



Universiteit Utrecht



Ministerie van
Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

TOPVROUWEN IN BEELD

Verwachtingen, visies en zichtbaarheid van vrouwen onderweg naar topposities bij het
Ministerie van Binnenlandse zaken in beeld gebracht



Afstudeerscriptie:

Begeleider vanuit de universiteit:

Begeleider vanuit Bureau Algemene bestuursdienst:

Studie:

Master:

Airen Tjon-A-Tsien

prof. dr. P.L.M. Leisink

I. Poelert-Lutz

Bestuurs- en organisatiewetenschap

Strategisch Human Resource Management



VOORWOORD

Voor u ligt het onderzoek dat is uitgevoerd onder vrouwen werkzaam bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Deze scriptie is bedoeld om inzicht te verschaffen in de belevenissen, visies en verwachtingen van de vrouwen werkzaam op subtopniveau bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties omtrent hun doorgroeimogelijkheden naar topposities. Deze scriptie had niet tot stand kunnen komen zonder een aantal belangrijke mensen in mijn omgeving. Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om deze mensen te bedanken voor hun steun.

Allereerst wil ik mijn vrienden bedanken voor hun positieve steun. Zonder jullie aanmoedigen zou dit onderzoek niet tot stand zijn gekomen. Mijn dank is groot voor jullie energie, enthousiaste reacties, luisterende oren en kritische blikken.

Mijn familie wil ik bedanken voor hun interesse in de vorderingen van mijn onderzoek. In het speciaal bedank ik mijn moeder voor haar steun en haar vermogen mij aan het werk te krijgen. Ik wil mijn zus bedanken voor haar relativiseringsvermogen die mij in lastige tijden heeft geholpen om door te zetten en mijn problemen aan te pakken, zonder ze groter te maken dan nodig was. Derrick, jou wil ik bedanken voor alle momenten dat je voor me klaar hebt gestaan en jouw inlevingsvermogen, ook wil ik mijn bewondering naar jou toe uitspreken wat betreft het geduld dat je getoond hebt.

Mijn dank gaat ook uit naar Romeo Yorks en Iris Poelert. Romeo, jou wil ik bedanken voor het introduceren van mij aan de goede mensen. Zonder jou had ik deze kans niet gehad. Iris, jou wil ik hartelijk bedanken voor de ontzettend goede en vooral complete begeleiding die ik heb gekregen van jou. Ik heb veel van je geleerd en zal veel daarvan meenemen in mijn werkende leven. Tot slot wil ik mijn dank uiten naar Peter Leisink, voor de begeleiding die ik heb gekregen in een lastige periode. De kracht van het positief stimuleren, zonder daarbij de kritische blik te verliezen, is iets dat mij altijd zal bijblijven en wat ik ooit eens hoop te evenaren.

Ik sta zelf op het punt om aan mijn werkende leven te beginnen en deze scriptie heeft mij inzicht geboden in de uitdagingen waar vrouwen mee te maken krijgen op de werkvloer. Ik ben blij met mijn keuze om dit onderzoek uit te voeren, omdat het een leerervaring is geweest die mij gaat helpen in mijn carrière. De meerwaarde van het onderzoek heeft zich voor mij al bewezen. Hopelijk heeft het die invloed op meer mensen.

Ik wens u veel leesplezier,
Airen.



SAMENVATTING

In deze scriptie is er onderzoek gedaan onder vrouwen werkzaam op subtopniveau bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Er is onderzoek gedaan naar de visies, ervaringen en verwachtingen van zowel zichtbare als onzichtbare vrouwen bij het Ministerie, omtrent hun doorgroeimogelijkheden naar topposities. Tussen de zichtbare en onzichtbare vrouwen zijn verschillen te ontdekken die de moeite waard zijn om mee te nemen als organisatie, teneinde zo goed mogelijk aan de behoeftes van de verschillende vrouwen te kunnen voldoen. Het in kaart brengen van de ervaringen, visies en verwachtingen van de zichtbare en onzichtbare vrouwen is gedaan aan de hand van een tweedeling. Enerzijds wat de vrouwen zelf kunnen doen om hun doorgroeimogelijkheden zo groot mogelijk te maken en anderzijds wat zij vinden dat de organisatie kan doen om hun doorgroeimogelijkheden te vergroten. Op deze manier kan er goed inzichtelijk worden gemaakt wat de vrouwen in de lijn naar de top ervaren, verwachten en nodig hebben om de top te bereiken.

Uit het onderzoek is gebleken dat vrijwel alle vrouwen (zowel de zichtbare als de onzichtbare vrouwen) het van belang achten om te netwerken, om over een toekomstvisie te beschikken, om zichtbaar te zijn in de organisatie en om de leidinggevende op de hoogte te stellen van hun ambities. Het belangrijkste verschil tussen de zichtbare en de onzichtbare vrouwen is dat de zichtbare vrouwen meer elfvertrouwen en lef hebben en zichzelf daardoor meer op de voorgrond weten te positioneren. De onzekere vrouwen weten wel wat ze zouden moeten doen, maar vinden het moeilijk om het daadwerkelijk ten uitvoer te brengen.

Wat vooral naar voren kwam, bij de rol die de vrouwen weggelegd zagen voor de organisatie, is dat de zichtbare en onzichtbare vrouwen het veelal met elkaar eens waren. Als gekeken wordt naar de rol die de vrouwen voor de organisatie zien weggelegd dan is dat met name het geven van (zichtbare) steun aan de vrouwen, het verantwoordelijk maken van alle managers voor het verkrijgen van meer vrouwen aan de top, het zichtbaar maken van vrouwelijke rolmodellen, het voeren van coachende en begeleidende gesprekken met de vrouwen, het mogelijk maken voor de vrouwen om werk -en privé om een goede wijze te kunnen combineren en het behandelen van het verkrijgen van meer vrouwen op topposities als een business case.

Vrouwen die zullen wel op topposities komen zolang zij zichzelf maar de tijd geven en erkennen dat zij minder lang dan mannen op de werkvloer aanwezig zijn en dus een achterstand hebben. Vrouwen dienen te geloven in zichzelf, een proactieve houding aan te nemen en dienen de spelregels die op de werkvloer gelden tot in de finesses te beheersen. In combinatie met serieuze steun vanuit de organisatie zullen er in de toekomst meer vrouwen op topposities komen.



INHOUDSOPGAVE

Topvrouwen in beeld	1
Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave.....	4
1 Inleiding.....	5
2 Theoretisch kader	9
2.1 Inleiding: geschiedenis van vrouwen op de arbeidsmarkt	9
2.2 Buyens en Topbrainstorm	11
2.3 Individueel loopbaanmanagement	12
2.4 Organisationeel loopbaanmanagement	19
2.5 Contrasterende verwachtingen	26
2.6 Overheidsmaatregelen	29
3 Verwachtingen, Onderzoeksvragen en relevantie	30
3.1 Verwachtingen.....	30
3.2 Onderzoeksvragen.....	30
3.3 Relevantie van het onderzoek.....	31
4 Conceptueel kader	33
5 Methode.....	36
5.1 Wetenschapsfilosofisch perspectief	36
5.2 Grounded based theory benadering	36
5.3 Bronnen: interviews, observaties	37
5.4 Invloed van de onderzoeker	37
5.5 Selectie van de respondenten	38
5.6 Onderzoeksmethoden	40
5.7 Analysemethode.....	41
6 Resultaten	44
6.1 Individueel loopbaan management	45
6.2 Organisationeel loopbaanmanagement	54
7 Bevindingen	71
7.1 Individueel loopbaan management	71
7.2 Organisationeel loopbaan management.....	74
7.3 Samenvatting individueel loopbaan management	79
7.4 Samenvatting organisationeel loopbaanmanagement.....	80
8 Confrontatie literatuur met de bevindingen.....	82
8.1 Individueel Loopbaanmanagement	82
8.2 Organisationeel Loopbaanmanagement.....	84
8.3 Samenvattend	88
8.4 conceptueel model	91
9 conclusie.....	98
9.1 Terugkoppeling naar de verwachtingen.....	98
9.2 Beantwoording van de onderzoeksvragen	101
9.3 Terugkoppeling naar de deelvragen	101
9.4 Beantwoording van de hoofdvraag.....	105
10 aanbevelingen.....	106
10.1 Aanbevelingen voor vrouwen:	106
10.2 Aanbevelingen voor de organisatie	108
11 Discussie	112
12 literatuurlijst.....	117
13 Bijlagen	121

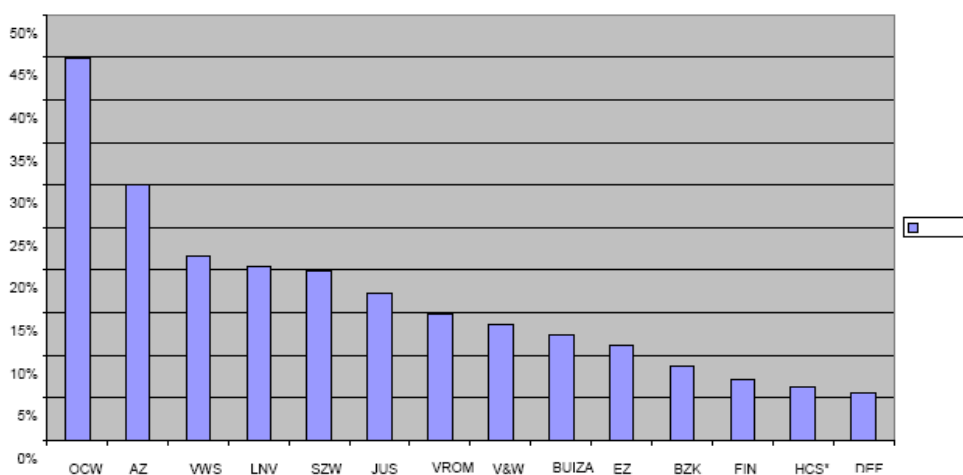


1 INLEIDING

“Hoewel er in Nederland veel vooruitgang is geboekt op het gebied van vrouwenemancipatie, blijft er een grote kloof bestaan tussen de gelijke rechten van vrouwen en mannen enerzijds en de maatschappelijke realiteit anderzijds [...] De arbeidsdeelname van vrouwen in uren en het aantal vrouwen in topposities behoren tot de laagste in Europa. Dit is het gevolg van het grote aantal vrouwen dat stopt met werken of minder gaat werken in de leeftijd van gezinsvorming (35 tot 40 jaar). Het talent van vrouwen wordt hierdoor onvoldoende benut. Het vrouwelijk talent kan vanuit het oogpunt van vergrijzing niet gemist worden. Het kabinet en de sociale partners moeten dus fors investeren om werk te scheppen dat loont en dat te combineren is met zorg voor kinderen en mantelzorg. Niet alleen moeders maar ook vaders hebben daar baat bij.” (Emancipatienota:2008-2011:9)

Uit het bovenstaande blijkt dat in Nederland de maatschappelijke realiteit op het gebied van vrouwenemancipatie nog ver af staat van het ideaal van gelijke rechten en gelijke deelname. De reden voor het schrijven van deze scriptie is dan ook het feit dat er bij het Rijk, en het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) specifiek, nog altijd weinig vrouwen werken op topposities. Het Ministerie van BZK staat op de elfde plaats van de in totaal veertien ministeries als er gekeken wordt naar de hoeveelheid vrouwen die een toppositie vervullen bij het Rijk.

Figuur 3 - % Vrouwen in de ABD-functies per departement (2006)



* Hoge Colleges van Staat

Bron: Algemene Bestuursdienst; voor ABD-functies zie noot 2.



De vraag waarom er nog steeds relatief weinig vrouwen op topposities zijn te vinden binnen de Rijksoverheid speelt een grote rol bij Bureau Algemene Bestuursdienst (Bureau ABD). Bureau ABD is het management development bureau van de Rijksoverheid. Zij richt zich op het bijdragen aan diversiteit bij de overheid en aan het verbeteren en onderhouden van de kwaliteit van het management binnen het Rijk. Bureau ABD richt zich daarbij op de eindverantwoordelijke managers binnen de rijksdienst. De managers bij het Rijk met integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen maken deel uit van de Algemene Bestuursdienst. Dit zijn ongeveer 800 ambtenaren.

Al sinds een periode van 15 jaar worden door het Rijk en door Bureau ABD getracht meer vrouwen op topposities te krijgen. De afgelopen jaren is er een gestage stijging waarneembaar in het aantal vrouwen dat op topposities werkt, maar het zijn er nog steeds niet veel. Waarom zijn er nog steeds relatief weinig vrouwen op topposities? Met die vraag wordt al geruime tijd geworsteld. Er is al legio beleid geformuleerd en er zijn verschillende stimulerende maatregelen genomen om vrouwen aan de top te krijgen. Bureau ABD wil graag realiseren dat meer vrouwen aan de top komen bij het rijk en daarmee ook bij het Ministerie van BZK. Het vermoeden bij Bureau ABD bestaat dat er vrouwelijk management potentieel aanwezig is, onder andere op het Ministerie van BZK dat nog niet als zodanig herkend is, geen begeleiding krijgt van een personeelsadviseur, geen management talentprogramma's volgt of loopbaanbegeleiding ontvangt. Deze vrouwen worden in dit onderzoek zogenaamde *onzichtbare* vrouwen genoemd. Vrouwen die niet gezien worden ondanks de HR instrumenten die worden ingezet bij Bureau ABD om potentiële topmanagers van het Rijk in beeld te brengen. Bij Bureau ABD bestaat het vermoeden dat er net onder het topniveau bij de overheid (het zogenaamde instroomniveau voor de top), talentvol vrouwelijk management potentieel aanwezig is dat ook de ambitie heeft om door te stromen naar een toppositie bij het Rijk, maar dat niet (voldoende) bekend is bij Bureau ABD.

De vraag, waarom er nog steeds weinig vrouwen werkzaam zijn op topposities bij het Ministerie van BZK en de vraag, of er wellicht 'onzichtbare' talentvolle vrouwen aanwezig zijn op subtopniveau bij hetzelfde ministerie, heeft geleid tot het besluit om deze vrouwen nader te onderzoeken. De vraag waarom kan beantwoord worden door aan de vrouwen te vragen wat hun verwachtingen en visies zijn omtrent de mogelijkheden om door te stromen naar een toppositie bij het Ministerie van BZK. Het doel van dit onderzoek is dan ook: te onderzoeken wat de verwachtingen en visies van zowel de zichtbare als de 'onzichtbare' ambitieuze vrouwen, onderweg naar topposities, zijn. Welke belemmeringen en stimulansen ondervinden deze vrouwen? Wat doet de organisatie om hen naar een toppositie te krijgen en wat doen zij zelf? Wat ontbeert hen nog? Dit heeft geleid tot de volgende hoofdvraag:



Wat zijn de verwachtingen, visies en ervaringen van zichtbare en onzichtbare vrouwen, werkzaam op het Ministerie van BZK omtrent hun mogelijkheden door te kunnen stromen naar een ABD functie?

De zichtbare en onzichtbare vrouwen worden met elkaar vergeleken om te achterhalen of er verschillen zijn tussen de twee groepen. De meerwaarde hiervan is dat op die manier te achterhalen valt wat wellicht geldt voor vrouwen in het algemeen (bij het Ministerie van BZK en wellicht daarbuiten ook) en wat wellicht alleen voor de zichtbare of juist de onzichtbare vrouwen geldt.

Door de visies, verwachtingen en ervaringen van de zichtbare en onzichtbare vrouwen te onderzoeken en met elkaar te vergelijken kan de organisatie zien waar de vrouwen behoefte aan hebben. Indien beide groepen vrouwen hetzelfde aangeven ten aanzien van belemmeringen die zij ervaren binnen de organisatie dan kan gesteld worden dat daar verbeteringen zijn weggelegd voor de organisatie. Als voornamelijk vrouwen uit één groep aangeven iets te missen, dan kan wellicht gesteld worden dat er vrouwen binnen de organisatie zijn die wat extra's nodig hebben. Indien er geen verschillen zijn tussen de beide groepen vrouwen dan kan mogelijk gesteld worden dat de vrouwen allemaal hetzelfde ervaren en dezelfde visie hebben. Voor vrouwen levert de vergelijking tussen de onzichtbare en zichtbare vrouwen een meerwaarde op, omdat zij niet alleen inzicht krijgen in hun eigen visie, verwachtingen, ervaringen of gedrag, maar ook van dat van andere vrouwen. Hierdoor krijgen ze vergelijkingsmateriaal en kunnen de vrouwen leren wat ze nog meer zouden kunnen doen om hun doorgroeimogelijkheden zo groot mogelijk te maken. Door telkens de beide groepen met elkaar te vergelijken kan er gekomen worden tot concrete aanbevelingen voor zowel de vrouwen als de organisatie(s). Ook kan er een interessante schets gemaakt worden van de beide groepen vrouwen, indien er inderdaad verschillen blijken te bestaan in hun percepties, ervaringen of initiatieven. Er is dus een duidelijke meerwaarde weggelegd in het vergelijken van zichtbare en onzichtbare vrouwen.

Dit onderzoek sluit aan bij het beleid en inspanningen die het rijk en Bureau ABD leveren en zal daar een aanvulling op zijn. De meerwaarde van dit onderzoek komt tot uiting in het bekijken van verschillende groepen, zowel zichtbare als onzichtbare vrouwen en doordat er gekeken wordt naar de verwachtingen en visies van vrouwen op subtopniveau, net onder de topposities; de vrouwen in de pijplijn. Door het boven tafel krijgen van de verwachtingen en visies van vrouwen uit verschillende groepen, werkzaam bij het Ministerie van BZK, kunnen er maatregelen getroffen worden en veranderingen doorgevoerd worden, om de doorstroom te verbeteren van vrouwen binnen het Ministerie van BZK. Dit is belangrijk voor het ministerie



omdat zij als overheid zijnde een voorbeeldrol wil vervullen. Deze voorbeeldrol komt naar voren bij de minister van BZK, Guusje ter Horst. Tijdens het publieke debat geeft zij het belang aan van het verkrijgen van meer vrouwen op topposities en wil zij zelf het goede voorbeeld geven bij de benoeming van vrouwen op topposities (www.republic.nl).

Om de verwachtingen en visies van vrouwen op subtopniveau, onderweg naar topposities, boven tafel te krijgen, zullen vrouwen uit verschillende groepen (zichtbaar en onzichtbaar), werkzaam bij het Ministerie van BZK geïnterviewd worden. Hun belevingen, verwachtingen, visies, ervaringen en meningen zullen bijdragen aan de meerwaarde van dit onderzoek. Alvorens in te gaan op de verhalen van de vrouwen, zal eerst een verdieping in de bestaande literatuur plaatsvinden. De literatuur zet uiteen wat de maatregelen zijn die al ondernomen worden door de overheid en geeft meer inzicht in de stimulansen en maatregelen die nog ondernomen kunnen worden om meer vrouwen op topposities te krijgen. Maar, niet alleen de overheid is verantwoordelijk voor de loopbaan en groeimogelijkheden van de vrouwen. De vrouwen zelf dienen ook initiatieven te ondernemen. Het antwoord vinden op de vraag waarom er nog steeds, ondanks alle aansporingen en maatregelen door de overheid, weinig vrouwen op topposities zijn bij de overheid in het algemeen en specifiek bij het Ministerie van BZK, zal allereerst gezocht worden in de bestaande literatuur en uiteengezet worden in het theoretische hoofdstuk.



2 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt ter introductie de Nederlandse geschiedenis van de participatie van vrouwen uiteengezet. Het verleden speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van de positie van de vrouw en biedt deels een verklaring voor de huidige situatie van vrouwen op de arbeidsmarkt. Na de geschiedenis van de Nederlandse vrouw op de arbeidsmarkt zal er worden ingegaan op de literatuur over het verkrijgen van vrouwen op topposities. Hierbij is grofweg een tweedeling gehanteerd, namelijk literatuur over wat vrouwen zelf kunnen doen om ervoor te zorgen dat ze doorgroeien naar de top en wat organisaties kunnen doen om ervoor te zorgen dat de vrouwen de top bereiken. Uit deze stukken komen een aantal paradoxen naar voren waarmee vrouwen te maken krijgen onderweg naar de top en waardoor hun (door)groei niet vergemakkelijkt wordt. Tenslotte wordt specifiek ingegaan op wat de overheid momenteel doet om vrouwen aan de top te krijgen. Gekeken wordt naar het Ministerie van BZK specifiek en naar Bureau ABD. Bureau ABD wordt ook betrokken omdat zij een concernvoorziening is en rijksbreed kijkt naar de toename van vrouwen op topposities bij het Rijk en daartoe ook stimulerende maatregelen opstelt, die door het Ministerie van BZK mee worden genomen.

2.1 Inleiding: geschiedenis van vrouwen op de arbeidsmarkt

Voor 1960 zijn er nog maar weinig vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt te vinden. De vrouwen die werken zijn voornamelijk ongehuwde vrouwen die verzorgend en opvoedend werk doen. Rond 1960 ontstaan er door de groeiende welvaart tekorten op de arbeidsmarkt en daardoor barstjes in het mannenbolwerk. Het aantal vrouwen dat een middelbare schoolopleiding volgt of een universitaire opleiding, stijgt. Er is sprake van een kleine groep ambitieuze vrouwen die aspiraties hebben om, ondanks het feit dat ze kinderen hebben, een plek verwerven op de arbeidsmarkt. Dit is niet eenvoudig, want de idee dat de eigenlijke taak van vrouwen thuis is, is in deze periode niet alleen wettelijk vastgelegd maar ook sterk vertegenwoordigd in de beeldvorming van mensen. De gang van vrouwen naar de arbeidsmarkt gaat dan ook niet van een leien dakje. De worsteling van vrouwen is bepalend voor hun gedrag op de arbeidsmarkt gedurende de rest van de 20^{ste} eeuw.

In de loop van de jaren zestig neemt het aantal vrouwen dat een hogere opleiding volgt snel toe (de babyboomgeneratie). Steeds meer vrouwen willen meer dan alleen het huishouden doen. Buitenshuis werken wordt in de jaren 70 een politieke kwestie. Vrouwenbeweging en vrouwengroepen in vakbonden eisen gelijke rechten voor vrouwen om betaalde arbeid te verrichten. Nederland wordt tevens door de Europese Unie verplicht om vrouwen en mannen gelijke toegang en behandeling in betaalde arbeid te garanderen. Het heeft nog tot 1986 geduurd voordat gehuwde vrouwen dezelfde rechten op sociale zekerheid kregen als mannen.



Enmaal op de arbeidsmarkt is het alles behalve rozengeur en maneschijn voor de vrouwen. Werkgevers en mannen moeten erg wennen aan het feit dat er nu ook vrouwen op de werkvloer aanwezig zijn. Toch zijn er onder de vrouwen doorzetters die een stevige positie verwerven. Het zijn ook deze doorzetters die belangrijke zaken aankaarten. Het gaat over issues als: waarom stoppen met werken als je je eerste kind krijgt? Waarom besteden mannen niet meer tijd aan het huishouden? Waar blijven de goede voorzieningen die het mogelijk maken om werk en privé beter te combineren? (www.emancipatie.nl)

De doorbraak van vrouwen op de arbeidsmarkt heeft nauwelijks consequenties gehad voor de verdeling van zorgtaken. Vrouwen kiezen er dan ook voor om en deeltijd te werken en om zo de twee taken van betaald werk buitenshuis en onbetaald werk binnenshuis te combineren. Deeltijdwerk vormt echter een serieus obstakel om carrière te maken op de arbeidsmarkt. Nogal wat werkgevers interpreteren de 'keuze' om in deeltijd te gaan werken als een gebrek aan commitment. Er stromen dan ook maar weinig vrouwen door naar hogere echelons binnen organisaties; zij stoten hun hoofd tegen het 'glazen plafond' (Morrison, White & van Velsor, 1997 in Vianen & Fischer, 2002: 315). Behalve werken in deeltijd heeft het ook te maken met de organisatiecultuur binnen veel organisaties. Vaak overheerst daar 'haantjesgedrag' en veel vrouwen (en ook mannen) hebben niet de behoefte om daaraan mee te doen. Ook de combinatie van selectie en zelfselectie bij de benoeming van (voornamelijk mannen) dragen bij aan het feit dat de cultuur in organisaties, maar ook in de politiek maar moeizaam verandert (Emancipatienota 2008-2011:34-36).

De tendens is tegenwoordig vooral dat mensen niet meer door wet -en regelgeving gedwongen moeten worden om één vast, voor ieder geldend, arbeidspatroon te volgen. De idee is juist dat een ieder de vrijheid heeft om de eigen individuele carrière te kiezen en te bepalen. Niet alleen individuele burgers, maar ook de Nederlandse economie lijkt gebaat bij een inrichting van de levensloop waarin mensen vaker momenten van rust en hernieuwde scholing inbouwen en mede daardoor beter en langer inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt (www.emancipatie.nl)

Maar is er wel sprake van vrijheid voor een ieder om zijn of haar eigen individuele loopbaan te kiezen en te bepalen? De nadruk in dit literatuurhoofdstuk ligt daarbij enerzijds op wat de mogelijkheden voor vrouwen zijn en op hetgeen zij zelf kunnen doen om door te stromen naar de top. Anderzijds ligt de nadruk op de acties, initiatieven en maatregelen die organisaties kunnen ondernemen om de organisatie zo ontvankelijk mogelijk te maken voor de doorstroom van vrouwen naar de top. De focus ligt op het zo efficiënt mogelijk benutten en stimuleren van het aanwezige vrouwelijk potentieel en het bevorderen van een goede doorstroom van deze vrouwen naar de top van de organisatie. Het aanwezige vrouwelijk potentieel betreft



ambitieuze vrouwen die over de capaciteiten beschikken om leidinggevende posities in de top van organisaties te vervullen. Er zijn naar aanleiding van het bovenstaande de volgende vragen geformuleerd voor de literatuur. Deze luiden als volgt:

1. Wat kunnen vrouwen zelf doen om hun mogelijkheden tot doorstromen naar een toppositie te optimaliseren?
2. Wat kunnen organisaties doen om de doorstroom van vrouwen naar topposities zo goed mogelijk te stimuleren en te realiseren?

2.2 Buyens en Topbrainstorm

Voor het beantwoorden van deze vragen vanuit een theoretisch kader is het artikel van Buyens et al., (2007) als leidraad genomen. Buyens et al., introduceert de begrippen ILM en OLM. ILM staat voor individueel loopbaanmanagement en OLM staat voor organisationeel loopbaanmanagement. ILM betreft de initiatieven die individuen zelf kunnen nemen om hun loopbaandoelstellingen/ambities te realiseren. OLM staat voor wat de organisatie kan doen om de loopbaan van haar werknemers te stimuleren, te plannen en te managen. Aan de hand van deze begrippen worden de centrale vragen beantwoord.

Buyens et al., bespreekt de resultaten van een onderzoek naar de loopbaanvoorkeuren van professionele medewerkers en de mate waarin deze worden beïnvloedt door de loopbaanmanagementinitiatieven die door de individuen zelf en door hun werkgever worden genomen (2007:27). Er wordt onderscheid gemaakt tussen verticale en horizontale loopbaanbewegingen. Verticale loopbaanbewegingen zijn opwaartse loopbaanbewegingen. Het betreft dan vaak traditionele objectieve indicatoren zoals status, inkomen of hiërarchisch niveau. Bij horizontale loopbaanbewegingen gaat het meer om zaken als werkverrijking. Subjectieve indicatoren van loopbaansucces worden dan belangrijker. Het draait dan meer om het toenemen van de eigen competenties, erkenning door collega's en leeransen (Valcour & Tobert, 2003 in Buyens et al, 2007:27).

Naast het artikel van Buyens et al., speelt het recentelijk uitgevoerde onderzoek (2008) door Bain & Company met hulp van Egon Zehnder International in opdracht van TopBrainstorm. TopBrainstorm is in mei 2007 opgericht om als aanjager de overheid, het bedrijfsleven en vrouwen zelf te stimuleren op structurele basis meer vrouwelijk talent aan de top te krijgen. Er zijn diverse door topvrouwen geleide projectgroepen aan de slag gegaan sinds de oprichting van TopBrainstorm. De projectgroepen hebben het Charter 'Talent naar de Top' ontwikkeld en aanvullende voorstellen op het gebied van beeldvorming, infrastructurele maatregelen en informatievoorziening voor bedrijven en vrouwen. De doelstelling is om door middel van een compleet plan van aanpak en samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en vrouwen zelf op



korte termijn een sterke impuls te geven aan het effectiever gebruik maken van al het beschikbare talent Het Charter is op 28 mei 2008 gepresenteerd en ondertekend door een select gezelschap van toonaangevende organisaties uit het bedrijfsleven, overheid en non-profit (www.topbrainstorm.nl). Het onderzoek van Bain & Company is bedoeld om instrumenten en succesfactoren te onderscheiden om de doorstroming van vrouwelijk talent naar de top te bevorderen.

In het onderzoek van Bain & Company komt ook terug welke initiatieven vrouwen enerzijds zelf kunnen nemen om hun mogelijkheden tot doorgroeien te optimaliseren en wat organisaties kunnen doen om de doorgroeimogelijkheden van vrouwen in de organisatie te optimaliseren. Het onderzoek is zeer bruikbaar omdat het zowel private als publieke organisaties in Nederland onderzocht heeft. Het onderzoek heeft geresulteerd in een aantal maatregelen voor de organisaties die het charter 'Vrouwen naar de Top' hebben ondertekend op 28 mei 2008. Het charter bevat concrete afspraken en doelstellingen. Werkgevers hebben zich vrijwillig verbonden, maar op basis van harde doelstellingen, tot het voeren van een duidelijk en meetbaar diversiteitsbeleid.

Hieronder worden de initiatieven die vrouwen kunnen ondernemen omschreven. Daarna zullen de maatregelen, initiatieven en acties die de organisaties kunnen ondernemen en initiëren worden omschreven.

2.3 Individueel loopbaanmanagement

Zoals al uit de introductie van dit hoofdstuk is gebleken, bewegen vrouwen zich nog niet zo lang op de arbeidsmarkt. Nu in organisaties steeds meer de meerwaarde van vrouwen aan de top erkend wordt, spelen ook de bijkomende verwachtingen horende bij iemand die een topfunctie vervult een rol. Niet alle vrouwen zijn hier echter van op de hoogte. Een verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat deze verwachtingen vanzelfsprekend zijn, maar nooit uitgesproken.

Een van die verwachtingen is dat vrouwen dienen te beschikken over een *lange termijn visie* en aan loopbaanplanning zouden moeten doen. Met loopbaanvisie -en planning wordt het nadenken over het carrièrepad bedoeld (het betreft de lange termijn visie). Vooral vrouwen dienen meer na te denken over de consequenties van bepaalde keuzes voor hun carrière op de langere termijn. Er wordt niet verwacht dat ze helemaal tot in de puntjes weten op welke positie zij terecht willen komen en de stappen die zij daarvoor moeten nemen, maar het is wel belangrijk dat vrouwen nadenken over hun keuzes. Vooral de (korte termijn) keuze om tijdelijk te stoppen met werken om de rol van de klassieke 'perfecte moeder' te vervullen (Bain & Company, 2008:5). Het is raadzaam voor vrouwen om zichzelf de vraag te stellen waar ze



naartoe willen werken en of het in dat perspectief gezien handig is om helemaal te stoppen met werken.

Een andere verwachting naar vrouwen toe is dat vrouwen die zich tegenwoordig op de arbeidsmarkt begeven en die kinderen hebben, in staat worden geacht om *werk en privé met elkaar te combineren*. Als er wordt gekeken naar vroeger dan is te zien dat de keuze tussen werk en privé vroeger in veel mindere mate speelde. In de jaren '50 en '60 stopten vrouwen veelal met werken als ze getrouwd waren. In de jaren '60 zijn de eerste herintreedsters te signaleren. In de jaren '70 blijven vrouwen steeds vaker werken, totdat hun eerste kind geboren wordt. De algemene tendens is dat de vrouwen na de geboorte van hun eerste kind geheel stoppen met werken. Van het begin van de jaren '80 is er een verandering waar te nemen. Een groeiend aantal vrouwen blijft werken. Wel is het zo dat bij elk kind dat ze krijgen de arbeidsparticipatie daalt (de Beer & Deven, 2000 in Tijdens, 2006:3). In de jaren daarna blijft de arbeidsparticipatie alleen maar stijgen. Van de vrouwen die in de tweede helft van de jaren '80 hun eerste kind krijgen, blijven 6 op de 10 werken. Van de vrouwen die in de jaren '90 hun eerste kind krijgen blijven 9 op de 10 werken (www.cbs.nl). Vanaf de tweede helft van de jaren '80 komen de herintreedsters op de arbeidsmarkt. In de jaren '90 wordt de duur van de onderbreking steeds korter (Wetzels & Tijdens, 2002: 176-178 in Tijdens, 2006:3). Bij vrouwen die steeds langer door blijven werken is er sprake van een strijd tussen werk en privé. Nog altijd blijft het moeilijk om de zorgtaak evenwichtig te verdelen tussen de man en de vrouw. Uit het onderzoek van Bain & Company is gebleken dat er nog steeds sprake is van een zogenaamde '*Dutch Mindset*'. Dit houdt in dat de taak voor het verzorgen van de kinderen nog altijd overwegend meer op de schouders van de vrouwen rust, ook al werken de man en vrouw beiden fulltime en hebben ze beiden een succesvolle carrière (Gibelman, 1998: 150). Er wordt aangegeven dat er een cultuuromslag nodig is om ervoor te zorgen dat er sekse gelijkheid komt zowel thuis als op het werk (Bain & Company, 2008:29).

Van vrouwen wordt ook verwacht dat zij niet onder doen voor de mannen en net als mannen een netwerk onderhouden. *Het onderhouden van een netwerk van beslissers zal vrouwen helpen bij het doorstromen naar topposities* (Burgess, 2002:44). Hier zijn diverse auteurs het over eens. Zo geeft Margaret Gibelman aan dat een netwerk van beslissers vrouwen helpt om verder te komen en om sneller door te stromen naar de top. Naar aanleiding van een onderzoek dat ze gedaan heeft onder vrouwen die zich al op topposities bevonden doet zij deze veronderstelling. Deze vrouwen gaven aan dat het hebben van een sterk netwerk (met daarin belangrijke personen) en daardoor hulp van bovenaf hen heeft geholpen om door te groeien in de organisatie. Opvallend is dat vooral mannen veel netwerken. Dit gebeurt zowel op formele als informele wijze. Het netwerken op formele wijze betreft vooral het netwerken op borrels



en dergelijke. Netwerken op informele wijze gebeurt bij mannen vaak gedurende activiteiten of door het even binnenlopen bij een collega en het maken van een praatje. Volgens Gibelman voelen mannen zich veel meer vertrouwd met macht, dan vrouwen. Als verklaring hiervoor geeft zij dat mannen macht al vanaf jongs af aan ervaren en daardoor beter met macht om kunnen gaan (Gibelman, 1998:154). Hierdoor lukt het mannen vaak om door te groeien naar de top van organisaties. Mannen weten vaak beter dan vrouwen in een korte tijd macht te mobiliseren en weten zo hun netwerk beter in te zetten. Mannen delen hun macht niet, in tegenstelling tot vrouwen die vaak onbewust hun macht met anderen delen (www.management-development.com). Alison Sheridan en Esther Iecovich zijn het beiden eens met Gibelman over het feit dat het hebben van een (informeel) netwerk met daarin beslissers vrouwen zal hebben om sneller door te groeien. Sheridan beschrijft in haar artikel dat veel vrouwen hebben aangegeven dat de manier waarop zij toegang hebben gekregen tot een toppositie vaak een kwestie is geweest van: *“Who you know, not what you know.”* Ook het feit dat ze zichtbaar zijn geweest in de organisatie heeft een belangrijke bijdrage geleverd bij het verkrijgen van een toppositie (Sheridan, 2001:8 en 12).

Ester Iecovich heeft 161 non-profit organisaties onderzocht en gekeken naar de aanwezigheid van vrouwen in de hogere lagen van de organisaties. Met haar onderzoek wilde ze naast het achterhalen van het belang van netwerken, achterhalen wat de karakteristieken zijn van degene die doorgedrongen zijn tot de hoogste echelons van de organisatie. Daarnaast wilde ze onderzoeken of er gelijke kansen zijn voor mannen en vrouwen om de hogere echelons te bereiken. Uit de resultaten blijkt dat de topniveaus vaak gesloten, elite cirkels zijn en dat de meeste organisaties eerst in hun informele netwerken op zoek gaan naar aanvullingen voor de topposities. De meest belangrijke selectiecriteria zijn gerelateerd aan interpersoonlijke relaties, de bereidheid tot het contribuëren van je tijd en de mate waarin iemand laat merken interesse te hebben in het werken bij de organisatie (in de hogere echelons). Iecovich geeft aan dat het belangrijk is om te zorgen voor aansluiting in kennis en vaardigheden tussen de ongepresenteerde groep (de vrouwen) en de huidige groep (de mannen) die zich al op topposities bevinden. De aansluiting kan gerealiseerd worden door middel van opleiding en training (2005:178).

Een verschil tussen Sheridan en Iecovich is dat Sheridan de nadruk legt op *wie* je kent en niet *wat* je kent. Iecovich daarentegen legt de nadruk dus vooral op *wat* je kan. Zij stelt dat het essentieel is om als ondergerepresenteerde groep (zijnde, de vrouwen) aan te sluiten bij de kennis en vaardigheden van de gerepresenteerde groep (zijnde, de mannen). Daarbij streeft zij niet voorbij aan het belang van het hebben van een informeel netwerk, maar gaat zij in op het belang van een degelijk kennisniveau.

Wat bij het lezen van de artikelen en boeken niet duidelijk wordt en waar de auteurs dan ook aan voorbij gaan is ingaan op hoe vrouwen vertrouwd kunnen raken met macht. Dit is van



belang om te weten, omdat vrouwen als het op (het mobiliseren van) macht aankomt veel verliezen in vergelijking met mannen. Puur omdat ze het niet gewend zijn om van kleins af aan met macht om te gaan.

Naast netwerken wordt van de vrouwen verwacht dat zij zichzelf goed *zichtbaar* weten te maken in de organisatie. De loutere aanwezigheid van vrouwen in organisaties leidt niet automatisch tot vrouwen in topposities. De vrouwen moeten kenbaar maken dat ze interesse hebben in de hoge functies en ze moeten als het ware ‘gespot’ worden. Om gespot te worden dienen zij zichzelf zichtbaar te maken. Iets wat niet altijd even gemakkelijk is voor vrouwen. Uit de literatuur is gebleken dat vrouwen zich veelal bewust of onbewust op de achtergrond positioneren. Vrouwen die zichzelf op de achtergrond positioneren, zorgen ervoor dat ze minder snel gezien worden. Koonce, Stoker en Fenn zijn het er allemaal over eens dat onzekerheid vrouwen parten speelt. Zij vinden allen dat vrouwen minder overtuigd zijn van zichzelf en uitdagende taken uit de weg gaan. Deborah Tannen in het artikel van Koonce geeft aan dat vrouwen vaak (onnodig) aan zichzelf twijfelen:

“Many women in power realize in retrospect that they often second-guessed themselves. Learning to trust one’s own judgement is import for women leaders.” (Koonce, 1997:39)

Niet gezien worden leidt vaak tot minder kansen binnen de organisatie. De Pater (2005) aangehaald door Janka Stoker heeft het ook over de consequenties van een zekere onzichtbaarheid in de organisatie. De Pater concludeert dat vrouwen wellicht minder overtuigd zijn van zichzelf dan mannen en daardoor andere keuzes maken. De Pater heeft een significant verschil gevonden tussen de voorkeuren en keuzen van mannen en vrouwen voor het uitvoeren van uitdagende taken. Vrouwen hebben de neiging om uitdagende taken uit de weg te gaan (Stoker, 2007: 9). Collega’s zouden hierdoor bijvoorbeeld ook minder vaak aan hen denken en hun minder vaak voordragen voor functies. Er kan dan ook wel gesproken worden over een neergaande spiraal waarin vrouwen terecht komen. Margeret Fenn omschrijft dit fenomeen en geeft aan dat om uit deze spiraal te komen vrouwen uit ingeprente rollenpatronen dienen te stappen. Ze dienen risico’s te nemen en doelstellingen te formuleren. Op die manier kan de negatieve neergaande spiraal omgezet worden in een positieve opgaande spiraal (Fenn, 1981:9-14). Voor de managers is ook een rol weggelegd om de talentvolle en ambitieuze vrouwen te spotten en om hen te stimuleren door te groeien naar topposities. In de paragraaf gaande over organisationeel loopbaanmanagement wordt hierop teruggekomen.

Vrouwen kunnen dus minder kansen voor zichzelf creëren, doordat ze uitdagende taken uit de weg gaan. Maar naast het feit dat ze weinig kansen voor zichzelf creëren, zorgen vrouwen er soms ook voor dat er weinig kansen voor andere vrouwen worden gecreëerd. Cooper (1997),



Koonce (1997) en Brown (1997) behandelen allen fenomenen waarbij vrouwen elkaar tegenwerken. Dit houdt in dat vrouwen elkaar negatiever en strenger beoordelen dan dat ze mannen beoordelen. Ook komt het voor dat vrouwen zich door elkaar bedreigd voelen en elkaar tegenwerken. Brown behandelt het *bijenconinginsyndroom* en Cooper beschrijft het *krabbenmandeffect*. Het krabbenmandeffect en het bijenkoninginsyndroom gaan beiden over vrouwen die elkaar tegenwerken. Bij het ene verschijnsel halen de vrouwen elkaar naar beneden (krabbenmand) en bij het andere verschijnsel tolereren vrouwen geen andere vrouwen op gelijkwaardige posities (bijkoningin). Deze verschijnselen treden op wanneer er maar weinig vrouwen binnen een organisatie op topniveau zijn en vrouwen over het algemeen een bijzondere positie hebben gekregen en extra aandacht ontvangen (Brown 1997:13). Jennifer Brown schrijft het volgende over het krabbenmandeffect. Het krabbenmand effect houdt in dat:

“Women themselves may become enmeshed in the value of their separate and special status and can be caught in the crab-basket (krabbenmand) effect. This is described by Fischer & Gleijm (1994) as follows: women become involved in their own sphere of valued activity such that non-involvement attracts attention, as do attempts to dominate or react against the group. The analogy to the crab basket is that a collection of live crabs can be kept quite easily in an open basket and any crab that tries to rise is pulled back by the other crabs.” (Brown 1997:13)

Koonce geeft in zijn artikel aan dat het syndroom dat hierboven omschreven is als het krabbenmand effect zich al op jonge leeftijd manifesteert bij meisjes.

“Women in high positions often have more problems with women because in the ethics of womens groups (going back to how girls are socialized) negative value is placed on one girl acting as if she’s better than everyone else.” (Koonce, 1997:39)

Virginia Cooper (1997) beschrijft het bijenkoninginsyndroom. Het verschil met het krabbenmandeffect is dat het hier om vrouwen gaat die zich bedreigd voelen door andere vrouwen en eigenlijk geen andere vrouwen op de zelfde positie tolereren. Het komt vaak voor in organisaties waar maar weinig vrouwen in de top aanwezig zijn. Opvallend is de rol van mannen bij dit verschijnsel. De vrouwen vertonen dit gedrag omdat ze de aandacht van de mannen willen voor zichzelf en zijn daardoor negatief naar andere vrouwen toe omdat zij die als concurrentie beschouwen.

“The theory of the Queen Bee Syndrome suggests that women are threatened by other women, ultimately for the attention of men; thus, they evaluate other women negatively and attempt



to subvert their success. Toder (1980) found support for this theory when she observed that women in groups evaluated the work of other women more negatively when males were present than when groups were composed of only females. Conservative women, particularly, are more likely to be biased toward other women (Eisenman, 1991).”(Cooper, 1997:486)

Als oplossing geven zowel Cooper als Brown aan dat er gezorgd moet worden voor voldoende vrouwen in de organisatie (Cooper, 1997:489 en Brown, 1997:15). Op die manier kunnen vrouwen niet vol blijven houden dat ze een speciale status invullen binnen de organisatie vanwege hun zogenaamde zeldzaamheid.

Een verschil tussen Brown, Cooper en Koonce enerzijds en Stoker en Fenn anderzijds is dat Brown, Cooper en Koonce stellen dat vrouwen zich door elkaar bedreigd voelen, doordat er zich maar weinig vrouwen in de organisatie bevinden en elkaar gaan tegenwerken uit concurrentie. Stoker en Fenn leggen meer de nadruk op de onzekerheid van vrouwen zelf. Doordat de vrouwen onzeker zijn van zichzelf, zichzelf kleinmaken (onbewust op de achtergrond positioneren), maken zij hun carrièrekansen kleiner. Zij beschrijven dus niet het fenomeen van vrouwen die elkaar tegenwerken, maar wel hoe vrouwen zichzelf tegenwerken. Vrouwen kunnen in een organisatie dus te maken krijgen met zowel tegenwerking van mannen, vrouwen en zichzelf.

Van vrouwen wordt bovendien verwacht dat zij *het spel in de organisatie weten te spelen*. Dit betekent impliciet dat zij ook de regels van het spel kennen, hetgeen niet altijd van toepassing is. Iedere organisatie bestaat uit structuren, hiërarchieën, ideeën over functies, spelregels over hoe je handelt en hoe je wint. Deze structuren, spelregels, ideeën en dergelijke zijn allemaal door mannen bedacht, simpelweg omdat de mannen langer op de werkvloer te vinden zijn. Omdat de vrouwen in de jaren '70 pas echt actief werden op de arbeidsmarkt hebben zij op het vlak van de geldende (ongeschreven) regels binnen organisaties een achterstand. Hun achterstand kan groter worden wanneer vrouwen zich niet bewust zijn van het bestaan van spelregels en vooral, door wie de spelregels bedacht zijn. Dit kan uitmonden in een hoop frustraties voor vrouwen, die niet weten wat er van ze verwacht wordt, hoe ze zich dienen te gedragen en hoe zij kunnen doorgroeien. Hierdoor bestaat de kans dat zij hun ambitie gaandeweg hun werkzame leven verliezen (Buhrs & de Groot, 2007). Ook Tannen geeft in het artikel van Koonce aan dat in de meeste organisaties, een stijl, meestal een predominant mannelijke stijl zich gevormd heeft als de norm, voordat vrouwen op autoritaire functies terecht kwamen. De vrouwen die waren niet aanwezig toen de regels gemaakt en bepaald werden. In die zin is het dus niet gek dat vrouwen niet meteen mee kunnen 'spelen'. Volgens Tannen zijn er nog niet veel vrouwen op topposities, omdat vrouwen nog niet het gedrag vertonen dat nodig is om in de hoogste regionen van de organisatie te komen (Koonce,



1997:35). Voor vrouwen voelen de spelregels vaak onnatuurlijk en onbegrijpelijk. Het gevolg hiervan is dat de vrouwen de spelregels niet tot in de finesses beheersen. Vrouwen trekken hierdoor vaak aan het kortste eind (Buhrs & de Groot, 2007).

Koonce en Buhrs en de Groot geven beiden aan dat het type spel dat gespeeld moet worden, welke stijl van leidinggeven het beste is of welke manier van communiceren het beste werkt afhankelijk is van de situatie en de personen waarmee je te maken hebt. Er is niet 1 juiste manier .

Naast hun voordeel halen uit het kennen van de regels van het spel kunnen vrouwen, als zij op de juiste manier weten te communiceren veel gedaan krijgen. Koonce (1997) behandelt in zijn artikel een interview met Deborah Tannen. Tannen is een expert in werkplek communicatie. Zij heeft de verschillen in communicatiestijlen tussen mannen en vrouwen onder de aandacht weten te brengen. *Het verschil in communicatiestijlen leidt tot een verschil in het verwerven en gebruiken van macht.* Mannen zien conversaties bijvoorbeeld veelal als ‘onderhandelingen’ waarin zij status proberen te verwerven en onafhankelijkheid proberen te behouden, terwijl vrouwen conversaties veel meer zien als een manier om contact te maken met anderen. Voor vrouwen draait converseren om het vinden van gemeenschappelijke gronden en om netwerken te vormen van relaties en intimiteit.

“Talk is the currency of women’s relationships and friendships. Talk creates intimacy [...] Men’s friendships are built on activities, doing things together.” (Koonce, 1997:39)

Een verschil in communicatiestijl tussen mannen en vrouwen en hoe het kan leiden tot verwarring en in sommige gevallen tot het verminderen van macht, komt tot uiting bij indirecte communicatie. Vrouwen die op een indirecte manier orders geven aan andere vrouwen ondervinden weinig problemen. Vrouwen die hetzelfde bij mannen doen lopen tegen het probleem aan dat de man niet snapt dat het een opdracht is, hij ziet het als een suggestie. Als de vrouw zich hiervan bewust is zal zij in staat zijn om de man aan te sturen op een manier die prettig is en door de man begrepen wordt.

2.3.1 Samenvattend

Vrouwen zijn pas sinds 1970 echt actief op de arbeidsmarkt. Dit betekent dat zij nog wat in te halen hebben ten opzichte van mannen. Met name als het aankomt op de verwachtingen die de organisatie en de omgeving van hen heeft, zeker als zij willen meedraaien in de hoogste regionen van de organisatie. Zo wordt er van vrouwen verwacht dat ze de regels van het spel kennen en het spel meespelen. Tevens dienen vrouwen er rekening mee te houden dat er verschillen zijn in de manier waarop mannen en vrouwen met elkaar communiceren. Van vrouwen wordt daarnaast verwacht dat ze over een lange termijn visie beschikken, goed



nadenken over hun carrièrepad en dat ze aan loopbaanplanning doen. Tevens dienen vrouwen zichzelf goed zichtbaar te maken, door te netwerken of door hun carrièrewensen aan te geven en uitdagende taken niet uit de weg te gaan. Naast de verwachtingen van de organisatie zijn er ook nog verwachtingen naar de vrouwen toe vanuit het thuisfront. In Nederland is er nog sprake van een 'Ducht Mindset'. De 'Dutch Mindset' houdt in dat er nog altijd van vrouwen verwacht wordt dat zij de zorg van de kinderen grotendeels op zich neemt. Dit betekent een dubbele taak voor werkende vrouwen die niet altijd even makkelijk te verenigen zijn.

2.4 Organisationeel loopbaanmanagement

Steun, betrokkenheid, stimulatie en bewustzijn van leidinggevenden zijn belangrijk voor het slagen van het beleid om vrouwen op topposities te krijgen. De organisatie als geheel en de (top)managers dienen toegewijd te zijn aan het diversiteitbeleid. Toewijding en inzet van bovenaf zijn belangrijk voor het slagen van ingezet beleid. Dit komt naar voren uit het onderzoek van Bain & Company (2008) en in het artikel van Margaret Gibelman (1998). Gibelman schrijft in haar artikel het volgende over de impact van steun van de leidinggevende als succesfactor van diversiteitbeleid.

"The participants thought that midlevel supervisors and managers play an important and probably insufficiently understood role in encouraging women to move up the career ladder."
(Gibelman, 1998: 153)

Uit het onderzoek van Bain & Company komt ook naar voren dat *alle managers* verantwoordelijk gehouden moeten worden voor de diversiteitdoelen. Op deze manier zorg je ervoor dat alle neuzen binnen de organisaties dezelfde kant op wijzen en de organisatie een duidelijk signaal uitzendt naar de rest van de medewerkers en iedereen binnen de organisatie zich inzet voor realisatie van het beleid (2008:17). Een organisatie geeft daarnaast ook een belangrijk signaal af naar zowel de vrouwen als de mannen in de organisatie wanneer zij vrouwennetwerken ondersteunen. Het geeft een signaal af dat de vrouwen serieus genomen worden. De steun kan op verschillende manieren. Het kan in de vorm van financiële steun zijn maar ook in de vorm van woorden en daden. Een combinatie van deze vormen zal het effectiefst werken. Immers, een netwerk dat alleen financieel wordt ondersteund, maar niet serieus genomen wordt, zal de vrouwen weinig opleveren.

Vrouwen toelaten tot de elite cirkels, de netwerken waar veel in besloten wordt is makkelijker gezegd dan gedaan. Het zal voor mannen even omschakelen zijn om vrouwen toe te laten. De mannen dwingen om de vrouwen toe te laten zal alleen maar een aversie tegen vrouwen oproepen en de informele netwerken tussen de mannen onderling alleen maar sterken. Toch is



steun van de kritieke spelers binnen een netwerk essentieel om vrouwen toe te laten en volwaardig mee te laten draaien. Leidinggevendenden dienen zich hard te maken voor de integratie of toelating van vrouwen in netwerken binnen de organisatie (Bain & Company, 2008:25).

Wat onvoldoende in de literatuur naar voren komt is het (grote) effect van steun op de gemoedstoestand van de vrouwen. Doordat de vrouwen steun krijgen van de managers, krijgen de vrouwen ook meer zelfvertrouwen. Door het zelfvertrouwen durven de vrouwen zichzelf meer te laten zien. Dit kan ertoe resulteren dat zij meer opvallen binnen de organisatie en hun carrièrekansen daardoor toenemen. Als resultaat van een toename in carrièrekansen kan er een toename in de doorstroom van vrouwen bewerkstelligd worden. Het spill-over effect van de steun door alle managers in de organisatie aan de vrouwen, wordt onvoldoende belicht door de auteurs.

De organisatie kan vrouwen ook steunen door hen te koppelen aan vrouwen die zich al op topposities bevinden. Burgess & Tharenou (2002), Bain & Company (2008) en Margaret Gibelman (1997) geven aan dat het koppelen van vrouwen aan senior leidinggevendenden en het bewerkstelligen van een één op één relatie ervoor zorgt dat de vrouwen vertrouwen krijgen in hun eigen kunnen. De vrouwen krijgen dan de gelegenheid om een kijkje te nemen in de (werk)omgeving van de leidinggevende die dienst doet als mentor of coach. Op deze manier is de vrouw in staat om vergelijkingsmateriaal te verzamelen. Zij kan dan inschatten of zij zichzelf ook op die positie ziet. Ze heeft namelijk zelf kunnen zien wat er allemaal bij een dergelijke positie komt kijken. Ook heeft ze de gelegenheid om vragen, twijfels en onzekerheden aan de mentor voor te leggen. Een bijkomend voordeel is dat zij via de mentor of coach bekend raakt binnen diens netwerk en de mogelijkheid krijgt om het eigen netwerk uit te breiden. Het in werking stellen van informele en formele mentorprogramma's kan een grote meerwaarde opleveren voor talentvolle vrouwen en kan de doorstroom van deze vrouwen naar de top van de organisatie bevorderen (Burgess & Tharenou, 2002:42). Naast het koppelen van vrouwen aan een mentor of een coach is het hebben van vrouwen op topposities op zich al een motiverende factor voor andere vrouwen in de lijn. Deze vrouwen op topposities zijn rolmodellen voor de andere vrouwen. Deze rolmodellen kunnen als het ware 'tentoongesteld' worden aan andere vrouwen. Het gaat hier om vrouwen in de pijplijn bewust te maken van het feit dat er al andere vrouwen op topposities zijn. Een manier om de rolmodellen en hun carrièrepaden ten toon te stellen zou bijvoorbeeld op de website van een organisatie kunnen zijn (Bain & Company, 2008:25,26). Margeret Gibelman sluit zich hierbij aan voegt het volgende toe:



“The lack of role models may be an important obstacle to advancement. The result is that many women cannot even imagine themselves in management, much less deal with the glass ceiling in their quest for advancement.” (Gibelman, 1998: 51).

Een lacune in de literatuur is dat er niet wordt ingegaan op de vernietigende invloed van negatieve rolmodellen op de doorgroeimogelijkheden voor vrouwen. Rolmodellen die het verkeerde voorbeeld geven kunnen leiden tot het bevestigen van de foute stereotypingen. Dit zal de weg voor vrouwen naar de top alleen maar bemoeilijken en conservatieve mensen in de omgeving van de vrouwen het gevoel geven dat ze gelijk hebben over het feit dat vrouwen geen topposities kunnen vervullen.

Naast het feit dat er aandacht nodig is voor welke vrouwen aangesteld worden als rolmodel is er ook aandacht nodig voor het zogenaamde *tokenfenomeen*. Draulans onderzoek naar de man-vrouw verhouding in een managersgroep wijst uit dat zodra er minder dan 35% vrouwen aanwezig zijn in een managersgroep de vrouwen een tokenrol krijgen (2005). De tokenrol betekent dat de vrouwen niet meer als individu worden gezien, maar puur als vrouw en als representatie van alle vrouwen. De vrouwen bevinden zich dan in een geïsoleerde positie en krijgen een symbolische rol binnen de managersgroep. De vrouwen die in een dergelijke managersgroep opereren hebben te maken met specifieke sekstereotype karakteristieken. Ze worden louter beoordeeld op basis van stereotypen. De aandacht die op hen gevestigd wordt is vooral gericht op het vrouw-zijn. Het gevolg hiervan is dat ze in de meeste gevallen buiten de informele netwerken worden gehouden. Schein geeft aan dat:

‘Probably the single most important hurdle for women in management in all industrialized countries is the persistent stereotype that associates management with being male.’ (2001:676)

Wil een vrouw uit het isolement treden dan wacht haar een zware taak. Doordat het tokenfenomeen bestaat in organisaties is het moeilijk voor vrouwen om topposities te bereiken. Dit wordt ook ondersteund door Heilman die er het volgende over zegt:

‘[...] the effects of gender stereotypes continue to dog women as they climb the organizational ladder.’ (2001:658)

Madeline Heilman heeft onderzoek gedaan naar de invloed van stereotypingen in evaluaties op de mogelijkheden tot doorstroming van vrouwen naar topposities. De schaarste van vrouwen op topposities is een consequentie van geslachtsgebonden vooroordelen in evaluaties.



Stereotyperingen en de verwachtingen die de typeringen met zich meebrengen over hoe vrouwen zijn (descriptief) en hoe vrouwen zich zouden moeten gedragen (prescriptief) kunnen leiden tot devaluatie van het optreden van vrouwen en ontkenning van beloningen die hen toekomen. Geslachtsgebonden vooroordelen zorgen ervoor dat 'louter' het competent *zijn* van vrouwen hen geen garantie biedt op een toppositie binnen een organisatie (Heilman, 2001:657).

Organisaties kunnen ter ondersteuning van vrouwen (en ook mannen) op de werkvloer maatregelen treffen die het gemakkelijker maken voor vrouwen om een evenwichtige balans te vinden tussen werk en privé. De meeste organisaties in Nederland voorzien al in mogelijkheden om flexibel te werken. Het gaat hier om parttime werken, duobanen, de mogelijkheid tot flexibele uren indeling en thuiswerken. Flexibel werken biedt voordelen voor zowel vrouwen als mannen. Voor mannen die gebruik maken van flexibel werken wordt het gemakkelijker om ook een gedeelte van de zorg op zich te nemen. Het wordt dan eenvoudiger voor tweeoudergezinnen om de zorg voor de kinderen onder elkaar te verdelen. Margaret Gibelman geeft aan dat het voor vrouwen moeilijk is om werk en privé te combineren omdat de zorg voor de kinderen vaak nog op de schouders van de vrouw rust. Voor die vrouwen zou het een uitkomst zijn als zij hulp kunnen krijgen van hun partner.

“Another important factor for women, especially married women in senior management positions, in transcending glass-ceiling barriers was identified as support at home not just emotional support, which cannot be underemphasized, but physical help with the tasks of raising a family and running a household.” (Gibelman, 1998:153)

In het onderzoek van Bain & Company wordt gesteld dat het 'vrouwenprobleem' nooit opgelost zal worden als organisaties en mannen en vrouwen niet begrijpen dat *een meer gebalanceerde manier van werken en leven het primaire doel zou moeten zijn* (2008:8). Mannen en vrouwen zouden thuis de zorg van de kinderen samen moeten delen. Het gemakkelijk kunnen opnemen van ouderschapsverlof door (een van) beide ouders zou dat kunnen vereenvoudigen. Een omslag in de Nederlandse cultuur zou leiden tot een grotere acceptatie in organisaties om in leidinggevende posities ook gebruik te maken van flexibel werken. Een gebalanceerde manier van werken en leven kan alleen gerealiseerd worden als seksbewustzijn plaatsvindt. Uit hetzelfde onderzoek van Bain & Company is namelijk gebleken dat er nog altijd een op emoties gebaseerde discriminatie plaatsvindt. Vrouwen en mannen moeten gelijkwaardig worden behandeld. Zonder voorkeur en zonder een impliciet vooroordeel ten opzichte van vrouwen over een verondersteld gebrek aan ambitie (Bain & Company, 2008:32).



In vergelijking met Bain & Company gaat Margeret Gibelman minder ver in haar aanbevelingen. Waar Bain & Company een cultuuromslag en seksebewustzijn nodig achten stelt Margaret Gibelman voor dat vrouwen een netwerk van ondersteuners om zich heen verzamelen waar ze op terug kunnen vallen. In die zin legt Margaret meer de verantwoordelijkheid bij de vrouwen zelf en leggen Bain & Company de verantwoordelijkheid bij de maatschappij en de organisatie.

Het faciliteren van *goede mogelijkheden voor kinderopvang* is een aanvulling op het flexibel werken. Door vrouwen (en mannen) in organisaties tegemoet te komen, zodat zij werk en privé nog beter kunnen combineren, kunnen er faciliteiten voor kinderopvang verzorgd worden. Dit kunnen zowel interne als externe oplossingen voor kinderopvang zijn. Te denken valt aan regelingen voor het vinden van de juiste kinderopvang (bijvoorbeeld dicht bij de organisatie of bij het thuisadres van de werknemer) of door speciale contracten met derden.

Organisaties zouden ook *financiële steun* kunnen bieden aan ouders die gebruik wensen te maken van kinderopvang. Het bieden van financiële steun verlaagt de drempel voor ouders. Op deze manier kun je ervoor zorgen dat het talent dat je in huis hebt niet minder hoeft te gaan werken (of zelfs stopt met werken), vanwege de kosten van kinderopvang die men mogelijk wil besparen. Eerder in dit hoofdstuk is al aangegeven dat de zorgtaak voor de kinderen vaak bij de vrouw ligt. De vrouwen die onderweg zijn naar topposities die voor de organisaties verloren dreigen te gaan en er uiteindelijk minder keuze overblijft aan potentiële vrouwen voor de topposities. Het is dus nuttig om deze vrouwen in het arbeidsproces te houden om ze vervolgens later weer te kunnen in zetten op hoge posities binnen de organisatie. Hiermee worden de problemen voorkomen zoals een tekort aan vrouwen in de lijn naar de top.

Het is erg waardevol als de organisatie inspringt op de initiatieven die vrouwen ondernemen. Dit is belangrijk wil de organisatie meer benoemingen van vrouwen op topposities realiseren. Het *promotiebeleid* van de organisatie is erg belangrijk. Het advies van Bain & Company is om eerst intern te zorgen voor doorgroeimogelijkheden alvorens extern te gaan werven (2008: 24). Intern zorgen voor doorgroei mogelijkheden betekent wel dat er aanzienlijk geïnvesteerd dient te worden in het trainen, opleiden en ontwikkelen van medewerkers, opdat je gekwalificeerde medewerkers hebt die kunnen doorstromen. Interne promotie geeft een positief beeld af naar andere vrouwen in de organisatie die in de pijplijn zitten. Het zorgt ervoor dat vrouwen geloven dat zij ook een kans maken op de interne promoties. Hierdoor blijft de motivatie van de vrouwen hoog. In aansluiting hierop dient er een management development systeem ontwikkeld te worden of aanwezig te zijn. Dit systeem is erop gericht om de nadruk te leggen op het identificeren van potentiëlen en het behouden en binden van (vrouwelijke) werknemers. Het gaat hier dus om het erkennen van talent in de organisatie. Een helder management development systeem gericht op het identificeren van potentieel zorgt ervoor dat er



voortdurende aandacht hiernaar uit gaat. Dit geeft mannen en vrouwen in de organisatie een extra stimulans om zichzelf te blijven ontwikkelen en dat zichtbaar te maken (Beardwell & Claydon, 2007:196).

Uit het onderzoek van Bain & Company komt naar voren dat een meerwaarde is weggelegd voor het instellen van een *promotiecommissie* die zorgt voor een laatste check op diversiteit. Deze promotiecommissie is er ook om ervoor te zorgen dat diversiteit op de agenda blijft staan. Het is sowieso belangrijk om het diversiteitbeleid te integreren in het bedrijfsbeleid. Zo blijft het diversiteitbeleid ook op de lange termijn in beeld (2008:34).

Nieuwe benoemingen gebeuren vaak door middel van persoonlijke aanbevelingen en door het rondkijken in de eigen netwerken. Wat betreft de selectiecriteria zouden organisaties moeten kijken naar de kandidaat met het beste 'track record'. Het gehele proces zou wat meer gestandaardiseerd mogen worden aldus Burgess & Tharenou. Standaardisering van het proces voorkomt dat steeds hetzelfde type benoemd wordt (meestal mannen). Gebruik maken van externe werving en selectiebureaus kunnen in dezen een uitkomst bieden en een bijdrage leveren aan een objectivering van het selectieproces. Burgess & Tharenou suggereren om formele richtlijnen te sturen naar externe werving en selectiebureaus. Ook geven Burgess & Tharenou aan dat de samenstelling van de selectiecommissies anders kan. Zij geven aan dat als tenminste één vrouw in de selectiecommissie zit er eerder vrouwen gekozen zullen worden (2002:42).

Naast een culturomslag op het gebied van gelijkwaardigheid van mannen en vrouwen zowel thuis als op het werk, is er ook een *culturomslag nodig met betrekking tot carrièreonderbrekingen, het werken in deeltijd en de manier waarop hier tegenaan wordt gekeken in Nederland*. Hier heerst nog steeds een taboe op.

Het komt voor dat er een organisatiecultuur is die negatief staat tegenover deeltijdwerken en het benutten van mogelijkheden om werk en privé te combineren (Milne, 1999:5). Niet veel mannen werken in deeltijd of onderbreken hun carrière. Bij carrièreonderbrekingen kan gedacht worden aan sabbaticals en lange onderbrekingen voor de zorg van kinderen. Het is vooral belangrijk dat *de mogelijkheid tot het onderbreken van de carrière en herintreding vergemakkelijkt wordt*. Daarbij dienen vooral mannen gestimuleerd te worden om meer gebruik te maken van deze regeling. Indien mannen makkelijker een jaar thuisblijven om voor de kinderen te zorgen wordt het uittreden van vrouwen minder als een issue gezien, omdat iedereen gebruik maakt van de regeling. Tevens kunnen organisaties herintreden vergemakkelijken wanneer ze dit faciliteren en bijvoorbeeld een baan met een gelijkwaardige positie garanderen (Bain & Company, 2008:24). Het voordeel voor de organisatie, als ze loopbaanonderbreking en herintreden bevorderen, is dat zij het vrouwelijk potentieel in



organisaties beter zullen kunnen benutten. Immers, als zowel mannen als vrouwen doen aan loopbaanonderbrekingen zal de focus bij het benoemen van de mensen voor de topposities minder gelegd worden op het feit dat iemand gedurende een bepaalde periode thuis of op reis is geweest bij het benoemen van de mensen voor de topposities. Tot nu toe weegt het zwaar mee als vrouwen een tijd uit het arbeidsproces zijn geweest om bijvoorbeeld voor de kinderen te zorgen. Indien de organisatie er in slaagt om baangarantie aan te bieden en de managers bij herintreding van een goede functie te voorzien zal zij dubbel voordeel behalen. Loopbaanonderbrekingen kunnen verkokering tegengaan. De mobiliteit onder managers wordt namelijk vergroot, omdat op het moment dat een manager een langere tijd van de werkvloer verdwijnt, er iemand anders (al dan niet tijdelijk) zijn positie zal kunnen opvullen. Op deze manier krijgen meer mensen de kans om op topposities te functioneren. Talentmanagement speelt een belangrijke rol. Talentmanagement richt zich voornamelijk op het herkennen, erkennen en benoemen van potentieel op (top)functies.

Talentmanagement is belangrijk voor het succesvol begeleiden, ontwikkelen, door laten groeien en behouden van talent. Het gaat hier om een ontwikkeling van de carrièremogelijkheden van zowel vrouwen als mannen. Voor het succesvol begeleiden en ontwikkelen van vrouwelijk talent kan de organisatie ervoor kiezen om vrouwen de mogelijkheid te bieden om advies in te winnen over hun carrièreontwikkeling. Ook kunnen trajectbegeleiders ingezet worden, die vrouwen gedurende een periode volgen en begeleiden. Daarnaast kan er bij begeleiding gedacht worden aan het aanbieden van trainingen speciaal gericht op vrouwen. Een gepersonaliseerde vaardigheidstraining is een voorbeeld hiervan. Een dergelijke training kan vrouwen helpen bij het ontwikkelen en benutten van hun talent. De organisatie kan in samenwerking met de vrouw een persoonlijk ontwikkel plan opstellen (POP). Een POP bevat afspraken over hoe de werknemer zichzelf verder gaat ontwikkelen. Het gaat dan om het ontwikkelen van de eigen competenties die aansluiten bij de eigen ambities en bij de belangen van de werkgever. Een POP draagt bij aan het op een systematische wijze in beeld brengen van de ontwikkelingsplannen van een medewerker. Op deze manier kan er op effectieve wijze omgesprongen worden met de ontwikkeling en begeleiding van de medewerkers. Naast een POP kunnen organisaties een intern carrièretraject verzorgen. Burgess & Tharenou geven aan dat het hebben van een intern carrièretraject vrouwen de kans geeft om ervaringen op te doen die zij nodig zullen hebben op topposities en daardoor vrouwen meer kansen zal geven (2002:42).

Ten slotte doen organisaties er goed aan om de realisering van het verkrijgen van meer vrouwen op topposities te behandelen als een *business case*, zo luidt het advies van Bain & Company. De realisatie behandelen als een business case houdt in dat er nadruk gelegd wordt



op de voordelen voor de organisatie als zij meer vrouwen aan de top toelaat en behoudt. Daarbij dienen er harde doelstellingen vastgesteld te worden en het monitoren en meten centraal te staan. Harde doelstellingen bestaan uit targets, quota en/of streefcijfers. Naast het maken van die doelstellingen dient er verantwoording afgelegd te worden over de behaalde resultaten. Een duidelijke terugkoppeling is een vereiste. Naar aanleiding van deze terugkoppelingen kunnen de doelstellingen (indien nodig) bijgeschaafd worden. Op deze manier is het voor iedereen, zowel binnen als buiten de organisatie duidelijk wat er gedaan wordt om diversiteit te realiseren. Bovendien is het raadzaam om de interne diversiteit extern af te stemmen. Dit betekent ook dat er gezorgd moet worden voor een gediversifieerde talentenpool (Bain & Company, 2008:17).

2.4.1 Samenvattend

Steun van leidinggevend en van de organisatie als geheel komt naar voren uit de literatuur als een belangrijke manier voor organisaties om het verkrijgen van vrouwen op topposities te bewerkstelligen. De organisatie dient het verkrijgen van vrouwen op topposities namelijk serieus te nemen en daartoe concrete maatregelen te treffen die doen blijken dat zij er alles aan doen om vrouwen in de hoogste lagen van de organisatie te krijgen. Zo kan zij er bijvoorbeeld voor zorgen dat de rolmodellen, mentoren en coaches beschikbaar en zichtbaar zijn voor vrouwen onderweg naar topposities. Daarnaast dienen vrouwen in de gelegenheid gesteld te worden om een balans tussen werk en privé te bewerkstelligen. Gelijkwaardigheid thuis kan een organisatie moeilijk beïnvloeden, maar de organisatie kan de gelijkheid van mannen en vrouwen op de werkvloer en op het thuisfront *wel* stimuleren. Dit kan bijvoorbeeld door zowel mannen en vrouwen mogelijkheden te verschaffen om flexibel te werken en om een tijdje de werkvloer te verlaten, bijvoorbeeld om voor de kinderen te zorgen. Daarnaast dient de organisatie in te zetten op talentmanagement. Op deze manier wordt er voortdurende aandacht besteed aan het verkrijgen van de juiste mensen op de juiste plaats en wordt voorkomen dat vrouwen op plekken worden geplaatst waar ze zich niet goed kunnen ontwikkelen. De kwaliteit van vrouwen op topposities kan op deze manier gewaarborgd worden. Het is erg belangrijk om de kwaliteit te waarborgen, omdat negatieve verhalen over vrouwen die onterecht op topposities zitten nadelige gevolgen kunnen hebben voor andere vrouwen onderweg naar de top. De kwaliteit en de manier waarop gewerkt wordt aan het verkrijgen van vrouwen op topposities kan het beste als een business case worden benaderd.

2.5 Contrasterende verwachtingen

In de literatuur wordt omschreven dat er van vrouwen bepaalde gedragingen worden verwacht, willen zij doorstromen naar topposities binnen de organisatie. Frappant is wel dat de verwachte gedragingen contrasterend van aard zijn. Contrasterend, omdat vrouwen niet de verwachtingen en gedragingen waar kunnen maken. Enerzijds wordt van vrouwen verwacht dat



zij zich conformeren aan de spelregels en bijbehorende gedragingen van mannen en anderzijds wordt er van hen verwacht traditioneel te blijven. De verwachting zich te conformeren aan de spelregels (grotendeels bedacht door de mannen in de organisatie) komt doordat er vaak sprake is van een mannencultuur, doordat er simpelweg (al langer) meer mannen dan vrouwen werkzaam zijn binnen een organisatie en vaak ook een langere traditie hebben met het uitmaken van de dienst.

Eén van die paradoxen waar vrouwen die de ambitie hebben om door te groeien naar een topfunctie mee te maken krijgen is die van *'zelfpromotie als risicofactor'*.

Eerder in dit hoofdstuk is al geschreven over het voordeel dat vrouwen kunnen behalen als zij zichzelf goed zichtbaar weten te maken binnen de organisatie. Zichzelf goed zichtbaar maken kunnen de vrouwen doen door middel van zelfpromotie. Uit het artikel van Rudman (1998) is gebleken dat vrouwen die aan zelfpromotie doen en zichzelf op die wijze goed zichtbaar weten te maken, hier nadelen van kunnen ondervinden. Zij krijgen te maken met het zogenaamde *'backlash-effect'*. Dit houdt in dat zelfpromotie weliswaar de percepties van anderen verbetert, maar dat het ook leidt tot sociale afwijzing, omdat het getoonde gedrag niet past bij het stereotype beeld dat men heeft over vrouwen (Rudman, 1998:629). Het *'backlash-effect'* is geen onbekend fenomeen. Uit eerder gedaan onderzoek van Costrich et al., is gebleken dat wanneer vrouwen zich op mannelijke wijze gedragen, bijvoorbeeld zichzelf promoten, zij stuiten op negatieve sociale feedback. De negatieve sociale feedback is het gevolg van schending van de verwachte rolpatronen. Uit het onderzoek van Costrich et al., is gebleken dat vrouwen sociaal werden gestraft voor het schenden van de verwachtingen en het doorbreken van de norm, doordat zij zich gedroegen op een manier die sociaal niet gewent was. De sociaal gewenste manier waarop een vrouw zich behoort te gedragen is de traditionele wijze, dat wil zeggen; niet competitief en wel onderdanig (Costrich et al., 1975). Ook Janka Stoker geeft in haar artikel aan dat wanneer gedacht wordt aan 'de ideale' manager er nog steeds gedacht wordt aan de krachtige, dominante persoon en dat daarbij vaak eerder gedacht wordt aan een man dan aan een vrouw. Vrouwen die zichzelf dus zichtbaar maken en promoten en daarbij een krachtige dominante persoonlijkheid tonen, scoren niet hoog (Stoker, 2007:14). Een andere kwestie waar vrouwen mee te maken kunnen krijgen is *'zelf-stereotypering'*. Hiervan is sprake wanneer vrouwen hun eigen karakteristieken (bijvoorbeeld het vrouw zijn) vergelijken met de karakteristieken van de mensen die zich op topposities bevinden (veelal mannen of bijvoorbeeld mannelijke vrouwen) en er dan van uit gaan dat zij daar niet tussen passen, dat er sprake is van een *'mismatch'*. De vrouwen gaan dan mee in de beelden van de stereotyperingen en kunnen daarbij hun *'mogelijke-zelf'* verliezen. De *'mogelijke zelf'* van vrouwen betreft hun ideeën over wat zij misschien zouden kunnen worden. Doordat zij hun



'mogelijke zelf' verliezen, verliezen zij wellicht vertrouwen in de toekomst wat weer effect kan hebben op hun carrière (Vianen & Fischer, 2002: 317).

Waar in de literatuur aan voorbij wordt gegaan is het geven van mogelijke maatregelen die organisaties kunnen ondernemen om ervoor te zorgen dat het backlash-effect voorkomen wordt of tot een minimum beperkt wordt.

Naast de paradoxen die betrekking hebben op de *gedragingen* van vrouwen op de werkvloer zijn er ook paradoxen die verband houden met de *mogelijkheden* die de organisatie de vrouwen biedt. Milne spreekt in haar artikel over een tendens waarvan sprake is in organisaties, namelijk dat er wordt neergekeken op medewerkers die gebruik maken van de steun en mogelijkheden die de organisatie biedt om werk en privé te combineren en balanceren. De '*commitment*' van deze medewerkers aan de organisatie wordt in twijfel getrokken. Het gevolg hiervan kan zijn dat minder mensen gebruik gaan maken van de mogelijkheden. Een consequentie daar weer van kan zijn dat de organisatie op den duur minder mogelijkheden gaat verzorgen om privé en werk met elkaar te combineren en balanceren (Milne, 1999:5). Ook zonder tegenwerking (van negatieve attitudes) op de werkvloer rondom het gebruik maken van de mogelijkheden om werk en privé met elkaar te combineren, lopen vrouwen (en ook mannen) het risico om de balans kwijt te raken. De goedbedoelde initiatieven om een goede balans tussen werk en privé te bewerkstelligen, leiden dan juist tot een belemmering van de mogelijkheid om een waardevol en productief leven te leiden. Caprioni stelt in haar artikel dat het contact verliezen met waar het echt om draait (namelijk, een waardevol leven leiden) een mogelijk negatief effect kan hebben op de exercitie werk en privé proberen balanceren. Dit is vooral het geval wanneer werk -en privé combineren het doel op zich wordt en *te rationeel* wordt benaderd. Zij stelt dat er sprake is van een overdreven rationalistische benadering in de meeste literatuur als er geschreven wordt over de balans tussen werk en privé. Er wordt dan te veel gefocust op het doel, waardoor het juist daar naartoe leidt waar we vanaf proberen te komen (Caprioni, 1997).

2.5.1 Samenvattend

Vrouwen onderweg naar topposities kunnen te maken krijgen met een aantal paradoxen, zo blijkt uit de literatuur. Vrouwen moeten als zij doen aan zelfpromotie waken voor het 'backlash-effect' en moeten uitkijken dat ze niet ontmoedigd raken en hun 'mogelijke-zelf' verliezen. Er kan ook sprake zijn van negatieve reacties van collega's en van leidinggevendenden wanneer vrouwen (en mannen) ervoor kiezen om gebruik te maken van de verlofregelingen. Hun '*commitment*' kan in twijfel getrokken worden, wat het niet makkelijker maakt voor vrouwen (en mannen) om gebruik te blijven maken van de regelingen. Een ander risico is om te rationeel werk en privé met elkaar proberen te balanceren. Het verkrijgen van een balans



wordt dan een doel op zich en het leiden van een waardevol bestaan wordt onbewust niet meer de prioriteit.

2.6 Overheidsmaatregelen

In deze paragraaf wordt besproken welke initiatieven de overheid neemt om ervoor te zorgen dat vrouwen op topposities terecht komen. De nadruk ligt op de initiatieven voor de aankomende tijd. De overheid wil dat de arbeidsparticipatie van vrouwen verhoogd wordt en dat er in 2011 25% van de top uit vrouwen bestaat. De overheid wil het financieel aantrekkelijker maken voor vrouwen om meer te werken. Op deze manier hoopt zij dat er minder vrouwen ervoor kiezen om parttime te gaan werken. Fulltime gaan werken houdt wel in dat vrouwen in staat gesteld moeten worden om werk en privé met elkaar te combineren. Om dat te vereenvoudigen voor vrouwen wil de overheid de combinatie van arbeid en zorg mogelijk maken en verbeteren. Daarnaast wordt er gekeken naar de mogelijkheid om te komen tot een flexibele dagindeling. Een meer flexibele dagindeling helpt mannen en vrouwen om de druk van vijf dagen werken en (maar) 1 dag in de week voor huishoudelijke klussen als boodschappen, doktersbezoeken en dergelijke te verlichten. Ook wil de overheid de kinderopvang verbeteren en zet zij in op het verminderen van de beroepenscheiding tussen mannen en vrouwen. De in- en doorstroom van vrouwen in managementfuncties in het algemeen (ook onder het topniveau) is ook één van de doelstellingen in het rijksbrede diversiteitbeleid dat met ingang van 2007 van kracht is. Investeren in de 'pijplijn' als geheel is cruciaal voor de doorstroming van vrouwen naar de hoogste managementlagen. (Emancipatienota 2008-2011:34-36).

Bureau ABD als concernvoorziening stelt stimulerende maatregelen op om bij te dragen aan de doelstelling om in 2011 25% van de algemene bestuursdienst uit vrouwen te laten bestaan. Bureau ABD wil bevorderen dat er gespecialiseerde searchbureau's worden ingezet, dat er een actieprogramma wordt opgesteld om vrouwelijke kandidaten voor algemene bestuursdienst functies te binden, boeien en ontwikkelen. Daarnaast wil zij stimuleren dat de departementen hun doelen nastreven. Een manier om dat te doen is te zorgen voor een selectiecommissie die voor de helft en minimaal voor een kwart uit vrouwen bestaat.



3 VERWACHTINGEN, ONDERZOEKSVRAGEN EN RELEVANTIE

3.1 Verwachtingen

Aan de hand van het voorgaande hoofdstuk kunnen een aantal verwachtingen geformuleerd worden. De verwachtingen zijn bedoeld om te verduidelijken waar ik mij gedurende het onderzoek door zal laten leiden. De verwachtingen zijn echter niet beperkend voor mij als onderzoeker, maar dienen slechts als leidraad. Gedurende de interviews is er sprake van een open blik naar de verwachtingen en visies van de vrouwen geweest. De in dit onderzoek gebruikte gefundeerde theorie benadering staat het toe dat er een aantal verwachtingen worden geformuleerd (Glaser & Strauss, 1974:39-40). De verwachtingen luiden als volgt:

1. Vrouwen hebben over het algemeen meer kans om door te stromen naar topposities wanneer ze meer zelfvertrouwen hebben, proactief zijn ingesteld, netwerken, zichzelf laten zien, geluid maken en durf tonen. Deze vrouwen worden in dit onderzoek ook wel zichtbare vrouwen genoemd.
2. Vrouwen hebben over het algemeen meer kans om door te stromen naar topposities, wanneer de organisatie het verkrijgen van vrouwen op topposities serieus neemt en maatregelen treft om de doorstroom van vrouwen naar topposities te stimuleren.
3. De vrouwen op het ministerie van BZK hebben te maken met verschillende paradoxen zoals, waardoor zij kunnen worden belemmerd in hun mogelijkheden om door te groeien naar topposities.
4. Er is nog ruimte voor het Ministerie van BZK om verbeteringen op het gebied van OLM door te voeren

3.2 Onderzoeksvragen

In dit onderzoek staat één vraag centraal. Dit is de hoofdvraag. De hoofdvraag zal aan het eind van het onderzoek beantwoord worden. Naast een hoofdvraag zijn er deelvragen geformuleerd die onderdeel uitmaken van de hoofdvraag. De deelvragen zijn erop gericht om de hoofdvraag in verschillende onderdelen te 'knippen' teneinde een zo compleet mogelijk beeld te vormen van de verwachtingen en visies van de vrouwen op subtopniveau, werkzaam op het Ministerie van BZK. De deelvragen zorgen tevens voor structuur in het onderzoek.

De volgende hoofdvraag en deelvragen zijn in dit onderzoek geformuleerd:

3.2.1 Hoofdvraag

Wat zijn de verwachtingen, visies en ervaringen van zichtbare en onzichtbare vrouwen, werkzaam op het Ministerie van BZK omtrent hun mogelijkheden door te kunnen stromen naar een ABD functie?



3.2.2 Deelvragen

1. Wat zien de vrouwen op het gebied van individueel loopbaan management als bevorderlijk, en wat als belemmerend om door te stromen naar een ABD functie?
2. Wat zien vrouwen op het gebied van organisationeel loopbaan management als bevorderlijk, en wat als belemmerend om door te stromen naar een ABD functie?
3. Zijn er verschillen waar te nemen in de verwachtingen en visies van zichtbare en onzichtbare vrouwen op subtopniveau?

3.3 Relevantie van het onderzoek

Er is sprake van een praktische, maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie bij dit onderzoek. De praktische relevantie van het onderzoek vertaalt zich in het feit dat er sprake is van toegepast onderzoek. Bureau ABD heeft voorafgaand aan dit onderzoek het vermoeden uitgesproken dat er meer vrouwelijk potentieel aanwezig is, dat tot nu toe onvoldoende in kaart wordt gebracht en dat er verbeteringen doorgevoerd kunnen worden op het gebied van HR om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. Hierdoor is het onderzoek zowel interessant voor vrouwen, als voor werkgevers en beleidsmakers. Vrouwen kunnen lezen over ervaringen van andere vrouwen die onderweg zijn naar de top en kunnen tevens gebruik maken van de aanbevelingen die in dit onderzoek gedaan worden. Aan de hand van dit onderzoek en de aanbevelingen kan het beleid van een organisatie aangepast worden.

Naast een praktische relevantie is er sprake van een maatschappelijke relevantie. Dit onderzoek is belangrijk voor zowel mannen als vrouwen. Het is van belang voor vrouwen omdat het zorgt voor betere doorgroeimogelijkheden. Voor mannen is dit onderzoek van belang omdat het inspeelt op de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Vrouwen zullen zich in steeds grotere getale op de arbeidsmarkt begeven (voorheen het domein) van de mannen. Dit onderzoek biedt de mannen een blik op de geschiedenis, maar ook een blik op de toekomst. Mannen die willen weten wat er speelt bij de vrouwen en wat er in de toekomst gaat spelen hebben baat bij dit onderzoek. Praktische relevantie: beleidsrelevantie (toegepast onderzoek) Het onderzoek is ook van belang voor werkgevers. Werkgevers kunnen beter inspelen op de behoeftes van hun (vrouwelijke) medewerkers als het aankomt op doorgroeimogelijkheden. Organisaties kunnen hier veel voordeel uit halen.

De wetenschappelijke relevantie vertaalt zich in dit onderzoek door het toepassen van bestaande inzichten. Het onderwerp 'vrouwen naar de top' is met name het afgelopen jaar veel onder de aandacht geweest. Er is ook veel onderzoek naar gedaan, waardoor er in dit onderzoek voor gekozen is om de bestaande inzichten toe te passen op een bestaande organisatie, om op deze manier te komen tot aanbevelingen en eventueel nieuwe



wetenschappelijke kennis. Het toevoegen van nieuwe wetenschappelijke kennis is echter niet de insteek geweest van dit onderzoek, vanwege de aandacht die er al aan het onderwerp is besteedt en ten tijde van het onderzoek werd besteedt aan het onderwerp ‘vrouwen naar de top’.



4 CONCEPTUEEL KADER

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet over welke elementen en relaties kennis aanwezig moet zijn om in dit onderzoek de doelstelling te kunnen bereiken. De concepten die in deze scriptie uitleg behoeven zijn achtereenvolgens:

Individueel loopbaanmanagement, organisationeel loopbaanmanagement, zichtbare en onzichtbare vrouwen, ambitie, doorgroeimogelijkheden, ABD functie/toppositie/topfunctie, subtop, Algemene Bestuursdienst, Bureau Algemene Bestuursdienst, management development consultants (?) en de personeelsschouw/ABD schouw.

- Individueel loopbaan management (ILM):

ILM wordt in deze scriptie gedefinieerd als; de loopbaaninitiatieven die individuen (de vrouwen) zelf kunnen nemen om hun ambities te realiseren.

- Organisationeel loopbaan management (OLM):

OLM staat in deze scriptie voor wat de organisatie kan doen om de loopbaan van haar werknemers te stimuleren, te plannen en te managen. In deze scriptie betreft het de acties die de organisatie kan ondernemen en de omstandigheden die de organisaties kan creëren om de doorgroeimogelijkheden van vrouwen te bevorderen.

- Zichtbare en onzichtbare vrouwen:

De *zichtbare* vrouwen in deze scriptie zijn de vrouwen die uit de personeelsschouw (hr-instrument waarbij alle medewerkers bekeken worden op hun potentieel) als geprioriteerden naar voren zijn gekomen. Het zijn vrouwen waarvan in de Schouw naar voren is gekomen dat zij managementpotentieel zijn en dat aan hen extra aandacht besteedt gaat worden of dat er gerichte acties plaats zullen vinden. Deze vrouwen zijn al in beeld als managementpotentieel en hebben ook de ambitie om door te stromen naar een toppositie binnen de rijksoverheid.

Naast deze zichtbare vrouwen die al in beeld zijn, zullen ook vrouwen mee worden genomen die *onzichtbare* vrouwen genoemd worden. Deze vrouwen zijn niet als geprioriteerden uit de personeelsschouw naar voren gekomen, maar hebben net als de zichtbare of geprioriteerden vrouwen, de ambitie om door te stromen naar een topfunctie binnen de rijksoverheid.



- **Ambitie:**

In deze scriptie is ambitie gedefinieerd als; het willen bereiken van een ABD functie of een toppositie, binnen vijf jaar, bij de rijksoverheid. Op deze manier wordt getracht vrouwen te vinden die binnen afzienbare tijd de top willen bereiken. Ambitie wordt gezien als het willen bereiken van een verticale groeibeweging (naar de top) door vrouwen werkzaam bij het Ministerie van BZK. De vrouwen in dit onderzoek krijgen een marge van vijf jaar. Door de vrouwen een marge van vijf jaar te geven, zullen vrouwen meegenomen worden in dit onderzoek die misschien net op een managementpositie zitten op subtopniveau, maar die zichzelf over vijf jaar wel ergens op een toppositie zien. Tevens zullen er ook vrouwen meegenomen worden die wellicht al wat langer bezig zijn om een toppositie te bereiken, maar die niet langer dan vijf jaar gaan proberen om een topfunctie te verkrijgen bij de overheid. Op deze manier wordt geprobeerd om de *echt* gedreven vrouwen op subtopniveau in het onderzoek te betrekken.

- **Doorgroeimogelijkheden/mogelijkheden tot doorstromen:**

Onder doorgroeimogelijkheden of mogelijkheden tot doorstromen wordt in dit onderzoek het verticaal doorgroeien naar een leidinggevende of directeursfunctie (een ABD functie) verstaan.

- **ABD functie/toppositie/topfunctie:**

In deze scriptie zullen de begrippen ABD functie, topfunctie en toppositie allemaal worden gebruikt om de hoogste posities bij de overheid te beschrijven. Een ABD functie in dit onderzoek wordt gezien als een leidinggevende of directeursfunctie met een integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen binnen de rijksdienst.

- **Subtop:**

In dit onderzoek zullen vrouwen worden geïnterviewd die al een leidinggevende functie hebben bij het Ministerie van BZK. De vrouwen bevinden zich op subtopniveau. De topposities waarover in deze scriptie zal worden gesproken betreffen directeursfuncties. De vrouwen op subtopniveau bevinden zich al in de zogenaamde pijplijn van de subtop op weg naar de top van de organisatie. De vrouwen hebben aangegeven de ambitie te hebben om door te groeien naar een ABD functie of een topfunctie.

- **De Algemene Bestuursdienst (ABD):**

De Algemene Bestuursdienst (hierna te noemen ABD) bestaat uit alle leidinggevendenden bij het Rijk met integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen. Het betreft hier ongeveer 800 mensen.



- Bureau Algemene Bestuursdienst (BABD):

Bureau Algemene Bestuursdienst is een rijksbrede management development organisatie. Bureau Algemene Bestuursdienst wil op een inspirerende manier bijdragen aan het verbeteren en onderhouden van de kwaliteit van het management binnen de rijksdienst, met als doel een beter functionerende rijksoverheid. Bureau ABD is een concernvoorziening voor de rijksoverheid.

De kerntaken van Bureau Algemene Bestuursdienst bestaan uit vacature vervulling en loopbaanbegeleiding. Bureau ABD streeft ernaar om de kwaliteit van mensen in kaart te brengen. Daarbij richt zij zich op de eindverantwoordelijke managers van het Rijk. Tevens richt zij zich op het bevorderen van diversiteit binnen de rijksdienst en het (door)ontwikkelen van talenten. Het in kaart brengen van de kwaliteit van de mensen (mannen *en* vrouwen) en meedenken over de ontwikkelingen binnen de departementen via de jaarlijkse personeelsschouw.

De taken van Bureau ABD bestaan uit werving, selectie, ontwikkeling en samenwerking op het terrein van management development als concerntop. Daarnaast streeft zij naar het bewerkstelligen van professionalisering van management development op alle niveaus.

- Personeelsschouw/ABD-schouw:

Aan de basis van de activiteiten van Bureau ABD staat de ABD schouw of personeelsschouw. Dit is het in kaart brengen van de kwaliteit van het aanwezige personeel en het meedenken over de ontwikkelingen binnen de departementen. Voor een deel van het aanwezige leidinggevend personeel resulteert de ABD-schouw in extra aandacht of gerichte acties. De ABD- schouw vindt officieel één keer per jaar plaats, maar kan gezien worden als een continu proces dat het hele jaar door plaatsvindt, door onder andere, functioneringsgesprekken die het leidinggevende personeel voert met hun leidinggevendenden.

Jaarlijks bespreken de directeur-generaal voor de Algemene Bestuursdienst en de secretarissen-generaal van de departementen de ontwikkeling van de leidinggevende van het departement. Dit wordt gedaan tegen de achtergrond van knelpunten, ambities en politieke opdrachten binnen het ministerie en de gehele rijksdienst. Op deze manier ontstaat goed zicht op de behoefte van de organisatie en het rijksbrede potentieel aan managers (www.algemenebestuursdienst.nl).



5 METHODE

In dit hoofdstuk zal worden beschreven hoe het onderzoek uitgevoerd is en waarom er welke acties ondernomen zijn in dit onderzoek. Op basis hiervan zou het mogelijk moeten zijn om het onderzoek te herhalen. Echter zullen er hoogstwaarschijnlijk niet (exact) dezelfde resultaten uit het onderzoek komen, omdat situaties veranderlijk zijn en wellicht niet exact dezelfde condities gecreëerd kunnen worden (Boeije, 2006:148).

5.1 Wetenschapsfilosofisch perspectief

Het wetenschapsfilosofisch perspectief geeft richting aan de methodologie van mijn onderzoek. Het perspectief kan gezien worden als de bril die ik als onderzoeker op heb. Deze bril bepaalt hoe ik kijk naar de werkelijkheid, hoe ik deze interpreteer.

In dit onderzoek zal ik een interpretatief perspectief hanteren. Interpretatief omdat ik geïnteresseerd ben in de variatie. De variatie in ervaringen, meningen, interacties, verwachtingen, visies en gevoelens van vrouwen op weg naar topposities. Omdat ik op zoek ga naar ervaringen, meningen, verwachtingen, visies en gevoelens van vrouwen onderweg naar topposities zal dit onderzoek kwalitatief van aard zijn (Boeije, 2006:20).

5.2 Grounded based theory benadering

De gefundeerde theoriebenadering, zoals de Grounded based theory ook wel bekend staat, is een benadering waarbij proces een hele belangrijke rol speelt. De bedoeling van de gefundeerde theoriebenadering is niet alleen om op zoek te gaan naar de condities waaronder het verschijnsel optreedt, maar ook om te bepalen hoe actoren reageren op veranderende condities en op de consequenties van hun eigen acties.

Bij de werkwijze van de gefundeerde theoriebenadering is het de bedoeling om die literatuur te vinden die bij de onderzoekssituatie past. Het moet dus bij de onderzochte informatie passen en het dient de mensen die in de situatie zitten opheldering te leveren en duidelijkheid te verschaffen. Bij de gefundeerde theorie-benadering worden geen expliciete hypotheses getest. Wel worden er verwachtingen door mij als onderzoeker geformuleerd. Deze verwachtingen leiden echter niet tot een gebrek aan openheid tijdens de interviews. Wel heb ik met de verwachtingen geprobeerd te laten zien waar ik mij gedurende het onderzoek door zal laten leiden. Mijn doel was daarbij wel om nog voldoende open te staan om me te laten verrassen door onverwachte uitkomsten uit de interviews. Bij de gefundeerde theoriebenadering past dat de onderzoeker zich voorafgaand aan de dataverzameling minimaal inleest in de literatuur. Ik heb mij dan ook vooral laten leiden door de data voortgekomen uit de observaties en interviews. In het begin van dit onderzoek was dan ook nog niet geheel



duidelijk welke literatuur relevant was voor het onderzoek (Glaser & Strauss, 1974:39-40). Het onderzoek bestaat voornamelijk uit een beschrijving van de inhoudelijke variatie van bepaald gedrag of een bepaalde visie in een populatie (Boeije, 2006:22). In dit onderzoek betreft het een beschrijving van de inhoudelijke variatie van bepaald gedrag of visie die de vrouwen bij het Ministerie van BZK hebben in de verschillende groepen.

5.3 Bronnen: interviews, observaties

Interviews zijn in de gefundeerde theoriebenadering de hoofdbron van informatie. Dat is in dit onderzoek ook het geval. Gedurende de interviews is zowel gebruik gemaakt van een bandrecorder als van pen en papier om aantekeningen te maken en om na de interviews een eerste impressie op te schrijven. De data verzameling is zo snel mogelijk van start gegaan. De data voortgekomen uit de interviews is zo snel mogelijk geanalyseerd. Elk interview is bekeken en vergeleken met andere interviews (met uitzondering van de eerste twee interviews). Indien er opvallende onderwerpen en thema's naar voren kwamen zijn deze genoteerd en naar de volgende interviews meegenomen. Dit past geheel volgens de visie van de gefundeerde theoriebenadering om dataverzameling en data-analyse elkaar af te laten wisselen. Onderzoek doen volgens de gefundeerde theoriebenadering houdt een continu proces in, waarbij voortdurend verschillende onderzoeksactiviteiten als dataverzameling en data-analyse met elkaar afgewisseld worden.

5.4 Invloed van de onderzoeker

Mijn doel als onderzoeker is geweest om gedurende de interviews en het onderzoek, zo min mogelijk de respondenten te beïnvloeden. Bij de gefundeerde theoriebenadering zijn dataverzameling en data-analyse met elkaar verbonden. Dit is dan ook van toepassing geweest tijdens de interviews. Alles wat relevant bleek uit eerdere interviews is meenomen naar volgende interviews, dit volgens de idee dat onderzoek doen volgens de gefundeerde theoriebenadering een voortdurend proces inhoudt (Glaser & Straus, 1974:6). Concepten komen terug in de theorie als ze herhaaldelijk aanwezig zijn geweest in de interviews, observaties en documenten.

Hypothesen over de verhoudingen van categorieën onderling, moeten zoveel mogelijk gedurende het onderzoek gedaan worden. Omdat van een onderzoeker die werkt volgens de gefundeerde theorie benadering niet wordt verwacht dat hij alleen maar in zijn eentje werkt, is dat gedurende dit onderzoek ook niet gebeurd. Het is mijn overtuiging dat als ik als onderzoeker open sta voor suggesties van anderen, ik daar alleen maar van kan groeien.



5.5 Selectie van de respondenten

Het selecteren van de respondenten is gebeurd op basis van theoretische gronden. Allereerst is het fenomeen dat bestudeerd werd bekeken: Vrouwen op subtopniveau werkzaam bij het Ministerie van BZK en hun verwachtingen en visies over hun mogelijkheden door te groeien naar topposities. Daarna werden groepen van individuen die daar bij hoorden geselecteerd. Dit werden de zogenaamde zichtbare en onzichtbare vrouwen. Daarna zijn er vergelijkingen gemaakt waar mogelijk tussen de groepen. Vanwege het interpretatieve perspectief dat in dit onderzoek wordt gehanteerd is er geprobeerd om patronen en variaties weer te geven en te verantwoorden.

In dit onderzoek worden twee groepen vrouwen meegenomen. De *eerste* groep vrouwen, worden de *zichtbare* vrouwen genoemd. Dit zijn vrouwen werkzaam bij het Ministerie van BZK op subtopniveau en die de ambitie hebben om door te groeien naar een ABD functie. De vrouwen uit de eerste groep nemen deel aan speciale programma's of zijn aangemerkt als geprioriteerden in de ABD schouw. Deze vrouwen zijn al in beeld bij Bureau ABD en personeelsfunctionarissen van het Ministerie van BZK.

De *tweede* groep vrouwen wordt de '*onzichtbare* vrouwen' genoemd. Deze vrouwen zijn ook werkzaam op het ministerie van BZK op subtopniveau, hebben ook de ambitie om door te groeien naar een ABD functie, maar zijn in vergelijking met de vrouwen uit de eerste groep nog niet (genoeg) in beeld bij Bureau ABD en de personeelsfunctionarissen van het Ministerie van BZK.

Om de onzichtbare vrouwen te vinden is gekeken naar de werkzame vrouwen bij het Ministerie van BZK en is er gekeken welke vrouwen al in beeld waren, om zo te komen tot de groep. Er werken in totaal 55 vrouwen bij het Ministerie van BZK op subtopniveau (schaal 14 en 15 functies). Van die 55 zijn er voor mijn onderzoek 10 afgevallen, omdat die werkzaam zijn bij Bureau ABD en al te veel van mijn onderzoek afweten, aangezien ze op dezelfde verdieping zitten als ik zit en het een vrij informele organisatie is. Van de 45 vrouwen die overblijven zijn er 6 vrouwen die als geprioriteerden zijn aangemerkt in de personeelsschouw. Van de 39 vrouwen die dan overblijven zijn er nog 11 vrouwen die gedetacheerd worden bij een ander ministerie en vrouwen die om andere redenen het Ministerie van BZK hebben verlaten. De overgebleven 28 vrouwen heb ik een mail gestuurd. Van die 28 heb ik van 19 vrouwen een mail teruggehad (een respons van 68%). Van die 19 vrouwen voldeden 12 vrouwen aan mijn eisen om als ambitieuze vrouw in mijn onderzoek naar voren te komen. Van die 12 vrouwen gaven er 9 aan tijd te hebben en bereid te zijn tot het geven van een interview. Uiteindelijk heb ik met 7 vrouwen een afspraak kunnen bewerkstelligen en heb ik met hen een interview afgenomen.

In totaal zijn er dertien interviews afgenomen (6 zichtbare vrouwen en 7 onzichtbare vrouwen) in een tijdsbestek van ongeveer twee maanden. De praktijk heeft uitgewezen wie er



daadwerkelijk bereid waren tot deelname aan een interview. Niet iedereen wilde meewerken aan een interview of had daar de tijd voor. De interviews zijn opgenomen op een opnameapparaat dat alleen geluid registreert.

Om te achterhalen wat de beide groepen vrouwen verwachten en wat hun visie is omtrent hun mogelijkheden tot doorstromen naar een ABD-functie, zijn zij geïnterviewd. De vrouwen die geïnterviewd zijn werken allemaal op hetzelfde departement. Het departement is niet representatief voor andere departementen. De uitkomsten uit de interviews, de verwachtingen en visies, zijn alleen te begrijpen vanuit de context van dat departement. Dit is in lijn met het gehanteerde perspectief in dit onderzoek. Het interpretatieve perspectief gaat ervan uit dat mensen alleen te begrijpen zijn vanuit hun context (emic perspective). Het interpretatieve perspectief gaat er ook vanuit dat er geen 'natuurwetten' zijn in de sociale wetenschap (Boeijs, 2005:32). Er is gekozen voor één departement vanwege het tijdsbestek en vanwege de interessante man-vrouw verhoudingen op het Ministerie. Het Ministerie van BZK staat ten tijde van dit onderzoek op een elfde plaats (van de veertien) als gekeken wordt naar het aantal vrouwen dat werkzaam is op topposities.

Om het onderzoek af te bakenen is gekozen te focussen op de verwachtingen en visies die het vrouwelijk potentieel op subtopniveau heeft ten aanzien van het doorstromen naar een toppositie. Gekeken is naar vrouwen op dit niveau, omdat dit de vrouwen zijn die zich al in de pijplijn naar een toppositie bij de Rijksoverheid bevinden. De vrouwen hebben al een leidinggevende positie. Deze vrouwen worden door Bureau ABD en het Ministerie van BZK in de gaten gehouden. Deze vrouwen vormen namelijk de potentiële toekomstige topmanagers bij de rijksoverheid. Toch bestaat er het vermoeden bij Bureau ABD en het Ministerie van BZK dat er een groep onzichtbare vrouwen bestaat op subtopniveau die niet genoeg in beeld is en waar (tot nog toe) aan voorbij wordt gegaan. In dit onderzoek wordt geprobeerd om deze vrouwen mee te nemen. Om te achterhalen of 'onzichtbare' vrouwen de ambitie hebben om door te stromen zal er een korte vragenlijst gestuurd worden naar die vrouwen die als onzichtbare ambitieuze vrouwen bestempeld kunnen worden. Aan die vrouwen zijn de volgende vragen gesteld:

1. Hoe lang werkt u bij BZK? korter dan 1 jaar, of langer dan een jaar?

Ik ben op zoek gegaan naar vrouwen die langer dan een jaar in dienst van BZK waren, omdat ik op zoek was naar vrouwen die mij wat konden vertellen over de gang van zaken binnen BZK en omdat deze vrouwen wellicht al plannen aan het maken waren voor hun toekomst.

2. Ambieert u een ABD functie binnen het Rijk? Ja/Nee?



Indien u een ABD functie ambieert op welke termijn wilt u dat dan bereiken?

Deze vraag is als een open vraag aan de vrouwen gesteld, omdat getracht is vrouwen in mijn onderzoek te betrekken, die snel de top wilden bereiken. Aangezien de gemiddelde leeftijd van de benaderde vrouwen rond de 40 lag, wilde ik vrouwen hebben die zichzelf daar op de korte termijn zagen. Dus vrouwen die aangaven binnen 5 jaar een ABD functie te willen bereiken binnen het rijk kwamen voor dit onderzoek in aanmerking.

3. Zou u bereid zijn tot het geven van een interview?

Ja/nee

5.6 Onderzoeksmethoden

Door middel van kwalitatief onderzoek is het mogelijk om te achterhalen welke verwachtingen en visies de vrouwen die zich in verschillende trajecten bevinden hebben over hun mogelijkheden door te stromen naar een toppositie. Door het gebruik van (semi)-gestructureerde interviews is geprobeerd om de verwachtingen, visies, meningen en verhalen van de vrouwen boven te krijgen. De keuze voor het gebruik van semi-gestructureerde interviewmethoden is te verantwoorden door het feit dat de interviews afgenomen zijn aan de hand van een lijst met een aantal standaardvragen en onderwerpen. Deze vragen dienden als leidraad (Boeije, 2005: 58). Tevens is er ruimte gelaten worden om dieper in te gaan op onderwerpen die de geïnterviewde aandroeg. Op deze manier wordt voorkomen dat er voorbij werd gegaan aan, voor het onderzoek, relevante informatie.

Een andere manier voor het verzamelen van gegevens is door het bijwonen van vergaderingen en bijeenkomsten geweest. Dit zijn vergaderingen en bijeenkomsten die gingen over het talentmanagement en over de ABD Schouw. Binnen BABD wordt er veel gesproken over de effecten van talentmanagement en de ABD Schouw. Soms worden de management development adviseurs (MD's) van de verschillende departementen uitgenodigd om te praten over de werkwijze en ervaringen omtrent het talentmanagement. Deze bijeenkomsten en vergaderingen waren voor mij van belang om de ervaringen van de MDC's en de MD's te achterhalen. Deze waren van belang om een zo goed mogelijk beeld te kunnen vormen van het talentmanagement van het Rijk, het Ministerie van BZK en Bureau ABD. Tijdens de vergaderingen en bijeenkomsten heb ik louter geobserveerd. Mijn rol als onderzoeker tijdens deze vergaderingen was die van 'participant as observer' zoals Junker die omschrijft in Walsh. Junker identificeert 4 rollen die je als observant in kunt nemen: complete participant, complete observer, participant as observer en de observer as participant. Bij de 'participant as observer' zijn de aanwezigen zich bewust van het feit dat zij en hetgeen ze zeggen geobserveerd wordt door een onderzoeker. Op deze manier wordt er zo min mogelijk



gekunsteld, omdat iedereen weet wat de rol van de onderzoeker is (Junker in Walsh, ed. 17 Searle. p:222).

Getracht is om tijdens deze bijeenkomsten draagvlak te creëren door mijn gezicht te laten zien, (op verzoek) te vertellen wat het onderzoek inhield en wat ik de komende tijd ging doen. Dit is een goede manier voor de omgeving om vertrouwd te raken met mij als onderzoeker en vice versa. Het was belangrijk om draagvlak te creëren omdat naar mijn idee medewerkers sneller geneigd waren om een bijdrage te leveren aan mijn onderzoek. Het gevaar bestond alleen dat ik onderdeel werd van hetgeen ik bestudeerde en daardoor de relatieve objectiviteit als onderzoeker verloor. Dit staat ook wel bekend als 'going native' (Junker in Walsh, ed. 17 Searle. p:222). Identificatie met de onderzochte groepen om zo adequaat mogelijk hun perspectief weer te geven is naar mijn idee niet erg, maar zodra de uiteindelijke doelstelling van het onderzoek uit het oog verloren wordt is er sprake van over-identificatie. Als onderzoeker dien ik het onderzoeksveld van vele kanten te belichten, waaronder de kant van buitenstaander, om een zo duidelijk mogelijke beschrijving van de onderzoeksgroep, het probleem en de context te kunnen geven. Invloed van de onderzoeker op de informatie en vice versa is mijn inziens eigenlijk altijd wel aanwezig. Een interview is immers een sociaal gebeuren tussen twee individuen, waarbij wederzijdse verwachtingen een rol spelen. Ik zie het als de taak van de onderzoeker om de effecten van de wederzijdse verwachtingen zo open mogelijk tegemoet te treden. Door de eigen vooronderstellingen boven tafel te brengen en expliciet te maken, kan men het ongewenste effect ervan zoveel mogelijk tegengaan. Puur objectief onderzoek bestaat niet. Het gaat er niet om objectief te willen zijn, maar om je eigen subjectiviteit te begrijpen, het te bewaken, te volgen en er afstand van te doen wanneer dat nodig is (Lillian Rubin in: Zaat, 1983 in: Bernaerts et al, 1989:18). Gedurende het onderzoek heb ik voortdurend geprobeerd te reflecteren op mijn eigen gedrag gedurende de interviews en interactie met het veld. Een hulpmiddel hierbij is mijn logboek geweest en de opnames van de interviews. Ik kan reflecteren op mijn eigen gedrag (stemgebruik, vraagstellingen en onderzoeksvaardigheden).

In dit onderzoek is naast het inventariseren van kwalitatieve gegevens en het doen van observaties ook gebruik gemaakt van documentanalyse. Documentanalyse is bedoeld om achtergronden en resultaten te bestuderen van het talentmanagement van het Ministerie van BZK en van de ABD Schouw en dient niet als surrogaat voor andersoortige data (Silverman, 2005, p:160).

5.7 Analysemethode

Het doel van Kwalitatieve analyse in dit onderzoek is een bepaalde structuur of patroon aan te brengen in de data voortgekomen uit de interviews. Het analyseren van de interviews is met de hand gebeurd. Er is sprake geweest van een iteratief proces zoals dat wordt omschreven in



Baarda et al, (2001). Een iteratief proces wordt gekenmerkt door stelselmatige herhaling van onderdelen van het proces. Telkens is gekeken naar thema's die uit de verschillende interviews naar voren zijn gekomen. Thema's zijn herhaaldelijk terugkerende of opvallende onderwerpen in de interviews. Naarmate er meer interviews zijn gehouden zijn er steeds meer thema's onderscheiden. Door herhaling van analyse van de interviews is gekomen tot een zo optimaal mogelijke analyse. Er is gekeken naar herhaaldelijk terugkerende onderwerpen, dus naar de overeenkomsten tussen interviews en er is gekeken naar opvallende afwijkingen, voorvallen en meningen.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van theoretisch coderen. Onderdelen van theoretisch coderen zijn open, axiaal en selectief coderen (Flick, 1998).

Open coderen betekent dat nadat de interviews letterlijk zijn uitgewerkt de informatie is geselecteerd op relevantie. Bij de letterlijke uitwerking van de interviews zijn de Uh's en pauzemomenten niet uitgewerkt. Tevens zijn de 'ja's' van mij als onderzoeker die dienden ter aansporing van de geïnterviewden ook niet uitgewerkt omdat deze niet relevant zijn voor mijn onderzoek. De allereerste stap na de letterlijke uitwerking van de interviews was het schrappen van irrelevante informatie. Dit was informatie die geen bijdrage aan het onderzoek leverde. Bij twijfel is ervoor gekozen om de informatie te behouden. De relevante tekst is opgesplitst in fragmenten en de tekstfragmenten zijn gelabeld. Labelen in dit onderzoek houdt in dat de tekstfragmenten een naam krijgen, ook wel een thema.

Axiaal coderen houdt in dat de labels voortgekomen uit het open coderen, geordend en gereduceerd zijn. Dit is gedaan aan de hand van procesordening. Procesordening houdt in dat er geordend wordt op het proces zelf, de context of op de intenties. Door middel van axiaal coderen is naar voren gekomen wat belangrijke en wat minder belangrijke elementen van het onderzoek waren. Axiaal coderen houdt verder in dat het aantal codes en het aantal gegevens gereduceerd wordt. Om het aantal gegevens en codes te reduceren zijn de labels die over hetzelfde thema gingen onder één bepaald thema geschaard. De begrippen zijn in dit stadium losser komen te staan ten opzichte van de gegevens. Diverse fragmenten gaande over hetzelfde begrip zijn bij elkaar gebundeld en met elkaar vergeleken. Op deze manier is duidelijk geworden wat de kern is volgens de geïnterviewde vrouwen van dat begrip. Het is gedurende deze fase dat duidelijk is geworden welke hoofd- en welke subcategorieën te onderscheiden waren (Boeije, 2006:98-104).

Bij selectieve codering ligt de nadruk op integratie en het leggen van verbanden tussen de categorieën (Boeije, 2006:106). Selectief coderen vindt plaats aan het einde van het onderzoek. Er is ook gekeken of er sprake was van intersubjectiviteit. Bij het vaststellen van



intersubjectiviteit gaat het om de vraag in hoeverre de onderzoeksresultaten afhankelijk zijn van toevallige kenmerken van mij als onderzoeker. Om te voorkomen dat er te veel sprake was van intersubjectiviteit heb ik gekeken in hoeverre ik mij bij het interpreteren van de data heb laat leiden door mijn eigen ervaringen. Als laatste is gekeken naar welke labels relevant zijn voor de beantwoording van de centrale vraag in dit onderzoek (Boeije, 2006:105).

Wat niet gebeurd is bij de selectieve codering is komen tot kernbegrippen. Hierdoor kan gesteld worden dat er van selectieve codering maar deels sprake is geweest.



6 RESULTATEN

In dit hoofdstuk zullen de resultaten voortgekomen uit de interviews gepresenteerd worden. Hierbij maak ik wel de kanttekening dat bij het lezen en interpreteren van de resultaten rekening gehouden dient te worden met het kwalitatieve karakter van dit onderzoek. De gegevens voortgekomen uit de interviews zullen niet gekwantificeerd worden, omdat het hier gaat om kwalitatief onderzoek. Dit houdt in dat elke mening, visie of verwachting een interessante is, ook al is het (maar) één respondent geweest. Het feit dat resultaten van één persoon even waardevol zijn als die van een hele groep houdt in dat de resultaten met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd dienen te worden.

De resultaten zoals ze hieronder zijn weergegeven zijn voortgekomen uit het axiaal coderen. Bij het axiaal coderen zijn de labels, gegeven aan de tekstfragmenten geordend en gereduceerd. Daarbij is gekeken of er labels waren die over hetzelfde thema gingen, indien dit het geval was is geprobeerd om labels samen te voegen. Een voorbeeld hiervan zijn de labels zelfvertrouwen en positief beeld over zichzelf, die zijn samengevoegd onder zelfvertrouwen.

De thema's die voortgekomen zijn uit het axiaal coderen vormen de leidraad voor dit resultatenhoofdstuk. De thema's die naar voren zijn gekomen zijn onderverdeeld in individueel loopbaanmanagement en organisationeel loopbaanmanagement. De thema's voortgekomen uit de interviews zijn als volgt:

Bij individueel loopbaan management zijn thema's naar voren gekomen als:

Verskil tussen mannen en vrouwen, zichtbaarheid, minderwaardigheidscomplex, lange termijn visie, combineren van werk en privé, netwerken en positief zelfbeeld & zelfvertrouwen.

Bij organisationeel loopbaan management zijn de volgende thema's naar voren gekomen:

Flexibele werkomstandigheden mogelijk maken, steun van omgeving, personeelsmanagement, communicatie, informatie & systematiek, cultuur, rolmodellen, mentoren & coaches en business case.

Deze thema's zijn naar voren gekomen uit de interviews. In de interviews was er een algemene vraag:

Hoe ervaart u de mogelijkheden tot doorstromen naar een ABD functie binnen het Ministerie van BZK?



Dit is een andere vraag dan de centrale vraagstelling die in dit onderzoek is gehanteerd. Dit vanwege het feit dat de vrouwen niet op de hoogte zijn gesteld van het feit dat ze in verschillende groepen zijn ingedeeld, omdat dit mogelijk hun antwoorden en daarmee de onderzoeksresultaten zou beïnvloeden.

De algemene vraag die aan de vrouwen is gesteld is van een vrij algemene aard. Het gevolg van deze algemene vraag zou zijn dat de antwoorden van de vrouwen ook vrij algemeen zouden zijn. Er is daarom ervoor gekozen om de centrale vraag onder te verdelen in een aantal subvragen. Deze subvragen zijn aan elke vrouw gesteld. De subvragen waren gericht op de toekomstvisie van de vrouwen (“Waar ziet u uzelf over 5 jaar?”). In deze vraag zat ook impliciet de vraag of de vrouwen ambitieus waren. Tevens wordt er door middel van deze vraag naar hun verwachtingen en hun visie gevraagd. Naast hun toekomstvisie en verwachtingen is gevraagd naar de positieve en negatieve verwachtingen van de vrouwen omtrent mogelijkheden door te groeien naar een toppositie. Tevens is gevraagd naar de initiatieven die zij zelf en die de organisatie ondernemen om te zorgen dat ze doorgroeien naar een toppositie. De laatste vraag richtte zich op wat er nog beter kon (“Wat heeft u nog nodig om uw ambities waar te maken?”). Naast deze subvragen is er doorgevraagd, wanneer de vrouwen onderwerpen aandroegen die interessant waren voor het onderzoek. Door niet alle onderwerpen als interviewer aan te dragen is geprobeerd om de verhalen uit de vrouwen zelf te laten komen en hen geen woorden in de mond te leggen, hetgeen de objectiviteit en daarmee het onderzoek, ten goede komt. Op deze manier kon er worden achterhaald, wat de vrouwen bezig hield en wat zij belangrijke onderwerpen vonden om over te praten.

De antwoorden van de vrouwen zijn verdeeld in twee groepen: groep 1 en groep 2. *Groep 1* zijn de *zichtbare* vrouwen en *groep 2* zijn de *onzichtbare* vrouwen.

6.1 Individueel loopbaan management

6.1.1 Lange termijn visie

Op de vraag: *waar ziet u uzelf over vijf jaar?* Hadden de vrouwen de volgende reacties:

Groep 1

De vrouwen in groep 1 hebben een duidelijke visie, zij hebben duidelijk voor ogen waar zij zichzelf over vijf jaar zien.

“Als een directeur of leider van een interessant project, in ieder geval ergens in een managementfunctie, maar in ieder geval als directeur.” (res.1)



“Dus ik heb bedacht dat ik in die lijn door wil. Dat ik niet de rest van mijn leven leuke projecten of leuke programma wil blijven draaien, maar dat ik wel directeur, maar ook wel directeur generaal zou kunnen worden.” (res.2)

“De functie die ik bij mijn vorige baan had, daar gaf ik indirect ook leiding en daar had ik wat meer afdelingen die onder mijn hoede vielen en dat zou ik heel leuk vinden om dat weer te doen. Het management aspect op een gegeven moment weer te doen en als je binnen deze organisatie kijkt zit je dan op directeursniveau.” (res.3)

“[...] ik heb mezelf nu aangemeld voor het KP.[...] dat zou wel een hele mooie weg zijn richting een directeursfunctie in de toekomst of voor plaatsvervangend directeur in de toekomst.” (res.4)

“Hoofd van een afdeling. Een ABD Functie.” (res.5)

Groep 2

De vrouwen in de tweede groep die hebben een stuk minder duidelijk voor ogen waar zij zichzelf over vijf jaar tijd zien. Zij hebben een minder duidelijke visie. Ze hebben wel allemaal de ambitie om zich te blijven ontwikkelen en door te groeien. Diverse vrouwen geven ook aan dat zij nooit zo ver vooruit kijken en dus ook niet weten wat ze over vijf jaar aan het doen zijn.

“Nou ik hoop wel in een leidende rol te blijven zitten en ik wat voor vorm dat is, dat weet ik niet.” (res.6)

“Nou ja, daarom vond ik het ook zo leuk dat ik dat mailtje van jou kreeg, eigenlijk denk ik daar nooit zo over na, ik denk altijd, ik zie wel.” (res.8)

“Waar ik mezelf over 5 jaar jaar...niet bij BZK. Ik weet niet precies waar ik over 5 jaar zit.” (res.10)

“Nou ik ben nooit zo'n carrièreplanner. Ik kijk gewoon naar waar ik zin heb om te doen en dan begin ik te kijken.” (res.11)



6.1.2 Zichtbaarheid

Groep 1

De vrouwen geven aan dat juist heel duidelijk zeggen, laten weten wat je wilt en wat je ambities zijn niet altijd even makkelijk is voor vrouwen, maar dat het juist heel bevorderlijk is voor de carrière. Dit is wel even wennen voor de vrouwen, omdat ze niet gewend zijn om zichzelf te profileren, maar de vrouwen die het gedaan hebben die hebben daarvan alleen maar profijt gehad en positieve feedback gekregen. De enige negatieve feedback die ze hebben gekregen, is van jaloerse collega's geweest, zo geven zij aan. Daarnaast geven de vrouwen aan dat het vooral essentieel is om jezelf duidelijk te *profilieren*, zeker naar je leidinggevende toe en zeker wanneer je in een omgeving zit waarbij mannen overheersen. Ze geven aan dat je jezelf moet laten zien, anders raak je ondergesneeuwd en wordt je over het hoofd gezien.

“Ik maak er in ieder geval geen geheim van dat ik die ambitie heb. Met dat doel ben ik dat KP ingegaan. Dat is heel duidelijk. Dat heb ik ook wel bij mijn sollicitatie gezegd. Dat ik niet de ambitie heb om nu afdelingshoofd te zijn en dat heel lang te blijven.” (res.1)

“Als je niet voor jezelf opkomt ‘je vinger opsteekt’ gebeurt er ook niets. En dat is vooral het verschil als je kijkt naar plekken waar mannen overheersen en plekken waar vrouwen overheersen. Bij mannen moet je jezelf meer profileren.” (res.1)

“En er zit denk ik een belemmering bij vrouwen in die zin dat je gewoon duidelijk moet zijn in dat je die ambities hebt.” (res.2)

“Op mijn afdeling ben ik niet heel specifiek geweest, ik heb wel aangegeven dat ik de ambitie heb om door te groeien en dat ik daar ook mee bezig ben.” (res.3)

“Ik denk dat het wel slim is dat je het zelf moet aangeven, je moet niet gaan zitten afwachten van denkt iemand aan mij. Het is echt een kwestie van de stoute schoenen aantrekken en gaan. Mijn ervaring is dat de stoute schoenen aantrekken altijd wel goed is.” (res.4)

Een van die vrouwen geeft ook aan dat vrouwen in het algemeen vooral niet te lang moeten wachten met het aangeven of kenbaar maken van hun ambities.



“Alleen de eerste stap nemen naar leidinggevende functie, het aangeven, het zeggen dat ze het willen dat is wat vrouwen vaak wel moeilijk vinden en voordat ze het gezegd hebben, hebben al vier mannen aangegeven geïnteresseerd te zijn.” (res.4)

“Het is ook omdat ik heb aangegeven dat het tijd werd voor wat anders dat ik toen op deze functie terecht ben gekomen.” (res.5)

Groep 2

In deze groep komt naar voren dat vrouwen het lastig vinden om zichzelf zichtbaar te maken en om hun ambities uit te spreken. Vrouwen gebruiken dan veelal termen als ‘jezelf verkopen’ en ‘roepen’. Een vrouw geeft aan dat vrouwen het fijn vinden om gevraagd te worden.

“Ik zit nooit zo in elkaar van..oh ik ben goed...misschien moet ik dat toch gaan roepen of zo..”(res.6)

“Vrouwen die willen ook graag gevraagd worden voor dingen, dat zie ik ook heel erg bij mezelf. Vrouwen zullen zichzelf niet zo snel aanbieden voor een functie die vrij is, die willen graag gevraagd worden, terwijl mannen die roepen gewoon de hele tijd wat ze willen. En dat is wel een verschil en dat heb ik zelf ook gemerkt.” (res.12)

“Ik merk bij mezelf dat daar wel een drempel zit. Ik zeg dat nu wel heel stoer, maar ik merk dat ik dat toch wel heel moeilijk vind. Ik zou het wel doen als het nodig is, maar ik vind het wel lastig om je zelf daar even te verkopen bij wijze van spreken. Van nou ik ben die en die en ik wil dit. Ik ken een vrouwelijke leidinggevende die dat ook doet en die komt ook verder. Daar heb ik ook bewondering voor, maar dat zie ik mezelf nog niet zo snel doen.” (res.13)

Een van de vrouwen geeft aan dat het niet alleen belangrijk is om jezelf zichtbaar te maken, maar dat het ook belangrijk is op welke manier je zichtbaar wordt. Is dat op een positieve of negatieve manier. In dit geval geldt niet dat slechte pers ook pers is die je verder kan helpen. Een belemmering ervaart de vrouw dat ze wel weet hoe ze goede pers kan krijgen, maar dat dat ten koste gaat van haar eigen overtuigingen. Dat ervaart ze dan ook als een spanningsveld.

“Ja het gaat over, wat voor imago bouw je op. Daar gaat het toch om in de top. Zoals iemand zei, heb je goede pers of heb je slechte pers. [...] En ik weet wel hoe ik hier binnen BZK goede pers kan krijgen, maar dat is niet met de dingen waar ik zelf achter sta.” (res.10)



Het wordt, hoe hoger je komt in de organisatie, belangrijker om zichtbaar te zijn in de organisatie. Dit houdt volgens de volgende vrouwen in dat je erg actief moet zijn in het uiten van je ambities, dat je jezelf kenbaar moet maken in het ‘wereldje’ en dat je veel geluid moet maken om gezien te worden.

“En dat is denk ik nog wel het meest belangrijk, omdat ik er anders waarschijnlijk nooit kom, op de een of andere manier mezelf in dat wereldje bekend maken. Dat ze weten van, oh ja, die mevrouw, daar kunnen we wat aan hebben.” (res.9)

“In de lagere schalen, schaal 11 en dergelijke, gaat het heel makkelijk, dan gaat het eigenlijk vanzelf, maar zodra je in de hogere schalen komt schaal 14 en 15 dan moet je er heel serieus mee bezig zijn, want dan gebeurt het je niet meer Dan moet je echt actief aangeven dat je verder wilt komen en dergelijke. Je ambitie delen. En je moet je er dan op richten.” (res.11)

“Uit de FG’s bleek ook duidelijk dat bijna alle dames terug hadden gekregen, je moet eens wat zichtbaarder zijn. Ik had dat ook teruggekregen. Je moet gewoon wat meer geluid maken, je moet gewoon veel meer opvallen en niet zo streng zijn voor jezelf.” (res.11)

6.1.3 Combineren van werk en privé

Groep 1

Een van de vrouwen uit de eerste groep geeft aan dat de cultuur van BZK het moeilijk maakt om op leidinggevende functies werk en privé te combineren. Het wordt van je verwacht dat je ten allen tijde beschikbaar bent. Ze beschrijft dat er sprake is van een soort ongeschreven regel. Ze maakt lange dagen. Ze zegt daarbij wel dat haar privé situatie het toelaat om zoveel tijd te steken in haar werk, maar geeft ook aan dat ze dat niet voor iedereen mogelijk acht.

“Cultuuraspect wat het echt lastiger maakt voor vrouwen is dat je 24 uur per dag beschikbaar moet zijn. Dat je ontzettend veel werkt, hard werkt en ik denk dat dat voor vrouwen lastig is. Ik bedoel hard werken dat doen we hier allemaal en het is vanzelfsprekend. Maar als moeder moet je op een gegeven moment naar huis, je moet naar je gezin. In mijn geval is dat niet echt van toepassing. Dus ik zit er sowieso dagelijks van 8 uur ’s ochtends tot 7 uur ’s avonds.” (res.1)



Niet alle vrouwen uit deze groep zijn het hier over eens. Sommigen geven aan geen belemmeringen te ervaren om werk en privé met elkaar te rijmen. Ze ervaren bijvoorbeeld prima mogelijkheden binnen BZK om parttime te werken. Wel zijn het allemaal vrouwen die werk en privé strak geregeld hebben. Er wordt gesproken over ‘organiseren’, ‘multitasken’ en ‘schema’s’. Een vrouw geeft aan gebruik te maken van haar (schoon)ouders.

“[...] ik zeg altijd tegen vrouwen dat als het argument is van ja ik wil niet fulltime werken, dan zeg ik, ik ben de enige hier die fulltime werkt, de rest werkt iedereen parttime. Ik ben echt de enige. Dus dat hoeft het argument niet te zijn. Daar gaat deze organisatie namelijk uitermate soepel mee om.” (res.2)

“Ik heb zelf 2 kinderen. Twee jongens van 7 en 9. Mijn man en ik werken allebei vier dagen in de week. We hebben dan twee middagen naschoolse opvang. 1 middag passen mijn ouders op. We verdelen de taken echt helemaal, echt 50%. Dus we hebben een heel schema van wie er wanneer haalt en we zijn allebei wel flexibel qua schema. Dus als ik aan het eind van de middag, bijvoorbeeld donderdagmiddag iets heb en ik kan echt niet halen, dan doet hij dat, dan springt hij bij. En als er een van ons ziek is dan bijvoorbeeld dan springen de ouders bij. Het loopt wel heel goed en ik vind het ook wel heel leuk om het zo te verdelen. En het is voor de kinderen ook heel leuk en het is voor ons ook heel leuk en het gaat ook heel goed.” (res.4)

Groep 2

Het beeld van de vrouwen in deze groep is dat zij toch meer moeite hebben met het combineren van werk en privé.

“Dat ik echt over een jaar zeg, jongens hier is mijn ontslagbrief en ik ga gewoon, ik stop ermee en ik ga daarna wel nadenken wat ik nu ga doen, want ik vind het heel moeilijk om dat tegelijk te doen. Van en je werk goed willen doen en thuis nog moeder en alles gaat gewoon door en dan ook nog nadenken over wat je daarna wil gaan doen, vind ik heel erg moeilijk om dat tegelijk te doen.” (res.8)

De volgende vrouw geeft aan dat de buitenwereld haar man en haar niet gelijkwaardig behandelt. Zij is de ‘bitch’ omdat ze fulltime werkt en daardoor haar kinderen onvoldoende ziet. Wanneer haar partner minder werkt is hij de zogenaamde held, iets wat haar niet ten dele zou vallen als ze parttime zou gaan werken.



“Hoe maak je carrière met kinderen, die vraag heb ik mezelf ook de hele tijd moeten stellen. Want medemoeders zijn echt de minst solidaire wezens die je je maar kunt voorstellen. ‘oh breng jij je kind 4 dagen naar de crèche, dat zou ik niet kunnen hoor.’” (res.10)

Een vrouw geeft aan hoe ze de mentaliteit op de werkvloer ervaart. Dat er heel gemakkelijk vanuit wordt gegaan dat je ten allen tijde beschikbaar bent en dat het voor haar heel moeilijk is om alles met de kinderopvang te regelen. Bovendien wil ze haar zoon ook nog zien. Zij ziet wel een rol voor de overheid als werkgever weggelegd om ervoor te zorgen dat er wat minder snel naar andere, buiten de reguliere werktijden wordt uitgeweken.

“Wij zijn allemaal heel erg druk en we hebben allemaal een drukke agenda en we hebben toch een aantal keren per week dat we elkaar moeten zien. Dat er dan heel snel uitgeweken wordt naar een vroeger of een later tijdstip. En dat is zo’n gegoochel met de kinderopvang om dat allemaal te regelen. En ik heb toevallig om me heen een aantal leidinggevenden en sommige hebben wel kinderen en sommigen hebben geen kinderen, we hebben het er echt over en voor degene die kinderen hebben is het wel een bottleneck [...] om door te stromen.” (res.11)

Niet alle vrouwen in deze groep delen deze ervaringen. De volgende vrouw geeft aan de mogelijkheden van het combineren van arbeid en privé bij de overheid juist als zeer gunstig te ervaren.

“Ik geef nu leiding aan zes mensen en dan is het toch mogelijk om drie dagen te werken. Dat is natuurlijk wel vrij bijzonder dat dat kan. Ik denk dat dat in het bedrijfsleven veel lastiger is, dat parttime werken toch al een vrij moeilijk punt van onderhandelen is, maar dat het als leidinggevende al helemaal moeilijk is om parttime te werken.” (res.13)

6.1.4 Netwerken

Groep 1

Het hebben van een sterk netwerk wordt als essentieel gezien om je werk uit te kunnen voeren bij BZK. Daarnaast is het een handig hulpmiddel om verder te komen. Het opbouwen van je netwerk kan volgens de vrouwen in deze groep op verschillende manieren. Wat belangrijk is hierbij dat je ook zelf initiatieven onderneemt, waardoor je mensen leert kennen en via die weg je netwerk opbouwt.



“Vanuit mijn vorige plek kende ik de SG al een beetje, dus misschien heeft dat geholpen om mij in dat programma te krijgen. Toen was ik oppeens zo hup..daar.” (res.1)

“Dus ja, hoe werk je daaraan, met je leidinggevende praten, een netwerk opbouwen en toch proberen om ook contact te leggen met de ABD.” (res.3)

“Ik probeer mee te doen met wat cursussen en workshops, ik bedoel niet iedere maand, maar zo probeer je toch wat contacten te leggen.” (res. 3)

Het hebben van een netwerk is niet alleen belangrijk voor je werk, maar is ook handig voor het verkrijgen van nieuwe functies en voor het delen van je ambities en ervaringen op de werkvloer.

“Ik heb binnen het werk wel met een aantal leidinggevende vrouwen contact en dat vind ik wel heel leuk dat je daar af en toe even over kan praten met die vrouwen” (res.4)

“Dankzij huidig netwerk ben ik wel op deze functie terechtgekomen.” (res.5)

Groep 2

Het hebben van een sterk informeel netwerk wordt ook in deze groep aangekaart. Een gevoel voor timing om te weten wie je op welk moment het beste kan spreken is handig in je carrière.

“[...] alle vacatures die in de Binnenstebuiten staan die zijn allemaal vacatures voor beleidsmedewerkers of vacatures die daar onder staan. En nooit managers, dat wordt altijd op een apart circuit gedaan.” (res.7)

Opvallend is dat, hoewel verscheidende vrouwen hebben aangegeven dat het hebben van een sterk (informeel) netwerk als een meerwaarde voor je carrière wordt gezien, het in stand houden van een vrouwennetwerk het toch niet gelukt is.

“Ik heb binnen BZK een vrouwennetwerk geprobeerd op te zetten. [...] Er zijn drie vergaderingen geweest, drie bijeenkomsten en toen was het netwerk ter ziele, want er waren onvoldoende overeenkomsten in wat men wou om het levendig te laten zijn.” (res.7)



“Wij [vrouwen] beschouwen elkaar vaak niet als bondgenoten. Vaak is het zo van een krabbenmand, dat vrouwen elkaar het liefst naar beneden halen dan dat ze elkaar omhoog helpen. Dat is ook een heel apart fenomeen. Het erge is, dat als ik heel eerlijk naar mezelf kijk, dan werkt dat ook zo. Ik kijk veel kritischer naar andere vrouwen dan dat ik naar andere mannen kijk.” (res.8)

6.1.5 Minderwaardigheidscomplex

Groep 1

Er is maar één vrouw in de eerste groep die spreekt over een minderwaardigheidscomplex en dat het hebben van een minderwaardigheidscomplex vrouwen in het algemeen kan belemmeren in hun mogelijkheden tot doorstromen naar de top. Zij ziet meerwaarde in het steunen en stimuleren van die vrouwen.

“Vrouwen denken vaak heel negatief over zichzelf. Een soort minderwaardigheidscomplex hebben vrouwen. Vrouwen hebben vaak zo’n stemmetje in hun hoofd: ‘Ik weet het niet, ik weet het niet.’ Dan is zo’n duwtje in de rug wel handig.” (res.5)

Groep 2

Verschillende vrouwen in de tweede groep geven aan dat ze wel behoefte hebben aan vergelijkingsmateriaal en bevestiging. Dat ze geen idee hebben hoe goed of niet goed ze zijn. Ze stellen zichzelf afhankelijk op, want ze wil het graag van anderen horen of ze bekwaam is en bij anderen kunnen kijken hoe zij het aanpakken.

“[...] hoe onbewust bekwaam je bent dat weet je zelf niet. Ik heb nu ook geen maatstaf van goh hoe doen anderen dat dan.” (res.6)

“Ik denk dat vrouwen graag willen horen dat ze het goed doen, dus zekerheid zoeken, terwijl ik denk dat mannen veel meer van uit gaan dat ze het goed doen.”(res.12)

Een andere vrouw spreekt over het feit dat vrouwen minder snel dan mannen aangeven dat ze iets kunnen. Hierdoor hebben mannen vaak een streepje voor, omdat zij eerder in beeld komen. Zij ziet vrouwen dit ook niet snel veranderen.

“Gemiddeld hebben vrouwen heel erg de neiging om pas als ze weten dat ze het kunnen zeggen, we kunnen het, zo zit ik dus ook in elkaar, maar ik denk dat het de



enige manier is voor vrouwen om het ook echt te kunnen doen. Vrouwen zeggen vaak op een later moment dat ze iets kunnen dan mannen.” (res.7)

Ook onderstaande vrouw geeft aan dat vrouwen een minderwaardigheidscomplex hebben. Vrouwen hebben volgens haar de neiging om de meetlat voor zichzelf erg hoog te leggen. Een oplossing ziet zij in het actief vragen en benaderen van de vrouwen. De vrouwen merken dan op die manier dat ze goed bezig zijn en zullen met zelfvertrouwen en op goede wijze hun leidinggevende taken vervullen.

“Anderen vinden dat ik het hartstikke goed heb gedaan, maar voor mezelf is het nooit goed genoeg. Ik denk dat veel vrouwen zo in elkaar zitten op een of andere raadselachtige wijze. Dus ik denk wel dat als vrouwen daarvoor [voor ABD functies] actiever gevraagd zouden worden,, dat zij het ook wel zullen kunnen.”(res.8)

6.2 Organisationeel loopbaanmanagement

6.2.1 Flexibele werkomstandigheden mogelijk maken

Groep 1

Eén vrouw in de eerste groep geeft aan dat de organisatie verwacht dat je altijd beschikbaar bent en dat het niet uitmaakt dat je een gezin hebt waar je ook tijd en aandacht in moet of wil steken. Zij heeft een negatieve kijk op de mogelijkheden die de organisatie biedt om werk en privé met elkaar te combineren door middel van flexibele werkomstandigheden.

“In de hogere echelons maakt dat allemaal niet uit dat je een gezin hebt waar je naartoe moet...je gaat echt niet op tijd naar huis. Je bent altijd beschikbaar en dat wordt hier ook echt van je verwacht. Het is hier een soort norm. De telefoon..die heb je gewoon altijd aan. Terwijl ik denk..ik wil helemaal geen mailtjes en telefoontjes als ik op vakantie ben.” (res.1)

Andere vrouwen in de eerste groep geven aan dat zij vinden dat BZK vrouwen heel veel mogelijkheden biedt tot flexibel werken. Vrouwen kunnen op leidinggevende posities parttime werken. Daar wordt niet moeilijk over gedaan.

“Dus ik zeg altijd tegen vrouwen dat als het argument is van ja ik wil niet fulltime werken, dan zeg ik ‘ik ben de enige hier die fulltime werkt. De rest werkt iedereen parttime. Ik ben echt de enige.’ Dus dat hoeft het argument niet te zijn. Daar gaat deze organisatie namelijk uitermate soepel mee om.”(res.2)



“Je zou verwachten dat er bij de rijksoverheid meer vrouwen werken omdat die secundaire arbeidsvoorwaarden zo goed zijn. Het opnemen van verlof is hier heel makkelijk.” (res.5)

Het enige puntje van kritiek is dat BZK zich voornamelijk richt op de vrouwen, terwijl het zou moeten gaan om medewerkers in het algemeen. Mannen en vrouwen zouden gelijk behandeld moeten worden. Juist door maatregelen voor flexibel werken aan vrouwen te koppelen voelen mannen zich niet aangesproken en zullen die minder gebruik maken van de mogelijkheden.

“Waar ik al zolang ik werk tegenaan loop is dat er allerlei voorzieningen worden gecreëerd en die worden dan met name genoemd voor vrouwen, zoals kinderopvang, ouderschapsverlof en zolang je dit soort voorzieningen blijft koppelen aan vrouwen wordt het nooit iets voor mannen en komen we er nooit niet. Dat soort voorzieningen zijn er dus voor ouders, of voor werknemers, maar juist niet alleen voor vrouwen, want die hebben geen bijzondere positie. Mannen die moeten daar net zo hard gebruik van maken en kunnen maken.” (res.3)

Thuiswerken behoort ook tot de mogelijkheden tot flexibel werken die BZK mogelijk maakt. Voor de volgende vrouw biedt dit een uitkomst.

“En het is wel zo dat ik nu vooral nu met die twee banen eigenlijk dat ik op mijn vrije dag ook nog wel wat doe. Thuis. Ik heb zo’n telefoon waarop ik mijn mail kan lezen en kan telewerken. Dus dat is wel heel handig en dat geeft ook heel veel rust dat je dat kan doen en dat je ’s avonds ook nog gewoon wat kan doen.”(res.4)

Groep 2

In de tweede groep ervaren de vrouwen de mogelijkheden tot flexibel werken minder dan de meerderheid van de vrouwen uit de eerste groep. Hier ervaren ze vaak dat er binnen BZK de algemene tendens is dat er gemakkelijk wordt uitgeweken naar vroeger dan 9 uur of later dan 5 uur voor een bespreking. Dit maakt het voor vrouwen met kinderen en die te maken hebben met de openingstijden van de reguliere kinderopvang het er niet makkelijker op. Een vrouw geeft aan dat het haar wel zou bevallen als BZK ertoe zou besluiten om de werkwijze in de Scandinavische landen te volgen.

“Het gemak waarmee gezegd wordt van..kom we gaan samen even eten. Ik ga niet ’s avonds eten dat doe ik niet, dat kan gewoon niet. Natuurlijk regel ik af en toe wel en



als ik alles zou doen en optimaal zichtbaar zou zijn, dan zie ik mijn kind gewoon niet meer. In een van die Scandinavische landen wordt eigenlijk alles geregeld tussen tien en drie.” (res.11)

“Volgende week hebben we ook weer een ontbijt voor leidinggevende van acht tot tien, nou dan moet ik wel een beetje gaan vliegen, want de kinderopvang gaat om half 8 open.” (res.11)

Een andere vrouw ziet een faciliterende rol voor BZK weggelegd op het gebied van kinderopvang.

“[...] stel dat je hier in huis een crèche zou hebben dan zou dat heel veel rust bieden voor vrouwen die op topposities komen. Kijk als je dat dan faciliteert, dat zou heel veel helpen. Als ik zie hoeveel mensen om vijf uur de fiets op moeten om hun kind op te halen. Hoe zou je dan een toppositie kunnen invullen. Dus als je dat regelt dan creëer je dus een stukje rust voor die mensen. Kijk als je dan zegt dat je vrouwen op topposities wil hebben faciliteer dat dan. Dan wordt het allemaal een stuk makkelijker.” (res.12)

Toch zijn er ook vrouwen die erkennen dat BZK een werkgever is die goede secundaire arbeidsvoorwaarden heeft en dat er mogelijkheden worden geboden om flexibel te kunnen werken.

“Ik geef nu leiding aan zes mensen en dan is het toch mogelijk om drie dagen te werken. Dat is natuurlijk wel vrij bijzonder dat dat kan. Ik denk dat dat in het bedrijfsleven veel lastiger is, dat parttime werken toch al een vrij moeilijk punt van onderhandelen is, maar dat het als leidinggevende al helemaal moeilijk is om parttime te werken. Dus in die zin denk ik dat het wel goed te doen is. Je kan thuis werken, je bent redelijk baas over je eigen agenda. Als je intern de boel goed geregeld hebt dan kan je best zeggen, dan werk ik vandaag thuis.” (res.13)

“Nou het Rijk heeft toch hele goede secundaire arbeidsvoorwaarden. Ik bedoel als je dan een gezin met een carrière wilt combineren dan ben je bij het Rijk wel aan het goede adres.” (res.13)



6.2.2 Steun van omgeving

Privé

Groep 1

Een vrouw uit groep 1 geeft aan dat ze steun krijgt van de (schoon)ouders. Die zorgen ervoor dat ze flexibel kan zijn in haar werk en werktijden.

“En als één van ons ziek is dan bijvoorbeeld springen de ouders bij.” (res.4)

Groep 2

Eén van de vrouwen krijgt steun van haar partner die haar attent maakt op de hogere functies binnen de Rijksoverheid en haar op die manier stimuleert.

“Nou mijn partner roept met enige regelmaat dat ik dat moet gaan doen [een ABD-functie gaan vervullen]. Mijn partner werkt bij LNV. ‘Ik heb onze personeelsadviseur gesproken en jij moet daar eens mee gaan praten’ zegt hij dan.” (res.6)

Een vrouw geeft aan buiten BZK met een groep mensen samen te komen. Aan deze mensen die allemaal in hele diverse werkgebieden werkzaam zijn, kan ze zaken voorleggen waar ze mee zit, zowel op werk als op privégebied. De intervisieclub geeft haar de mogelijkheid om te reflecteren en zichzelf verder te ontwikkelen.

“Een ding wat ik heel veel doe is ik heb een intervisieclub van mensen buiten BZK, buiten de overheid het merendeel en daarmee zit ik al 10-12 jaar samen en die gebruik ik als klankbord.” (res.7)

Een van de vrouwen over het belang van een partner bij haar persoonlijke groei en advies in haar carrière. Een partner kan haar helpen bij het goed inzicht verkrijgen in zichzelf en de manier waarop ze met dingen omgaat of zichzelf presenteert.

“Je eigen patronen die herken je zelf minder goed. Omdat ze je a, niet goed voorkomen, dat is ook al een reden om er een blinde vlek voor te ontwikkelen, maar je hebt er ook gewoon blinde vlekken voor. Dus het hebben van een partner of een heeele goede vriend, maar volgens mij is een partner wel handiger, omdat dat iemand is die je op e heel veel momenten kan zien en ook wel bij je welbevinden een soort van onbaatzuchtig welbelang heeft.” (res.10)



Een vrouw over de verwachtingen van haar omgeving omtrent het feit dat zij zal doorgroeien naar een toppositie.

“Ik denk dat de meesten mij wel als ambitieus beschouwen, maar dat komt ook gewoon door de omgeving waarin ik zit. Op het moment dat je gewoon op zo’n jonge leeftijd op zo’n plek zit, dan nemen mensen ook aan dat je wel verder zult groeien.” (res.12)

Organisatie

Groep 1

De vrouwen die dit onderwerp aankaartten tijdens het gesprek legden vooral de nadruk op de input die geleverd zou moeten worden door de organisatie, wil zij op de lange termijn de doorstroom van vrouwen naar de top een succes maken. Het gaat dan om input bijvoorbeeld in de vorm van steun voor het vrouwen netwerk of bijvoorbeeld door actief initiatieven te ondernemen.

“De PSG steunde het vrouwen netwerk ook, maar die is nu even plaatsvervangend SG. Het is wel jammer dat dat nu even niet loopt. Ik zou het wel prettig vinden als dat weer een impuls zou krijgen.”(res.3)

“Je zag nu ook bij de vrouwendag die er dit jaar was een ontbijt dat er ook helemaal geen spreker was van BZK, niemand van BZK was en dat vond ik echt wel jammer. Juist onze minister is juist heel erg voor diversiteit. Inhoudelijk het diversiteitbeleid van de politie, daar is de minister zelf ook superactief bij betrokken. Ik denk dat als je als BZK dingen wil, dat je dan ook actief dingen moet doen.” (res.4)

Groep 2

Een van de vrouwen in de tweede groep gaf aan dat de BZK het initiatief van het vrouwen netwerk destijds heeft ondersteund, onder andere op financieel gebied, maar dat desondanks het netwerk niet stand heeft gehouden. Daarbij geeft zij aan niet te weten wat de oorzaak daarvan is geweest.

“Toen we een paar keer dat netwerk hebben gehad, toen waren mensen [die zeiden] we komen hier nooit, maar nu ik er toch ben vind ik het echt heel leuk en we kregen echt geld ook en er was helemaal een plekje voor ingeruimd, maar toch is het doodgebloed..gek is dat toch. Maar voor mij maakt het niet heel erg uit, want ik heb zelf een aantal vrouwen met wie ik regelmatig bij elkaar kom.” (res. 11)



Er bestaat echter wel de behoefte aan een netwerk. Zij heeft een eigen netwerk van vrouwen met wie ze regelmatig bij elkaar komt. De meerwaarde van een vrouwennetwerk ziet zij wel.

Leidinggevende

Groep 1

Steun van de leidinggevende wordt belangrijk gevonden door de vrouwen in de eerste groep. Het vertrouwen van de leidinggevende heeft een positief effect op het zelfvertrouwen van de vrouwen.

“Ik kan het niet op eigen houtje. Er moet iemand zijn die je verder wil brengen en dat geluk heb ik telkens gehad. Dat er steeds mensen zijn geweest die genoeg in mij zagen en zeiden, okee ga jij het maar doen.” (res.1)

“Soms zit het ook in persoonlijke dingen. Ik heb het ook meegemaakt met collega’s en medewerkers die gewoon een boel konden en waarmee het dan toch niet botert met hun leidinggevende om de een of andere reden. Het is natuurlijk niet een geheel objectief proces wat je doorgaat. Som hebben mensen ook gewoon voorkeuren of ook mindere voorkeuren. Het speelt allemaal mee. En dan hebben leidinggevende ook niet zoiets van..voor jou ga ik extra har mijn best doen.” (res.1)

“Ik zit te denken, natuurlijk weet mijn leidinggevende over mijn ambitie, want hij belde mij over het ABD programma. Hij stond daar positief tegenover en dat vond ik heel erg prettig. Hij kende me nog van een of andere cursus, maar het is gewoon prettig dat iemand je belt en zegt: hé, ik heb hier dit verzoek, ik sta daar zelf positief tegenover, hoe zie jij dat zitten?” (res.3)

“Ik heb dat ook wel teruggekregen van mijn leidinggevende, dat was toen ook een vrouw dat zij het wel heel leuk vond dat ik dat zelf aangaf en dat ik daar zelf mee aankwam en die ging altijd om zich heen kijken van wat is er mogelijk dus dat was altijd heel positief.” (res.4)

“Duwtje in de rug. En dat geldt voor vrouwen in het algemeen. Niet dat ik vrouwen zie als enorm passieve wezens die eerst aangeduwd moeten worden, maar ik denk dat het soms wel kan helpen. En een duwtje in de rug kan in de vorm van een schop onder iemands kont zijn, maar dat kan ook duwtje in de goede richting zijn.” (res.5)



Eén vrouw geeft aan dat ze het jammer vindt als de leidinggevende geen zichtbare steun geeft aan aangelegenheden die het verkrijgen van meer vrouwen aan de top moet bevorderen.

“Je zag nu ook bij de vrouwendag die er dit jaar was een ontbijt dat er ook helemaal geen spreker was van BZK, niemand van BZK was en dat vond ik echt wel jammer.” (res.4)

Groep 2

Verskillende vrouwen in de tweede groep hebben het over steun en hoe belangrijk sponsorschap is om door te kunnen stromen naar topposities.

“Maar het punt is dat die je pas interessant vinden op het moment dat jouw leidinggevende, de DG zegt dat jij directeursmateriaal bent. Maar zolang hij dat niet zegt, ga is het over en uit en dan moet je proberen om je eigen weg te vinden.” (res.7)

“Als ik er dan voor gevraagd zou worden, dan zou ik denken, maar denken zij dan dat ik dat kan? En daarna denk ik, maar als zij denken dat ik dat kan, dan kan ik het wel, want ik ben veel kritischer naar mezelf, dan anderen naar mij zijn.” (res.8)

Collega's

Groep 1

Een vrouw geeft aan dat ze te maken krijgt met jaloezische collega's, die vinden dat ze behoorlijk rap binnen de organisatie naar boven gaat.

“Het is wel begrijpelijk van mensen...als je net een nieuwe collega hebt en die doet allemaal dingen die jij ook graag zou willen doen en het gaat allemaal geweldig, ja soms is dat ook wel moeilijk om te accepteren.” (res.1)

Verder spreken de vrouwen over de steun en duwtjes die ze van collega's hebben ontvangen. Deze spraken hun vertrouwen in haar uit en motiveerden haar voor leidinggevende functies.

“Dus daarna heb ik eigenlijk geen opmerkingen gehad. Het was eigenlijk daarvoor al dat als ik met vrouwen binnen leidinggevende posities hier bij BZK sprak, dat ze zeiden, waarom doe jij dat niet? Volgens mij kan je dat wel, heb je daar wel eens over nagedacht?” (res.2)



“Ik krijg ook allemaal leuke reacties van anderen. Van anderen vrouwen die zeggen, van nou dat biedt mogelijkheden. Ik heb ook wel eens te horen gekregen: ‘Zo’n type als jij als leidinggevende dat vinden we eigenlijk wel heel erg leuk.’” (res.4)

Op de vraag: ‘Wat doet uw omgeving eraan om te zorgen dat u daar komt waar u naartoe wilt?’

Antwoordde een vrouw uit groep 1 het volgende:

“Een collega van mij die raadde mij bijvoorbeeld een opleiding aan. Daarvan dacht hij dat dat wel een goeie voor mij zou zijn.” (res.5)

Hieruit blijkt dat haar collegae hun ogen open houden met betrekking tot haar ontwikkeling en haar van advies voorzien.

Groep 2

Een van de vrouwen spreekt over de systematiek van de overheid en dat het zo essentieel is om overal draagvlak voor te creëren en dat het ook voor komt dat je soms één stap vooruit gaat en weer drie stappen terug moet. Ze vraagt zich af of ze nog wel in die omgeving wil blijven opereren. Ze geeft ook aan dat ze mensen in haar omgeving heeft, die vertrouwen in haar hebben en die vinden dat zij de aangewezen persoon is om in die moeilijke omgeving te opereren.

“Na veertien jaar denk ik wel eens, heb ik daar nog wel echt zin in. Dan zijn er anderen die zeggen ‘Daarom moet jij dat juist blijven doen, omdat jij daar zo zat van wordt.’” (res.8)

Verscheidene vrouwen in de tweede groep spreken over collegae die zich bezighouden met hun carrière en hun prikkelen, stimuleren en waarderen.

“Maar toen zei laatst iemand tegen mij, ‘Ja maar die functie vind ik helemaal niets voor jou. Als je die baan neemt dan zit je meer in de periferie en ik zag jou meer in de functie van communicatiedirecteur bij OC&W’ en dan triggert dat iets in mij dan denk ik, ik wil helemaal niet in de periferie zitten, ik wil in het centrum.” (res.10)

“Twee jaar geleden ben ik ook tweede geworden bij de ambtenaar van het jaar verkiezing. Dat is ook zoiets...men had mij daar voor opgegeven.” (res.12)



6.2.3 Rolmodellen, mentoren en coaches

Groep 1

Naast een leidinggevende, is er behoefte aan een coach en/of mentor die de vrouw kan begeleiden.

“Ik zou gewoon willen praten met iemand met wie ik af en toe eens kan praten over mijn ontwikkeling en wat ik tegenkom. Dus gewoon mijn persoonlijke coach.” (res.4)

Het hebben van rolmodellen werkt inspirerend en stimulerend voor vrouwen die nog in de lijn onderweg naar topposities zitten.

“Rolmodellen voor vrouwen die zijn dan heel belangrijk. Die rolmodellen die kunnen de vrouwen dan dat duwtje in de rug geven. Het gaat dan vooral om die vrouwen die dus privé en werk aan het combineren zijn. En dat is niet gemakkelijk en die kunnen dus juist dat duwtje gebruiken van een rolmodel, van een rolmodel die juist ook een vrouw is. Dat stimuleert.” (res.5)

Groep 2

De vrouwen in de tweede groep praten over het effect van rolmodellen op hun eigen instelling.

“Er zit ook een hele leuke vrouw bij, de nieuwe directeur strategie, straks heet dat veiligheid en bestuur. Ik heb daar een beetje mijn hoop op gevestigd, op die vrouw.” (res.8)

“Je kijkt ook naar andere vrouwen op topposities. Als zij allemaal zo snel weggaan, dan trekt het mij ook niet. Vooral omdat het types waren waarvan ik dacht dat zijn wel stevige types, met haar op hun tanden. En als ik die dan weg zie gaan, dan werkt dat voor mij ontmoedigend. En andersom als er iemand zit op een toppositie met wie ik identificeer, een type waarmee ik het kan vinden dan stimuleert dat mij. Dan ga ik nadenken of het misschien ook iets voor mij is.” (res.13)

6.2.4 Business case

Groep 1

Er is aangegeven dat het goed is om het beleid omtrent de doorstroming van vrouwen te behandelen als een business case. Dit houdt in dat er gekeken dient te worden naar de zakelijke voordelen voor de organisatie wanneer zij vrouwen op topposities wil hebben. Daarbij dienen er harde doelstellingen te worden en dat er ook regelmatig teruggekoppeld moet



worden naar de (behaalde) resultaten en dienen deze resultaten eventueel bijgeschaafd te worden. Een business case is een continu proces.

“Als je jezelf geen doelen stelt, kom je er ook niet. Dus ik denk dat het heel erg belangrijk is om te benoemen van daar wil ik uitkomen, maar dat is nog geen quotum. Vervolgens ga je daarnaar werken, dat betekent dat je goede voorbeelden gaat geven door het te doen. Soms lukt het niet, dan moet je daar verantwoording voor afleggen waarom het niet lukt. Dat is toch niet erg denk ik dan. Je laat gewoon je doelstelling staan, maar je gaat aanscherpen. Alleen moet je er niet mee kunnen weggkomen dat je het nooit haalt.” (res.3)

Groep 2

Een vrouw in de tweede groep laat zich positief uit over het hanteren van harde cijfers en het afdwingen van meer vrouwen aan de top:

“[...] ik zag laatst een stuk in de krant dat ze in Noorwegen wettelijk hebben afgedwongen dat alle beurs genoteerde bedrijven, dat vond ik helemaal bijzonder, want het gaat ook niet om de overheid, maar dan gaat het echt om het commerciële veld, dat de beurs genoteerde bedrijven verplicht 40% vrouwen in de top moesten hebben. Dat daardoor dus zelfs een aantal bedrijven van de beurs gegaan zijn. Dat vond ik echt heel bijzonder.” (res.9)

6.2.5 Cultuur BZK

Groep 1

De vrouwen uit de tweede groep ervaren BZK als een open en informele organisatie. Wel stellen ze dat je wel wat moeite moet doen en eigen initiatieven moet ondernemen, maar dat er dan wel mogelijkheden zijn. Wel wordt er aangegeven dat er sprake is van een mannencultuur. De mannen hanteren de scepter, waardoor vrouwen soms minder mogelijkheden krijgen. Tegelijkertijd is er sprake van een heel duidelijk besef en een soort van gewenning dat er zoveel mannen op topposities zijn. Het wordt geaccepteerd dat dat nu eenmaal de situatie is en er wordt met de situatie zoals hij is omgegaan.

“Bijvoorbeeld op bepaalde, voornamelijk hoge niveaus in organisaties is er vaak sprake van een mannelijke beslis cultuur. Want objectief gezien hebben vrouwen natuurlijk geen belemmeringen om door te groeien, maar er is wel degelijk sprake van een mannencultuur.”(res.2)



“Ook bij de BZK brede opleidingen merk ik dat de mensen echt heel open zijn en dan hoor ik juist van anderen dat ze vinden dat BZK juist niet zo is. Maar die ervaring heb ik niet. Ik heb het idee dat het hier bij BZK heel open is en dat je hier ook heel veel ruimte krijgt.” (res.2)

“Ik denk dat er hier bij de overheid veel kansen liggen en dat als je ambitieus bent en je ergens voor gaat en een beetje wel je nek durft uit te steken dan..ja ik vind het fantastisch.” (res.4)

“Veel mannen bij BZK. Ik zit al zo lang tussen de mannen. Dat is voor mij helemaal geen issue meer. Als ik weet dat ik ergens de enige vrouw ben tussen allemaal mannen vind ik het ook wel eens leuk om een rood jasje aan te trekken.” (res.5)

Groep 2

De vrouwen in de tweede groep ervaren de cultuur van BZK als minder positief. Zo wordt er onder andere gesproken over een afrekencultuur bij BZK.

“Mensen zeggen vaak dat het bedrijfsleven zo hard is, maar ik vind het bedrijfsleven juist heel helder. Je weet vanaf het begin van het jaar waar je op afgerekend wordt. En ook waar de maat genomen wordt. Bij het Rijk is het veel diffuser en kan je door het sentiment van het moment afgerekend worden en daar moet je tegen kunnen.” (res.6)

“Verder wat betreft de cultuur vind ik toch wel dat er sprake is van een afrekencultuur. Als het goed gaat, gaat het goed, maar als je reputatie eenmaal slecht is dan is er weinig kans dat het nog goed komt binnen dit ministerie. Dan ben je gewoon klaar.” (res.11)

Een van de vrouwen geeft ook aan dat het cultuur is die ontzettend gericht is op iemands reputatie. Een goede of slechte reputatie binnen BZK kan je carrière maken of juist breken.

“Ja het gaat over, wat voor imago bouw je op. Daar gaat het toch om in de top, zoals iemand zei, heb je een goede pers of heb je een slechte pers.” (res.10)

Ook wordt BZK omschreven als een klassieke organisatie, waar hiërarchie een grote rol speelt en waar mannen dominant zijn.



“Dat vind ik nog steeds heel moeilijk, ik vind nog steeds dat de top een heel erg mannenwereldje is, dat als je op een andere, meer vrouwelijke insteek mee zou willen draaien, dat je 1, stevig in je schoenen moet staan, maar dat moeten die mannen natuurlijk ook wel. Maar, dat er toch een verschil is in cultuur tussen hoe mannen het doen en hoe vrouwen het doen.” (res.9)

“Aan de andere kant heb je het bestuur en dienstverlening en koninkrijksrelaties waar ook echt sprake is van een ander subcultuurtje en dan heb je nog meer het cultuurtje van het topmanagement. En daar is het wat meer macho vind ik.” (res.10)

“En dat heb ik ook wel gezegd, maar dan merk je dat deze organisatie toch heel erg klassiek is daarin. Op een plaatsvervangende directeursfunctie dan hoor je man te zijn, vijftig jaar en grijs.” (res.12)

Ik heb zelf het idee dat de cultuur binnen BZK [...] of die nou zo ontvangend en stimulerend is. Nu is er net weer toevallig een vrouw aangenomen, ook het KP toevallig. Maar er zijn er ondertussen ook al weer twee weg.” (res.13)

“Want die vrouwen binnenkrijgen of halen dat lijkt me niet zo’n probleem, ik denk met deze minister, ik denk dat er genoeg vrouwen zijn die er gebruik van maken. Maar hou je het ook vol en is die mannencultuur ook bereid om te veranderen.” (res.13)

“Ik vind dat er een hiërarchische cultuur is. Een mannencultuur. Ik ben niet hiërarchisch, want ik loop bij iedereen gewoon binnen. Maar er zijn gewoon nog heel veel mensen die heel erg hiërarchisch denken. En ik verbaas me er iedere keer weer over. Ook gewoon omdat ik heel jong ben. Ik denk van joh doe nou eens ff normaal. Maar als je niet oppast dan gaan er heel veel mensen heel snel mee in dat patroon en dat maakt het voor vrouwen denk ik niet makkelijker, die zijn al zo voorzichtig.” (res.12)

In aanvulling op de cultuur van BZK die wordt omschreven als klassiek spreekt één van de vrouwen over een vastgeroeste cultuur die niet gemakkelijk te veranderen zal zijn.

“Dat is het nadeel van de overheid, de meeste mensen die blijven hier heel lang werken ik bedoel ik werk hier nu tien jaar, maar de meeste mensen om me heen die werken hier nog langer en die dragen wel al die herinneringen met zich mee. [...] En dus die oude verhalen die verdwijnen natuurlijk niet zomaar. En er wordt hier binnen



BZK genoeg gekletst net zoals in elke andere organisatie dus dat houdt al die verhalen alleen maar in stand. Daar om is het natuurlijk ook zo lastig om een hele cultuur te veranderen.” (res.13)

6.2.6 Personeelsmanagement

Groep 1

In de eerste groep wordt aangegeven dat er nog wel mogelijkheden voor BZK zijn weggelegd om te zorgen dat er meer aandacht wordt besteed aan het ontwikkelen van managementvaardigheden.

“Dus echt de gedachte erachter van hoe zorg je nou voor dat ook op het niveau van afdelingshoofden dat je wat meer aandacht krijgt voor de managementvaardigheden en wat minder inhoud. Ik denk wel dat dat de doorstroom makkelijker zou maken.” (res.1)

Om het aanwezige talent in beeld te brengen wordt er bij BABD gebruik gemaakt van de personeelsschouw. Daarbij wordt het huidige personeel in beeld gebracht en gekeken wie er goed op hun plek zitten, wie niet en wie er wel kunnen doorgroeien. Een van de vrouwen in de eerste groep geeft aan dat ze naast voordelen ook nadelen ziet bij het managementsysteem, de personeelsschouw:

“Wat ik een nadeel vind, is dat als je in de Schouw een keer een misser hebt gemaakt, het heel erg moeilijk is om dat gevoel weg te krijgen. Het kan dus heel positief werken, maar volgens mij kan het ook heel erg negatief werken.” (res.3)

Bij het managen van het aanwezige potentieel in de organisatie geeft een vrouw aan dat zij vindt dat de communicatie en informatievoorziening over programma's beter kan.

“[...] ik vind ook dat daar weinig over wordt gecommuniceerd. Als je je toespitst op mensen die ambities hebben en waarvan je denkt, nou dat zou kunnen, dan is daar niet een of ander programma voor. Ja, je hebt het interne ABD-programma of het kandidatenprogramma, maar voor de rest is er eigenlijk geen communicatie tussen de TMG-groep en de mogelijke potential groep. Niet op cursusniveau, of eens een keer een seminar, of eens een keer een uitleg over wat een directeursfunctie nou eigenlijk is.” (res.3)



Groep 2

Wat naar voren komt uit de gesprekken met de vrouwen uit de tweede groep is dat zij vooral behoefte hebben aan het praten met iemand van P en O. Ook hebben ze behoefte aan iemand die hen kan begeleiden bij het maken van de juiste keuzes. Dit kan gewoon door te praten met iemand, maar dat kan ook door het hebben van een persoonlijke coach, mentor, wegwijzer of trajectbegeleider.

“De gesprekken voeren, met de juiste mensen aangaan. Ik hoop met [de personeelsadviseur] helder te krijgen welke personen dit dan zijn. Als wegwijzer.” (res.6)

“Ik stimuleer mijn medewerkers, dan zeg ik, je moet eens gaan praten met die en die van P & O, maar andersom zou P & O ook eens een keer het initiatief kunnen nemen en die en die opbellen en zeggen we komen eens een keer met u praten. Of we sturen u eens een aantal vacatures. En ik vind dat dat beter kan. Ik vind dat daar nog niet heel veel actie van komt. En zelf ben ook een aantal keer in de schouw behandeld en daar hoor je dan niks van terug.” (res.13)

“En dit soort gesprekken hè, die zijn gewoon heel nuttig, want die helpen je nadenken bij wat wil ik eigenlijk en ben ik daar wel bewust mee bezig en zou ik niet eens wat meer moeten netwerken.” (res.13)

Naast het aangaan van gesprekken met de vrouwen zou er ook meer naar de vrouwen gecommuniceerd moeten worden. Dit kan in de vorm van feedback zijn. Tevens vinden de vrouwen dat ze wat actiever benaderd zouden kunnen worden.

“Dus ik zou het een waardevolle aanvulling vinden als het BABD op een structurele manier feedback zou kunnen geven op het functioneren van leidinggevendenden, al dan niet gevraagd. Dat is ook wel wat ik bij de BABD verwacht.” (res.10)

“Ik zit hier nu 2 jaar op schaal 15 en het is een ABD functie, maar ik heb nog nooit iets gezien of gehoord. Van de ABD niet, van de HRM adviseurs niet, helemaal niks. Dan denk ik, je kunt wel steeds preken dat je dat doet en dat je daar iets actiefs aan doet, maar doen ze dat dan ook echt?” (res.8)

“Ik heb geen idee wat iemand nu doet met mij, of wat er met mij gebeurt of hoe men tegen mij aankijkt. Of dat iemand überhaupt iets doet met mij. Ik wordt nergens voor



uitgenodigd. Er wordt nu heel veel gesproken over we moeten dat plafond doorbreken, vijftig procent vrouwen moet doorstromen. Ik reken mijzelf tot mogelijke doelgroep hè, ja ik weet het niet, ik weet het niet, ik weet niet eens of ik in de doelgroep zit. Maar stel dat ik in de doelgroep zit, dan merk ik er helemaal niets van.” (res.12)

Ook geven de vrouwen aan behoefte te hebben aan ‘learning in the field’ en dat de focus meer komt te liggen op iemands potentieel in plaats van kijken of die persoon het al kan.

“Ik vraag me af hoe goed wij er hier bij de overheid in zijn om mensen in het ontwikkelperspectief te houden. Je mag een cursus doen...we maken opleidingspaden, maar als je niet daadwerkelijk in je werk de ruimte krijgt en niet zomaar in het diepe gooien, een beetje veiligheid dan komen mensen niet weg als ze dat niet krijgen.” (res.6)

“Wat ik wel ervaren heb is je hebt zo’n kantelpunt waarop je andersoortige ervaring nodig hebt om leidinggevende te worden. Je moet een keer je eerste leidinggevende baan krijgen. En je hebt dus mensen nodig die je de kans geven om dat te leren, om die ervaring op te doen. En ik zet er iemand een poosje tegenaan waar jij op terug kunt vallen als je wilt, dus voor mijn gemoedsrust. En ik vraag mij af in hoeverre de overheid er opgericht is om kansen te geven aan medewerkers. Dus ik vraag me echt oprecht af. Dus echt ‘learning on the job’. Vaak kijken we van, ben jij geschikt, dus kan jij het al en ik vind dat je moet kijken van, ben jij geschikt in de sfeer van potentie.” (res.6)

Er wordt ook aangegeven dat er behoefte is aan nieuwe selectiecriteria voor de ABD manager. BZK wil meer diversiteit. Dat betekent aan de ene kant meer mannen, vrouwen, allochtonen, ouderen en jongeren en dat betekent aan de andere kant dat ook inhoudelijk het niet allemaal dezelfde mensen moeten zijn.

“Nou er is een profiel van hoe een ideale overheidsmanager eruit moet zijn, daar heb ik mijn twijfels over. Moet je daar nou een profiel voor hebben? Want ik denk juist dat je een heleboel verschillende mensen nodig hebt.” (res.8)

Het talentmanagement van een ander departement wordt vergeleken:

“Omdat ik denk dat de beslissingsruimte van de DG zo groot is dat ze zelf kunnen kiezen dat er dus geen systematisch programma op zit om mensen te laten groeien.



Bijvoorbeeld toen ik die interdepartementale cursus deed toen zaten er dus mensen van landbouw en landbouw die heeft dus een systematisch programma. Mensen wisselen regelmatig van plek, mensen worden in een soort van pouletje gestopt. Mensen waarvan men het idee heeft daarmee gaat het goed, daar zijn dus bepaalde cursussen voor.” (res.7)

Net zoals in groep 1 wordt er in de tweede groep ook gesproken over het negatieve aspect van de personeelsschouw. Een nadeel van de schouw is dat een subjectief beeld geschetst kan worden door één persoon over iemand en dat hoeft niet eens de leidinggevende van persoon te zijn. Dit kan leiden tot heftige consequenties voor iemands loopbaan bij BZK. Het kan dus een belemmering vormen in de mogelijkheden tot doorstromen naar een topositie.

“En daar had dus een van de directeuren bij BZK een bepaald beeld van mij wat alleen gebaseerd was op twee, drie gesprekken en toen zat ik al hier en hoe vaak kom ik daar, dat niet zo heel vaak. Maar het was in ieder geval een subjectief beeld vond ik en dat stond in de schouw en dat beeld was niet zo positief in ieder geval als mijn leidinggevende zelf had van mij.” (res.13)

“Ik heb dat toen ook een keer teruggehoord toen ik met een MD adviseur van BZK had gesproken en die zei toen tegen mij van, ‘maar in jouw dossier staat dit en dit en weet je dat het je kan beperken in je doorstroom’. Toen ben ik er dus achter gekomen dat dat in mijn dossier staat.” (res.13)

6.2.7 Communicatie, informatie, systematiek

Groep 1

Er wordt aangegeven dat de manier waarop de benoemingen gaan bij BZK niet echt transparant is.

“In mijn vorige functies was het voor mij althans wat transparanter met hoe het ging met benoemingen. Het speelt zich hier binnen de kringen van de ABD af. En wat daar gebeurt dat is voor mij in ieder geval niet zo zichtbaar. Soms wordt je genoemd zonder dat je het weet. Dat kende ik helemaal niet. Dat gebeurt natuurlijk wel vaker in organisaties, maar hier is het systematisch. De bedoeling dat het zo gaat. Of je daar invloed op kan uitoefenen en hoe dan, dat weet ik eigenlijk niet..of nog niet.” (res.1)

Ook wordt aangegeven dat er behoefte is aan meer communicatie, informatie en openheid in het algemeen over het beleid omtrent ambitieuze medewerkers. Aan wie kun je bijvoorbeeld



het beste aangeven dat je de ambitie hebt om door te stromen?. Meer communicatie is ook gewenst over programma's die er zijn voor mensen die de ambitie hebben om door te stromen.

“En ik vind ook dat daar weinig over wordt gecommuniceerd. Als je je toespitst op mensen die ambitie hebben en waarvan je denkt, nou , dat zou kunnen, dan is daar niet een of ander programma voor. Ja, je hebt het interne ABD programma of het KP, maar voor de rest is er eigenlijk geen communicatie [...]. Niet op cursusniveau, of eens een keer een seminar, of eens een keer een uitleg over wat een directeursfunctie nou eigenlijk is. Daar vind ik nou wel wat ontbreken.” (res.3)

Groep 2

Verscheidene vrouwen in de tweede groep geven aan behoefte te hebben aan meer systematiek, informatie en openheid rondom promotie en benoemingen. Dan zouden ze hun mogelijkheden ook groter achten om door te groeien, omdat er dan meer duidelijkheid is over de stappen die genomen moeten worden.

“In het begin is het wel fijn dat hier zoveel ruimte is. Maar als je dan carrière wilt maken is het moeilijk om te bedenken, waar zitten welke onderwerpen. Bijvoorbeeld bij SZ daar was het heel transparant, dan wist je precies bij wie je moest zijn met welk onderwerp. Bij BZK is dat elke keer weer een verassing. Het is dat betreft een moeilijk te doorgronden organisatie.” (res.7)

“En ik zou als..kijk ze willen nu naar die leiderschapontwikkeling he, ze willen nu ook veel meer BZK breed dingen doen met leiders. Allemaal goed, maar maak het ook iets systematischer.” (res.7)

“Ik heb er natuurlijk heel weinig contact mee [met bureau ABD]. Ik zit niet in de ABD zelf. Ik krijg altijd mailings van ze. Dus blijkbaar sta ik op een lijst, maar ik weet ook niet waarom ik op die lijst sta...das ook weer zoiets hè! Of ik op die lijst sta omdat ik vrouw ben.” (res.13)

“Ik denk dat wellicht wat meer PR en communicatie naar potentiële deelnemers voor het KP zou wel gunstig zijn.” (res.13)



7 BEVINDINGEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten nader bekeken. De focus is gelegd op de resultaten voortgekomen uit de interviews met de vrouwen uit de twee groepen. Er is gekeken of er verschillen zijn te ontdekken tussen de groepen. Indien er verschillen zijn, wordt daar op ingegaan. Verklaring van de verschillen zal in een later stadium gebeuren. Er is in dit hoofdstuk gebruik gemaakt van dezelfde opbouw als in het resultatenhoofdstuk. De bevindingen zijn dus in overeenstemming met de wijze waarop de vrouwen zijn geïnterviewd. Er is met andere woorden een chronologische volgorde aangehouden, volgens de gestelde subvragen. Wederom staan de algemene vraag centraal:

Hoe ervaart u de mogelijkheden tot doorstromen naar een ABD functie binnen het Ministerie van BZK?

Ingevolge het resultatenhoofdstuk wordt er een onderscheid gemaakt tussen het individueel loopbaanmanagement en het organisationeel loopbaan management. Daarna volgen de bevindingen voortgekomen uit de vragen gericht op de toekomstvisie van de vrouwen (verwachtingen en visies), om vervolgens verder te gaan met de ervaringen en meningen van de vrouwen en afsluitend met de behoeftes van de vrouwen. Aan het einde van dit hoofdstuk worden de bevindingen kort samengevat.

7.1 Individueel loopbaan management

7.1.1 Lange termijn visie

De vrouwen in de eerste groep beschikken duidelijk over een lange termijn visie. Zij hebben een duidelijk beeld waar zij zichzelf zien in vijf jaar tijd. Hun ambities en zelfvertrouwen komen terug in hun visie. De vrouwen die zelfvertrouwen hebben en een positief zelfbeeld en waar geen sprake is van een minderwaardigheidscomplex, zijn de vrouwen die beschikken over een lange termijn visie. Ook spreken zij vertrouwen uit over de toekomst en over hun mogelijkheden tot doorgroeien binnen de organisatie.

De vrouwen in de tweede groep hebben in vergelijking met de vrouwen uit de eerste groep in veel mindere mate een lange termijn visie. Deze vrouwen in de tweede groep zijn ook de vrouwen die wat bescheidener zijn ingesteld en die meer behoefte hebben aan bevestiging.



7.1.2 Zichtbaarheid

Zelfpromotie

De vrouwen uit de eerste groep zorgen ervoor dat zij zichzelf zichtbaar maken. Er is heel duidelijk het besef dat het essentieel is om jezelf te promoten. Het verschil tussen de vrouwen onderling in de eerste groep is wel dat sommigen aangeven wel het gevoel te hebben gehad een drempel over te moeten, maar dat ze eenmaal over de drempel, alleen maar profijt hebben gehad van hun zelfpromotie. Ze geven aan dat vrouwen in het algemeen zichzelf meer zouden moeten promoten. Sommige vrouwen hebben aangegeven dat zij negatieve reacties hebben ontvangen van collega's wanneer ze aan zelfpromotie deden, maar dat de voordelen van zelfpromotie toch zwaarder wogen dan de nadelen.

Er is een duidelijk verschil qua mentaliteit in de tweede groep te zien. De vrouwen hebben negatieve associaties bij zelfpromotie. Ze gebruiken woorden als 'jezelf verkopen' en 'roepen' en geven aan zich daar niet bij op hun gemak te voelen. Wel vinden ze andere vrouwen die zichzelf weten te verkopen bewonderenswaardig. Zelf geven ze aan dat ze liever gevraagd willen worden in plaats van dat zij zichzelf moeten 'aanbieden'. De negatieve associaties die zij hebben bij zelfpromotie, kan hun mogelijkwijs belemmeren om zichzelf goed te profileren in de organisatie en hun zichtbaarheid te vergroten. Wat ook naar voren komt in de tweede groep is dat de vrouwen spreken over het belang van een goede pers voor je reputatie. Het belang van een goede pers moet niet onderschat worden in een organisatie als BZK, zo geven de vrouwen aan. Daarnaast speelt een rol, dat het verkrijgen van goede pers mogelijk is, maar dat het niet altijd strookt met de eigen overtuigingen en dat er liever bij de eigen overtuigingen gebleven wordt dan voor per sé een goede pers, een goede reputatie en vergroting van de eigen zichtbaarheid.

Geluid maken

In de eerste groep geven de vrouwen aan dat je zelf het initiatief moet nemen en je ambities kenbaar dient te maken aan je leidinggevende. In de eerste groep wordt aangegeven dat het belangrijk is, zeker in een door mannen gedomineerde omgeving om jezelf te profileren, omdat je anders overgeslagen wordt. Er wordt aangegeven dat doordat vrouwen minder snel laten weten dat ze interesse hebben in een bepaalde functie, zij vaak hun kans missen, doordat mannen al veel sneller hebben gereageerd.

Een duidelijk verschil met de eerste groep is te zien in de tweede groep. De vrouwen hier maken minder geluid dan de vrouwen uit de eerste groep. Daarbij geven zij wel aan zich daarvan bewust te zijn. Ze weten dat ze eigenlijk meer geluid moeten maken, ze hebben dat teruggekregen van hun omgeving (zoals hun leidinggevende), maar vinden het moeilijk om het



ten uitvoer te brengen. Er wordt dan ook bewondering uitgesproken voor de vrouwen die zij om zich heen zien die er wel in slagen om geluid te maken en zichzelf duidelijk te laten horen.

7.1.3 Combineren van werk en privé

Kinderopvang

De vrouwen in groep 1 en groep 2 geven beiden aan dat de mogelijkheden tot het combineren van werk en privé niet heel makkelijk zijn bij BZK. Een vrouw uit de eerste groep geeft aan dat het vooral moeilijk is om privé en werk te balanceren in de hogere echelons. Daar wordt van je verwacht dat je ten allen tijde beschikbaar bent. Er wordt ervaren dat de cultuur van BZK niet ontvankelijk is voor moeders en hoge eisen stelt aan deze vrouwen. Verscheidene vrouwen sluiten zich hierbij aan. Er wordt aangegeven dat het moeilijk is om de zorg voor de kinderen te combineren met een leidinggevende functie. Veel overleg wordt bovendien buiten de reguliere werktijden gepland, wat het een 'gegoochel' maakt met de kinderopvang om alles goed te regelen.

De andere vrouwen in de eerste groep geven aan dat zij het makkelijk vinden om werk en privé met elkaar te combineren. Daarbij is wel duidelijk dat zij beschikken over een stevig sociaal vangnet met mensen op wie zij kunnen terugvallen, wat betreft de zorg voor de kinderen.

7.1.4 Netwerken

De vrouwen uit beide groepen erkennen het belang van netwerken. De vrouwen uit de eerste groep onderhouden een netwerk met beslissers in de organisatie bij BZK, wat veel voordeel oplevert. Hier verbazen zij zichzelf ook af en toe over, hoe snel het kan gaan als je de juiste mensen kent. Uit de tweede groep blijkt dat het zeker belangrijk is voor de hogere functies binnen de organisatie om over een sterk netwerk te beschikken. De vrouwen in de tweede groep geven aan dat dat niet altijd het geval is bij hen, maar dat ze zich daar ook bewust van zijn. Ondanks de waarde die alle geïnterviewde vrouwen toekennen aan het hebben van een sterk (in)formeel netwerk, heeft het vrouwennetwerk dat een aantal jaren geleden is opgestart niet stand gehouden en is ter ziele gegaan.



7.1.5 Minderwaardigheidscomplex

Zoeken naar bevestiging

Over het algemeen hebben de vrouwen in de eerste groep geen last van een minderwaardigheidscomplex. Tevens zijn deze vrouwen minder op zoek naar bevestiging. Er komt sterk naar voren dat de vrouwen geloven in zichzelf en vertrouwen hebben in de toekomst en in hun eigen kunnen. Een enkele vrouw in de eerste groep geeft aan dat zij bij vrouwen in haar omgeving, maar ook bij zichzelf, ziet dat vrouwen vaak eerst 'tig beren' op de weg zien en een stemmetje in hun hoofd horen dat zegt dat ze het niet kunnen. Hierdoor hebben vrouwen meer bevestiging en vertrouwen nodig van hun omgeving.

Het zoeken van bevestiging en feedback over hun eigen kunnen komt vooral terug bij de vrouwen in de tweede groep. Verscheidene vrouwen geven aan dat zij op zoek zijn vergelijkingsmateriaal om te kijken of ze het wel of niet goed doen. En als ze het goed doen, hoe goed dan. Opvallend is dat deze vrouwen zich afhankelijk opstellen van hun omgeving. Zij willen van hun omgeving horen dat ze goed zijn en gaan dus, in tegenstelling tot de meeste vrouwen in de eerste groep, niet uit van hun eigen kunnen.

Bescheidenheid

Het verschil tussen de vrouwen in de eerste groep en de vrouwen in de tweede groep is dat de vrouwen in de eerste groep over zichzelf zeggen dat ze goed zijn. De bescheidenheid in de tweede groep is veel groter. Vrouwen in de tweede groep geven ook minder snel aan dat ze iets kunnen dan mannen. Dat was ook te zien bij de zichtbaarheid van vrouwen. Door hun bescheidenheid lopen ze het risico om kansen te missen, die van belang zijn om verder te komen in de organisatie.

7.2 Organisationeel loopbaan management

7.2.1 Flexibele werkomstandigheden mogelijk maken

Een vrouw uit de eerste groep geeft aan dat de organisatie van je verwacht dat je altijd beschikbaar bent. Dit geldt zeker voor de hogere echelons van de organisatie. Zij staat dan ook negatief tegenover de organisatie en het mogelijk maken van flexibele werkomstandigheden. Tevens geeft zij aan dat dit een negatieve uitwerking heeft op vrouwen die ook moeder zijn, omdat die een keer naar huis zullen moeten gaan om voor de kinderen te zorgen. De vrouwen uit de tweede groep zijn het hier mee eens. Verscheidene vrouwen geven aan dat er vanuit de organisatie en dan met name vanuit de top van de organisatie weinig rekening wordt gehouden met moeders die ook nog voor hun gezin moeten zorgen. De behoefte aan een kinderopvang bij



BZK wordt uitgesproken om de vrouwen te ontlasten die nu om vijf uur naar de kinderopvang toe moeten. Deze moeders ervaren een bottleneck om door te stromen naar de top, omdat veel besprekingen plaatsvinden buiten de reguliere werktijden, waardoor het voor hun moeilijk wordt om bij deze besprekingen te zijn. Overigens zijn er in de tweede groep ook vrouwen die dit beeld nuanceren en die aangeven dat BZK juist bij uitstek een goede werkgever is die het mogelijk maakt voor vrouwen om werk en privé te balanceren, ook op leidinggevende functies. Een duidelijk verschil komt naar voren bij de overige en tevens meerderheid van de vrouwen in de eerste groep. Deze spreken vol lof over de mogelijkheden om flexibel te werken bij BZK. Zij hebben het idee dat het goed mogelijk is om parttime te werken en toch een leidinggevende functie te vervullen. Zij ervaren dat BZK daar uiterst soepel mee om gaat. Ook verlof opnemen is niet moeilijk en goed geregeld. Thuiswerken behoort ook tot de mogelijkheden en daar wordt dankbaar gebruik van gemaakt. De vrouwen geven wel aan dat het balanceren blijft, maar dat BZK daar goed de vrouwen in tegemoet komt.

7.2.2 Steun van omgeving

Privé

In de eerste groep wordt er gesproken over steun van thuis. De vrouwen in deze groep hebben een omvangrijk sociaal vangnet zoals (schoon)ouders of hebben een thuissituatie die hen in staat stelt om hun ambities na te streven. Hierbij kan gedacht worden aan kinderen die al wat ouder en zelfstandig zijn of een partner die parttime werkt en zo een gedeelte van de zorg op zich kan nemen. Daarnaast is het opvallend dat de vrouwen in de eerste groep de steun strak geregeld hebben. Zo zijn er strakke schema's en roosters gemaakt voor de opvang van de kinderen. De strakke taakverdeling en toch ook flexibiliteit zorgen ervoor de vrouwen veel steun ervaren. De tweede groep ervaart over het algemeen minder de steun van mensen uit hun privéleven dan de vrouwen in de eerste groep. Er zijn echter wel een paar vrouwen die aangeven dat zij veel steun krijgen van hun partner. Hun partner is dan degene die ze een spiegel voor houdt, die ze scherp houdt en stimuleert om verder te groeien. Er zijn ook vrouwen uit deze groep die een netwerk hebben van vrouwen die niet werkzaam zijn bij de overheid, maar uit allerlei sectoren. Deze groep geeft hen steun in de vorm van adviezen en een luisterend oor.

Organisatie

De vrouwen in beide groepen ervaren de steun van de organisatie niet als positief. Zij vinden dat de organisatie op belangrijke momenten meer moet staan voor de vrouwen en achter haar beleid om meer vrouwen aan de top te krijgen moet staan. Dit kan zij doen door zichtbaar te



verschijnen op aangelegenheden die gaan over het verkrijgen van meer vrouwen aan de top. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over het gemis van de aanwezigheid van mannelijke leidinggevende op de jaarlijkse vrouwendag bij BZK. Wat in de tweede groep als opvallend wordt aangemerkt is dat ondanks het feit dat er een plekje is ingeruimd voor het vrouwenennetwerk en er geld voor vrij is gemaakt, het vrouwenennetwerk het toch niet heeft gehaald. Er wordt hier geen verklaring voor gegeven.

Leidinggevende

In beide groepen is naar voren gekomen dat de vrouwen steun ervaren van hun leidinggevende. De steun van de leidinggevende geeft de vrouwen in de eerste groep vooral heel veel zelfvertrouwen. Het geeft ze een soort duwtje in hun rug dat hun nog extra motiveert. Een klein verschil doet zich voor in de tweede groep in vergelijking met de eerste groep. Dit verschil uit zich in het feit dat de vrouwen in de tweede groep spreken over sponsorschap die ze nodig hebben van een leidinggevende om verder te komen in de organisatie. In de eerste groep wordt hier niet naar gerefereerd.

Collega's

Eén vrouw in de eerste groep heeft het niet over de steun die ze van haar collega's ontvangt. Zij spreekt juist over collega's die jaloers op haar zijn omdat ze ontzettend snel binnen de organisatie omhoog groeit. Het zijn dan collega's die ook graag zouden doen wat zij doet, maar daar dan om de een of andere reden niet de gelegenheid voor hebben gekregen. De overige vrouwen in de eerste groep spreken over suggesties, feedback en stimulansen die ze van hun collega's ontvangen die hen zelfvertrouwen geeft. Tevens krijgen ze terug dat ze graag gezien worden op die leidinggevende posities doordat anderen aangeven het leuk te vinden als zij voor die leidinggevende positie gaan of op die leidinggevende positie zitten. De tweede groep komt sterk overeen met de eerste groep. Deze vrouwen ontvangen ook veel suggesties van hun collega's. Deze suggesties en zelf nominaties voor ambtenaar van het jaar zorgen ervoor dat deze vrouwen gemotiveerd blijven.

7.2.3 Rolmodellen, mentoren & coaches

In de eerste groep geven verschillende vrouwen aan dat voor vrouwen die onderweg zijn naar topposities het inspirerend en stimulerend zou zijn om rolmodellen te hebben in de top. Tevens wordt er aangegeven dat er behoefte is om te praten met iemand over hun carrière. Er wordt gedacht aan een trajectbegeleider. Iemand die de carrière van de vrouw bekijkt en advies geeft. In de tweede groep geven de vrouwen ook aan dat zij kijken naar vrouwen die zich al op topposities bevinden. Sommige vrouwen geven aan dat zij de vrouwen die zij nu op topposities



zien, geen goede rolmodellen vinden en dat zij daardoor gedemotiveerd worden. Er bestaat een behoefte aan vrouwelijke rolmodellen die op een vrouwelijke manier de top hebben weten te bereiken en die zichzelf niet extra mannelijk hebben gedragen of nog steeds mannelijk gedragen. Wat ook naar voren komt in de tweede groep is dat zij ook vrouwen op topposities hebben zitten waar zij hun hoop op gevestigd hebben en dat het ze vertrouwen zou geven als die vrouwen zouden slagen in de top.

7.2.4 Business Case

Het blijkt dat er vanuit beide groepen positief aangekeken wordt tegen het op een zakelijke en strakke manier verkrijgen van meer vrouwen aan de top bij BZK. Daarbij stellen de vrouwen dat er wel streefcijfers gesteld moeten worden en dat er vooral ook teruggekoppeld moet worden over de behaalde resultaten. Aan de hand van die terugkoppeling moeten de doelstellingen bijgeschaafd worden of moeten er nieuwe doelstellingen gemaakt worden. Op die manier kan ervoor gezorgd worden dat er op de lange termijn meer vrouwen op topposities komen bij BZK.

7.2.5 Cultuur BZK

De cultuur van BZK komt gunstig naar voren in de eerste groep. In de tweede groep is er echter sprake van een zeer negatief beeld over de cultuur van BZK. De vrouwen in de eerste groep ervaren de cultuur van BZK als open, informeel en dat je met wat moeite wel kansen krijgt om door te stromen. Deze vrouwen spreken ook over de overwegend dominante aanwezigheid van mannen in de organisatie op topposities, maar zij storen zich daar totaal niet aan. Er is sprake van een soort van acceptatie dat de situatie op dit moment zo is en tegelijkertijd zit er een enorme overtuiging bij deze vrouwen, dat je als vrouw zijnde daar prima tussen kan functioneren. Ook geloven zij erin dat er veel meer vrouwen aan de top zouden kunnen zijn bij BZK.

In de tweede groep is er sprake van een negatieve beeldvorming omtrent de cultuur van BZK. In de tweede groep wordt er gesproken over een afrekencultuur binnen BZK. De cultuur wordt ook wel omschreven als reputatiegericht en star. Verscheidene vrouwen geven aan dat wanneer je bij BZK eenmaal negatieve pers en imago hebt opgebouwd dat het moeilijk is om weer een positief imago te krijgen binnen BZK. Daarnaast wordt BZK omschreven als een hiërarchische en klassieke organisatie met een cultuur die moeilijk te veranderen is. Het klassieke karakter vinden de vrouwen ook terugkomen bij de HRM adviseurs. Deze hebben, volgens geïnterviewden een stereotype beeld bij een ABD manager. De vrouwen geven daarnaast aan dat ze vinden dat het stereotype beeld demotiverend werkt, dat ze hard werken om mee te kunnen komen met de mannen in de organisatie, maar dat zij het gevoel hebben daar niet voor beloond te worden.



7.2.6 Personeelsmanagement

Over het algemeen vinden de vrouwen in beide groepen het personeelsmanagement van BZK tekort schieten. Er is behoefte aan aandacht voor de ontwikkeling van managementvaardigheden. De nadruk bij managers op topposities wordt nu veelal gelegd op inhoudelijke vaardigheden, terwijl het de managementvaardigheden zijn die op topniveau een belangrijke rol gaan spelen. Daarnaast wordt er ook aangegeven dat er nadelen zijn verbonden aan de personeelsschouw. Zo blijven negatieve beoordelingen over personen lang hangen. Tevens wordt de Schouw als subjectief bestempeld, doordat één mening van een ex-collega die nu leidinggevende is een grote rol kan spelen in de carrière van een persoon. Hierdoor ervaren sommige vrouwen belemmeringen om door te stromen naar topposities binnen BZK. Er worden niet alleen maar negatieve dingen gezegd over de Schouw. De schouw is een goede manier om je personeel en aanwezige talent in beeld te brengen. Wel wordt er sterk aangedrongen op een scherpe beoordeling door de eigen leidinggevende.

In de tweede groep wordt door de vrouwen uitgesproken dat zij behoefte hebben aan een werkgever die de nadruk legt op iemands potentieel en niet of iemand het al kan. Het geven van kansen aan mensen die ervaring op moeten doen, maar waarvan de leidinggevendens zien dat daar meer in zit, een stukje 'learning in the field' vinden zij belangrijk. In de tweede groep komt naar voren dat er behoefte bestaat om benaderd te worden door iemand van P en O, of iemand van BABD of een HRM adviseur. Tot nu toe zijn zij weinig benaderd. Ze geven aan dat ze wel horen dat er van bovenaf gestuurd wordt op het verkrijgen van meer vrouwen op topposities, maar dat ze er zelf weinig van merken. Naast benaderd worden zien de vrouwen het krijgen van structurele feedback van BABD als een meerwaarde.

7.2.7 Communicatie, informatie en systematiek

Alle vrouwen geven aan dat de systematiek van BZK niet transparant is. Dit heeft betrekking op benoemingen, op hoe talentvolle mensen geselecteerd worden en welke stappen je als ambitieuze vrouw het beste kan zetten (bij wie je moet zijn) om je ambities kenbaar te maken en door te groeien. Wat opvalt, is dat een vrouw uit de eerste groep aangeeft dat ze het idee heeft dat het zo hoort te gaan. Dat dit de manier is waarop BZK werkt en de benoemingen regelt voor de topposities. De vrouwen in de eerste groep geven verder aan dat het handig zou zijn om wat meer informatie te krijgen over wat een directeursfunctie precies inhoudt. Dat er bijeenkomsten georganiseerd worden en dat je daar naartoe kan voor meer informatie. Wat meer openheid is gewenst op dit gebied aldus de vrouwen uit de eerste groep. De vrouwen in de tweede groep ervaren de systematiek van BZK als een 'black box' en hebben het erover dat alle benoemingen voor topposities in aparte circuits plaatsvinden. Deze vrouwen zouden ook graag wat meer openheid zien bij BZK. Tevens zouden ze graag willen weten waar ze aan toe zijn. Ook zouden ze willen dat er eens iemand met hen komt praten over hun voortgang en hun



ambities en hen advies kan geven over het nemen van de juiste stappen of met wie ze het beste zouden kunnen gaan praten.

7.3 Samenvatting individueel loopbaan management

Uit de bevindingen blijkt dat er verschillen zijn te ontdekken tussen de zichtbare en de (zogenaamde) onzichtbare vrouwen (groep 1 enerzijds en groep 2 anderzijds). Hieronder wordt kort aangegeven waar er sprake is van verschillen en overeenkomsten tussen de groepen.

Een verschil tussen de groepen is waar te nemen in de mate waarin de vrouwen zichzelf zichtbaar maken. De vrouwen in groep 1 doen veel aan zelfpromotie en maken over het algemeen veel geluid. Daarbij geven ze aan dat ze daar alleen maar profijt van hebben. De vrouwen in de tweede groep hebben negatievere associaties bij zelfpromotie. Zij zijn zich er wel van bewust dat ze zichzelf niet genoeg zichtbaar maken en niet genoeg geluid maken. Deze vrouwen geven aan meer behoefte te hebben aan gevraagd te worden voor een positie of functie.

Het verschil tussen groep 1 enerzijds en groep 2 anderzijds komt ook terug bij het onderwerp minderwaardigheidscomplex. De vrouwen in de eerste groep geloven in zichzelf, vinden zichzelf goed en hebben er vertrouwen in dat ze wel door zullen groeien. De bescheidenheid bij de vrouwen in de tweede groep is een stuk groter. Deze vrouwen zijn veel meer op zoek naar bevestiging en feedback van anderen op hun functioneren. Als er gekeken wordt naar welke vrouwen een lange termijn visie hebben met een duidelijk beeld waar ze zichzelf over 5 jaar zien, dan zijn het de vrouwen uit de eerste groep. Wederom zijn het de vrouwen in de tweede groep die in veel mindere mate een lange termijn visie hebben.

Een afwijking zien we als we kijken naar de mogelijkheden die de vrouwen ervaren om flexibel te werken bij het Ministerie van BZK. Een vrouw uit de eerste en de meeste vrouwen uit de tweede groep zijn het met elkaar eens dat er maar beperkte mogelijkheden zijn bij de overheid. Zij geven aan dat er vaak uitgeweken wordt naar uren die afwijken van de reguliere werktijden. Doordat de kinderopvang de vrouwen niet in staat stelt om hun kinderen buiten de reguliere tijden op te vangen kunnen zij vaak niet bij latere of vroegere bijeenkomsten aanwezig zijn. Een vrouw uit de eerste groep geeft aan dat de uren die het Ministerie van BZK verwacht dat je beschikbaar bent, het moeilijk maken om werk en privé met elkaar te combineren. De meerderheid van de vrouwen in de eerste groep schetsen toch een ander beeld. Zij vinden juist dat de overheid hen in staat stelt om werk en privé met elkaar te combineren. Je moet het allemaal zelf wel strak regelen, maar dan kan het prima, vinden zij. Alle vrouwen zijn het eens over het belang van netwerken. Niet iedereen heeft er even positieve associaties bij, maar ze zien allemaal een meerwaarde in het hebben van een sterk



netwerk binnen BZK. De vrouwen in de eerste groep accepteren dat netwerken onderdeel uitmaakt van werken.

7.4 Samenvatting organisationeel loopbaanmanagement

Over de mogelijkheden die de overheid biedt om de vrouwen flexibel te laten werken is een duidelijk verschil te zien tussen de eerste en de tweede groep. De vrouwen in de tweede groep ervaren minder mogelijkheden om flexibel te kunnen werken en zien dat ook als een bottleneck om door te stromen naar topposities. De vrouwen in de eerste groep ervaren de mogelijkheden om flexibel te werken over het algemeen als goed.

De steun die vrouwen ontvangen verschilt ook per groep. In dit onderzoek is er onderscheid gemaakt tussen steun van thuis (privé), steun van de organisatie, de leidinggevende en van collega's. Wat betreft de steun, wordt er door alle vrouwen aangegeven dat er te weinig steun komt vanuit de organisatie. In beide groepen komt naar voren dat de vrouwen vinden dat daar mogelijkheden zijn tot verbetering. De vrouwen in beide groepen zijn het ook eens over de steun die ze ontvangen van hun leidinggevende. Deze ervaren zij allen als positief. In beide groepen komt naar voren dat de vrouwen vinden dat hun directe leidinggevende hen steunt en hun mogelijkheden verschaft tot het doorgroeien naar een toppositie. De vrouwen in beide groepen ervaren steun van hun collega's die hen stimuleren, suggesties en feedback geven. Wat betreft de steun van het thuisfront (privé) is te zien dat alleen de vrouwen uit de eerste groep steun van thuis ervaren. Deze vrouwen beschikken allen over een vrij sterk en uitgebreid netwerk thuis, waar ze ook gebruik van maken.

Over personeelsmanagement zijn beide groepen het wederom met elkaar eens. De vrouwen spreken de behoefte uit aan meer praten met personeelsadviseurs. Tevens hebben de vrouwen behoefte aan aandacht voor het ontwikkelen van managementvaardigheden en zouden ze de focus liever zien op 'learning in the field' en gerichtheid op competenties van mensen in plaats van wat mensen al kunnen. Tevens hebben de vrouwen behoefte aan een wat minder traditionele kijk op wat een overheidsmanager een overheidsmanager maakt. De vrouwen in beide groepen zijn het er ook over eens dat de systematiek van het Ministerie van BZK niet transparant is. Tevens zouden de vrouwen willen weten bij wie ze terecht kunnen om hun ambities kenbaar te maken. Ook willen de vrouwen graag meer informatie over hun eigen functioneren, zodat ze weten waar ze aan toe zijn en over wat een directeursfunctie precies inhoudt, zodat ze voor zichzelf kunnen beslissen of zij zichzelf daar in kunnen vinden of niet.

Een opvallend verschil in beleving van de cultuur van BZK komt terug in de eerste en tweede groep. De tweede groep heeft in vergelijking met de vrouwen uit de eerste groep, een opvallend negatief beeld over de cultuur van BZK. In deze groep worden door de vrouwen veel meer termen gebruikt om aan te geven dat men het een afstandelijke, bureaucratische,



ontoegankelijke, gefragmenteerde organisatie vindt met een afrekencultuur. De vrouwen uit de eerste groep geven aan dat er sprake is van een mannencultuur en dat je daardoor je gedrag als vrouw zijnde wat moet aanpassen, maar verder ervaren zij weinig problemen. De vrouwen uit de eerste groep leggen de nadruk veel meer op de mogelijkheden bij BZK en de informele cultuur, waardoor je met veel mensen contact kan maken en kan netwerken, wat je verder kan helpen in je carrière. Ook is er veel meer geloof en acceptatie bij deze vrouwen. Zij geloven dat vrouwen kunnen doorstromen naar de top en zij accepteren dat die vrouwen er nu nog niet zijn en dat zij daarom soms tussen alleen maar mannen moeten werken.

Dat er behoefte bestaat aan rolmodellen blijkt uit de reacties van de vrouwen in beide groepen. In beide groepen geven de vrouwen aan dat ze behoefte hebben aan rolmodellen. Dat ze zelf ook kijken naar vrouwen die zich al aan de top bevinden en zichzelf daarmee vergelijken, kijken hoe het die vrouw daar vergaat en dat zij hun hoop op die vrouw(en) hebben gevestigd en graag zien dat zij het daar volhoudt.

Het verkrijgen van vrouwen aan de top, behandelen als een business case is iets wat de vrouwen allemaal zien zitten. De vrouwen hebben behoefte aan harde doelstellingen en een strakke en zakelijke aanpak waarbij er terugkoppelingen plaatsvinden en verantwoording afgelegd wordt over de behaalde resultaten.



8 CONFRONTATIE LITERATUUR MET DE BEVINDINGEN

Een verdieping van dit onderzoek zal gebeuren door middel van het vergelijken van de literatuur en de bevindingen voortgekomen uit de interviews. Door de vergelijking zal naar voren komen op welke punten de praktijk verschilt van de literatuur en vice versa. Tevens zal er aandacht besteed worden aan de paradoxen waar vrouwen op de werkvloer mee te maken krijgen en de spanningen waar dit toe leidt. Evenals in voorgaande hoofdstukken zal eerst ingegaan worden op het individuele loopbaanmanagement.

8.1 Individueel Loopbaanmanagement

Eerder in deze scriptie is al geschreven over het feit dat vrouwen zich nog niet zo lang op de werkvloer begeven. Nu de meerwaarde van het hebben van vrouwen op de werkvloer door veel organisaties wordt erkend, worden er ook bepaalde verwachtingen ten opzichte van de vrouwen gecreëerd. De vrouwen zijn echter niet van alle verwachtingen op de hoogte.

Een voorbeeld van die verwachtingen betreft het nadenken over het carrièrepad. Vrouwen dienen beter voor zichzelf in beeld te brengen waar zij zichzelf over een aantal jaren willen zien in de organisatie. Naast het nadenken over hun toekomstvisie, dienen zij ook na te denken over de consequenties van bepaalde keuzes voor hun carrière. Hierbij kan gedacht worden aan de consequentie op hun carrière als zij stoppen met werken om voor de kinderen te zorgen (Bain & Company, 2008:5). Uit de interviews is gebleken dat er een groot verschil waarneembaar is tussen de groepen vrouwen als gekeken wordt naar de mate waarin ze over een lange termijn visie beschikken. Met name de vrouwen uit de eerste groep hebben een lange termijn visie. Deze vrouwen durven na te denken over hun mogelijkheden en wensen. Of de vrouwen verder over een lange termijn visie beschikken hangt sterk af van hun zelfvertrouwen. Uit de interviews is gebleken dat hoe meer zelfvertrouwen vrouwen hebben, hoe meer er sprake is van het hebben van een lange termijn visie. De vrouwen met een minderwaardigheidscomplex lopen bovendien het risico om hun 'mogelijke-zelf' te verliezen of helemaal niet te ontwikkelen. Zoals gebleken is uit de literatuur gaande over stereotyperingen kunnen vrouwen meegaan in de negatieve beeldvorming die er is rondom vrouwen op de werkvloer. Vrouwen kijken dan naar de (weinig) vrouwen die zich op topposities bevinden en concluderen dan dat zij daar niet tussen passen, omdat zij anders zijn. Hierdoor kunnen vrouwen ontmoedigd raken en mogelijk verdwijnt dan ook hun 'mogelijke zelf'. Vrouwen denken dan niet meer na over wat mogelijk zou kunnen zijn voor henzelf (Vianen & Fischer, 2002). Uit de interviews is dit fenomeen van het verliezen van de 'mogelijke-zelf' ook naar voren gekomen. De vrouwen in de tweede groep bleken vatbaar voor het fenomeen. Naar voren is gekomen dat de vrouwen uit de tweede groep minder nadachten over hun mogelijkheden en zichzelf ook niet op hoge posities zagen. Dit waren tevens de vrouwen die een minderwaardigheidscomplex hadden.



Uit de literatuur is ook een andere verwachting gebleken, namelijk de verwachting dat vrouwen zichzelf goed zichtbaar weten te maken binnen de organisatie. Dit betekent dat vrouwen kenbaar dienen te maken dat ze interesse hebben in het vervullen van een toppositie. Dat dit moeilijk is voor vrouwen blijkt zowel uit de literatuur als uit de interviews. De vrouwen geven aan het moeilijk te vinden om zichzelf op de voorgrond te positioneren en om zichzelf als het ware te promoten. Margeret Fenn schrijft in haar boek over de neergaande negatieve spiraal waar vrouwen in terecht kunnen komen (1981:9-14). Om uit de spiraal te komen dienen de vrouwen uit de ingeprente rolpatronen te stappen en dienen ze risico's te nemen en doelstellingen voor zichzelf te formuleren. Dit is ook teruggekomen in de interviews. De vrouwen in de eerste groep wisten zichzelf te promoten en gaven duidelijk aan wat ze wilden bereiken. Dat dit niet vanzelfsprekend was voor hen, bleek wel uit het feit dat ze vonden een drempel over te moeten. Eenmaal over de drempel ondervonden de vrouwen alleen maar profijt van hun zichtbaarheid. In de literatuur wordt gesproken over het zogenaamde 'backlash effect' waar vrouwen mee te maken kunnen krijgen. Van de vrouwen wordt verwacht dat zij hun ambities kenbaar maken, maar als ze dat doen stuiten ze op negatieve sociale reacties van hun omgeving (Rudman, 1998). Sommige geïnterviewde vrouwen geven aan hier inderdaad op te stuiten. Met name op negatieve reacties van collega's. De vrouwen hebben wel aangegeven positieve reacties te ontvangen van hun direct leidinggevenden, die positief reageerden op het feit dat ze aan zelfpromotie deden.

Uit de literatuur is naar voren gekomen dat vrouwen die zich tegenwoordig op de arbeidsmarkt begeven en die kinderen hebben in staat worden geacht om werk en privé met elkaar te combineren. Dit is echter makkelijker gezegd dan gedaan. In Nederland is er nog altijd sprake van een 'Dutch Mindset', de zorgtaak ligt nog altijd grotendeels op de schouders van vrouwen. Er dient een cultuuromslag plaats te vinden wil er sprake zijn van seksegelijkheid, zowel thuis als op de werkvloer (Bain & Company, 2008:30). Uit de interviews is gebleken dat de meeste vrouwen het moeilijk vinden om werk en privé met elkaar te combineren bij het Ministerie van BZK. Vooral in de hogere echelons is het moeilijk, omdat er dan van je verwacht wordt dat je ten alle tijde beschikbaar bent. Een voorbeeld hiervan zijn de tijden waarop vergaderingen en besprekingen gepland worden. Deze zijn vaak voor 9 uur en na vijf uur. Hierdoor komen de vrouwen in de knel, omdat zij kinderen hebben die op tijd bij de kinderopvang opgehaald moeten worden. Sommige vrouwen geven aan werk en privé prima te kunnen combineren. Wel geven deze vrouwen aan het allemaal strak geregeld te hebben. Het blijkt ook dat deze vrouwen gebruik maken van een sterk sociaal netwerk wat hen helpt om de zorg over de kinderen te verdelen. Uit de interviews kwam ook naar voren dat vrouwen te maken hebben met negatieve beoordelingen van hun omgeving omtrent hun keuze om hun kinderen bij de



kinderopvang te brengen en om fulltime te werken. Zoals een vrouw aangaf in een interview, krijgt ze negatieve reacties op het feit dat zij haar kinderen vier dagen naar de kinderopvang brengt en zelf fulltime werkt. Tegelijkertijd wordt haar man geprezen voor het feit dat hij vier dagen in de week werkt en zijn kind ophaalt van de kinderopvang. Hij is de held die voor zijn kinderen zorgt, zij is de 'bitch' die het over haar hart kan verkrijgen om haar kinderen zo lang niet te zien. Terwijl als zij hetzelfde zou doen als haar man, zij daar geen erkenning voor zou krijgen, omdat het als 'normaal' gezien zou worden.

Uit de literatuur is ook duidelijk naar voren gekomen dat van vrouwen verwacht wordt dat zij, net als mannen, netwerken. Diverse auteurs geven aan dat netwerken vrouwen zal helpen om door te stromen. Dit blijkt onder andere uit onderzoek gedaan onder vrouwen die zich al topposities bevonden. Veelal maken organisaties gebruik van bestaande netwerken om mensen te werven voor topposities. Vrouwen die geen beslissers in hun netwerk hebben zullen minder snel gespot of naar voren geschoven worden (Sheridan, 2001 & Iecovich, 2005). Dat het hebben van een netwerk en het netwerken an sich belangrijk is blijkt ook uit de interviews. Zowel de vrouwen uit de eerste groep als vrouwen uit de tweede groep erkennen het belang van het hebben van een sterk informeel netwerk binnen het Ministerie van BZK. Ook zij geven aan dat de functies voor de hogere posities verdeeld worden of toebedeeld worden op een apart circuit en dat als je niet over een netwerk beschikt waar beslissers in zitten, je minder snel kans maakt op een toppositie.

Een discrepantie tussen de literatuur en de bevindingen is duidelijk te zien bij het spelen van het spel in de organisatie. De literatuur geeft aan dat doordat vrouwen later dan mannen op de werkvloer zijn gekomen, de regels van het spel, de regels zoals die gelden binnen de organisatie, door mannen zijn bedacht. De literatuur geeft als oplossing dat vrouwen zich bewust dienen te zijn van de regels van het spel. Vrouwen dienen strategischer in de organisatie te staan en het spel mee te spelen. Als vrouwen dat doen, zullen zij minder belemmeringen ondervinden en vaker doorstromen naar topposities (Bührs & de Groot, 2007). Uit de interviews is gebleken dat de meeste vrouwen hiervan niet op de hoogte zijn of het belang niet erkennen van het spelen van het spel.

8.2 Organisationeel Loopbaanmanagement

Uit de literatuur blijkt dat leidinggevendenden een belangrijke rol spelen bij het mogelijk maken van flexibel werken. Indien leidinggevendenden medewerkers werk en privé met elkaar laten combineren zullen zij tevreden werknemers hebben. Dit betekent dat de leidinggevende parttime en fulltime medewerkers op dezelfde manier dient te behandelen (Milne, 1999). Uit de interviews blijkt dat een geruime meerderheid van de vrouwen uit de eerste groep prima



mogelijkheden ervaren om parttime te werken bij het Ministerie. Sommige vrouwen uit de tweede groep geven aan het vrij uniek te vinden dat de overheid de mogelijkheid biedt om leidinggevende posities in een parttime functie te vervullen. Daarnaast zijn de verlofregelingen van de overheid erg goed. Hier zijn de vrouwen het allemaal over eens. Ook thuiswerken behoort tot de mogelijkheden en dat geeft de vrouwen veel vrijheid. In de literatuur wordt er gewaarschuwd voor een negatieve cultuur op de werkvloer omtrent het gebruik maken van de mogelijkheden die de organisatie biedt om werk en privé met elkaar te combineren. Degene in de organisatie die gebruik maken van de mogelijkheden, krijgen vaak het label opgeplakt dat zij hun werk minder serieus nemen (Milne, 1999). Dit fenomeen komt over het algemeen niet terug bij de ervaringen van de geïnterviewde vrouwen bij het Ministerie van BZK. Één vrouw vormt een uitzondering. De vrouw uit de eerste groep geeft aan dat het niet mogelijk is om op een topfunctie parttime te werken of om veel tijd te besteden aan je familie. De organisatie vraagt volgens haar veel van je (vrije) tijd. Een mogelijke verklaring, en die wordt door haar zelf gegeven, is dat zij een privé-situatie heeft die het toelaat om veel tijd te besteden aan haar werk. Hierdoor kan het zijn dat zij dat ook doet. Een reactie van haar omgeving kan zijn dat gerekend wordt op het feit dat ze veel uren maakt en veel vrije tijd opgeeft en doet daardoor wellicht ook meer beroep op haar dan op anderen. Het gevolg kan zijn dat de vrouw het gevoel krijgt dat het niet mogelijk is om minder uren te werken, al heeft zij de situatie als het ware zelf gecreëerd.

Uit de literatuur blijkt ook dat steun een belangrijke rol speelt voor het verkrijgen van vrouwen op topposities. Niet alleen voor de vrouwen zelf maar ook als boodschap voor de rest van de organisatie dat het verkrijgen van vrouwen op topposities serieus wordt genomen.

De vrouwen uit de interviews hebben ook aangegeven hoe belangrijk zij het vinden om steun te krijgen van de organisatie, van leidinggevende en van mensen in hun privéleven. Wat naar voren komt uit de interviews is dat vrouwen vooral steun missen vanuit de organisatie. Er wordt wel gesproken over het verkrijgen van vrouwen op topposities en de organisatie zegt de vrouwen wel te steunen, maar vervolgens is er dan geen enkele leidinggevende van het Ministerie van BZK aanwezig op de vrouwendag. Dit gemis en gebrek aan steun heeft een ontmoedigend effect op de vrouwen en zorgt voor een minder grote slagingskans voor het verkrijgen van vrouwen op topposities.

Een mogelijke verklaring voor het feit waarom vrouwen het idee hebben dat de organisatie hen niet steunt is omdat het beleid vooral van bovenaf is opgelegd. Dit houdt in dat niet iedereen in de organisatie even overtuigd is van het belang van het hebben van meer vrouwen aan de top van de organisatie. En als het de leidinggevenden van het middenmanagement betreft, dan is dat te merken op de werkvloer. Dit gebrek aan overtuiging kan een obstakel vormen voor de organisatie en voor de vrouwen, omdat het de vrouwen niet bepaald meer zelfvertrouwen geeft



en hun groei eigenlijk meer belemmert dan bevordert. Het maakt niet uit of het het middenmanagement, de direct leidinggevendenden of het topmanagement betreft. Een gebrek aan overtuiging zal een demotiverend effect hebben op de vrouwen, die zich dan niet gesteund voelen. De leidinggevendenden en de organisatie als geheel zou zich dus hard moeten maken voor de integratie of toelating van vrouwen in netwerken binnen de organisatie (Bain & Company, 2008:25).

Als er wordt gekeken naar de literatuur gaande over steun, dan is te zien dat er in de literatuur veel minder gesproken wordt over het belang van steun van collega's. In de interviews komt dit wat meer naar voren dan in de literatuur. Sommige vrouwen spreken namelijk over collega's die hen steunen en die hen stimuleren om door te groeien en anderen spreken over jaloerse collega's die juist het tegenovergestelde doen. In de literatuur wordt meer ingegaan op de negatieve gedragingen van vrouwen naar elkaar toe (bijkoninginsyndroom en krabbenmandeffect). De negatieve gedragingen van vrouwen naar vrouwen toe is minder expliciet teruggekomen in de interviews met de vrouwen, maar het kan wel een verklaring bieden voor het feit dat vrouwen minder makkelijk doorgroeien naar topposities dan mannen. Vrouwen hebben wellicht niet van zichzelf door dat ze minder geëmancipeerd zijn dan ze denken. Bührs & de Groot geven aan dat vrouwen zich veel sterker verbonden voelen met anderen dan mannen en veel meer denken in termen van 'wij'. Hierdoor tolereren vrouwen veel minder en keuren zij het soms onbewust af wanneer een andere vrouw wel carrière maakt (2007: 15).

Steun kan de organisatie ook geven in de vorm van financiële steun. De geïnterviewde vrouwen geven aan dat de organisatie bijvoorbeeld financiële steun zou kunnen verlenen op het gebied van kinderopvang en het faciliteren van vrouwennetwerken (Bain & Company, 2008).

Volgens de literatuur kan de organisatie de vrouwen ook steunen door hen te koppelen aan vrouwen die zich al op topposities bevinden, de zogenaamde rolmodellen, mentoren of coaches. Dit geeft de vrouwen de mogelijkheid om hun eigen kunnen te vergelijken en om een kijkje in de keuken te nemen van iemand anders die zich ook nog eens op een topposities bevindt. Tevens krijgt zij de gelegenheid om haar eigen netwerk uit te breiden en kan zij antwoorden krijgen op haar vragen. Dit zal vrouwen stimuleren om een toppositie na te streven en zal hun de zekerheid geven dat zij capabel genoeg zijn om te kunnen functioneren op die posities. Het koppelen van vrouwen in de pijplijn aan vrouwen die zich al op topposities bevinden zal een gunstige uitwerking hebben op het verkrijgen van vrouwen op topposities (Burgess & Tharenou, 2002: 42 en Gibelman, 1998:51). De geïnterviewde vrouwen geven ook aan behoefte te hebben aan vrouwelijke rolmodellen en aan een persoonlijke coach. De rolmodellen zouden volgens de vrouwen ook een keer een bijeenkomst kunnen organiseren



waarin zij uitleggen wat een ABD functie precies inhoudt en wat er allemaal bij komt kijken, zodat de vrouwen zich een beter beeld kunnen vormen over wat een toppositie bij de overheid precies inhoudt. Bovendien krijgen de vrouwen dan de gelegenheid om vragen te stellen aan de topvrouwen. Daarnaast krijgen de vrouwen te zien, welke andere vrouwen hun ambities delen en kunnen zo hun netwerk uitbreiden.

Het realiseren van het verkrijgen van meer vrouwen op topposities kan volgens de literatuur het best als een business case aangepakt worden. Dit houdt in dat er gekeken wordt naar de zakelijke voordelen er zijn voor de organisatie als er meer vrouwen op topposities komen. Bij een business case is er sprake van een continu proces. Bij een business case hoort dat er concrete doelstellingen gemaakt worden, verantwoordelijken worden aangewezen en dat er gemonitord wordt op de resultaten en dat deze resultaten ook teruggekoppeld worden. Tenslotte is het van belang dat er tijdens een evaluatie of een terugkoppeling de doelstellingen eventueel aangepast worden naar haalbaarheid. De terugkoppeling zorgt ervoor dat iedereen op de hoogte wordt gehouden van de geboekte resultaten (Bain & Company, 2008:19). De geïnterviewden vrouwen geven ook aan heil te zien in het verkrijgen van vrouwen op topposities, te behandelen als een business case. De vrouwen zien het vooral als de manier om ervoor te zorgen dat er op de lange termijn ook meer vrouwen op topposities komen bij het Ministerie van BZK.

De geïnterviewde vrouwen geven een divers beeld van het departement weer. De vrouwen uit de eerste groep geven een positiever beeld af over het Ministerie van BZK als gekeken wordt naar de mogelijkheid om door te groeien naar topposities. Zij ervaren veel mogelijkheden, vinden het een informele organisatie die bovendien veel mogelijkheden en ruimte geeft om jezelf te ontwikkelen, mits je eigen initiatief toont. Deze vrouwen ervaren ook dat het mogelijk is om parttime te werken bij het Ministerie. Dat dit prima kan en dat er ook mannen zijn die parttime werken. De vrouwen uit de tweede groep schetsen de cultuur van BZK als die van een starre, afstandelijke, klassieke, bureaucratische en ondoorzichtige organisatie met een afrekencultuur. Een organisatie waar je alleen met het juiste informele netwerk en sponsorschap naar boven kunt groeien. Tevens vinden ze dat het Ministerie veel van je vraagt op het gebied van tijdsinvestering. Iets waar niet alle vrouwen achter staan en wat ze ook niet nodig achten om hun werk, ook op directeursposities goed uit te voeren.

Burgess en Tharenou (2002) geven aan dat de manier waarop nieuwe mensen geselecteerd worden, dat dit proces vaak op informele wijze gebeurt, dat de selectiecriteria bovendien niet objectief genoeg zijn en dat er in de selectiecommissies tot nog toe geen sprake is van een eerlijke representatie van mannen en vrouwen. Zij stellen dan ook voor dat het selectieproces geobjectiveerd dient te worden. Daartoe dragen zij verschillende maatregelen aan. Ook de



geïnterviewde vrouwen spreken over de informele en ontransparante wijze waarop nieuwe mensen geselecteerd worden voor de topposities. Zij zouden ook graag zien dat dit proces wat gestructureerder en transparanter zou worden.

De vrouwen geven verder in de interviews aan dat zij op het gebied van personeelsmanagement wat meer begeleiding willen van P en O adviseurs. De vrouwen geven veelvuldig aan behoefte te hebben aan een objectief persoon met wie ze kunnen praten over hun ambities en mogelijkheden. Iemand die hen kan vertellen welke stappen ze het beste dienen te ondernemen. Ook is er behoefte aan iemand die hen feedback kan geven. Iemand die de vrouwen feedback geeft over hun functioneren is iets wat, vooral de vrouwen in de tweede groep die op zoek zijn naar bevestiging, kracht zou geven. Ook geven de vrouwen aan graag de focus wat meer gelegd te zien worden op wat iemands potentieel is in plaats van wat iemand al kan.

8.3 Samenvattend

Uit de literatuur en uit de bevindingen is gebleken dat er een aantal overeenkomsten te vinden zijn. Het verlies van de 'mogelijke-zelf' is waar vrouwen uit de tweede groep mee te maken hadden. Dit waren tevens de vrouwen die over het algemeen een minderwaardigheidscomplex hadden. Zij keken minder vooruit dan de vrouwen met zelfvertrouwen. De vrouwen *met* zelfvertrouwen die hadden het vaak over hun 'mogelijke-zelf'.

Wat nog meer een overeenkomst was tussen de literatuur en de praktijk, waren de negatieve sociale reacties die de vrouwen ontvingen als ze aan zelfpromotie deden. De vrouwen hadden aan de ene kant het gevoel dat de organisatie van hen vraagt om aan zelfpromotie te doen en aan de andere kant kregen de vrouwen te maken met collega's die negatief op hen reageerden. Aan de andere kant hebben de vrouwen wel ervaren positieve feedback te krijgen van hun direct leidinggevende op hun zelfpromotie. Deze paradox die ook omschreven wordt in de literatuur is dus zeer aanwezig bij de vrouwen op het Ministerie van BZK, in relatie met hun collega's, maar is minder aanwezig in relatie tot hun direct leidinggevende. Wat uit het onderzoek van Bain & Company is gebleken en uit diverse literatuur, is dat de zorg voor de kinderen nog altijd grotendeels op de schouders van vrouwen rust. In Bain & Company wordt er gesproken over de zogenaamde 'Dutch Mindset'. Uit de interviews met vrouwen van het Ministerie van BZK bleek dat de zorg voor de kinderen inderdaad nog altijd grotendeels op de schouders van de vrouwen ligt. Als de vrouwen ervoor kiezen om hun partner het merendeel van de zorg op zich te laten nemen, merken de vrouwen dat de man geprezen wordt en zij gezien wordt als een 'bitch' omdat ze haar kinderen zo weinig ziet. Tevens ervaren de vrouwen dat er van hun verwacht wordt dat ze voor de kinderen zorgen en dat het als normaal beschouwd wordt dat de vrouw een dubbele functie vervuld; die van moeder en die van werkende vrouw.



Het belang van netwerken is ook zowel uit de literatuur als uit de bevindingen naar voren gekomen. Het blijkt vooral van belang om beslissers in je netwerk te hebben. Dit merken vrouwen op het Ministerie van BZK en dit geven geïnterviewde vrouwen die zich al op topposities bevinden in de literatuur aan.

Het hebben van rolmodellen, mentoren en coaches blijkt belangrijk. Dit geven de vrouwen aan die geïnterviewd zijn in dit onderzoek en dat komt ook naar voren uit de literatuur. Iemand die de vrouwen kan uitleggen hoe het er aan toe gaat in de top, wordt waardevol geacht en de aanwezigheid van rolmodellen in de organisatie heeft ook invloed op de 'mogelijke-zelf' van vrouwen. Als vrouwen die onderweg zijn naar de top, vrouwen zien waar ze zichzelf in herkennen, zullen zij sneller geneigd zijn om ook zichzelf daar voor te stellen en achten de vrouwen het haalbaar om een toppositie te verkrijgen.

De literatuur en de praktijk geven ook aan dat het verkrijgen van topposities als een business case behandelen een meerwaarde oplevert. Dit houdt in dat er scherpe doelstellingen geformuleerd dienen te worden, er verantwoordelijken aangewezen dienen te worden, dat er teruggekoppeld moet worden en mensen verantwoording moeten afleggen voor de behaalde resultaten.

Naast overeenkomsten tussen de literatuur en de bevindingen zijn er ook verschillen naar voren gekomen. Uit de interviews is gebleken dat er meer gesproken wordt over het belang van steun van collega's dan dit naar voren komt in de literatuur. De literatuur richt zich meer op het belang van steun van de leidinggevende en van de organisatie als geheel.

Het hebben van een lange termijn visie, is minder naar voren gekomen uit de bevindingen dan uit de literatuur. De vrouwen uit de eerste groep zijn zich wel bewust van het belang van het hebben van een lange termijn visie. De vrouwen uit de tweede groep zijn zich echter niet bewust van het belang van het hebben van een lange termijn visie op hun carrière. Dit biedt een verklaring voor het feit waarom uit de bevindingen het belang van het hebben van een lange termijn visie minder naar voren is gekomen. De vrouwen zijn simpelweg niet op de hoogte van het belang van een lange termijn visie.

Een belangrijk verschil, een discrepantie, is er op het gebied van het spelen van het spel. De vrouwen in de praktijk zijn zich hier niet of nauwelijks van bewust. Terwijl in de literatuur wordt ingegaan op de meerwaarde van het spelen van het spel voor vrouwen, blijken de vrouwen in de praktijk hier nog maar weinig van af te weten. Als de vrouwen er wel van af weten blijken ze er een soort aversie tegen te hebben. Vrouwen geven aan dat ze zich niet willen aanpassen aan die mannen en daar hoort dus het spelletje meespelen met de mannen niet per definitie bij. Voor vrouwen zou het een meerwaarde opleveren als zij bewuster en strategischer het spel in de organisatie gingen spelen (Bührs & de Groot, 2007:17).



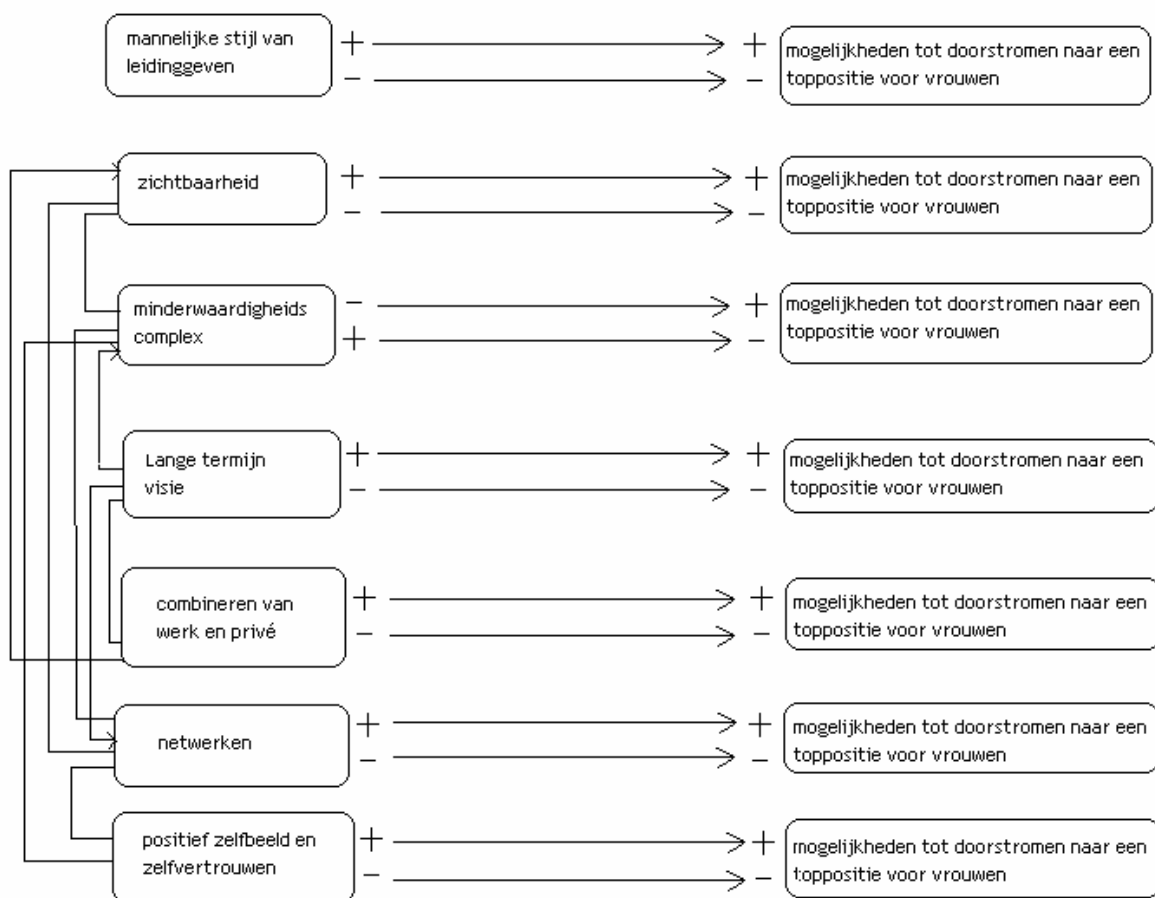
Een ander verschil is te zien wanneer wordt gekeken naar de paradox die beschreven wordt in de literatuur, dat er neergekeken wordt op medewerkers die gebruik maken van de mogelijkheid om parttime te werken. De literatuur geeft aan dat er in sommige organisaties de tendens kan ontstaan dat medewerkers die parttime werken worden beschouwd als werknemers die hun werk minder serieus nemen. Uit de interviews blijkt dat er bij het Ministerie van BZK over het algemeen niet neergekeken wordt op medewerkers die gebruik maken van de mogelijkheid om minder te werken en de verlofregelingen.

Uit de interviews is ook gebleken dat de steun vanuit de organisatie door vrouwen wordt gemist. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om een gebrek aan boegbeelden. De organisatie geeft aan de vrouwen te steunen, maar dient dit met concrete acties te ondersteunen. Dit gebeurt volgens de geïnterviewde vrouwen te weinig en ze zouden het dan ook graag anders zien.



8.4 conceptueel model

Via empirisch onderzoek is achterhaald, welke ILM en OLM onderwerpen van invloed zijn op de loopbaanmogelijkheden van vrouwen zoals zij deze ervaren en verwachten. Zowel de positieve als de negatieve invloed op doorgroeimogelijkheden is bekeken. In dit hoofdstuk zijn verschillende figuren opgenomen die de causaliteit van de onderwerpen weergeven en de relaties tussen de onderwerpen onderling weergeven. Figuur 8.1 geeft de onderlinge en causaliteitsrelaties aan van de ILM onderwerpen.



Figuur:8.1

De pijlen in de bovenstaande figuur geven de causale verbanden aan tussen het ILM onderwerp (of thema) en de positieve of negatieve invloed op de mogelijkheden voor vrouwen om door te groeien naar topposities zoals de vrouwen dat zien en ervaren.

Een mannelijke stijl van leidinggeven werkt bijvoorbeeld positief op de doorgroeimogelijkheden van vrouwen. Een niet-mannelijke, oftewel een vrouwelijke manier van leidinggeven werkt voorsnog in de praktijk belemmerend voor vrouwen en hun mogelijkheden om door te stromen naar topfuncties. Dit is te wijten aan het feit dat er bij een



manager vaak nog aan een man gedacht wordt, zoals is gebleken uit het theoretische hoofdstuk.

Naast causale relaties worden er in de figuur ook andere relaties weergegeven. Zo is bij zichtbaarheid een connectie te zien met netwerken, minderwaardigheidscomplex en combineren van werk en privé (deze zijn verbonden door middel van een lijn). Dit betekent dat de thema's aan elkaar gerelateerd zijn. De zichtbaarheid van vrouwen hangt bijvoorbeeld af van hoeveel ze netwerken en andersom; hoe zichtbaarder vrouwen zijn, hoe meer mensen hen zullen kennen, hoe meer de vrouwen zullen netwerken en hoe groter hun netwerk zal zijn.

De mate waarin vrouwen zichtbaar zijn hangt ook af van de mate waarin zij over een minderwaardigheidscomplex beschikken. Indien vrouwen over een minderwaardigheidscomplex beschikken zullen zij minder zichtbaar zijn, omdat zij zich (onbewust) meer op de achtergrond positioneren. Andersom kan spelen dat vrouwen die een minderwaardigheidscomplex hebben ook minder zelfvertrouwen hebben.

Tenslotte is af te lezen uit de figuur dat de mate waarin vrouwen zichzelf zichtbaar weten te maken afhangt van hoe goed zij in staat zijn om werk en privé met elkaar te combineren. Indien vrouwen in staat zijn om werk en privé met elkaar te combineren, zullen ze meer in de gelegenheid worden gesteld om te netwerken, hetgeen hun zichtbaarheid weer ten goede komt. De verbinding van zichtbaarheid en werk en privé is door middel van een lijn met aan het uiteinde een pijl. Dit houdt in dat de mate waarin vrouwen zichzelf zichtbaar weten te maken afhangt van de mate waarin zij werk en privé met elkaar weten te combineren en niet andersom.

Tussen minderwaardigheidscomplex en lange termijn visie staat ook een lijn, met aan het uiteinde een pijl. De connectie tussen het hebben van een lange termijn visie en een minderwaardigheidscomplex is dat er is gebleken dat vrouwen die een minderwaardigheidscomplex hadden meestal niet over een lange termijn visie beschikten en andersom, vrouwen die niet geen minderwaardigheidscomplex hadden, meestal wel een lange termijn visie hadden. De reden dat vrouwen met een minderwaardigheidscomplex geen lange termijn visie hadden, was dat die vrouwen zich onzeker voelden. Zij waren te onzeker om al ver van te voren in te plannen dat zij een topfunctie willen en om vervolgens deze visie met anderen te delen. Uit onzekerheid keken de vrouwen alleen naar functies die binnen handbereik leken. Meestal ging het dan niet om de hoogste functies. Het niet beschikken over een lange termijn visie heeft weer een negatief gevolg op de mogelijkheden voor de vrouwen om door te stromen naar een toppositie.



Er is ook een connectie te zien tussen minderwaardigheidscomplex en positief zelfbeeld en zelfvertrouwen. Vrouwen die een minderwaardigheidscomplex hadden, bleken geen positief zelfbeeld te hebben en hadden weinig zelfvertrouwen. Deze vrouwen gaven zelf ook aan het moeilijk te vinden om door te stromen naar topposities. Tussen deze elementen is dus een relatie te ontdekken. Andersom geldt ook dat het missen van zelfvertrouwen, leidt tot het hebben van een minderwaardigheidscomplex wat weer leidt tot het hebben van minder doorgroeimogelijkheden.

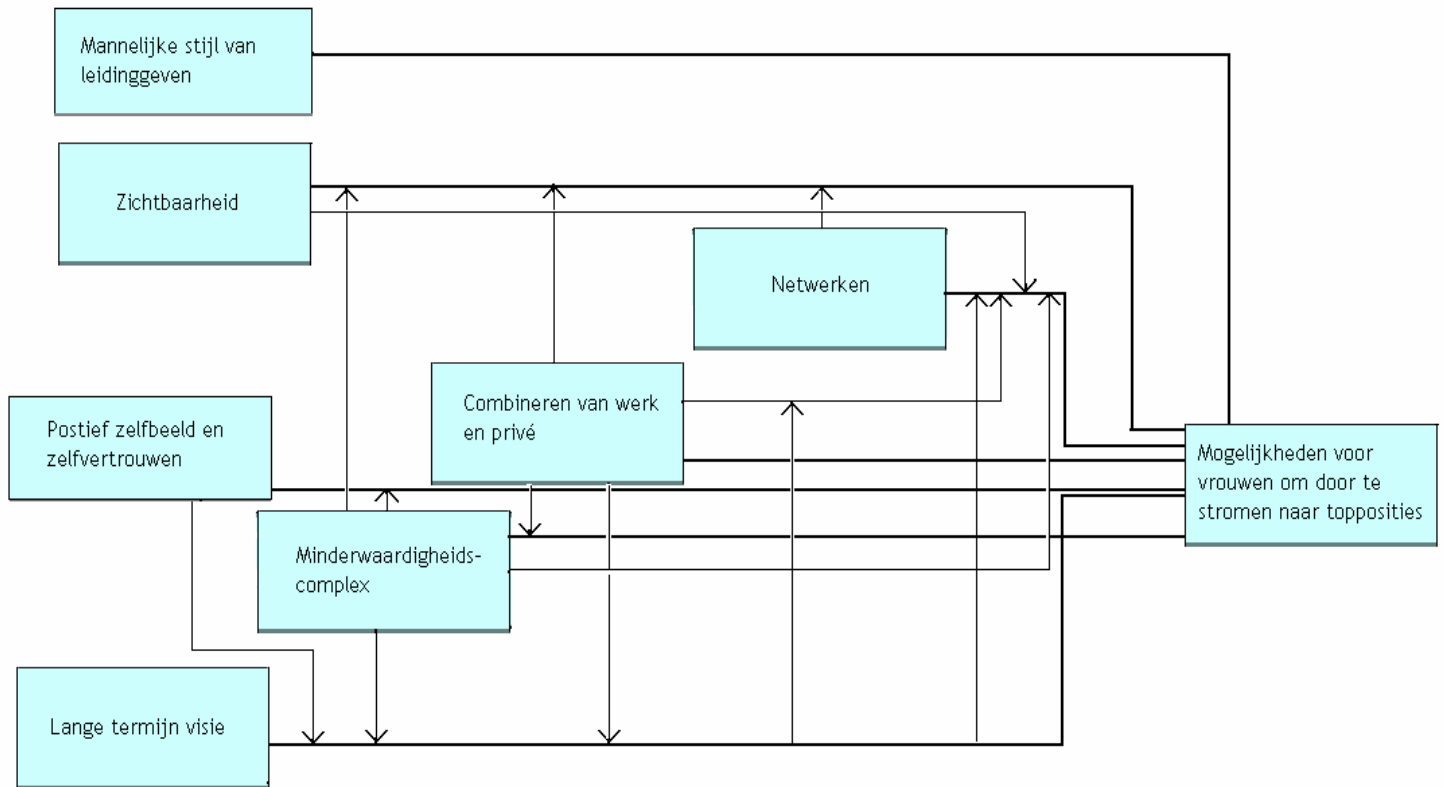
Tussen het hebben van een lange termijn visie en het combineren van werk en privé is ook een verbindende lijn aangebracht in de figuur. De connectie hier betekent dat hoe beter vrouwen werk en privé weten te combineren hoe meer zij over een lange termijn visie beschikken. Tevens is gebleken dat vrouwen die over een lange termijn visie beschikken meer nadenken over hoe zijn werk en privé het beste met elkaar kunnen combineren en vervolgens hun schema's hierop aanpassen om hun mogelijkheden om door te groeien naar een toppositie zo groot mogelijk te maken.

Ook tussen netwerken en lange termijn visie is een lijn met een pijl te zien, omdat er is gebleken dat vrouwen die een lange termijn visie hebben meer netwerken dan vrouwen die geen lange termijn visie hebben. Andersom was het niet zo dat vrouwen die veel deden aan netwerken, ook allemaal een lange termijn visie hadden.

Netwerken en positief zelfbeeld en zelfvertrouwen zijn ook aan elkaar gerelateerd. Vrouwen die aan netwerken deden bleken veelal een positief zelfbeeld en zelfvertrouwen te hebben. Andersom gaven de vrouwen aan dat wanneer zij aan netwerken deden zij dat positief vonden voor hun zelfvertrouwen.

Minderwaardigheidscomplex en netwerken zijn tenslotte ook aan elkaar gerelateerd. Dit hangt sterk samen met hetgeen hierboven is omschreven. Vrouwen die niet aan netwerken deden bleken veelal ook een minderwaardigheidscomplex te hebben. Dat minderwaardigheidscomplex leidde ook weer tot het minder durven opvallen en minder durven netwerken. Het uiteindelijke resultaat is dat deze vrouwen minder mogelijkheden ervaren tot het doorstromen naar topposities.

Het ILM model kan ook als figuur 8.2 worden weergegeven. Door het model op deze manier weer te geven wordt duidelijker wat de onderlinge relaties zijn tussen de thema's en welke thema's er invloed op elkaar uitoefenen. Wat minder naar voren komt in deze figuur zijn de causale verbanden. Om de figuur te verduidelijken zullen een aantal voorbeelden gegeven worden.



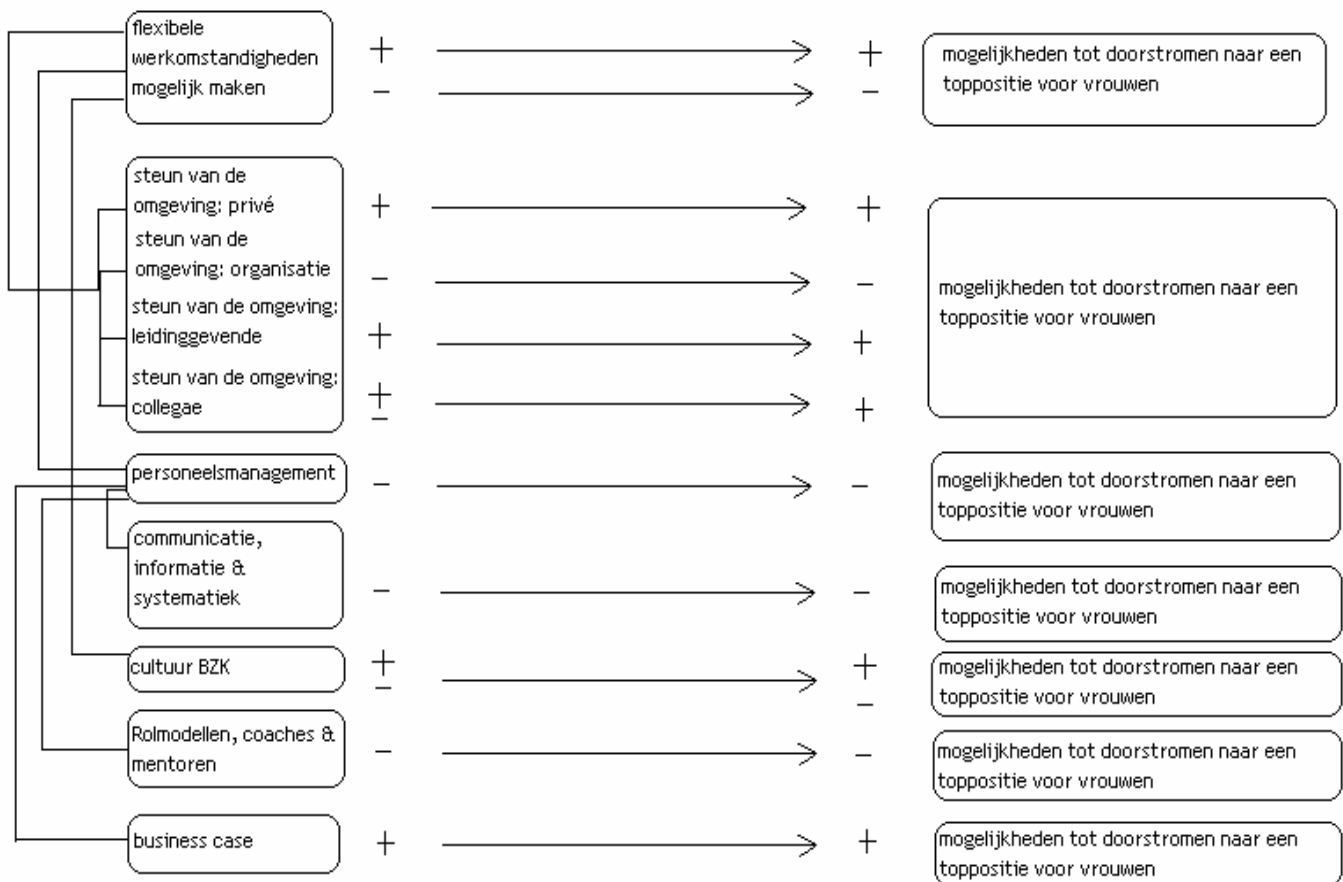
Figuur: 8.2

Zo is in de bovenstaande figuur te zien dat de mate waarin vrouwen zichtbaar zijn binnen de organisatie afhangt van de mate waarin er bij de vrouwen sprake is van een minderwaardigheidscomplex, de mate waarin zij werk en privé met elkaar weten te combineren en de mate waarin de vrouwen netwerken.

Ook is te zien dat een positief zelfbeeld en zelfvertrouwen zorgt voor mogelijkheden voor vrouwen om door te stromen naar topposities, maar wordt het ook beïnvloedt door het wel of niet hebben van een minderwaardigheidscomplex.

Ook is te zien dat de mate waarin iemand aan netwerken doet afhangt van het feit of de vrouw een lange termijn visie heeft, of zij werk en privé kan combineren, of zij geen minderwaardigheidscomplex heeft en of en hoe zichtbaar de vrouw is.

De lange termijn visie van de vrouw hangt af van hoeveel zelfvertrouwen zij heeft, of zij een minderwaardigheidscomplex heeft en hangt het af van in hoeverre zij in staat is om werk en privé te combineren.



Figuur 8.3

Figuur 8.3 is te vergelijken met figuur 8.1. Bovenstaande figuur gaat alleen over de OLM onderwerpen in plaats van de ILM onderwerpen. Overeenkomstig het ILM figuur worden ook in deze figuur de causaliteitsrelaties aangegeven door middel van pijlen. Bijvoorbeeld, hoe meer de organisatie het mogelijk maakt om ook op leidinggevende posities flexibel te werken, hoe meer mogelijkheden er voor vrouwen zijn om door te stromen. Andersom, hoe minder mogelijkheden de organisatie vrouwen en mannen biedt om flexibel te werken op topposities, hoe minder mogelijkheden vrouwen hebben om door te stromen naar topposities.

Overeenkomstig figuur 8.1 worden ook in deze figuur naast causaliteitsrelaties, de onderlinge relaties tussen de OLM onderwerpen aangegeven. Zo blijkt dat het mogelijk maken van flexibele werkomstandigheden afhangt van de mate waarin er steun komt vanuit de organisatie, de leidinggevende, collega's en uit iemands privé-omgeving. Indien de algemene tendens in Nederland begint te worden dat flexibele werkomstandigheden mogelijk gemaakt moeten



worden, zal dit ook sneller gerealiseerd worden. Hetzelfde gaat op voor de organisatie en de leidinggevende en collega's, als die het er allen over eens zijn dat flexibele werkomstandigheden mogelijk gemaakt moeten worden (als zij dat steunen), dan zullen flexibele werkomstandigheden ook sneller gerealiseerd worden. Andersom geldt dat wanneer er flexibele werkomstandigheden mogelijk gemaakt worden binnen de organisatie er steun zal komen vanuit de organisatie, leidinggevende en collega's voor vrouwen die gebruik willen maken van die flexibele werkomstandigheden, waardoor er meer mogelijkheden komen tot het doorstromen van vrouwen naar topposities. Bij steun van privé is te verwachten dat daar sprake van zal zijn indien mannen en vrouwen op topposities in de gelegenheid worden gesteld om flexibel te werken.

Het mogelijk maken van flexibele werkomstandigheden hangt ook samen met de cultuur van het Ministerie van BZK. Indien de cultuur ontvankelijk is voor flexibel werk en daar ook de voordelen van inziet, zal deze die sneller invoeren. Andersom geldt dat de cultuur van het Ministerie van BZK beïnvloedt zal worden indien er mogelijkheden worden gecreëerd tot flexibel werken. De focus kan dan bijvoorbeeld switchen van, waarde hechten aan hoeveel uren iemand blijft overwerken naar hoe goed iemand zijn werk doet.

Naast afhangen van de cultuur hangt het ook af van het personeelsmanagement van het Ministerie van BZK. Indien er wordt ingezet op flexibel werken, zal het mogelijk maken van flexibele werkomstandigheden ook eenvoudiger zijn.

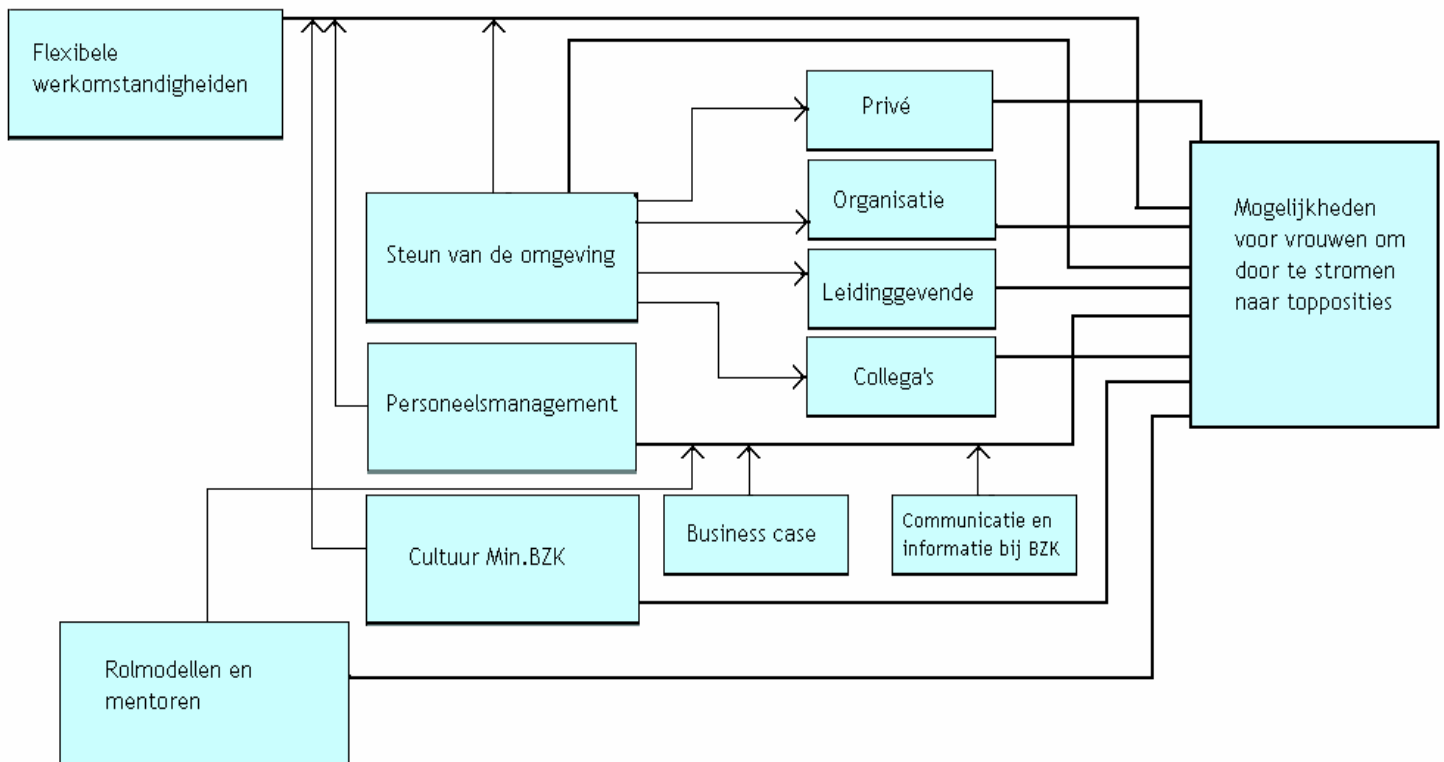
Personeelsmanagement heeft naast een connectie met flexibele werkomstandigheden ook een connectie met communicatie, informatie en systematiek, omdat die twee onderwerpen elkaar beïnvloeden. Een organisatie die heldere, communicatie, informatie en vooral systematiek heeft zal in staat zijn om helder personeelsmanagement te voeren. Andersom geldt dat duidelijk, helder personeelsmanagement doorwerkt in heldere communicatie, informatie en systematiek van de organisatie.

Personeelsmanagement is in de figuur ook verbonden met rolmodellen en mentoren. De reden hiervoor is dat er behoefte bestaat aan personeelsmanagement waarbij er beleid wordt gemaakt op het linken van vrouwen in de pijplijn aan vrouwen die zich al op topposities bevinden. Daarnaast geldt dat het hebben van rolmodellen door de vrouwen in de pijplijn als belangrijk wordt beschouwd. Uit de empirie blijkt dat vrouwen graag zien dat het verbinden van rolmodellen en mentoren aan vrouwen in de pijplijn door zal werken in het personeelsmanagement van het Ministerie van BZK.



Personeelsmanagement staat ook in verbinding met het onderwerp business case. De reden hiervoor is dat uit de empirie is gebleken dat vrouwen graag zien dat bij het personeelsmanagement het verkrijgen van vrouwen op topposities straks geregeld wordt, met onder andere vooraf vastgestelde doelstellingen en monitoring van de resultaten. Andersom geldt dat als de organisatie de nadruk legt op het behandelen van het verkrijgen van meer vrouwen op topposities dit als het goed is ook door zal werken in het personeelsmanagementbeleid.

Het OLM model kan ook als volgt weergegeven worden. Uit deze figuur worden de onderlinge relaties tussen de thema's duidelijk. Ter verduidelijking van de figuur zal een voorbeeld worden gegeven. De mate waarin flexibele omstandigheden gerealiseerd kunnen worden in de organisatie is bijvoorbeeld afhankelijk van de mate waar de vrouw steun krijgt van haar omgeving, het personeelsmanagement gericht is op flexibele werkomstandigheden mogelijk maken en de mate waarin er sprake is van een cultuur bij BZK die ontvankelijk is tegenover het gebruik maken van flexibele werkomstandigheden.



Figuur: 8.4



9 CONCLUSIE

Dit hoofdstuk vormt een overzicht van de resultaten voortgekomen uit het onderzoek. De resultaten zullen uiteengezet worden aan de hand van de eerder geformuleerde verwachtingen. Daarnaast zal er ook een terugkoppeling plaatsvinden naar de deelvragen die gehanteerd zijn in dit onderzoek, om uiteindelijk in te gaan op de beantwoording van de hoofdvraag.

9.1 Terugkoppeling naar de verwachtingen

De verwachtingen die geformuleerd waren in dit onderzoek waren als volgt:

1. *Vrouwen hebben over het algemeen meer kans om door te stromen naar topposities wanneer ze meer zelfvertrouwen hebben, proactief zijn ingesteld, netwerken, zichzelf laten zien, geluid maken en durf tonen. Deze vrouwen worden in dit onderzoek ook wel zichtbare vrouwen genoemd.*
2. *Vrouwen hebben over het algemeen meer kans om door te stromen naar topposities, wanneer de organisatie het verkrijgen van vrouwen op topposities serieus neemt en maatregelen treft om de doorstroom van vrouwen naar topposities te stimuleren.*
3. *De vrouwen op het ministerie van BZK hebben te maken met verschillende paradoxen, waardoor zij kunnen worden belemmerd in hun mogelijkheden om door te groeien naar topposities.*
4. *Er is nog ruimte voor het Ministerie van BZK om verbeteringen op het gebied van OLM door te voeren*

Hieronder zal ingegaan worden op de verwachtingen. Logischerwijs te beginnen met de eerste verwachting.

1. *Vrouwen hebben over het algemeen meer kans om door te stromen naar topposities wanneer ze meer zelfvertrouwen hebben, proactief zijn ingesteld, netwerken, zichzelf laten zien, geluid maken en durf tonen. Deze vrouwen worden in dit onderzoek ook wel zichtbare vrouwen genoemd.*

Uit de bevindingen is gebleken dat de vrouwen in de eerste groep (de zichtbare vrouwen) inderdaad meer kans hebben om door te stromen naar topposities dan de vrouwen in de tweede groep. De vrouwen in de eerste groep vertonen gedrag dat in de literatuur als 'succesvol' gedrag wordt bestempeld om door te stromen naar topposities. Onder dit 'succesvolle' gedrag wordt netwerken, lef tonen, risico's durven nemen, een proactieve instelling en zichzelf meer tonen en laten horen binnen de organisatie verstaan. De vrouwen in de eerste groep hebben, zo blijkt uit de interviews, meer vertrouwen in zichzelf. Dit resulteert in een positieve instelling, die ervoor zorgt dat zij meer kans hebben om door te groeien dan



de vrouwen in de tweede groep, die een wat negatievere instelling hebben. De wat negatievere houding komt vooral naar voren als gekeken wordt naar het beeld dat zij van de organisatie en de cultuur van organisatie hebben. Deze wordt veelal als negatief en belemmerend ervaren. De vrouwen uit de tweede groep hebben veelal ook negatievere associaties bij bepaalde woorden, zoals netwerken. Deze negatieve associatie kan ervoor zorgen dat de vrouwen ook minder gaan netwerken (dit hebben zij zelf ook aangegeven), waardoor de vrouwen als het ware in een negatieve spiraal terechtkomen die hen niet vooruit zal helpen in hun carrière.

2. Vrouwen hebben over het algemeen meer kans om door te stromen naar topposities, wanneer de organisatie het verkrijgen van vrouwen op topposities serieus neemt en maatregelen treft om de doorstroom van vrouwen naar topposities te stimuleren.

Uit de literatuur en uit de empirie is gebleken dat organisaties die het verkrijgen van vrouwen op topposities serieus nemen en daartoe ook maatregelen treft veel meer vrouwen op topposities krijgen. Het is een proces dat twee kanten op werkt. Vrouwen dienen zich ook te laten zien en zich proactief op te stellen en de organisatie dient dat net zo te doen. Alleen dienen de managers (mannen en vrouwen) te laten zien dat zij echt geloven in het belang van het hebben van vrouwen op topposities voor de organisatie en dienen zij maatregelen te treffen die laten zien dat ze daad bij het woord voegen. Uit de empirie en uit de literatuur is gebleken dat organisaties waarvan het management het verkrijgen van vrouwen niet serieus neemt en onvoldoende initiatieven neemt om het de vrouwen gemakkelijker te maken door te stromen naar topposities de kansen voor vrouwen verkleinen. Enerzijds doordat er niet veel concreets gebeurt en anderzijds omdat het zorgt voor een ontmoedigend effect onder de vrouwen. De vrouwen zien dan niet dat er iets gebeurt en voelen zich dan afgewezen en teleurgesteld en het gevolg daarvan is dat zij sneller geneigd zullen zijn om zichzelf op de achtergrond te positioneren. Dit is dan het gebrek aan steun wat de vrouwen ervaren en wat al eerder aan bod is gekomen in dit onderzoek.

3. De vrouwen op het Ministerie van BZK hebben te maken met verschillende paradoxen, waardoor zij kunnen worden belemmerd in hun mogelijkheden om door te groeien naar topposities.

De vrouwen op het Ministerie van BZK hebben inderdaad te maken met verschillende paradoxen die het veel hen niet makkelijker maken om door te stromen naar topposities. Uit de interviews is wel gebleken dat er niet van alle paradoxen binnen het Ministerie van BZK evenveel sprake is.



Het zogenaamde ‘backlash-effect’; negatieve sociale reacties als gevolg van zelfpromotie komt wel en niet voor bij het Ministerie van BZK. De geïnterviewde vrouwen die aan zelfpromotie deden hebben aangegeven positieve reacties te ontvangen van hun direct leidinggevende, maar negatieve reacties te ontvangen van hun collega’s. Het ‘backlash-effect’ is dus wel degelijk aanwezig.

De paradox van het meegaan in stereotype beelden met als gevolg het verliezen van de ‘mogelijke-zelf’ door gebrek aan zelfvertrouwen, is teruggekomen uit de interviews. Verscheidene vrouwen hebben aangegeven zichzelf te vergelijken met andere vrouwen die zich al op topposities bevinden. De vrouwen die zichzelf niet konden herkennen in de vrouwen die zich al op topposities bevonden of vonden dat er te veel mannen aanwezig waren en zich daar door lieten afschrikken, gingen mee in de stereotype beelden en verloren hun ‘mogelijke zelf’. Dit waren vooral de vrouwen uit de tweede groep, waarbij ook sprake was van een minderwaardigheidscomplex die hun ‘mogelijke zelf’ verloren door onzekerheid en zelfstereotypering.

De negatieve beeldvorming over medewerkers die gebruik maken van de mogelijkheden die de organisatie biedt om werk en privé met elkaar te combineren is slechts bij één interview naar voren gekomen. In dit interview gaf de vrouw tevens aan dat haar beeld wellicht kwam door het feit dat zij een gunstige privé situatie had, waardoor zij ook veel tijd kon opofferen en waardoor er ook veel tijd van haar gevraagd werd. Bij deze vrouw was er wellicht sprake van wederzijdse beïnvloeding. Zij heeft aan de ene kant tijd om te besteden aan haar werk en doet dit dan ook. Zij stelt zichzelf beschikbaar. Haar werk vraagt aan de andere kant veel tijd van haar omdat ze zo veel beschikbaar is. Het gevolg is dat de vrouw het idee heeft dat de organisatie veel tijd vergt van medewerkers die naar de top willen en acht het niet haalbaar om de top te halen en toch niet veel van je vrije tijd op te offeren.

Over het algemeen zijn de vrouwen heel tevreden over de mogelijkheden die het Ministerie van BZK hen biedt om werk en privé met elkaar te combineren en die vrouwen ervaren dan ook geen negatieve beeldvorming omtrent hun persoon.

4. Er is nog ruimte voor het Ministerie van BZK om verbeteringen op het gebied van OLM door te voeren

Op deze vraag zal in hoofdstuk gaande over aanbevelingen teruggekomen worden.



9.2 Beantwoording van de onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen in dit onderzoek waren als volgt:

Hoofdvraag

Wat zijn de verwachtingen, visies en ervaringen van zichtbare en onzichtbare vrouwen, werkzaam op het Ministerie van BZK omtrent hun mogelijkheden door te kunnen stromen naar een ABD functie?

Deelvragen

- 1. Wat zien de vrouwen op het gebied van individueel loopbaan management als bevorderlijk, en wat als belemmerend om door te stromen naar een ABD functie?*
- 2. Wat zien vrouwen op het gebied van organisationeel loopbaan management als bevorderlijk, en wat als belemmerend om door te stromen naar een ABD functie?*
- 3. Zijn er verschillen waar te nemen in de verwachtingen visies van zichtbare en onzichtbare vrouwen op subtopniveau?*

Allereerst zal ingegaan worden op de deelvragen, alvorens in te gaan op de hoofdvraag.

9.3 Terugkoppeling naar de deelvragen

- 1. Wat zien de vrouwen op het gebied van individueel loopbaan management als bevorderlijk en wat als belemmerend om door te stromen naar een ABD functie?*

Op het gebied van individueel management is vooral naar voren gekomen dat vrouwen het belangrijk achten om zichtbaar te zijn in de organisatie. Onder zichtbaarheid verstaan zij het duidelijk kenbaar maken van je ambities en het maken van geluid, zodat je niet ondergesneeuwd wordt door de mannen in de organisatie. Ook achten zij het belangrijk dat hun leidinggevende afweet van hun ambities, zodat deze daar op kan inspelen en bijvoorbeeld aan hen kan geven of hij ze klaar acht voor een hogere functie. Vrouwen die een minderwaardigheidscomplex hadden die gaven aan het moeilijk te vinden om zichzelf zichtbaar te maken en hebben het idee dat zij over een hele grote drempel over moeten alvorens zichzelf te kunnen promoten. Voordat de vrouwen echter aan kunnen geven aan hun leidinggevende wat hun ambities zijn, dienen zij deze helder voor ogen te hebben. De vrouwen geven allemaal wel aan het belang te zien van een duidelijke visie. Toch hebben niet alle vrouwen een lange termijn visie. Vaak blijkt dat vrouwen uit onzekerheid niet verder durven te kijken dan hun eerstvolgende functie en zich richten op wat er langs komt. Waar alle geïnterviewde vrouwen het ook over eens zijn is dat netwerken belangrijk is wil je doorgroeien naar een toppositie. Zij geven aan dat netwerken hen helpt om verder te groeien in de organisatie. Dat heeft volgens de vrouwen ook te maken met het feit dat het Ministerie van BZK



een hele informele organisatie is. De vrouwen kunnen contact leggen met belangrijke personen die betrokken zijn bij de benoemingen op de hogere posities. De vrouwen die belangrijke personen in hun netwerk hadden (mensen die hen verder kunnen helpen groeien binnen de organisatie), die geven ook te kennen dat ze snel binnen de organisatie kunnen doorgroeien. Het zijn ook deze vrouwen die aangeven niet negatief te staan tegenover netwerken. Sommige vrouwen hebben aangeven netwerken een nare term te vinden en daar geen positieve associaties bij te hebben. Vrouwen die geen beslissers in hun netwerk hebben spreken meer over sponsorschap en het feit dat je niet zonder sponsorschap kan (door)groeien naar topposities binnen het Ministerie van BZK, dan vrouwen die wel beslissers in hun netwerk hebben. De vrouwen die aangeven geen beslissers in hun netwerk te hebben die ervaren de cultuur van het Ministerie van BZK ook niet als toegankelijk. Vrouwen hebben ook aangegeven het als belemmerend te ervaren als ze geen uitgebreid sociaal netwerk hadden waar ze op terug konden vallen om bijvoorbeeld voor de kinderen te zorgen als ze wat langer door moeten werken. Het is dan moeilijk voor de vrouwen om flexibel te zijn in hun werk en werktijden.

2. Wat zien vrouwen op het gebied van organisationeel loopbaan management als bevorderlijk en wat als belemmerend om door te stromen naar een ABD functie?

De vrouwen geven aan steun erg belangrijk te vinden. Dit is steun van de organisatie, van hun direct leidinggevende, van hun collega's, maar ook van thuis. De vrouwen geven vooral aan dat zij de steun vanuit de organisatie op dit moment het meeste missen. Het gemis komt naar voren door het gebrek aan boegbeelden in de organisatie. Boegbeelden zijn belangrijke en veelal bekende personen binnen de organisatie. Het wordt van belang geacht dat die leidinggevende of belangrijke personen tijdens bijeenkomsten openlijk laten zien, bijvoorbeeld door hun aanwezigheid, dat zij het verkrijgen van vrouwen op topposities serieus nemen en de vrouwen daarin steunen. Doordat de vrouwen dit nog missen, ervaren zij een discrepantie tussen wat de organisatie aangeeft te zullen doen en wat zij daadwerkelijk zien dat de organisatie doet. Daarnaast vinden de vrouwen het belangrijk om andere vrouwen te zien die zich al op topposities bevinden. De zogenaamde rolmodellen. De vrouwen hebben aangegeven op dit moment rolmodellen te missen. Rolmodellen zorgen ervoor dat vrouwen voor zichzelf kunnen inschatten of zij zichzelf ook op een toppositie zien. Door de rolmodellen komt een toppositie een stukje dichterbij, het wordt tastbaarder en realistischer voor de vrouwen. Indien de vrouwen in de pijplijn rolmodellen zien waar ze tegenop kijken, worden ze gestimuleerd. Naast het feit dat ze behoefte hebben aan rolmodellen geven de vrouwen ook aan behoefte te hebben aan het praten met een persoonlijke coach. Graag zouden zij daarbij zien dat zij benaderd en uitgenodigd worden door een coach voor een (oriënterend) gesprek. Tijdens dit gesprek zouden ze het fijn vinden om feedback te krijgen op hun functioneren. De feedback geeft hen houvast, doordat ze weten waar ze aan toe zijn.



Wat ook naar voren is gekomen uit de interviews is de behoefte aan het kunnen combineren van werk en privé. Veel vrouwen geven aan dat hoe je het ook wendt of keert, het lastig blijft om twee banen te vervullen. Vrouwen die gebruik kunnen maken van een uitgebreid sociaal vangnet die hebben daar minder moeite mee, maar alleenstaande moeders hebben het idee dat ze soms in een spagaat moeten liggen, willen ze beiden kunnen combineren. De behoefte bestaat dan ook aan een cultuurverandering op de werkvloer. Hierbij wordt door de vrouwen gekeken naar het buitenland. Zij geven aan dat daar de vergaderingen om half 3 in plaats van half 5 gepland worden, zodat ouders niet in de knel komen met de kinderopvang. De vrouwen zouden graag de mogelijkheid willen krijgen om het allemaal te combineren. Er is zelf de idee geopperd om een kinderopvang bij het Ministerie van BZK op te richten om het de ouders te vergemakkelijken werk en privé te combineren.

De cultuur van het Ministerie van BZK is ook naar voren gekomen als vrij ontoegankelijk voor vrouwen die nog niet beschikken over een sterk informeel netwerk en die over onvoldoende zelfvertrouwen beschikken om zichzelf duidelijk te profileren.

Vrouwen hebben ook aangegeven dat ze de systematiek van het Ministerie van BZK niet transparant vinden. Hierdoor vinden ze het moeilijk om te achterhalen bij wie ze precies moeten zijn voor advies over hun loopbaan of om aan te geven dat ze geïnteresseerd zijn in een toppositie bij het Ministerie van BZK. De niet transparante systematiek zorgt er ook voor dat sommige vrouwen geen idee hebben hoe de benoemingen van de topposities in zijn werk gaan.

Het verkrijgen van vrouwen behandelen als een business case is iets wat ook terugkomt bij de vrouwen. De vrouwen achten het zeer raadzaam, zeker om op de lange termijn vrouwen op topposities te krijgen en te houden, om het strak te organiseren en om te kijken naar de zakelijke voordelen die het de organisatie oplevert. Daarbij dient vooral het belang van het verkrijgen van vrouwen op topposities voor de organisatie benadrukt te worden. Dit betekent duidelijke doelstellingen, verwachte voordelen voor de organisatie als geheel, verantwoordelijken, resultaten, terugkoppelingen, evaluaties en voortdurend monitoren van ontwikkelingen.

3. Zijn er verschillen waar te nemen in de ervaringen en visies van zichtbare en onzichtbare vrouwen op subtopniveau?

Er zijn opvallende verschillen waar te nemen in de ervaringen en de visies van de zichtbare en onzichtbare vrouwen in de pijplijn. De duidelijkste verschillen komen naar voren bij het individuele loopbaanmanagement. De zichtbare vrouwen weten zichzelf en hun ambities veel meer zichtbaar en kenbaar te maken. De zichtbare vrouwen verschillen ook met de onzichtbare vrouwen in de manier waarop ze naar zichzelf en hun eigen kunnen kijken. De zichtbare vrouwen blinken uit in zelfvertrouwen en acceptatie. Zij weten hun beperkingen, zij beseffen



dat ze in een door mannen gedomineerde omgeving zitten, maar accepteren dit. Ook het netwerken zien zij niet als een belemmering, maar als iets wat bij het werk hoort. Ook komen zij voor zichzelf op en laten zich niet aan de kant zetten door de mannen. Ze hebben heel duidelijk, zeker in vergelijking met de onzichtbare vrouwen, voor ogen waar zij zichzelf over een aantal jaren zien en werken ook naar die visie toe. Dit doen zij bijvoorbeeld door op de juiste momenten aan te geven dat ze een stapje hoger zouden willen gaan. Hier zijn ze actief mee bezig en maken het kenbaar aan hun omgeving. Ook opvallend, is dat hun blik en houding naar hun omgeving opvallend veel verschilt met die van de onzichtbare vrouwen. De onzichtbare vrouwen hebben veelal negatievere associaties. Voorbeelden hiervan zijn netwerken en zelfpromotie. De onzichtbare vrouwen hebben het dan over 'zichzelf verkopen' en het feit dat ze netwerken een naar woord vinden. De zichtbare vrouwen hebben het meer over, 'praten' en even laten weten wat hun wensen zijn, dan dat ze het hebben over netwerken en zichzelf verkopen. Hetzelfde gaat op als gekeken wordt wat de vrouwen hebben gezegd over de cultuur van BZK. Vrijwel alle vrouwen geven aan dat BZK een hele informele organisatie is. Terwijl de zichtbare vrouwen spreken over de kansen die de informele cultuur met zich meebrengt, spreken de onzichtbare vrouwen over de belemmeringen die ze ondervinden om door te groeien en dat het informele karakter van BZK er toe leidt dat er sprake is van een afrekencultuur, doordat informele (vaak negatieve) verhalen over personen lang blijven hangen en het dan niet eenvoudig is om deze verhalen te veranderen. Waar de zichtbare vrouwen spreken over een toegankelijke organisatie, spreken de onzichtbare vrouwen over een afstandelijke, bureaucratische en gefragmenteerde organisatie.

Als er gekeken wordt naar het organisationeel loopbaanmanagement zijn er veel meer overeenkomsten te zien dan verschillen. Waar de zichtbare en onzichtbare vrouwen met elkaar van mening en ervaring verschillen is de mate waarin zij mogelijkheden ervaren om flexibel te werken bij de overheid. Sommige vrouwen geven aan dat de overheid hen in staat stelt om leidinggevende posities in parttime functies te vervullen. Het zijn voornamelijk te vrouwen in de eerste groep die dat aangeven. De vrouwen in de tweede groep geven aan dat zij minder mogelijkheden ervaren tot flexibel werken bij de overheid. Zij geven aan dat er toch veel tijd van je wordt gevraagd. Waar de vrouwen ook in verschillen is de mate waarin ze graag feedback zouden willen op hun functioneren. De vrouwen in de tweede groep hebben meer behoefte aan feedback dan de vrouwen in de eerste groep. Zoals eerder aangegeven is er een samenhang te ontdekken tussen de mate waarin vrouwen veel of weinig zelfvertrouwen hebben en de mate waarin zij zich afhankelijk of onafhankelijk van hun omgeving opstellen.



9.4 Beantwoording van de hoofdvraag

De hoofdvraag zoals deze in dit onderzoek is geformuleerd is als volgt:

Wat zijn de verwachtingen, visies en ervaringen van zichtbare en onzichtbare vrouwen, werkzaam op het Ministerie van BZK omtrent hun mogelijkheden door te kunnen stromen naar een ABD functie?

Over het algemeen kan worden gesteld dat de ervaringen van de vrouwen in de pijplijn bij het Ministerie van BZK redelijk dicht bij elkaar liggen. Vrouwen die als zichtbaar zijn bestempeld in dit onderzoek en de vrouwen die als onzichtbaar zijn bestempeld in dit onderzoek hebben verschillende verwachtingen en visies als er wordt gekeken naar wat de vrouwen zelf kunnen en zouden moeten doen, om hun mogelijkheden tot doorgroeien naar een toppositie te vergroten. Wat voor een belangrijk verschil zorgt is dat de vrouwen uit de eerste groep de situatie meer accepteren zoals deze momenteel is, maar zich daar niet door laten ontmoedigen. Met andere woorden; de vrouwen accepteren dat er nu nog weinig vrouwen werkzaam zijn aan de top van het Ministerie van BZK, waardoor het voorkomt dat zij soms als enige vrouw bij een bespreking aanwezig zijn. Hier wordt geen probleem van gemaakt. De vrouwen kijken eerder met een knipoog naar de situatie. De vrouwen zien de toekomst echter wel met vertrouwen tegemoet en geloven dat de aankomende tijd meer vrouwen aan de top van het Ministerie zullen komen. Het zijn deze vrouwen die lef tonen, die zich durven te laten zien en die al dan niet bewust het spel in de organisatie weten te spelen. Hier ligt dan ook de meerwaarde voor de vrouwen in de pijplijn weggelegd. Ze dienen zich het spel eigen te maken, slimmer te spelen, de situatie te accepteren, maar zich er niet bij neer te leggen.

Als gekeken wordt naar wat de vrouwen van de organisatie verwachten is te zien dat zij het veelal met elkaar eens zijn. De belangrijkste ervaringen die de vrouwen delen als gekeken wordt naar de organisatie en wat deze er aan doet om het verkrijgen van vrouwen op topposities te stimuleren, dan is vooral te zien dat de vrouwen behoefte hebben aan meer persoonlijk contact (met bijvoorbeeld personeelsfunctionarissen), steun, begeleiding, rolmodellen, informatie en communicatie. Indien de organisatie zich afvraagt waar zij nog wat kan betekenen voor de vrouwen, dan is hier nog een meerwaarde weggelegd. De organisatie kan de vrouwen helpen bij het verstevigen van hun positie in de organisatie. Door vrouwen de spelregels te leren, door hen openlijk te steunen en hen toe te laten in belangrijke netwerken, zullen vrouwen zich gesterkt voelen en geloven zij zelf ook meer in de idee van het belang van vrouwen aan de top.



10 AANBEVELINGEN

Naar aanleiding van de voorgaande hoofdstukken kan er gekomen worden tot aanbevelingen om meer vrouwen op topposities te krijgen binnen organisaties. Deze aanbevelingen hebben betrekking op zowel de vrouwen als op de organisaties. Het Ministerie van BZK zal dus ook baat hebben bij deze aanbevelingen evenals de vrouwen werkzaam bij het Ministerie.

10.1 Aanbevelingen voor vrouwen:

- Leren van het verleden

Vrouwen dienen te leren van het verleden, immers: efficiënte groei is niet mogelijk als je niet weet wat de geschiedenis is geweest. Vrouwen zouden minder hard voor zichzelf zijn als ze begrijpen dat het niet vreemd is dat zij nog niet gelijkwaardig zijn aan de mannen op de arbeidsmarkt. Door te leren wat er in het verleden is gebeurd en door zich proactief op te stellen naar de toekomst zullen de vrouwen sneller de top bereiken dan wanneer ze een passieve opstelling aannemen.

- Accepteer dat netwerken bij werken hoort

Een duidelijk verschil tussen de zichtbare en onzichtbare vrouwen was te zien bij de mate waarin ze aan netwerken deden. De zichtbare vrouwen draaiden hier hun hand niet voor om. Liepen overal bij iedereen naar binnen, hadden het idee dat dat ook gewoon kon, gingen naar borrels en maakten 'praatjes' met collega's en leidinggevendenden. De onzichtbare vrouwen hadden opvallend negatieve associaties bij netwerken en zagen er echt tegenop. Zij accepteerden niet, in tegenstelling tot de zichtbare vrouwen dat netwerken bij werken hoort.

- Durf te denken in wat je mogelijkheden zijn en visualiseer je toekomst

Doordat vrouwen gaan denken in mogelijkheden, gaan zij daartoe ook concrete stappen zetten om die mogelijkheden te benutten. De mogelijkheden worden omgezet in toekomstvisies waarnaar gestreefd gaat worden. Door ernaar te streven zullen (bijna) als vanzelf de stappen genomen worden om dat doel, die visie, te bereiken.

- Deel dit beeld met anderen, laat hen weten wat je ambities zijn

Het is belangrijk dat vrouwen die visie niet voor zich houden, maar delen met anderen. Anderen kunnen immers niet raden wat de ambities van die vrouwen zijn. Door het te delen, worden andere (welwillende) mensen in de omgeving van de vrouw als het ware in werking gesteld en zullen zij de vrouw laten weten wanneer ze iets horen wat zij interessant zou kunnen vinden. Op die manier is een vrouw veel sneller in staat om haar gevisualiseerde toekomst te realiseren.



- Durf lef te tonen om zo van geijkte paden af te stappen

Vrouwen doen er goed aan om van geijkte paden af te stappen, om risico's te nemen en af en toe in het diepe te duiken. Door van de geijkte paden te stappen en risico's te nemen maakt zij zichzelf ook zichtbaarder in de organisatie, ze valt op. Doordat zij opvalt (op een positieve manier) vergroot zij haar kansen om door te stromen naar een toppositie.

- Heb een pro-actieve instelling, toon jezelf, laat je horen en ga niet afwachten totdat je gezien wordt

Te veel vrouwen maken de verkeerde inschatting als het aankomt op het functioneren op de werkvloer. Meestal gaan vrouwen er van uit dat als ze maar heel hard werken, ze vanzelf wel gezien zullen worden. Dit gebeurt alleen niet altijd, zeker niet in grote organisaties. Er is meer voor nodig om op te vallen. De vrouwen in het onderzoek hebben aangegeven baat gehad te hebben bij het zichtbaar maken van zichzelf.

- Heb vertrouwen in jezelf

Een van de belangrijkste dingen voor vrouwen als het aankomt op het vergroten van hun kansen om door te stromen naar een toppositie ligt bij henzelf. Vrouwen die geloven in hun eigen kunnen, vertrouwen hebben in hun eigen functioneren en zelfverzekerd overkomen, vergroten hun doorgroeimogelijkheden. Zelfvertrouwen werkt namelijk in alles door. Zelfvertrouwen is grotendeels de motor achter het functioneren van vrouwen. Een duwtje in de rug van leidinggevende doet wonderen bij vrouwen. Niet alle vrouwen krijgen echter dat duwtje van iemand in hun omgeving. Dus in plaats van te zoeken naar externe bevestiging, zouden vrouwen er goed aan doen om te werken aan bevestiging van zichzelf. Indien vrouwen zouden slagen in het (grotendeels) elimineren van het minderwaardigheidscomplex zouden hun doorgroeimogelijkheden aanzienlijk vergroten.

- Voorkom meegaan in stereotyperingen

De voornaamste reden waarom vrouwen dienen te voorkomen dat ze meegaan in stereotyperingen is het gevaar van het ontmoedigingseffect. Het ontmoedigingseffect hangt weer samen met het zelfvertrouwen van vrouwen. Onzekere vrouwen die een minderwaardigheidscomplex hebben, durven minder risico's te nemen. Deze vrouwen durven dan ook niet te gaan voor de topfuncties, omdat ze het idee hebben dat ze daar toch niet voor geschikt zijn. Hierdoor verkleinen ze hun kansen door te groeien.



- Wees je ervan bewust dat er sprake is van een spel in de organisatie, dat dit spel door mannen is bedacht en vormgegeven, leer het spel (strategisch) te spelen

Vrouwen dienen zelf bewust te worden van de strategieën die zij kunnen benutten op de werkvloer. Vervolgens dienen ze deze strategieën tot in de finesses te beheersen zodat ze tegenwicht kunnen bieden tegenover de ervaren spelers (de mannen) op de werkvloer. Ook dienen vrouwen te beseffen dat het echt om een *spel* gaat en moeten ze er voor waken dat ze zaken te persoonlijk aantrekken. Bij het spelen van het spel hoort ook dat je wel eens iets kan verliezen. De idee is juist om daar van te leren en de volgende keer nog beter te zijn in het spel. Humor is ook iets wat bij het spel komt kijken. Vrouwen dienen te kunnen lachen om wat er gebeurt tijdens het spel in plaats van zichzelf te verwijten dat het niet loopt zoals zij dat willen.

10.2 Aanbevelingen voor de organisatie

- Steun de vrouwen, laat dit duidelijk zien tijdens bijeenkomsten en vergaderingen

De algemene tendens is dat vrouwen wel de topposities zullen bereiken maar dat zij meer tijd nodig hebben. Dit komt onder andere doordat vrouwen een ongelijke start hebben gehad op de arbeidsmarkt in vergelijking met mannen. Daarnaast zijn vrouwen van nature wat onzekerder ingesteld en het niet gewend om zichzelf te promoten (hetgeen ook niet altijd gunstig voor hen uitpakt als ze het *wel* doen). Voor vrouwen is vooral belangrijk dat zij een duwtje in de rug krijgen en bevestiging krijgen. Dit kan van verschillende kanten komen. Collega's, leidinggevende of mensen uit hun privé-omgeving.

- Bewerkstellig en stimuleer gelijke kansen en rolverdelingen tussen mannen en vrouwen

De organisatie dient gelijke kansen voor mannen en vrouwen te bewerkstelligen binnen de organisatie. De organisatie dient ook een rol te spelen in het stimuleren van de mannen op de werkvloer om ook thuis een deel van de zorgtaak op zich te nemen. Door mannen daartoe in de werkomgeving te stimuleren kunnen er spillover effecten plaats vinden in de privésfeer. Een voorbeeld hiervan kan zijn, dat mannen (en vrouwen beiden) gemakkelijker verlof op kunnen nemen of gemakkelijker parttime kunnen gaan werken. Hierdoor wordt het ook gemakkelijker voor de man om (een deel van) de zorgtaak op zich te nemen.

- Houd *alle* managers verantwoordelijk voor het krijgen van meer vrouwen op topposities

Het Ministerie van BZK dient een organisatie te zijn die ervoor zorgt dat alle managers verantwoordelijk gehouden worden voor het behalen van diversiteitdoelen. Dit houdt in dat iedereen in de organisatie (van middenmanagement tot het topmanagement) bewust dient te zijn van het feit dat vrouwen net zo goed als mannen kunnen presteren en dat zij nodig zijn in de organisatie en dan ook op de topposities. Naast zich bewust te zijn van het feit dat vrouwen



essentieel zijn voor een organisatie, dienen zij er ook serieuze instelling op na te houden. De ervaring van mij als onderzoeker is dat er binnen de organisatie nog een gebrek aan serieuze commitment en overtuiging is bij zowel het midden- als het topmanagement wat betreft vrouwen aan de top. Er valt bovendien te proeven in dat er een overkill bestaat aan aandacht op het moment dat er is voor het verkrijgen van vrouwen op topposities. Hierdoor wordt er heel hard geroepen dat er meer vrouwen aan de top moeten komen, maar gaat het spreekwoordelijke balletje nog niet rollen. Er wordt weinig echte actie ondernomen.

- Zorg ervoor dat vrouwelijke rolmodellen zichtbaar en toegankelijk zijn voor de vrouwen in de pijplijn

Het zichtbaar maken van rolmodellen en deze in contact brengen met vrouwen in de pijplijn is ook een mogelijkheid voor het Ministerie om zichzelf te verbeteren en zo meer vrouwen op topposities te krijgen en te houden. De vrouwen in de pijplijn in contact brengen met vrouwen op topposities zorgt ervoor dat de vrouwen sneller naar topposities zullen doorgroeien. De vrouwen in de pijplijn krijgen de kans om een kijkje in de keuken te nemen en kunnen zo voor zichzelf bevestigen of zij zichzelf op een toppositie zien functioneren. De vrouwen in de pijplijn worden tevens in de gelegenheid gesteld om de vragen te stellen die ze eventueel hebben. Daarnaast krijgen zij de gelegenheid om hun netwerk uit te breiden. Ook de kennis die de vrouwen aan de top bezitten kan gedeeld worden met de vrouwen die zich (nu nog) op subtopniveau bevinden.

- Hanteer het krijgen van vrouwen op topposities als een business case

Het behandelen van het verkrijgen van vrouwen als een business case zorgt ervoor dat er sneller en op de lange termijn meer vrouwen op topposities komen. Het voordeel van de business case benadering, is dat het een continu proces is. Het verkrijgen van vrouwen zal dan in verband worden gebracht met de voordelen die het de organisatie biedt. Daarnaast worden er concrete doelen en maatregelen opgesteld. Het voordeel is dat het belang van het verkrijgen van vrouwen op topposities door de organisatie als geheel sneller gedragen zal worden.

- Leer van Noorwegen

- Andere piekmomenten (beleggen van vergaderingen om 14:00 ipv 16:00 uur)

In Noorwegen is er sinds het begin van dit jaar een quota gehanteerd om meer vrouwen aan de top van organisaties te krijgen. In Noorwegen zijn daardoor een aantal zaken veranderd. Zo zijn er in Noorwegen tegenwoordig andere piekmomenten. Vergaderingen worden nu niet meer om 16:00 uur belegd maar om 14:00 uur.



Echte veranderingen zullen plaatsvinden als er zaken omgegooid worden. Het zou bijvoorbeeld gemakkelijker worden als bijvoorbeeld de winkels in Nederland langer open zouden blijven en als doktoren 's avonds ook spreekuren hadden, zodat het makkelijker wordt om werk en privé met elkaar te combineren. Dit is echter een vrij rigoureuze aanpak. Het zal veel moeite vergen om deze veranderingen door te voeren en het zal een grote impact hebben op de samenleving als geheel.

- Vraag naar vrouwen zal eigen aanbod creëren

In Noorwegen is gebleken dat de vraag naar vrouwen zijn eigen aanbod creëerde. In Noorwegen heerste de angst dat er onvoldoende vrouwen te vinden zouden zijn om de topposities te vullen. Echter bleek hiervan totaal geen sprake te zijn.

- Onderken dat vrouwen zichzelf minder goed kunnen promoten en dat als ze zichzelf promoten ze te maken kunnen krijgen met het backlash-effect. Los dit op door vrouwen te laten excelleren door cases.

In Noorwegen is er voor gekozen om te zorgen dat dit geen belemmering hoeft te vormen voor vrouwen. Door middel van workshops worden vrouwen en organisaties met elkaar in contact gebracht en door middel van cases kunnen vrouwen aan hun toekomstige werkgevers laten zien wat ze in huis hebben. Het gebruik maken van workshops geeft de werkgevers enerzijds de gelegenheid zich te richten op het spotten van potentieel en het geeft de vrouwen anderzijds de kans om zich op een gunstig moment te laten zien. Tijdens die workshops wordt er gebruik gemaakt van cases. Vrouwen blijken namelijk te excelleren bij cases.

- De personeelsschouw biedt niet alles

Als gekeken wordt naar de personeelsschouw en de wijze waarop deze gehanteerd wordt bij het Ministerie van BZK, dan kan gesteld worden dat daar wat steekjes vallen. Deze systematiek laat te wensen over doordat er heel veel mensen behandeld moeten worden in een relatief kort tijdsbestek. Dit komt de kwaliteit niet altijd ten goede. Een risico is bijvoorbeeld dat er mensen (te snel) als negatief of positief uit de bus komen, doordat er te weinig tijd is om alle meningen, ervaringen en argumenten te horen. Er kan dan sprake zijn van onvolledige argumentatie, waardoor het kan zijn dat mensen te snel worden afgewezen of juist te snel gepromoveerd worden. Enerzijds kan er gesteld worden dat er sprake is van standaardisatie van het proces. Er wordt dan heel snel een checklist afgewerkt waar iemand aan moet voldoen en er vindt onvoldoende diepgang plaats. Aan de andere kant kan het juist zijn dat er te subjectief geoordeeld wordt en dat meningen en gevoelens (een te grote) rol spelen. Hierdoor loop je door deze systematiek de kans dat niet de beste personen worden geselecteerd. En is



de kans groter dat er steeds dezelfde soort mensen doorgroeien. Er is dan sprake van zelfselectie.

- Belangrijke kanttekening

Belangrijk is om op te merken dat er wel gewaakt moet worden voor negatieve gevolgen van de hype die er nu bestaat op de doorgroei van vrouwen naar topposities bij de overheid maar ook in het bedrijfsleven. Met hype wordt bedoeld, de golf van aandacht die er het laatste jaar is voor het onderwerp, vrouwen en topposities. De hype kan leiden tot:

- Verzadiging

Er wordt juist minder actie ondernomen, omdat er des te meer over gesproken wordt. De leidinggevendenden van de vrouwen lopen het risico om te veel te horen over het onderwerp vrouwen en hun doorgroeimogelijkheden. Hierdoor kan er een aversie optreden en kunnen leidinggevendenden juist geneigd raken om er helemaal niks aan te doen. De wil en de zin ontbreken als gevolg van een 'overload' aan aandacht voor vrouwen. Bij het Ministerie was het al enigszins te proeven door de ietwat bespottende opmerkingen die er werden gemaakt op bepaalde momenten wanneer er weinig vrouwen of juist veel vrouwen aanwezig waren. Dan werden er betuttelende opmerkingen en grapjes gemaakt naar de vrouwen toe, die de boodschap met zich meedroegen dat er heel veel aandacht was voor het functioneren van de vrouwen en dat men daar een beetje genoeg van begon te krijgen.

- Struikelende vrouwen

Met struikelende vrouwen wordt bedoeld, de vrouwen die gepromoveerd worden, maar die daar nog helemaal niet klaar voor zijn. Deze vrouwen liften dan mee op de hype en worden dan benoemd, om het benoemen en niet per sé vanwege hun kwalificaties. Doordat de vrouwen er nog niet klaar voor zijn kunnen zij hun topfunctie niet optimaal vervullen en zullen struikelen omdat zij de hindernissen niet voldoende weten te ontwijken.

- negatieve rolmodellen

Negatieve rolmodellen hangt samen met de struikelende vrouwen. Doordat er vrouwen worden benoemd die er niet klaar voor zijn of vrouwen die net als mannen leidinggeven, ontstaan er negatieve rolmodellen. Dit kan als gevolg hebben dat (conservatieve) mannen het idee krijgen dat ze gelijk hadden en dat vrouwen niet op leidinggevende posities thuishoren. Een ander gevolg is dat vrouwen in de pijplijn ontmoedigd raken en meegaan in de beelden van de (conservatieve) mannen.



11 DISCUSSIE

In dit hoofdstuk wordt teruggeblikt op het onderzoek zoals het voor u ligt. Er wordt ingegaan op de keuzes die tijdens dit onderzoek zijn gemaakt en de invloed van die keuzes op het uiteindelijke resultaat. Ook zal ingegaan worden op elementen uit het onderzoek die mogelijk (kritische) vragen oproepen hebben bij de lezer.

- De keuze voor dit specifieke onderzoek:

Het onderzoek is uitgevoerd bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken, omdat bureau ABD goed contact heeft met dit ministerie. Tevens was dit een Ministerie waarbij weinig vrouwen aan de top zijn. Ook zijn woorden als mannenbolwerk gebruikt om dit departement te karakteriseren. Daarnaast is ervoor gekozen om bij het Ministerie van Binnenlandse zaken onderzoek te doen, vanwege het tijdsbestek. In de periode van dit onderzoek bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken, waren de Schouwen volop in gang. Het ministerie van Binnenlandse Zaken was een van de weinige departementen die de Schouw al afgerond had. Hierdoor werd het ministerie een stuk toegankelijker en is besloten om het onderzoek op dit departement te richten.

- Keuze voor de populatie:

De populatie is gekozen vanwege het onderwerp en het onderzoeksperspectief. In deze scriptie is geprobeerd om op zoek te gaan naar de overeenkomsten en verschillen tussen bepaalde groepen vrouwen die aanwezig zijn op subtopniveau van het Ministerie van BZK. Op zoek is gegaan naar de variatie om de bandbreedte van het probleem te schetsen. Er is gekozen voor vrouwen in de pijplijn, of onderweg naar topposities, omdat het onderzoek zich richt op het gebruik maken van het aanwezige potentieel in de subtop van de organisatie. Het onderzoek richt zich niet op de vrouwen die zich al op topposities bevinden. Die zijn dan ook niet meegenomen in het onderzoek.

In de toekomst zal het selecteren en benaderen van de respondenten sneller kunnen worden gedaan. Zodra bekend is wie de respondentengroep is, dienen de uitnodigingen voor interviews verstuurd te worden. Nu kon een aantal vrouwen niet vanwege het tijdsbestek. Daarnaast is het wellicht het geval geweest dat er meer onzichtbare vrouwen zijn, die toch niet in dit onderzoek terugkomen, omdat zij geen tijd hadden of omdat zij alsnog te bescheiden waren om aan te geven dat zij ambitieus zijn.

- Fysieke beperking van de onderzoeker:

Door fysieke klachten (peesschedenontsteking) is er minder gebruik gemaakt van de computer als van tevoren gepland. De uitwerking en analyse van de interviews zijn met de hand gedaan in plaats van de computer. De consequentie hiervan was dat het meer tijd heeft gekost om de interviews te analyseren en de gegevens uit te werken.



- Niet werkende apparatuur:

Zoal eerder in deze scriptie is aangegeven is er gebruik gemaakt van geluidopnames van de interviews met de respondenten (met goedkeuring van de respondenten). Door de interviews terug te luisteren en goed te luisteren naar de vraagstellingen is beoordeeld of de respondenten te veel gestuurd werden door mij als interviewer. Opname van de interviews is tevens de betrouwbaarheid van mijn onderzoek ten goede gekomen. Door registratie van geluidsmateriaal zullen gegevens in dit onderzoek zo puur mogelijk vastgelegd en geanalyseerd worden. Echter, doordat de apparatuur twee keer is uitgevallen zijn sommige interviews niet opgenomen. Met name in 1 geval was het erg spijtig dat hij zo snel al weer uitgevallen was. Ik heb geprobeerd om de interviews zo snel mogelijk uit te werken, om op deze wijze zoveel mogelijk materiaal te kunnen behouden van de interviews.

- Over mijn rol als onderzoeker:

Het fenomeen van 'going native' wilde ik voorkomen door regelmatige gesprekken te voeren met begeleiders en stukken te laten lezen aan personen die geen onderdeel uitmaakten van mijn onderzoek. Op die manier kon ik zien of ik bijvoorbeeld visies en termen overnam van het veld die voor buitenstaanders onbekend zijn. In sommige gevallen is gebleken dat ik inderdaad de terminologie overnam van mijn onderzoeksomgeving, waardoor de leesbaarheid van mijn scriptie afnam. In gesprekken met studiegenoten, begeleiders, vrienden en familie heb ik geprobeerd de leesbaarheid te vergroten en gebruikte termen goed uit te leggen.

- Over het resultaten hoofdstuk:

Vanwege de vrij algemene aard van de hoofdvraag, zijn de antwoorden die de vrouwen hebben gegeven soms ook vrij algemeen. Hierdoor zijn niet alle topics even diepgaand en goed uit te werken. Hierdoor kan door critici gesteld worden dat niet het 'onderste uit de kan' is gehaald. Desalniettemin ben ik van mening dat er voldoende aangekaart is door de vrouwen en voldoende doorgevraagd is door mij als onderzoeker om in deze scriptie tot een goed en interessant eindresultaat te komen.

- Betrouwbaarheid en validiteit:

Validiteit houdt in dat je met je onderzoek meet wat je wil meten. In dit geval, heb ik gemeten wat de ervaringen, verwachtingen en visies van de (zichtbare en onzichtbare) vrouwen zijn. Heb ik de juiste vragen gesteld? Heb ik de juiste thema's geselecteerd.

Er is tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van onderzoekertriangulatie. Onderzoekertriangulatie is gedaan om interbeoordelaarbetrouwbaarheid na te streven (Boeije, 2006:152). Door studiegenoten mijn interviews, aantekeningen en wijze van analyseren te laten volgen, nalezen en commentariëren waren zij in staat om mijn interpretaties te



bediscussiëren op hun juistheid. Deze discussies hebben geleid tot een verhoging van de validiteit en hebben mijn inziens een meerwaarde gehad voor mijn onderzoek, doordat er kritisch is gekeken naar mijn werkwijze en er tevens meerdere invalshoeken zijn meegenomen door mij als onderzoeker.

Door goed met mijn begeleider te spreken over de keuze voor de labels en de onderwerpen die tijdens de interviews aan bod zijn gekomen ben ik in staat geweest om een zo valide mogelijk onderzoek uit te voeren.

De structuur van de interviews levert ook een bijdrage aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Door vooraf goed na te denken welke vragen gesteld moeten worden om te komen tot verwachtingen en visies van de verschillende vrouwen, wordt het onderzoek zo valide mogelijk.

Gedurende de interviews zijn zoveel mogelijk open vragen gesteld aan de respondenten. Daarnaast is er veel doorgevraagd en gevraagd naar de betekenissen van uitspraken van respondenten. Door de respondenten in eigen woorden uit laten leggen wat ze met een uitspraak bedoelden is voorkomen dat er te veel eigen invulling werd gegeven en daarmee het onderzoek te veel werd gestuurd.

Er zijn voortdurend keuzes gemaakt tijdens dit onderzoek. Bij het maken van de keuzes is geprobeerd zo veel mogelijk te verantwoorden waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn. Op deze manier is de navolgbaarheid van het onderzoeksproces gewaarborgd. Daarmee is ook de herhaalbaarheid van dit onderzoek vergroot en daarmee ook de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Objectiviteit in kwalitatief onderzoek betekent dat de onderzoeker recht moet doen aan de belevingwereld van de respondenten. Dit heb ik zo veel mogelijk proberen te benaderen door de woorden van de respondenten zo veel mogelijk in hun context te plaatsen en zo letterlijk mogelijk de interviews uit te werken.

Het iteratieve proces waar in dit onderzoek gebruik van is gemaakt zorgt voor een toename van de betrouwbaarheid van het onderzoek. Tijdens de analyse van de interviews zijn thema's onderscheiden en gedurende het onderzoek zijn deze thema's telkens meer en meer verfijnd. Er is in dit onderzoek gestreefd naar een zo optimaal mogelijke verfijning.

Door een continue reflectie op het onderzoeksproces, door middel van het bijhouden van een logboek, en door continue feedback van mijn begeleiders (zowel van de universiteit als van de



organisatie) en feedback van studiegenoten, is de betrouwbaarheid van dit onderzoek gewaarborgd. Immers, mijn begeleiders en studiegenoten waren in staat om objectiever vast te stellen hoe het onderzoek zich ontwikkelde.

- Daadwerkelijke doorstroomcijfers vrouwen:

In dit onderzoek wordt gesteld dat de vrouwen naar verwachting wel zullen doorstromen. Deze verwachting wordt gedaan op basis van de empirische gegevens voortgekomen uit de interviews en gezien de succesfactoren voor vrouwen zoals die in de literatuur worden omschreven en zijn geconstateerd bij de onderzochte vrouwen. Er zijn echter geen daadwerkelijke cijfers meegenomen van vrouwen die doorstromen bij het Ministerie van BZK.

- Selffulfilling prophecy:

In dit onderzoek is geprobeerd om als onderzoeker zo onafhankelijk mogelijk te blijven van het onderzoeksveld. Ik heb geprobeerd om mij niet te laten leiden door mijn omgeving. Voordelig was dat ik als onderzoeker in dit geval in een geheel nieuwe organisatie zat en dus ook geen voorkennis had van mijn omgeving. Ook door open, axiaal en selectief te coderen heb ik geprobeerd om zo objectief mogelijk te blijven als onderzoeker ten opzichte van mijn onderzoeksobjecten.

- Aanvullend onderzoek:

Voordat ik aan dit onderzoek begon waren er al verscheidene onderzoeken gedaan naar de rol van vrouwen op de arbeidsmarkt en hun doorgroeimogelijkheden. Echter, is gedurende dit onderzoek, er sprake geweest van een flinke toename in aandacht voor het onderwerp 'vrouwen naar de top.' Doordat er al zoveel aandacht voor dit onderwerp was en er nog meer aandacht bij kwam, werd het voor mij als onderzoeker moeilijker om lacunes in de literatuur te vinden en om zo aan te geven waar er nog (aanvullend) onderzoek naar gedaan dient te worden. Desalniettemin zijn er toch nog elementen omtrent de doorgroei van vrouwen die wat meer onderzoek behoeven.

Er dient bijvoorbeeld aanvullend onderzoek gedaan te worden naar de invloed van negatieve associaties op het gedrag van vrouwen en op hun doorgroeimogelijkheden binnen een organisatie. Tevens is het interessant om te kijken naar de effecten van het fenomeen van de glazen klif. Dit fenomeen is uiteindelijk niet meegenomen in deze scriptie, maar is zeker een interessant fenomeen. Het beschrijft de tendens die ontstaat om wel vrouwen aan te nemen, maar dan wel op functies die zeer risicovol zijn en waarvan men vooraf al weet dat degene die op die functie terechtkomt het, of heel moeilijk krijgt, of al gedoemd is om te mislukken. Hierdoor krijgen vrouwen te maken met nog een valkuil. Als ze worden gevraagd voor functies dienen ze ontzettend kritisch naar de functie te kijken alvorens in te gaan op het aanbod. Het



gevaar van de glazen klif, is dat het lijkt alsof de vooroordelen over vrouwen uitkomen. De vrouw is echter al in de val gelokt en weet niet eens dat het zo is. Het gevaar van de glazen klif is dat zij niet kan zien waar hij ophoudt.

Wat tevens meer aandacht of onderzoek vereist is het zogenaamde 'coulissengedrag' van vrouwen. In vergelijking met mannen, eisen vrouwen niet alle aandacht op wanneer ze gecompimenteerd worden door hun leidinggevende of omgeving. Zij duwen liever alle medewerkers die het mogelijk hebben gemaakt het podium op om vervolgens zelf toe te kijken en te genieten van het gedeelde succes. Mannen zijn eerder geneigd om zelf het podium op te gaan en alle complimenten te ontvangen. Deze gedragingen van mannen en vrouwen zijn erg interessant. De term 'coulissengedrag' is echter niet bekend in de literatuur, maar komt voor op de werkvloer en is erg interessant omdat het de werkwijze van mannen en vrouwen weerspiegelt.

Uit de literatuur blijkt dat vrouwen minder vertrouwd zijn met macht dan mannen. Er wordt alleen niet ingegaan op hoe vrouwen dan meer vertrouwd zouden kunnen raken met macht als ze hier niet net als mannen op zeer jonge leeftijd al mee in aanraking zijn gekomen. Het zou waardevolle informatie opleveren als hier meer onderzoek naar gedaan zou worden. Immers, als vrouwen eenmaal de gebreken van hun eigen gedrag leren begrijpen, zijn zij sneller in staat om hun gedrag te veranderen als zij daartoe de behoefte voelen.

Uit de empirie is de grote impact gebleken die steun van buitenaf heeft op de gemoedstoestand van vrouwen. In de literatuur wordt het er niet zo een grote rol toegeschreven aan het belang van steun van buitenaf op de doorgroeimogelijkheden van vrouwen. Uit dit onderzoek is echter naar voren gekomen dat steun van buitenaf een heel grote rol speelt.

Tenslotte wordt er in de literatuur het backlash-effect beschreven. Waar de literatuur echt niet op ingaat is hoe een backlash-effect voorkomen kan worden of tot een minimum beperkt kan worden. Aanvullend onderzoek hiernaar zou een meerwaarde opleveren voor vrouwen om de negatieve gevolgen van zelfpromotie tot een minimum te beperken.



12 LITERATUURLIJST

Algemene Bestuursdienst. <http://www.algemenebestuursdienst.nl>, geraadpleegd 2 oktober 2008

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

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

Beardwell, I. en T. Claydon (2007). *Human Resource Management. A Contemporary approach*. fourth edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited, Harlow.

Bell, M.P., M.E. McLaughlin en J.M. Sequeira (2002). *Journal of business ethics*. Discrimination, Harassment, and the Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents. Volume: 37. Issue: 1 P:65-76

Boeije, H.R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Hoofddorp: Boom Onderwijs

Brown, J. (1997). European Policewomen; A Comparative Research Perspective. In: *International Journal of the sociology of Law*. Volume 25. issue: 1 p: 1-19.

Buyens, D., K. Dewettinck en A. De Vos (2007). Waarheen met de loopbaan? Voorkeuren van medewerkers en beïnvloeding door de organisatie. In: *Tijdschrift voor HRM*. p:27-49.

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

Caprioni, P.J. (1997). Work/life balance. In: *Journal of Applied Behavioral Science*. Volume: 33. Issue: 1. p: 46-57.

CBS. (2008) (Download from:

<http://www.cbs.nl/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2001/2001-0703-wm.html/>).



- CBS. (2008) *Cijfers arbeidsparticipatie vrouwen*. Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen. (Download from: [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/default.aspx?VW=T&DM=SLNL&PA=37940&D1=0%2c8-9&D2=0&D3=a&D4=\(l-11\)-l&HD=080401-1703&HDR=T&STB=G1%2cG2%2cG3](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/default.aspx?VW=T&DM=SLNL&PA=37940&D1=0%2c8-9&D2=0&D3=a&D4=(l-11)-l&HD=080401-1703&HDR=T&STB=G1%2cG2%2cG3)).
- Cohen, J. (2008) Alleen quota brengen meer vrouwen aan de top. *Republic* (Download from: <http://www.republic.nl/nieuws/2008/31/-Alleen-quota-brengen-meer-vrouwen-aan-de-top-.htm>).
- Cooper, V.W. (1997). Homophily or the Queen Bee Syndrome. In: *Small Group Research*. Volume: 28. p: 483-500.
- Costrich, N., J. Feinstein, L. Kiddei, J. Marecek, en L. Pascale (1975). When stereotypes hurt: Three studies of penalties for sex-role reversals. *Journal of Experimental Social Psychology*. Volume: 11. p: 520-530.
- Mollema, E. Vrouwen en organisaties. *Direction*. www.management-development.com. Geraadpleegd op 3 april 2008.
- Emancipatienota 2008-2011. (2008), *Meer kansen voor vrouwen*, Ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap. (Download from: http://www.minocw.nl/documenten/emancipatienota_def_versie.pdf).
- Fenn, M. (1981). *Vrouwen in management*. Deventer: Kluwer.
- Flick, U. (1998). 'Coding and categorizing'. In: *An introduction to qualitative research* Londen: Sage. p. 178-192.
- Frasch, G. von (1999). Discrimination against women profitable for men. In: *men's International Network*. Volume: 25. Issue: 1. P: 62-64.
- Gibelman, M. (1998). Women's Perceptions of the Glass Ceiling in Human Service Organizations and what to do about it. In: *Affilia, Journal of Women and Social Work*. Volume: 13 Issue: 2 P:147-166.
- Glaser, B.G. en A.L. Strauss (1974). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.



Iecovich, E. (2005). The Profile of Board Membership in Israeli Voluntary Organizations. In *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Volume: 16 Issue: 2. P: 161-180.

Koonce, R. (1997). *Language, sex and power: women and men in the workforce*. In: Training and Development. Volume: 51. Issue: 9. September. P:34-40.

Milne, J.L. (1999). Managers play key role in work life balance. In: *Canadian manager*. Volume: 24 Issue: 4. P: 5.

Michel Kerres. Macht aan de vrouwen. Hoe een opzienbarend staaltje overheidsingrijpen voor vrouwen een nieuwe arbeidsmarkt creëerde. *NRC Handelsblad*, Economie. P: 16. Zaterdag 12 juli & zondag 13 juli 2008.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *Nieuw meetinstrument voor diversiteit in organisaties* (www.minbzk.nl, geraadpleegd 8 december '08).

Rudman, L.A. (1998). Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counterstereotypical Impression Management. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Volume: 74 issue: 3. p: 629-645.

Ryan, M. en A. Haslam, (2004). *Introducing the Glass Cliff*. BBC News. (Download from: http://newsvote.bbc.co.uk/mpapps/pagetools/print/news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/3755031.stm).

Schippers, J. (2002) Betaald werk voor vrouwen: van uitzondering tot regel. *Stichting emancipatie online*. (Download from: http://www.emancipatie.nl/home/Emancipatie_algemeen/Intro_Emancipatie/Vrouw_en_werk/).

Seron, E. februari 2006. De kracht van de 'Self-fulfilling prophecy' en de vertroetelde 'Queen Bee', *Ada online*. http://www.ada-online.be/nlada/rubriqueimpression.php3?id_rubrique=130, geraadpleegd 7 juli 2008.

Sheridan, A. (2001). A View from the Top: Women on the Boards of Public Companies. In: *Corporate Governance*. Volume: 1. Issue:1. p: 8-14.



Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research*. Londen: Sage Publications.

Stoker, J.I.(2007). Sekse en leiderschap. Over het feminiene voordeel en het masculiene vooroordeel. In: *Management en Organisatie*. nummer 1. p: 5-17.

Tijdens, K.G. (2006). Een wereld van verschil: arbeidsparticipatie van vrouwen 1945-2005. *Oratie*. P:19.

Topbrainstorm. (<http://www.topbrainstorm.nl> geraadpleegd 18 juli 2008).

Vianen, A.E.M. en A.H. Fischer (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organization culture preferences. In: *Journal of Occupational Psychology*. Volume: 75. p:315-337.

Walsh, D. *Doing ethnography*, Chapter 17 in Searle, C. ed *Researching Society and Culture*. p: 217-231.

Wetzels, C.M.M.P. en K.G. Tijdens (2002). Ficties en feiten over herintreedsters. *Economisch Statistische Berichten*, 87 (4349), 176-17.



13 BIJLAGEN



Inhoudsopgave bijlagen:

- Bijlage 1: Geanonimiseerde respondentenlijst
- Bijlage 2: Paper Rainey



Bijlage 1: Geanonimiseerde respondentenlijst

Groep 1:

1. Directoraat Generaal Veiligheid (DGV)
2. Directoraat Generaal Bestuur (DGB)
3. DGB
4. DGV
5. DGV

Groep 2:

1. DGB
2. DGV
3. PDGOBR
4. IOOV
5. STAF
6. DGV
7. DGV
8. PDGOBR

Totaal: 13 respondenten

Spreiding vrouwen over de directoraten/bureaus:

Totaal aantal vrouwen werkzaam BABD:	9	aantal geïnterviewd:	0*
Totaal aantal vrouwen werkzaam DGB:	11	aantal geïnterviewd:	3
Totaal aantal vrouwen werkzaam DGV:	16	aantal geïnterviewd:	6
Totaal aantal vrouwen werkzaam IOOV:	2	aantal geïnterviewd:	1
Totaal aantal vrouwen werkzaam PDGOBR	7	aantal geïnterviewd:	2
Totaal aantal vrouwen werkzaam STAF:	3	aantal geïnterviewd:	1
	Totaal: 48		totaal: 13

* In het hoofdstuk gaande over de selectiemethoden wordt uitgelegd waarom de vrouwen werkzaam op Bureau ABD niet mee zijn genomen.



Bijlage 2: Paper Rainey

Een reflectie op de publieke dimensie van het Ministerie van BZK en het beleidsvraagstuk

Beleidsvraagstuk:

Het verkrijgen van meer vrouwen op topposities bij de rijksoverheid.

Door: Airen Tjon-A-Tsien

Studentnummer: 0488283



Inleiding

De discussie omtrent de scheiding tussen publiek en privaat is in de jaren '80 weer aangewakkerd toen het neoliberal denken opkwam. Dit hield in dat men vond dat de overheid moest terug treden en dat de markt meer ruimte moest krijgen. Er werd van publieke organisaties verwacht dat ze efficiënter en bedrijfsmatiger gaan werken. Dit wordt aangeduid met de term New Public Management (Noordegraaf, 2004: 85). Deze cultuuromslag brengt met zich mee dat de grenzen tussen publiek en privaat zijn vervaagd. Het is in ieder geval moeilijker geworden om organisaties als eenduidig publiek of eenduidig privaat te karakteriseren. Dit heeft een tendens op gang gebracht wat er toe geleid heeft dat diverse theoretici zich recentelijk hebben verdiept in het nuanceren van het begrip 'publiek' (Noordegraaf & Teeuw, 2003: 3).

Door de opkomst van New Public Management is het gedachtegoed ontstaan om publieke organisaties zoals de overheid, bedrijfsmatiger te managen (Rainey, *Understanding and Managing Public Organizations*, 2003:60). Hierdoor ontstaat de idee dat publieke en private organisaties steeds meer naar elkaar toe trekken. In hoeverre kan er nog gesproken worden van een publieke- of een private identiteit?

Om dit te kunnen achterhalen is het belangrijk om te kijken naar de wijze *waarop* publieke en private organisaties omgaan met maatschappelijke issues en belangen.

De publieke eigenschappen van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

De formele kenmerken die Rainey schetst van publieke organisaties te weten; eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap maken duidelijk dat het niet veel zin heeft om een grove scheiding te maken tussen publieke en private organisaties, omdat er een grote variatie is binnen de beide categorieën. Noordegraaf en Teeuw hebben ervoor gekozen om te spreken over de publieke identiteit van (overheids-, semi-overheids- en verstatelijke) organisaties en instellingen. Zij gebruiken in hun artikel vier dimensies zoals omschreven door Gawthrop. Op deze vier dimensies en de toepassing daarvan op mijn organisatie zal ik later terugkomen (*Publieke Identiteit*, 2003).

Alvorens in te gaan op de formele kenmerken van Rainey en de publieke identiteit met de vier dimensies van Noordegraaf en Teeuw zal eerst kort ingegaan worden op de vraag, *waarom* er publieke organisaties bestaan in Nederland, wat is hun bestaansrecht?



Publieke organisaties zijn er om te voorzien in collectieve goederen waarvoor de markt geen goed coördinatiemechanisme is. Deze organisaties kunnen zaken realiseren waar de individuele burger niet toe in staat is. Denk hierbij aan straatverlichting, defensie en het landsbestuur. Daarnaast speelt het waarborgen van sociale rechtvaardigheid een rol (*Publieke identiteit*, 2003).

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna te noemen BZK) is ook betrokken bij de realisatie van collectieve goederen. Een greep uit de aandachtsgebieden van het Ministerie van BZK laat zien dat zij onder andere verantwoordelijk is voor brandweer en rampenbeheersing, kwaliteit van de politieorganisatie, gemeentelijke herindeling, arbeidsvoorwaarden overheidssector en bewaking van de integriteit en staatsveiligheid. Deze aandachtsgebieden hebben stuk voor stuk betrekking op de samenleving in Nederland. Het ministerie van BZK is dus gericht op het realiseren van een hoger doel. Zij heeft tevens een oriëntatie op de langere termijn, omdat zij zich bijvoorbeeld bezighoudt met het voortdurend waarborgen van de integriteit en staatsveiligheid en kwaliteit van de politieorganisatie.

De vier dimensies van Gawthrop zoals behandeld in Noordegraaf en Teeuw zijn bepalend bij de beoordeling van de publieke of private identiteit van het ministerie van BZK. De vier dimensies zijn: de idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Er wordt per dimensie de private opvatting en de publieke opvatting uitgelegd. In dit paper wordt alleen de opvatting aangehaald die van toepassing is op het ministerie van BZK.

De eerste dimensie is de idee van doelgerichtheid. De publieke opvatting van doelgerichtheid is teleologisch wat betekent dat er sprake is van een gerichtheid op een hoger doel. Het ministerie van BZK is gericht op een hoger doel, dit blijkt bijvoorbeeld uit het aandachtsgebied; zorgen voor staatsveiligheid.

De tweede dimensie is de idee van oorzakelijkheid. De publieke opvatting van oorzakelijkheid is holistisch, wat inhoudt dat de werkelijkheid gezien wordt als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden (Noordegraaf & Teeuw, 2003: 5). Er is bijvoorbeeld sprake van implementatie van een bepaald staatsveiligheidsbeleid wat directe positieve en negatieve effecten heeft, maar ook spill-over effecten (indirecte effecten). De overheid dient niet alleen maar rekening te houden met de directe gevolgen van hun beleid, maar ook met eventuele negatieve spill-over effecten die zich kunnen voltrekken. Indien hieraan voorbij wordt gegaan door de overheid kan zij voor nare verassingen komen te staan. Negatieve Spill-over effecten kunnen op den duur voor veel ongeregelheden zorgen. Een voorbeeld hiervan is het negatieve effect van verzorgen van meer en betere beveiliging van bewindspersonen in Nederland, dit is



in beginsel een positieve insteek, maar een negatief Spill-over effect is bijvoorbeeld dat er minder geld overblijft voor beveiliging op straat.

De derde dimensie is de idee van tijd. De publieke opvatting van tijd is dynamisch. Dit houdt in dat verleden en toekomst een duidelijke rol spelen in overwegingen. Zoals Noordegraaf en Teeuw treffend verwoorden hebben de belangen van toekomstige generaties, de toekomstige ontwikkelingen op wetenschappelijk gebied en de discussie daarover nu al consequenties (2003:5). Het Ministerie van BZK moet zich op het gebied van staatsveiligheid ten allen tijde met problemen uit het verleden en in de toekomst bezighouden. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld terroristische dreiging. Dreigingen uit het verleden kunnen onmogelijk niet meegenomen worden in het beleid van vandaag en van de toekomst

De vierde en laatste dimensie is de idee van orde. De publieke opvatting van orde is horizontaal. Het ministerie van BZK is een organisatie die verschillende partijen op één lijn moet zien te krijgen wil zij ervoor zorgen dat haar beleid ook daadwerkelijk positieve resultaten oplevert. De betrokken partijen zijn bijvoorbeeld maatschappelijke organisaties en belangengroepen. Het is tevens van belang om draagvlak te verkrijgen bij deze partijen. Wil zij zorgen voor staatsveiligheid dan zal zij ervoor moeten zorgen dat zij medewerking krijgt van meerde organisaties, instellingen en groepen in de samenleving zodat zij op zo een efficiënt mogelijke en effectief mogelijke wijze zo goed mogelijke resultaten boekt.

Alle bovenstaande dimensies hadden met betrekking tot het ministerie van BZK een publieke opvatting. Er kan gesteld worden dat het ministerie van BZK een publieke identiteit heeft.

Formele kenmerken van Rainey

Rainey stelt in zijn boek dat er geen duidelijke scheiding is tussen publieke en private organisaties. Om toch organisaties onder te kunnen verdelen bij een van de twee categorieën (publiek of privaat) geeft hij de volgende formele kenmerken waar op gelet dient te worden bij de onderverdeling; eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap. Deze kenmerken bevinden zich op een soort van continuüm met aan de ene kant private organisaties en aan de andere kant publieke organisaties.

Het eerste kenmerk van eigendom gaat over wie de organisatie 'in het bezit' heeft. Dit kan een private organisatie zijn, maar ook de overheid. In dit geval gaat het over het Ministerie van BZK en die is eigendom van de overheid.

Het tweede kenmerk, bron van inkomsten, gaat over wie de organisatie bekostigd. In dit geval ontvangt het ministerie van BZK het grootste deel van haar inkomsten uit belastinggeld.



Belastinggeld dat afkomstig is van het publiek. Het overige geld verdient de staat aan de verkoop van aardgas en winst van bedrijven waarvan de overheid eigenaar is. Doordat de overheid en daarmee het ministerie op deze wijze aan haar geld komt, dient zij aan de publieke kant van het eerder besproken continuüm geplaatst te worden.

Het derde kenmerk, zeggenschap, de overheid beschikt over een grote mate van autoriteit en zeggenschap over de samenleving en over de inwoners van Nederland. Dit gebeurt op allerlei manieren, bijvoorbeeld door middel van wetten en regels. De inwoners steunen de overheid doordat ze belasting betalen.

Gekeken naar de formele kenmerken zoals Rainey die in zijn boek uiteen heeft gezet kan ook nu gesteld worden dat het Ministerie van BZK volledig voldoet aan de publieke eigenschappen.

In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van het Ministerie van BZK en specifiek ten aanzien van het (beleids)vraagstuk

Rainey geeft aan dat sociale legitimiteit een belangrijke rol speelt voor publieke organisaties (Rainey, 2003:154). Zonder sociale legitimiteit krijgt een publieke organisatie geen steun en zal zij haar doelstellingen niet kunnen verwezenlijken. Van publieke organisaties wordt verwacht dat zij verantwoording afleggen aan de burgers en dat zij legitiem te werk gaan. Burgers staan namelijk kritisch tegenover de wettelijke basis van de staat om macht op hen uit te oefenen.

'Een aantal groepen (potentiële) werknemers heeft op de arbeidsmarkt een achterstand. Het gaat hierbij met name om: lager opgeleiden, allochtonen, arbeidsgehandicapten, vrouwen aan de top en ouderen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Het werven onder deze specifieke groepen is niet alleen in het belang van de werknemer (doelgroepenbeleid), maar zeker ook in het belang van de werkgever (diversiteitsbeleid). Doelgroepenbeleid is er vooral op gericht om de vertegenwoordiging van bepaalde groepen in het personeelsbestand te vergroten.[...] Minister Ter Horst vindt het belangrijk dat de publieke sector een divers personeelsbestand kent. Dat bevordert de herkenbaarheid en het vertrouwen in de overheid en is bovendien nodig om de gevolgen van de vergrijzing en verkrappende arbeidsmarkten op te vangen.'
(Bron: www.minbzk.nl)

Het ministerie van BZK is zich bewust van haar voorbeeldfunctie naar de maatschappij toe, zij geeft aan deze voorbeeldfunctie zo goed mogelijk te willen vervullen. Zij ziet dit als haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Deze maatschappelijke verantwoordelijkheid vertaalt zich bijvoorbeeld in het feit dat het Ministerie van BZK een afspiegeling probeert te zijn van de



Nederlandse samenleving. Zij beoogd met haar beleid te realiseren dat er ook in andere sectoren meer vrouwen op topposities zullen komen.

Het beleidsvraagstuk betreft dan ook het verkrijgen van meer vrouwen op topposities bij het Ministerie van BZK. Teneinde meer vrouwen op topposities te realiseren zijn er door het Ministerie van BZK doelen geformuleerd; in 2011 dient 25% van de topposities binnen het rijk bezet te worden door vrouwen. Daarnaast wil ze dat er meer vrouwen in de zogenaamde pijplijn komen.

Er is naast maatschappelijke verantwoordelijkheid ook sprake van publiek belang bij het Ministerie van BZK. Het Ministerie maakt onderdeel uit de van de overheid en zet zich in voor het publieke belang. Indien het Ministerie van BZK er in slaagt om meer vrouwen op topposities te krijgen en daarmee andere organisaties weet te stimuleren om ook specifiek HR beleid te voeren, gericht op het verkrijgen van vrouwen op topposities, zij als Ministerie haar voorbeeldfunctie vervult en tevens de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt weet te verbeteren. Hierbij geldt dat een verbetering van de performance in de publieke sector (het verkrijgen van meer vrouwen aan de top bij de overheid) publiek belang is (spill-over effect naar andere sectoren door middel van de voorbeeldfunctie van de overheid). Een goed functionerende overheid, die succesvol beleid weet te implementeren is waardevol voor het publiek.

In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft de Ministerie van BZK ook als doel om diversiteit bij het Rijk te bewerkstelligen (Sociaal Jaarverslag 2007:44). Teneinde te bereiken dat er meer vrouwen op topniveau komen bij de overheid dienen er vrouwennetwerken geïdentificeerd en in beeld gebracht te worden, zowel binnen als buiten het Rijk. Daarnaast geeft het Ministerie van BZK aan, contact te leggen en te onderhouden met het bedrijfsleven voor ervaringsuitwisselingen. Tevens willen ze vrouwen op ABD niveau in een netwerk verbinden en topvrouwen inzetten bij individuele begeleiding en coaching van talentvolle vrouwen (Plan van Aanpak, 2007:7). Voor het Ministerie van BZK biedt het verkrijgen van vrouwen op topposities ook een meerwaarde. Er is sprake van organisatiebelang bij het verkrijgen van meer vrouwen op topposities. Naast het feit dat zij als organisatie meer draagvlak krijgt van het publiek, doordat zij een afspiegeling vormt van de samenleving, levert het ook een meerwaarde op om meer vrouwen op topposities te krijgen. Het verkrijgen van vrouwen aan de top is voor het Ministerie van BZK vooral ook een strategisch issue. Uit een artikel van het Financieel Dagblad blijkt dat organisaties die zowel mannen als vrouwen aan de top hebben, beter presteren, met name op de lange termijn en dat het de kwaliteit ten goede komt (bron: www.fd.nl). In het Financieel Dagblad wordt het onderzoek van McKinsey wordt



aangehaald. Uit dat onderzoek is gebleken dat bedrijven met vrouwen aan de top gemiddeld 48% meer winst maken.

De overheid wil, zoals aangegeven meer vrouwen op topposities krijgen. Het ontbreekt het Ministerie van BZK echter aan het zogenaamde public service motivation (hierna te noemen: PSM). Er is wel sprake van Mission Motivation, (college prof.dr. Peter Leisink 6 maart 2008). Mission motivation houdt in dat medewerkers bij het ministerie van BZK zich richten op het behalen van een missie, maar niet over PSM beschikken. De echte betrokkenheid bij het bewerkstelligen van een toename van (gezonde) diversiteit in de samenleving ontbreekt. Dit is vaker waar te nemen bij de overheid omdat veelal wordt aangenomen dat er sprake is van PSM. Bij de overheid is er echter vaak sprake van een passieve vorm van PSM; het wordt als vanzelfsprekend beschouwd, maar er ontbreekt daadwerkelijke inzet bij de medewerkers. Het management heeft hierin een belangrijke rol om het daadwerkelijkheid uitvoeren van het beleid te benadrukken, de daden bij de woorden te voegen en het daarmee niet alleen te prediken.

Teneinde meer diversiteit te bewerkstelligen, neemt het Ministerie van BZK initiatieven om het financieel aantrekkelijker te maken voor vrouwen om meer te gaan werken. De gedachtegang hierachter is dat als vrouwen meer gaan werken, zij ook meer kans maken om op topposities te komen. Om de vrouwen verder tegemoet te komen wil het Ministerie van BZK ervoor zorgen dat het mogelijk is voor vrouwen om de balans tussen arbeid en privé te bewaren.

Maar doordat het vooralsnog ontbreekt aan PSM, ontbreekt de daadwerkelijke persoonlijke inzet bij de implementatie van het beleid. Ook het gebrek aan concreet beleid, zorgt ervoor dat er nog geen sprake is van een gestructureerd HR beleid, wat nadelig uitwerkt op het verkrijgen van vrouwen op topposities.



Oordeel over de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk en van het beleid dat de organisatie voert

Diversiteit is een belangrijk thema bij het ministerie van BZK. In woord en geschrift staat dit duidelijk vermeld. Maar in daden blijft dit nog achterwege. Het algemene besef van het belang van het hebben van diversiteit in de organisatie en de voordelen die men daarmee boekt ontbreken nog in de organisatie (VCE-U-07-13). Voor het bewerkstelligen van dit besef is naar mijn idee een belangrijke functie voor het management weggelegd. Deze dienen het beleid tot leven te brengen en de medewerkers de urgentie en het belang van het diversiteitbeleid bij te brengen. Het verkrijgen van meer vrouwen op topfuncties leidt tot een toename in diversiteit binnen de organisatie. Hierdoor is de overheid in staat om haar voorbeeldfunctie te realiseren en bovendien wordt zij een 'rijke' overheid die gebruik maakt van het aanwezige menselijk potentieel in de Nederlandse samenleving. Tevens door te stimuleren en te laten zien dat zij achter het beleid staan en het belangrijk achten geven zij een duidelijk signaal af naar de medewerkers waardoor de kans van slagen van het beleid aanzienlijk toeneemt (Boxall en Purcell, 2003:48).

In het Sociaal Jaarverslag van het Rijk wordt er gesproken over diversiteit als een manier om maatschappelijk verantwoord ondernemerschap te versterken in de eigen gelederen (Sociaal Jaarverslag, 2007:47). Daarbij dient er wel concreet beleid geformuleerd te worden, *hoe* het dan versterkt zal worden in de eigen gelederen. Vooralsnog ontbreekt het de rijksoverheid nog aan concreet beleid, waar de ministeries zich aan op kunnen trekken.



Bronnenlijst

Boxall, P., J. Purcell (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.

Borst, de L., M. van der Heijden, I. Holtkuile, D. de Jong, C. Lasonder, S. Oosterom, J. van der Togt en K. van der Werf. 3 juli 2008. *Meer topvrouwen maakt gelukkiger*. Financieel Dagblad (download from: <http://www.fd.nl/artikel/9440416/meer-topvrouwen-maakt-gelukkiger>).

Colleges prof.dr. P. Leisink, 2008.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2008). *Introductie diversiteit*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (download from: <http://www.minbzk.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/arbeidsmarkt/diversiteit>).

Noordegraaf & Teeuw (2003). Publieke Identiteit: Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12 (1). p: 2-13.

Plan van aanpak het Rijk (2007) ABD Programma Diversiteit: Samen Zaaïen, samen oogsten.

Rainey, H.G. (2003). *Understanding & managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sociaal Jaarverslag het Rijk, 2007

Visitatiecommissie Emancipatie (2007). *Coördinatie van emancipatiebeleid en gender mainstreaming bij de rijksoverheid*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (download from: <http://www.emancipatieweb.nl/uploads/W7/nH/W7nHOavePuzniWUb3B6mpg/UB007734.pdf>).