenteerd in het onderzoek van Milne (1999). Een leidinggevende moet afrekenen op behaalde resultaten en niet op gewerkte uren. Dit zorgt voor meer autonomie in het werk en zorgt voor betere resultaten wat bevorderend werkt om door te kunnen stromen. Ook uit het onderzoek van Jansen et al. (2012) blijkt dat het afrekenen op behaalde resultaten in plaats van op gewerkte uren een voorwaarde is voor flexibel werken.

Binnen dit onderzoek wordt loopbaanonderbreking en herintreding als een belangrijk HR-instrument gezien door de respondenten. Het krijgen van en de zorg voor kinderen leiden vaak tot moeilijke keuzes omtrent de voortgang van de loopbaan van vrouwen (Denham et al., 2013). Aldus de respondenten is het HR-instrument loopbaanonderbreking en herintreding erg goed ingezet binnen de Provincie Utrecht en dit is bevorderend voor vrouwen die willen doorstromen. Door de positieve inbedding van dit instrument blijven vrouwen werken en maken ze meer kans op doorstroom naar een topfunctie. Het zorgen voor vervanging en de goede opvang tijdens zwangerschapsverlof zijn bevorderende condities voor de vrouwen binnen de Provincie Utrecht. Een andere bevorderende conditie is het geven van tijd door leidinggevendens aan vrouwen om te wennen aan het werk en de organisatie bij terugkomst.

Volgens de respondenten geeft dit motivatie voor het werk en werkt het bevorderend op vrouwen.

Onderzoeken van Burdett (1998) en Desvaux et al. (2007) beargumenteren dat organisaties vrouwen kunnen ondersteunen bij de doorstroom naar een topfunctie door hen te koppelen aan een coach die hen begeleidt en stimuleert in hun loopbaan. Dit geldt ook voor vrouwen binnen de Provincie Utrecht, coaching is voor hen even belangrijk als het HR-instrument flexibel werken om door te kunnen stromen naar de top. Respondenten zijn het er over eens dat coaching kan bijdragen aan hun carrière en men gelooft dat als Provincie Utrecht hierin bijdraagt er meer vrouwen zullen doorstromen naar de top. Volgens de vrouwen is het koppelen van een coach aan een vrouw die wil doorstromen een bevorderende conditie, omdat tijdens het coachen belemmeringen en obstakels weggenomen kunnen worden om vervolgens door te kunnen stromen naar de top. Echter geven een derde respondenten aan dat hiervoor eerst de gedachtegang van de provincie veranderd moet worden omtrent een coach, het inschakelen van een coach wordt alleen gedaan als er een probleem is binnen de loopbaan volgens de provincie. Een andere bevorderende conditie is het inschakelen van een externe coach (Hall et al., 1999). Als redenen hiervoor geven de respondenten geheimhouding en niet verbonden zijn aan de organisatie, omdat er bepaalde privé gesprekken en bepaalde frustraties op het werk besproken kunnen worden wat met een interne coach veel moeilijker is. Een laatste bevorderende conditie is het inschakelen van een vrouwelijke coach als het gaat om werk en privé onderwerpen in verband met de zorg van de kinderen.

Het hebben van rolmodellen is geen voorwaarde voor vrouwen binnen de Provincie Utrecht om door te kunnen stromen naar de top, doordat er een evenredige man/vrouw verhouding is. Een bevorderende conditie van rolmodellen is in de ogen van de respondenten een topvrouw waarmee andere vrouwen zich kunnen identificeren, zoals het hebben van kinderen en dus het combineren van een topfunctie met privé. Ook Vanderbroeck (2010) bevestigt in zijn onderzoek dat potentiële topvrouwen zich moeten kunnen identificeren met een rolmodel. Het promoten van rolmodellen door de Provincie Utrecht achten de respondenten als een bevorderende conditie in hun carrière. Echter moeten niet alleen topvrouwen, maar ook topmannen gepromoot worden.

Over het algemeen blijkt uit de interviews dat de respondenten geen behoefte hebben aan een formeel vrouwen netwerk binnen de Provincie Utrecht. Zij denken dat informele netwerken binnen de provincie meer bevorderend zijn voor de doorstroom naar een topfunctie dan een formeel vrouwen netwerk. Volgens de respondenten sluiten veel topvrouwen zich aan

externe vrouwen-netwerken, waardoor potentiële topvrouwen vrouwelijke topfunctionarissen niet op interne formele netwerken kunnen ontmoeten. Informele netwerken zorgen volgens de respondenten voor onder de aandacht komen van mensen die belangrijk zijn bij de doorstroom. Dit wordt ook bevestigd in het onderzoek van Wolf & Moser (2009).

Concluderend kan gesteld worden dat flexibel werken en coaching zeer belangrijke HR-instrumenten zijn voor de doorstroom van vrouwen naar de top binnen de Provincie Utrecht. Door tijd- en plaats onafhankelijk te werken kunnen topvrouwen werk en privé optimaal combineren en dit zorgt voor meer doorstroom van vrouwen naar de top. De steun van de leidinggevende bij het gebruik van het HR-instrument flexibel werken is een tweede bevorderende conditie voor de doorstroom naar de top. Het koppelen van een coach aan een vrouw die wil doorstromen is een bevorderende conditie van coaching, omdat tijdens het coachen belemmeringen en obstakels weggenomen kunnen worden om vervolgens door te kunnen stromen naar de top. Hiervoor moet eerst de gedachtegang van de provincie omtrent het gebruik van een coach veranderd worden.

## **5.2 Discussie**

In hoofdstuk vier, is er een koppeling met de theorie en de resultaten gemaakt. In deze paragraaf zal daarom alleen kort worden ingegaan op de belangrijkste verschillen in bevorderende condities tussen de theorie en de onderzoeksresultaten.

Het inschakelen van een selectiebureau (Willemsen, 2002), het hebben van een vrouw in de selectiecommissie of het trainen van selecteurs om de vooroordelen over vrouwen weg te nemen (Jackson & Callaghan, 2009) worden in verschillende onderzoeken als bevorderende condities gezien bij de wervings- en selectieprocedures. Echter uit de resultaten blijkt dat deze condities niet bijdragen aan de doorstroom naar de top binnen de Provincie Utrecht.

Uit het onderzoek van Jansen et al. (2001) blijkt dat het aangaan van speciale contracten, het bieden van financiële steun of zorgen voor opvang dicht bij de organisatie bevorderende condities zijn voor de doorstroom naar de top. De respondenten zijn van mening dat het faciliteren van kinderopvang een taak is van de ouders en dat topvrouwen een goed salaris hebben waarmee ze kinderopvang kunnen betalen. Wel kan een financiële steun door de organisatie ervoor zorgen dat de instroom van vrouwen op de arbeidsmarkt verhoogd wordt, maar dat het geen bijdrage heeft op de doorstroom van vrouwen naar de top.

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat meestal vrouwen gebruik maken van het HR-instrument, flexibel werken. Dit zorgt ervoor dat ze minder zichtbaar zijn op kantoor en

dat dit bij veel leidinggevendenden de gedachte oproept dat deze vrouwen minder commitment hebben en minder serieus zijn in hun werk (Milne, 1999). Echter geldt deze uitspraak niet voor vrouwen binnen de Provincie Utrecht. Zij vinden dat het zichtbaar zijn in eigen handen is, bijvoorbeeld door 's avonds een e-mail te sturen. Het invoeren van een duobaan is een andere conditie van flexibel werken. Deze wordt in het onderzoek van Siebelink (2009) als bevorderend geanalyseerd, maar uit de resultaten komt naar voren dat twee derde van de respondenten een duobaan niet in een topfunctie kunnen zien, omdat iemand die een topfunctie vervult minstens vier dagen aanwezig moet zijn en ambitie moet hebben om meer uren te werken dan vermeld op het contract.

Zowel in de resultaten als uit de theorie blijkt dat een lange loopbaanonderbreking in het nadeel van een carrière werkt. De respondenten zijn van mening dat vrouwen die een lange tijd niet fulltime kunnen werken, niet moeten stoppen met werken, maar zichtbaar moeten blijven binnen de organisatie door twee dagen op kantoor te zijn en de rest zo nodig flexibel tijd- en plaats onafhankelijk te werken.

Het onderzoek van Callens et al. (1999) beargumenteert dat een interne coach inzicht heeft in het werk en -omstandigheden, weet waar de prioriteit voor de organisatie ligt, kan netwerken openen en de coachee introduceren bij anderen. Desondanks heeft geen enkel respondent gekozen voor een interne coach. De reden hiervoor kan zijn dat vrouwen binnen de Provincie Utrecht goede informele netwerken en contacten hebben, waardoor ze geen behoefte hebben aan een interne coach.

Uit het theoretisch kader blijkt dat het hebben van weinig rolmodellen belemmerend kan zijn voor vrouwen die zouden willen doorstromen (Eyring & Stead, 1998; Desvaux et al., 2007) Aldus de respondenten wordt dit niet als belemmerend ervaren om door te stromen. Respondenten geven aan dat in plaats van vrouwelijke rolmodellen ook mannelijke rolmodellen voor hun belangrijk zijn.

In hoofdstuk 2 blijkt uit het onderzoek van Baltodano et al (2011) dat vrouwennetwerken een positieve bijdrage heeft op de loopbaankansen van vrouwen. Over het algemeen blijkt uit de interviews dat de respondenten geen behoefte hebben aan een formeel vrouwennetwerk binnen de Provincie Utrecht, omdat volgens hen de meeste vrouwelijke topfunctionarissen lid zijn van externe netwerken waar ook mannelijke topfunctionarissen lid van zijn.

### *Beperkingen aan het onderzoek*

Dit onderzoek is gericht op vrouwen binnen de Provincie Utrecht, en hierdoor is het lastig om de resultaten te generaliseren naar andere organisaties. Binnen de Provincie Utrecht is er een evenredige man/vrouw verhouding, waardoor de uitkomsten van dit onderzoek waarschijnlijk niet toepasbaar zijn op organisaties waar vrouwen in de minderheid zijn. Organisaties die ook een evenredige verdeling hebben kunnen dezelfde uitkomsten opleveren, maar hier is verder onderzoek voor nodig.

Dit onderzoek heeft zich voornamelijk gericht op vrouwen die niet kunnen doorstromen doordat de combinatie van werk en privé moeilijk is en die de zorg voor de kinderen dragen. Onderzoek onder een andere groep vrouwen, bijvoorbeeld vrouwen zonder kinderen, kunnen andere resultaten opleveren.

### **5.3 Aanbevelingen**

Provincie Utrecht heeft een gelijke man/vrouw verdeling, dit betekent dat zij een groot reservoir heeft waaruit ze topvrouwen kan kiezen. Om meer vrouwen aan haar top te hebben, kan Provincie Utrecht meer intern werven voor topfuncties die vrij komen. Dit zorgt er ook voor dat het vertrek van goed personeel wordt voorkomen. Zij kan dit doen door deze vrouwen aan te moedigen door hen een coach aan te wijzen om hun belemmeringen en obstakels voor een topfunctie weg te nemen. Respondenten zijn het er over eens dat coaching kan bijdragen aan hun carrière en de vrouwen zijn van mening dat als Provincie Utrecht hierin bijdraagt er meer vrouwen zullen doorstromen naar de top. Wat wel wordt opgemerkt is dat de gedachte van de Provincie Utrecht veranderd moet worden waarom er coaches worden ingeschakeld. Volgens een aantal respondenten leeft binnen de Provincie Utrecht nog de gedachte dat medewerkers een coach inschakelen als er een probleem is. Wanneer deze gedachtegang verandert en meer aanbod komt vanuit de provincie om een coach in te schakelen zal dit een bevorderende bijdrage hebben op potentiële topvrouwen, en dus meer vrouwen aan de top.

Het aantal topvrouwen kan de Provincie Utrecht ook vergroten door aandacht te geven aan de mobiliteit bij een loopbaanonderbreking. Bij een loopbaanonderbreking worden functies nu tijdelijk opgevangen door anderen. Als dit steeds intern wordt opgelost en als vrouwen van een aanloopschaal (11, 12 of 13) de kans krijgt om de tijdelijk vrijgekomen topfunctie te bekleden, zorgt dit voor ervaring en doorstroom naar de top. Als het een



vacature is voor langere duur en het mocht niet goed gaan, kan er altijd nog worden besloten om deze vrouw terug te plaatsen in haar vorige functie.

#### *Aanbevelingen voor vervolgonderzoek*

Dit onderzoek heeft zich voornamelijk gericht op vrouwen die niet kunnen doorstromen doordat de combinatie van werk en privé moeilijk is en die de zorg voor de kinderen dragen. Het is interessant om te kijken of bijvoorbeeld vrouwen zonder kinderen andere resultaten opleveren. Ten tweede is het interessant om onderzoek uit te voeren dat gericht is op de ervaringen van potentiële mannen en topmannen die zorg van de kinderen delen met hun vrouwen.

Een tweede aanbeveling voor dit onderzoek komt uit de interviews met de respondenten naar voren. Bijna alle respondenten geven aan dat als vrouwen (maar ook mannen) iets willen bereiken of willen doorstromen binnen de provincie, ze dit altijd zelf moet aangeven en dat er nooit vanuit de provincie een stap wordt gezegd. Volgens de respondenten kunnen leidinggevendenden aan hun medewerkers vragen of men wil doorstromen of een andere stap wilt maken in haar carrière. Als de provincie hier iets meer actief in zou zijn, dan zal dit hoogstwaarschijnlijk bevorderend werken voor vrouwen die de top wel ambiëren maar net niet de stap durven te zetten. De provincie kan als werkgever de vrouwen bijstaan met wat ze tekort komen.

## LITERATUURLIJST

---

Baarda, D.B. en M.P.M., de Goede (2001). *Basisboek Methoden en Technieken; handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.

Bain & Company (2008). *Instrumenten en succesfactoren voor doorstroming van vrouwelijk talent naar de top*. Amsterdam: Bain & Company

Van Balen, B. (2001). *Vrouwen in de wetenschappelijke arena. Sociale sluiting in de universiteit*. Amsterdam, Het Spinhuis.

Baltodano, O. C., Carlson, S., Jackson, L. W., Mitchell, W., (2012). *Networking to Leadership in Higher Education : National and State-Based Programs and Networks for Developing Women*. *Advances in Developing Human Resources*, 2012 14: 62.

Bartol, K. M., Zhang, X. (2007). *Networks and leadership development: Building linkages for capacity acquisition and capital accrual*. *Human Resource Management Review*, 17, (4), 388-401.

Benschop, Y. (1999). *Diversiteit aan het werk*. Doorewaard, H. & de Nijs, W. (ed). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.

Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Brammer, S., Millington, A. & Pavlin, S. (2007). *Gender and Ethnic Diversity among UK Corporate Boards*. *Corporate Governance*, 15, (2), 393-403.

Brink, M. van den, Brouns, M., Waslander, S. (2006). *Does Excellence have a Gender? A National Research on Recruitment and Selection Procedures for Professorial Appointments in the Netherlands*. *Employee Relations*, 28, (6), 523-539.

Brouns, M., Sibbes, J. & Tap, R., (2002). *Coaching en cultuurverandering : een onderzoek naar de betekenis van coaching voor de doorbreking van het Glazen Plafond*. Doetinchem Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Elseviers Bedrijfsinformatie.

Brouns, M., Sibbes, J., & Tap, R. (2002). *Coaching en cultuurverandering; een onderzoek naar de betekenis van het glazen plafond*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Doetinchem: Elsevier bedrijfsinformatie bv.

Burdett, J.O. (1998). *Forty things every manager should know about coaching*. *Journal of Management development*, 17, (2), 142-152.

Burgess, Z. en P. Tharenou (2002). *Women Board Directors: Characteristics of the Few*. *Journal of Business Ethics*, 37, (1), 39-42.

Burke, R.J. *Women on corporate boards of directors: Forces for change?*. *Women in Management Review*, 1994.

Burke, R. J. and Nelson, D. L. (2002). *Advancing Women's Careers: Research and Practice*. London: Blackwell

Callens, I.G.Ph., S.A.A.M. Burgers & A.E. Fibbe (1999), *Achter de Coulissen: Coaching als Managementsinstrument nader bekeken*. *Opportunity in Bedrijf*.

Carter, D., Simkins, B., & Simpson, W. (2003). *Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value*. *The Financial Review*, 38, (1), 33-53.

- Cassel, C. & Walsh, S. (1997). *Organizational cultures, gender management strategies, and women's experience of work*. *Feminism and Psychology*, 7, 224-230.
- Catalyst, (2007). *The bottom line: corporate Performance and Women's Representation on Boards*. New York: Catalyst.
- Catalyst, (2007). *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if you do, Doomed if you don't*. New York: Catalyst.
- Ciancanelli, P., S. Gallhofer, Humphrey, C., Kirkham, L. (1990). *Gender and accounting: Some evidence from the UK*. *Critical Perspectives on Accounting*, 1, (2), 117-144.
- Collins, M. (2005). *The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London*. *New Technology, work and employment*, 20, (2), 115-132.
- Cortjens, R. & Deelen, M. van. (2011). *Vrouwen aan de top / Charter 'Talent naar de Top'*. Utrecht: Provincie Utrecht.
- Deira, S. (2013). *Tien Europese lidstaten maken bezwaar tegen vrouwenquotum*. Elsevier Geraadpleegd op 28 augustus 2013 via:  
<http://www.elsevier.nl/Europese-Unie/nieuws/2013/6/Tien-Europese-lidstaten-maken-bezwaar-tegen-vrouwenquotum-1290455W/>
- Denham L. Phipps, P. R. Noyce, D., Walshe, K., Ashcroft D. M., Parker, D. (2013). *Career breaks and changes of sector: Challenges for the revalidation of pharmacists*. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 9, (2013), 188–198.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Baumgarten, P. (2007). *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*. McKinsey & Company.
- Diversity bij Shell. (2009). *Diversity bij Shell – Nederland*.  
 Geraadpleegd op: 28 augustus 2013 via:  
[http://www.shell.nl/home/content/nld/aboutshell/who\\_we\\_are/our\\_people/diversity/diversity\\_shell.html](http://www.shell.nl/home/content/nld/aboutshell/who_we_are/our_people/diversity/diversity_shell.html)

- Dobbin, F., Kalev, A., Kelly, E. (2007). *Diversity Management in Corporate America*. Contexts, 6, (4), 21-27.
- Draulans, V., & Smet, M. (2005). *Over cultuurverandering en betere doorstromingskansen voor vrouwen en mannen in organisaties en bedrijven*, 61-107.
- Due Billing, Y., & Alvesson, M. (1994). *Gender, managers, and organizations*. New York: Walter de Gruyter.
- Dykstra. (2010). *De mannen achter succesvolle vrouwen: kanjers of maatjes?*. Mens en Maatschappij, 85, (4), 356-379.
- Eagly, A.H. & Carli, L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Harvard: Business school press.
- Eagly, Alice H.; Johannesen-Schmidt, Mary C.; van Engen, Marloes L. *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*.
- Enz, C.A., & Siguaw, J.A. (2000). *Best practices in human resources*. Hotel and Administration Quarterly, 48-61.
- Eurostat. (2010). *More women in senior positions: Key to economic stability and growth*.
- Eyring, A., & Stead, B.A. (1998). *Shattering the glass ceiling: some successful corporate practices*. Journal of Business Ethics, 17, 245-251.
- Geraadpleegd op 28 augustus 2013 via:  
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
- Fischer, A.H., Mosquera, P.M.R. & Rojahn, K. (2000). *Masculiniteit met een feminien gezicht: onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Elsevier bedrijfsinformatie bv.

- Forret, M.L., & Dougherty, T.W. (2004). *Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?*. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 419-437.
- Francoeur, C., Labelle, R., Sinclair-Desgagné, B. (2007). *Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management*. *Journal of Business Ethics*, 81, 83–95.
- Gibelman, M. (1998). *Women's Perceptions of the Glass Ceiling in Human Service Organizations and what to do about it*. *Affilia, Journal of Women and Social Work*, 13, (2), 147-166.
- Gratton, L. and Truss, C. (2003). *“Three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action”*. *Academy of Management Executive*, 17, (3), 74-86.
- Groeneveld, S. (2009). *Careers in the Dutch civil service: a gender perspective*. *Review of Administrative Sciences*, 75, (3), 493-507.
- Hall, D.T., K.L. Otazo & G.P Hollenbeck. (1999). *‘Behind closed doors: what really happens in executive coaching’*. *Organizational Dynamics*, 27, (3), 39-53.
- Hebson, G. & Cox, A. (2011). *The Gendered Implications of Corporate Value Change*. *Gender, Work and Organization*, 18, (2), 182-201.
- Heilman, M. E., Chen, J. J. (2003). *Entrepreneurship as a solution: the allure of self-employment for women and minorities*. *Human Resource Management Review*, 13, (2), 347–364.
- Herman, C., (2011). *After a Career Break: Supporting Women Returning to ICT A Case Study*. *International Journal of Gender, Science and Technology*, 3, (2).
- Herman, B., (2011). *De kunst van het combineren*. Rijswijk/s-Gravenhage: Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Hewlett, S. A. & Buck Luce, C. (2005). *Off-Ramps and On-Ramps, Keeping Talented Women on the Road to Success*. Harvard Business Review, 1-11.
- Hijmans Bergh van den A. en J. Caro. “*Multicultureel personeelsbeleid*”. Amsterdam WEKA, 2003.
- Hillman, A.J., Shropshire, C. & Cannella, A.A. (2007). *Organizational Predictors of Women on Corporate Boards*. Academy of Management Journal, 50, (4), 941- 952.
- Ibarra, H. (1993). *Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework*. The Academy of Management Review, 18, (1), 56-87.
- Jansen, P.G.W., van der Velde, M.E.G., Telting, I.A. (2001). *The effectiveness of human resource practices on advancing men’s and women’s ranks*. Journal of Management Development, 20, (4), 318-330.
- Jong JD de, Heiligers P, Groenewegen PP, Hingstman L. *Why are some medical specialists working part- time, while others work full-time?* Health Policy In publicatie.
- Jackson, J.F.L. & O’Callaghan, E. M. (2009). *What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research*. Res high educ, 50, 460-482.
- De Jonge, (2013). *Personeelsmonitor provincies 2012*. Den Haag: A&O-fonds Provincies.
- Kumra, S., Vinnicombe, S. (2008). *A Study of the Promotion to Partner Process in a Professional Services Firm: How Women are Disadvantaged*. British Journal of Management, 19, (1), S65–S74.
- Langvasbraten, T. (2008). *A Scandinavian Model? Gender Equality Discourses on Multiculturalism*. Oxford University Press, 32-52.
- Lawless, J. L. & Fox, R. L. (2005). *It Takes a Candidate: Why Women Don’t Run for Office*. Cambridge University Press.

- Levinson, W., Kaufman, K., Clark, B., & Tolle, S.W. (1991). *Mentors and role models for women in academic medicine*. *The Western Journal of Medicine*, 154, (4), 423-426.
- Liff, S. & Ward, K. (2001). *Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions*. *Gender, Work and Organization*, 8, (1), 19 – 36.
- Lückerath-Rovers, M. (2010b). *The Dutch 'Female Board Index' 2010*. Rotterdam: Erasmus Instituut Toezicht & Compliance.
- Lückerath-Rovers, M., & Van Zanten, M. (2008). *Topvrouwen: Wie zijn ze? Waar zitten ze? En: hoe krijgen we er meer?*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Marieke van den brink, (2010). *Behind the Scenes of Science : A Gender Research on Professorial Recruitment and Selection Practices*. Amsterdam University Press (Boek).
- Marieke van den Brink, Yvonne Benschop and Willy Jansen, (2010). *Transparency in Academic Recruitment: A Problematic Tool for Gender Equality?*. *Organization Studies*, 31-1459.
- Mavin, S. (2008). *Queen Bees, Wannabees and Afraid to Bees: No More 'Best Enemies' for Women in Management?* *British Journal of Management*, 19, 75-84.
- Mavriplis, C., Heller, R., Beil, C., Dam, K., Yassinskaya, N., Shaw, M., Sorensen, C. (2010). *Mind the Gap: Women in STEM Career Breaks*. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5, (1).
- McKinsey & Company, (2007). *Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver*.  
Geraadpleegd op 28 augustus 2013 via:  
<http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter.asp>



- McKinsey & Company (2008). *Women Matter 2: Female leadership, a competitive edge for the future*.
- Geraadpleegd op 28 augustus 2013 via:  
<http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter.asp>
- Merens, A., & Hermans, B. (2009). *Emancipatiemonitor 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Milne, J.L. (1999). *Managers play key role in work life balance*. Canadian manager, 24, (4), 5.
- Neumark, D., & Gardecki, R. (1998). *Women helping women? Role model and mentoring effects on female PhD students in economics*. The Journal of Human Resources, 33, (1), 220-246.
- Olde, C. de, (1992). *Leidinggeven in deeltijd: ervaringen uit de praktijk*. Den Haag: Vuga.
- Paige, H. (2002). *Examining the effectiveness of executive coaching on executives*. International Education Journal, 3, (2), 61-70.
- Pas, B. (2011). *Explaining career motivation among female doctors in the Netherlands: the effects of children, views on motherhood and work-home cultures*. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Pas, B. R., Lagro-Janssen, A. L. M., Doorewaard, J. A. C. M., Eisinga, R. N., & Peters, C. P. (2008). *Genderverschillen in carrièremotivatie: ambities van vrouwelijke artsen vooral gebaat bij carrièreondersteuning*. Nederlands tijdschrift voor geneeskunde, 152, (40), 2172-2176.
- Phelan, J.E., Moss-Racusin, C.A., & Rudman, L.A. (2008). *Competent yet out in the cold: shifting criteria for hiring reflect backlash toward agentic women*. Psychology of Women Quarterly, 32, 406-413.

- Portegijs, W., Cloin, M., Keuzenkamp, S., Merens, A., & Steenvoorden, E. (2008). *Verdeelde tijd: waarom vrouwen in deeltijd werken*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Powell, G.N. & Graves, L.M. (2003). *Women and men in management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Provincie Utrecht, (2013). *Organisatie*. Geraadpleegd op 25 juli 2013 via de website [www.provincie-utrecht.nl](http://www.provincie-utrecht.nl).
- Psychological Bulletin, (2003). 129, (4), 569-591.
- Samhoud Women, (2008). *Succesfactoren female leadership*.  
Geraadpleegd op 28 augustus 2013 via:  
[http://www.samhoudwomen.com/userfiles/file/artikel\\_nav\\_onderzoek\\_succesfactoren\\_female\\_leadership.pdf](http://www.samhoudwomen.com/userfiles/file/artikel_nav_onderzoek_succesfactoren_female_leadership.pdf)
- Sanders, J., (2001). *Vrouw en beleid -belemmeringen en stimulansen voor de doorstroom van vrouwen naar beleidsbepalende functies in de kerkelijke organisatie*. Nijmegen: Rapport no 482, KASKI onderzoek en advies over religie en samenleving.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bay.
- SCP & CBS (2008). *Emancipatiemonitor*. Den Haag: SCP & CBS.
- SCP & CBS (2012). *Emancipatiemonitor*. Den Haag: SCP & CBS.
- Schueller-Weidekamm, c., (2012). *Challenges of Work–Life Balance for Women Physicians/Mothers Working in Leadership Positions*. Gender Medicine, 9, (4).
- Shellenback, K. (2004). *Child care & parent productivity: making the business case*. Linking economic development and child care research project. Ithaca: Department of city and regional planning.

- Siebelink, (2009). *De chemie van topvrouwen met duobanen*. Halve bazen.  
Geraadpleegd op 28 augustus 2013 via:  
<http://www.intermediair.nl/artikel/vrouwen-aan-de-top/73758/de-chemie-van-topvrouwen-met-duobanen.html>
- Van Someren, V. (1992). *Part time working and job sharing in the NHS. Some worthwhile progress but still a long way to go*. *BMJ*, 305, 1377-1378.
- Straub, C. (2007). "A comparative analysis of the use of work-life balance practices in Europe: Do practices enhance females' career advancement?". *Women in Management Review*, Emerald Group Publishing Limited, 22, (4), 289-304.
- Taylor, L. J., (1996). *It's your business*. *Women in Business*, 48, (2), 39.
- Timmers, T., (2007). *Een onderzoek naar de effectiviteit van emancipatiebeleid in de periode 2000- 2007 aan 14 Nederlandse universiteiten*. Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren.
- Valgaeren, E. (2007). *De loopbanen van mannen en vrouwen in de ICT-sector*. Hasselt: Universiteit Hasselt.
- Vanderbroeck, P. (2010). *The traps that keep women from reaching the top and how to avoid them*. *Journal of Management Development*, 29, (9), 764-770.
- Vercoutere, K. & E. Monard, (2002). *Wetenschappelijk onderzoek en de genderproblematiek*. Brussel: Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid.
- Vianen, A. E. M. & Fischer, A. H. (2002). *Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315 – 337.
- Visitatiecommissie Emancipatie, (2007). *Coördinatie van emancipatiebeleid en gender mainstreaming bij de rijksoverheid*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Geraadpleegd op 28 augustus 2013 via:

<http://www.emancipatieweb.nl/uploads/W7/nH/W7nHOavePuzniWUb3B6mpg/UB007734.pdf>).

De Vries, S., Van de Ven, C., Nuyens, M., Stark, K., Van Schie, J., Van Sloten, G.C. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Weggelaar, M., Trommel, W., & Molenaar, F. (1986). *Doorstroming van vrouwen in het bedrijfsleven: feiten en visies*. Leiden: Rijksuniversiteit.

Wijzigingswet kinderopvang, (2013).

Geraadpleegd op 28 augustus 2013 via:

[http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33538\\_wijzigingswet\\_kinderopvang](http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33538_wijzigingswet_kinderopvang)

Willemsen, T.M. (2002). "De schaarste aan vrouwelijke hoogleraren in Nederland." *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 20, (4), 210-222.

Wolff, H.-G. & Moser, K. (2009). *Effects of networking on career success: A longitudinal study*. *Journal of Applied Psychology*, 94, 196-206.

**Internetsites:**

[www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)

[www.elsevier.nl](http://www.elsevier.nl)

[www.provincie-utrecht.nl](http://www.provincie-utrecht.nl)