

# Bedrijfscultuur en genderongelijkheid binnen de Universiteit Utrecht

*De ervaring van mannelijke en vrouwelijke hoogleraren*



**Bachelor scriptie**

2017/2018

Jet Klaver & Pieter Paijens





**Universiteit Utrecht**

**Bedrijfscultuur en genderongelijkheid binnen de  
Universiteit Utrecht**

*De ervaring van mannelijke en vrouwelijke hoogleraren*

Student: Jet Klaver

Studentnummer: 4288122

E-mail: j.klaver@students.uu.nl

Student: Pieter Paijens

Studentnummer: 5732670

E-mail: p.e.paijens2@students.uu.nl

Begeleider: Hester van Wingerden

E-mail: info@vanwingerdentrainingen.nl

Cursuscoördinator: Marie-Louise Glebbeek

Email: m.glebbeek@uu.nl

Aantal woorden: 21.469

Datum: 15 juli 2018



## Voorwoord

De basis van deze thesis ontstond in de zomer van 2017 toen wij voor het eerst onze ideeën met elkaar deelden. Jet wilde graag een onderzoek doen met betrekking tot gender, omdat zij zich daarin heeft gespecialiseerd gedurende haar studie culturele antropologie middels een minor in genderstudies. Pieter was hierin ook geïnteresseerd, alleen heeft hij meer affiniteit met antropologie binnen het bedrijfsleven. Voor zijn opleiding Liberal Arts and Sciences combineerde hij de hoofdrichting culturele antropologie met de minor sociaal ondernemen. Dankzij deze interesses kwamen de begrippen ‘gender’ en ‘bedrijfscultuur’ samen, en uiteindelijk, tien maanden later, heeft dit geresulteerd in deze bachelor scriptie. Het is een intensieve periode geweest met verschillende ups en downs. We willen hierbij Hester van Wingerden dan ook bedanken voor de begeleiding tijdens het hele proces. Vanaf het ontstaan van het idee tot aan de laatste letter op papier heeft ze ons daar waar nodig bijgestaan en zorgde ze op de juiste momenten voor kritische, dan wel rechtvaardige, feedback. Tevens willen we Marie-Louise Glebbeek bedanken voor de juiste indeling en informatievoorziening van de cursus. De cursuswerkboeken waren altijd duidelijk en accuraat, en de tijdsindeling van de verschillende onderdelen waren, mits een duidelijk planning, goed haalbaar. Verder willen we alle hoogleraren bedanken die de tijd voor ons hebben vrijgemaakt in hun drukke agenda’s, zodat wij onze interviews konden afnemen. Via hen hebben we een groot deel van onze data verkregen. Als laatste gaat Pieters dank in het speciaal uit naar Hans den Brinker, die hem gedurende zijn studie continu wist te motiveren om het uiterste uit zijn studie te halen.

We hebben de afgelopen maanden als een leerzame periode ervaren en zijn trots op het eindresultaat. De samenkomst van de begrippen ‘gender’ en ‘bedrijfscultuur’, de discussies over de onderzoeksvraag, de tien weken veldwerk, de vele uren typend achter de computer, en uiteindelijk het presenteren van de resultaten. Wij hopen dat u ons enthousiasme over het onderzoek en de tijdsinvestering van de afgelopen periode terug ziet in het resultaat en dat onze scriptie voor u van waarde kan zijn.

Wij wensen u veel plezier tijdens het lezen,

Jet Klaver & Pieter Paijens





## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>1</b>
<b>Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Gender</b> .....	<b>10</b>
1.1. Gender als construct.....	10
1.2. Gender in relatie tot macht.....	11
<b>2. Bedrijfscultuur</b> .....	<b>13</b>
2.1. Kenmerken bedrijfscultuur .....	13
2.2. Leiderschap .....	15
<b>3. Gender op de werkvloer</b> .....	<b>17</b>
3.1. Genderrollen en arbeid.....	17
3.2. Gender en bedrijfscultuur .....	18
<b>4. Context</b> .....	<b>20</b>
4.1. Bedrijfscultuur universiteiten.....	20
4.2. Gender binnen Nederlandse universiteiten .....	21
<b>5. Doorgroeien tot hoogleraar binnen de Universiteit Utrecht</b> .....	<b>24</b>
5.1. Ervaringen vrouwelijke hoogleraren.....	24
Beurzen binnen halen en artikelen publiceren .....	25
Het belang van netwerken.....	27
5.2. Ervaringen mannelijke hoogleraren .....	28
Eerlijk concurrentie, geen genderdiscriminatie.....	28
Ambitie en netwerken .....	31
5.3. Conclusie hoofdstuk 5.....	32
<b>6. Collegialiteit en hiërarchie binnen de Universiteit Utrecht</b> .....	<b>34</b>
6.1. Ervaringen vrouwelijke hoogleraren.....	34
Competitieve werksfeer .....	34
Openheid en collegialiteit .....	35
Verticale seksesegregatie .....	36



Leiderschap .....	39
6.2. Ervaringen mannelijke hoogleraren .....	40
Concullega's .....	40
Een overlegcultuur .....	41
De universiteit als mannenbolwerk.....	43
Feminiene leiderschapsstijl en groepsgevoel .....	45
6.3. Conclusie hoofdstuk 6.....	46
<b>7. Ouderschap binnen de Universiteit Utrecht .....</b>	<b>48</b>
7.1. Ervaringen vrouwelijke hoogleraren.....	48
Conflicterende verwachtingen .....	48
Normalisering van zorgtaken .....	51
7.2. Ervaringen mannelijke hoogleraren .....	52
Gesocialiseerde genderrollen versus het hoogleraarschap .....	52
7.3. Conclusie hoofdstuk 7.....	54
<b>8. Conclusie en discussie .....</b>	<b>55</b>
8.1. Ongelijke doorgroeimogelijkheden.....	55
8.2. Het <i>old boys network</i> .....	56
8.3. Hoogleraren als leidinggevend.....	58
8.4. Weinig ruimte voor zorgtaken .....	59
8.5. Voor verder onderzoek .....	60
<b>Bibliografie.....</b>	<b>62</b>
<b>Bijlage 1 - Percentage vrouwen en mannen van student tot hoogleraar (eind 2016) .....</b>	<b>66</b>
<b>Bijlage 2 - Organisatiestructuur Universiteit Utrecht.....</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 3 - Piramidemodel faculteiten Universiteit Utrecht.....</b>	<b>68</b>
<b>Bijlage 4 – Persoonlijke reflectie van Jet.....</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 5 – Persoonlijke reflectie Pieter.....</b>	<b>72</b>





## Inleiding

Pieter (1.202)

Nederland is in 2017 ten opzichte van 2016 gedaald van de zestiende naar de tweeëndertigste plek op de ranglijst die de gelijkheid tussen mannen en vrouwen weergeeft, blijkt uit het *global gender gap report* van het *World Economic Forum* (2017). De ranglijst bestaat in totaal uit 144 landen. In 2006, het jaar waarin het *World Economic Forum* voor het eerst onderzoek deed naar de positie van mannen en vrouwen, stond Nederland nog op positie twaalf (2017). De gelijkheid tussen mannen en vrouwen wordt in het *global gender gap report* bepaald aan de hand van vier categorieën: scholing en onderwijs, politieke macht, arbeidsparticipatie en inkomen, en gezondheid. Van de vier categorieën scoort Nederland het laagst, positie tweeëntachtig, op het gebied van arbeidsparticipatie en –inkomen. In Nederland zijn mannen meer vertegenwoordigd in topfuncties en verdienen ze in dezelfde functies gemiddeld meer dan vrouwen (World Economic Forum 2017).

Eén van de mogelijke oorzaken is het concept van ‘het glazen plafond’. Met dit concept worden “*the artificial barriers to the advancement of women and minorities*” bedoeld (Cotter et al. 2001, 656). De *artificial barriers* verwijzen naar een vorm van discriminatie waarbij vrouwen worden belemmerd in het doorgroeien naar hoge functies (656). Daarnaast moeten vrouwen ten opzichte van mannen meer vechten tegen stereotyperingen en standaard genderrollen (Baumgartner en Schneider 2010). Mannen worden vanuit de maatschappij als betere leiders gezien, terwijl vrouwen als geschikter worden geacht voor verzorgende taken (Ridgeway 2001, 651-652). Een ander scenario is dat vrouwen het negatieve effect van ‘*the old boys network*’ ervaren, het netwerk van mannen op hoge posities binnen organisaties dat het voor vrouwen moeilijk maakt om door te groeien naar topfuncties. Leidinggevende- en managementfuncties worden binnen het eigen mannennetwerk vergeven (McDonald 2011). Dit houdt het mannelijke meerderheid in de top in stand.

In de academische sector is de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op hoge posities duidelijk zichtbaar. Uit onderzoek van het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (2017) blijkt dat vrouwen worden achtergesteld als het gaat om de benoeming voor de functie hoogleraar. De verhouding afgestudeerde studenten in het wetenschappelijk onderwijs is met 53,5 procent vrouwen tegen 46,5 procent mannen in het voordeel van de vrouwen, terwijl de verhouding hoogleraren daarentegen 80,7 procent mannen tegenover 19,3 procent vrouwen is (Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren 2017). Het aantal vrouwen neemt dus af naarmate de functies hoger worden (zie bijlage 1). Daarnaast blijkt uit de meest recente cijfers van een onderzoek van de Goede, Veelen en Derks (2016) dat mannelijke hoogleraren in een voltijd dienstverband gemiddeld €438,- bruto per maand meer verdienen dan vrouwelijke hoogleraren van dezelfde leeftijd.

Het grote verschil tussen het percentage vrouwen binnen het hoogleraarschap en het percentage afgestudeerde vrouwelijke studenten in het wetenschappelijk onderwijs, en het feit dat vrouwelijke hoogleraren gemiddeld minder verdienen dan hun mannelijke collega’s zijn de aanleiding geweest



voor ons onderzoek. In combinatie met de theorieën over het glazen plafond, genderrollen en stereotyperingen en het *old boys network* heeft dit geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

*“Hoe ervaren mannelijke en vrouwelijke hoogleraren de bedrijfscultuur op de Universiteit Utrecht met betrekking tot genderongelijkheid binnen het hoogleraarschap?”*

Door middel van ons onderzoek trachten wij aan de hand van de ervaringen van hoogleraren betreffende de bedrijfscultuur op de Universiteit, inzicht te geven in de genderongelijkheid binnen het hoogleraarschap. Dit doen we aan de hand van drie deelaspecten: het hoogleraarschap, de bedrijfscultuur en genderrollen. Bij het deelaspect hoogleraarschap hebben we gekeken naar de ervaringen van de doorgroeimogelijkheden, de kwalificaties en de eisen om hoogleraar te worden, en de invulling van de functie hoogleraar. Binnen het deelaspect bedrijfscultuur hebben we ons gefocust op de hiërarchie en de werksfeer, waaronder de omgang met collega's, en hoe dat binnen de Universiteit Utrecht ervaren wordt. Het laatste deelaspect heeft betrekking op de gesocialiseerde genderrollen en stereotyperingen binnen de Nederlandse samenleving en hoe deze doorwerken binnen het hoogleraarschap. Het onderzoek is een comparatief onderzoek waarin we ons specifiek richten op de verschillen en overeenkomsten tussen mannelijke en vrouwelijke hoogleraren. Daarnaast is het onderzoek inductief, omdat er aan de hand van een interpretatief onderzoek wordt voortgebouwd op bestaande literatuur (Boeije 2010). Ons gehele onderzoeksproject vond plaats in de periode van dertien november 2017 tot en met zestien juli 2018.

Met het onderzoek willen we bijdragen aan het maatschappelijke debat met betrekking tot genderdiscriminatie op de arbeidsmarkt. Er is nog weinig kwalitatief onderzoek gedaan naar de verschillende ervaringen van hoogleraren op het gebied van bedrijfscultuur met betrekking tot genderongelijkheid, en hoe dit van invloed is op verschillen tussen mannen en vrouwen binnen het hoogleraarschap. Dit geeft de wetenschappelijke relevantie van ons onderzoek, en tevens de relevantie van de discipline antropologie aan. Uiteindelijk is het doel dat de ervaringen van mannelijke en vrouwelijke hoogleraren betreft de bedrijfscultuur op de Universiteit Utrecht inzicht geven in de verschillende barrières die bijdragen aan de genderongelijkheid binnen universiteiten. Met het gevolg dat de resultaten van het onderzoek bijdragen aan de emancipatie van zowel vrouwen als mannen binnen de academische sector, en uiteindelijk meer gendergelijkheid op de arbeidsmarkt. Hieruit blijkt ook de maatschappelijke relevantie van het onderzoek.

### *De onderzoeklocatie*

De Universiteit Utrecht heeft sinds 2016 een diversiteitsstrategie ontwikkeld waarin onder andere wordt gestreefd naar meer gendergelijkheid. Het doel is om binnen vijf jaar tijd van tweeëntwintig procent vrouwelijke hoogleraren over heel de universiteit naar minimaal zevenentwintig procent te



groeien om hiermee de genderongelijkheid binnen het hogleraarschap te verminderen (Strategisch plan 2016-2020). Daarnaast wordt er op Nederlandse universiteiten, waaronder de Universiteit Utrecht, door middel van de ‘Westerdijk leerstoel’, een uitvoerregeling waarbij de overheid en het NWO de universiteiten tegemoet komen in het aanstellen van 100 nieuwe vrouwelijke hoogleraren, geprobeerd het aantal vrouwelijke hoogleraren te vergroten. Dit doet de overheid door de salariskosten van nieuwe vrouwelijke hoogleraren te betalen in de eerste vijfjaar van hun leerstoel (NWO, 2017).

### *De onderzoeksdoelgroep*

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit mannelijke en vrouwelijke hoogleraren binnen de faculteiten Recht, Economie, Bestuur en Organisatie (REBO), Geowetenschappen, en Sociale wetenschappen op de Universiteit Utrecht. De keuze voor deze drie faculteiten is gebaseerd op cijfers van het aantal mannelijke en vrouwelijke studenten uit het jaarverslag 2016 (Universiteit Utrecht). Het jaarverslag laat zien dat de verdeling mannelijke en vrouwelijke studenten bij de faculteit REBO nagenoeg gelijk is, bij Sociale wetenschappen is er een meerderheid van tachtig procent vrouwelijke studenten en bij Geowetenschappen is de verdeling zestig procent mannen en veertig procent vrouwen. Andere faculteiten hebben soortgelijke samenstellingen (Universiteit Utrecht 2016), waardoor de keuze voor deze drie faculteiten naar ons idee een representatieve weergave is van de Universiteit Utrecht. Vanwege de korte tijd van het onderzoek, tien weken, hebben we ons beperkt tot drie faculteiten.

De keuze voor hoogleraren als onderzoeksdoelgroep komt voort uit onderzoeksresultaten van de Monitor Vrouwelijke Hoogleraren (2017). Dit onderzoek laat zien dat in de academische sector binnen het hogleraarschap de meeste genderongelijkheid is. Daarnaast vervullen hoogleraren een belangrijke rol binnen de universiteit, waardoor zij de bedrijfscultuur goed kunnen omschrijven. Hoogleraren zijn verantwoordelijk voor het wetenschappelijk onderzoek, het binnenhalen van een tweede en/of derde geldstroom, en het onderwijs binnen de universiteit. Hoogleraren zijn hierdoor het uithangbord van de universiteit en functioneren als schakel tussen de verschillende faculteiten, maar ook tussen de universiteit en haar omgeving. Bovendien hebben werknemers op hoge en belangrijke posities, zoals hoogleraren, invloed op de bedrijfscultuur, blijkt uit onderzoek van Dwyer, Richard en Chadwick (2003).

### *De onderzoeksmethoden*

Jet (642)

Gedurende het onderzoek vergelijken we de ervaring van vrouwelijke hoogleraren met de ervaringen van mannelijke hoogleraren en analyseren we de overeenkomsten en verschillen. We hebben er hierbij voor gekozen om allebei hoogleraren te interviewen van onze eigen gender. Dit hebben we besloten omdat we veronderstellen dat er op deze manier beter rapport kan worden opgebouwd. We verwachtten dat mannelijke en vrouwelijke hoogleraren, wegens het gevoelige onderwerp, meer open en eerlijk zouden zijn tegenover iemand van hun eigen gender. In vier



## Inleiding

interviews met vrouwelijke hoogleraren<sup>1</sup> en in één met een mannelijke hoogleraar<sup>2</sup> hebben we bewust naar dit genderspect gevraagd. is dit onderwerp besproken. Deze vrouwelijke hoogleraren<sup>3</sup> gaven aan dat als een man ze had geïnterviewd, dat ze dan waarschijnlijk niet alle onderwerpen zouden bespreken. De mannelijke hoogleraar gaf aan ‘waarschijnlijk’ niet anders te reageren. Omdat het bij vrouwen wel een kleine invloed blijkt te hebben, denken we een goede keuze te hebben gemaakt. In totaal zijn er achttien mannelijke hoogleraren en zeventien vrouwelijke hoogleraren geïnterviewd.

Aangezien hoogleraren aangaven anoniem te willen blijven, hebben we besloten om in deze scriptie de hoogleraren niet bekend te maken. We benoemen dus niet hoe ze heten, bij welke faculteit ze werkzaam zijn en wat hun exacte functie is. We hebben onze informanten vertrouwelijkheid beloofd. In onze voetnoten staat daarom enkel of de geïnterviewde een man of vrouw is met een nummer er achter om een onderscheid te kunnen maken tussen de hoogleraren (bijvoorbeeld M1/V1). De leeftijd van de hoogleraren hebben we om deze reden per vijf jaar aangegeven (bijvoorbeeld 50-54 jaar oud). Daarnaast benoemen we hoelang de persoon werkzaam is als hoogleraar binnen de Universiteit Utrecht en wanneer de interviews afgenomen zijn. Op deze manier behouden we de privacy van de hoogleraar. Wanneer er informatie uit meer dan vijf interviews komt, is enkel het aantal interviews aangegeven. Dit hebben we besloten omdat het anders onoverzichtelijk wordt.

De onderzoeksmethoden die we gebruik hebben tijdens ons onderzoek zijn kwalitatief. Interviews vormen hiervan de meest gebruikte en relevantste methode. Ze dienden om de ervaringen van hoogleraren over het hoogleraarschap, de bedrijfscultuur en genderongelijkheid te achterhalen. De interviews zijn semigestructureerd afgenomen en duurden ongeveer een uur. Vanwege het verschil in status tussen ons als student en de hoogleraren, was het in het begin aftasten welke vragen we wel en niet konden stellen. Bovendien waren we ons bewust van de gendergevoeligheid van het onderwerp waardoor we niet oordelend over wilden komen of verkeerde vragen wilden stellen. Uiteindelijk bleek dat de geïnterviewde hoogleraren erg open waren naar ons en dat we alles konden vragen. Echter bevatten de interviews uit het begin van ons veldwerk vanwege deze reden minder relevante data. Gelukkig hebben we veel interviews afgenomen en hebben we uiteindelijk genoeg kwalitatief geschikte data verzameld. De andere onderzoeksmethoden die gebruikt zijn bestaan uit participerende observatie, *community mapping*, *hanging around* en *smalltalk* (DeWalt en DeWalt 2011). *Community mapping* bleek erg relevant, aangezien we op deze manier een beeld konden vormen van de structuur van de verschillende faculteiten. Deze kennis was nodig tijdens de interviews, omdat de hoogleraren er

---

<sup>1</sup> Interview V12, hoogleraar UU sinds 2016, leeftijd onbekend; Interview V14, hoogleraar UU sinds 2002, 60-64 jaar oud; Interview V16, hoogleraar UU sinds 2016, leeftijd onbekend; Interview V17, hoogleraar sinds 2012, 50-54 jaar oud.

<sup>2</sup> Interview M15, hoogleraar UU sinds 2003, 60-64 jaar oud.

<sup>3</sup> Vergadering Commissie Strategie, Personeel & Organisatie, 05-02-2018; Vergadering Commissie Onderwijs, Onderzoek & Studenten, 05-02-2018; Vergadering Commissie Financiën, Huisvesting & ICT, 06-02-2018; Faculteitsraadvergadering geowetenschappen, 06-02-2018; Faculteitsraadvergadering REBO, 22-02-2018; Faculteitsraadvergadering sociale wetenschappen, 20-02-2018 & 27-03-2018; Vergadering Universiteitsraad, 19-02-2018.



veelal vanuit gingen dat we die kennis bezaten. *Hanging around* en participerende observatie waren daarentegen minder relevant dan we hadden verwacht. Via deze onderzoeksmethoden wilden we op locaties binnen de universiteit waar sociale interacties plaatsvinden, zoals vergaderingen en lunchplekken, observeren hoe werknemers met elkaar omgaan. Echter waren niet alle relevantie locaties openbaar voor ons, zonder bijvoorbeeld een werknemerspas of de juiste bevoegdheid. Om deze reden dient de data van de participerende observatie bij vergaderingen<sup>4</sup> voornamelijk ter ondersteuning van de interviewdata. De data via *Hanging around* en *smalltalk* bij verschillende lunches en borrels leverden voornamelijk nieuwe inzichten op waarnaar gevraagd kon worden bij de interviews. Al onze data is met behulp van het programma Nvivo gestructureerd en geanalyseerd door middel van een open- en axiale codebomen. Dit vormde een goede basis voor het begin van onze scriptie.

### *Structuur thesis*

Pieter (258)

Onze bachelor scriptie begint met een theoretisch kader. Het theoretisch kader bestaat uit drie hoofdstukken, waarin we de belangrijkste theorieën over ons onderwerp bespreken. Daarnaast worden in deze hoofdstukken de belangrijkste begrippen uit het onderzoek gedefinieerd. In het eerste hoofdstuk leggen we aan de hand van bekende theorieën uit wat gender is, en hoe gender zich verhoudt tot macht. In hoofdstuk twee beschrijven we wat bedrijfscultuur is en welke rol leiderschap daarin heeft. Aansluitend maken we in het laatste hoofdstuk een koppeling tussen gender, arbeid en bedrijfscultuur, en staan we stil bij de verschillende genderrollen, stereotyperingen, *the old boys network* en het glazen plafond. Na het theoretisch kader volgt de context. In de context beschrijven we hoe de onderwerpen uit het theoretisch kader zich vertalen op Nederlandse universiteiten en op de Universiteit Utrecht in het bijzonder. Op deze manier proberen we duidelijkheid te verschaffen over de context waarin het onderzoek plaatsvindt. Na het theoretisch kader en de context zetten we de empirische resultaten uiteen. Als gevolg van het comparatieve onderzoek maken we hierbij een onderscheid tussen de ervaringen van mannelijke en vrouwelijke hoogleraren. De empirische resultaten zijn opgedeeld aan de hand van de drie deelaspecten. Per hoofdstuk wordt er beschreven hoe dat kenmerk van bedrijfscultuur wordt ervaren in relatie tot de genderongelijkheid binnen het hogleraarschap. Als laatste volgt de conclusie, hierin vergelijken we de verschillende ervaringen van mannelijke en vrouwelijke hoogleraren en geven we een antwoord op de onderzoeksvraag; hoe mannelijke en vrouwelijke hoogleraren de bedrijfscultuur op de Universiteit Utrecht ervaren met betrekking tot genderongelijkheid binnen het hogleraarschap.

---

<sup>4</sup> Borrel na vergadering Universiteitsraad, 19-02-2018 en borrel bij het programma internationale vrouwendag van de Universiteit Utrecht, 8-03-2018.



## 1. Gender

Jet (1.036)

Antropologie heeft een lange geschiedenis waarin andere samenlevingen werden bekeken en beschreven door de ogen van witte westerse mannen. Deze mannen, gevormd door hun eigen cultuur, zagen vrouwen als ondergeschikt aan mannen en om die reden werd hun rol in de samenleving als minder belangrijk beschouwd (Moore 1988, 2). Deze *male bias* zorgde ervoor dat vrouwen niet goed gerepresenteerd werden binnen de antropologie (1). Om een goede representatie van zowel mannen als vrouwen weer te geven is het daarom volgens de feministische antropologie van belang om niet te focussen op de eenvormigheid, maar op de verschillen tussen individuen en culturen (11). Hierbij wordt er door antropologen gekeken naar hoe hun eigen gender van invloed is, en welke machtsrelaties er een rol spelen binnen het veldwerk en in een samenleving (Mascia-Lees 2010,79-80).

### 1.1. Gender als construct

Onze gender bestaat volgens Mascia-Lees uit: *“The socially and culturally produced ideas about the differences between females and males in a particular society”* (2010, 5). Deze verschillen zijn gebaseerd op het onderscheid dat een samenleving maakt op basis van sekse (5). Simone de Beauvoir concludeerde in haar boek *the second sex*, dat men niet als vrouw geboren wordt, maar tot vrouw wordt gemaakt (Butler 1988, 519). Zij beargumenteerde dit in existentialistische stijl. Volgens het existentialisme bestaat eerst je existentie, je lichaam, en later pas je essentie, de zin van je zijn (Satre 1992). Je lichaam is eerst niets, maar via de samenleving wordt je lichaam een vrouwelijk of mannelijk lichaam gemaakt. Hierbij hoeft je sekse, volgens de Beauvoir, niet per definitie leidend te zijn voor de gender van je lichaam. Ze geeft aan dat je gender een construct is van de samenleving waarin je leeft (Butler 2011, 11). Butler (1988) leidde uit dit constructivisme af dat gender vergelijkbaar is met theater. Ze voegde de feministische gender theorie samen met de theater theorie.

*“Hence, gender is an act which has been rehearsed, much as a script survives the particular actors in order to be actualized and reproduced as reality only once again”*  
(Butler 1988, 526).

Butler (1988, 526) stelt dat hoe wij ons gedragen een optreden is, waarvan het script wordt bepaald door de culturele regels die er in een samenleving bestaan. Het is belangrijk om in onze rol te blijven aangezien er voor mensen die zich niet aan hun ‘script’ houden negatieve gevolgen kunnen zijn (522), zoals bijvoorbeeld uitsluiting.

Naast de performance theorie van Butler is de soortgelijke theorie van West en Zimmerman (1987) ook invloedrijk. In plaats van een optreden noemen West en Zimmerman (1987) gender iets wat je doet. Bewust en onbewust gedraag je je naar wat gepast is voor jouw gender. Niet alleen de



duidelijke trekjes, maar ook de kleine manieren waarop een persoon zich feminien of masculien gedraagt vallen onder ‘*doing gender*’.

*“Doing gender consists of managing such occasions so that, whatever the particulars, the outcome is seen and seen able in context as gender-appropriate or, as the case may be, gender-inappropriate, that is, accountable”* (West en Zimmerman 1987,135).

Continu *doen* we onze gender. Wie of wat we zijn, welke identiteit we hebben of aannemen is terug te vinden in de genderrollen die we aannemen. Zoals Butler (2011, 10) beargumenteerde hoeft een man niet per se masculien te zijn of per se feminien. Wat het betekent om je gender te doen varieert dus per individu en context, en vormt samen met andere factoren zoals etniciteit, leeftijd, geboorteplaats, religie etc. je identiteit. Een identiteit is dus meerzijdig ofwel intersectioneel (Crenshaw 1991).

De gender theorie van West en Zimmerman (1987) heeft de aannames met betrekking tot gender veranderd. Door de theorie werd gender niet langer opgevat als iets dat van generatie tot generatie werd doorgegeven, maar als iets dat men zelf kon veranderen (Deutsch 2007, 107). Men heeft zelf agency om het eigen gender te construeren en te doen en kan dus de opvattingen omtrent het gender veranderen. Gender werd dus niet meer gezien als een vanzelfsprekend verschil tussen mannen en vrouwen, maar wetenschappers stonden stil bij de context waarin deze vanzelfsprekendheden, zoals dat mannen als leiders worden gezien, voorkwamen (108). Ondanks dat de theorie veel betekend heeft op het gebied van gender, vertellen West en Zimmerman (1987) niet hoe de gender assumpties kunnen veranderen, aangezien volgens hun theorie mensen zich wel of niet houden aan de gendernormen en daarmee geen aandacht geven voor een oplossing van de genderongelijkheid (Deutsch 2007, 109).

### **1.2. Gender in relatie tot macht**

Gender is, naast iets wat geconstrueerd wordt door de samenleving en het individu, ook een ordeningsprincipe. Dit ordeningsprincipe bestaat uit de waarde die we aan bepaalde genderrollen en taken toekennen en welke relaties en classificaties er tussen de verschillende genders zijn (Van Santen, Steenbeek en den Uyl 2016, 188). In vrijwel alle samenlevingen worden eigenschappen die een man van een vrouw onderscheiden anders gewaardeerd. Dit zorgt voor een genderongelijkheid, aangezien mannen en vrouwen vanwege deze eigenschappen sommige mogelijkheden en keuzes wel of niet hebben. Het bepaalt bovendien hoeveel macht een persoon over zichzelf en anderen heeft (Mascia-Lees 2010, 6).

Volgens Foucault (1979 in Mascia-Lees 2010, 157) dragen deze machtsverhoudingen bij aan het ontstaan en in stand houden van een discours. De discours creëert een idee van hoe mensen de wereld zien en welke ideeën ze over zichzelf hebben (157). Een discours is een vermeende waarheid en per context verschillend. Wat normaal is in de ene situatie is dat niet per se in een andere situatie. Feminisme is bijvoorbeeld een tegendiscours, aangezien het tegen de bestaande discours, waarin





mannen meer macht hebben dan vrouwen, ingaat (157). Terugkerend naar de Butler's *performative theory* zorgen herhaalde 'optredens' ervoor dat de huidige discours als natuurlijk en waar overkomt (Mascia-Lees 2010, 243). Zowel Butler, Foucault als West en Zimmerman geven aan dat het niet volgen van de bestaande discours risico's met zich meedraagt. In de westerse samenleving zijn er bepaalde discourses met betrekking tot wat gender is en wat geaccepteerde gedragingen zijn met betrekking tot gender, deze woorden in hoofdstuk drie verder besproken. Samenvattend zien we in deze scriptie gender als construct waarin het van de context afhankelijk is hoe we onze gender doen. Gender is hierbij een ordeningsprincipe waarin sommige personen op basis van bepaalde kenmerken binnen een bepaalde discours meer macht hebben dan anderen.





## 2. Bedrijfscultuur

Pieter (1.547)

In dit hoofdstuk wordt het begrip ‘bedrijfscultuur’ uitgelegd. Om dat goed te doen wordt eerst het algemene begrip ‘cultuur’ besproken. Het begrip cultuur wordt vaak geassocieerd met de gebruiken, symbolen, mythes, kleding en andere symbolische kenmerken van verschillende groepen mensen (Lund 2003, 220). Tierney (1988, 4) gebruikt de in de antropologie veel gehanteerde definitie van antropoloog Clifford Geertz (1973) om het begrip cultuur uit te leggen:

*“A historically transmitted pattern of meanings embodied in symbols, a system of inherited conceptions expressed in symbolic forms by means of which people communicate, perpetuate, and develop their knowledge about and attitudes toward life”* (Geertz 1973, in Tierney 1988, 4).

Een cultuur behoort tot een bepaalde groep mensen en onderscheidt de verschillende groepen van elkaar (Schein 1984, 5). Binnen organisaties volgen mensen ook bepaalde rituelen, symbolen en verhalen en spreken ze een bepaald jargon om gezamenlijk doelen te bereiken (Lund 2003, 220). Dit maakt dat we een ‘bedrijfscultuur’ of ‘organisatiecultuur’ kunnen zien als *“a pattern of shared values and beliefs that helps its members understand organizational functioning and provides them norms for behaviour in the organization”* (Dwyer et al. 2003, 1011). De gedeelde aannames en normen en waarden van de werknemers binnen een organisatie zijn dus een belangrijk onderdeel van een bedrijfscultuur (Tierney 1988, 4).

### 2.1. Kenmerken bedrijfscultuur

Een persoon die veel onderzoek heeft gedaan naar culturen en bedrijfsculturen en invloedrijk is geweest met zijn literatuur hierover is Geert Hofstede. Hofstede (1994, 9) beschrijft een belangrijk verschil tussen de twee begrippen. Hij schrijft dat cultuur moeilijk te veranderen is, omdat dit gaat over identiteit en de normen en waarden waarmee een persoon is opgegroeid, terwijl een bedrijfscultuur beïnvloedbaar is omdat deze gevormd wordt door de mensen in de top van een bedrijf. De mensen in de top van een bedrijf bepalen namelijk het beleid en de bijbehorende normen en waarden (Hofstede 1994, 9). Aansluitend hierop beschrijft Wright (1998, 11) dat er twee manieren zijn waarop bedrijfsculturen ontstaan. De eerste manier is dat een bedrijfscultuur ontstaat aan de hand van een beleid binnen de muren van de organisatie, met weinig invloeden van buitenaf. De cultuur is hierdoor uniek voor het bedrijf en kenmerkt zich door werknemers met dezelfde eigenschappen, een bepaalde hiërarchie, en specifieke gedragsregels en normen en waarden binnen het bedrijf (Wright 1998, 11). Jordan (1994, 4) beschrijft dat een bedrijfscultuur op deze manier wordt gezien als een variabele die je aan een bedrijf toe kan voegen, en dat dit voornamelijk gebeurt door managers in het bedrijfsleven (3-4).



Volgens (Hamdat, Lampe en Munizu 2016, 773), die bedrijfscultuur bekijkt vanuit een antropologisch oogpunt, houdt dit perspectief te weinig rekening met de invloed van de persoonlijke (culturele) achtergronden van de werknemers. Een organisatie bestaat uit een groep mensen die allemaal deel uitmaken van een groter sociaal netwerk (Hamdat et al. 2016, 773). Jordan (1994, 5-6) voegt daaraan toe dat alle verschillende afdelingen, etniciteiten en gendergroepen binnen een organisatie kunnen worden gezien als culturen, waardoor een bedrijfscultuur kan worden onderverdeeld in subculturen. Een bedrijfscultuur wordt op deze manier gezien als een organisch fenomeen dat beïnvloedbaar is door de omgeving. Vanwege de bovengenoemde redenen wordt een bedrijfscultuur in de antropologie op de holistische manier benaderd zoals het begrip cultuur ook benaderd wordt (Jordan 1994, 4-5). Dit sluit aan bij de tweede manier waarop een bedrijfscultuur kan ontstaan. De tweede manier gaat er vanuit dat een bedrijfscultuur niet alleen binnen de muren van een organisatie ontstaat, maar continu beïnvloed wordt door externe factoren, zoals de achtergrond van werknemers en maatschappelijke ontwikkelingen (Wright 1998, 11). Schein (1984, 7) beschrijft dat een bedrijfscultuur hierdoor, naast de invloed van het management, ook kan ontstaan door het werkveld waarin de organisatie zich bevindt, waardoor er culturen bestaan zoals management culturen, technische culturen en wetenschappelijke culturen. Op deze manier is een bedrijfscultuur niet uniek voor het bedrijf, maar wordt het gevormd door de omgeving (Jones 2005, 264). In tegenstelling tot Hofstede die beschrijft dat een bedrijfscultuur beïnvloedbaar is, beschrijft Jones (2005, 264) dat een bedrijfscultuur niet beleidsmatig veranderd kan worden, maar dat een bedrijfscultuur, net zoals cultuur in zijn algemeen, alleen door de omgeving verandert.

Aansluitend op de vorige alinea's kan er gekeken worden naar de sterkte van een bedrijfscultuur. De sterkte wordt bepaald door de homogeniteit, stabiliteit en de intensiteit van de gedeelde normen en waarden van de werknemers binnen het bedrijf. Hoe hoger de homogeniteit, stabiliteit en intensiteit hoe sterker de cultuur. Naarmate een bedrijf langer bestaat wordt de bedrijfscultuur sterker (Schein 1984, 7). Hieruit blijkt dat de werknemers een belangrijk onderdeel zijn van een bedrijfscultuur. De werknemers zijn de levende vertaling van de aannames en normen en waarden van de bedrijfscultuur binnen een bedrijf (Tierney 1988, 3-4). De aannames en normen en waarden zijn de uitkomst van een herhaaldelijk leerproces over de positionering van het bedrijf in haar omgeving en geven ze richtlijnen over hoe er omgegaan moet worden met interne conflicten (Schein 1984, 10). Schein (12) voegt hieraan toe dat de tijdsperiode dat een persoon werkzaam is binnen een organisatie van invloed is op de mate waarin een persoon betrokken is bij dit leerproces. Hoe langer een persoon werkzaam is binnen een organisatie, hoe meer zijn of haar percepties, gedachten en gevoelens beïnvloed zijn door de bedrijfscultuur (Schein 1984, 12). Doordat een bedrijfscultuur, net zoals cultuur in het algemeen, ook iemand persoonlijk beïnvloedt kan er wederom kritisch worden gekeken naar het beeld van Hofstede; die meent dat een bedrijfscultuur makkelijk te beïnvloeden is.

Naast de werknemers, is ook hiërarchie een onderdeel is van een bedrijfscultuur. Hiërarchie kan worden beschreven als de verticale integratie van de verschillende functies binnen een organisatie,

waarin elke functie onder leiding staat van een hogere functie (Diefenbach en Sillince 2011, 1517). Aansluitend hierop kan hiërarchie onderverdeeld worden in formele- en informele hiërarchie. De formele hiërarchie zijn de officiële afspraken binnen een organisatie over de verschillende bevoegd- en verantwoordelijkheden per functie, waardoor er machtsverschillen ontstaan. Volgens de formele hiërarchie zijn de werkzaamheden en sociale relaties tussen mensen vastgelegd en geïnstitutionaliseerd (1517). De informele hiërarchie kan daarentegen gedefinieerd worden als de onderlinge machtsverschillen en sociale relaties die ontstaan door de interacties tussen werknemers gedurende een bepaalde tijd (Diefenbach en Sillince 2011, 1517). Deze sociale verschillen kunnen anders zijn, of anders ervaren worden, dan de verschillen binnen de formele hiërarchie. Dit heeft mede te maken met de leiderschapsstijl van mensen hoger in de hiërarchie, zoals in de volgende paragraaf beschreven zal worden.

## 2.2. Leiderschap

Zoals eerder beschreven, blijkt dat binnen een bedrijf de werknemers in de hoogste functies van invloed zijn op het klimaat ofwel de bedrijfscultuur (Hofstede 1994; Jordan 1995). Aanvullend hierop beschrijven Tohidi en Jabbari (2012, 865) aan de hand van een onderzoek van Hendrickson (1989), de rol van leiderschap. Uit dit onderzoek blijkt dat leiderschap een vorm is van culturele expressie; de vorm van leiderschap kenmerkt de desbetreffende cultuur en andersom hetzelfde. Maar wat is leiderschap? Om te beginnen kijken we naar het begrip ‘leider’. Een veelomvattende definitie van een leider is:

*“A leader is one or more people who selects, equips, trains, and influences one or more follower(s) who have diverse gifts, abilities, and skills and focuses the follower(s) to the organization’s mission and objectives causing the follower(s) to willingly and enthusiastically expend spiritual, motional, and physical energy in a concerted coordinated effort to achieve the organizational mission and objectives”*  
(Winston en Patterson 2006, 7).

Uit de definitie blijkt dat een leider iemand is die de verantwoordelijkheid heeft over één of meer volgers. In de meeste gevallen zijn de volgers bereid zich door de leider te laten sturen en beïnvloeden. De leider verkrijgt deze status door volgers ervan te overtuigen dat zijn of haar visie aansluit bij hun normen en waarden (Winston en Patterson 2006, 7). Een goede leider erkent tijdens dit proces de diversiteit van zijn volgers (8). Een leider kan dus doormiddel van leiderschap invloed uitoefenen op personen, bedrijven en instanties. Dit uit zich in de volgende definitie van leiderschap: *“It’s about the practices leaders use to transform values into actions, visions into realities, obstacles into innovations, separateness into solidarity, and risks into rewards”* (Kouzes en Posner 2006, 17). Doormiddel van leiderschap proberen leiders een klimaat te creëren waarbinnen mensen optimaal presteren (Kouzes en



Posner 2006, 17). Elke leider doet dit op een eigen manier en creëert een eigen unieke leiderschapsstijl (Aronson 2001).

Aronson (2001, 246) maakt een onderscheid tussen drie basistypes van leiderschapsstijlen: *Directive leadership*, *Transactional leadership* en *Transformational leadership*. De *Directive leadership* valt onder te verdelen in *autocratic*, *benevolent autocratic*, *consultative*, *participative*, *consensus* en *laissez-faire*. Van links naar rechts houdt dit in dat bij een *autocratic* vorm de werknemers beïnvloed worden door vaste richtlijnen. Hoe meer naar rechts, hoe minder hiërarchie en richtlijnen en hoe meer inspraak. Zo hebben werknemers bij de *laissez-faire* vorm juist geen richtlijnen en wel een grote mate van vrijheid. Bij *Transactional leadership* worden volgers niet beïnvloed door richtlijnen, maar door beloning. Als laatste heb je de *Transformational leadership* waarbij leiders hun volgers beïnvloeden door het belang van (persoonlijke) verandering te benadrukken (Aronson 2001, 246). Volgens Aronson (2001, 247) bevatten de meeste leiderschapsstijlen aspecten van deze drie basistijlen. In een later hoofdstuk blijkt dat dit ook gender afhankelijk is. Aansluitend hierop blijkt uit Stelter (2002, 90) dat de dominante leiderschapsstijl binnen een organisatie kan bijdragen aan het ontstaan van stereotypen over de ideale leider.



### 3. Gender op de werkvloer

Jet (1.234)

#### 3.1. Genderrollen en arbeid

Genderrollen komen voort uit de verwachtingen van een samenleving omtrent ideeën over gepaste en ongepaste gedragingen van individuen naar aanleiding van hun gender (Mascia-Lees 2010, 7). Wanneer we kijken naar arbeid zijn deze genderrollen ook te vinden. Sinds het kapitalisme en industrialisme lijkt het alsof de arbeidsverdeling tussen mannen en vrouwen opgedeeld kan worden in arbeid buiten en binnen de woonomgeving. Dit onderscheid is niet accuraat en Moore (1988) beargumenteerd met voorbeelden uit verschillende culturen, dat wie welk werk doet afhankelijk is van hoe de economie is ingedeeld en tot welke economische klasse men behoort (53). In de westerse cultuur is het idee van ‘vrouw’ overlappend met het idee van ‘moeder’. De genderrol van vrouwen is geconstrueerd door de ideeën over het gezin, de thuissituatie en het werk (25). Terugkerend naar het ordeningsprincipe dat gender is, hebben mannen bepaalde privileges in onze samenleving. De eigenschappen die we aan mannen toekennen hebben een hogere waardering en daardoor hebben mannen meer macht (Devreux 2007, 88). Zorgtaken hebben in dit systeem minder aanzien. In de Nederlandse samenleving werkt het merendeel van de vrouwen parttime en de meeste mannen fulltime (89). Binnen deze werkverdeling doen vrouwen meer onbetaalde arbeid dan mannen, maar het aantal mannen dat onbetaalde arbeid, zoals huishoudelijk werk, doet is gestegen sinds 1975 (91). Toch worden vrouwen in deze samenleving gezien als geschikter voor de zorgtaken en het werk rondom het huis en mannen worden geassocieerd met carrière maken en kostwinner zijn (Haas en Hwang 2007, 55; Ridgeway 2001, 651-652).

Een gevolg van deze genderrollen is de *motherhood penalty*. De *motherhood penalty* houdt in dat de kansen van vrouwen op de werkvloer kleiner worden als ze kinderen krijgen (Correll et al. 2007, 1297). Volgens Correll et al. (2007) komt dit doordat in onze samenleving de verwachting is dat een moeder de belangen van haar kinderen als eerste prioriteit heeft. Terwijl bij vaders deze verwachting niet meespeelt. Het beeld van vaderschap staat niet in contrast met het beeld van de ideale arbeider. De ideale arbeider maakt opoffering voor zijn werk, zoals weg zijn van de kinderen. Van een vader wordt verwacht dat hij deze opoffering maakt en van een moeder wordt verwacht dat ze haar werk opoffert voor haar kinderen. Door deze assumptie worden vrouwen niet in aanmerking gekomen voor promoties en lopen ze arbeidskansen mis (Correll et al. 2007, 1306). Aanvullend hierop beschrijft Mascia-Lees (2010, 168) dat dit een tautologisch argument is. De vertegenwoordiging van mannen of vrouwen in een bepaalde functie vanwege genderstereotypingen wordt gezien als bewijs voor het feit dat mannen of vrouwen beter zijn in dat soort functies (168). Dus dat vrouwen minder gaan werken als ze kinderen hebben wordt gezien als bewijs dat vrouwen geschikter zijn voor het zorgen voor de kinderen. Er is binnen dit verwachtingspatroon geen ruimte voor de individuele ambities van vrouwen. Een fenomeen dat hiermee in verband staat is *self-stereotyping*, hierbij gaan mensen zichzelf zien



volgens de standaard stereotyperingen en als waarheid beschouwen. Vrouwen gaan zichzelf als ongeschikt zien voor de ‘mannelijke functies’ waardoor ze ook minder snel voor deze functies zullen kiezen (Vianen en Fischer 2002, 316-317). Ook dit is een tautologisch argument.

Een ander gevolg van de verwachte genderrollen is dat vrouwen in hoge functies andere vrouwen ongeschikt gaan zien voor deze functies, in tegenstelling tot mannelijke sollicitanten, het zogeheten *Queen bee effect* (Ellemers et al. 2012, 176-180). *Queen bee's* zijn vrouwen in hoge posities die zichzelf distantiëren van andere vrouwen en mannen boven vrouwen plaatsen (178). Hierdoor wordt het voor vrouwen moeilijker om door te groeien naar hoge posities. Deze *Queen bee's* doen dit vaak onbewust. Het is dus niet zo dat vrouwen inherent kritischer zijn tegenover andere vrouwen (180). Ellemers et al. (2012, 179) verklaren het *Queen bee effect* doordat vrouwen in bedrijven werken met een gender bias of dat ze in hun carrière te maken hebben gekregen met discriminatie vanwege hun gender. Om aan de top te komen zijn vrouwen zichzelf anders gaan gedragen en richten ze zich daardoor meer op individuele prestaties dan de prestaties van vrouwen als groep (180).

### 3.2. Gender en bedrijfscultuur

De geconstrueerde genderrollen die hierboven besproken zijn leiden tot seksesegregatie op de arbeidsmarkt. Estévez-Abe (2005, 183) beschrijft twee soorten seksesegregatie verticaal en horizontaal. Horizontale seksesegregatie is de oververtegenwoordiging van vrouwen in zorg gerelateerde banen en de oververtegenwoordiging van mannen in de techniek en de bouw. Verticale segregatie is het verschil tussen het kleine aantal vrouwen op hoge positie, ten opzichte van het grote aantal vrouwen op posities met een lage status (183). Estévez-Abe (2005) legt de oorzaak van verticale seksesegregatie bij bedrijven die in hun beleidsvoering geen rekening houden met de omstandigheden van vrouwen. Vanwege verwachte genderpatronen, zoals in de vorige paragraaf uitgelegd, krijgen vrouwen minder snel promoties. Vanwege deze veronderstellingen zouden, volgens Estévez-Abe, bedrijven al aan het begin bepaalde vaardigheden die goed zijn voor een carrière binnen het bedrijf, niet aan vrouwen leren (184). Dit draagt bij aan een vermindering van doorgroeimogelijkheden, waardoor er minder vrouwen in aanmerking komen voor banen op hoge posities (190-191).

Wat bijdraagt aan de verticale seksesegregatie is het *old boys network*, het netwerk van mannen op hoge posities binnen organisaties die het voor vrouwen moeilijk maakt om door te groeien naar topfuncties. Leidinggevende- en managementfuncties worden binnen het eigen mannennetwerk vergeven (McDonald 2011). Genderrollen blijken hier bewust en onbewust een rol in te spelen. De belangrijkste oorzaak van het *old boys network* is echter de rol van ‘netwerken’ (Gamba en Kleiner 2001, 104). “*Networks provide access to resources and political support, and in the longer term can create opportunities for growth and advancement*” (Gamba en Kleiner 2001, 104). Succes op werk, met name in hogere leidinggevende- of managementfuncties, is volgens Gamba en Kleiner (104) voor een groot deel afhankelijk van de mogelijkheid om te netwerken. Mensen bouwen hun netwerk op aan de hand van gelijkgestemden (Waldstrøm en Madsen 2007, 138). Mannen en vrouwen netwerken



ieder op een andere manier. Mannen hebben voornamelijk banden met andere mannen in het bedrijf terwijl vrouwen vaak twee manieren van netwerken hebben. Ze hebben een netwerk voor support en vriendschap wat voornamelijk uit vrouwen bestaat, een expressief netwerk, en een instrumenteel netwerk om advies aan te vragen en te leren. Expressieve netwerken zijn meer gelinkt aan promoties en carrière groei (138). In combinatie met het feit dat vrouwen minder vertegenwoordigd zijn in hoge posities in het bedrijfsleven, maakt dat vrouwen een kleiner expressief netwerk hebben om zich aan op te trekken en daarmee om door te groeien (138).

Dat vrouwen geacht worden zorgtaken op zich te nemen, minder toegang hebben tot netwerken en door werkgevers minder snel als geschikte kandidaten voor hogere functies worden gezien, draagt bij aan het ontstaan van 'het glazen plafond'. Er wordt echter alleen gesproken van een glazen plafond als er ongelijkheid bestaat in hoge functies van het bedrijf. Wanneer er een duidelijk verschil is tussen mannen en vrouwen in het hele bedrijf, dan is er sprake van algehele discriminatie (Cotter et al. 2001). Aansluitend op inleiding omschrijven Cotter et al. (2001, 656) de uitgebreide definitie van het glazen plafond als: *"the unseen, yet unbreakable barrier that keeps minorities and women from rising to the upper rungs of the corporate ladder, regardless of their qualifications or achievements."* Dit houdt in dat er een vorm van discriminatie ontstaat waarbij vrouwen, ongeacht hun kwalificaties, als minder geschikt dan mannen worden gezien voor hogere functies (656), wat zorgt voor verticale seksesegregatie.





## 4. Context

### 4.1. Bedrijfscultuur universiteiten

Pieter (791)

In het theoretisch kader is beschreven wat bedrijfscultuur is en welke rol leiderschap daarin speelt. In deze paragraaf wordt de bedrijfscultuur op universiteiten beschreven.

In vergelijking met bedrijven hebben universiteiten een paar unieke eigenschappen (Sporn 1996, 42). Volgens Bartell (2003, 52) is een van deze eigenschappen dat de doelen van universiteiten, vergeleken met het bedrijfsleven, vaag, uiteenlopend en moeilijk te meten zijn. Dit komt door de grote variëteit aan mensen die werkzaam zijn op de universiteit, die in tegenstelling tot werknemers binnen het bedrijfsleven, niet allemaal dezelfde doelen hebben. Er is binnen de universiteit een splitsing tussen de universiteit als bedrijf en de universiteit als onderwijsinstelling (Bartell 2003, 52-53). De universiteit als bedrijf dient de organisatie financieel gezond te houden in de veranderende omgeving, terwijl de universiteit als onderwijsinstelling de studenten en de maatschappelijk verantwoordelijkheid als focus heeft (Sporn 1996, 42-43). Verder kan binnen de universiteit als onderwijsinstelling het onderscheid gemaakt worden tussen de onderwijzers en de studenten (Bartell 2003, 52). Docenten en hoogleraren aan de universiteit zijn experts in hun vakgebied en zijn gebaad bij een hoge mate van autonomie en vrijheid. Dit maakt dat een centraal beleid en veranderingen moeilijk te realiseren zijn. Het beleid wordt hierdoor veelal per faculteit of afdeling gemaakt (Sporn 1996, 42).

Daarnaast bevindt de universiteit zich in een complexe en snel veranderende omgeving van mondialisering, massaonderwijs en de politiek die veel bezuinigt in de onderwijssector (Folch en Ion 2009, 143). Universiteiten en haar stakeholders, zoals de overheid, staan nauw met elkaar verbonden en moeten continu bereid zijn zich aan te passen (144). De grote hoeveelheid aan sociale relaties en interacties zorgen er, in combinatie met de eerder benoemde splitsing van de universiteit als bedrijf en als onderwijsinstelling, voor dat universiteiten specifieke bedrijfsculturen hebben (Sporn 1996, 42). Binnen universiteiten is er een duidelijk verschil tussen extern en intern georiënteerde cultuur. Extern georiënteerde culturen ontstaan als het beleid en de strategie van de organisatie gefocust zijn op de externe omgeving. Extern georiënteerde culturen zijn hierdoor beter in staat zich aan te passen aan maatschappelijke ontwikkelingen. Intern georiënteerde culturen ontstaan daarentegen door een beleid en strategie die gericht zijn op interne factoren van de organisatie, zoals het personeel (Bartell 2003). Schein (1982) beschrijft dit als de wetenschappelijke cultuur die het gevolg is van het werkveld waarin de universiteit zich bevindt.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de bedrijfscultuur van de Universiteit Utrecht. Binnen deze universiteit bevat de cultuur zowel een interne als externe oriëntatie. De externe oriëntatie is gericht op de onderzoek verantwoordelijkheid van de universiteit. De universiteit moet geld binnen halen om de organisatie gezond te houden en om onderzoeken te financieren die vernieuwend zijn en bijdragen aan





de maatschappij (Sporn 1996). Om dit te realiseren werkt een universiteit samen met de overheid en verschillende bedrijven (Folch en Ion 2009). De interne oriëntatie van de universiteit is studenten opleiden zodat die op een academisch niveau kunnen bijdragen aan de maatschappij. Dit is de onderwijsverantwoordelijkheid van de universiteit (Sporn 1996). Aansluitend hierop spelen hoogleraren een cruciale rol bij de ontwikkeling van universitair onderwijs en onderzoek. Van hoogleraren wordt verwacht dat hij/zij aan beide verantwoordelijkheden bijdragen. Het aanstellen van hoogleraren gaat hierdoor gepaard met strenge en competitieve richtlijnen waarbij gekeken wordt naar wetenschappelijke autoriteit, onderwijscapaciteiten, maar ook bestuurlijke kwaliteiten en *earning capacity*, het binnenhalen van een tweede en derde geldstroom (Hoofdlijnen hoogleraarsbeleid, 2015).

Daarnaast heeft de Universiteit Utrecht een duidelijke formele hiërarchie. De hiërarchie ziet er als volgt uit: Het hoogste en machtigste orgaan van de universiteit is het College van Bestuur, daaronder zitten de faculteiten (zie bijlage 2). De hiërarchie binnen de faculteiten worden gekenmerkt door een piramidemodel. Dit houdt in dat het aantal mensen per functie afneemt naarmate de functie hoger in de hiërarchie zit (Diefenbach en Sillince 2011, 1517). Ondanks enkele verschillen tussen de faculteiten is de basis van elke faculteit als volgt: het hoogste orgaan van de faculteit is het bestuur, met als hoofd de decaan en daaronder de vice-decanen en opleidingsdirecteur. Onder het bestuur komen vervolgens van hoog naar laag: de hoogleraren, universitair hoofddocenten, universitair docenten, postdocs en PhD studenten (zie bijlage 3). Uit het onderzoek van het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (2017) blijkt dat het percentage vrouwen afneemt naarmate ze hoger in de hiërarchie komen.

Samengevat is de universiteit een bedrijf en onderwijsinstelling in één waardoor het uitlopende doelen heeft. Hiermee onderscheidt de universiteit zich van andere bedrijven. Bovendien zorgt het ervoor dat universiteiten unieke bedrijfsculturen hebben met een duidelijk splitsing tussen intern en extern georiënteerde culturen (Bartell 2003, 52-53). Binnen de Universiteit Utrecht blijkt dit uit het verschil tussen de onderzoek- en onderwijsverantwoordelijkheid (Sporn 1996). Daarnaast heeft de universiteit een duidelijke hiërarchie. Deze factoren hebben invloed op de genderongelijkheid binnen de universiteit. In het volgende hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan.

### 4.2. Gender binnen Nederlandse universiteiten

Jet (877)

In het theoretisch kader zijn enkele oorzaken besproken die bijdragen aan verticale seksesegregatie. In dit onderdeel van de context wordt ingegaan op de oorzaken van genderongelijkheid die van toepassing zijn op universiteiten in Nederland.

In 2003, was slechts drieëntwintig procent van de universitair docenten, elf procent van de universitair hoofddocenten en negen procent van alle hoogleraren vrouw (Benschop en Brouns 2003, 198). Tegenwoordig is bijna veertig procent van de universitair docenten, dertig van de universitair hoofddocenten en twintig procent van alle hoogleraren vrouw (Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren 2017). Dit zijn stijgingen van bijna zeventien, negentien en elf procentpunt. Ondanks dat



het aantal vrouwen op deze posities in de afgelopen vijftien jaar is toegenomen, zijn ze nog altijd in de minderheid. Een reden hiervoor is de manier waarop functies worden vergeven. Op Nederlandse universiteiten wordt bij veel banen gewerkt met open vacatures, in tegenstelling tot landen zoals de Verenigde Staten. Formeel gezien is dit een open competitie, maar in de praktijk blijkt dat sollicitanten veelal uit het eigen netwerk worden gekozen (Benschop en Brouns 2003, 199). Vanwege de meerderheid van mannen op hoge posities bestaat dit netwerk voornamelijk uit mannen. Deze beslissingen worden dus intern geregeld door een groep wetenschappers die voornamelijk uit mannen bestaat (202). Om deze redenen wordt er gesproken van een *old boys network* in de academische wereld.

Een andere oorzaak van het lage aantal vrouwelijke universitair docenten en hoogleraren is het stereotype wetenschapper. De ideale wetenschapper verschilt niet veel met de ideale arbeider (Correl et al. 2007, 1306). Hij of zij wordt geacht te leven voor de wetenschap en vierentwintig uur per dag betrokken te zijn bij wetenschappelijk onderzoek (Benschop en Brouns 2003, 200). In de academische wereld zijn de mogelijkheden die iemand krijgt afhankelijk van de tijd die iemand besteed aan het doen van onderzoek. Dit wordt gemeten aan de hand van het aantal (internationale) artikelen dat een wetenschapper publiceert (199). In de Nederlandse arbeidscultuur, waarin vrouwen veelal deeltijd werken en naast hun werk meer zorgtaken hebben dan mannen (196), kunnen zij vaak niet evenveel publiceren als hun mannelijke collega's.

Daarnaast geeft een hoogleraar leiding aan een onderzoeksteam. Mannen worden in veel gevallen eerder gezien als leiders dan vrouwen (Ridgeway 2001, 647). Uit onderzoek blijkt echter dat er op biologische gronden geen bewijs is dat mannen betere leiders zijn dan vrouwen (Appelbaum, Audet en Miller 2003, 44). Engen, Leeden en Willemsen (2001, 583) stellen daartegenover dat er wel verschillen zijn op basis van gender eigenschappen. Een vrouwelijke leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door democratische, charismatische en interpersoonlijke eigenschappen, terwijl een mannelijke leiderschapsstijl meer instrumentaal, doelgericht en autocratisch zou zijn. Deze stijlen komen voort uit stereotyperende genderrollen dat mannen instrumentaal, rationeel en assertief zijn en vrouwen gevoelig, empathisch en expressief (Ellemers et al. 2012, 167; Engen et al. 2001, 582). Terugkoppeland naar de drie basistype leiderschapsstijlen, komen de feminiene eigenschappen het meest overeen met de *Transformational leadership* en de masculiene eigenschappen met de *Transactional leadership* (Appelbaum et al. 2003, 49). Aanvullend hierop laten Engen et al. (2001, 584) zien dat mannen en vrouwen hun leiderschapsstijl aanpassen aan de verhouding van mannen en vrouwen in hun omgeving. Bij overwegend meer mannen, gebruiken beide seksen een masculiene leiderschapsstijl, terwijl bij overwegend vrouwelijke groepen een feminiene stijl wordt toegepast. De reden dat de voorkeur voor leiderschap in veel gevallen toch uitgaat naar mannen, heeft volgens Ridgeway (2001) te maken met genderstatus. Volgens Ridgeway (2001, 651-652) hebben mannen aan de hand van de gesocialiseerd genderrollen: mannen werken, zijn ambitieus, competitief etc., een

## Context

hogere status opgebouwd als het gaat om leiderschap, waardoor mannen boven vrouwen verkozen worden.

Om toch toegang te krijgen tot de hoge posities maken sommige vrouwen op Nederlandse universiteiten binnen mannelijke vakgebieden hun vrouwelijkheid onzichtbaar. Dit doen ze in dit soort gevallen door mannelijke kleding te dragen, zich meer masculien te gedragen en zich te distantiëren van vrouwen die zich meer feminien gedragen (Van den Brink en Stobbe 2009, 459) Van den Brink en Stobbe (2009, 452) noemen dit de *invisibility paradox*. Er wordt gesproken van een paradox omdat vrouwen die de top hebben bereikt aan de ene kant als voorbeeld worden gebruikt voor andere vrouwen, terwijl ze aan de andere kant hun feminiene eigenschappen verbergen, omdat ze zich assimileren in de mannelijke cultuur (465). Stelter (2002, 90) beschrijft bovendien dat ‘mannelijk’ gedrag bij vrouwen, waaronder een ‘masculiene’ leiderschapsstijl, ook negatief beoordeeld kan worden. Dit wordt onderstreept door Ellemers et al. (2012, 168) die schrijven dat vrouwen met een “masculiene” *Transactional leadership* in plaats van een “feminiene” *Transformal leadership*, worden afgewezen als leider, omdat dit niet van ze verwacht wordt.

Concluderend is het binnen Nederlandse universiteiten en dus ook binnen de Universiteit Utrecht, moeilijker om voor vrouwen aan de top te komen. Om door te groeien naar hogere functies lijken masculiene eigenschappen de norm te zijn, terwijl een te mannelijke leiderschapsstijl bij vrouwen hun carrière groei ook in de weg kan staan (Ellemers et al. 2012). Doordat mannen wel in de leiderschapsposities verkozen worden, wordt dit beeld in stand gehouden. Het is een vicieuze cirkel geworden en daarmee een belangrijk onderdeel van ‘het glazen plafond’ (Ridgeway 2001, 651-652). Daarnaast worden veel vacatures in het eigen (*old boys*) netwerk vergeven waardoor het voor vrouwen moeilijker is om van buitenaf een hoogleraar positie te krijgen (Benschop en Brouns 2003, 199).



## 5. Doorgroeien tot hoogleraar binnen de Universiteit Utrecht

Om de ervaringen van hoogleraren te begrijpen is het van belang om te begrijpen wat het hoogleraarschap inhoudt. In dit hoofdstuk wordt daarom beschreven welke stappen mannen en vrouwen doorlopen om hoogleraar te worden. Door het hoofdstuk heen wordt het duidelijk dat hier geen eenduidig antwoord op te geven is, maar dat er wel bepaalde kwalificaties zijn waaraan iemand moet voldoen om hoogleraar te worden. Deze kwalificaties zijn van invloed op de manier waarop een hoogleraar functie wordt ingevuld en hoe ze de functie ervaren. Dit wordt in het eerste deel van de deelhoofdstukken beschreven. Daarnaast blijkt uit de ervaringen van hoogleraren dat sommige persoonlijke aspecten een negatieve invloed kunnen hebben op de kansen om hoogleraar te worden. Hier wordt in het tweede deel op ingegaan.

### 5.1. Ervaringen vrouwelijke hoogleraren

Jet (1.364)

In de interviews hebben we gevraagd naar de carrière achtergrond van de hoogleraren. De carrière paden van vrouwelijke hoogleraren<sup>5</sup> lopen behoorlijk uiteen. Sommige vrouwelijke hoogleraren hebben de klassieke academische weg bewandeld en alle stappen in het piramidemodel doorlopen<sup>6</sup> (zie bijlage 3), andere vrouwelijke hoogleraren hebben bepaalde stappen van deze piramide overgeslagen en werden al eerder hoogleraar in hun carrière<sup>7</sup> en weer anderen hebben eerst carrière gemaakt in het bedrijfsleven voordat ze hoogleraar werden.<sup>8</sup> Er is dus niet een duidelijke weg die men kan bewandelen waardoor men uiteindelijk hoogleraar wordt. Ondanks dat de vrouwelijke hoogleraren niet allemaal dezelfde carrière achtergrond hebben, hebben ze de ambitie en de wil om veel te werken gemeen. Vrouwelijke hoogleraren werken gemiddeld vijftig uur per week.<sup>9</sup> Een vrouwelijke hoogleraar formuleerde: *“Ik denk dat wetenschappers (...) eigenlijk zo bevlogen zijn met hun werk, dat het ze niet uitmaakt dat ze meer dan veertig uur werken. Het werk is niet saai, het is gewoon spannend*

<sup>5</sup> Wanneer er gesproken wordt over vrouwelijke hoogleraren, dan worden de geïnterviewde vrouwelijke hoogleraren bedoeld. Deze vrouwelijke hoogleraren zijn geïnterviewd in de maanden februari, maart en april van het jaar 2018 en werken bij de faculteit geowetenschappen, de faculteit sociale wetenschappen en de faculteit recht, economie, bestuur en organisatie.

<sup>6</sup> Twaalf van de zeventien vrouwelijke hoogleraren hebben dit carrière pad bewandeld.

<sup>7</sup> Interview V1, hoogleraar UU sinds 2013, 50-54 jaar oud en interview V9, hoogleraar UU sinds 2001, leeftijd onbekend.

<sup>8</sup> Interview V2, hoogleraar UU sinds 2011, 60-64 jaar oud; Interview V8, hoogleraar UU sinds 2013, 50-54 jaar oud; Interview V10, hoogleraar UU sinds 2015, 45-49 jaar oud.

<sup>9</sup> Alleen geïnterviewde vrouwelijke hoogleraar V4, hoogleraar UU sinds 2002, 60-64 jaar oud, werkt meer dan vijftig uur gemiddeld, namelijk tachtig uur. Van de overige geïnterviewde vrouwelijke hoogleraren werken V5 en V10, beide hoogleraar UU sinds 2015 en 45-49 jaar oud, niet meer dan veertig uur per week.

*en je bent nieuwsgierig.*<sup>10</sup> De meeste vrouwelijke hoogleraren vinden het vele werken geen probleem.<sup>11</sup>

Ten tijde van de interviews werkten de vrouwelijke hoogleraren gemiddeld vijftig uur, toch hebben tien vrouwelijke hoogleraren<sup>12</sup> voor een periode minder dan vijftig uur gewerkt en desondanks zijn ze hoogleraar geworden. Een hoogleraar benoemde wel dat er minimaal vier dagen per week gewerkt moet worden. *“Met vier dagen in de week kan je echt behoorlijk wat produceren. Drie dagen in de week wordt wel heel krap.”*<sup>13</sup> Volgens haar kan je met vier dagen voldoende produceren. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op wat men moet produceren om hoogleraar te worden.

### Beurzen binnen halen en artikelen publiceren

De Universiteit Utrecht heeft een externe oriëntatie die gericht is op het financieel gezond houden van het bedrijf (Sporn 1996). Doordat de overheid meer is gaan bezuinigen op universiteiten en de eerste geldstroom daardoor is afgenomen, is het voor hoogleraren belangrijker geworden om onderzoek beurzen uit tweede en derde geldstromen binnen te halen.<sup>14</sup> Tijdens een interview met een vrouwelijke hoogleraar bespraken we het belang van beurzen en zij zei: *“Beurzen zijn van belang binnen het systeem, als je van buiten het systeem komt zoals ik, dan is het minder een issue.”*<sup>15</sup> Met het systeem bedoelt ze de academische wereld. Zij had buiten de universiteit om carrière gemaakt en daarom waren beurzen voor haar niet doorslaggevend geweest. Drie andere vrouwelijke hoogleraren<sup>16</sup> gaven aan dat het beurzen binnen halen geholpen heeft met het doorgroeien tot hoogleraar. En zoals een van hen omschreef: *“Om door te groeien moet je zichtbaar zijn en hardwerken. (...) Je moet zoveel mogelijk goed onderzoek doen. Als je goed onderzoek wilt doen, dan is geld binnenhalen de beste optie.”*<sup>17</sup> Tijdens het interview verwees ze hiernaar terug en benoemde ze het aantal beurzen dat ze had binnengehaald. Het binnenhalen van beurzen laat samen met de hoeveelheid publicaties zien dat iemand goed is in onderzoek. Elf vrouwelijke hoogleraren benadrukten in de interviews dat het aantal publicaties een grote rol spelen bij het wel of niet in aanmerking komen voor een positie als hoogleraar.

Dezelfde vrouwelijke hoogleraar die aangaf dat beurzen binnen het systeem belangrijk waren, vertelde dat vrouwen soms te precies zijn: *“het moet allemaal heel perfect zijn voordat je het durft op te schrijven.”*<sup>18</sup> Ze meent dat vrouwen minder publiceren, omdat ze denken dat het niet goed genoeg is. Zij herkende dit niet bij haarzelf, maar probeerde andere vrouwen wel te motiveren dit niet te doen:

<sup>10</sup> Interview V17, hoogleraar UU sinds 2012, 50-54 jaar oud.

<sup>11</sup> Informatie uit twaalf interviews met vrouwelijke hoogleraren.

<sup>12</sup> Informatie die naar voren kwam in tien interviews met vrouwelijke hoogleraren.

<sup>13</sup> Interview V8, hoogleraar UU sinds 2013, 50-54 jaar oud.

<sup>14</sup> <https://www.vsnu.nl/verandering-onderzoekfinanciering.html> bezocht op 9 juli 2018. Op de pagina is een grafiek te vinden met de afname en toename van de verschillende geldstromen van 1998 tot 2014.

<sup>15</sup> Interview V8, hoogleraar UU sinds 2013, 50-54 jaar oud.

<sup>16</sup> Interview V7, hoogleraar UU sinds 2013, leeftijd onbekend; Interview V15, hoogleraar UU sinds 2016, 35-39 jaar oud; Interview V16, hoogleraar UU sinds 2016, leeftijd onbekend.

<sup>17</sup> Interview V7, hoogleraar UU sinds 2013, leeftijd onbekend.

<sup>18</sup> Interview V8, hoogleraar UU sinds 2013, 50-54 jaar oud.

“Dan zeg ik het betere is de vijand van het goede. Lever het in bij het tijdschrift en dan merk je het vanzelf wel.”<sup>19</sup> Andere vrouwelijk hoogleraren<sup>20</sup> benoemden dit als onzekerheid en volgens hen is dit een reden dat minder vrouwen doorstromen naar de top. “Het eerste wat we allemaal doen als we een nieuwe taak of functie aangeboden krijgen, ook ik, is zeggen ik weet niet of ik dit wel kan. Terwijl mannen in het algemeen zeggen: natuurlijk kan ik dat.”<sup>21</sup> Vrouwen zullen, volgens deze vrouwelijke hoogleraar, eerder carrière opties afwijzen als ze daar niet klaar voor zijn. Vijf andere vrouwelijke hoogleraren gaven ook aan dat vrouwen soms carrière kansen afwijzen, ondanks dat ze daar wel goed genoeg voor zijn.<sup>22</sup> Dat sommige vrouwen kansen afwijzen kan te maken hebben met *self-stereotyping* (Vianen en Fischer 2002). Het hoogleraarschap wordt van oudsher voornamelijk door mannen ingevuld, zoals in hoofdstuk zeven zal worden uitgelegd. Volgens Vianen en Fischer (2002) wijzen vrouwen functies af omdat ze menen dat ze niet goed genoeg zijn voor de ‘mannelijke’ functies. In de interviews is hier niet specifiek naar gevraagd, maar het zou een reden kunnen zijn.

In verband hiermee staat dat vrouwen, volgens de vrouwelijke hoogleraren, meer bescheiden zijn waardoor hun kennis en ambitie niet altijd evengoed naar voren komt. Dit kan te maken hebben met de geconstrueerde genderrollen waarin vrouwen verwacht worden meer op de achtergrond te blijven (Mascia-Lees 2010, 209). Vooral bij vergaderingen komt dit volgens een vrouwelijke hoogleraar naar voren. Toen we de verschillen tussen mannen en vrouwen besproken gaf ze aan dat dit het grootste verschil was.

*“Over het algemeen is het zo dat mannen vaker het woord nemen, ook als ze minder goed voorbereid zijn. Je ziet dat vrouwen gemiddeld vaker een afwachtende houding nemen. Ondanks dat ze alles goed voorbereid hebben (...), gaan ze pas praten als het woord ongeveer vrijvalt.”*<sup>23</sup>

Tijdens participerende observatie bij vergaderingen werd dit beeld bevestigd. Een enkele keer onderbrak een vrouw iemand die aan het spreken was, terwijl er in elke vergadering minstens één man was die iemand anders onderbrak.<sup>24</sup> Na afloop van een universiteitsraad vergadering ben ik hier wel over in gesprek geweest met een paar mannelijke leden van de universiteitsraad. Zij vertelden dat een van hun vrouwelijke mederaadsleden veel voor elkaar krijgt via de contacten die ze heeft en daardoor

---

<sup>19</sup> Idem

<sup>20</sup> In tien van de zeventien interviews spraken vrouwelijke hoogleraren hierover.

<sup>21</sup> Interview V4, hoogleraar UU sinds 2014, 55-59 jaar oud.

<sup>22</sup> Interview V6, hoogleraar UU sinds 2009, 65-69 jaar oud; Interview V8, hoogleraar UU sinds 2013, 50-54 jaar oud; Interview V11, hoogleraar UU sinds 2014, 45-49 jaar oud; Interview V12, hoogleraar UU sinds 2016, leeftijd onbekend; Interview V14, hoogleraar UU sinds 2002, 45-49 jaar oud.

<sup>23</sup> Interview V16, hoogleraar UU sinds 2016, leeftijd onbekend.

<sup>24</sup> Participerende observatie: vergaderingen universiteitsraad en de verschillende faculteitsraden.

geen zaken gedaan hoeft te krijgen in de vergadering.<sup>25</sup> Haar heb ik niet kunnen spreken omdat ze niet aanwezig was op de borrel. Van de geïnterviewde vrouwelijke hoogleraren waren dertien van de zeventien van mening dat vrouwen afwachtend zijn en dat daardoor hun ambitie niet altijd evengoed zichtbaar is.

### Het belang van netwerken

Zichtbaarheid van ambitie is van belang om door te groeien. Uit het artikel van Waldstrøm en Madsen (2007, 138) blijkt dat het hebben van een expressief netwerk een positief effect heeft op de doorgroeimogelijkheden. Hoogleraren worden over het algemeen gevraagd om te solliciteren voor hun functie (Benschop en Brouns 2003). Van de vrouwelijke hoogleraren is de helft gevraagd om te solliciteren voor hoogleraar of ze hebben de baan aangeboden gekregen zonder sollicitatie.<sup>26</sup> De andere helft heeft geconcurrereerd met meerdere kandidaten tijdens de sollicitatieprocedure.<sup>27</sup> Een vrouwelijke hoogleraar die elke keer in haar carrière de volgende functie aangeboden kreeg, vertelde hoe dat ging:

*“Ik hield op een universiteit dag een lezing en toen zat de rector in de zaal. (...) Die vond mijn lezing geweldig en is naar de decaan (...) gegaan en heeft gezegd je moet deze vrouw hoogleraar maken. Na veel gedoe ben ik dus op verzoek van de rector hoogleraar geworden.”<sup>28</sup>*

Dit is een voorbeeld van hoe zichtbaar zijn voor de juiste mensen en het niet afwijzen van kansen ervoor zorgt dat men hoogleraar wordt. Deze vrouwelijke hoogleraar zei hier wel bij: *“heel veel dingen hangen van toeval aan elkaar in het leven.”<sup>29</sup>* Ze zei nadrukkelijk, maar met trots, dat ze een atypische carrière heeft.

Doordat hoogleraren niet allemaal via dezelfde weg hoogleraar zijn geworden, was het voor één vrouwelijke hoogleraar onduidelijk wat precies de kwalificaties waren. Terwijl we op een bankje samen aan het praten waren vertelde ze een beetje gefrustreerd:

*“Op papier staan er wel bepaalde dingen waaraan je moet voldoen. Ik heb het altijd ondoorzichtig gevonden wat dat dan was, waardoor ik, maar ik zie dat ook bij heel veel vrouwelijke collega's, de neiging dan heb om op alles maar heel hard in te zetten.*

---

<sup>25</sup> *Smalltalk* met drie mannelijke studentleden van de universiteitsraad op een borrel naar afloop van de laatst bijgewoonde universiteitsraad vergadering op 19 februari 2018 in het bestuursgebouw op de Uithof.

<sup>26</sup> Negen van de zeventien geïnterviewde vrouwelijke hoogleraren is gevraagd voor de functie.

<sup>27</sup> Acht van de zeventien geïnterviewde vrouwelijke hoogleraren hebben een sollicitatie procedure gehad met meerdere kandidaten.

<sup>28</sup> Interview V6, hoogleraar UU sinds 2009, 65-69 jaar oud.

<sup>29</sup> Idem



*Terwijl je ziet dat dat bij sommige mannen niet zo is. Dat daar toch andere mechanismes soms werken om daar doorheen te komen.*<sup>30</sup>

Zij vindt het systeem helemaal niet zo duidelijk als het doet voorkomen. Ze is zich erg bewust van verschillende privileges die mannen hebben in de academische wereld. Andere vrouwelijke hoogleraren benoemen de eisen niet per se als onduidelijk evenals de mannelijke hoogleraren wat in het volgende deelhoofdstuk besproken wordt.

## 5.2. Ervaringen mannelijke hoogleraren

Pieter (1.617)

### Eerlijk concurrentie, geen genderdiscriminatie

Uit de ervaringen van mannelijke hoogleraren<sup>31</sup> blijkt, net zoals uit de ervaring van vrouwelijke hoogleraren, dat er geen vaste sollicitatieprocedure is om tot hoogleraar benoemd te worden. Sommige hoogleraren hebben hun eigen functie gecreëerd of zijn gevraagd, andere zijn via het bijzonder hoogleraarschap hoogleraar geworden en een aantal zijn gepromoveerd via het standaard carrière pad (zie bijlage 3) en hebben gewoon gesolliciteerd.<sup>32</sup> Mannelijke hoogleraren van de faculteit REBO gaven aan dat er tijdens hoogleraar benoemingen wordt gekeken in hoeverre iemand een ‘teamspeler’ is.<sup>33</sup> Een van de hoogleraren die zelf soms in benoemingsadviescommissies zit benoemde dit expliciet: *“Waar ik altijd enorm veel waarde aan hecht is dat iemand ook een teamspeler moet zijn en ook bereid is om mee te werken aan het grotere goed.”*<sup>34</sup> Echter heb ik binnen de faculteit REBO op één na, alleen maar hoogleraren van het departement Bestuur en Organisatiewetenschappen gesproken. Volgens twee hoogleraren van Bestuur en Organisatiewetenschappen wordt er binnen hun departement meer naar groepsbelang gekeken omdat het departement relatief klein is, waardoor je snel iedereen kent en als groep functioneert.<sup>35</sup> De overige kwalificaties die bij alle drie de onderzochten faculteiten werden genoemd, gaan eerder over het individu.

<sup>30</sup> Interview V16, hoogleraar UU sinds 2016, leeftijd onbekend.

<sup>31</sup> Als er gesproken wordt over ‘mannelijke hoogleraren’ of ‘alle mannelijke hoogleraren’ dan worden de achttien geïnterviewde mannelijke hoogleraren bedoeld. Deze mannelijke hoogleraren zijn geïnterviewd in de maanden februari, maart en april van het jaar 2018 en werken bij de faculteit geowetenschappen, de faculteit sociale wetenschappen en de faculteit recht, economie, bestuur en organisatie.

<sup>32</sup> Informatie uit alle interviews mannelijke hoogleraren, twee van hen zijn bijzonder hoogleraar, drie hebben hun positie gecreëerd, vijf zijn er gevraagd en acht zijn gewoon gepromoveerd/gesolliciteerd.

<sup>33</sup> Interview M2, hoogleraar sinds 1998, 55-59 jaar oud; Interview M6, hoogleraar sinds 2001, 55-59 jaar oud; Interview M7, hoogleraar sinds 1997, 60-64 jaar oud; Interview M9, hoogleraar sinds 2015, 60-64 jaar oud; Interview M18, hoogleraar sinds 2004, 55-59 jaar oud.

<sup>34</sup> Interview M7, hoogleraar UU sinds 1997, 60-64 jaar oud.

<sup>35</sup> *Smalltalk* met twee hoogleraren: Interview M10, hoogleraar UU sinds 2012, 50-54 jaar oud en Interview M14, hoogleraar sinds 1991, 70-74 jaar oud.



Om promotie te maken moet een sollicitant volgens alle mannelijke hoogleraren voldoen aan duidelijke en strenge voorwaarden die volgens hen moeilijk te behalen zijn. Een hoogleraar van de faculteit geowetenschappen benoemde zelfs expliciet dat het in een boekje beschreven staat:

*“Het is niet makkelijk, want in principe moet je voldoen aan bepaalde voorwaarden die exact omschreven zijn. We hebben een oranje boekje waar precies instaat waar je aan moet voldoen als je bijvoorbeeld UHD1 of UHD2 wil worden vanaf een UD functie. Het is dus volstrekt duidelijk waaraan je moet voldoen.”<sup>36</sup>*

Zoals uit de ervaringen van de vrouwelijke hoogleraren blijkt, hebben vrouwen echter het idee dat mannen, ondanks deze eisen, makkelijker hoogleraar worden. Bovendien gaf één vrouwelijke hoogleraar aan dat ze de vereiste om hoogleraar te worden helemaal niet duidelijk vindt.

De belangrijkste voorwaarde waar volgens mannelijke hoogleraren naar gekeken wordt is de onderzoek verantwoordelijkheid, waaronder publicaties. *“Het gaat vooral om het onderzoek en dan zijn het aantal publicaties natuurlijk belangrijk, maar ook om de kwaliteit van de publicaties en de invloed die de publicaties hebben op het veld.”<sup>37</sup>* Mannelijke hoogleraren voegen hieraan toe dat het binnenhalen van een tweede of derde geldstroom hierbij een belangrijke verantwoordelijkheid is waarop je beoordeeld wordt.<sup>38</sup> *“Kijk een universiteit heeft een beperkt budget om onderzoek te financieren, de grote onderzoeken moeten van buiten komen. Je moet dus in staat zijn om geld binnen te halen, daar word je ook op geëvalueerd.”<sup>39</sup>* Zoals uit het vorige hoofdstuk blijkt, heeft dit met de externe oriëntatie van de Universiteit Utrecht te maken die er op gericht is om financieel gezond te blijven (Sporn 1996). Deze voorwaarde heeft er volgens één van de mannelijke hoogleraren toe geleid, gezien het aantal beurzen beperkt is, dat het binnenhalen van een geldstroom een selectiemechanisme is geworden.

*“(…) Dat betekent dat het er in de praktijk op neerkomt dat mensen die er in slagen om beurzen binnen te halen, een Veni, Vidi, Vici, dat die serieus genomen worden als kandidaat. Je hebt dan bewezen dat je echt vernieuwende ideeën hebt, dat je geld binnen kan halen, en dat het aanstellen van jou als hoogleraar zichzelf dus terugbetaalt. Omdat er relatief weinig beurzen zijn betekent het dat die beurzen het selectiemechanisme zijn geworden.”<sup>40</sup>*

---

<sup>36</sup> Interview M8, hoogleraar UU sinds 2002, 50-54 jaar oud.

<sup>37</sup> Interview M10, hoogleraar UU sinds 2012, 50-54 jaar oud.

<sup>38</sup> Uit alle interviews met mannelijke hoogleraren.

<sup>39</sup> Interview M15, hoogleraar UU sinds 2003, 60-64 jaar oud.

<sup>40</sup> Interview M5, hoogleraar UU sinds 2014, 45-49 jaar oud.

Volgens deze hoogleraar is het gevolg van de beurzen als selectiemechanisme dat de Universiteit Utrecht een competitieve werkomgeving geworden is. Aansluitend hierop kwam ook uit de andere interviews naar voren dat mannelijke hoogleraren de werkomgeving als competitief ervaren.<sup>41</sup> Volgens de helft van de mannelijke hoogleraren is dit voornamelijk terug te zien in de manier waarop hoogleraren met elkaar omgaan, zoals in het volgende hoofdstuk beschreven wordt, maar ook op de manier waarop de hoogleraar functie wordt ingevuld. De kwaliteit van het onderwijs en onderzoek staat volgens mannelijke hoogleraren namelijk altijd voorop. *“Er is hier een over het algemeen een competitieve sfeer, dus je wilt gewoon hoogleraren die hun vak goed uitoefenen.”*<sup>42</sup> Eén andere hoogleraar voegde daar tijdens een interview heel stellig aan toe dat het waarborgen van kwaliteit binnen het hoogleraarschap voor de universiteit belangrijker is dan het behouden van diversiteit, hij zei:

*“Het doel van de universiteit is om voortdurend een goede afspiegeling te hebben van het wetenschappelijke aanbod van hoogleraren. Vanuit een sociaal optiek is het misschien wenselijk dat daar een redelijk aantal vrouwen bij zit, maar je moet geen vrouwen aannemen die minder gekwalificeerd zijn dan mannen. Het is mooi als de verhoudingen gelijkjer worden, maar de vakbekwaamheid moet je op één houden.”*<sup>43</sup>

Deze hoogleraar is de oudste hoogleraar die ik geïnterviewd heb, waardoor ik me afvroeg of deze manier van denken niet achterhaald is. Echter gaven vrijwel alle mannelijke hoogleraren aan dat het aanbod kwalitatief geschikte mannen en vrouwen volgens hen de verhouding hoogleraren bepaalt.<sup>44</sup> Hiermee bevestigen ze het beeld van hoogleraar M1, die zegt dat kwaliteit doorslaggevend is om een hoogleraar aan te stellen. Aansluitend hierop ervaren alle geïnterviewde mannelijke hoogleraren geen genderdiscriminatie als het gaat om het benoemen van hoogleraren. Ze vertelden daarentegen dat de eerdergenoemde kwalificaties en kwaliteit bij iedereen het criterium zijn om hoogleraar te worden.

*“Wij kijken echt niet naar iemands sekse, we kijken puur naar de gevraagde kwalificaties, zoals publicaties, de kwaliteit voor het werven van fondsen, iemands ideeën et cetera. Als een vrouw daaraan voldoet dan is er geen enkel probleem om een vrouw aan te nemen.”*<sup>45</sup>

Volgens mannelijke hoogleraren worden mannen en vrouwen op dezelfde manier beoordeeld en is de genderongelijkheid volgens hen dus geen gevolg van discriminatie. Uit de literatuur blijkt echter dat

---

<sup>41</sup> Uit alle interviews met mannelijke hoogleraren.

<sup>42</sup> Interview M11, hoogleraar UU sinds 2015, 50-54 jaar oud.

<sup>43</sup> Interview M1, hoogleraar UU sinds 2008, 70-74 jaar oud.

<sup>44</sup> Uit zestien interviews met mannelijke hoogleraren, de overige twee hoogleraren hebben dit niet expliciet genoemd.

<sup>45</sup> Interview M17, hoogleraar UU sinds 2011, 50-54 jaar oud.

er, aan de hand van stereotypen, een verschillend beeld is van een kwalitatief geschikte vrouw en een kwalitatief geschikte man (Devreux 2007, 88). Hierdoor worden mannen en vrouwen toch (onbewust) anders beoordeeld.

In de interviews kwam naar voren dat alle mannelijke hoogleraren een groeiend aanbod aan hoogopgeleide vrouwen ervaren. *“Ik hoor ook van mijn collega’s dat het nu geen enkel probleem meer is om geschikte vrouwen te vinden voor het hoogleraarschap, terwijl je voorheen echt moest zoeken omdat er relatief weinig aanbod was.”*<sup>46</sup> Bovendien zijn de mannelijke hoogleraren eenduidig in hun ervaring wat betreft de prestatie van mannelijke en vrouwelijke studenten. *“De vrouwelijke studenten zijn beter, daar is geen twijfel over. Mijn gevoel is dat de Nederlandse mannen onderpresteren. De meeste van mijn master studenten zijn vrouw, en die willen ook hoogleraar worden.”*<sup>47</sup> Vanwege deze trends gaf de helft van de mannelijke hoogleraren aan dat ze niet het idee hebben dat er beleidsmatig iets veranderd moet worden, maar dat ze verwachten dat het aantal vrouwelijke hoogleraren in de toekomst vanzelf zal toenemen en zelfs in het voordeel van de vrouw zal komen te liggen. Deze mannelijke hoogleraren gaan er hiermee vanuit dat de genderongelijkheid zich van buitenaf oplost en dat de cultuur dus van buitenaf verandert zoals Jones (2005, 264) beschrijft. De praktijk laat tot nu toe echter zien dat dit niet het geval is. Voordat dit gebeurt zullen de verschillende discourses (Devreux 2007; Haas en Hwang 2007; Mascia-Lees 2010; Ridgway 2001) over wat er van mannen en vrouwen wordt verwacht moeten veranderen. In het vervolg van de empirische resultaten wordt verder op deze discourses ingegaan.

### Ambitie en netwerken

Ondanks dat maar veertien van de achttien mannelijke hoogleraren aangaf de ambitie te hebben gehad om hoogleraar te worden<sup>48</sup> was het verschil in ambitie tussen mannen en vrouwen volgens vijf mannelijke hoogleraren een oorzaak van de genderongelijkheid.<sup>49</sup> Eén van hen antwoorde op mijn vraag of mannen meer ambitie hebben dan vrouwen: *“Vrouwen hebben zeker niet minder ambitie, maar ik denk dat mannen hun ambitie vaker in het werk leggen.”*<sup>50</sup> Twee andere hoogleraren<sup>51</sup> voegden hieraan toe dat vrouwen vanwege de competitie en werkdruk die bij de functie komen kijken er zelf voor kiezen om geen hoogleraar te worden, een van hen zij:

*“Misschien willen wel helemaal niet zoveel vrouwen hoogleraar worden. Het is een lastige functie met veel concurrentie. De vraag is of ze werk zoveel ruimte willen*

---

<sup>46</sup> Interview M7, hoogleraar UU sinds 1997, 60-64 jaar oud.

<sup>47</sup> Interview M11, hoogleraar UU sinds 2015, 50-54 jaar oud.

<sup>48</sup> Uit alle interviews met mannelijke hoogleraren.

<sup>49</sup> Interview M7, hoogleraar UU sinds 1997, 60-64 jaar oud; Interview M14, hoogleraar UU sinds 1991, 70-74 jaar oud; Interview M16, hoogleraar UU sinds 2011, 45-49 jaar oud; Interview M17, hoogleraar UU sinds 2011, 50-54 jaar oud; Interview M18, hoogleraar UU sinds 2004, 55-59 jaar oud.

<sup>50</sup> Interview M18, hoogleraar UU sinds 2004, 55-59 jaar oud.

<sup>51</sup> Interview M2, hoogleraar UU sinds 1998, 55-59 jaar oud; Interview M8, hoogleraar UU sinds 2002, 50-54 jaar oud.

*geven in hun leven en zestig uur per week willen werken. Misschien maken meer vrouwen de keuze om dat niet te doen.*<sup>52</sup>

Aan de andere kant vertelde de helft van de geïnterviewde hoogleraren uit eigen ervaring dat mannen sollicitanten kiezen die op hen lijken *“Ik denk dat mannen bij sollicitatieprocedures heel vaak kopietjes van zichzelf zoeken.”*<sup>53</sup> Dit sluit aan bij de literatuur waarin wordt beschreven dat vrouwen eerder vriendschap en support zoeken bij andere vrouwen en mannen bij mannen (Waldstrøm en Madsen 2007, 138). De reden dat deze negen hoogleraren dit niet als discriminatie ervaren, is omdat ze dit zien als een onbewust proces en een logisch gevolg van netwerken.

*“Een gendervoorkeur is een onbewust proces. Naar mijn eigen ervaring kiezen vrouwelijke hoogleraren ook vaker voor vrouwelijke postdocs. Mannen hebben nou eenmaal een mannennetwerk en komen dus als vanzelf eerder bij mannen uit. Er is hier geen sprake van discriminatie, maar er zit gewoon een gendercomponent in netwerken.”*<sup>54</sup>

Of mannelijke hoogleraren dit echt onbewust doen is moeilijk te bewijzen, maar naar ons idee stappen ze te makkelijk over het feit heen, dat er ook buiten het eigen netwerk naar vrouwelijke kandidaten gezocht kan worden. De keuze voor de samenstelling van je netwerk is misschien onbewust, maar er hoeft niet per se binnen het eigen netwerk gekeken te worden. Het gevolg nu is dat er aparte mannen en vrouwen netwerken ontstaan. In het geval van de universiteit, waar meer mannen werken, zullen mannen hierdoor eerder aangedragen worden voor openstaande vacatures dan vrouwen. Dit zou voor een *old boys network*, op de Universiteit Utrecht kunnen zorgen, aangezien de rol van ‘netwerken’ als de belangrijkste oorzaak wordt gezien (Gamba en Kleiner, 2001,104).

### 5.3. Conclusie hoofdstuk 5

Samengevat blijkt uit dit hoofdstuk dat er geen eenduidige manier is om een hoogleraar te worden. Het is voor mannelijke hoogleraren duidelijk aan welke eisen een potentiële hoogleraar moet voldoen, terwijl een vrouwelijke hoogleraar aangeeft dat het systeem niet duidelijk is. Desondanks zijn alle geïnterviewde hoogleraren het erover eens dat de onderzoekverantwoordelijkheid, waaronder het binnenhalen van beurzen, een belangrijke verantwoordelijkheid is van een hoogleraar. Het verschil is dat vrouwelijke hoogleraren het binnenhalen van een beurs als een hulpmiddel voor carrièregroei zien, terwijl het volgens mannen een vereiste is om hoogleraar te worden. Daarnaast blijkt uit de ervaringen van zowel mannelijke als vrouwelijke hoogleraren dat zij bepaalde genderrollen terugzien op de werkvloer. Sommige vrouwelijke hoogleraren geven aan dat ze bij zichzelf, maar ook bij andere

<sup>52</sup> Interview M2, hoogleraar UU sinds 1998, 55-59 jaar oud.

<sup>53</sup> Interview M12, hoogleraar UU sinds 2001, 55-59 jaar oud.

<sup>54</sup> Interview M7, hoogleraar UU sinds 1997, 60-64 jaar oud.

## Empirische resultaten

vrouwen, zien dat ze zich te bescheiden opstellen waardoor hun ambitie niet altijd duidelijk zichtbaar is. Twee mannelijke hoogleraren sluiten hierop aan door te zeggen dat ze denken dat vrouwen hun ambitie minder vaak in het werk leggen dan mannen. Als laatste benoemen ze beide het belang van netwerken omdat posities vaak binnen het eigen netwerk worden vergeven.



## 6. Collegialiteit en hiërarchie binnen de Universiteit Utrecht

In het vorige hoofdstuk is besproken dat de manier waarop het hoogleraarschap wordt ingevuld zorgt voor concurrentie. Aansluitend hierop wordt in dit hoofdstuk besproken hoe hoogleraren het ervaren om in deze competitieve werksfeer te opereren. Hierbij wordt in beide deelhoofdstukken eerst gekeken naar de omgang met collega's, daarna hoe hoogleraren hun plek in de hiërarchie ervaren. Deze hiërarchie kenmerkt zich, zoals uit de literatuur blijkt, door voornamelijk mannen aan de top. Hierbij wordt ingegaan hoe deze verticale seksesegregatie door hoogleraren ervaren wordt. Als laatste wordt de leiderschapsstijl van mannelijke en vrouwelijke hoogleraren besproken.

### 6.1. Ervaringen vrouwelijke hoogleraren

Jet (2.071)

#### Competitieve werksfeer

Zoals in het vorige hoofdstuk is besproken kunnen alleen de beste onderzoekers doorgroeien naar het hoogleraarschap. Het piramidemodel van de Universiteit Utrecht zorgt voor een competitieve werksfeer. Volgens verschillende vrouwelijke hoogleraren zijn mannen beter af in deze werksfeer omdat ze meer op zichzelf gericht zijn. Vrouwen hebben volgens hen een groter verantwoordelijkheidsgevoel wat nadelig kan zijn.<sup>55</sup> Tijdens een van de interviews beschreef een vrouwelijke hoogleraar hoe zij dat verschil tussen mannen en vrouwen om zich heen ziet.

*“Waar vrouwen zich willen inzetten voor de organisatie en nog allerlei klusjes oppakken, omdat ze zien dat andere mensen overlopen van het werk, zijn mannen doelgerichter. Ze besteden hun tijd aan de publicatie die ze voor de volgende stap nodig hebben.”<sup>56</sup>*

Volgens een andere vrouwelijke hoogleraar *“heeft dit natuurlijk nog steeds te maken met de grotere druk op mannen om zich maatschappelijk te manifesteren en carrière te maken.”<sup>57</sup>* Binnen het discours van onze samenleving wordt verwacht dat mannen ambitieus en competitief zijn (Ridgeway 2001, 651-652). De meeste mensen halen voordelen uit het volgen van de discours en het doen van hun gender (Deutsch 2007). Zeven vrouwelijke hoogleraren gaven aan dat mannen in hun omgeving meer carrièrericht waren dan zichzelf. Gericht zijn op de eigen carrière is voordelig binnen de competitieve

<sup>55</sup> Negen van de zeventien vrouwelijke hoogleraren gaf dit aan.

<sup>56</sup> Interview V15, hoogleraar UU sinds 2016, 35-39 jaar oud.

<sup>57</sup> Interview V2, hoogleraar UU sinds 2011, 60-64 jaar oud.



werksfeer. Vier vrouwelijke hoogleraren<sup>58</sup> gaven in de interviews aan dat ze soms moeite hebben met nee zeggen, waardoor ze in het groepsbelang handelen, in plaats van hun eigen belang.

*“Ik had in september zes promoties in een maand en toen dacht ik ook hoe kan ik zo stom zijn om ja te zeggen tegen zes promoties (gelach). Ik moest me er doorheen worstelen. Ik wil benadrukken dat niet alleen de omgeving iets verkeerd doet, maar een aantal dingen doe je zelf ook fout.”<sup>59</sup>*

Deze hoogleraar wil hiermee benadrukken dat vrouwen en mannen zelf de verantwoordelijkheid en keuzes hebben om bepaalde dingen wel of niet te doen. De meeste vrouwelijke hoogleraren ervaren de competitieve werksfeer niet als iets dat vervelend is, aangezien ze het werk leuk vinden. Zoals in het vorige hoofdstuk benoemd werd, wordt veel werken voor de meeste vrouwelijke hoogleraren niet als vervelend ervaren.

### Openheid en collegialiteit

Naast de competitieve werksfeer kenmerkt de Universiteit Utrecht zich door het hebben van een open cultuur waarin iedereen vrij is om zijn/haar mening te uiten. Een vrouwelijke hoogleraar die nu zestien jaar in Nederland als hoogleraar werkt, vertelde dat ze dat zo fijn vond aan de Nederlandse universiteitscultuur.

*“Wat hier natuurlijk aardig is, is dat het argument telt. Als een jong mens iets wetenschappelijks zegt, dan telt het evenveel als een ouder iemand dat zegt. Zo wordt het gewoon veel levendiger, dan wanneer je alleen de ouderen laat praten en de jongeren moeten luisteren, dus ik vind dat hier eigenlijk fijn.”<sup>60</sup>*

Tijdens het interview met deze vrouwelijke hoogleraar kwamen verschillende studenten binnen om iets technisch voor haar te regelen of een vraag te stellen. Ze vindt het belangrijk dat ze studenten iets kan leren. Deze toegankelijkheid kwam niet alleen in het interview met haar naar voren. Alle hoogleraren die ik gesproken heb, waren ontvankelijk voor mij en mijn vragen en na afloop werd zonder uitzondering gevraagd of ik de deur van het kantoor wilde openlaten. Wanneer ik door de verschillende gebouwen wandelde onderweg naar een interview, viel mij dit ook op. De meeste deuren staan open en collega's lopen bij elkaar naar binnen om even een praatje te maken en uit verschillende

---

<sup>58</sup> Interview V3, hoogleraar UU sinds 2007, 65-70 jaar oud; Interview V4, hoogleraar UU sinds 2004, 55-59 jaar oud; Interview V7, hoogleraar UU sinds 2013, leeftijd onbekend; Interview V10, hoogleraar UU sinds 2015, 45-49 jaar oud.

<sup>59</sup> Interview V4, hoogleraar UU sinds 2004, 55-59 jaar oud.

<sup>60</sup> Interview V14, hoogleraar UU sinds 2002, 60-64 jaar oud.

kamertjes klinkt gelach.<sup>61</sup> De ruime meerderheid van de vrouwelijke hoogleraren geeft aan dat ze dit contact belangrijk vinden en dat ze goed met hun collega's kunnen samenwerken. Woorden die gebruikt worden om het contact met collega's te beschrijven zijn: collegiaal, informeel, vriendschappelijk en constructief.<sup>62</sup> Eén vrouwelijke hoogleraar, degene die hier als zestien jaar werkt, vertelde dat ze zich niet prettig voelde op de Universiteit Utrecht. *“Ik heb hier mijn eigen rijk gecreëerd, binnen de universiteit voel ik me niet gezien, ik voel me niet gewaardeerd. (...) Ik krijg mijn lof van buiten, maar niet van de universiteit.”*<sup>63</sup> Volgens haar worden haar prestatie binnen de Universiteit Utrecht amper erkend, terwijl ze van andere instanties wel veel erkenning krijgt. Alleen het contact binnen haar eigen 'rijk' vindt ze prettig.

Ondanks dat de meeste vrouwelijke hoogleraren het contact met hun collega's als goed ervaren, merken sommige vrouwelijke hoogleraren<sup>64</sup> wel een verschil in contact nu ze hoogleraar zijn geworden. Bij de overstap van UHD naar hoogleraar werd dit verschil door vier vrouwelijke hoogleraren gemerkt. *“Als hoogleraar sta je wel iets meer geïsoleerd omdat je ook af en toe mensen moet beoordelen, je voert resultaat en beoordelingsgesprekken met ze. Dus je kunt iets minder je eigen onzekerheden of moeilijkheden met ze delen.”*<sup>65</sup> Ze gaf aan dat ze nog wel vriendschappelijk met iedereen omgaat, maar dat ze nu wel een andere rol heeft met daarbij meer macht. Deze vrouwelijke hoogleraar vertelde verder in het interview dat ze hiërarchische verschillen minder nadrukkelijk ervaart met de mensen die een hogere functie hebben dan haar.

*“Er is wel een hiërarchie, maar dat ervaar je niet zo. Omdat je beide hoogleraar bent, zit je op een gelijkwaardig niveau. (...) afgelopen maandag nam onze oude rector afscheid en dan merkte je dat heel duidelijk. (...) Hij werd gezien als de hoogste baas, maar gelijktijdig was er een soort collegiale sfeer. Er ging er een van ons weg.”*<sup>66</sup>

De 'ons' uit dit citaat zijn alle hoogleraren en de mensen die hoogleraar zijn geweest, zoals de decanen en de rector. Binnen deze groep is er inderdaad een verschil in rang, maar in omgang wordt, in dit geval, het machtsverschil niet ervaren.

### Verticale seksesegregatie

Dat er weinig vrouwen in de top van universiteiten zitten is bekend (Landelijk Netwerk Vrouwelijk Hoogleraren 2017) en een oorzaak hiervoor kan liggen bij het feit dat de Universiteit

---

<sup>61</sup> Bij participerende observatie in de volgende gebouwen viel dit contact op: Martinus J. Langeveldgebouw, Willem C. van Unnik gebouw, Janskerkhof 2-3a en Newtownlaan 201.

<sup>62</sup> Samengevat uit de zeventien interviews.

<sup>63</sup> Interview V14, hoogleraar UU sinds 2002, 60-64 jaar oud. Ze is daarom niet veel in Utrecht te vinden en het interview was al twee keer verzet, dus ik ben blij dat ik haar ervaring uiteindelijk heb mogen horen.

<sup>64</sup> Interview V9, hoogleraar UU sinds 2001, leeftijd onbekend; Interview V11, hoogleraar UU sinds 2014, 45-49 jaar oud; Interview V17, hoogleraar UU sinds 2016, leeftijd onbekend.

<sup>65</sup> Interview V17, hoogleraar UU sinds 2016, leeftijd onbekend.

<sup>66</sup> Idem



Utrecht een oud bedrijf is.<sup>67</sup> Oude bedrijven, hebben vaak een sterke cultuur die gekenmerkt wordt door homogeniteit, stabiliteit en de intensiteit van de gedeelde normen en waarden van de werknemers binnen het bedrijf (Schein 1984, 7). Een onderdeel van deze homogeniteit, is de homogeniteit aan de top van de piramide. Deze top bestaat voornamelijk uit witte mannen. Er kan hier gesproken worden van verticale seksesegregatie (Estévez-Abe 2005), aangezien er in andere posities wel veel vrouwen te vinden zijn. Tijdens vergaderingen was dit zichtbaar, want op een vergadering na, waren alle mannen voorzitters. Terwijl de secretaresses zonder uitzondering vrouw waren.<sup>68</sup>

Door de seksesegregatie zitten er voornamelijk mannen in commissies. Tien van de geïnterviewde vrouwelijke hoogleraren zitten vaak als enige vrouw in een commissie. Dit wordt door sommige vrouwelijke hoogleraren niet altijd als positief ervaren.

*“Dus stel ik heb een vergadering en ik ben relatief goed in feiten onthouden en getallen. Dus als we dan een vergadering hebben dan zitten daar vijf mannen en dan zeg ik dat klopt niet want we hebben zo en zo dit en dit gedaan en afgelopen november hebben we besloten hierover en dan zegt een man: ‘PFF jullie vrouwen onthouden ook altijd zoveel details.’ Voel je hem. Je wordt niet serieus genomen, je wordt gewoon weggezet van jij bent anders dan wij.”<sup>69</sup>*

Terwijl ze dit vertelde deed ze een man na. Ze ging een beetje achterover zitten en afwachtend kijken op een manier die laat zien: bewijs jij maar eens dat je wat waard bent. En ik voelde hem, ik voelde meteen de afstand die ze omschreef. Deze afstand heeft betrekking tot bepaalde verwachtingen die de maatschappij van vrouwen heeft. Mannen worden binnen dit discours sneller geacht het juiste te doen en van vrouwen moeten bewijzen dat ze het juiste kunnen doen (Devreux 2007). Deze vrouwelijke hoogleraar hoort niet bij de mannen en daardoor wordt haar mening als minder afgedaan. Een voorbeeld als dit laat zien dat in sommige gevallen een vrouwelijke mening niet gehoord wordt, waardoor enkel mannen de bedrijfscultuur blijven vormgeven. Tegenwoordig moet in elke commissie van de Universiteit Utrecht minstens één vrouw zitten (Strategic Plan 2016-2020). De meeste vrouwelijke hoogleraren ervaren dit als positief.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> De Universiteit Utrecht bestaat in 2018 382 jaar. Gevonden op <https://www.uu.nl/agenda/383e-dies-natalis-universiteit-utrecht> geraadpleegd op 22 maart 2018.

<sup>68</sup> Participerende observatie bij vier vergaderingen van de universiteitsraad, twee vergaderingen van de faculteitsraad van sociale wetenschappen, een vergadering van de faculteitsraad van geowetenschappen en een vergadering van de faculteitsraad van de faculteit REBO.

<sup>69</sup> Interview V15, hoogleraar UU sinds 2016, 35-39 jaar oud.

<sup>70</sup> Tien van de zeventien vrouwelijke hoogleraren vinden de gemengde commissies noodzakelijk en vinden het niet erg om als enige vrouw in een commissie te zitten.

*“Dat is een soort, wij noemen dat positieve discriminatie, die heel erg gewaardeerd wordt en het is goed om vrouwen overal te laten besluiten, maar (gelach) zorg ook voor meer vrouwen. Want nu zitten wij in een overvloed aan commissies.”<sup>71</sup>*

Een ander gevolg van de seksesegregatie is dat mannen meer invloed hebben op het samenstellen van commissies. Wanneer er gekeken wordt naar het bestuur van de faculteiten valt het op dat er maar twee faculteiten, REBO en sociale wetenschappen, vrouwelijke decanen hebben.<sup>72</sup> Decanen hebben invloed op het samenstellen van de benoemingsadviescommissie. Deze benoemingsadviescommissie wordt in gang gezet als er een nieuwe hoogleraar moet worden aangenomen. Volgens een vrouwelijk hoogleraar is deze benoemingsadviescommissie niet geheel objectief.

*“Als je kijkt naar een benoemingsadviescommissie, dan wordt die samengesteld door de decaan. Vooral wanneer iemand binnen een bepaalde afdeling wordt benoemd, dan bepaald het hoofd van die afdeling (...) ook voor een deel wie er in die benoemingsadviescommissie komen en daar kan al een soort van bias inzitten. Ik heb meegemaakt dat ik buiten een commissie word gehouden en dat een aantal andere mensen waaronder een oud-kantoorgenoot van die voormalig promotor in die commissie werden gezet waardoor die commissie er heel snel doorheen kan. Terwijl ik een heel goede kandidate aandroeg, dat is een vrouwelijke kandidaat die dan niet eens op gesprek is opgeroepen.”<sup>73</sup>*

Deze vrouwelijke hoogleraar noemt de samenstelling deze benoemingsadviescommissie te sturend. Wegens de samenstelling staat een uitslag al bijna vast. Het voorbeeld laat zien hoeveel invloed een benoemingsadviescommissie heeft. Aangezien de meeste benoemingsadviescommissie samengesteld worden door mannen in combinatie met het gegeven dat sommige vrouwen in commissies het idee hebben dat ze niet gehoord worden, kan men spreken van een *old boys network* op de Universiteit Utrecht.

Door één vrouwelijke hoogleraar werd een duidelijke verandering ervaren toen er een vrouw in het bestuur kwam.

---

<sup>71</sup> Interview V1, hoogleraar UU sinds 2013, 50-54 jaar oud.

<sup>72</sup> Informatie vergaard van verschillende pagina's van de site van de Universiteit Utrecht en een pagina van het UMC Utrecht, allen geraadpleegd op 11 juni 2018.

<https://www.uu.nl/organisatie/faculteit-betawetenschappen/over-ons/bestuur>

<https://www.uu.nl/organisatie/faculteit-diergeneeskunde/over-de-faculteit/bestuur-faculteit>

<https://www.uu.nl/organisatie/faculteit-geesteswetenschappen/faculteitsbestuur>

<https://www.uu.nl/organisatie/faculteit-geowetenschappen/over-de-faculteit/organisatie>

<https://www.uu.nl/organisatie/faculteit-recht-economie-bestuur-en-organisatie/over-de-faculteit/organisatie>

<https://www.uu.nl/organisatie/faculteit-sociale-wetenschappen>

[https://www.umcutrecht.nl/nl/Over-Ons/Organisatie/Raad-van-bestuur/Prof-dr-F-\(Frank\)-Miedema](https://www.umcutrecht.nl/nl/Over-Ons/Organisatie/Raad-van-bestuur/Prof-dr-F-(Frank)-Miedema)

<sup>73</sup> Interview V16, hoogleraar UU sinds 2016, leeftijd onbekend.

*“Ik vond het zelf wel opvallend dat, op het moment dat ik werd voorgedragen voor de bijzondere leerstoel, we net een vrouwelijke decaan kregen. (...) In de eerste week dat ze daar zat had ik een gesprek met haar en toen zei ze ik wil jou als bijzonder hoogleraar benoemen. Ergens denk ik wel dat zij het wel erg hoog op haar lijstje had staan.”<sup>74</sup>*

Voor haar was een vrouw in een hogere functie een katalysator voor een promotie. Het voorbeeld laat zien wat de invloed van decanen is en hoe daar een eventuele genderbias in kan zitten.

### Leiderschap

Niet in alle interviews is leiderschap uitgebreid besproken. In de interviews waarin dit wel ter sprake kwam blijkt dat de manier waarop vrouwelijke hoogleraren hun leiderschap omschrijven sterk overeenkomt met wat ze belangrijk vinden in het contact met collega's. Voor hen is leiderschap het coachen van de mensen over wie ze leiding hebben.<sup>75</sup> Dit doen ze door mee te denken en ondersteuning te bieden. *“Ik ben benaderbaar, toegankelijk en doe altijd mijn best om mee te denken met medewerkers.”<sup>76</sup>* Een andere vrouwelijke hoogleraar verwoordde:

*“Ik ben vooral bezig met de ontwikkeling van mensen. (...) Wel met de verwachting dat dat ze helpt beter te presteren in hun werk. Ik voel me heel erg verantwoordelijk voor hoe het met mensen gaat in professioneel en persoonlijk opzicht.”<sup>77</sup>*

De leiderschapsstijl die deze vrouwelijke hoogleraren omschrijven wordt in de artikelen van Ellemers et al. (2012) en Engen et al. (2001) beschreven als een feminiene leiderschapsvorm. Daarnaast past deze stijl bij hoe Kouzes en Posner (2006) leiderschap omschrijven. Zij stellen dat de optimale prestatie van werknemers het doel is van een leider, dit is wat de vrouwelijke hoogleraren ook als doel zien. Als laatste kan de manier van leidinggeven zoals de vrouwelijke hoogleraren zelf beschrijven gezien worden als een vorm van *Transformational leadership* (Appelbaum et al. 2003).

Vrouwelijke hoogleraren hebben niet het idee dat zij per se vrouwelijk leidinggeven. Volgens hen is er geen verschil tussen hoe mannen of vrouwen leidinggeven, maar is het meer een verschil in persoonlijkheid. Tijdens een van de interviews met een vrouwelijke hoogleraar die hier al een lange tijd werkt, kreeg ik een mooie omschrijving van hoe de verschillen tussen beide genders voor haar niet aantoonbaar aanwezig waren.

---

<sup>74</sup> Interview V15, hoogleraar UU sinds 2016, 35-39 jaar oud.

<sup>75</sup> In negen van de zeventien interviews kwamen deze factoren van leiderschap naar voren.

<sup>76</sup> Interview V15, hoogleraar UU sinds 2016, 35-39 jaar oud.

<sup>77</sup> Interview V16, hoogleraar UU sinds 2016, leeftijd onbekend.

*“Ik heb daar geen aanwijzingen voor, want dat gaat voor mij veel meer over individuele verschillen tussen vrouwelijke collega’s, die kunnen hun werk op een hele ander manier doen dan ik dat doe. Ik zie daar geen trend in.”<sup>78</sup>*

Het genderverschil is dus volgens vrouwelijke hoogleraren niet duidelijk zichtbaar als het gaat om leidinggeven. Zoals Aronson (2011) omschrijft heeft iedereen een persoonlijke manier van leidinggeven en zo zien vrouwelijke hoogleraren dat ook.<sup>79</sup>

## 6.2. Ervaringen mannelijke hoogleraren

Pieter (2.570)

### Concullega’s

In het vorige hoofdstuk is beschreven dat mannelijke hoogleraren geen genderdiscriminatie ervaren bij het aanstellen van hoogleraren. Als er gekeken wordt naar de manier hoe hoogleraren met elkaar omgaan dan geven zeventien van de achttien mannelijke hoogleraren aan dat ze geen specifieke voorkeur hebben voor mannelijke of vrouwelijke collega’s.<sup>80</sup> Zes van deze zeventien gaven heel nadrukkelijk aan een voorkeur te hebben voor een gemixte groep. Een van hen zei: *“Ik vind het ideaal als het een beetje gebalanceerd is 50% man en 50% vrouw, dan is vaak de atmosfeer het beste.”<sup>81</sup>* Daarnaast gaven tien mannelijke hoogleraren aan dat ze niet alleen maar collegialiteit ervaren, maar dat het ook duidelijk is dat hoogleraren concurrenten van elkaar zijn. Dit is volgens hen te merken aan de manier waarop hoogleraren met elkaar omgaan.

*“Het is bekend dat je hier met elkaar heel erg competitie voert op schaarse middelen en dat is niet alleen maar heel vervelend, er is ook een soort tolerantie van ja dan moet je soms ook streng en hard zijn naar elkaar.”<sup>82</sup>*

De strenge eisen, die in het vorige hoofdstuk beschreven zijn, zorgen er volgens deze tien mannelijke hoogleraren voor dat sollicitanten die hoogleraren willen worden en hoogleraren onderling de individuele concurrentiestrijd met elkaar aan moeten gaan. Hier ontstaat volgens hen een verschil met vrouwen, omdat ze het idee hebben dat vrouwen meer moeite hebben met deze ‘harde’ competitie. Dit kan voortkomen uit de genderrollen die Mascia-Lees (2010, 7) beschrijft waarin gepast en ongepast gedrag verschilt per gender. Van mannen wordt hierin verwacht dat ze competitiever zijn dan vrouwen

<sup>78</sup> Interview V9, hoogleraar UU sinds 2001, leeftijd onbekend.

<sup>79</sup> In tien van de zeventien interviews vertelden vrouwelijke hoogleraren dat ze tussen mannen en vrouwen geen verschil zien in leiderschapstijl.

<sup>80</sup> De enige hoogleraar die wel een voorkeur had, had een voorkeur voor vrouwelijke collega’s vanwege het haantjes gedrag op de afdeling tussen mannen onderling.

<sup>81</sup> Interview M8, hoogleraar UU sinds 2002, 50-54 jaar oud.

<sup>82</sup> Interview M16, hoogleraar UU sinds 2011, 45-49 jaar oud.

(Ridgeway 2001, 651-652), waardoor er verwacht wordt dat zij de competitie eerder ‘winnen’. Een van deze hoogleraren benoemde een voorbeeld uit zijn eigen groep: *“Dat merk ik al bij mijn vrouwelijke aio’s, die zeggen: laat maar zitten, ik wil niet concurreren met iemand met een grotere mond dan ik, dan ga ik het niet redden.”*<sup>83</sup> Hieruit blijkt dat deze vrouw zich volgens hem bij voorbaat al de concurrentiestrijd zag verliezen. In de literatuur wordt dit beschreven als *self-stereotyping* (Vianen en Fischer 2002, 316-317), een fenomeen waarbij vrouwen zich als ongeschikt voor de hogere functie gaan zien.

Een van de mannelijke hoogleraren gaf tijdens het interview voorzichtig aan dat hij het idee had dat vrouwen af en toe wel wat geholpen mogen worden en benoemde daarom trots dat er binnen het departement Bestuur en Organisatiewetenschappen actief geprobeerd wordt vrouwelijke hoogleraren aan te stellen:

*“We hebben een leerstoel gehad, ‘organization studies’, waar we een headhunters bureau voor hebben ingehuurd. We wilde een internationale, jonge, upcoming hoogleraar hebben, met een bijzonder oog voor vrouwelijk talent. Dat heeft echt gewerkt. We hebben een brochure gemaakt en het bureau mensen laten bellen. Daarnaast hebben we ook de hele organisatie doorgelicht van UD’s tot hoogleraar; hoe zijn de verhoudingen ook qua salaris. Er zijn ongelijkheden ontstaan, die zijn gewoon objectief aantoonbaar, maar je ziet ook dat ze minder worden.”*<sup>84</sup>

Daarnaast gaven alle mannelijke hoogleraren aan dat ze geen moeite hebben met de positieve discriminatie van vrouwen: *“Bij een gelijke geschiktheid vind ik een voorkeur voor een vrouw prima.”*<sup>85</sup> Ik vond het redelijk opvallend dat mannen positieve discriminatie goedkeurden, omdat ze ook aangaven dat kwaliteit de verhoudingen bepaalt en dat ze geen discriminatie ervaren. Bovendien kan de positieve discriminatie in twijfel getrokken worden zolang de nadruk op ‘gelijke geschiktheid’ ligt.<sup>86</sup> Hiermee komen we namelijk weer terug bij het discours dat er andere verwachtingen zijn van de verschillende genders (Devreux 2007; Mascia-Lees 2010).

### Een overlegcultuur

Ondanks de onderlinge concurrentie, die tien mannelijke hoogleraren ervaren, gaven alle mannelijke hoogleraren aan dat de Universiteit Utrecht zich kenmerkt door een overlegcultuur. *“Vergeleken met andere organisaties denk ik dat de universiteit een enorme overlegcultuur heeft en dus ook een hele platte organisatie is.”*<sup>87</sup> Dertien mannelijke hoogleraren gaven de manier waarop conflicten worden opgelost als voorbeeld van de overlegcultuur: *“We zoeken hier naar mogelijkheden*

<sup>83</sup> Interview M5, hoogleraar UU sinds 2014, 45-49 jaar oud.

<sup>84</sup> Interview M18, hoogleraar UU sinds 2004, 55-59 jaar oud.

<sup>85</sup> Interview M10, hoogleraar UU sinds 2012, 50-54 jaar oud.

<sup>86</sup> Uit alle interview met mannelijke hoogleraren.

<sup>87</sup> Interview M18, hoogleraar UU sinds 2004, 55-59 jaar oud.

*op de werkvloer om een conflict gezamenlijk op te lossen en dat gaat vaak in gespreksvorm.*<sup>88</sup> Daarnaast benoemden de hoogleraren van de faculteit geowetenschappen het ‘opendeurenbeleid’, waarbij de deuren doelbewust open staan om de drempel om naar binnen te gaan zo laag mogelijk te maken. *“De deuren staan hier over het algemeen open. Je kunt hierdoor gemakkelijk binnenlopen bij mensen.”*<sup>89</sup> Tijdens participerende observatie in het Unnikgebouw viel mij het opendeurenbeleid ook op.

*“Het Unnikgebouw geeft me een opgehokt gevoel. De gangen zijn leeg en stil. De geluiden die te horen zijn komen uit de kantoor kamers. Het nodigt uit om naar binnen te gaan. Door de vele openstaande kantoordeuren kan ik vanuit de gang naar binnen kijken. In bijna de helft van de kantoren zijn mensen in overleg met elkaar. Er stapt een jonge man uit een van de kamers, waarschijnlijk een student. Hij loopt richting de lift, maar twee deuren verder herkent hij iemand. Net zo makkelijk als dat hij het ene kantoor uitstapte, stapt hij bij de ander weer naar binnen. De lift wacht wel...”*<sup>90</sup>

Hierbij moet erkend worden dat het opendeurenbeleid enkel binnen de faculteit geowetenschappen expliciet naar voren kwam. Bij de andere faculteiten stond het merendeel van kantoordeuren niet open. Het viel mij in deze gebouwen echter wel op dat er veel gewerkt werd met glas, zoals glazen deuren of wanden. Tijdens de *smalltalk*, na een interview met een hoogleraar van sociale wetenschappen, kwam dit ter sprake. Ik vroeg hem waarom hij zijn deuren niet altijd open had staan en hij antwoordde dat mensen vanwege de glazen deur naar binnen konden kijken of hij bezig was, waardoor hij de deur minder snel openzette. Ondanks dit mocht iedereen altijd bij hem aankloppen.<sup>91</sup> Ook uit dit voorbeeld blijkt dat deze hoogleraar, ondanks de gesloten deur, altijd openstaat voor een gesprek.

Aansluitend op de overlegcultuur maken mannelijke hoogleraren een onderscheid tussen de formele hiërarchie, de sociale verhoudingen die institutioneel zijn vastgelegd, en de informele hiërarchie of cultuur die op de werkvloer wordt ervaren (Diefenbach en Sillince 2011, 1517). Eén van hen verwoordde dit heel expliciet: *“Er is een enorme hiërarchie binnen de universiteit en binnen de faculteit ook, maar dat is geen cultuur ding, dat is een institutioneel ding.”*<sup>92</sup> Geen van alle mannelijke hoogleraren ervaart de universiteit, ondanks de formele hiërarchie (zie bijlage 2 en 3), als hiërarchisch. Dit komt volgens dertien mannelijke hoogleraren door de overlegcultuur en het goede contact met collega’s, maar ook werd de wetenschappelijke cultuur door een van de hoogleraren als reden genoemd:

<sup>88</sup> Interview M9, hoogleraar UU sinds 2015, 60-64 jaar oud.

<sup>89</sup> Interview M8, hoogleraar UU sinds 2002, 50-54 jaar oud.

<sup>90</sup> Participerende Observatie in het Willem C. van Unnikgebouw.

<sup>91</sup> *Smalltalk* M10, hoogleraar UU sinds 2012, 50-54 jaar oud.

<sup>92</sup> Interview M8, hoogleraar UU sinds 2002, 50-54 jaar oud.

*“Ik heb niet het gevoel dat hier op dagelijkse basis een hiërarchische werkwijze is. Ik geloof wat dat betreft dat het wel een redelijk platte organisatie is. Dat is volgens mij vaak binnen de wetenschappelijke wereld, omdat wetenschappers zich niet al te veel laten zeggen.”<sup>93</sup>*

De wetenschappelijke cultuur wordt door deze hoogleraar als belangrijke reden gezien voor zijn ervaring van de gelijke verhoudingen op de werkvloer, maar ook uit de reacties van de andere mannelijke hoogleraren bleek dat zij een grote mate van vrijheid ervaren wat betreft hun werkzaamheden. *“Het is niet zoals in andere bedrijven waar een leidinggevende zegt wat je moet doen. Je kan je hele dag helemaal zelf indelen. Het onderwijsrooster is het enige waar je je echt aan moet houden.”<sup>94</sup>* Volgens de literatuur is dit inderdaad een gevolg van de wetenschappelijke cultuur, omdat wetenschappers gebaad zijn bij een grote mate van vrijheid waardoor een centraal beleid moeilijk te realiseren is (Sporn 1996, 42). Los van de vrijheid die mannelijke hoogleraren ervaren hebben ze verder niks gezegd over de ervaring met hun leidinggevende. Dit heeft voor mijn gevoel met deze vrijheid te maken, maar ik heb er ook niet specifiek op doorgevraagd. Zeven mannelijke hoogleraren waren zich wel bewust van hun eigen positie in de hiërarchie en gaven aan dat hun ervaringen anders konden zijn dan de ervaringen van werknemers lager in de hiërarchie.

### **De universiteit als mannenbolwerk**

Een ander aspect dat invloed heeft op de manier waarop hoogleraren zich binnen de universiteit gedragen is dat de Universiteit Utrecht nog altijd een voornamelijk door mannen gerunde organisatie is (Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren 2017). Dit zorgt voor verticale seksesegregatie (Estévez-Abe 2005). Volgens twaalf van de achttien mannelijke hoogleraren is dit merkbaar voor vrouwen in de organisatiecultuur: *“Ik kan me wel voorstellen dat in een situatie met veel mannelijke leidinggevendenden dat vrouwen op een gegeven moment een soort apenrots idee ervaren.”<sup>95</sup>* Aansluitend hierop staat in de literatuur beschreven dat de sterkte van een cultuur wordt bepaald door de homogeniteit, stabiliteit en de intensiteit van de gedeelde normen en waarden van de werknemers (Schein 1984, 7). Oudere bedrijven<sup>96</sup> hebben vaak sterkere culturen dan jonge bedrijven (7). Vanwege de mannelijke norm ervaarden zestien mannelijke hoogleraren de cultuur dan ook als sterk masculien. Eén van hen verwoordde het op de volgende manier:

*“Er is natuurlijk een discours dat de wetenschap als geheel een sterk masculien bedrijf is, dat hoor ik ook heel veel vrouwelijke collega’s zeggen. Het is een verbale*

<sup>93</sup> Interview M3, hoogleraar UU sinds 2017, 35-39 jaar oud.

<sup>94</sup> Interview M11, hoogleraar UU sinds 2015, 50-54 jaar oud.

<sup>95</sup> Interview M15, hoogleraar UU sinds 2003, 60-64 jaar oud.

<sup>96</sup> De Universiteit Utrecht is 382 jaar oude organisatie. Gevonden op <https://www.uu.nl/agenda/383e-dies-natalis-universiteit-utrecht> geraadpleegd op 22 maart 2018.



*cultuur, een debat cultuur, mensen nemen het woord en willen laten zien dat ze slimmer zijn dan andere.*<sup>97</sup>

Volgens veertien hoogleraren is het gevolg van de masculiene cultuur dat mannelijke eigenschappen, zoals haantjes gedrag, terug te zien zijn op de werkvloer. Drie van hen<sup>98</sup> hebben zelfs het idee dat deze eigenschappen volgens hen helpen om hoogleraar te worden. Eén van hen zei dit letterlijk: *“De haantjes komen vanzelf. Dat heeft maken met het feit dat mannen die haantjesgedrag vertonen sneller doorgroeien binnen de organisatie. Die mannen worden hoogleraar.”*<sup>99</sup> De andere elf hoogleraren benoemden niet dat ze het haantjesgedrag op de werkvloer ervaarden, maar vonden wel dat er tijdens sollicitaties veel gekeken wordt naar masculiene eigenschappen.

*“Al die benoemingsadviescommissies en college van promoties zijn nog steeds overwegend man en die kijken naar publicaties, maar ook naar heeft die sollicitant voldoende hanengedrag om zichzelf waar te kunnen maken, terwijl vrouwen vaak wat bescheidener zijn en wat meer afwachtend.”*<sup>100</sup>

Volgens hen zorgt de meerderheid van mannen in benoemingsadviescommissies er op deze manier voor dat het voor vrouwen moeilijker is om door te groeien naar hogere functies. Dit komt overeen met het beeld dat de literatuur schetst van een *old boys network* (McDonald 2011). Daar komt bij dat één van de hoogleraren benoemde dat het stereotype van een hoogleraar nog altijd een man is. Toen ik hierop doorging en vroeg waaraan hij dat merkte zei hij: *“Dat zie je bijvoorbeeld aan typfouten die gemaakt worden. Laatst nog bij het aanstellen van een vrouwelijke hoogleraar stond er in de uitnodiging van de oratie ‘zijn ambt’ in plaats van ‘haar’.*<sup>101</sup> Dit komt overeen met de literatuur waarin staat dat een man eerder als leider wordt gezien dan een vrouw (Ridgeway 2001, 647).

Aansluitend hierop ervaren vier mannelijke hoogleraren<sup>102</sup> de *invisibility paradox* (Van den Brink en Stobbe 2009, 452). Ze gaven aan vrouwelijke leidinggevendenden te kennen die zich masculien gedragen om toch aan het stereotype beeld van een leider te kunnen voldoen. Eén van hen vertelde tegen mij dit te ervaren bij zijn eigen leidinggevende. *“Ik heb de indruk dat mijn huidige baas, zij is een vrouw, een beetje aan het overcompenseren is op het gebied van leidinggeven, ze gedraagt zich*

---

<sup>97</sup> Interview M6, hoogleraar UU sinds 2001, 55-59 jaar oud.

<sup>98</sup> Interview M4, hoogleraar UU sinds 2011, 60-64 jaar oud; Interview M8, hoogleraar UU sinds 2002, 50-54 jaar oud; Interview M12, hoogleraar UU sinds 2001, 55-59 jaar oud.

<sup>99</sup> Interview M12, hoogleraar UU sinds 2001, 55-59 jaar oud.

<sup>100</sup> Interview M4, hoogleraar UU sinds 2011, 60-64 jaar oud.

<sup>101</sup> Interview M13, hoogleraar UU sinds 2001, 50-54 jaar oud.

<sup>102</sup> Interview M4, hoogleraar UU sinds 2011, 60-64 jaar oud; Interview M5, hoogleraar UU sinds 2014, 45-49 jaar oud; Interview M13, hoogleraar UU sinds 2001, 50-54 jaar oud; Interview M18, hoogleraar UU sinds 2004, 55-59 jaar oud.



*als een man in het kwadraat. (...) Ze wilt heel duidelijk laten zien dat zij de leiding heeft.*<sup>103</sup> Aan de manier waarop hij dit zei merkte ik dat hij zich hieraan irriteerde en toen ik hem daarmee confronteerde gaf hij dat ook toe. Dit komt overeen met de literatuur van Ellemers et al. (2012) en Stelter (2002) die beschrijven dat ‘mannelijk’ gedrag bij vrouwen, waaronder een masculiene leiderschapsstijl negatief beoordeeld wordt. Als meer mannelijke hoogleraren binnen de universiteit dit zo ervaren kan dit ervoor zorgen dat het voor vrouwen, ongeacht hun kwaliteiten, moeilijker is om door te groeien tot leidinggevende functies. In dat geval wijst dat volgens de definitie uit de literatuur van Cotter et al. (2001, 656) op het bestaan van een glazen plafond.

### Feminiene leiderschapsstijl en groepsgevoel

De leiderschapsstijl van hoogleraren is van invloed op de manier waarop ze met hun collega’s omgaan. In de literatuur wordt beschreven dat mannen eerder een ‘masculiene’ leiderschapsstijl hebben en vrouwen een ‘feminiene’ leiderschapsstijl (Engen et al. 2001, 583). Alle mannelijke hoogleraren geven aan dat dit binnen de Universiteit Utrecht niet klopt. Elf van de mannelijke hoogleraren gaven aan hun eigen leiderschapsstijl niet als typisch masculien te zien. Ze gaven aan, zoals de hoogleraar in de volgende quote, dat ze hun leiderschapsstijl eerder als vrouwelijk zagen: *“Ik heb voor mezelf het gevoel dat hoe ik leiding geef en hoe ik daar in sta, dat ik veel meer aan de vrouwelijke kant sta.”*<sup>104</sup> Hiermee onderstrepen ze de theorie van Butler (2011, 10) die stelt dan mannen niet per definitie masculien hoeven te zijn. Omdat ik hier verder geen onderzoek naar heb gedaan, kan ik echter niet bewijzen of ze daadwerkelijk een feminiene leiderschapsstijl hebben. Aansluitend hierop benoemde één hoogleraar helemaal niet in deze stereotype leiderschapsstijlen te geloven:

*“Ik geloof niet zo zeer dat je leiderschapsstijl gekoppeld is aan je biologische sekse, als wel aan je gender identiteit. Kijk ik ben een man, maar ik denk niet dat ik per se masculien ben in de manier waarop ik opereer. Omgekeerd heb je vrouwen die een hoge mate van masculiniteit bezitten in de manier waarop ze in hun vak staan et cetera. Je kan dat simpelweg niet koppelen aan sekse.”*<sup>105</sup>

Volgens de literatuur is leiderschap een vorm van culturele expressie; de vorm van leiderschap kenmerkt de desbetreffende cultuur en andersom geldt hetzelfde (Hendrickson 1989 in Tohidi en Jabbari 2012, 865). Deze theorie komt overeen met de manier waarop hoogleraren hun eigen leiderschapsstijl beschreven. Alle mannelijke hoogleraren zien hun eigen leiderschapsstijl niet als hiërarchisch en benadrukten juist het onderlinge contact. *“Ik ben niet heel top down, ik stuur of leid mensen niet volgens strakke richtlijnen, dat doe ik niet. Ik ben wel betrokken, ik laat mensen dingen*

<sup>103</sup> Interview M4, hoogleraar UU sinds 2011, 60-64 jaar oud.

<sup>104</sup> Interview M17, hoogleraar UU sinds 2011, 50-54 jaar oud.

<sup>105</sup> Interview M16, hoogleraar UU sinds 2011, 45-49 jaar oud.

*doen waar ze goed in zijn.*"<sup>106</sup> Deze manier van leidinggeven sluit aan bij de overlegcultuur, maar komt bovendien overeen met het beeld dat Kouzes en Posner (2006, 17) in de literatuur schetsen; namelijk dat leiders doormiddel van leiderschap een klimaat proberen te creëren waarbinnen mensen optimaal presteren. In vergelijking met de drie basis leiderschapsstijlen die in de literatuur genoemd worden, komt de leiderschapsstijl, zoals de mannelijke hoogleraren binnen de Universiteit Utrecht die beschrijven, het meest overeen met de 'feminiene' *Transformal leadership*, waarbij (persoonlijke) verandering centraal staat (Appelbaum et al. 2003).

Een genderverschil dat mannelijke hoogleraren wel herkende in de praktijk, is dat vrouwen volgens hen collectiever ingesteld zijn en meer denken aan het groepsbelang dan mannen. *"Ik denk dat mannen als ze in een groep functioneren de eigenschap hebben erg aan zichzelf te denken, terwijl vrouwen een groter groepsgevoel hebben en de problemen die de groep heeft willen op lossen."*<sup>107</sup> Er moet hierbij wel rekening gehouden worden met de eigenschappen die we aan de verschillende genders koppelen, zoals dat mannen worden gezien als individualistischer (Engen et al. 2001, 583), waardoor we vrouwen sneller eigenschappen toedichten die in het belang van de groep zijn (Haas en Wang 2007). Dit groepsgevoel is volgens deze mannelijke hoogleraren een reden waardoor vrouwen in sommige gevallen moeilijker doorgroeien naar hoogleraar posities. Eén van de hoogleraren benoemde dit als volgt: *"Ik ken een aantal vrouwen om mij heen die volgens mij geen hoogleraar zijn geworden omdat ze te veel in dat groepsgevoel bewegen en te weinig met hun vuist op tafel durven te slaan voor zichzelf."*<sup>108</sup> Hierbij moet wel de kanttekening geplaatst worden dat dit per faculteit kan verschillen. Zoals eerder benoemd wordt binnen de faculteit REBO meer waarde gehecht aan het zijn van een 'teamspeler'.

### 6.3. Conclusie hoofdstuk 6

Uit dit hoofdstuk blijkt dat mannelijke en vrouwelijke hoogleraren de werksfeer anders ervaren. Dit blijkt uit de manier waarop ze het onderlinge contact beschrijven. Mannelijke hoogleraren ervaren veel onderlinge concurrentie en hebben het idee dat vrouwen hier minder goed mee om kunnen gaan. Vrouwen ervaren echter goed contact en support van collega's. Volgens beide genders heeft de hiërarchie geen invloed op het onderlinge contact. De meerderheid aan mannen op hoge posities heeft volgens hoogleraren wel invloed op het onderling contact en de genderongelijkheid binnen het hoogleraarschap. Sommige vrouwelijke hoogleraren merken dat ze vaak als enige vrouw in commissies zitten en dat hun mening vanwege de meerderheid aan mannen minder gehoord wordt. Mannelijke hoogleraren erkennen ook dat er een mannelijke cultuur is. Zij zien dit net als vrouwelijke hoogleraren doorwerken in de benoemingscommissies. Ondanks dit blijkt dat mannelijke en vrouwelijke hoogleraren hun eigen leiderschapsstijl als feminien zien, zoals deze in de literatuur beschreven is (Engen et al. 2001, 583). Toch voldoen mannelijk hoogleraren niet helemaal aan de

<sup>106</sup> Interview M10, hoogleraar UU sinds 2012, 50-54 jaar oud.

<sup>107</sup> Interview M12, hoogleraar UU sinds 2001, 55-59 jaar oud.

<sup>108</sup> Idem

## Empirische resultaten

kenmerken van de feminiene leiderschapsstijl, omdat ze aangeven dat ze minder groepsgevoel hebben. Dit groepsgevoel zien ze wel terug bij vrouwelijke hoogleraren. Vrouwelijke hoogleraren ervaren dit hetzelfde.



## 7. Ouderschap binnen de Universiteit Utrecht

In dit empirische hoofdstuk wordt ingegaan op de invloed van het stereotype beeld van de ideale wetenschapper op het hoogleraarschap, en hoe dit binnen de Universiteit Utrecht botst met zorgtaken. Om dit te verduidelijken worden de verschillende verwachtingen die de maatschappij heeft, die leiden tot verschillende genderrollen, besproken (Mascia-Lees 2010, 7). Dit gebeurt aan de hand van de ervaringen van de hoogleraren. Hieruit blijkt dat er een discours is in de samenleving over goed vaderschap en moederschap. In dit hoofdstuk blijkt hoe dit van invloed is op de ervaringen over de genderongelijkheid binnen het hoogleraarschap.

### 7.1. Ervaringen vrouwelijke hoogleraren

Jet (1.500)

#### Conflicterende verwachtingen

In de interviews met vrouwelijke hoogleraren kwam het ideaalbeeld van een wetenschapper voornamelijk naar voren rondom de ophef met betrekking tot het interview met Hans Clevers.<sup>109</sup> Clevers meent dat Nederland achter gaat lopen op de rest van de academische wereld omdat wetenschappers hier veel vrije tijd hebben. Om even goed onderzoek te doen als andere landen, moet er meer gewerkt worden. In het interview vertelde hij dat wetenschappers in Nederland te weinig werken en dat vooral vrouwen niet weten hoe ze moeten beulen.<sup>110</sup> Een vrouwelijke hoogleraar die ten tijde van deze ophef werden geïnterviewd, benoemde dit als voorbeeld om te laten zien dat dit het beeld van een wetenschapper is. *“Dit is ook de visie op onderzoek. (...) Hij zegt er is geen ruimte voor mensen die met verlof willen, die vakantie willen, want in de VS doen ze dat ook niet.”*<sup>111</sup> Voor zwangerschapsverlof is in het beeld van ideale wetenschapper geen ruimte, ook minder werken om te zorgen voor de kinderen past niet in het ideaalbeeld.

Vrouwelijke hoogleraren met kinderen passen dus niet in het ideaalbeeld van de wetenschapper. Doordat ze niet in compleet in dit beeld passen, volgen ze niet het discours en dat kan negatieve gevolgen hebben (Deutsch 2007) Vrouwelijke hoogleraren ervaren deze gevolgen op verschillende manieren. In eerste instantie worden vrouwen vaak onderschat. *“De allereerste vergadering, ik zei iets en dat was blijkbaar iets slims en hij keek echt verbaasd. Toen dacht ik: je hebt me aangenomen wat had je verwacht?”*<sup>112</sup> Verder vertelde een andere hoogleraar dat in een publicatie die ze samen met een

<sup>109</sup> Hans Clevers is een van de vijf mannen die het Oncode instituut in Nederland gaan leiden, waarin onderzoekers van verschillende universiteiten samen gaan werken om kankermedicijnen en behandelingen te ontwikkelen. Clevers is oud-voorzitter van het KNAW, hoogleraar aan de Universiteit Utrecht en hij is onderdeel van het *old boys network* van de academische wereld. Bron: <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2216064-bepaalt-eeen-kleine-mannenkliek-het-kankeronderzoek-in-nederland.html> Gepubliceerd op 10-2-2018 en bezocht op 12-6-2018

<sup>110</sup> Idem

<sup>111</sup> Interview V7, hoogleraar UU sinds 2013, leeftijd onbekend.

<sup>112</sup> Interview V4, hoogleraar UU sinds 2004, 55-59 jaar oud.



mannelijke collega had geschreven alle vernieuwde theorieën aan hem werden toegekend. Er werd niet van haar verwacht dat ze op die manier zou presteren.<sup>113</sup> Ook zijn een paar vrouwelijke hoogleraren<sup>114</sup> een keer als secretaresse aangezien tijdens hun carrière. *“Ik kwam bij de receptionist en vroeg om mijn toga. Toen zei hij: Van wie bent u de secretaresse en voor wie komt u het ophalen.”*<sup>115</sup> Van vrouwelijke wetenschappers wordt dus niet altijd verwacht dat ze hetzelfde presteren als mannelijke wetenschappers. Zodra vrouwelijke hoogleraren kinderen krijgen verschillen de verwachtingen in vergelijking met mannelijke hoogleraren nog meer. Een vrouwelijke hoogleraar meent dat de Nederlandse samenleving erg streng is voor vrouwen met kinderen.

*“Als je op school zegt ik moet weg, dan zijn daar tien andere moeders die jou heel verwijtend aankijken. Wanneer je dan ook nog zegt: ‘Ik haat knutselen.’ Dan ben je een slechte moeder. (...) Ondanks de gender equality is Nederland tamelijk hard in moeders afrekenen als ze niet de optimale moeder zijn.”*<sup>116</sup>

Van vrouwen in een westerse samenleving wordt verwacht dat ze de toegewijde moeder zijn (Moore 1988). Een hoogleraar drukte dit sterk uit *“Ik had ook geen geld voor een nanny of dat soort achterlijke dingen, dan denk ik, neem dan geen kinderen.”*<sup>117</sup> Zij is van mening dat vrouwen tijd vrij moeten maken voor kinderen en dat ze anders geen kinderen moet nemen. Vrouwelijke hoogleraren merken op verschillende plekken dat ze niet aan het plaatje van de ideale moeder voldoen. Wanneer men niet voldoet aan de verwachte genderrol, dus zijn of haar gender niet naar de normen van de samenleving doet, heeft dat ook gevolgen (Deutsch 2007). Een voorbeeld hiervan is de negatieve mening van andere moeders op het schoolplein.

Omdat er van vrouwelijke hoogleraren verwacht wordt dat ze als moeder hun kinderen als enige prioriteit hebben botst dit met het ideale beeld van wetenschapper. Om hun carrière niet te schaden proberen vrouwelijke hoogleraren te voldoen aan de stereotype wetenschapper. Wat ervoor zorgt dat vrouwen bewust bezig zijn met het wel of niet benoemen van hun moederschap in een werkomgeving. Een manier om dit te doen is het hebben van kinderen en de wetenschappelijke carrière gescheiden te houden. Bijvoorbeeld bij het opstellen van hun curriculum vitae. *“Zet je kinderen wel of niet op je curriculum vitae? Dat kan twee kanten op gaan, van oh wat knap dat je dat gedaan hebt met kinderen, of oh die had eigenlijk voor haar kinderen moeten zorgen.”*<sup>118</sup> Deze hoogleraar heeft momenteel haar kinderen niet op haar curriculum vitae staan. Het citaat laat zien dat sommige vrouwen zich bewust zijn van het voor of nadeel dat kinderen kunnen geven tijdens een sollicitatie. Op de werkvloer houden

<sup>113</sup> *Smalltalk* met hoogleraar na afloop van interview V13, hoogleraar UU sinds 2005, 60-64 jaar oud.

<sup>114</sup> Interview V3, hoogleraar UU sinds 2007, 65-69 jaar oud; Interview V9, hoogleraar UU sinds 2001, leeftijd onbekend; Interview V14, hoogleraar UU sinds 2002, 60-64 jaar oud.

<sup>115</sup> Interview V9, hoogleraar UU sinds 2001, leeftijd onbekend.

<sup>116</sup> Interview V12, hoogleraar UU sinds 2016, leeftijd onbekend.

<sup>117</sup> Interview V6, hoogleraar UU sinds 2009, 65-69 jaar oud.

<sup>118</sup> Interview V7, hoogleraar UU sinds 2013, leeftijd onbekend.

sommige vrouwen privé en werk ook gescheiden. Vrouwelijke wetenschappers worden bijvoorbeeld al geadviseerd, door andere vrouwelijke collega's in hogere functies, om tijdens vergaderingen of tijdens het beantwoorden van mails, niet de kinderen te benoemen, zoals blijkt uit de volgende twee citaten:

*“Ik heb heel lang niet gezegd wanneer ik thuis moest zijn voor de kinderen, dat ik een afspraak had. Ik zou niet zo snel zeggen in een vergadering: Ik ga naar huis want ik moet mijn kinderen ophalen van school.”<sup>119</sup>*

en

*“Toen ik nog aio en UD was toen hadden we het er weleens over gehad. Toen zei A: Je moet niet in je email zeggen, dan kan ik niet want ik moet mijn kinderen halen. Je moet gewoon zeggen nee dan kan ik niet want ik heb een andere afspraak. (...) Dat idee dat als je als vrouw carrière wilt maken en serieus genomen wilt worden, dan moet je niet gaan schermen met je thuis (...) want dan word je minder serieus genomen.”<sup>120</sup>*

Verschillende vrouwelijke hoogleraren hebben het gevoel dat als ze laten zien dat ze moeder zijn, dat men er dan vanuit gaat dat ze minder toegewijde wetenschappers zijn.<sup>121</sup> Dit beeld bestaat volgens hen minder van vaders. Van mannen wordt verwacht dat ze minder belang hechten aan de privésfeer en gaat men ervanuit dat ze voor de carrière gaan (Correll et al. 2007, 1306). In vergelijking met vrouwen kunnen ze eerder in het plaatje van ideale wetenschapper passen. Uitspraken zoals die van Hans Clevers onderstrepen dit beeld. Een gevolg hiervan is dat mannen in tegenstelling hun kinderen niet hoeven te verzwijgen, ze worden eerder geroemd omdat ze voor hun kinderen zorgen.<sup>122</sup> Een vrouwelijke hoogleraar ervaarde dit verschil heel duidelijk in vergaderingen.

*“Dan heb je twee hoogleraren, mij en een man. Beide zeggen we: Sorry, ik moet naar huis, want iedereen is ziek. (...) Bij de man zit iedereen te kwijlen van wat een goede vader en ik ben degene die wéér weg moet voor haar kinderen.”<sup>123</sup>*

Dit voorbeeld illustreert nogmaals dat een vrouwelijke hoogleraar het gevoel heeft dat ze op het werk wordt weggezet als een niet toegewijde wetenschapper omdat ze voor haar kinderen kiest. Terwijl ze op school niet een goede moeder zijn omdat ze weg moeten voor een vergadering. Volgens

---

<sup>119</sup> Interview V10, hoogleraar UU sinds 2015, 45-49 jaar oud.

<sup>120</sup> Interview V11, hoogleraar UU sinds 2014, 45-49 jaar oud.

<sup>121</sup> Acht van de zeventien vrouwelijke hoogleraren gaven dit aan.

<sup>122</sup> Informatie verkregen door het bijwonen van een van de drie lezingen van de Future of Work programma reeks van de TivoliVredenburg en de Universiteit Utrecht. In deze lezing gaf prof. dr. Belle Derks, hoogleraar *Psychological perspectives on organisational behaviour within institutions*, meer informatie over de man-vrouwverhoudingen op de arbeidsmarkt. De lezing vond plaats op vijftien maart 2018.

<sup>123</sup> Interview V12, hoogleraar UU sinds 2016, leeftijd onbekend.

verschillende vrouwelijke hoogleraren hebben mannen dit probleem niet en kunnen ze zowel een goede vader als een goede wetenschapper zijn in de ogen van anderen.<sup>124</sup>

### Normalisering van zorgtaken

Er worden verschillende maatregelen genomen om genderongelijkheid tegen te gaan. Een voorbeeld hiervan is de positieve discriminatie in commissies zoals in hoofdstuk zes besproken is. Een andere verandering die toekomstige vrouwelijke hoogleraren kan helpen met doorgroeien is de nadruk op kwaliteit in plaats van kwantiteit als het gaat om artikelen. In het huidige systeem is het hebben van de meeste publicaties, volgens mannelijke en vrouwelijke hoogleraren een voordeel. Aangezien vrouwen soms voor een periode niet fulltime werken kunnen ze niet altijd evenveel publiceren. Een vrouwelijke hoogleraar vertelde dat bij de faculteit sociale wetenschappen het belang van veel publicaties steeds minder nadrukkelijk aanwezig is.

*“Over de jaren heen is daar een goed systeem voor gekomen. Als zowel een man en een vrouw ieder tien publicaties hebben geschreven en de vrouw doet daar vijftien jaar over en de man vijf, dan werd er gedacht die man zal wel beter zijn. In het nieuwe systeem moeten alle kandidaten, niet alleen de vrouw, uitleggen in hoeverre ze tot die productie gekomen zijn. Het kan dus zo zijn dat ze kinderen gekregen hebben of mantelzorger voor hun ouders zijn geweest.”<sup>125</sup>*

Wanneer vrouwen door meer zorgtaken minder publiceren, zal dit met het nieuwe systeem niet zorgen voor een verkleining van carrièrekansen. Het voorbeeld laat onder meer zien dat er meer ruimte komt voor zorgtaken in de wetenschap.

Vrouwelijke hoogleraren zetten zichzelf ook op andere manieren in om te zorgen dat toekomstig vrouwelijke hoogleraren niet afzien van het worden van hoogleraar. Zoals het expliciet maken dat kinderen en werk wel goed samen kan gaan. *“Nu ik hoogleraar ben, ben ik het wel expliciet gaan maken. Zodat ik de jonge vrouwen in mijn omgeving duidelijk maak dat ik ook die afweging maak.”<sup>126</sup>* Op deze manier wordt het hebben van kinderen als wetenschapper genormaliseerd, zodat toekomstige vrouwelijke hoogleraren niet het gevoel hebben dat ze hun kinderen moeten verzwijgen. Ze doet haar gender op een andere manier zodat in de toekomst de genderrol anders geconstrueerd wordt (Deutsch 2007). Deze voorbeelden laten zien dat de vrouwelijke respondenten bezig zijn met het zorgen dat er meer vrouwelijke hoogleraren komen. Alle vrouwelijke hoogleraren vinden het prettig om met zowel mannen als vrouwen samen te werken en motiveren andere vrouwen, zo ook mijzelf, om voor dit

---

<sup>124</sup> Interview V10, hoogleraar UU sinds 2015, 45-49 jaar oud; Interview 12, hoogleraar UU sinds 2016, leeftijd onbekend; Interview V15, hoogleraar UU sinds 2016, 35-39 jaar oud; Interview V17, hoogleraar UU sinds 2012, 50-54 jaar oud.

<sup>125</sup> Interview V9, hoogleraar UU sinds 2001, leeftijd onbekend.

<sup>126</sup> Interview V11, hoogleraar UU sinds 2014, 45-49 jaar oud.



carrière pad te kiezen. Tijdens de interviews heb ik nergens een *Queen bee effect* (Ellemers et al. 2012) gemerkt, eerder het tegenovergestelde.

## 7.2. Ervaringen mannelijke hoogleraren

Pieter (816)

### Gesocialiseerde genderrollen versus het hoogleraarschap

Het ideaalbeeld van een wetenschapper (Benschop en Brouns 2003) is terug te zien in de ervaringen van mannelijke hoogleraren. Zestien van de achttien mannelijke hoogleraren hebben zowel een onderzoek- als een onderwijsverantwoordelijkheid en ervaren hierdoor een grote werkdruk. Eén van de respondenten beschreef zijn eigen werkzaamheden als volgt:

*“Ik heb twee hele grote onderzoekbeurzen, waaronder een Vici en een ERC consolidator. Dat betekent dat ik een team leid van twaalf onderzoekers, postdocs en aio’s en nog afgestudeerden eromheen. Ik sta op allebei ingepland voor vijftig procent van mijn tijd, dus samen in principe honderd procent van de tijd. Daarnaast doe ik een dag per week aan valorisatie activiteiten en coördineer ik op dit moment een eerste jaar vak waarbij ik ook les geef over academische vaardigheden. Alles bij elkaar betekent dat dat ik gewoon een taakbelasting van honderdveertig procent heb.”<sup>127</sup>*

Aansluitend hierop zei deze hoogleraar nadrukkelijk dat parttime werken als hoogleraar dan ook onmogelijkheid is. Dit werd bevestigd door de vijf mannelijke hoogleraren<sup>128</sup> die na het krijgen van kinderen deels de zorgtaken op zich hadden genomen. Eén van het zei: *“Ik heb wel ervaren dat zorgtaken, en dan even ongeacht of het mannen of vrouwen zijn, dat de combinatie met zorgtaken je in de academische ratrace wel op achterstand zet.”<sup>129</sup>* Dat een hoogleraarsfunctie moeilijk te combineren is met zorgtaken is volgens alle achttien mannelijke hoogleraren de belangrijkste oorzaak voor de genderongelijkheid binnen het hoogleraarschap. Volgens hen brengt de verantwoordelijkheid voor de zorgtaken vrouwen op achterstand na hun promotie. Tijdens al mijn interviews heb ik kritisch gevraagd waarom vrouwen hier dan meer last van hebben. Alle reacties kwamen erop neer dat vrouwen vaker verantwoordelijk zijn voor de zorgtaken dan mannen.<sup>130</sup> Tevens vroeg ik of ze zelf

<sup>127</sup> Interview M5, hoogleraar UU sinds 2014, 45-49 jaar oud.

<sup>128</sup> Interview M2, hoogleraar UU sinds 1998, 55-59 jaar oud; Interview M6, hoogleraar UU sinds 2001, 55-59 jaar oud; Interview M7, hoogleraar UU sinds 1997, 60-64 jaar oud; Interview M11, hoogleraar UU sinds 2015, 50-54 jaar oud; Interview M12, hoogleraar UU sinds 2001, 55-59 jaar oud.

<sup>129</sup> Interview M7, hoogleraar UU sinds 1997, 60-64 jaar oud.

<sup>130</sup> Uit alle interviews met mannelijke hoogleraren.



kinderen hadden en of ze fulltime waren blijven werken. Uiteindelijk bleek dat elf van de zestien hoogleraren met kinderen door zijn blijven werken terwijl hun vrouwen voor de kinderen zorgden.<sup>131</sup>

Een van de oorzaken voor de ongelijke verdeling van de zorgtaken ligt volgens de helft van de respondenten bij het verantwoordelijkheidsgevoel van vrouwen. *“Deels denk ik dat vrouwen een groter verantwoordelijkheidsgevoel hebben om thuis de zaken aan de gang te houden en dat de man zich traditioneel achter het kostwinnerschap weet te verschuilen.”*<sup>132</sup> Gesocialiseerde genderrollen zijn volgens alle mannelijke hoogleraren echter de belangrijkste oorzaak. Wie of wat we zijn en welke identiteit we hebben is terug te vinden in de genderrollen die we aannemen; *doing gender* (West en Zimmerman 1987). Aansluitend hierop worden vrouwelijke genderrollen geassocieerd met de privésfeer, waaronder de opvoeding, en mannelijke genderrollen met de publieke sfeer, waardoor zij verantwoordelijk worden geacht voor het inkomen (Haas en Hwang 2007, 55; Ridgeway 2001, 651-652). Deze genderrollen werken volgens mannelijke hoogleraren door binnen de universiteit.

*“Het is heel simpel, vrouwen zijn oververtegenwoordigd in de afstudeerpopulatie, in de promovendi populatie, postdocs, UD's en UHD's, en dan komen de kinderen en gaan de rolopvattingen rondom moederschap en man/vrouw taakverdelingen in het gezin spelen. Die werken door in de universiteit.”*<sup>133</sup>

Deels denken mannelijke hoogleraren dat dit komt omdat vrouwen biologisch gezien de kinderen moeten baren, maar negen mannelijke hoogleraren hebben het idee dat het voor vrouwen meer geaccepteerd is om voor de kinderen te zorgen dan voor mannen. Eén van hen verwoorde het als volgt: *“Ik denk dat het impliciet zit en dat er meer begrip op het werk is als de moeder wat eerder naar huis gaat om een ziek kind op te vangen dan als de vader dat doet.”*<sup>134</sup> Hiermee onderstreept hij het beeld van Moore (1988) die beschrijft dat een vrouw in de westerse cultuur wordt geassocieerd met moederschap. Vijf mannelijke hoogleraren<sup>135</sup> dachten zelfs dat er sprake is van ‘schoolpleinterreur’. Dit houdt volgens hen in dat vrouwen die wel fulltime blijven werken daar negatieve reacties op krijgen van andere vrouwen. *“Er zijn heel veel voorbeelden van succesvolle vrouwen die fulltime werken die te horen krijgen dat het raar is dat zij niet meehelpt met schoolreisjes en dat soort dingen.”*<sup>136</sup> Volgens de vijf mannelijke hoogleraren die dit ervaren is dat de belangrijkste reden dat veel vrouwen in Nederland voor parttime werk kiezen. Een mannelijke hoogleraar onderbouwde dit

---

<sup>131</sup> Uit alle interviews met mannelijke hoogleraren.

<sup>132</sup> Interview M12, hoogleraar UU sinds 2001, 55-59 jaar oud.

<sup>133</sup> Interview M6, hoogleraar UU sinds 2001, 55-59 jaar oud.

<sup>134</sup> Interview M10, hoogleraar UU sinds 2012, 50-54 jaar oud.

<sup>135</sup> Interview M5, hoogleraar UU sinds 2014, 45-49 jaar oud; Interview M7, hoogleraar UU sinds 1997, 60-64 jaar oud; Interview M8, hoogleraar UU sinds 2002, 50-54 jaar oud; Interview M11, hoogleraar UU sinds 2015, 50-54 jaar oud; Interview M13, hoogleraar UU sinds 2001, 50-54 jaar oud.

<sup>136</sup> Interview M13, hoogleraar UU sinds 2001, 50-54 jaar oud.

door de vergelijking te maken met de Scandinavische landen die op dit gebied meer geëmancipeerd zijn:

*“In de Nederlandse cultuur is er een verschil tussen goed moederschap en goed vaderschap. Vrouwen hebben het wat dat betreft moeilijker dan Scandinavische vrouwen die een goede moeder kunnen zijn terwijl ze hun kind naar de crèche sturen. Nederlandse vrouwen worden dan als slechte moeders gezien en kiezen er dus voor om wat minder te werken.”<sup>137</sup>*

Hieruit blijkt dat maatschappelijke factoren volgens mannelijke hoogleraren een belangrijk aandeel hebben in de genderongelijkheid binnen het hogleraarschap. Daarnaast is het opvallend dat dit beeld in contrast staat met de ervaring van vrouwelijke hoogleraren, die aangeven dat ze het idee hebben dat het voor mannen juist meer geaccepteerd is als ze eerder naar huis gaan voor de kinderen.

### 7.3. Conclusie hoofdstuk 7

Concluderend komt in dit hoofdstuk voornamelijk naar voren dat het beeld van de ideale wetenschapper weinig ruimte overlaat voor zorgtaken. Beide genders merken dit binnen het hogleraarschap, maar erkennen dat vrouwelijke hoogleraren hier meer last van hebben omdat zij vaker verantwoordelijk zijn voor de zorgtaken. Negen mannelijke hoogleraren verklaren het verschil in verantwoordelijkheid deels doordat het voor vrouwen meer geaccepteerd is om voor de kinderen te zorgen, terwijl vrouwen het tegenovergestelde denken. Daarnaast ervaren vrouwelijk hoogleraren dat ze zich vanwege het ideaalbeeld van een wetenschapper zich in vergelijking met mannen extra moeten bewijzen als hoogleraar. Aansluitend hierop benoemen beide genders het belang van positieve discriminatie voor vrouwen, maar mag dit volgens mannen niet ten koste gaan van de kwaliteit. Mannelijke hoogleraren vergeten hierbij dat ze vanuit de maatschappij bepaalde privileges hebben; de eigenschappen die we aan mannen toekennen worden eerder gezien als kwalitatief goed.

---

<sup>137</sup> Interview M6, hoogleraar UU sinds 2001, 55-59 jaar oud.

## 8. Conclusie en discussie

Jet en Pieter (2.993)

In dit laatste hoofdstuk van de scriptie worden onze belangrijkste bevindingen besproken waaruit de conclusies worden getrokken die leiden tot het antwoord op de onderzoeksvraag:

*“Hoe ervaren mannelijke en vrouwelijke hoogleraren de bedrijfscultuur op de Universiteit Utrecht met betrekking tot genderongelijkheid binnen het hoogleraarschap?”*

De ervaringen van mannelijke en vrouwelijke hoogleraren worden met elkaar vergeleken om te kijken wat de verschillen en overeenkomsten zijn. De uitkomsten worden gekaderd in vijf paragrafen. Als eerste wordt beschreven hoe mannelijke en vrouwelijke hoogleraren wegens de competitieve werkomgeving ongelijke doorgroeimogelijkheden ervaren. We gaan in op het belang van kwaliteit en hoe dit zich verhoudt tot gender. In de tweede paragraaf wordt beargumenteerd waarom er op de Universiteit Utrecht sprake is van een *old boys network* en hoe mannelijke en vrouwelijke hoogleraren dit anders ervaren. Daarna gaan we in op de manier waarop hoogleraren hun eigen leiderschapstijl beschrijven en concluderen we dat ze beide een feminiene leiderschapstijl uitoefenen. In de vierde paragraaf wordt ingegaan op de gesocialiseerde genderrollen en hoe deze van invloed zijn op de genderongelijkheid. Aan de hand van het beeld van de ideale wetenschapper (Benschop en Brouns 2003) wordt stilgestaan bij de invloed van zorgtaken, moederschap en vaderschap op een carrière als hoogleraar. Tot slot kijken we in de laatste paragraaf kritisch naar ons eigen onderzoek en worden er aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

### 8.1. Ongelijke doorgroeimogelijkheden

Zowel mannelijke als vrouwelijke hoogleraren geven aan dat er binnen de Universiteit Utrecht een competitieve werkomgeving is. Volgens beide genders komt dit door het piramidemodel van de universiteit (zie bijlage 3). Dit houdt in dat het aantal posities afneemt naarmate je hoger in de hiërarchie komt. Aansluitend hierop benoemen mannelijke en vrouwelijke hoogleraren beide dat publicaties en het binnenhalen van beurzen van invloed is op het worden van hoogleraar. Dit zorgt volgens hen voor een competitieve werkomgeving. Mannelijke hoogleraren ervaren de competitie meer dan vrouwen, volgens één van hen zijn beurzen zelfs het selectiemechanisme geworden voor het hoogleraarschap. Het gevolg van deze competitieve werkomgeving is volgens mannelijke hoogleraren dat ze hun collega's als concurrenten gaan zien. Uit de interviews met vrouwelijke hoogleraren kwam dit niet zo sterk naar voren, maar hier is ook niet specifiek naar gevraagd. De reden dat mannelijke hoogleraren de competitie wel specifiek benoemen kan te maken hebben met de verwachtingen die men heeft van mannen, namelijk dat ze competitief horen te zijn (Ridgeway 2001, 651-652).



Alle hoogleraren zijn het eens dat alleen de meest getalenteerde wetenschappers en docenten hoogleraar kunnen worden. Toch geeft een vrouwelijke hoogleraar aan dat ze ondanks hard werken, publiceren en goed netwerken niet met hetzelfde gemak doorgroeide als sommige mannen. Mannelijke hoogleraren geven echter aan dat er volgens hen geen sprake is van genderdiscriminatie. Ze menen dat kwaliteit en de kwalificaties uit het benoemde oranje boekje voor iedereen het criterium zijn om hoogleraar te worden. Dit is volgens hen niet gendergevoelig, als een vrouw kwalitatief goed is en aan de eisen voldoet dan heeft zij net zoveel kansen als een man om door te groeien. Op deze manier bepaalt de verhouding geschikte kandidaten volgens mannelijke hoogleraren de verhouding mannelijke en vrouwelijke hoogleraren. Zoals de cijfers van het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (2017) laten zien is het aantal vrouwen wat afstudeert groter dan het aantal mannen. En ook mannelijke hoogleraren ervaren dat het aantal kwalitatief geschikte vrouwen toeneemt. Vanwege deze reden zijn zij van mening dat de genderongelijkheid zich vanzelf oplost. Dit beeld sluit aan bij de theorie van Jones (2005, 90), die beschrijft dat een bedrijfscultuur alleen verandert als de omgeving verandert. Echter houden mannelijke hoogleraren hier volgens ons te weinig rekening met de uit de maatschappij afkomstige privileges van mannen, waarbij de kwaliteiten van mannen op werkgebied eerder als kwalitatief goed worden gezien dan vrouwelijke eigenschappen (Devreux 2007, 88). Aan de andere kant geven mannelijke hoogleraren wel aan dat ze geen problemen hebben met de positieve discriminatie van vrouwen. Hierbij vermelden ze echter dat ‘gelijke geschiktheid’ een voorwaarde moet zijn. Ook hier lijken mannelijke hoogleraren hun privileges in de maatschappij te vergeten (Devreux 2007).

Daarnaast geven zestien mannelijke hoogleraren aan dat ze ervaren dat er tijdens benoemingen door de benoemingsadviescommissies gekeken wordt naar masculiene eigenschappen. Twee van hen hadden het idee dat het vertonen van haantjesgedrag hierdoor helpt om hoogleraar te worden. Aansluitend hierop komt uit de reacties van sommige vrouwelijke hoogleraren naar voren dat ze ervaren dat ze niet altijd als even goed worden gezien als hun mannelijke collega's. Hun aandeel in een onderzoek wordt bijvoorbeeld onderschat, waardoor ze moeten zichzelf bewijzen, terwijl er bij een man vanuit wordt gegaan dat hij goed onderzoek heeft gedaan. Hieruit blijkt dat het voor vrouwen, ongeacht hun kwaliteiten, moeilijker is om door te groeien tot een hoogleraar posities. Hier kan uit worden opgemaakt dat er op de Universiteit Utrecht sprake is van de effecten van een glazen plafond (Cotter et al. 2001).

## 8.2. *Het old boys network*

Een groot aantal mannen bovenin de hiërarchie van een organisatie kan leiden tot een *old boys network* (McDonald 2011). Zoals uit de cijfers van het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (2017) blijkt, worden de topfuncties binnen universiteiten voornamelijk bezet door mannen. De



ervaringen van mannelijke en vrouwelijke hoogleraren onderbouwen het bestaan van een *old boys network* binnen de Universiteit Utrecht. Zowel mannelijke als vrouwelijke hoogleraren ervaren de samenstelling van commissies binnen de universiteit als belangrijke oorzaak. In de meeste commissies zitten meer mannen dan vrouwen, zo ook in de benoemingsadviescommissies. Aansluitend hierop vertelde een vrouwelijke hoogleraar dat de samenstelling van deze commissies veel invloed heeft op de besluitvorming. Als deze commissies vaker gevormd worden door mannen en er meer mannen inzitten, dan hebben mannen een grotere invloed dan vrouwen op het benoemingsproces van een nieuwe hoogleraar.

Mannelijke hoogleraren geven aansluitend hierop aan dat mannen vaker kiezen voor andere mannen. Een voorkeur voor je eigen gender is volgens mannen geen vorm van discriminatie, maar een logisch gevolg van mannen en vrouwennetwerken. Mannelijke hoogleraren geven aan dat zij vanwege de meerderheid van mannen in hun netwerk, eerder een goede mannelijke dan een vrouwelijke kandidaat vinden voor de functie. Hoewel mannen dus niet spreken van discriminatie sluiten ze vrouwen wel buiten als ze enkel in hun eigen mannennetwerk kandidaten kiezen. Op deze manier is er toch een vorm van discriminatie van vrouwen en blijven er meer mannen aan de top. Het gevolg is dat mannennetwerken, zoals de literatuur ook aangeeft (Gamba en Kleiner 2001, 104), leiden tot de instandhouding van het *old boys network*.

De werking van netwerken wordt ook duidelijk uit de ervaringen van vrouwelijke hoogleraren, aangezien sommige hoogleraar zijn geworden dankzij hun netwerk. Daarnaast geven vrouwelijke hoogleraren aan dat ze het meteen merkten als er een vrouw doorstroomde naar een topfunctie. Een mannelijke hoogleraar vertelde dat ze op de faculteit REBO daarom bewust mensen ingehuurd hadden om vrouwelijke kandidaten voor het hoogleraarschap te vinden buiten het eigen netwerk. Volgens hem had dit zichtbaar geholpen. Hieruit blijkt dat als je de mannen netwerken doorbreekt, dat dit effect heeft op het *old boys network*. Deels komt dit omdat het aandeel mannen in hoge posities afneemt, waardoor meer vrouwen invloed kunnen uitoefenen op de bedrijfscultuur (Hofstede 1994; Jordan 1995).

Vanwege het grote aandeel mannen in de top van de Universiteit Utrecht staat in het *Strategic Plan 2016-2020* (Universiteit Utrecht) geschreven dat de universiteit open en transparante sollicitaties wilt en dat er in elke commissie minstens één vrouw moet zitten. Op deze manier hoopt de universiteit een eventuele genderbias te voorkomen en ervoor te zorgen dat er meer vrouwen hoogleraar worden. Sommige vrouwelijke hoogleraren vinden dit erg prettig en geven aan deze regel als een instrument te gebruiken om de mening van vrouwen te vertegenwoordigen. Andere vrouwelijke hoogleraren vinden één vrouw niet genoeg en ervaren dat ze er net niet bij horen en als ‘vrouw’ worden weggezet. Ze merken dat er niet evenveel waarde wordt gehecht aan hun mening. Dit is terug te koppelen aan eerdergenoemde privileges die mannen in onze samenleving hebben (Devreux 2007, 88), waardoor de mening van vrouwen minder gehoord wordt.



Vanwege de meerderheid van mannen in posities met een grote beslissingsbevoegdheid hebben zij de macht om het *old boys network* in stand te houden (Hofstede 1994; Jordan 1995). Uit de interviews blijkt dat mannelijke hoogleraren dit niet bewust ervaren. Om meer vrouwen in de top te krijgen is het van belang dat er meer bewust zijn komt over netwerken en de rol van netwerken bij benoemingen. Wanneer dat gebeurt, zoals bij het voorbeeld van de faculteit REBO, dan worden geschikte kandidaten buiten het netwerk gevonden. Dit soort bewust genomen maatregelen zouden uiteindelijk kunnen leiden tot een minder grote invloed van het *old boys network*.

### 8.3. Hoogleraren als leidinggevend

In de literatuur staat beschreven dat mannen eerder een leiderschapsstijl hebben op basis van masculiene eigenschappen en vrouwen eerder een leiderschapsstijl op basis van feminiene eigenschappen (Appelbaum et al. 2003). De artikelen Ellemers et al. (2012) en van Engen et al. (2001) voegen daaraan toe dat mannelijke hoogleraren volgens gesocialiseerde genderrollen een *Transactional leadership* zouden hebben. Dit wordt gezien als een mannelijke leiderschapsstijl. Uit de empirische resultaten komt echter naar voren dat mannelijke hoogleraren hun eigen leiderschapsstijl als feminien zien. De manier waarop een mannelijke hoogleraar zijn eigen leiderschapsstijl beschrijft komt overeen met de *Transformational leadership*, die in de literatuur gekoppeld wordt aan feminiene eigenschappen. Hetzelfde geldt voor de leiderschapsstijl van vrouwelijke hoogleraren die ook overeenkomt met de *Transformational leadership* (Appelbaum et al. 2003). Zowel mannelijke als vrouwelijke hoogleraren vinden persoonlijke ontwikkeling van de werknemers onder hun leiding belangrijk.

Mannelijke en vrouwelijke hoogleraren beschrijven hun eigen leiderschapsstijl dus beide als feminien. Volgens mannelijke hoogleraren is dit het gevolg van de wetenschappelijke cultuur binnen de universiteit, waarbinnen beslissingen in overleg worden genomen. Hieruit blijkt dat leiderschap volgens mannelijke hoogleraren inderdaad een vorm is van culturele expressie van een bedrijfscultuur (Hendrickson 1989 in Tohidi en Jabbari 2012, 865). Echter weten wij niet of hun leiderschapsstijl in een andere bedrijfscultuur anders zou zijn. Wij hebben hier niet specifiek data over verzameld. Het zou daarom interessant zijn om te onderzoeken of deze mannen een andere manier van leiderschap uitoefenen als ze in een andere omgeving zouden werken. Vrouwelijke hoogleraren geven daarnaast aan dat hun eigen leiderschapsstijl niet zo verschilt van hun mannelijke collega's. Ondanks dat beide genders een leiderschapsstijl hebben die in de literatuur als feminien omschreven wordt (Ellemers et al. 2012; Engen et al. 2001), merkten mannelijke hoogleraren wel duidelijk verschil in het groepsgevoel. Volgens mannen hebben vrouwen aantoonbaar meer groepsgevoel en zorgt dit er in sommige gevallen voor dat ze minder snel in aanmerking komen voor het hoogleraarschap. Daarnaast benoemde een mannelijke hoogleraar dat zijn vrouwelijke leidinggevende zich gedraagt volgens de

‘masculiene’ leiderschapsstijl. In tegenstelling tot andere hoogleraren ervaart hij wel de *invisibility paradox* die Van den Brink en Stobbe (2009) beschrijven. Hij gaf aan dat hij zich aan haar masculiene gedrag irriteerde. Hiermee bevestigde hij de theorie van Ellemers et al. (2012) en Stelter (2002) die beschrijven dat een masculiene leiderschapsstijl bij vrouwen negatief beoordeeld wordt.

Aangezien bijna alle mannelijke en vrouwelijke hoogleraren geen duidelijk verschil ervaren tussen de leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen zou men voorzichtig kunnen stellen dat er hier geen gendercomponent in meespeelt. Echter om dit te concluderen is er verder onderzoek nodig. In de laatste paragraaf wordt dit verder toegelicht.

### 8.4. Weinig ruimte voor zorgtaken

Zowel mannelijke als vrouwelijke hoogleraren geven aan het hoogleraarschap gepaard gaat met een hoge werkdruk. Vrouwen ervaren dat er wegens deze hoge werkdruk weinig ruimte is voor privé-zaken naast hun wetenschappelijke carrière. Mannelijke hoogleraren bevestigen dit beeld van vrouwen en voegen daaraan toe dat ze zien dat vrouwen vaker verantwoordelijk zijn voor de zorgtaken. Veel vrouwelijke hoogleraren hebben in tegenstelling tot hun mannelijke collega's, vanwege hun kinderen, een periode niet fulltime gewerkt. Ook mannelijke hoogleraren die meer zorgtaken op zich hebben genomen benoemden dat dit ten koste ging van hun wetenschappelijke carrière. Mannelijke hoogleraren geven aan dat deze functie volgens hen onmogelijk is om parttime uit te oefenen. Dit sluit aan bij het beeld van de ideale wetenschapper waarin het werk de meeste aandacht vereist (Benschop en Brouns 2003). Veel vrouwelijke hoogleraren hebben echter wel gewoon parttime gewerkt. Ondanks dit vinden vrouwelijke hoogleraren dat mannen makkelijker aan de eisen van het hoogleraarschap kunnen voldoen, omdat vrouwelijke hoogleraren ervaren dat ze bij het benoemen van hun kinderen meteen als de stereotype moeder worden gezien. Hierdoor worden ze dus niet erkent als wetenschapper met de juiste ambitie. Volgens ons speelt hierbij ook mee dat we vanuit de maatschappij aan de hand van iemand zijn of haar gender bepalen wat geschikt en ongeschikt gedrag is (Mascia-Lees 2010, 7), zoals dat we vrouwen met moederschap associëren (Moore 1988, 25). Het merendeel van de mannelijke hoogleraren geeft aansluitend hierop aan dat ze het idee hebben dat vrouwen hun ambitie minder vaak in het werk leggen, maar meer in het gezin, waardoor ze in sommige gevallen niet worden gezien als geschikte kandidaten voor een promotie. De aanwezigheid van deze assumptie draagt bij aan het ontstaan van de *motherhood penalty* (Correll et al. 2007). Sommige vrouwelijke hoogleraren geven aan dat ze merken dat er zo gedacht wordt, waardoor ze hun moederschap op de achtergrond houden.

Verder geven vrouwelijke hoogleraren aan dat mannelijke hoogleraren met betrekking tot ouderschap minder negatieve effecten ondervinden. Volgens vrouwelijke hoogleraren wordt de ambitie van mannen zelden in twijfel getrokken als ze aangeven om hun kinderen van school op te



halen. Zij kunnen volgens een vrouwelijke hoogleraar hun vaderschap vrijer benadrukken. Mannelijke hoogleraren geven echter het tegengestelde aan. Zij voelen zich juist niet vrij om aan te geven als ze eerder naar huis moeten om hun kinderen op te halen. Volgens mannelijke hoogleraren is het maatschappelijk meer geaccepteerd voor vrouwen om eerder weg te gaan van werk voor de kinderen dan voor mannen. Beide genders geven dus aan dat het voor de andere gender gemakkelijker is om bijvoorbeeld eerder weg te gaan voor de kinderen. Aangezien zowel mannelijke als vrouwelijke hoogleraren aangeven zich op de Universiteit Utrecht niet vrij te voelen om aan te geven dat ze voor hun kinderen moeten zorgen tijdens werktijd, lijkt het beeld van de ideale wetenschapper erg aanwezig te zijn.

Vrouwelijke hoogleraren proberen het beeld waarin zorgtaken niet te combineren zijn met een wetenschappelijke carrière te veranderen door bijvoorbeeld te laten zien dat kinderen een baan als hoogleraar niet in de weg staan. Door zelf de combinatie van wetenschap en ouderschap te normaliseren en dus binnen de wetenschap ruimte te creëren voor zorgtaken, kan in relatie met de theorie van *Doing Gender* (West en Zimmerman 1987), het stereotype beeld van de mannelijke wetenschapper veranderen.

### 8.5. Voor verder onderzoek

De resultaten van ons onderzoek komen voort uit een onderzoek dat is gedaan onder hoogleraren van de Universiteit Utrecht. Zowel mannelijke als vrouwelijke hoogleraren geven aan dat hun perceptie anders is dan de percepties van werknemers in lagere functies. De huidige hoogleraren bekijken het probleem van bovenaf, terwijl de werknemers in lagere functies de stap naar het hoogleraarschap nog moeten maken. Het is aannemelijk dat zij de bedrijfscultuur en daarmee de doorgroeimogelijkheden anders ervaren. Het zou daarom interessant zijn om in een vervolgstudie de ervaringen van de bedrijfscultuur met betrekking tot genderongelijkheid van functies, zoals universitair hoofddocenten of universitair docenten te onderzoeken.

Wat daarnaast interessant is voor verder onderzoek is het gendersaspect in leidinggeven. Er zijn verschillende artikelen geschreven over leiderschap met betrekking tot gender (Appelbaum et al. 2003; Ellemers et al. 2012; Engen et al. 2001; Ridgeway 2001) aan de hand van de informatie die we uit de interviews verkregen hebben, hebben we een bepaalde leiderschapsstijl onder mannelijke en vrouwelijke hoogleraren geconstrueerd. Zoals in paragraaf 8.3 aangegeven kunnen we enkel een voorzichtige conclusie maken. Dit komt doordat we de informatie die we hebben over leidinggeven alleen de perceptie van de hoogleraar zelf is, om te weten hoe hoogleraren leidinggeven is het van belang om meer onderzoek te doen. Men zou participerende observatie kunnen doen bij verschillende leerstoelen en werknemers in deze leerstoel kunnen interviewen om zo onze bevindingen te



vergelijken en aan te vullen. Op deze manier krijgt men een completer beeld van het leidinggeven door mannelijke en vrouwelijke hoogleraren.

Een ander interessant aspect is het generatie verschil binnen de groep hoogleraren. Opvattingen over wat mannelijk en vrouwelijk is veranderen namelijk over de jaren heen. Bovendien blijkt uit de literatuur dat hoe langer een persoon werkzaam is binnen een organisatie, hoe meer zijn of haar percepties, gedachtes en gevoelens beïnvloed zijn door de bedrijfscultuur (Schein 1984, 12). Ondanks dat wij bekend zijn met de leeftijden van de hoogleraren hebben wij het generatieverschil niet specifiek meegenomen in ons onderzoek. Uit een aantal interviews van ons onderzoek kwam namelijk naar voren dat hoogleraren van vijftig jaar of ouder tot de oudere generatie worden gerekend. Deze generatie zou minder moderne opvattingen hebben met betrekking tot genderrollen en stereotyperingen volgens de geïnterviewde hoogleraren van jonger dan vijftig jaar. Het is daarom interessant om te onderzoeken of deze veronderstelde opvatting daadwerkelijk klopt. Als dit het geval is, dan kan dit van invloed zijn op de ervaring van de genderongelijkheid binnen het hogleraarschap op de Universiteit Utrecht. Wanneer deze generatie met pensioen gaat zou de genderongelijkheid afnemen. Hierdoor is het van belang om niet alleen het gendersaspect te onderzoeken maar ook het leeftijdsaspect.

Als laatste is het doel van dit onderzoek om inzicht te geven in de nog onbekende barrières voor gendergelijkheid binnen het hogleraarschap en dat de resultaten van het onderzoek hierdoor bijdragen aan de emancipatie van vrouwen binnen de academische sector, en daarmee meer gendergelijkheid op de arbeidsmarkt. Om conclusies te trekken over de barrières van gendergelijkheid binnen het hogleraarschap raden wij aan om dit onderzoek ook binnen andere Nederlandse universiteiten uit te voeren. Daarnaast adviseren wij om dit onderzoek op de Universiteit Utrecht over een aantal jaar nogmaals te herhalen. Het is dan interessant om te kijken of de genderongelijkheid op de functie hoogleraar afgenomen is en of dit onder hoogleraren heeft geleid tot een andere ervaring van de bedrijfscultuur. Dit zal nieuwe inzichten geven over de in deze thesis behandelde onderwerpen.

## Bibliografie

- Appelbaum, Steven H., Lynda Audet, en Joanne C. Miller. 2003. "Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories." *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (1): 43-51.
- Aronson, Edward. 2001. "Integrating leadership styles and ethical perspectives." *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18 (4): 244-256.
- Bartell, Marvin. 2003. "Internationalization of universities: A university culture-based framework." *Higher education*, 45 (1): 43-70.
- Baumgartner, Mindy S., en David E. Schneider. 2010. "Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling." *Journal of Career Development*, 37 (2): 559-576.
- Benschop, Yvonne., en Margo Brouns. 2003. "Crumbling Ivory Towers: Academic Organizing and its Gender Effects." *Gender, Work and Organization* 10 (2): 194-212.
- Boeije, Hennie. 2010. *Analysis in Qualitative Research*. Sage: London
- Butler, Judith. 2011. "Subjects of Sex/Gender/Desire." *Hoofdstuk 1 in Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*, door Judith Butler, 1-46. New York: Routledge.
- Butler, Judith. 1988. "Performative acts and gender constitution: An essay in phenomenology and feminist theory." *Theatre journal* 40 (4): 519-531.
- Correll, Shelley. J., Stephen Benard, en In Paik. 2007. Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American journal of sociology*, 112 (5): 1297-1338.
- Cotter, David A., Joan M. Hermsen, Seth Ovadia, en Reeve Vanneman. 2001. "The glass ceiling effect." *Social forces*, 80 (2): 655-681.
- Crenshaw, Kimberle. 1991 "Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of colour." *Stanford law review* 1241-1299.
- de Goede, Marije., Ruth van Veelen, en Belle Derks. 2016. "Financiële Beloning van Mannen en Vrouwen in de Wetenschap." *Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren*.
- Deutsch, Francine M. 2007. "Undoing Gender." *Gender & Society*, 21 (1): 106-127.
- Devreux, Anne-Marie. 2007. "New Fatherhood" in Practice: Domestic and Parental Work Performed by Men in France and in the Netherlands. *Journal of Comparative Family Studies*. 38(1): 87-103.
- DeWalt, Kathleen M., en Billie R. DeWalt. 2011. *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Walnut Creek: Atlantic.
- Diefenbach, Thomas., en John A.A. Sillince. 2011. *Formal and informal hierarchy in different types of organization*. *Organization studies*, 32(11), 1515-1537.



- Dwyer, Sean., Orlando C. Richard, en Ken Chadwick. 2003. "Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture." *Journal of Business Research*, 56 (12): 1009-1019.
- Ellemers, Naomi., Floor Rink, Belle Derks, en Michelle K. Ryan. 2012. "Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this)". *Research in Organizational Behavior*, 32, 163-187.
- Engen, Marloes L., Rien Leeden, en Tineke M. Willemsen. 2001. "Gender, context and leadership styles: A field study." *Journal of occupational and organizational psychology*, 74 (5): 581-598.
- Estévez-Abe, Margarita. 2005. "Gender Bias in Skills and Social Policies: The Varieties of Capitalism Perspective on Sex Segregation." *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 12 (2): 180-215.
- Folch, Marina Tomàs., en Georgeta Ion. 2009. "Analysing the organizational culture of universities: Two models." *Higher Education in Europe* 34 (1): 143-154.
- Gamba, Michelle., en Brian H. Kleiner. 2001. "The old boys' network today." *International Journal of Sociology and Social Policy* 21 (8-10): 101-107.
- Haas, Linda., en C. Philip Hwang. 2007. "Gender and organizational culture: Correlates of companies' responsiveness to fathers in Sweden." *Gender & Society* 21 (1): 52-79.
- Hamdat, Safriadi Supriadi., Mungsi Lampe, en Musran Munizu. 2016. "Organizational Culture In Perspective Anthropology." *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(6). 773-776.
- Hofstede, Geert. 1994. "The business of international business is culture." *International business review* 3 (1): 1-14.
- Jones, Andrew M. 2005. "The anthropology of leadership: Culture and corporate leadership in the American South." *Leadership*, 1(3), 259-278.
- Jordan, Ann. T. 1994. "Organizational culture: the anthropological approach." *Napa Bulletin*, 14(1), 3-16.
- Kouzes, James M., en Barry Z. Posner. 2006. *The leadership challenge Vol 3*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren. 2017. "Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2017."
- Lund, Daulatram B. 2003. "Organizational culture and job satisfaction." *Journal of business & industrial marketing* 18 (3): 219-236.
- Mascia-Lees, Frances E. 2010. *Gender & Difference in a Globalizing World: Twenty-first Century Anthropology*. Waveland PressInc: Long Grove
- McDonald, Steve. 2011. "What's in the "old boys" network? Accessing social capital in gendered and racialized networks." *Social networks*, 33 (4): 317-330.
- Moore, Henrietta L. 1988. *Feminism and Anthropology*. Polity Press: Cambridge.



- NWO. 10-02-2017. "NWO geeft uitvoer aan regeling 100 hoogleraar posities voor vrouwen." *Nederlandse organisatie voor wetenschappelijk onderzoek*. Geraadpleegd op 04-15-2018. <https://www.nwo.nl/actueel/nieuws/2017/nwo-geeft-uitvoer-aan-regeling-100-hoogleraarposities-voor-vrouwen.html>.
- Pless, Nicola, en Thomas Maak. 2004. "Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice." *Journal of Business Ethics* 54 (2): 129-147.
- Ridgeway, Cecilia L. 2001. "Gender, status, and leadership." *Journal of Social issues* 57 (4): 637-655.
- Sartre, Jean Paul. 1992. *Over het existentialisme*. Vertaald door Casper Hendriks. Amsterdam: Rainbow
- Schein, Edgar H. 1984. "Coming to a new awareness of organizational culture." *Sloan management review* 25 (2): 3-16.
- Searby, Linda., en Jenny Tripses. 2006. "Breaking Perceptions of 'Old Boys' Networks": Women Leaders Learning to Make the Most of Mentoring Relationships." *Journal of Women in Educational Leadership* 4 (3): 29-46
- Sporn, Barbara. 1996. "Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches." *Higher Education* 32 (1): 41-61.
- Stelter, Nicole Z. 2002. "Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications." *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 88-99.
- Tierney, William G. 1988. "Organizational culture in higher education: Defining the essentials." *The Journal of Higher Education* 59 (1): 2-21.
- Tohidi, Hamid., en Mohammed Mehdi Jabbari. 2012. "Organizational culture and leadership." *Procedia-Social and Behavioural Sciences* 31: 856-860.
- Universiteit Utrecht. 2015. "Hoofdlijnen hooglerarenbeleid 2015."
- Universiteit Utrecht. 2016. "Jaarverslag 2016."
- Utrecht University. 2016. "Strategic Plan 2016-2020."
- Van den Brink, Marieke., en Lineke Stobbe. 2009. "Doing Gender in Academic Education: The Paradox of Visibility." *Gender, Work and Organization* 16 (4): 451-470.
- Van Santen, José., Gerdien Steenbeek, en Marion den Uyl. 2016. "Genderstudies in de opleidingen Antropologie in Nederland." *Tijdschrift voor Genderstudies*, 19(2), 187-204.
- Vianen, Annelies EM., en Agneta H. Fischer. 2002. "Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75 (3): 315-337.
- Waldstrøm, Christain., en Henning Madsen. 2007. "Social relations among managers: Old boys and young women's networks." *Women in Management Review* 22 (2): 136-147.
- West, Candance., en Don H. Zimmerman. 1987 "Doing Gender." *Gender & Society* 1 (2): 125-151.
- Winston, Bruce E., en Kathleen Patterson. 2006. "An integrative definition of leadership." *International journal of leadership studies* 1 (2): 6-66.

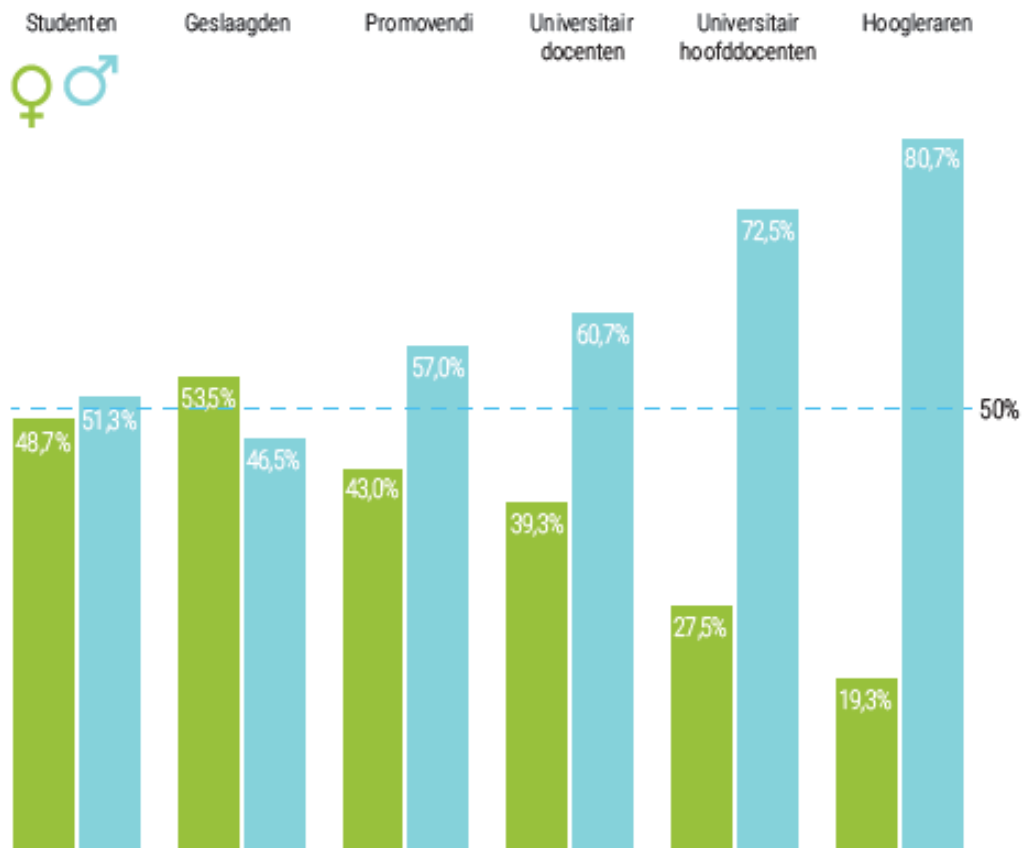


Wright, Susan. 1998. "The politicization of 'culture'." *Anthropology today*, 14(1), 7-15.

World Economic Forum. 2017. "The Global Gender Gap Report 2017."

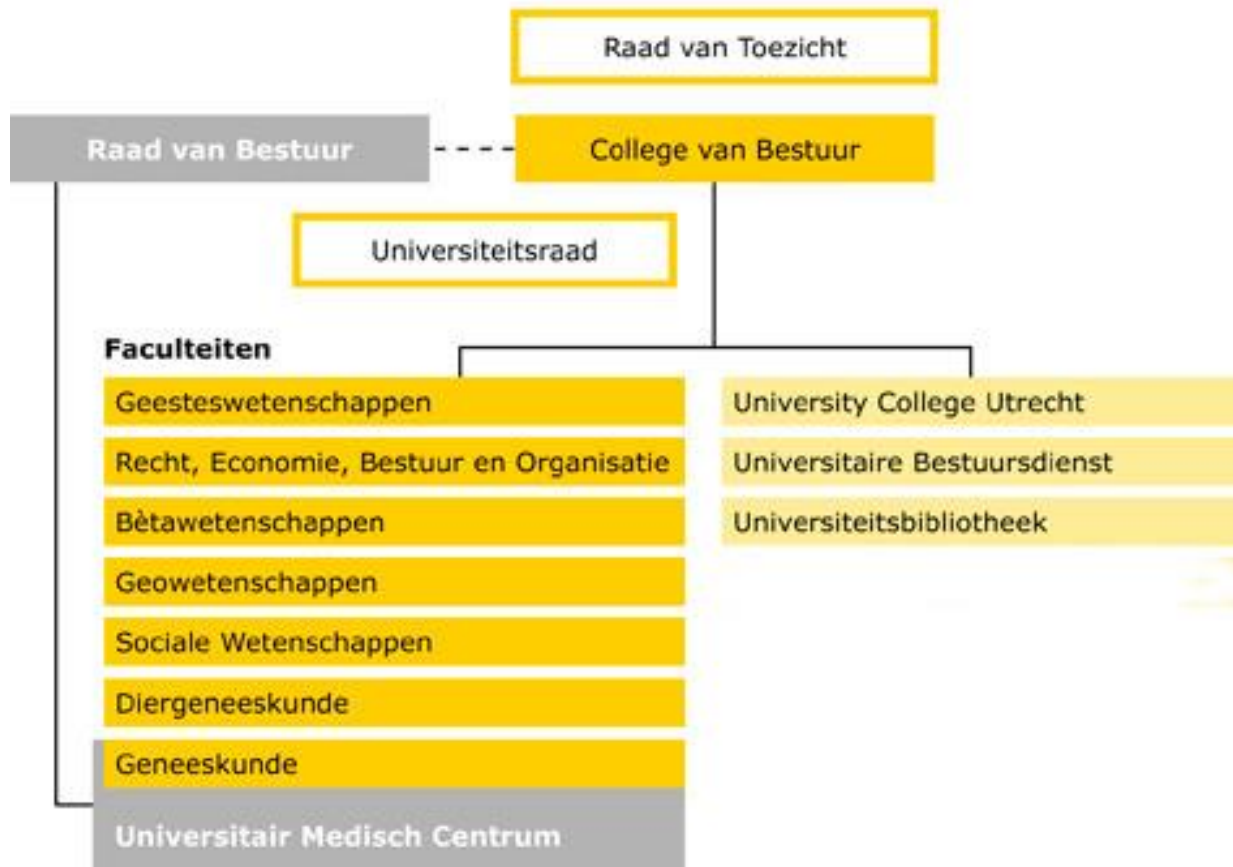


## Bijlage 1 - Percentage vrouwen en mannen van student tot hoogleraar (eind 2016)



(Bron: Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren 2017)

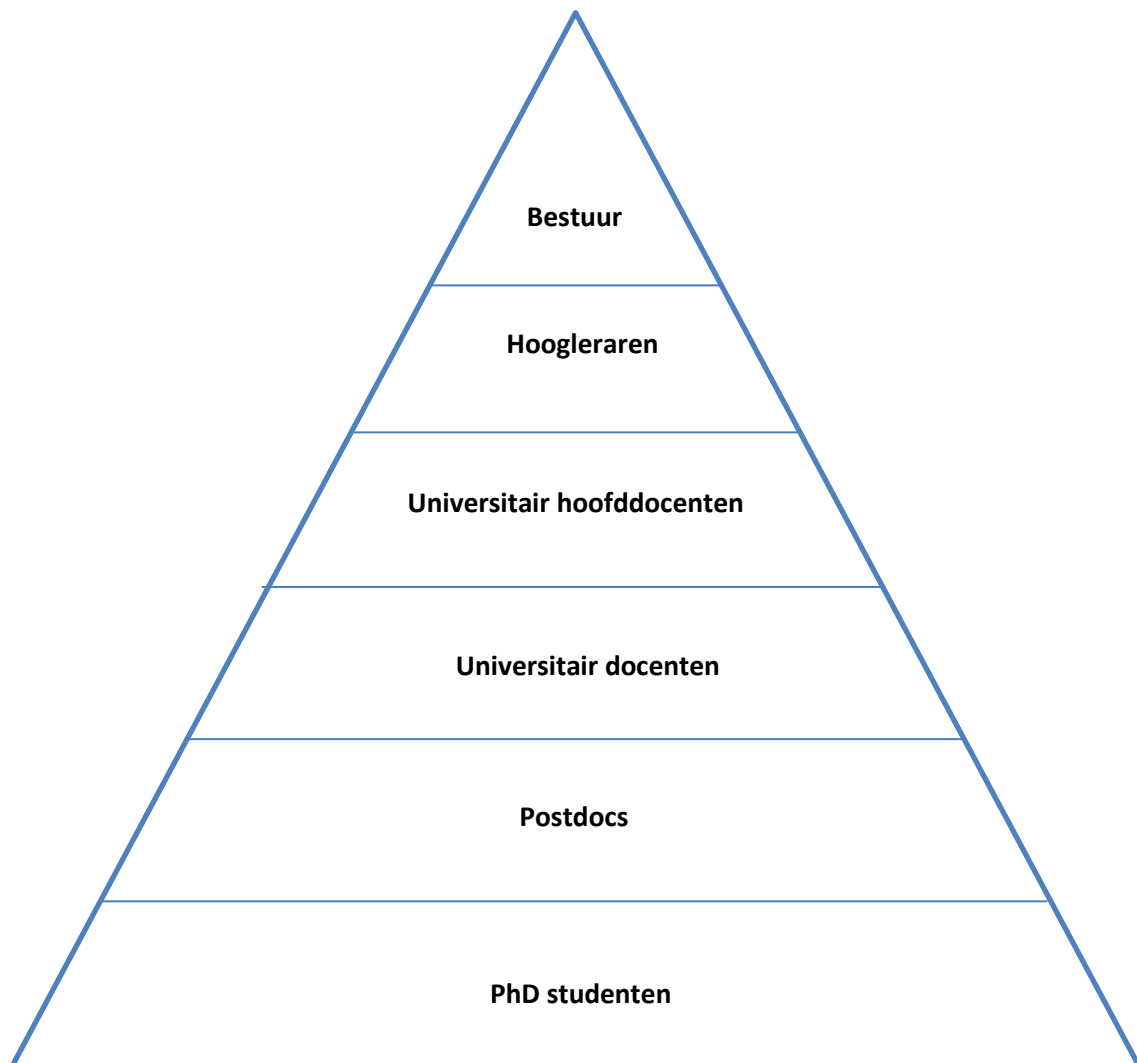
## Bijlage 2 - Organisatiestructuur Universiteit Utrecht



(Bron: <https://www.uu.nl/organisatie/bestuur-en-organisatie>)



## Bijlage 3 - Piramidemodel faculteiten Universiteit Utrecht



*(Gemaakt door Pieter aan de hand van de interviews met hoogleraren en bron:  
<http://www.cs.uu.nl/vacatures/vac-overview.php?LAN=nl>, geraadpleegd op 05-07-2018)*





## Bijlage 4 – Persoonlijke reflectie van Jet

(963)



*Pieter en ik tijdens een van onze overlegmomenten waarin we informatie uitwisselden, onze planning bijwerkten en elkaar motiveerden.*

Tijdens dit onderzoek heb ik verschillende dingen geleerd. Wat voor mij het meest waardevol is geweest is de goede samenwerking tussen mij en Pieter. Onze samenwerking is namelijk toevallig ontstaan. Nadat ik een periode in Praag had gewoond en gestudeerd, kwam ik terug in Nederland. Klaar voor het veldwerk, maar alle speeddates gemist. Gelukkig schreef Pieter en berichtje op Facebook en wilde hij wel met mij samenwerken. Meteen bij de eerste kennismaking tussen Pieter en mij bleek dat we op dezelfde lijn zaten qua ideeën. Alleen hebben wij niet hetzelfde werkritme. Pieter is ontzettend gestructureerd en gebaad bij een goede planning. Ik ben daarentegen chaotischer en erg flexibel. Als iets opgeschoven moet worden dan pas ik zonder nadenken mijn planning aan. Toch ben ik blij dat we een goede planning gemaakt hadden, want het heeft mij erg geholpen met een beeld creëren van hoe het veldwerk zou verlopen. Als ik nu in mijn eentje veldwerk zou doen, dan zou ik een goede planning met me meenemen. Het zorgt voor rust.

Deze rust had ik af en toe nodig tijdens deze negen maanden onderzoek. Zeker bij het schrijven van de onderzoeksopzet en literatuurstudie had ik veel frustratie. Het hele proces voelde als een grote vicieuze cirkel. We waren continu bezig om onze doelgroep te specificeren. Bij welk bedrijf gingen we onderzoek doen? Waar hebben we het beste toegang? Is de top niet te hoog gegrepen? Willen ze wel met ons praten? Zullen we anders bouwvakkers en verpleegkundigen gaan interviewen? Het zijn allemaal vragen die we overwogen hebbend om uiteindelijk bij de eerste onderzoeksdoelgroep uit te komen. Achteraf gezien is dit een heel leerzaam proces geweest. Ik ben blij dat Hester me gepusht heeft om kritisch te kijken naar het onderwerp. Nu heb ik geleerd om continu scherp te blijven tijdens de gehele onderzoeksperiode. Iets wat voor mij niet altijd zonder slag of stoot is gegaan. Zeker aan het einde van de veldwerkperiode heb ik het moeilijk gevonden om mijn aandacht bij het onderzoek te houden. Het transcriberen is minder interessant dan het interviewen zelf. Het transcriberen duurde



wellicht niet langer dan ik had geanticipeerd, maar mijn aandacht erbij houden was niet makkelijk. Vanwege deze reden heb ik uiteindelijk een soort rooster voor mezelf gemaakt van twee uur transcriberen in de ochtend en twee uur in de middag. Op deze manier was het te doen, maar ik heb er af en toe doorheen gezeten. Gelukkig kon ik dan met Pieter bellen en nadat we samen even gezeurd hadden, kon ik er weer tegenaan.

Verder hielpen de interviews met vrouwelijke hoogleraren erg mee. Dit vond ik het allerleukst om te doen. Ik heb veel energie gekregen van de gesprekken die ik gevoerd heb met deze inspirerende vrouwen. Zij waren erg open naar mij toe en zeer geïnteresseerd in het onderzoek. Er waren meer hoogleraren beschikbaar voor interviews, dan dat ik in tien weken kon interviewen. Dit gaf me zelfvertrouwen, want in het begin vond ik het behoorlijk spannend om iemand te interviewen die al zoveel bereikt heeft in haar leven. Mijn allereerste interview ging daarom niet heel erg goed. Ik was wel voorbereid, maar omdat ik niet wist hoelang het interview ongeveer ging duren, besloot ik om een open interview te houden in plaats van een gestructureerd interview. Het hele interview voelde onwennig en ongemakkelijk. Hierdoor had ik sommige vragen niet gesteld en andere vragen wel. Naarmate het onderzoek vorderde werd ik als onderzoeker beter in het stellen van de vragen en wist ik wanneer ik wel en niet kon doorvragen. Daardoor had ik mijn voorbereide interviewvragen minder nodig. Door de interviews heb ik ontzettend veel geleerd over genderongelijkheid op de werkvloer. De vrouwelijke hoogleraren hebben mij echt een kijk gegeven in hun dagelijkse situaties.

Soms moest ik opletten dat ik niet een assumptie maakte tijdens een interview. Elke hoogleraar beleeft de genderongelijkheid namelijk op een andere manier en waar de een iets vervelend vond, vond de ander hetzelfde juist prettig. Dit zorgde ervoor dat ik moeite had met het maken van axiale codes. Elk interview voelde zo uniek. Uiteindelijk had ik tijdens het open coderen alles erg specifiek gecodeerd en dat was niet handig van mij. Op een gegeven moment had ik ruim achthonderd open codes en was het eigenlijk alleen maar meer chaotisch in plaats van overzichtelijk. Het coderen was voor mij een worsteling. Ik wil niet zeggen dat ik veel tijd heb verloren, want ik heb ervan geleerd, maar als ik iets minder enthousiast had gecodeerd, had dat me veel tijd gescheeld. In het vervolg zou ik daarom open coderen met alvast axiale codes in mijn achterhoofd.

Na het veldwerk voelde het even alsof mijn rol als onderzoeker was afgelopen. Ik vond het daardoor moeilijk om te beginnen met schrijven en stelde het erg uit. Achteraf was dit niet de beste benadering. Iets wat ik tijdens het uitstellen eigenlijk al wist. Gelukkig had Hester me de figuurlijke schop onder mijn kont gegeven, waardoor ik wakker schrikte. Het schrijven van de scriptie bleek uiteindelijk het moeilijkste van het hele onderzoeksproces te zijn. Eigenlijk komt daar de rol als onderzoeker echt naar boven. Er is veel data verzameld en we konden maar een klein gedeelte gebruiken, waardoor ik het gevoel heb dat ik lang niet alles heb verteld. Gelukkig heb ik veel feedback gekregen en daar erg van geleerd. Als ik nu nog een onderzoek zou doen dan heb ik een beter beeld van een antropologische scriptie. Verder weet ik nu hoeveel ik kan transcriberen, coderen en schrijven



op een dag. In combinatie met de planningsvaardigheden die ik van Pieter heb geleerd, heb ik vertrouwen in een goede afloop als ik ooit nog een scriptie ga schrijven.



## Bijlage 5 – Persoonlijke reflectie Pieter

(900)

Voordat ik in blok 2 aan het lange proces van de scriptie begon had ik eigenlijk geen idee wat me te wachten stond. Jet en ik waren het snel eens over het onderwerp waarover we wilde schrijven, omdat met gender en bedrijfscultuur onze interesses samenkwamen. We begonnen met het schrijven van het theoretisch kader en al snel had ik voor mijn gevoel de smaak te pakken. Ik had relevante bronnen gevonden en het schrijven ging voorspoedig. Het voelde eigenlijk niet anders dan het schrijven van een groot paper. De moeilijkheden ontstonden toen we de onderzoeksopzet moesten schrijven. Is onze centrale vraag wel concreet genoeg? Wat willen we eigenlijk precies onderzoeken en hoe pakken we dat aan? Is ons onderzoek wel haalbaar? Al dit soort vragen kwamen bovendrijven. Bij het inleveren van ons onderzoeksopzet bleek ook dat Jet en ik niet concreet genoeg waren geweest en dat we eigenlijk niet zo goed wisten hoe we ons onderzoek aan moesten pakken. De oplossing lag uiteindelijk in logisch nadenken. Klopt de hoofdvraag? Sluiten de deelvragen er goed op aan? En zijn de onderzoeksvragen duidelijk en geven ze écht antwoord op wat we willen weten? Op deze manier hebben we ons onderzoeksopzet doorgelopen en verbeterd. De les die ik hier voornamelijk uit trek is dat je tijdens een onderzoek continu kritisch moet zijn op wat je opschrijft. Is het haalbaar wat ik wil en staat het in het teken van de hoofdvraag. Als je dit stapsgewijs doet, dan is de kans op fouten het kleinst.

De veldwerkperiode was tevens een periode van ontdekken. Nog nooit had ik fulltime onderzoek gedaan en tien weken lang de tijd gehad om mijn eigen tijd volledig in te plannen. Om te voorkomen dat ik aan het einde van het veldwerk zonder data zou zitten, dit was mijn grootste angst, besloot ik om alle interviews en andere onderzoeksmethoden strak in te plannen. Consequent keek ik elke dag op mijn email of een van de hoogleraren had gereageerd op mijn interviewafspraken. Daaromheen plande ik andere onderzoekactiviteiten. Op deze manier had ik al snel de eerste paar weken van het veldwerk volgepland. Mijn idee was vervolgens om aan het begin zoveel mogelijk data te verzamelen het einde van het veldwerk meer ruimte over te laten voor het transcriberen van mijn interviews en het verwerken van de data op NVivo. Achteraf kan ik zeggen dat ik dit goed gedaan heb. De planning was perfect. Ik heb achttien hoogleraren geïnterviewd, negen vergaderingen bijgewoond en op acht verschillende locaties participerende observatie gedaan, en ondanks de grote hoeveelheid aan data heb ik alles kunnen transcriberen en coderen.

Los van de planning ben ik ook erg tevreden over hoe het onderzoek in de praktijk ging. Vanwege het onderwerp hadden Jet en ik besloten om allebei hoogleraren van ons eigen gender te interviewen. Achteraf gezien ben ik hier tevreden over, ik durfde als onderzoeker tijdens het onderzoek kritisch te zijn naar mannen toe, omdat ik zelf ook een man ben. Ik denk dat ik dit bij vrouwen vanwege het onderwerp minder had gedurfd. Ondanks dit was ik in de eerste week erg



gespannen tijdens mijn interviews, maar na de eerste week kreeg ik er snel handigheid in. Ik had met mezelf afgesproken dat ik me strak aan mijn interviewvragen zou houden om geen data te missen. Dit werkte goed en gaf me de rust om uiteindelijk iets meer van de interviewvragen af te wijken. Zeker naarmate het einde van het veldwerk naderde ben ik meer gaan sturen op vragen waar ik nog meer data over wilde hebben. Ik werd hierbij geholpen door het enthousiasme van de informanten. De hoogleraren waren enthousiast over ons onderzoek en vonden het leuk om er aan mee te werken. Dit maakte het interviewen leuk om te doen.

De participerende observatie zou ik bij een volgend onderzoek echter anders aanpakken. De eerste paar keer dat ik ergens ging observeren wist ik niet goed waar ik op moest letten. Ik heb dit opgelost door topiclijstjes te maken, zoals gedrag, uiterlijk gebouw, omgang etc., waardoor ik voor mezelf duidelijker had waar ik op moest letten. Achteraf gezien kan ik concluderen dat het nadeel van het topiclijstje is dat je er niet meer zo snel vanaf wijkt. Bij een volgend onderzoek is een topiclijstje tijdens PO geen slecht idee, maar moet ik per situatie kritisch blijven of dezelfde topics relevant zijn voor het onderzoek. Ik heb dat nu te weinig gedaan wat er voor gezorgd heeft dat ik veel nutteloze data verzameld heb.

De laatste fase van het proces stond in het teken van het analyseren van de data en het schrijven van de scriptie. Dit vond ik moeilijker dan ik in had verwacht. Voor mezelf had ik al redelijk snel duidelijk hoe ik de mijn empirische resultaten wilde structureren en wat relevant data was en wat niet. Bij het schrijven van de uiteindelijk conclusie moesten Jet en ik echter onze data vergelijken. Dit vond ik lastig, want eigenlijk begint op dit moment pas echt de interpretatie van je data. Wat zijn de verschillen en wat de overeenkomsten? Is dit een hoofd- of bijzaak en welke conclusie trek ik hier uit? Bovendien moesten we continu de privacy van de hoogleraren in de gaten houden. Daar komt bij dat het einde in zicht kwam, ik snakke naar het einde, en de tijd begon te dringen. Uiteindelijk hebben ik de hoofdvraag continu in mijn achterhoofd gehad, en hebben Jet en ik door de goede samenwerking en fijne begeleiding van Hester de scriptie volgens mij tot een goed einde gebracht. Qua samenwerking, aanpak en resultaat ben ik dan ook zeer tevreden. Mocht ik ooit nog een onderzoek moeten doen en een scriptie moeten schrijven dan is dit een zeer leerzame ervaring geweest.



*Jet en ik tijdens een van onze bijeenkomsten waarbij we elkaar bijpraten en discussiëren over het veldwerk.*



