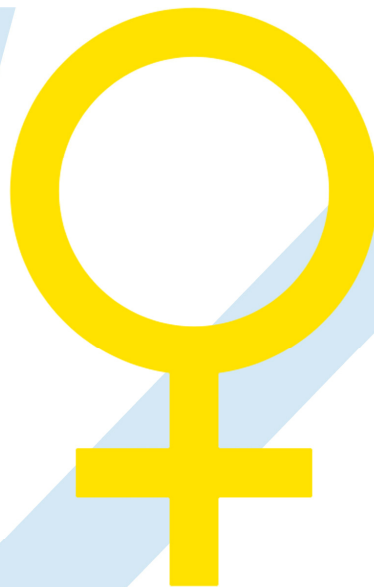




Een 'female touch' in een technische mannenomgeving

*Een onderzoek naar de beleving van vrouwen binnen DHV, technisch ingenieurs
adviesbureau, over factoren die van invloed zijn op hun doorstroom naar de top*



Riëlle Nij Bijvank
Afstudeeronderzoek Master Strategisch Human Resource Management
Augustus, 2009

Een 'female touch' in een technische mannenomgeving

*Een onderzoek naar de beleving van vrouwen binnen DHV, technisch ingenieurs
adviesbureau, over factoren die van invloed zijn op hun doorstroom naar de top*

Utrecht, 7 augustus 2009
Universiteit Utrecht
Master Strategisch Human Resource Management

Riëlle Nij Bijvank
Studentnummer: 0426792
Justus van Effenstraat 20
3511 HL Utrecht
Tel.nr.: 06-12521352

Begeleider Universiteit Utrecht: prof. dr. P.L.M. (Peter) Leisink
Begeleidster DHV: drs. A.J.M. (Antoinette) Spaan, HR & MD Manager

Voorwoord auteur

Toen ik vorig jaar september begon aan mijn Master Strategisch Human Resource Management, had ik nooit gedacht voor mijn afstudeeronderzoek te eindigen bij een technisch ingenieurs adviesbureau. Maar met de vlag van DHV op de hoek van mijn bureau, kan ik met recht zeggen dat ik in dit half jaar 'hart voor de zaak' heb gekregen. Ik heb me slechts één middag echt bezig gehouden met de core business van DHV toen ik meeding met Young DHV naar de regiomiddag in Den Haag. Door – ook voor mij - interessante verhalen over luchthavens in Abu Dhabi (Verenigde Arabische Emiraten) en energiecentrales op de maasvlakte, zag ik bij de jonge professionals het grote enthousiasme voor inhoudelijk complexe projecten. Gelukkig, daar kon ik mij helemaal mee identificeren. Want 'vrouwen naar de top' lijkt zo'n lekkere uitsmijter, maar het is een complex vraagstuk van jewelste.

En die complexiteit zit in het feit dat je met diepgewortelde sociale patronen te maken hebt, die gaan over verschillen tussen mannen en vrouwen. In de beoordeling van een ander spelen die patronen altijd in meer of mindere mate een rol. We kunnen het misschien niet geloven, maar als een vrouw status probeert te verkrijgen in een organisatie waar tot dusver alleen mannen in het management zaten, dan moeten we daar waarschijnlijk toch aan wennen.

In mijn gesprekken met enkele collega's werd me duidelijk dat ook zij niet zo goed de achtergrond van het vraagstuk kenden. Opmerkingen als: "Vrouwen naar de top, is dat nodig dan?", of "Kwaliteit gaat voor kwantiteit" illustreren dat. Ik denk dat dit onderzoek heel duidelijk laat zien dat de vrouwen zelf ook vanwege hun inhoud en kwaliteiten gekozen willen worden. Maar dat zijn dus óók hun vrouwelijke kwaliteiten, zoals aandacht voor de mens, commitment en interne bedrijfsvoering. De vraag hoe invulling gegeven kan worden aan deze 'female touch', past bij velen van hen binnen de zoektocht naar hun toegevoegde waarde en daarmee naar hun doorstroom naar de top.

Bij deze wil ik de vraag graag aan iedereen stellen. Diversiteit gaat immers om het waarderen van elkaars kwaliteiten en achtergrond. Hoe creëer je daar ruimte voor? Deze vrouwen hebben gesproken, het woord is nu aan de rest.

Tijdens dit onderzoeksproces hebben veel mensen mij geholpen. Allereerst wil ik mijn begeleider van de Universiteit Utrecht, Peter Leisink, bedanken voor deze kans die hij mij gegeven heeft. Als bevlogen en kritisch docent, wist hij me vanaf het begin al te enthousiasmeren voor het vakgebied HRM. Tijdens dit onderzoek ging dat door, maar wist hij me soms ook terecht 'als man' toe te spreken. Je snapt, ook mijn sociale patronen hadden soms wat objectivering nodig. Ten tweede mijn begeleidster van DHV, Antoinette Spaan. Met haar roze colbert tijdens onze eerste ontmoeting zette zij de 'toon' voor haar begeleiding: altijd nieuwsgierig, geïnteresseerd en uitnodigend. Natuurlijk wil ik ook niet voorbijgaan aan de 20 vrouwen die in dit onderzoek centraal staan. Ik bedank hen voor het delen van persoonlijke ambities, het geven van inzichten in het privéleven en het dagelijks werk als 'vrouw in de techniek'. Ik hoop over 5 jaar nog eens te zien of zij hun ambitie waar hebben kunnen maken. Tot slot een groot 'dankjewel' voor de mensen uit mijn persoonlijke omgeving: Francien, Hylke en mijn familie, omdat ik bij hen kon uitleggen 'wat er nu weer allemaal door mijn hoofd spookte'.

Ik wens iedereen veel leesplezier toe!

Riëlle Nij Bijvank
Utrecht, augustus 2009

Voorwoord Sybilla Dekker

In het Corporate Responsibility Report 2007 onderschrijft DHV al het belang van diversiteit. Het ondertekenen van het Charter Talent naar de Top in mei 2008, is voor DHV een eerste stap in de richting van expliciet diversiteitbeleid. Met hun handtekening onder dit Charter wil DHV laten zien dat zij de doorstroom van vrouwen naar de top stimuleren. In de komende vijf jaar zal dit mooie streven zich moeten uiten in specifieke activiteiten op dit gebied.

Maar waar begin je? In een bedrijf met technische ingenieurs is het motto 'meten is weten' ook hierbij ten hande genomen. DHV heeft Riëlle Nij Bijvank, student van de Master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht, benaderd voor dit kwalitatief belevingsonderzoek onder vrouwen binnen DHV. Het betreft een weergave van factoren die volgens de beleving van 20 vrouwen van invloed zijn op hun doorstroom naar de top. De resultaten laten zien hoe vrouwen in een technische mannenomgeving als DHV op zoek zijn naar hun toegevoegde waarde. Inhoud en kennis blijken soms niet voldoende. Misschien wel meer dan anders willen deze vrouwen, naast hun inhoud, wat doen met hun vrouwelijke kwaliteiten. Helaas blijven velen van hen nog zoekende in die invulling, aldus dit onderzoek. DHV zou een grote slag kunnen slaan in innovatie en performance als zij diversiteit niet alleen waardeert, maar ook gebruik maakt van de kwaliteiten van vrouwen. Het verbinden van de enorme kennisstroom met alle diverse inzichten en kwaliteiten in dit bedrijf, laat DHV een aantrekkelijke werkgever zijn, voor iedereen.

Ik heb het volste vertrouwen dat praten over de uitkomsten van dit onderzoek een eerste stap in de richting van allerhande diversiteit is. Eerst komt het bewustzijn over hoe mannen en vrouwen van elkaar kunnen verschillen, hoe zij van elkaar kunnen leren en hoe zij bovenal het beste uit zichzelf kunnen halen. Vervolgens zullen allerlei ondersteunende instrumenten zorgen voor een blijvend resultaat: een gezonde verhouding op alle niveaus van dit bedrijf.

Op verschillende manieren zal ik de ontwikkelingen binnen DHV met nieuwsgierigheid en groot vertrouwen volgen,

Hartelijke groet,

Sybilla Dekker

Lid Raad van Commissarissen DHV
Voorzitter Charter Talent naar de Top

Management samenvatting

Aanleiding en doel

Deze scriptie is geschreven als afstudeeronderzoek voor de Master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de problematiek van de trage doorstroom van vrouwen naar de top binnen DHV, technisch ingenieurs adviesbureau. De volgende onderzoeksvraag stond hierin centraal: *“Wat zijn factoren die in de beleving van vrouwen binnen DHV, respectievelijk op toestroom-, subtop- en topposities, van invloed zijn op hun doorstroom naar hogere posities, en hoe ervaren zij deze factoren?”*.

In de Corporate Responsibility Report 2007 onderschrijft DHV al het belang van diversiteit. Het ondertekenen van het Charter Talent naar de Top in mei 2008 is een eerste stap in de richting van expliciet diversiteitbeleid, gericht op gender. DHV geeft met hun handtekening onder dit Charter te kennen dat zij de doorstroom van vrouwen naar de top stimuleren en een gezonde man-vrouwverhouding willen realiseren op alle niveaus van het bedrijf. Omdat DHV nog niet eerder expliciet diversiteitbeleid heeft gevoerd, wil men eerst weten wat er speelt en leeft onder vrouwen binnen DHV. Zodoende zal het mogelijk zijn passend diversiteitbeleid op te zetten. Diversiteit moet een cultuurwaarde worden.

Daarnaast is in wetenschappelijk opzicht niet veel bekend over de technische sector, dan wel technische professionals en de doorstroom van vrouwen. De meer scheve man-vrouwverhouding in die sector in vergelijking met bijvoorbeeld de zorg en het onderwijs leidt mogelijk tot een andere waardering van vrouwelijke eigenschappen, welke mede de ontvangst van vrouwen kan beïnvloeden. Deze en andere factoren maken het een complex vraagstuk waar dit onderzoek meer inzichten over zal verschaffen.

Hoofdpunten theorie

In het theoretisch kader wordt gesproken over de verschillende perspectieven waarmee naar dit vraagstuk wordt gekeken. Maar dit onderzoek neemt het gender perspectief, met haar gender stereotypes als een diepere insteek van het vraagstuk, omdat het meer ingaat op individuele gedragingen en normen en waarden die een organisatie vormen.

Gender stereotypes kunnen ten grondslag liggen aan organisatienormen over ‘succesvol zijn’ of ‘geschikt zijn voor leiderschap’. In principe geldt: hoe extremer de verhouding tussen de dominante groep en de minderheidsgroep, hoe groter de kans dat gender stereotypes benadrukt worden. De verschillende organisatienormen zijn dan vooral een bevestiging van de dominante norm. Als die dominante groep bestaat uit mannen, dan zal de norm ook vooral gerelateerd zijn aan mannelijke waarden. In allerlei organisatiepraktijken zouden gender stereotypes op die manier negatief kunnen werken voor de doorstroom van vrouwen naar de top. Hierbij valt te denken aan selectieprocedures, promotiecriteria, netwerkmogelijkheden, uitvergroten van rolmodellen en de manager zelf, die een rol speelt in de beoordeling. Ook de vrouwelijke werknemer kan beïnvloed worden door de heersende norm. Zij kan haar ambitie onbewust bijstellen, omdat ze zich niet kan identificeren met de criteria die gelden voor promotie en leiderschap.

Tot slot wordt ook ingegaan op de ‘nieuwe professional’, omdat vrouwen binnen DHV bovenal ook professional zijn. De nieuwe professional is een mentor voor zijn eigen kennis. De organisatie moet deze kennis managen.

Methode

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek aan de hand van een case study. Twintig vrouwen zijn diepgaand geïnterviewd. Deze 20 vrouwen variëren allereerst in positie: toestroompositie (Functiegroep 10 + 11); subtop (FG 12 + 13) en top (FG 14+) en daarnaast in functie (professionele lijn/management lijn). Verder zijn factoren als businessgroep, leeftijd, achtergrond, man-vrouwverhouding op de afdeling en ambitie meegenomen om een zo representatief mogelijke steekproef te krijgen. De resultaten uit het literatuuronderzoek gaven richting aan de interviews door middel van topics. Ter aanvulling op deze topics, zijn in het beginstadium gesprekken gevoerd met vier vrouwen op verschillende niveaus. De interviews waren halfgestructureerd. De vrouwelijke respondenten kregen de ruimte om zelf de focus van het gesprek te bepalen. De topiclijst gold hierbij als controlemiddel. Met deze 20 vrouwen is in grote openheid gesproken over loopbaankeuzes, organisatiecultuur, thuissituatie, rol van de manager, kansen en mogelijkheden en belemmeringen. In de analyse van de interviewdata zijn uiteindelijk die thema's gekozen die in het licht van de probleemstelling relevant zijn.

Resultaten en conclusies

Voor de presentatie van de resultaten is uitgegaan van wat de vrouwen zelf benoemen als zijnde factoren die van invloed zijn op hun doorstroom naar hogere posities. Binnen al deze thema's staan verschillende spanningsvelden centraal die door de vrouwelijke werknemers op verschillende manieren ervaren worden. Ook staan ze in het licht van wat een vrouw in een mannenorganisatie als DHV tegenkomt en hoe zij haar eigen doorstroom daarbinnen vormgeeft.

Toegevoegde waarde is voor de geïnterviewde vrouwen het centrale uitgangspunt als het gaat om hun doorstroom naar de top. Dit kan tot uiting komen in inhoudelijke functies als ook in managementfuncties. De inhoud is leidend in de loopbaan van deze vrouwen. Toch blijkt dat bijna iedereen voor de managementlijn kiest of deze stap serieus overweegt. Terwijl ze in zo'n functie de inhoud juist meer los moeten laten. Deze overweging heeft twee oorzaken: er is kritiek op de professionele lijn, behandeld als thema 1, en de geïnterviewde vrouwen zijn op zoek naar de invulling van hun mensgerichte kwaliteiten, wat duidelijk wordt in thema 2 en 3.

Thema 1. Erkenning van de professionaliteit en de mogelijkheden van de professionele lijn

De kritiek op de professionele lijn is drieledig. 1. Professionele functies brengen veel reistijd met zich mee. Voornamelijk voor de vrouwen met kinderen is een functie 'in huis' daarom interessant. 2. Het ontbreekt aan strategie over met welke projecten en specialismen DHV zich wil onderscheiden. Voor de respondenten is het daardoor niet duidelijk hoe zij hun toegevoegde waarde voor DHV zo groot mogelijk kunnen maken. 3. In de top van de professionele lijn zitten geen vrouwen. Hierdoor lijkt het of de norm voor hogerop komen in de professionele lijn niet gerelateerd is aan kennis, maar aan sekse. Wanneer deze kritieken opgelost worden, zijn er vrouwen die juist heel expliciet kiezen voor een professionele carrière.

Thema 2. Erkenning van vrouwelijke kwaliteiten

Bijna alle vrouwen in het onderzoek willen graag invulling geven aan hun mensgerichte kwaliteiten. De manager speelt een belangrijke rol in de erkenning van die kwaliteiten. Het blijkt dat veel van de vrouwen die op dit moment een managementfunctie vervullen, vanwege die mensgerichte kwaliteiten hiervoor gevraagd zijn. Opvallend is dat de groep vrouwen die nog geen invulling kunnen geven aan deze mensgerichte kwaliteiten, erkenning van hun manager missen. Hierdoor ervaren zij onzekerheid en teleurstelling over hun mogelijkheden tot doorstroom. Verder wordt geconstateerd dat deze groep vrouwen één ding gemeen hebben: ze werken op een van de meest technische afdelingen binnen DHV en zijn daar een van de weinige vrouwen, zo niet de enige.

Thema 3. Bevestiging van kwaliteiten door middel van personeelsinstrumenten

De geïnterviewde vrouwen zoeken ook bevestiging in hun omgeving. De vaagheid van selectieprocedures kan een bevestiging zijn van het gebrek aan erkenning wat een aantal vrouwen al ervaren. Vaagheid komt doordat het doel, de criteria en de selectiecommissies per afdeling kunnen verschillen. Veel van deze vrouwen vinden hun bevestiging door middel van coaching, intervisie en rolmodellen. Wanneer weinig andere vrouwen op de afdeling zijn, dan blijven vrouwen vaak zoekende of onzeker over hun rol. Het valt op dat enkele van deze vrouwen én een minder goed vrouwelijk perspectief constateren voor doorgroei in de professionele lijn én ook minder geholpen worden in hun zoektocht naar de toegevoegde waarde van hun vrouwelijke kwaliteiten.

Thema 4. Work-life balance

Een deel van de vrouwen, diegene met jonge kinderen, ervaren een spanningsveld tussen hun privéwens en hun groeiwens. Door afnemende flexibiliteit en mobiliteit kunnen zij zich soms niet volledig inzetten in hun functie, laat staan een hogere functie aannemen. Volledige inzet wordt echter ingekleurd door bepaalde organisatienormen. Het doen van nevenactiviteiten en de wil om mobiel te zijn, zijn volgens de vrouwen zwaarwegende normen binnen DHV voor promotie en doorgroei. Het kost deze groep vrouwen veel energie om continu om te gaan met dit spanningsveld. Zij ervaren een gebrek aan bewustwording en erkenning over hun inzet.

Thema 5. Jezelf kunnen zijn en als 'vrouw' benaderd worden

De ontvangst van vrouwen wordt door alle geïnterviewden wel eens negatief ervaren. Zij hebben het gevoel dat ze zich moeten bewijzen, dat ze altijd opvallen of beschermd worden, omdat ze de (enige) vrouw zijn. Soms wordt het opvallen juist als voordeel gezien: ze merken dat ze een aanvulling zijn binnen een team met alleen mannen. De meeste van de geïnterviewde vrouwen vinden het lastig expliciet hun ambitie te uiten of zichzelf te verkopen. Wel weten ze dat dit de norm is qua profilering. De vrouwen op de hogere posities ervaren dat openheid over hun ambities en zichzelf verkopen juist bij hebben gedragen aan hun huidige positie.

Belangrijkste adviezen

Ik adviseer DHV hun diversiteitbeleid te richten op drie pijlers: bewustwording & communicatie; HR-beleid en ondersteunende systemen. De centrale boodschap is: diversiteit is een cultuurwaarde voor het hele bedrijf en niet alleen een middel van HRM. Schematisch hieronder de aanbevelingen:

Pijler	Instrument	Boodschap
Bewustwording & Communicatie	<ul style="list-style-type: none">▪ Activiteiten t.b.v. de dialoog▪ Diversiteit als onderdeel in training voor leidinggevenden▪ 'Oog voor diversiteit' als criterium voor leidinggevenden	Praten over effecten en toegevoegde waarde van diversiteit. Hoe gekleurd is je 'bril'? Rol manager benadrukken
HR-beleid	<ul style="list-style-type: none">▪ Coaching/mentoring/intervisie▪ Selectie/Promotie gender-neutraal▪ POP/Loopbaanpaden stimuleren▪ Work-life balance▪ Introductieprogramma nieuwe vrouwelijke medewerkers	Inhoudelijke strategie= uitgangspunt voor invulling HR-instrumenten: wat is de rol van je personeel? Wie heb je nodig en welke bijdrage levert ieder afzonderlijk individu?
Ondersteunende systemen	<ul style="list-style-type: none">▪ Impressiemanagement▪ Rolmodellen uitvergroten▪ Netwerkmogelijkheden vergroten	Confrontatie met eigen profilering. Inspiratie en perspectief door contact met andere vrouwen.

Inhoudsopgave

Voorwoord auteur	3
Voorwoord Sybilla Dekker	4
Management samenvatting	5
1 Inleiding	10
1.1 Leeswijzer	13
2 Theoretisch Kader	14
2.1 Inleiding theoretisch kader.....	14
2.2 De verschillende perspectieven	14
2.3 Het perspectief: gender stereotypes.....	19
2.3.1 Gender, organisaties en leiderschap.....	21
2.3.2 Gender en vrouwelijk leiderschap.....	23
2.3.3 Factoren in de organisatie.....	26
2.3.4 Factoren van de vrouwelijke medewerker.....	29
2.4 Vrouwelijke professionals in de techniek.....	30
2.5 Slot: verwachtingspatronen	32
3 Methode	34
3.1 Kwalitatief onderzoek.....	34
3.2 Rol Projectgroep Talent naar de Top.....	34
3.2 Respondenten	35
3.3 Het interview	36
3.4 Data-analyse	37
4 Resultaten	39
4.1 Inleiding	39
4.2 Erkenning van de professionaliteit en de mogelijkheden van de professionele lijn.....	41
4.2.1 Welke kritiek is er op de professionele lijn?.....	42
4.2.2 Wat kenmerkt de vrouwen die wel voor een professionele functie gaan?	43
4.2.3 Inhoudelijke drive combineren met managementtaken	43
4.2.4 Korte interpretatie	44
4.3 Erkenning van vrouwelijke kwaliteiten	46
4.3.1 Waardering ‘vrouwelijke’ kwaliteiten	46

4.3.2	Feedback manager	47
4.3.3	Korte interpretatie	49
4.4	Bevestiging van kwaliteiten door personeelsinstrumenten.....	50
4.4.1	Ondoorzichtige selectieprocedures.....	50
4.4.2	Coaching / intervisie / rolmodellen	51
4.4.3	Korte interpretatie	52
4.5	Work-life balance	54
4.5.1	Groeiwens en privéwens	54
4.5.1.1	Afnemende flexibiliteit en organisatie die nevenactiviteiten waardeert	55
4.5.1.2	Afnemende mobiliteit en organisatie die beweging waardeert	55
4.5.2	Gebrek aan bewustwording en waardering	56
4.5.3	Korte interpretatie	57
4.6	Jezelf kunnen zijn én als ‘vrouw’ benaderd worden	59
4.6.1	Ontvangst vrouwen	59
4.6.2	Omgang met ‘vrouwzijn’	61
4.6.3	Ambitie profileren	61
4.6.4	Consequenties profilering	63
5	Conclusie	64
6	Discussie	67
7	Aanbevelingen	74
7.1	Bewustwording en communicatie.....	74
7.2	HR-beleid	75
7.3	Ondersteunende systemen	77
Literatuurlijst	79
Bijlages	83
BIJLAGE I:	DHV – STAND VAN ZAKEN 2008	84
BIJLAGE II:	OVERZICHT FUNCTIES EN SCHALEN.....	85
BIJLAGE III:	TOPICLIJST.....	86
BIJLAGE V:	PAPER PUBLIEKE DIMENSIE DHV (in opdracht van UU)	88

1 Inleiding

Als we de actualiteit moeten geloven, dan zitten ambitieuze vrouwen vol schrammen en bulten. Ze stoten zich namelijk geregeld aan een glazen plafond en vallen van een glazen klif. Mannen zien er daarentegen heel gesmeerd uit, want die zitten in een glazen lift die naar boven schiet. Het voelt alsof we na jaren wel een keer uitgepraat moeten zijn over de doorstroom van vrouwen naar de top. Maar niets is minder waar. Het onderwerp is actueler dan ooit! Door de globaliserende wereld is er juist veel aandacht voor de bijdrage van vrouwen aan ondernemingen.

In deze economische crisis zegt men wel eens: 'als vrouwen de wereld zouden besturen, zou er meer aandacht zijn voor integriteit, duurzaamheid, samenwerking en harmonie' (Vonk, 2009). Plaats daarbij dat de arbeidsmarkt krap is, de vergrijzing op de loer ligt en bedrijven een 'war for talent' begonnen zijn, dan is er eigenlijk maar één conclusie: de tijd lijkt nog nooit zó rijp geweest voor vrouwen om door te groeien naar de top. Maar hoe hoog de nood ook is, de cijfers laten zien dat er nog geen schot in de vrouwenzaak zit. Onderzoek onder 122 Nederlandse beursgenoteerde bedrijven wijst uit dat slechts 5,7% van de bestuurders en commissarissen een vrouw is (Female Board Index, 2008). Daarnaast blijkt dat Nederland met een gemiddelde van 26% vrouwen op hogere managementposities ver onder het Europees gemiddelde van 33% ligt (Emancipatiemonitor, 2008). Hoewel het makkelijk schieten is met dergelijke cijfers, gaat het veel meer om de discussie die er achter zit. Het lijkt erop dat bedrijven en overheden inmiddels de vraag voorbij zijn of diversiteit aan de top wenselijk is. Onder andere McKinsey & Company (2008) toonden al aan dat bedrijven met meer vrouwen in de top beter presteren op innovatie en besluitvorming. Gender diversiteit is dus niet meer alleen een sociaal vraagstuk, het bewijst zelfs voor bedrijven een competitief voordeel tot stand te kunnen brengen. En gezien vrouwen de helft van de bevolking uitmaken is het duidelijk dat ook zij voorop moeten lopen in de economie en het sociale leven. En niet alleen omdat dat 'fair' is, maar om te verzekeren dat de beste mensen bij elkaar komen om gezamenlijk de uitdagingen van de maatschappij aan te gaan (McKinsey & Company, 2008). Toch blijven bedrijven en overheden worstelen met de vraag h^oe ze diversiteit kunnen realiseren en hoe ze hun vrouwelijk talent aan zich kunnen binden.

Vrouwen in topposities, in geen enkele branche zijn het er erg veel. Maar in de technische sector lijkt de spoeling wel heel dun. Hoe dat komt? Tja, dat groeit kennelijk zo. Het aandeel vrouwen bij een technische opleiding is al laag, dus dat die scheve verhouding zich doorzet in een bedrijf is best logisch. Maar wanneer je als technisch bedrijf gemiddeld 26% vrouwen in dienst hebt, waarvan de helft in ondersteunende functies en je uiteindelijk in de top nog maar 8% overhoudt, dan wordt het vraagteken wel behoorlijk groot.

Het bedrijf

Deze cijfers illustreren de situatie van DHV, technisch ingenieurs adviesbureau. DHV heeft verschillende technische vakgebieden: Bouw & Industrie (BI), Ruimte & Mobiliteit (RM), Water (Wa) en Aviation. Met verschillende vestigingen in Nederland, Europa, Azië, Afrika en Noord-Amerika levert DHV wereldwijde advies- en ingenieursdiensten onder het motto 'Local Delivery of Global Solutions'. Door hechte samenwerking met de klant, met partners en medewerkers hoopt DHV multidisciplinaire diensten op te zetten die een duurzame ontwikkeling van de leefomgeving tot stand brengen. De dienstverlening bestaat onder andere uit technisch- en beleidsadvies, maar ook uit planning en ontwerp en projectontwikkeling (www.dhv.nl).

Sinds 2007 al heeft DHV in hun 'Corporate Responsibility Report, 2007' diversiteit als belangrijk speerpunt geformuleerd om de organisatiedoelen te behalen (DHV Group, 2007). DHV erkent dat het een sterke combinatie van diverse achtergronden nodig heeft om een duurzame organisatie tot stand te kunnen brengen en om creatief, flexibel en innovatief te zijn. Ze willen met respect naar deze verschillen kijken om zodoende een competitief voordeel te behalen op de markt. Deze markt is tenslotte ook erg divers. Diversiteit wordt door DHV in de brede zin van het woord onderschreven: etniciteit, gender, leeftijd en ervaring.

Een eerste stap in de richting van concreet diversiteitbeleid, gericht op gender, is het ondertekenen van het Charter 'Talent naar de Top' in mei 2008. Het Charter Talent naar de Top is een nationaal initiatief van de Taskforce Talent naar de Top en beoogt een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties. Het Charter gaat uit van samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en vrouwen en is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen VNO-NCW, de FNV, de SER en vertegenwoordigers van bedrijven, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Ministerie van Economische Zaken. Voorzitter van het Charter is Sybilla Dekker. Zij is tevens lid van de Raad van Commissarissen van DHV (zie voorwoord).

Elke ondertekenaar formuleert heldere doelstellingen voor de eigen organisatie en moet bereid zijn om de resultaten te rapporteren aan de Monitoring Commissie van het Charter. Op basis van de doelstellingen moeten de organisaties concrete maatregelen nemen op het gebied van diversiteit en vrouwen. Het Charter hoopt een onomkeerbaar proces tot stand te brengen en hoopt een positief teken af te geven aan het bedrijfsleven dat de focus op diversiteit en daarmee op vrouwen een automatisme wordt. Het Charter zal dan ook de behaalde resultaten per bedrijf jaarlijks rapporteren en publiceren (www.talentnaardetop.nl). Voor DHV betekent het dat ook zij persoonlijke doelstellingen moeten hebben. Het streven is om deze doelstellingen binnen 3 tot 5 jaar te bewerkstelligen.

In bijlage 1 – 'DHV, stand van zaken 2008' is een uitgebreid overzicht te zien van de man-vrouwverhouding voor DHV Nederland (31/12/2008). Vrouwen maken voor 26,6% deel uit van DHV, maar slechts 10% van de vrouwen zit in salarisschaal 12 of hoger, bij mannen is dit 30%. Vanaf salarisschaal 12 zit je in de hogere echelons van de organisatie. Hieruit valt te concluderen dat DHV nog lang niet voldoet aan een evenwichtige man-vrouwverhouding en zeker richting de top blijft het aantal vrouwen steken. Volgens Kanter (1977) is geen sprake van een minderheid als minimaal 30% van de desbetreffende doelgroep vertegenwoordigd is in een groep. Een gezonde diversiteit kan dus bereikt worden bij een man-vrouwverhouding van 70% - 30% binnen een bepaalde groep. Ondanks dat DHV nog niet eerder iets heeft gedaan aan diversiteit, zijn zij wel overtuigd dat een gezonde man-vrouwverhouding de samenwerking tussen professionals en lijnmanagers op een hoger niveau trekt. DHV erkent dat zij door haar netwerk en de branche waarin zij opereert traditioneel een mannenbedrijf is. Door deze factoren wijken zij af van organisaties waar diversiteit ogenschijnlijk al normaal is, bijvoorbeeld in het onderwijs of bij de overheid. Hierdoor zal DHV niet koste wat kost proberen de 30% op alle niveaus te behalen, maar zal zij wel streven naar de uiterste mogelijkheden die in hun bereik liggen. Dit is niet altijd kwantitatief, maar meer nog kwalitatief van aard. DHV zal wel, met de overheid als belangrijke klant, beter tegemoet kunnen treden aan hun afzetmarkt wanneer ook zij een goed diversiteitbeleid hanteren.

Waarom dit onderzoek?

Een technisch ingenieurs adviesbureau zou haar naam niet waarmaken als ze niet eerst wil weten wat precies het probleem is. In opdracht van DHV wordt daarom eerst intern onderzoek uitgevoerd. Het directe doel van dit onderzoek is er achter te komen welke oorzaken ten grondslag liggen aan de moeilijke doorstroom van vrouwen naar hogere posities. In de context van DHV zijn mannen altijd de dominante groep geweest (zowel intern als ook in het externe netwerk) en is er simpelweg nog nooit (bewust) diversiteitbeleid gevoerd. De oorzaken van de moeilijke doorstroom van vrouwen zullen

daardoor mogelijk niet direct aan de oppervlakte liggen en dus moet zorgvuldig gekeken worden naar dergelijke specifieke DHV-factoren en hun relatie met dit vraagstuk. De uitkomsten van het onderzoek moeten bijdragen aan heel gericht en passend diversiteitbeleid.

Niet alleen in praktisch opzicht, maar ook in wetenschappelijk opzicht is het interessant om dit onderzoek uit te voeren. Ondanks de grote hoeveelheid aan literatuur, zijn de discussies over het vraagstuk 'vrouwen naar de top' nog niet eensluidend. Is er nu wel of geen glazen plafond? Licht het soms aan de ambitie van vrouwen? Hoe kijken wij eigenlijk aan tegen leiderschap en gender? Bovendien geldt ook dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar specifiek vrouwen in de technische sector. Een sector welke van traditie een mannenwereld is, waar verhoudingen dus ook nog extremer zijn. Hoe wordt daar tegen vrouwen aan gekeken? En ook: hoe kijken vrouwen zelf tegen hun doorstroom aan?

Binnen dit onderzoek speelt aldus het idee dat de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen geëxploreerd moeten worden (fundamenteel onderzoek) om onder andere wetenschappelijke kennis te vergaren over dit onderwerp (Boeije, 2008). Door naar het perspectief van de vrouwen binnen DHV te vragen over haar doorstroom- en loopbaanmogelijkheden zal een beschrijving van de situatie ontstaan. Maar ook zal hopelijk duidelijk worden waarom ze doen wat ze doen. Er wordt getracht het onderwerp te theoretiseren. Deze benadering komt overeen met de 'grounded theory' die als doel heeft om begrip of theorie te ontwikkelen met betrekking tot een complex onderwerp (Boeije, 2008). Omdat het onderzoek zich beperkt tot een bepaalde groep vrouwen in een bepaald bedrijf (zie onderzoeksvraag), zal de mogelijke theoretisering ook alleen in algemene zin kunnen gelden voor een vergelijkbare groep in een vergelijkbaar soort bedrijf, bijvoorbeeld vrouwelijke professionals in de technische sector.

Naast het bestuderen van de situaties, is de doelstelling ook om de situaties te veranderen (praktijkonderzoek). Met de mogelijke verklaringen uit dit onderzoek kan DHV praktische instrumenten inzetten die het gedrag misschien kunnen sturen ten behoeve van de organisatie.

Vraagstelling

Om bovenstaande doelstelling te behalen, is het noodzakelijk dat de onderzoeksvraag gericht is op de aard van het verschijnsel en niet zozeer op de omvang (Boeije, 2008). Bovendien probeert dit onderzoek te achterhalen hoe de verschillende elementen zich tot elkaar verhouden en of alle aspecten altijd aanwezig zijn. Deze benadering vindt zijn betekenis in *interpretatief onderzoek*, welke uitgaat van het principe dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat ze gezamenlijk een werkelijkheid construeren (Boeije, 2008).

De vraag die in dit onderzoek beantwoord gaat worden:

Wat zijn factoren die in de beleving van vrouwen binnen DHV, respectievelijk op toestroom-, subtop- en topposities, van invloed zijn op hun doorstroom naar hogere posities, en hoe ervaren zij deze factoren?

Beleving in deze vraag gaat over de waarde die toegekend wordt aan factoren betreffende de doorstroom naar de hogere posities. Beleving kan gevormd worden door kennis en ervaring. De onderzoeksvraag gaat verder uit van het perspectief van de vrouw. Gezien de doelstellingen is DHV geïnteresseerd in hun perspectief op het vraagstuk. Hun ervaringen binnen het bedrijf verklaren mogelijk waar de knelpunten én kansen voor oplossingen liggen.

De vraag is verder toegespitst op die bepaalde groep vrouwen, die in de komende vijf jaar verandering mogelijk kunnen maken in de man-vrouwverhouding op de hogere niveaus van de

organisatie. Deze groep is ingedeeld op basis van schalen: de toestroomposities zijn schaal 10 en 11, subtop wordt gedefinieerd als schaal 12 en 13 en alle functies op schaal 14 en hoger zijn toposities. In bijlage 2 is een overzicht te zien van de soorten functies per functieschaal, zoals die binnen DHV gelden.

1.1 Leeswijzer

In dit onderzoeksrapport zal bovenstaande onderzoeksvraag beantwoord worden. Eerst zal in het theoretisch kader (H. 2) duidelijk worden vanuit welke theorieën het vraagstuk wordt ingestoken. Dat vormt het fundament voor de situatieschets van DHV. In welk parket bevinden zij zich momenteel waardoor het zo interessant is om hun situatie verder uit te diepen? Vervolgens zal dieper ingegaan worden op de methode en de gebruikte technieken (H.3). Onder andere de selectie van de respondenten en de analyse van de interviewdata komt hierin aan bod. Hoofdstuk 4 vormt de uiteenzetting van de resultaten. Met behulp van de citaten van de vrouwelijke respondenten zal duidelijk worden hoe zij tegen hun doorstroom binnen DHV aankijken. De conclusies van de resultaten zullen per thema kort toegelicht worden in hoofdstuk 5, waarna de discussie volgt. Hierin wordt een relatie gelegd met de literatuur, zoals die in het theoretisch kader uiteen is gezet. De vraag is of de resultaten overeenkomen met de literatuur of dat ze mogelijk nieuwe dingen aan het licht brengen. De discussie geeft ook ruimte voor de evaluatie van het onderzoeksproces. Dit onderzoeksrapport zal eindigen met aanbevelingen ten behoeve van de doorstroom van vrouwen naar de top binnen DHV.

2 Theoretisch Kader

2.1 Inleiding theoretisch kader

In de inleiding van dit onderzoek werd duidelijk hoe verschillende ontwikkelingen in de maatschappij ertoe bij hebben gedragen dat diversiteit een belangrijk speerpunt is geworden voor veel organisaties. Zoals aangegeven gaat het binnen dit onderzoek in het bijzonder over de doorstroom van vrouwen naar hogere posities. Uit vele publicaties komt naar voren dat hoe hoger men komt in de organisatie, hoe schever de verhouding is tussen het aantal mannen en vrouwen (Emancipatiemonitor, 2008). Vanuit het diversiteitsprincipe zou het het streven waard kunnen zijn om onder andere die verhouding evenwichtiger te krijgen. Maar hoe kan dat bewerkstelligd worden? Enkel en roepen dat het slechts een kwestie van tijd is, maar hoe veel ook over dit vraagstuk geschreven is, een echt eensluidend antwoord is niet te vinden. De oorzaak is namelijk zeer complex, niettemin omdat er gewoon niet één oorzaak aan te wijzen is. Discussies kenmerken zich bovendien door de verschillende perspectieven waarmee naar het vraagstuk wordt gekeken. In de loop van de jaren is onder andere het organisatieperspectief gebruikt (ook wel het 'glazen plafond' genoemd), het sociologisch perspectief probeert in te gaan op de stelling dat het ontbreekt aan ambitie bij vrouwen en meer recentelijk vormt de discussie zich rondom het gender perspectief, welke ingaat op de vooronderstellingen die men heeft over mannen en vrouwen.

In dit theoretisch kader wordt getracht met die perspectieven een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van factoren die van invloed zijn op de doorstroom van vrouwen naar de top en met name ook op welke manier die factoren invloed uitoefenen op de doorgroei. Hierdoor zal een sterke basis ontstaan om de problematiek binnen DHV te achterhalen en de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Allereerst wordt een korte uiteenzetting gegeven van de eerste twee perspectieven met betrekking tot 'vrouwen naar de top', namelijk het organisatieperspectief en het sociologisch perspectief (H 2.2). Dit onderzoek kiest verder voor het gender perspectief als insteek voor een diepere discussie van het vraagstuk. Waarom die keuze is gemaakt en hoe die benadering eruit ziet, zal duidelijk worden in H 2.3 om vervolgens in H 2.4 heel specifiek in te gaan op onderzoeken die schrijven over 'vrouwelijke professionals in de techniek'. Dit om het kader compleet te maken. Tot slot volgt een uiteenzetting van verwachtingspatronen die zijn ontstaan uit het literatuuronderzoek (H 2.5). Deze verwachtingspatronen worden uiteindelijk in de discussie vergeleken met de verkregen resultaten.

2.2 De verschillende perspectieven

Binnen diversiteitsbeleid is één van de vraagstukken de arbeidsparticipatie van vrouwen. Vooral de kwestie over de doorstroom van vrouwen naar topposities is aanleiding voor veel onderzoek. In de Emancipatiemonitor 2008, uitgevoerd door het Sociaal Cultureel Planbureau en het Centraal Bureau voor de Statistiek, blijkt dat in Nederland zo'n 26% van de managementfuncties bekleed worden door vrouwen. Dit is veel minder gezien de gemiddelde Europese situatie met een derde vrouwen op dergelijke posities. Daarnaast heeft in Nederland slechts 7% van de vrouwen een toppositie in de Raad van Bestuur of de Raad van Commissarissen (Merens & Hermans, 2008).

Deze getallen laten zien dat de verhoudingen tussen mannen en vrouwen op topniveau nog behoorlijk scheef kunnen liggen. De verschillende onderzoeken proberen de oorzaken van dit fenomeen te achterhalen. Het idee van het 'glazen plafond' is misschien wel het meest gehoord. Dit is een organisatieperspectief. Later werd ook geschreven vanuit sociologisch perspectief over de ambities van vrouwen die tekort zouden schieten. Hieronder volgt een uiteenzetting van beide perspectieven.

Glazen plafond

Hoewel de discussie rondom het glazen plafond al behoorlijk verzadigd lijkt te zijn, bestaat er nog steeds onduidelijkheid over het begrip. Enerzijds vraagt men zich af in welke praktijken het glazen plafond zichtbaar wordt (Oakley, 2000; Pichler e.a., 2008) en anderzijds hoe het begrip gebruikt moet worden, letterlijk of flexibel (Baxter & Wright, 2000).

De term 'glazen plafond' is een letterlijke vertaling van het Engelse woord 'glass ceiling' en is bedacht door Morrison, White & Van Velsor (in: Draulans, 2004). De omschrijving die zij geven, komt in principe neer op een onzichtbare barrière, die het voor vrouwen moeilijk maakt om door te stromen naar topposities. Door De Olde en Slinkman (1999) verder gedefinieerd als een verticale seks-segregatie waardoor een onevenwichtige samenstelling van het personeelsbestand ontstaat. Verder onderzoek aan de hand van deze term, maakte duidelijk dat het glazen plafond niet zozeer een individuele vrouw in haar carrière raakt, maar dat het kenmerkend is voor vrouwen als groep. Het geeft namelijk aan dat bepaalde verwachtingen en eisen aan hen worden gesteld die veelal resulteren in het feit dat vrouwen zich meer moeten bewijzen dan mannen en daardoor ook moeilijker toetreden tot de top van een organisatie (Baxter & Wright, 2000; Draulans, 2004). Men vroeg zich af welke praktijken of processen dit glazen plafond creëren. Meerdere auteurs (Oakley, 2000; Pichler e.a., 2008) geven aan dat er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen als het gaat om loon en succes in de carrière. Het glazen plafond zagen zij terug in het feit dat vrouwen minder betaald krijgen, weinig deel uitmaken van het senior management, weinig betrokken worden bij strategiebepaling, langzamer doorstromen naar middenmanagement posities en minder betrokken worden bij managementtrainingen. Vrouwen merken dat ze vooral in de niet-strategische banen vertegenwoordigd zijn, in plaats van in lijn- of managementposities die leiden tot doorgroei naar de top. Ze krijgen daardoor voornamelijk een ondersteunende functie voor hun meer strategisch gepositioneerde mannelijke collega's (Wirth, 2004). Deze gebreken zijn aspecten die op organisatieniveau spelen en worden door mannen vaak als de oorzaak beschouwd van de trage doorstroom van vrouwen naar de top (Oakley, 2000). Aanpassing van deze gebreken is zo op het eerste gezicht niet zo moeilijk: recruitment kan zich sterker richten op het aannemen van vrouwen voor strategische functies en intern kunnen speciale trainingen aangeboden worden voor die vrouwen die willen werken aan hun persoonlijke groei. Toch werd ook geconstateerd dat de organisatiepraktijken niet de enige categorie vormden. Bedrijven die op deze aspecten specifiek beleid gingen voeren ten behoeve van de vrouwen, zagen dit niet direct 'uitbetaald' in een evenwichtiger man-vrouwverhouding (Oakley, 2000). Wat kon er nog meer aan de hand zijn? Oorzaken op cultureel niveau zouden tevens het glazen plafond in stand houden (Vianen, van, en Fischer, 2002). Aspecten als beeldvorming rondom een topfunctie (tijdrovend en intensief), de voorkeur voor 'mannelijke' leiderschapsstijlen, en de relatie tussen mannen en vrouwen vormen die organisatiecultuur en zijn volgens vrouwen juist de oorzaak waarom zij moeilijk door kunnen stromen (Oakley, 2000). Wirth (2004) geeft verder aan dat vrouwen die werkzaam zijn in mannen gedomineerde bedrijven een gebrek aan acceptatie voelen, en dat ze minder vrouwelijke rolmodellen hebben. Het ontbreken van een positief actiebeleid ten gunste van vrouwen resulteerde in teleurstelling. Het zorgde ervoor dat talentvolle vrouwen de overstap maakten naar andere bedrijven of dat ze voor zichzelf begonnen (Draulans, 2004).

Ook over de invulling van de term 'glazen plafond' bestaat onduidelijkheid. Baxter en Wright (2000) benadrukken het gevaar van de populariteit van het begrip. Een simpele observatie kan voor dit glazen plafond namelijk al bevestigend werken. Ook zonder systematisch onderzoek is te zien dat op ondersteunend niveau voornamelijk de vrouwen oververtegenwoordigd zijn en op topniveau de mannen. Maar heel letterlijk genomen zegt de metafoor ook dat onder het glazen plafond de mogelijkheden voor vrouwen gelijk zijn aan die van mannen, maar dat boven het glazen plafond vrouwen geen promotie meer kunnen maken (Baxter & Wright, 2000). De praktijk heeft deze situatie echter al ingehaald (er zijn vrouwen die de top wel halen) en ontkracht daarmee het begrip. Bovendien kan men zich afvragen of discriminatie niet op elk niveau (in meer of mindere mate) een

rol speelt en misschien zelfs wel op de laagste lagen? Zonder de term in zijn geheel te verwerpen, pleiten deze auteurs daarom liever voor een meer algemene en lossere opvatting van het begrip. Zij vragen zich bijvoorbeeld af op welk niveau het glazen plafond zich bevindt en hoe 'dik' die dan is. In die vraagstelling spreken zij dan ook van het 'glazen plafond-effect': een hypothese waarbij de vooronderstelling geldt dat de barrières die vrouwen ondervinden, intensiever worden naarmate men hoger komt in de organisatie. Het glazen plafond als een dynamisch construct dus. Mogelijke resultaten uit hun onderzoek zouden kunnen helpen om de focus binnen dit vraagstuk te verplaatsen naar dat niveau waar het 'glazen plafond-effect' het ergste zou zijn (Baxter & Wright, 2000). Zonder al te extreme resultaten laat het onderzoek toch wat zien: voornamelijk in de lagere regionen van de hiërarchie ondervinden vrouwen moeilijkheden om door te groeien. Maar heel duidelijk is het glazen plafond-effect niet aanwezig.

Wat steekt in de hele discussie over het glazen plafond is dat simpelweg niet duidelijk wordt wat nu echt een glazen plafond is. Immers, als er zoveel speling mogelijk is met het begrip zelf, dan betekent dus ook dat de invulling elke keer weer anders is. In het onderzoek van Cotter e.a. (2001) wordt duidelijk hoe complex het fenomeen is en vooral ook: hoe gevoelig voor misinterpretaties! Zo is er pas sprake van een glazen plafond als op hiërarchisch niveau (bijvoorbeeld bij de doorgroei van laag management naar midden management) een verschil ontstaat wat puur en alleen te maken heeft met gender. Volgens de auteurs kan deze gender discriminatie alleen gemeten worden als andere werkgerelateerde aspecten als opleiding, ervaring, motivatie, productiviteit etcetera, uitgesloten worden van de meting en alleen gender gerelateerde aspecten overblijven. Deze vorm van discriminatie is enorm moeilijk te meten. Er is namelijk onduidelijkheid over welke criteria wel werkgerelateerd zijn en welke niet. Immers, of iemand getrouwd is of kinderen heeft (niet werkgerelateerd) zou heel direct effect kunnen hebben op iemands carrière oriëntatie en daarmee dus zijn/haar productiviteit (wel werkgerelateerd). Neem je dat dan mee in de meting als het puur gaat over gender?

In veel gevallen van onderzoek wordt het glazen plafond genoemd wanneer er überhaupt vormen van ongelijkheid te constateren zijn op hiërarchisch niveau. Als het gaat om promotie bijvoorbeeld kan het zo zijn dat vrouwen op alle niveaus van de hiërarchie het gevoel hebben minder snel kans te maken op promotie dan mannen. Volgens Cotter e.a. (2001) is dat dan een constatering van gender ongelijkheid, maar niet van gender discriminatie. Dit wordt in figuur 2.1 uitgelegd. Daarin valt te zien dat de promotiekansen voor mannen en vrouwen dan wel ongelijk zijn, maar ze blijven wel continu gelijk per level van hiërarchie. Het feit dat de verhouding daardoor steeds ongelijker wordt, geeft voor veel mensen al aanleiding om te spreken van een 'glazen plafond'. Echter, volgens Cotter e.a. (2001) ontstaat dat pas als op een specifiek niveau vrouwen steeds minder kans maken op promotie, bijvoorbeeld als het aantal vrouwelijke promoties in verhouding veel minder is bij de stap van midden management naar hoger management dan bij de stap van lager management naar midden management en deze promotiekansen voor mannen juist steeds groter worden, zie figuur 2.2. De gender kloof wordt daardoor niet alleen groter, maar wordt zelfs versneld naarmate men hoger komt in de organisatie. Als constant vormen van gender ongelijkheid te zien zijn in de organisatie, dan is dat gender effect gewoon een manifestatie van gender ongelijkheid en geen specifiek glazen plafond (Cotter e.a. 2001).

Level van hiërarchie	Aantal mannen	Aantal vrouwen	Promotiekansen M – V	Verhouding
1 (Laag)	100	100	n.v.t.	1:1
2 (Midden)	20	10	20% - 10%	2:1
3 (Hoog)	4	1	20% - 10%	4:1

Figuur 2.1, voorbeeld van gehele gender ongelijkheid wat betreft promotiekansen in het voordeel van mannen

Level van hiërarchie	Aantal mannen	Aantal vrouwen	Promotiekansen M – V	Verhouding
1 (Laag)	100	100	n.v.t.	1:1
2 (Midden)	20	10	20% - 10%	2:1
3 (Hoog)	6	0.8	30% - 8%	6:1

Figuur 2.2, voorbeeld van gender discriminatie (glazen plafond) wat betreft promotiekansen in het voordeel van mannen

Welke criteria ook in ogenschouw genomen moeten worden om het daadwerkelijke glazen plafond te meten, het zal nooit een verklaring geven voor het ontstaan ervan. Het is slechts een populaire definitie geworden van een bekend verschijnsel. En zelfs met de juiste meetcriteria blijft het nog steeds een onjuiste benaming voor hetgeen echt gemeten wordt.

Conclusie voor dit onderzoek is toch bovenal dat het bepalen van de aanwezigheid van een glazen plafond minder relevant is en bovendien lastig, omdat criteria niet eenduidig zijn. De mogelijke constatering dat sprake is van een glazen plafond op één deelaspect (bijvoorbeeld promotiekansen of salarisverschillen) zou wel bij kunnen dragen aan heel gericht actiebeleid om dergelijke discriminatie te voorkomen.

Het glazen plafond is dus een term die voorzichtig gebruikt moet worden (Baxter & Wright, 2000), vanwege de sterke retoriek die in het woord zit. Hierdoor neigen vele onderzoekers ook naar tevens een strak gebruik ervan (alles erboven, alles eronder), terwijl dit verkeerde conclusies opwekt. Immers, topvrouwen zeggen zelf ook dat het glazen plafond niet bestaat. Hoe komt dat? Want wie zijn dan die vrouwen die aangeven dat ze wel belemmeringen ervaren? Het impliceert mogelijk dat het glazen plafond meer een uitwerking is van negatieve gevoelskwesaties, dan van echt harde 'tegenwerkingen' (het plafond) en dus dat die vrouwen die wel aan de top zitten, met argumenten komen als: 'niet zeuren, maar doen' (Catalyst, 2007). Zij zijn in feite ook het levende bewijs dat er geen sprake is van een 'glazen plafond'. Vandaar dat het interessant is om verder te kijken waar dat gevoel vandaan komt. Immers, het glazen plafond impliceert ook al iets 'transparants'. Iets dat we niet echt tastbaar kunnen maken in bepaalde praktijken. Eerder bleek ook al dat het aanpassen van dergelijke praktijken (vacatures m/v maken; speciale trainingen voor vrouwen; betere kinderopvang en mogelijkheden voor flexibele werktijden) geen gewenste effecten hebben gehad (Oakley, 2000).

Sociologisch perspectief

De discussie over het glazen plafond geeft het idee dat het slechts aan de organisaties zelf ligt dat weinig vrouwen in topposities zitten. Het sociologisch perspectief reageert op een heel andere stelling: het zou veel meer liggen aan het ontbreken van ambitie bij vrouwen om door te stromen naar de top. Met hun voorkeur voor deeltijdwerk en een harmonieuze verhouding tussen werk en privé zouden vrouwen zich ongeschikt maken voor een managementfunctie (Draulans, 2004). Daarnaast beschrijft de auteur dat bepaalde typische vrouwelijke eigenschappen worden geïnterpreteerd als niet-ambitieuze. Vrouwen zijn namelijk minder gevoelig voor hiërarchie en laten minder merken dat ze hogerop willen, in tegenstelling tot mannen (Draulans, 2004). De auteur noemt dit zelfs een vorm van zelfuitsluiting.

Het sociologisch perspectief probeert bovenstaande stelling te verklaren door middel van sekse segregatie: de plaats die mannen en vrouwen in de maatschappij innemen kan van invloed zijn op hun houding en gedrag in het werk. Heel extreem komt die plaats neer op de man als broodwinner en de vrouw zorgt voor het huishouden. Doordat deze plaats in de maatschappij indirect aangeeft hoe groot de focus kan zijn op carrière ontwikkeling, zullen mannelijke en vrouwelijke werknemers simultaan aan deze verwachting opereren (Reskin & Bielby, 2005). In de structuur van mogelijkheden zullen de banen van vrouwen zich daarom minder vaak bevinden op de zogenaamde 'promotieladder', hun optreden in de organisatie zal minder zichtbaar zijn en ze zullen minder

toegang krijgen tot bronnen van macht (Kanter, 1977, in: Reskin & Bielby, 2005). In een dergelijke uitgangspositie zal iedereen, ongeacht sekse, minder commitment en ambitie tonen in het werk is de stelling van de auteurs. Het tekort aan ambitie is volgens de sociologen dus een gevolg van de sekse segregatie. Waaruit overigens nog niet blijkt of vrouwen echt geen ambitie hebben of dat het meer een gevoel is van die personen die wel in een positie met carrièreperspectief zitten, veelal mannen.

Echter, uit de inzet en productiviteit van vrouwen lijkt niet dat ze minder gecommitteerd of ambitieus zijn dan mannen. Sterker nog, in de tijd die vrouwen besteden aan werk, al dan niet parttime, tonen ze substantieel meer inzet dan mannen (Reskin & Bielby, 2005). Als dit klopt, waarom komen vrouwen dan toch moeilijk hogerop in de organisatie? Betekent het misschien dat vrouwen gewoon hun werk heel goed willen doen, maar verder geen verwachting over carrière hebben vanwege hun plek in de maatschappij? Of wordt de inzet van vrouwen anders beoordeeld dan de inzet die nodig is voor een topfunctie?

Ten slotte is een stroming in deze discussie die uitgaat van 'het is allemaal een kwestie van tijd'. De arbeidsparticipatie van vrouwen is pas sinds de afgelopen jaren echt gestegen en als die vrouwen met hun mindere werkervaring instromen op lagere functies, dan duurt het simpelweg ook een tijd voordat dit zichtbaar wordt in de hogere echelons van organisaties (Draulans, 2004). Deze verwachting zal deels reëel zijn, maar ook in organisaties met veel vrouwen, ook in groeiposities, (bijvoorbeeld de zorg of het onderwijs) is de verhouding aan de top scheef (Draulans, 2004). Bovendien bewijzen Eyring en Stead (1998, in: Oakley, 2000) dat een organisatie met positief actiebeleid wel degelijk meer vrouwen kan aannemen.

Conclusie verschillende perspectieven

Binnen de discussie over het glazen plafond is duidelijk geworden hoe gevoelig het begrip is voor misinterpretaties. De criteria voor meting van het glazen plafond zijn niet eenduidig, en indien toch op redelijke wijze aantoonbaar kan worden gemaakt dat sprake is van een glazen plafond (binnen welke categorie dan ook), geeft dat nog weinig tot geen verklaringen voor het ontstaan ervan. Hoewel wordt gesproken over organisatiepraktijken en cultuuraspecten, gaat dit perspectief niet verder dan constateren. Binnen dit onderzoek, waarin de focus vooral ligt op de beleving van factoren die van invloed zijn op de doorstroom naar de top, kan dus weinig gedaan worden met het 'glazen plafond' op zichzelf. Hoogstens kan het, zeer voorzichtig, gebruikt worden om een reactie uit te lokken over de kansen voor vrouwen binnen DHV. Juist omdat het begrip zo synoniem is geworden voor het vraagstuk. Ook het sociologisch perspectief geeft onvoldoende een overzicht van factoren die van invloed kunnen zijn. Overigens probeert het perspectief wel verklaringen te vinden door de structuur van de maatschappij te verbinden met de structuur van de organisatie. Dat deze twee contexten dicht bij elkaar kunnen liggen, wordt daarin duidelijk. Maar toch blijven verschillende argumenten bestaan over de rol en daarmee ook de commitment en de ambitie van vrouwen en mannen in een organisatie. Wat mist is het waarom achter de verklaring. Waarom liggen maatschappij structuren en organisatie structuren zo dicht bij elkaar? En waarom wordt de inzet of de ambitie van vrouwen en mannen mogelijk verschillend beoordeeld?

Zoals eerder benoemd, impliceert het glazen plafond al dat sprake is van iets 'onzichtbaars', iets wat niet direct tastbaar gemaakt kan worden in de vorm van een bepaalde praktijk of situatie. Een perspectief die wél kijkt naar die 'onzichtbare gevoelskwestie' is het gender perspectief. Het gaat verder dan het organisatie niveau met haar praktijken. Het gaat namelijk uit van het individu, die met zijn/haar normen en waarden de organisatie creëert en in stand houdt. Vanuit dit perspectief is het interessant om te kijken in hoeverre dat individu zelf zijn keuzes bepaalt of wordt gevormd door andere individuen en hoe dit zijn uitwerking heeft naarmate het level van hiërarchie verandert. Maar ook het effect van de context, de aanwezigheid van vrouwen, het product van de organisatie en de 'bijbehorende' stijl van leidinggeven zal verder uitgediept moeten worden. Uiteindelijk is het in het licht van dit onderzoek toch belangrijk om erachter te komen wat van invloed is op de doorgroei van

vrouwen en in hoeverre dat van invloed is. Belangrijker dan erachter te komen of sprake is van een glazen plafond en hoe dik die dan mogelijk is.

2.3 Het perspectief: gender stereotypes

Al in de jaren zeventig en tachtig, met de opkomst van de eerste vrouwelijke managers, ontdekte onder andere Schein (Schein, 1973, in: Schein, 2001) dat de sekse van de manager meespeelt in de beoordeling van de manager. De karakteristieken die geassocieerd werden met een succesvol manager vond men vooral bij mannen terug. Schein noemde dit het 'think-manager-think-male'-principe (2001). Hoewel deze onderzoeksresultaten nooit weg zijn geweest binnen het vraagstuk over de doorstroom van vrouwen, valt te zien dat het recentelijk weer opnieuw oplaait en dit gender perspectief een antwoord probeert te vinden op die onbewuste processen tussen mensen in een organisatie. Kenmerkend voor dit perspectief is dat het de verschillen tussen mannen en vrouwen als onderdeel van de context beschouwt. Waar andere studies de representatie van vrouwen als exogeen beschouwen (door oorzaken van buitenaf ontstaan) en op het level van het individu de vooruitgang of de beïnvloeding proberen te verklaren (Hillman & Shropshire, 2007), onderzoekt dit perspectief hoe deze gender gerichte context stereotyperingen aanstuurt, en hoe het netwerk en de cultuur van de organisatie bepalend is voor de aanwezigheid van vrouwen. Voordat specifiek ingegaan kan worden op de relatie tussen gender stereotypes en de trage doorstroom van vrouwen zoals het gender perspectief dit voorstelt, zal eerst het ontstaan en het gebruik van dergelijke stereotypes behandeld worden.

Gender stereotypes zijn "geïdealiseerde toeschrijvingen van gedragingen, kwaliteiten en houdingen van vrouwen en mannen die via socialisatieprocessen geïnternaliseerd worden" (Draulans, 2004: 4). Doordat op het eerste oog al makkelijk verschillen zijn te constateren tussen mannen en vrouwen (in uiterlijk), gebruiken we stereotypes om snel te kunnen anticiperen en reageren op deze verschillen, zodat we niet in elke interactie stil hoeven te staan bij dat wat we constateren. We vertrouwen dus op gender stereotypes, omdat ze ons simpelweg helpen tijd en energie te besparen (Catalyst, 2005). Deze stereotypes over mannen en vrouwen vormen de 'genetische code' van ons gender systeem en ze creëren onze culturele regels of kaders waarop wij gender verschillen constateren en in stand houden (Ridgeway, 2001). We gebruiken ze vaak automatisch en onbewust en het kan er soms voor zorgen dat we onbedoeld gaan zien wat we volgens onze stereotypes willen zien (Catalyst, 2005).

Onze stereotypes over gender ontstaan vanuit zogenaamde 'status beliefs': denkbeelden over posities van status in de maatschappij per sekse of leeftijd. Volgens het gender perspectief kunnen deze status beliefs tot uiting komen in interactie tussen individuen die samen een doel hebben. Binnen dit vraagstuk kan dit beter uitgelegd worden als het idee dat de man de status krijgt van broodwinner en de vrouw in haar rol als huisvrouw misschien wel status verkrijgt, maar deze ondergeschikt is aan de rol van broodwinner. Gender stereotypes zijn dus een sociaal construct, die niet alleen gereflecteerd worden in de sociale structuur van de maatschappij (zie voorbeeld), maar die bovendien ook gebaseerd zijn op die sociale structuur (Sczesny, 2003). Het gender perspectief ziet die rollen voor mannen en vrouwen ook gestimuleerd worden in de opvoeding. Jongens leren het principe van teamsport: je hebt winnaars, verliezers, coaches, teams, strategieën en doelen. Daaraan kan je status verlenen en dit wordt dan ook onderling benadrukt om zodoende elkaar omhoog te halen. Jongens leren hiermee omgaan en ook om te communiceren over wat je goed kunt. Meisjes daarentegen leren dat het gaat om het proces en dat macht niet belangrijk is. Als je te zelfverzekerd overkomt, dan kan dat tegen je gebruikt worden. Om erkenning vragen wordt hen indirect afgeraden. Het gaat erom dat je rekening houdt met de ander (Heim, 1990 in: Rudman, 2008; Oakley, 2000). In de opvoeding kan dus al een sterke mate van 'zo behoort je te gedragen' vastliggen en dat bepaalt volgens de auteurs voor een groot gedeelte hoe we later nog handelen en denken. Meestal gebeurt dit onbewust, maar veelal houdt men zich nog tijdens het werk vast aan de normen en waarden die tijdens de opvoeding zijn geleerd. Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat de

status van vrouwen minder hoog wordt geacht dan die van mannen is de feminisering van het recht (Menkel-Meadow, 1989). Niet alleen zijn steeds meer vrouwen toegetreten tot het recht, ze zijn zich in de loop van de jaren vooral gaan richten op die gebieden van het recht met de minste status en het minste inkomen, zoals het kinderrecht. Hierdoor is het algehele vakgebied van mindere status geworden (Menkel-Meadow, 1989).

Een groot vlak van onderzoek betreft de werking van gender stereotypes en status beliefs in de verschillende contexten. De werkcontext is populair om te onderzoeken hoe mannen en vrouwen in verschillende functies over elkaar denken en wat het effect daarvan is. Heel grof gezegd blijkt dat mannen als ambitieus en onafhankelijk omschreven worden en vrouwen als ondersteunend en omgevingsbewust (Sczesny, 2003). Op basis van een onderzoek wat Catalyst in 2005 uitvoerde 'Women take care, men take charge' zijn stereotype eigenschappen van mannen en vrouwen specifieker uiteengezet. De karakteristieken die getypeerd worden als vrouwelijk of mannelijk zijn gecombineerd met bijbehorende rollen en competenties. Zogenaamd typisch vrouwelijke eigenschappen als zorgzaam, aardig, loyaal, samenwerkend en gevoelig komen volgens dit onderzoek overeen met rollen als de helper, de communicator en de secretaresse. Voor mannen geldt onder andere dat ze als dominant, assertief, sterk en betrouwbaar getypeerd worden. Dit komt voor in rollen als de innovator, de voorziener, de vader en de manager. Overigens kunnen dergelijke typeringen beter feminien en masculien genoemd worden dan vrouwelijk en mannelijk, omdat het eerste verwijst naar cultureel toegeschreven gender, in plaats van biologische sekse (Draulans, 2004). Feminie kwaliteiten kunnen net zo goed bij mannen voorkomen, en masculiene kwaliteiten bij vrouwen. Maar het gender perspectief gaat er wel van uit dat deze typische feminie en masculie eigenschappen onze taal, of onze kaders sterk inkleuren wanneer wij een situatie met mannen en vrouwen beoordelen (Rudman, 2008).

Een van de belangrijkste kenmerken van gender stereotypes is dat ze op twee manieren een rol kunnen spelen. Enerzijds hebben ze een beschrijvende functie (hoe wordt gehandeld?), maar anderzijds zijn ze ook vooral prescriptief van aard. Prescriptieve gender stereotypes geven aan hoe 'men zou moeten handelen', of misschien nog meer hoe 'het niet zou moeten' (Rudman, 2008, Sczesny, 2003). Opvallend is dat wanneer sprake is van een dominante groep versus een minderheidsgroep, voornamelijk de dominante groep nadruk legt op de status beliefs door de prescriptieve stereotypes van beide groepen te benadrukken (Oakley, 2000; Ridgeway, 2001). Door Poggio (2000) geïllustreerd aan de hand van het voorbeeld dat mannen, bij het zien van een vrouw op de bouwplaats, verbaal geweld en grappen vertoonden. Of het feit dat vrouwen in hun autoriteit omlaag gehaald werden door opmerkingen over sekse en leeftijd en daarmee getest werden op hun zelfvertrouwen. Deze situatie ontstaat volgens de auteur door ons kader die gekleurd is door gender stereotypes (Poggio, 2000). De bouwplaats is volgens dit kader blijkbaar geen natuurlijke plek voor een vrouw en dit voorbeeld laat zien dat ons cultureel kader ook een beoordeling geeft over hoe wij handelen. Om die beoordeling positief te beïnvloeden zal zowel de dominante als ook de minderheidsgroep zich conformeren aan de heersende verwachting. Volgens het gender perspectief bepalen deze sociologische denkbeelden voor een groot gedeelte hoe wij met elkaar omgaan. Ridgeway (2001) beschrijft wat het effect is van deze dominante functie in een groep: men zal proactiever zijn, meer vertrouwen krijgen en vaker en duidelijker een mening geven. Als minderheid kun je daardoor juist reactief zijn, heb je meer aandacht voor de ander en stem je eerder toe met een dominante mening of vraag je zelfs liever een ander om zijn mening. Deze twee verschillende houdingen tussen de dominante en de minderheidsgroep worden ontvangen als respectievelijk instrumenteel en ambitieus en als ondersteunend, hetgeen overeenkomt met eerder getrokken conclusies over mannelijke en vrouwelijke stereotyperingen (Catalyst, 2005; Rudman, 2008). Wanneer de dominante groep afhankelijk is van de minderheidsgroep, zal deze veelal stereotypes benadrukken die gericht zijn op de verschillen tussen beide groepen, om zodoende de dominante positie te kunnen blijven behouden. Overigens waarschijnlijk geheel onbewust. Volgens

onderzoekers met het gender perspectief kunnen status beliefs op die manier een sociale hiërarchie creëren die mede bepaalt hoe leiderschap, macht en autoriteit wordt toegewezen (Ridgeway, 2001).

Vanuit deze argumentatie beredeneerd kunnen ieders gedragingen, conform aan de heersende verwachting, ervoor zorgen dat de verdeling van macht en autoriteit hetzelfde blijft, namelijk de dominante groep behoudt zijn status. Hoewel dit proces negatief lijkt, hoeft dit helemaal niet zo te zijn. Zoals in het begin werd aangegeven, draagt het ook bij aan een snelle interactie die per situatie anders uitpakt. In het geval van de bouwplaats pakken stereotypingen voor de vrouwen negatief uit. Ze ondervinden immers tegenwerking aan hun persoonlijk adres. Maar de communicatie over een dergelijke situatie kan met behulp van stereotypingen wel makkelijk begrijpbaar worden. We horen onszelf al de uitleg geven: 'de bouwplaats is gewoon een mannenplek waar allerlei zware handelingen worden verricht. Dat kunnen die vrouwen misschien ook wel helemaal niet aan.' En hoewel deze uitleg wellicht reëel is, blijft de vraag of de juiste snaar is geraakt en men echt spreekt over de waarheid of over de waarheid van stereotypes? Over dit dilemma gaat de volgende paragraaf. Omdat gender stereotypes vaak automatisch en onbewust gebruikt worden, is het een complexe zoektocht naar de manier waarop ze mogelijk een barrière vormen voor vrouwen om door te stromen naar de top. En of het waar is dat stereotypes uitvergroot worden in een situatie met een dominante groep, hierbij denkende aan de situatie bij DHV? Daarom eerst de relatie tussen gender, organisaties en leiderschap.

2.3.1 Gender, organisaties en leiderschap

Omdat het gender perspectief met haar gender stereotypes uitgaat van de status beliefs als basis voor onze culturele kaders, wordt gender gelinkt aan sociale hiërarchie en leiderschap. Er wordt betoogd dat door bepaalde verwachtingspatronen een druk ontstaat om je op een bepaalde manier te gedragen. Dit onbewuste, maar legitieme proces beïnvloedt het vermogen van vrouwen om macht uit te oefenen. De hypothese van Ridgeway is dat "*stereotypes act as distinctively powerful barriers to women's achievement of positions of authority, leadership and power.*" (Ridgeway, 2001: 638). In onze sociale, traditionele structuren was de man diegene die werkte en de vrouw diegene die thuis bleef om te zorgen voor het huishouden en het gezin. Tegenwoordig weerspiegelt zich dat in het feit dat mannen vaak nog steeds de dominante groep zijn op de hogere niveaus van de organisatie. Op topniveau zijn soms zo weinig vrouwen (rond 5%) dat gesproken kan worden van 'tokens' (Oakley, 2000). Omdat tokens zó een minderheid vormen, vallen ze juist extra op. Ze zijn vaak onderhevig aan extra stress en druk door deze situatie (Jansen e.a., 2001).

Het gender perspectief bekijkt de situatie waarbij mannen letterlijk dominanter zijn op het topniveau in de meeste organisaties en verklaart die situatie door de constatering dat figuurlijk mannen ook belangrijker worden gevonden in een organisatie omdat men die status wel bij hen vindt passen en niet bij vrouwen. Die zijn het beste in ondersteunende functies, aldus onze percepties (Fischer e.a., 2000). In de jaren '70 ontdekte Schein al het 'think-manager-think-male'-principe, waaruit bleek dat de functie van manager gelinkt wordt aan mannelijke eigenschappen (2001). Maar de traditionele maatschappijstructuur is in de loop van de jaren veranderd en moderner geworden. Door toenemende welvaart zijn kansen voor mannen én vrouwen vergroot. Dat uit zich in een hoger opgeleide beroepsbevolking, meer vrouwen op de arbeidsmarkt en daardoor ook meer gelijke mogelijkheden om carrière te maken. Bovendien is ons denken over 'het gezin' veranderd, waardoor ook niet-traditionele gezinsvormen zich ontwikkeld hebben. Voorbeelden zijn het eenoudergezin, een gezin waarbij de man de huistaken op zich neemt en de vrouw de broodwinner is, of stellen (bewust) zonder kinderen. De toenemende welvaart en de meer vrije ideeën over het gezin, zorgen ervoor dat carrière maken voor veel vrouwen ook belangrijk is geworden (Wentling, 1996). En vrouwen maken inderdaad carrière, maar toch laat onderzoek zien dat na het niveau van midden management het voor vrouwen erg moeilijk is om verder door te stromen naar de top (Draulans, 2004). Het gender perspectief probeert hiervoor een verklaring te vinden in het gebruik van gender stereotypes. Onderzoek van Rudman (2008) vindt onder andere dat de descriptieve stereotypes,

hetgeen iets zegt over hoe gehandeld wordt, in de loop van de jaren meer genuanceerd zijn geworden. Het beschrijft immers wat mannen en vrouwen doen en hoe gehandeld wordt. Als dat vanwege de eerder beschreven ontwikkelingen ook echt veranderd is, dan veranderen die dus mee. Vrouwen geven bijvoorbeeld over zichzelf aan dat ze in de laatste twintig jaar meer masculiene eigenschappen zijn gaan bezitten, terwijl mannen geen verandering lieten zien in hun mate van feminiene eigenschappen. Deze sociale verandering in eigenschappen betekent dat de verschillen tussen gender mogelijk steeds minder groot worden (Sczesny, 2003). Zo beschrijven mannen en vrouwen zichzelf even 'assertief' en 'dominant', alhoewel dit voor vrouwen verschilt per positie die ze bekleden. Sociale verandering is dus geïnternaliseerd in de vorm van een persoonlijke eigenschap en tevens geeft dit aan dat gender stereotypes dynamische constructen zijn (Twenge, 2001, in: Sczesny, 2003). Maar opvallend in dit verhaal is dat de prescriptieve stereotypes niet of nauwelijks mee veranderen en de focus blijft liggen op de man als competente leider (Rudman, 2008), waardoor impliciet ook nog steeds de vooronderstelling heerst dat vrouwen minder goed passen in een leidinggevende functie. Maar er zijn wel vrouwen die op hoge leidinggevende posities zitten, zo niet op topniveau, wat zegt dat over de kracht van gender stereotypes?

Volgens het gender perspectief zijn denkbeelden over gender heel machtig vanwege de continue aanwezigheid van verschillen tussen mannen en vrouwen. Het gebruik van stereotypes ligt dan 'erg voor de hand'. Maar als dit inderdaad zo'n machtig systeem is, hoe hebben vrouwen op topniveau (en misschien überhaupt wel vrouwen op managementposities) dan hun positie kunnen bereiken en behouden als gedachtes over 'hoe ze zich zouden moeten gedragen' zo tegenstrijdig zijn met wat ze doen? Is alleen de verandering in descriptieve stereotypes al voldoende om als vrouw een dergelijke functie goed uit te kunnen oefenen?

Het gender perspectief geeft hier in principe geen antwoord op. Mogelijk is het interessant om te kijken naar een heel ander perspectief van Russ-Eft e.a. (2008) over vormen van carrière succes en de invloed van gender op die vormen. In hun studie constateren ze dat er twee theoretische systemen gelden binnen carrière succes: 'contest mobility' en 'sponsored mobility'. De eerste gaat uit van de gedachte dat werknemers strijden voor promotie en succes. Volgens de auteurs komt dit onder andere naar voren in het aantal gewerkte uren, werkervaring en opleidingsniveau (Russ-Eft e.a., 2008). De tweede vorm stelt de hypothesis dat bepaalde succesvolle 'sponsors' in de organisatie werknemers helpen om carrière te maken. Deze twee concepten van carrière succes kunnen naast elkaar opereren en kunnen ook als respectievelijk objectief en subjectief beschouwd worden. De objectieve aspecten van carrière uit zich in salaris en promotiekansen. Subjectief succes komt naar voren in de tevredenheid over het werk en de carrière. Russ-Eft e.a. (2008) kwamen tot de conclusie dat gender van invloed kan zijn op de uitwerking hiervan. Vrouwen in hun studie (als minderheid in de mannenwereld van de technische medici) ondervonden een negatieve uitwerking van objectief carrière succes: ze verdienden minder dan hun mannelijke collega's. Toch zou dit niks te maken hebben met de eerder genoemde aspecten als werkervaring en opleiding die het objectieve carrière succes kunnen beïnvloeden. Opvallend is dat de negatieve uitwerking van objectief carrière succes voor de vrouwen niet gerelateerd was aan subjectief carrière succes: de vrouwen waren tevreden met hun carrière. Hoewel deze studie niet generaliserend kan zijn voor allerlei organisaties waarbij vrouwen in de minderheid zitten, kan wel wat geleerd worden van de conclusie. Door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen voldoen vrouwen steeds meer aan de aspecten van 'contest mobility' die nodig zijn voor promotie en doorstroom naar de top. Mogelijkerwijs hebben de vrouwen die aan de top zitten ook sponsors gehad, die hun interne doorstroom mogelijk hebben gemaakt. De tevredenheid die zo'n indirecte beoordeling teweeg brengt is misschien wel belangrijker voor hen dan objectief carrière succes in de vorm van een evenredig salaris?

Het is moeilijk deze beredenering te matchen aan de gedachte over gender stereotypes. Want met de mogelijke onveranderlijkheid van prescriptieve stereotypes zouden beoordelingen en sponsors (sponsored mobility) wellicht ook minder positief uitvallen dan in dit verhaal geschetst wordt.

Interessant is om te kijken wat vrouwen aan de top ervaren. Hebben zij geluk gehad met de aanwezigheid van een sponsor die minder sterke stereotypes had? Of hebben die vrouwen zelf invloed kunnen uitoefenen op hun beoordeling? Op welke manier is hen dat gelukt?

Omdat echter het aantal vrouwen op dergelijke topposities nog steeds heel klein is, zullen ideeën vanuit het gender perspectief verder uiteengezet worden om mogelijke oorzaken te vinden. Dit perspectief betoogt hoe het gebruik van gender stereotypes op twee manieren negatief kan uitwerken voor vrouwen die proberen door te groeien: allereerst beïnvloeden de gender stereotypes de omgeving waardoor sterke verwachtingen en scherpe evaluaties ontstaan voor vrouwen, de zogenaamde 'dubbele standaarden' (Catalyst, 2007; Oakley, 2000; Ridgeway, 2001; Rudman, 2008) en ten tweede wordt betoogd dat het invloed heeft op de ambitie en het zelfbeeld van de vrouwelijke werknemer. Hoe het gender perspectief die invloed ziet, zal later besproken worden in het hoofdstuk over 'de vrouwelijke werknemer'. Eerst wordt uiteengezet hoe gender stereotypes invloed kunnen hebben op de omgeving.

2.3.2 Gender en vrouwelijk leiderschap

Om te snappen waarom vrouwelijke leiders een dubbele standaard ervaren is het belangrijk te weten hoe selectie van leiderschap ontstaat. Leiderschap is gebaseerd op zowel het assertieve, taakgerelateerde gedrag van de 'would-be' leider én op de sociaal geconstrueerde denkbeelden over hoe een leider zich moet gedragen. Samen creëren zij de impliciete verdeling: *"Who's got it and who hasn't"* (Ridgeway, 2001: 642), die de besluitvorming over leiderschap bepalen. De auteur noemt dit 'self-other performance expectations'. Dit werd hierboven al uitgelegd als het feit dat mensen impliciete aannames maken over hoe zij zich zouden moeten gedragen in een bepaalde situatie, over wat hun rol is en wat anderen in de situatie te bieden hebben. Gender stereotypes zijn hierin heel belangrijk, maar zijn per situatie afhankelijk hoe zwaar ze meespelen. Status beliefs worden effectief als de uit te voeren taak sterk gelinkt is aan culturele kaders, bijvoorbeeld de associatie dat techniek voor mannen is. Hierdoor ontstaat ook onbewust een idee over vrouwen die zich bezighouden met die 'mannelijke' taak. Maar meestal zijn de rollen die men uitoefent binnen de organisatie (manager vs. werknemer) directer gerelateerd aan de taak. Die rollen vormen dan een eerste associatie voor de 'self-other performance expectations'. Het gaat in dit verband bijvoorbeeld over de ongeschreven norm dat de manager eerst via de secretaresse benaderd moet worden (Fischer e.a., 2000). Gender zal hierbij op de achtergrond als identiteitsvormer een rol spelen, een onbewust proces dus. Als in een samenwerking de nadruk misschien meer ligt op de rollen die men vanuit de organisatie uitoefent dan op gender, is het soms moeilijk om de vinger te leggen op eigenaardige, onverwachte situaties die ontstaan vanuit die verschillen (Ridgeway, 2001). Een vrouw kan bijvoorbeeld voldoen aan alle eisen die nodig zijn voor promotie, maar kan bijvoorbeeld ervaren dat haar promotie langzamer gaat dan die van haar mannelijke collega. Of dit te wijten is aan gender of aan andere aspecten, wordt dan niet duidelijk.

De 'self-other performance expectations' is volgens onderzoekers een belangrijk mechanisme welke het voor vrouwen op managementniveau moeilijk maakt om te voldoen aan het plaatje van goed leiderschap. Als de omgeving bovendien ook nog eens sterk vermannelijkt is, dan zouden kaders omtrent gender sterker meespelen. Hierdoor wordt het alleen maar moeilijker 'to fit in' (Catalyst, 2007; Rudman, 2008).

Het dilemma van dubbele standaarden uit zich op drie niveaus (Catalyst, 2007):

1. Extreme evaluatie
2. Hoge verwachtingen
3. Double-bind

Extreme evaluatie

Het eerste niveau, de extreme evaluatie, is gebaseerd op het idee dat mensen vanuit prescriptieve stereotypes verwachten dat iedereen zich gender consistent zal gedragen (Catalyst, 2007). Vrouwen die assertief zijn en daarmee autoriteit proberen te krijgen, kunnen daardoor een negatieve reactie ontvangen. Deze 'backlash' reactie ontstaat, omdat een vrouw zich niet volgens haar rol gedraagt. Status is namelijk iets wat volgens de gender stereotypes beter bij mannen past en assertiviteit wordt gezien als een masculiene eigenschap (Ridgeway, 2001). Ze zal scherp worden beoordeeld en minder competent worden bevonden dan haar mannelijke collega's. Uit onderzoek lijkt naar voren te komen dat de traditionele werknemer de minste respect toont tegen vrouwen met status (Wolfram en Mohr, 2006, in: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009). Doordat ideeën over succesvol zijn gepaard gaan met masculiene eigenschappen ontstaat de 'lack of fit' voor vrouwen. Een reactie van vrouwen is dan om zich meer mannelijk te gedragen. Uit onderzoek blijkt inderdaad dat succesvolle vrouwelijke managers worden omschreven met masculiene eigenschappen. Maar die vrouwen handelen dan wel tegen hun rol in, en tonen atypisch gedrag (Rudman, 2008). Deze zogenaamde ongerijmdheid met de eigen rol is volgens Rudman misschien nog wel meer een kwestie van ongerijmdheid met de status. Een bevestiging hiervan vond zij in het effect van boos zijn. Trots zijn en boos worden, passen binnen de mannelijke leiderschapskaders. Reacties van anderen op een boze vrouw, die Rudman (2008) vond in zijn onderzoek, is dan ook: "Ze verliest de controle over haarzelf" of "ze is hysterisch". Een boze man daarentegen krijgt de hoogste status.

Omdat de standaard voor leiderschap 'man' is, zullen vrouwen mogelijk niet alleen op hun eigenschappen beoordeeld worden, maar ook op hun stemgeluid, toon, kleding en uitstraling (Oakley, 2000). Oakley maakt de notitie dat eerder onderzoek heeft uitgewezen dat knappe mannen meer succesvol zijn dan minder knappe mannen, maar dat het omgekeerde geldt voor vrouwen: de minst aantrekkelijke vrouwen worden als meest capabel gezien (Oakley, 2000). Wat vaak gebeurt is dat vrouwen op hoog niveau zich ook zakelijker gaan kleden, korter haar hebben en minder van hun vrouwelijkheid laten zien. Ze conformeren zich hiermee aan de standaard van mannen die in pak lopen en hopen daardoor credits te krijgen voor wat ze doen. Echter, ze worden er niet leuker op gevonden. Als een vrouw op een natuurlijke manier masculiene eigenschappen vertoont en daarnaast ook softe kanten laat zien, dan wordt ze wel positief gewaardeerd (Kawakami, 2000; Rudman, 2008). Een interessante notitie, omdat het inspeelt op de waardering van prescriptieve stereotypes. Zegt dit iets over de combinatie van eigenschappen die een vrouw aan de top moet kunnen vertonen? In een groot onderzoek, uitgevoerd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, gaven vrouwelijke en mannelijke topmanagers uit verschillende sectoren te kennen dat zij feminiene kwaliteiten (collegialiteit, positieve feedback, etc.) belangrijker achten dan masculiene kwaliteiten (competitie, materiële beloning, etc.). Als het daarentegen ging over wat men wenselijk vond voor topmanagers, dan scoorden masculiene kwaliteiten weer beter (Fischer e.a., 2000). Mogelijk ervaren vrouwen dat hun feminiene kwaliteiten goed gewaardeerd worden, maar zal dat niet voldoende zijn om de volledige waardering te krijgen op topniveau.

Sinds vrouwen meer zijn gaan werken en ook op hogere posities terechtkomen, vraagt men zich af of vrouwelijke bazen een ander effect teweeg brengen bij werknemers dan mannelijke bazen. In een groot Europees onderzoek is geprobeerd hier invulling aan te geven. Volgens dit onderzoek blijkt dat de evaluatie van de baas veelal gerelateerd is aan de sekse van de werknemer zelf (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009). Vrouwen rapporteren een lagere mate van communicatie met de baas, ongeacht sekse van de baas. Mannen met een vrouwelijke baas en vrouwen met een mannelijke baas rapporteren lagere mate van support dan mannen of vrouwen met een baas van dezelfde sekse. Ongeacht de sekse van de baas, menen vrouwelijke werknemers lagere autonomie te hebben in hun werk. In het algemeen kan wel gesteld worden dat vrouwelijke werknemers hun vrouwelijke baas minder goed kwalificeren dan de mannelijke werknemer (Garcia – Retamero & López-Zafra, 2006). Het kan zijn dat vrouwelijke bazen

een andere management stijl hebben dan mannelijke bazen, maar deze verschillen hebben geen significant effect op dan wel de communicatie/support tussen werknemer en baas, dan wel op de mate van autonomie. Waar sekse van de baas wel een rol speelt is bij het rapporteren van pesterijen. Werknemers met vrouwelijke bazen geven vaker aan dat pesterijen en schaamte op de werkvloer voorkomen. Een mogelijke verklaring die de auteurs van het Europese onderzoek hiervoor geven, is dat werknemers met een vrouwelijke baas hierover gewoon sneller rapporteren, omdat er meer bewustzijn en aandacht voor is.

Hoge verwachting

Als tweede vormen hoge verwachtingen ook een onderdeel van de dubbele standaard. Ze liggen in het verlengde van de zware evaluatie die vrouwen krijgen. Omdat de standaard voor leiderschap man is, zullen vrouwen zich zowel masculien moeten gedragen om als competent te worden ervaren, maar daarnaast zullen ze altijd ook gender-consistente eigenschappen moeten tonen, zoals gevoeligheid of behulpzaamheid om aardig gevonden te worden (Johnson e.a., 2008). Deze combinatie maakt dat het voor vrouwen moeilijker en zwaarder is om een managementfunctie efficiënt in te vullen. Volgens Johnson e.a. (2008) wordt de masculiene eigenschap 'kracht' bovendien ook nog zwaarder meegeteld in de kwalificatie dan de feminiene eigenschap 'gevoeligheid'. Doordat de sociale rol van de man overeenkomt met zijn rol in de organisatie, is het volgens de 'rol congruïteitstheorie' voor hem veel natuurlijker om een dergelijke managementpositie te bekleden (Rudman, 2008; Sczesny, 2003).

Voor vrouwen uiten hoge verwachtingen zich vaak wanneer werknemers haar het gevoel geven dat ze zich extra moet bewijzen, aldus Wentling (1996). Ze opereren in een schaduw van twijfel en ze weten bovendien dat hard werken gewaardeerd wordt door hun baas en dat ze daardoor pluspunten verzamelen om hogerop te kunnen. Mannelijke CEO's geven ook aan dat vrouwen aan de top flink in de gaten worden gehouden (Wentling, 1996). Uit het onderzoek van Catalyst (2009) blijkt dat vrouwen zich extreem competent proberen op te stellen door zoveel mogelijk uren te maken (gemiddeld 53,6 uur), werk van hoge kwaliteit af te leveren en door risico's te nemen. Hoewel dat laatste niet altijd in de natuur van de vrouw ligt, is het voor haar wel een mogelijkheid om brede bedrijfservaring op te doen (Catalyst, 2009; Wentling, 1996).

Leeftijd speelt ook een belangrijke rol in de hoge verwachtingen die men heeft van een vrouw. Als een vrouw tussen de 25 en 35 jaar is (overigens de leeftijd waarop werknemers het snelste carrière maken), dan speelt de verwachting mee dat ze zwanger kan worden en daardoor onstabiel wordt en minder betrouwbaar in haar commitment. Deze verwachting wordt ook geuit als de vrouw (nog) geen kinderen heeft (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009; Fischer e.a., 2000; Guillaume & Pochic, 2007; Wentling, 1996). Wat gebeurt na die leeftijd blijft vrij onduidelijk in de literatuur. Fischer e.a. (2000) maken wel de notie dat veel vrouwen na hun deeltijdaanstelling terecht komen in administratieve en 'dead-end' functies.

Double-bind

De conclusie die het gender perspectief trekt op basis van de zware evaluatie en hoge verwachting is dat sprake kan zijn van een 'double-bind'. Het komt erop neer dat het niet uitmaakt hoe goed vrouwen zich voorbereiden of zich aanpassen, ze worden óf competent bevonden óf aardig. Bij alleen aardig gevonden worden, is de kans op promotie aanzienlijk minder. Hoewel dergelijke feminiene eigenschappen wel gewaardeerd worden, krijgen ze de stempel van 'uniek' of 'anders' in vergelijking met de leiderschapsnorm (Catalyst, 2007). En wanneer ze wel competent wordt bevonden, maar niet aardig, dan kan daarmee de effectiviteit van de vrouw als leider in het geding komen. Want individuen zijn minder geneigd om een leider te volgen die ze niet mogen. Wanneer dit gebeurt dan kan dat zorgen voor continue conflicten in de persoonlijke sfeer. Bovendien kan het ertoe bijdragen dat dergelijke vrouwelijke leiders worden uitgesloten van sociale netwerken en dagelijkse interacties (Catalyst, 2009).

In de meest extreme situatie waarbij vrouwen in een tokenpositie zitten, dan zal voor hen soms het beeld gelden dat het toevallig is dat ze die baan heeft gekregen en dat ze het waarschijnlijk niet aan kan. Dit blijkt ook uit het onderzoek van Garcia-Retamero en López-Zafra (2006). Respondenten geven daarin te kennen dat een vrouw die succes heeft in een mannelijke omgeving door externe factoren (de noodzakelijkheid om het personeelsbestand te verbreden bijvoorbeeld) haar positie heeft verkregen. Bij mannen geldt dat ze gewoon competent waren voor de baan, en als ze de baan niet krijgen, dan ligt het aan de manager. Voor een man in een tokenpositie geldt dus het omgekeerde. Door zijn 'alleenzijn' staat hij voor leiderschap. Hij zal er alleen maar meer status door verkrijgen (Catalyst, 2007).

Bovenstaande dilemma's zijn allen heel direct beredeneerd vanuit gender stereotypes en gericht op de 'ontvangst' van vrouwen op psychologisch niveau. Fischer e.a. (2000) schetsen in hun onderzoek hoe verschillende bedrijfsculturen deze ontvangst ook verschillend kunnen benaderen. In elke cultuur gelden andere classificaties van 'sekskleuring': de cultuur van de herensociëteit, de machocultuur, de uitsluitingscultuur, en de pseudogelijkheidscultuur. Omdat deze classificaties nog nauwelijks empirisch onderzocht zijn op de juistheid van aannames, zal een verdere uiteenzetting pas interessant worden als meer bekend is over de 'sekskleuring' bij DHV. Wat goed is om mee te nemen uit dit onderzoek is de notie van mogelijk verschillende gradaties van ontvangst van vrouwen. Het argument hierbij is namelijk dat elke bedrijfscultuur ook mede bepaald wordt door de omgeving en het product van de organisatie. Zo zal in het onderwijs een andere cultuur heersen dan in de bankenwereld. En juist de mogelijke verschillen die die omgeving met zich meebrengt is interessant voor dit onderzoek wat uitgevoerd wordt in de technische sector.

2.3.3 Factoren in de organisatie

Nu het construct van gender stereotypes, gericht op leiderschap, uiteen is gezet, kan verder gekeken worden naar de invloed die gender stereotypes uitoefenen op allerlei organisatiepraktijken. De gedachte van het gender perspectief hierbij is dat een organisatie gevormd wordt en gevormd is door individuen met eigen gedachten en normen en waarden. Eerder werd beargumenteerd dat de mannen door hun rol in de maatschappij nog steeds een dominante en statusgevoelige positie innemen op de werkvloer. Zij hebben organisaties ingericht en hanteerden daarbij hun eigen principes van wat goed zou zijn. De definitie die men hanteert van 'succesvol zijn' of van 'de ideale werknemer' is daardoor sterk masculien ingevuld (Catalyst, 2007) en heeft consequenties op vrijwel alle niveaus in de organisatie. Het uit zich bijvoorbeeld in heel praktische zaken als selectiecriteria waar masculiene eigenschappen de voorkeur in hebben, maar ook in het onbewuste gedrag van de manager, die zijn eigen soort blijft zoeken als het gaat om promotie. Hieronder volgt een beschrijving van organisatiefactoren die direct of indirect beïnvloed zijn door gender stereotypes en daardoor mogelijk de doorstroom van vrouwen naar de top belemmeren. Te beginnen bij omgevingsfactoren.

Context

In het onderzoek 'Organizational predictors of women on corporate boards' (2007) vragen Hillman en Shropshire zich af waarom sommige organisaties wel vrouwen in de top hebben en andere organisaties niet. Zeker als je bedenkt dat diversiteit in het bestuur de 'performance' van een organisatie ten goede komt. Zouden er factoren zijn in de context van een organisatie die mogelijk voorspellen hoe de toegang voor vrouwen tot de top is? De 'resource dependence theory' die zij aanhangen, stelt in ieder geval drie categorieën die voor het bestuur van een bedrijf gunstig zouden kunnen uitpakken, mits goed gebruik gemaakt is van de resources: advisering en raadpleging, legitimiteit, en toegang tot netwerken en communicatiekanalen. Grote bedrijven zouden een grotere legitieme druk ervaren onder andere door de aanwezigheid van aandeelhouders en het blijkt dan ook dat grote bedrijven significant meer vrouwen in hun bestuur hebben (Hillman & Shropshire, 2007). Daarnaast blijkt dat de representatie van vrouwen in raden van bestuur hoger is wanneer de branche

sterk afhankelijk is van vrouwelijke werknemers. Ook het netwerk van een organisatie blijkt essentieel te zijn. Een bedrijf, opererend in een netwerk van bedrijven die vrouwen in hun bestuur hebben, zal zeer waarschijnlijk zelf ook vrouwelijke aanwezigheid in het bestuur ervaren (Hillman & Schropshire, 2007). Waarschijnlijk is er geen directe relatie tussen de grootte, het netwerk, de branche van een organisatie en het aantal vrouwen aan de top. Anders waren hier al statistische kansen over uitgekomen. Meer zal het gaan over de invloed die de grootte en de branche van de organisatie hebben op de waardering van vrouwelijke eigenschappen.

Los van gender stereotypes, wordt in onderzoeken ook vaak de link gelegd met de politieke situatie van de maatschappij (Baxter & Wright, 2000; Van der Lippe & van Dijk, 2009) die vooral van invloed kan zijn op de houding ten opzichte van werk, gezin en gender ongelijkheid. In een liberale democratie heeft de markt een belangrijke rol en wordt de nadruk gelegd op de soevereiniteit van de staat. De Verenigde Staten zijn hier een goed voorbeeld van. Het beleid is voornamelijk gericht op gelijke rechten en dus op de voorkoming van discriminatie, die mogelijk individuele kansen in de markt belemmeren. In een sociale democratie gaat het om de verdeling van behoeftes. De staat heeft een veel grotere rol en beleid is meer gericht op het publiek maken van services (kinderopvang; bejaardenzorg; gezondheidszorg etc.). Politieke inmenging op de arbeidsmarkt is ook niet vreemd. Dit uit zich in gul ouderschapsverlof en actieve arbeidsmarktpolitiek, waarbij de overheid fungeert als voorbeeld. In sociale democratieën (Nederland ook) wordt, zo schrijven de auteurs, veel minder energie gestoken om gender discriminatie te beëindigen, waardoor gender ongelijkheid op hiërarchisch niveau veel groter is (Baxter & Wright, 2000).

HR-beleid – geen specialisatie

De grootte van het bedrijf kan op nog een hele andere manier een rol spelen. Een grote organisatie kan mogelijk een minder gespecificeerd HR-beleid voeren. Te denken valt aan standaard trainingen of een standaard opmaak voor vacatures. In het MKB is bijvoorbeeld gebleken dat dergelijke praktijken vaak veel meer maatwerk zijn, omdat men ook precies weet waar ze naar op zoek zijn (Catalyst, 2007). De soort industrie kan dit ook nog eens verergeren. Een mannen gedomineerde industrie bemoeilijkt de doorstroom van vrouwen doordat zowel geen maatwerk wordt geleverd als ook geen speciale focus is op vrouwen. Binnen HR-beleid is het dus essentieel om zoveel mogelijk gender aannames te adresseren. HR-beleid moet open zijn en zorgvuldig geïmplementeerd en geëvalueerd worden.

HR-beleid - selectiecriteria

Onder HR-beleid vallen verder nog recruitment, talent management systemen, promotiebeleid, selectieprocedures, training & ontwikkeling. De manier waarop deze HR-praktijken ingevuld worden, kan in meer of mindere mate negatief uitpakken voor de doorgroei van vrouwen. Bij recruitment, promotiebeleid en selectieprocedures zouden gender stereotypes verantwoordelijk kunnen zijn voor het principe van de 'think-manager-think-male'-gedachte (Schein, 2001). Er heerst dan de (onbewuste) neiging vanuit senior managers om vooral vanuit hun eigen beeld en kaders te selecteren. Voor vrouwen zou het lastig kunnen worden om als potentieel te worden aangemerkt als de kaders masculien ingekleurd zijn (Broughton & Miller, 2009; Catalyst, 2009). Echte verandering wordt op die manier tegengehouden. Enkele auteurs betogen dat het salarisverschil tussen mannen en vrouwen werkzaam op hetzelfde niveau een uitwerking is van deze ontwikkeling. Het feit dat vrouwen soms minder verdienen dan mannen zou komen doordat men nog niet gewend is aan ambitieuze vrouwen op topniveau (Jansen e.a., 2001). Dit roept de vraag op welke van de twee partijen de oorzaak is? Zijn het de senior managers die een ambitieuze vrouw niet kunnen rijmen met de leiderschapnorm en daarom ook geen passende betaling nodig achten? Of zijn het de vrouwen zelf die hun ambitie niet kunnen vertalen in een evenredig salaris? Jansen e.a. (2001) raden aan deze salariskloven te identificeren en wat betreft promotie niet zozeer te kijken naar het aantal vrouwen dat promotie heeft gemaakt, maar meer naar het aantal vrouwen dat promotie zou kunnen maken om zodoende het promotiebeleid meer open te houden en bewustzijn te creëren.

Het directe effect van gender stereotypes op selectieprocedures, zoals hierboven weergegeven, geeft het idee dat het probleem in de top ligt, waar voornamelijk mannen zitten. Maar op een meer indirecte wijze worden selectieprocedures ook beïnvloed wanneer vorm gegeven wordt aan onze sociale kaders middels HR-instrumenten gericht op een betere work-life balance (Jansen e.a., 2001). In dit onderzoek naar de rol van HR-instrumenten voor de doorstroom van mannen en vrouwen naar de top, bleken juist de work-life balance praktijken negatief uit te pakken voor de gender ratio: het aantal mannen en vrouwen verminderde. De auteurs geven hier meerdere verklaringen voor. Ten eerste geldt dat hoe meer 'welzijnsactiviteiten' worden opgezet, hoe meer de focus komt te liggen op de vrouw en hoe minder aandacht voor de man. In dit kader zijn welzijnsactiviteiten: in-house kinderopvang, ouderschapsverlof, financiële steun voor gezinszorg. Een werkgever die deze activiteiten promoot, trekt ook vrouwen aan met een kinderswens en/of gezin. Vanwege de nog steeds moeilijke combinatie van een topbaan met gezin, hebben juist die vrouwen de neiging hun baan weer te verlaten. Echter, er is wel veel geld geïnvesteerd. Door beide argumenten zouden managers wel twee keer langer nadenken, voordat ze een vrouw aannemen. Ten tweede zouden deze HR-praktijken indirect meer nadruk leggen op vrouwen (vanwege hun natuurlijke verantwoordelijkheid voor het gezin) dan op mannen. Hoe meer focus op work-life balance, hoe meer focus op de paar vrouwen aanwezig in het hoger management. Hierdoor benadrukken juist die topvrouwen dat het gaat om hun kwaliteiten en dat ze niet anders gezien moeten worden dan de mannen in de top (Jansen e.a., 2001). Welke effecten zullen deze praktijken hebben op lager niveau in de organisatie? En daar waar de taak traditioneel mannelijk is, is daar acceptatie van work-life balance voor zowel mannen als vrouwen?

Uit ander onderzoek lijkt naar voren te komen dat de familieverantwoordelijkheden en het verplicht stopzetten van de loopbaan tijdens zwangerschapsverlof, voor vrouwen ook geen reden zijn om de top niet te bereiken. Voor henzelf is dat veel meer een kwestie van 'capabel zijn' voor de taak (Tharenou, 1999). Hoewel de combinatie tussen werk en gezin geen directe reden hoeft te zijn om de ambitie bij te stellen, vormen de denkbeelden die bestaan over moederschap en werk wel een dilemma waar veel vrouwen mee worstelen en vorm aan proberen te geven (Andrew e.a., 1990). De HR-instrumenten gericht op een betere work-life balance zouden daarom wel meer tevredenheid in het werk geven, maar het zal altijd een spanningsveld blijven om werk en privé niet als of-of te zien, maar als en-en (Burke, 2001).

Carrièreontwikkeling

Een ander groot probleem in de doorstroom van vrouwen naar de top is dat vrouwen vaak de brede bedrijfservaring missen die nodig is voor een positie op executive niveau. Vrouwen zijn veelal werkzaam op staffuncties als HR, PR en communicatie, terwijl kennisgebieden als financiën en techniek vaak een noodzaak zijn om tot de hogere echelons toegelaten te worden (Broughton & Miller, 2009; Oakley, 2000). Hierbij geldt dan echter ook weer dat vrouwen ook minder in aanmerking komen voor verdere ontwikkeling op deze gebieden middels training en opleiding, omdat hun interesse er niet direct ligt of men ze niet als geschikt inschat. Het gaat in dit geval dus vooral om de toegang tot bijvoorbeeld leiderschapsprogramma's, die vanwege gender stereotypes in de selectie voor personen nadelig kan werken. De trainingsprogramma's hoeven niet per definitie nadelig te zijn voor vrouwen (Catalyst, 2009)

Netwerken

Mannen en vrouwen profiteren niet op dezelfde manier van netwerkuitkomsten (Forret & Dougherty, 2004), terwijl netwerken en dan met name de informele bijeenkomsten, toch een belangrijke bijdrage leveren aan promotiekansen. Op die manier worden relaties opgebouwd met mensen die vanwege hun positie de ander verder kunnen helpen in de carrière. Forret & Dougherty (2004) noemen één van de netwerk mogelijkheden waarbij vrouwen een andere opvatting hebben dan mannen. Voor vrouwen geldt dat professionele activiteiten, bijvoorbeeld deelnemen aan

commissies of task forces, hen het gevoel geeft dat ze een succesvolle carrière hebben. Door gevraagd te worden voor dergelijke activiteiten krijgen vrouwen indirect erkenning in hun werk. Door mannen echter worden deze nevenactiviteiten beschouwd als een manier om extra beloond te worden (Forret & Dougherty, 2004).

Ook is netwerken een eigenschap die heel natuurlijk is voor mannen. Zij gebruiken juist de informele bijeenkomsten om belangrijke informatie in te winnen over besluitvormingsprocessen. Voor vrouwen is het heel moeilijk om door te breken in die bijeenkomsten. Enerzijds omdat ze plaatsvinden op tijden dat vrouwen andere verplichtingen hebben, namelijk heel vroeg in de ochtend of pas na officiële werktijden (Wentling, 1996). Anderzijds snappen vrouwen dit 'spelletje' ook niet helemaal. Een voorbeeld is dat vrouwen vaak goed voorbereid op vergaderingen verschijnen, maar dan blijkt dat het besluit al 'in de wandelgangen' is genomen. Door het niet meekrijgen van informele netwerkbijeenkomsten lopen vrouwen veel belangrijke informatie mis. Ze weten bijvoorbeeld niet hoe men denkt over collega's of wie ze moeten benaderen om draagvlak voor hun eigen ideeën te creëren (Broughton & Miller, 2009).

Rol manager

Uit voorgaande wordt duidelijk hoe belangrijk die manager is in de doorstroom van vrouwen naar de top. Hij/zij staat aan de start van de beoordeling, omdat hij/zij de medewerker kent en invulling geeft aan de verschillende organisatiepraktijken. Wentling (1996) geeft aan dat een manager die de carrière niet aanmoedigt voor vrouwen een enorme barrière is. Deze incapabele baas toonde zich teveel als manager, had geen people skills en kon geen feedback geven. En juist die feedback is essentieel, omdat het een manier is om jezelf te verbeteren.

In het TNO Rapport 'Creatief met Turk' (Van der Wolk e.a., 2008) wordt benadrukt dat de manager centraal staat in het leidinggeven aan diverse teams. Diversiteit werkt in het bijzonder in teams met een complexe taak, mits diversiteit goed wordt gemanaged. Diversiteit kan namelijk leiden tot conflicten en de leidinggevende moet hierin bemiddelen. Dat vraagt om speciale competenties van deze leidinggevende, namelijk dat hij/zij om kan gaan met verschillende achtergronden en de dubbele identiteit van de teamleden. Ze zijn namelijk werknemers met een bepaalde functie, maar ook zijn ze 'man' of 'vrouw' (en misschien zelfs 'allochtoon' of 'autochtoon' en 'junior' of 'senior'). Het creëren van een veilige omgeving is een must: men moet elkaar open kunnen aanspreken. De randvoorwaarden om diversiteit te laten slagen zijn: diversiteit is een cultuurwaarde; er is commitment over de visie; diversiteit is geïntegreerd in het personeelsbeleid; er heerst een aanspreekcultuur; en de leidinggevende moet competent zijn (Van der Wolk e.a, 2008).

2.3.4 Factoren van de vrouwelijke medewerker

In het hele verhaal over de invloed van gender stereotypes op selectie van leiderschap en macht, op organisatiepraktijken en op de omgeving geldt vooral het onbewuste van het proces. De kracht van het gender perspectief is bovendien dat het aangeeft hoe wij als individuen samen situaties creëren en hoe wij daarbij reageren op traditie of op verandering. We baseren keuzes op onze culturele en sociale kaders en hebben soms niet door dat deze keuzes ook weer door anderen beïnvloed worden. Zeker in dit vraagstuk blijkt goed hoe de wisselwerking tussen de organisatie, de maatschappij en de individuele medewerker loopt. Hierboven werd al beschreven op welke manier individuele gender aannames mogelijk organisatiepraktijken beïnvloeden, zodanig dat het negatief uitpakt voor vrouwen die door willen stromen naar de top. Maar zoals in het begin ook gesuggereerd werd, hoeveel vrouwen willen eigenlijk doorgroeien naar een toppositie? De twijfel daarover bij zowel mannen als vrouwen, komt volgens het gender perspectief óók doordat vrouwen zich onbewust minder capabel opstellen. Enerzijds is het argument dat de gebiaste praktijken van de organisatie de voorkeur geven aan een masculiene leiderschapsnorm. Mannen zouden hier natuurlijker voor in aanmerking komen en vrouwen zouden volgens die norm niet of minder geschikt zijn. Anderzijds geldt ook het argument dat vrouwen inderdaad hun ambitie onbewust bijstellen. Dit komt doordat

ze zich conformeren aan de dominante stijl en zich niet kunnen identificeren met de top en de bijbehorende eigenschappen. Hierdoor achten ze zichzelf niet geschikt voor een topfunctie. Een self-fulfilling prophecy treedt op. De prescriptieve stereotypes over dat leiderschap beter past bij mannen, zijn waarschijnlijk sterk van invloed op de vrouwelijke inschatting van de eigen potentie (Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006).

Eigenschappen die als typisch vrouwelijk worden gemarkeerd, zouden ook nog eens aan deze twijfel bijdragen. Zo hebben de meeste vrouwen de neiging om te wachten tot ze iets 100% kunnen, terwijl veel mannen al veel eerder hun vinger opsteken (Oakley, 2000; Wittenberg-Cox & Maitland, 2008). Deze vrouwelijke bescheidenheid draagt eraan bij dat ze moeilijk om erkenning durven te vragen en dat ambitie zelfs 'vies' is. Daarnaast wachten veel vrouwen tot ze gevraagd worden (Singh e.a., 2002: 79), hetgeen mannen het gevoel geeft dat ze geen ambitie hebben. Dit komt overeen met de constatering van Oakley dat communicatiestijlen ook vol gender aannames zitten. Vrouwen met een mannelijke stijl van communiceren (zoals delegeren) zouden wel efficiënt zijn, maar worden ook voornamelijk door andere vrouwen negatief ontvangen (Oakley, 2000; Singh e.a., 2002). Dit blijkt ook uit de benaming voor onder andere Margaret Thatcher: 'The Iron Lady'.

Concluderend kan gesteld worden dat gender stereotypes de ambitie en het zelfbeeld van vrouwen mogelijk kan beïnvloeden. Zodanig dat ze zich niet geschikt achten voor een topfunctie, of dat ze helemaal geen ambitie meer hebben om door te groeien. Dat dit laatste een belangrijk probleem kan zijn in het hele vraagstuk beaamt vele onderzoekers. Vele oplossingen worden aangedragen, die in de kern één ding gemeen hebben: vrouwen zouden meer kunnen werken aan hun zelfpromotie. Door Singh e.a. (2002) benoemd als 'impressiemanagement', maar ook HR-instrumenten als coaching en mentoring dragen bij aan het vergroten van het zelfvertrouwen en het doorzien van het 'spel van de organisatie' (Broughton & Miller, 2009).

Wat betreft de organisatie wordt met name benadrukt dat het gaat om bewustzijn over de manier waarop vrouwen en mannen verschillend carrière maken en vooral ook wat de bijdrage is van vrouwen naast mannen, diversiteit dus (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009; McKinsey, 2008). Zeker in een globaliserende omgeving blijken vrouwelijke kwaliteiten als persoonlijke ontwikkeling, participerende besluitvorming, heldere visie en verwachting nodig te zijn naast mannelijke kwaliteiten als coördinatie en controle en externe oriëntatie. Dit bewustzijn is nodig om de organisatiepraktijken minder eenzijdig in te steken en op alle niveaus in de organisatie diversiteit te bewerkstelligen.

2.4 Vrouwelijke professionals in de techniek

In bovenstaande uiteenzetting over de invloed van gender stereotypes is nog weinig gespecificeerd naar verschillende soorten sectoren. Wel werd aangegeven dat de kans groter is dat gender stereotypes 'gebruikt' worden wanneer de verhouding tussen de dominante en de minderheidsgroep extreem is. In de technische sector is deze extreme verhouding meestal wel het geval, omdat nog steeds maar relatief weinig vrouwen kiezen voor een technische opleiding. Helaas is nog weinig bekend over het effect van gender stereotypes in deze sector. Daarom zal hier maar kort op ingegaan worden.

In een onderzoek uitgevoerd door Deloitte & Touche (2001) is heel specifiek ingegaan op vrouwen werkzaam in de techniek. Opvallend is dat 60% van de ondervraagde vrouwen aangeeft dat ze een ander beroep zouden kiezen als ze vandaag opnieuw konden starten. Vrouwen hebben vooral het gevoel dat hun kennis onderschat wordt en dat ze daardoor als minder gekwalificeerd ontvangen worden. Dit laatste wordt ondersteund door het onderzoek van Garcia-Retamero en López-Zafra (2006) waaruit blijkt dat vrouwen in een mannengedomineerde organisatie als minder succesvol en efficiënt beoordeeld werden. Bovendien is het opvallend dat zowel mannen als vrouwen externe

redenen aandragen waardoor een vrouw in een mannengedomineerde organisatie een leidinggevende functie zou kunnen uitoefenen. Het zou dus niet liggen aan haar capaciteiten, maar bijvoorbeeld meer aan de noodzaak om een breder personeelsbestand op te bouwen (Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006). Volgens Deloitte & Touche (2001) blijkt ook dat mannen in ruime mate al deze oorzaken als veel minder erg bestempelen en het succes van vrouwen in de techniek niet wijten aan opleiding, vaardigheden en vrouwelijke mentoren, maar aan de veranderende economie de laatste tien jaar. Het onderzoek verklaart dan ook een onzekere toekomst aan vrouwen in de techniek en geeft aan dat juist deze tijden gebruikt moeten worden om de commitment van vrouwen te vergroten.

In een bedrijf als DHV, waar kennis de core business is, zijn de vrouwen in het onderzoek bovenal ook professionals. De laatste jaren is veel geschreven over de vernieuwde arbeidsrelaties door de opkomst van de 'nieuwe' professional; de medewerker die een kennisintensief beroep heeft en expert is op een bepaald vakgebied en zijn kennis verkoopt (Gastelaars, 2006; Van der Meij, 2008). De vernieuwde arbeidsrelatie heeft veel consequenties voor de manier waarop deze professional in het werk staat en hij/zij gemanaged wil worden. In het licht van dit onderzoek is de verwachting dat de loopbaan van de vrouwen veelal ook benaderd zal worden vanuit hun professionaliteit en de behoeftes die daaruit ontstaan. Daarom in dit thema ook een (algemene) behandeling van de werkcontext van een professional.

Tissen e.a. (2008) bespreken een heel specifieke professional-gerichte benadering voor organisaties. De auteurs benadrukken dat een professional vanuit een intrinsiek vermogen goed wil en kan functioneren. Kennis is de hoofdobbrengst en Tissen e.a. (2008) benadrukken dat een professional vanuit eigen vermogen zal werken aan die kennis. Het zijn als het ware 'self navigators'. Indien de professional werkzaam is voor een organisatie, is voor de organisatie zeker ook een belangrijke rol weggelegd. Zij moeten de kennisstroom besturen en richten: het effectief inzetten van de kennis door de aandacht daarop te richten en te concentreren (Tissen e.a., 2008). De organisatie moet de professional het gevoel geven, en daarbij dus ook de condities verschaffen, dat hun kennis nog kan groeien en bovendien noodzakelijk is voor het overleven van het bedrijf.

In verschillende adviesliteratuur wordt gesproken over het vermarkten van die nieuwe professional door middel van 'personal branding' (Kwakman, 2005; Van der Meij, 2008). In de kern komt het neer op het benadrukken van het onderscheidend vermogen van de professional. Dit kan door te kijken naar het eigen talent, de kennis, de vaardigheden en competenties. Zowel voor de klant als ook intern voor andere collega's is het belangrijk voor een professional om te weten waar zijn/haar toegevoegde waarde ligt (Van der Meij, 2008). Op die manier kan deze werken aan activiteiten die eerder energie geven dan kosten, aldus Van der Meij. Persoonlijk Kennismanagement (PKM) gaat ervan uit dat de organisatie hun doelen mede baseert op het potentieel van het personeel en niet alleen uitgaat van eigen doelen. Op die manier zullen de professionals vanuit hun intrinsiek vermogen zich identificeren met de organisatiedoelen en zullen ze hun eigen verantwoordelijkheid nemen om de bijbehorende kennis optimaal te houden (Kwakman, 2005; Van der Meij, 2008). Toch blijkt het nog niet altijd makkelijk om de wensen van de professional los te zien van de wensen van de organisatie. Een belangrijk punt van risico in dit proces wordt door Oeij e.a. (2006) aangestipt. Deze auteurs geven aan dat er een gevaar sluipt in het opstellen van doelen en strategie wanneer een werkgever de werknemer niet totaal 'kan' betrekken bij de overleving van de organisatie. De werkgever zal dan middels retoriek aangeven dat "de markt hen dwingt om deze keuze te maken", of "dat ze alle neuzen dezelfde kant op moeten hebben". De definitie van de werkelijkheid wordt dan (onbewust) gevormd door het management (Oeij e.a., 2006). Deze stelling geeft aan dat er mogelijk een kloof kan ontstaan tussen de wensen van de organisatie en de wensen van de professional.

2.5 Slot: verwachtingspatronen

In dit theoretisch kader is een beschrijving gegeven van verschillende perspectieven met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top. Hierin werd betoogd dat het organisatieperspectief en het sociologisch perspectief onvoldoende verklaring geven voor dit vraagstuk. Daarom is gekozen voor het gender perspectief als diepere insteek. De gender stereotypes die centraal staan in dit perspectief, lijken direct en indirect van invloed te zijn op allerlei individuele factoren en organisatiepraktijken. Ten aanzien van dit onderzoek binnen DHV kunnen verschillende verwachtingen geformuleerd worden. Het rapporteren van de verwachtingspatronen is gebaseerd op de relatie met de onderzoeksvraag; factoren die in de beleving van vrouwen binnen DHV van invloed zijn op hun doorstroom naar hogere posities. Bovendien zijn de verwachtingspatronen geformuleerd aan de hand van de vier besproken categorieën: 1. Gender stereotypes en (vrouwelijk) leiderschap; 2. Ontvangst vrouwelijk leiderschap; 3. Organisatiepraktijken; 4. De vrouwelijke werknemer.

Gender stereotypes en (vrouwelijk) leiderschap

1. Het gender perspectief betoogt dat hoe groter het verschil tussen de dominante en de minderheidsgroep, hoe groter de kans dat stereotyperingen benadrukt zullen worden door de dominante groep. Hieruit ontstaat een verwachting over wie geschikt is voor leiderschap, waarbij de minderheidsgroep zich als ondersteunend zal gaan opstellen. Gezien de scheve verhoudingen tussen mannen en vrouwen bij DHV, is de verwachting dat de leiderschapsnorm masculien ingekleurd is en speelt de verwachting dat weinig vrouwen zich daardoor geschikt achten voor een leidinggevende functie.
2. Descriptieve stereotypes lijken te kunnen veranderen als de daadwerkelijke handelingen van vrouwen ook veranderen. Prescriptieve stereotypes veranderen eigenlijk niet. Vrouwen die tegen hun 'rolverwachting' in toch de top bereiken, zullen zich vaker moeten bewijzen dan mannen vanwege het sterke beeld over: 'zo zou het moeten'.
3. Door de afwezigheid van expliciet emancipatiebeleid zullen vrouwen sterk afhankelijk zijn van hun manager. Verwachting dat vrouwen op topniveau een interne sponsor hebben gehad met een open houding ten opzichte van vrouwen, waardoor hun gevoel van subjectief carrière succes vergroot is. Deze interne erkenning geeft hen de overtuigingskracht die ze nodig hebben om met overtuiging op een dergelijke functie te zitten.
4. Steeds meer vrouwen nemen deel aan een technische opleiding. Het idee dat technische vraagstukken beter bij mannen passen, zal hierdoor minder sterk zijn. Binnen DHV zal de taak daarom ook minder snel gerelateerd worden aan gender en meer aan de functie die men uitoefent (manager/mediator). In deze formele functie kan gender echter wel op de achtergrond meespelen. Hierdoor is het mogelijk dat formele functies ogenschijnlijk neutraal ingestoken worden, maar dat er toch onbewust gender verschijnselen waar te nemen zijn.

Ontvangst vrouwelijk leiderschap

1. Omdat de verhoudingen binnen DHV zo scheef liggen, zal een vrouw zich meer aanpassen aan de mannelijke stijl om kans te maken op promotie en zij zal dus meer masculiene eigenschappen vertonen. Omdat ze zich niet gender consistent gedragen zullen ze hier mogelijk negatief op beoordeeld worden. Toch is het ook mogelijk, door aanpassing aan de mannelijke stijl, dat men juist al de verwachting heeft dat vrouwen wat atypischer handelen. Is door die context misschien juist een grotere waardering voor masculiene vrouwen?
2. Hierop volgend: feminiene kwaliteiten worden wel belangrijk geacht voor leiderschap, maar masculiene kwaliteiten worden hoger gewaardeerd. Vrouwen met vooral feminiene kwaliteiten zullen het gevoel hebben dat ze niet voldoende geschikt worden bevonden voor een leidinggevende functie. Voor verwachting 1 en 2 geldt beide dat vrouwen meer moeite zullen moeten doen, al dan niet door aanpassing, om als succesvol beschouwd te worden.
3. Door de masculiene leiderschapsnorm, heerst een hoge verwachting voor vrouwen. Binnen DHV zal zich dat voornamelijk uiten in bewijzen op kennis en status. De vrouwen zullen dit

proberen door zoveel mogelijk uren te werken en kwaliteit af te leveren. Ze zullen ook risico's aangaan om zichzelf te bewijzen.

Organisatiepraktijken

1. Door de sterk mannelijke context (branche, netwerk) van DHV, zullen vrouwen binnen DHV beleven dat er minder waardering is voor hun vrouwelijke eigenschappen.
2. Door de grootte van DHV zullen bepaalde onderdelen van het HR-beleid minder gespecificeerd zijn naar gender. Hierbij valt te denken aan promotiecriteria en selectieprocedures.
3. Binnen DHV geeft de manager invulling aan het HR-beleid. De verwachting is dat hierdoor verschillen ontstaan tussen afdelingen over de wijze waarop met het HR-beleid omgegaan wordt. De ene manager zal meer oog hebben voor gender dan de ander. De beleving van de vrouwen over het HR-beleid zal mede hierdoor ook verschillend zijn.
4. Een heel sterke focus op work-life balance instrumenten kan negatief werken voor zowel vrouwen als mannen. Juist in een inhoudelijke organisatie als DHV zullen de vrouwen 'one of the guys' willen zijn en dat wordt mogelijk sterker op topniveau. Work-life balance instrumenten zullen door de vrouwen met een lichte huivering benaderd worden.
5. Binnen DHV wordt het als een eigen keuze gezien om parttime te gaan werken. De verwachting is dat vrouwen na hun zwangerschap geen expliciet carrièreplan hebben, omdat ze daar vanuit DHV niet op aangestuurd worden.
6. De manager moet voor een vrouw mensgericht zijn, omdat ze meer behoefte heeft aan feedback. En omdat diversiteit binnen DHV nog geen beleid is, zullen weinig managers bewust zijn van diversiteit.

De vrouwelijke werknemer

1. Door de scheve verhoudingen binnen DHV, de weinige vrouwelijke rolmodellen en de mogelijk masculien ingekleurde leiderschapsnorm, zullen de vrouwen binnen DHV hun eigen potentieel als minder inschatten. Een vorm van self-fulfilling prophecy.
2. De eigenschappen die als typisch vrouwelijk bestempeld worden, dragen bij aan het beeld dat vrouwen minder ambitieus zijn. Dit zijn eigenschappen als bescheidenheid, erkenning vragen is moeilijk en iets 100% kunnen, voordat men zichzelf klaar acht voor een nieuwe stap.
3. Als professional willen de vrouwen serieus worden genomen. De manier waarop omgegaan wordt met hun kennis speelt voor hen een belangrijke rol in hun loopbaan.

3 Methode

3.1 Kwalitatief onderzoek

Nu bekend is wat de onderzoeksvraag van dit onderzoek is en welke verschillende perspectieven bestaan over de doorstroom van vrouwen naar de top, is het van belang de methode van dit onderzoek uit een te zetten. Het uitgangspunt voor dit onderzoek betreft de betekenisgeving van vrouwen binnen DHV over hun doorstroom naar hogere posities. Hierbij geldt de benadering dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat ze een sociale werkelijkheid construeren (Boeije, 2008). Deze benadering past binnen kwalitatief onderzoek en dan heel specifiek de interpretatieve benadering (Boeije, 2008). Verschillende aanpakken zijn mogelijk binnen de interpretatieve benadering. Dit onderzoek betreft een 'case study', de probleemstelling richt zich immers op de situatie binnen DHV. In een case study probeert de onderzoeker een verschijnsel van verschillende kanten te belichten. Het interview is hiervoor een goed middel (Boeije, 2008). Middels interviews onder vrouwen binnen DHV is geprobeerd hun betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen te exploreren om zodoende een beschrijving te kunnen geven van hun perspectief en om mogelijke verklaringen te kunnen geven (Boeije, 2008). In zijn geheel moet deze methode leiden tot concrete adviezen voor DHV ten behoeve van diversiteitbeleid.

In dit hoofdstuk wordt verder gesproken over de invulling van de methode, namelijk de selectie van de respondenten, de interviews en de analyse van de interviewdata. Centraal hierin staan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Eerst wordt een aparte notie gemaakt van de rol van de Projectgroep Talent naar de Top.

3.2 Rol Projectgroep Talent naar de Top

Gedurende het onderzoeksproces vormde dit onderzoek tijdelijk onderdeel van de agenda van de Projectgroep Talent naar de Top. De Projectgroep is na ondertekening van het Charter opgezet om de doelstellingen wat betreft diversiteit de komende 3 tot 5 jaar te realiseren. De Projectgroep wordt gevormd door de HR-manager, Directeur Corporate Initiatives, Directeur Communicatie, Teammanager van Water en een Unit Directeur van Ruimte en Mobiliteit. Door hun niveau van functies hebben zij samen goed zicht op verschillende processen en ontwikkelingen in de organisatie. Ter versterking van de betrouwbaarheid en validiteit is tijdens bijeenkomsten van de Projectgroep continu gesproken over de voortgang van het onderzoek. Zo werden persoonlijke ervaringen over gesprekken 'in de wandelgangen' met de leden gedeeld en zetten zij dat in het licht van de organisatie. Ook spiegelde zij de selectie van respondenten aan kennis die ze zelf hadden over bepaalde personen. Een van de leden van de Projectgroep is onder goedkeuring van de respondent aanwezig geweest bij een interview. Zij kreeg op die manier een idee van de openheid van het interview en heeft haar positieve ervaringen gedeeld met de Projectgroep. Ook is tijdens de bijeenkomsten meerdere malen gesproken over het inzetten van bepaalde instrumenten ten behoeve van bewustwording over diversiteit. Hierdoor is ook voor dit onderzoek een reëel en werkbaar idee ontstaan voor de uiteindelijke aanbevelingen. De wisselwerking tussen de kennis van de leden van de Projectgroep en de kennis vanuit dit onderzoek heeft bijgedragen aan betrouwbare interpretaties, welke de validiteit van het onderzoek ten goede komen (Boeije, 2008).

3.2 Respondenten

Afbakening

Aan de start van het onderzoek was door DHV nog geen concrete afbakening gemaakt in de respondentengroep. Met 15 interviews als minimale doelstelling was het uit praktisch oogpunt echter wel noodzakelijk om af te bakenen. DHV was vooral benieuwd naar het verhaal van de vrouwen. Binnen kwalitatief onderzoek wordt meestal gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproeftrekking (Boeije, 2008), daarom is samen met de Projectgroep Talent naar de Top besloten om het onderzoek te richten op die groep vrouwen die in de komende vijf jaar mede kunnen bepalen hoe de man-vrouwverhouding op de hogere niveaus eruit komt te zien. Zoals in de onderzoeksvraag ook te zien is, betreft dit de vrouwen in de toestroomschalen (schaal 10 en 11), de subtop (schaal 12 en 13) en de top (schaal 14 en hoger). Deze definitie van groepen is overeenkomstig met de definitie van het ondertekende Charter Talent naar de Top. Verder heeft het onderzoek zich alleen gericht op de vrouwen in de business, waardoor onderscheid mogelijk werd tussen inhoudelijke functies (de professionals) en managementfuncties. Omdat man-vrouwverhoudingen ook sterk kunnen verschillen per Business Groep, is dat aspect ook meegenomen in de selectie van respondenten. Op de achtergrond speelden ook factoren als arbeidsduur en leeftijd mee. Dit voor een evenredige steekproef. En ten slotte is de thuissituatie ook als criterium meegenomen. De vraag of iemand verantwoordelijk is voor de zorg van kinderen of ouders zal wellicht haar beleving over doorstroommogelijkheden veranderen.

Selectie

Aan de hand van het personeelsadministratiesysteem is een totaaloverzicht verkregen van alle vrouwen van schaal 10 tot en met 14+, onderverdeeld per Business Groep en afdeling. Aan de HR-adviseurs van elke Business Unit is vervolgens de vraag gesteld welke vrouwen op basis van bovenstaande criteria in aanmerking zouden komen voor een interview. Zij kennen immers de werksituatie van de vrouwen van hun units. Hierbij is aangegeven dat dit kon gaan om vrouwen met een duidelijke ambitie of juist helemaal niet, om vrouwen die net in dienst waren of al jaren werkten bij DHV, om vrouwen die specifieke wensen hadden ten aanzien van het werk of vrouwen wiens aandeel meer op de achtergrond was. Veel HR-adviseurs waren geneigd iemand te noemen wiens ambitie volgens hen richting de managementlijn ging. Om te voorkomen dat de selectie te eenzijdig zou worden, is nadrukkelijk gevraagd ook andere vrouwen te benoemen, bijvoorbeeld iemand die zich meer op de achtergrond bevindt. Het resultaat was een grove selectie van 40 potentiële respondenten, die een evenredige groep van het totaal vormden. Met aantekeningen van alle opmerkingen per vrouw is gekozen voor een gefaseerde selectie van de definitieve respondenten. Allereerst zijn vijf vrouwen geselecteerd, die vanwege verschillende factoren een unieke of extreme positie innamen. Denk hierbij aan de uitzonderlijkheid van als enige vrouw op een afdeling met alleen mannen zitten. Na enkele interviews is de definitieve selectie uitgebreid naar in totaal 20 respondenten (zie figuur 3.1). De keuze voor een nieuwe respondent had te maken met de mate aan nieuwe informatie die mogelijk via haar verkregen zou worden (Boeije, 2008). Op deze manier variëren de 20 vrouwen in achtergrond, functie, leeftijd, niveau, arbeidsduur, thuissituatie en ambitie. In deze figuur is verder te zien dat de helft van de respondenten gesitueerd is in de Business Groep Ruimte en Mobiliteit en dat Bouw en Industrie en Water ongeveer hetzelfde aantal kennen. Deze verdeling is in verhouding met de aantallen vrouwen per Business Groep (zie bijlage 1). De Business Groep Aviation (NACO) is niet meegenomen, omdat daar geen vrouwen in de betreffende schalen zitten.

Benadering

De respondenten zijn bijna allen telefonisch benaderd. In dit eerste contact is altijd heel open gesproken over het doel van het onderzoek en de inhoud van het interview. Bovendien is benadrukt dat verkregen informatie te allen tijde anoniem verwerkt zou worden. Vrijwel alle vrouwen waren positief verrast en enthousiast over het initiatief. Enkelen gaven zelfs te kennen dat hun beleving

helemaal niet anoniem hoefde te blijven. Zij waren blij dat (eindelijk) hun mening werd gevraagd. De vrouwen stelden zich flexibel op en vaak kon op korte termijn een afspraak worden gepland. Deze afspraak werd vervolgens bevestigd per e-mail, waarin alle informatie nogmaals kort weergegeven werd. Door de goede bereikbaarheid en beschikbaarheid van de doelgroep is de validiteit van het onderzoek niet bedreigd (Boeije, 2008).

BG + BU	Toestroom (10+11)	Subtop (12+13)	Top (14 en hoger)
Ruimte en Mobiliteit <i>Gebiedsontwikkeling</i> <i>Consultancy</i> <i>Regio's</i> <i>Etc.</i>	3 professionals 2 management	1 professional 1 management	1 professional 3 management
Bouw en Industrie <i>Projectmanagement</i> <i>Consulting Engineers</i> <i>Etc.</i>	3 professionals	1 professional	1 management
Water <i>Land en Water</i> <i>Water Treatment</i> <i>Etc.</i>	1 professional 1 management	1 professional 1 management	Niet aanwezig

Figuur 3.1, Selectie van de 20 definitieve respondenten, verdeeld over Business Groep en niveau.

3.3 Het interview

Om de betrouwbaarheid van de gegevens te vergroten, hebben vrijwel alle interviews plaatsgevonden in een vergaderruimte op de afdeling HRM. Hierdoor waren de vrouwen los van hun eigen context en konden ze vrij praten over hun doorstroom, zonder daarbij omgeven te worden door collega's. Enkele interviews zijn uit praktisch oogpunt telefonisch afgenomen. Alle interviews zijn met toestemming van de respondent opgenomen op een voice recorder. Dit ten behoeve van het uitwerken van de interviews. Voor de geldigheid van de conclusies en daarmee de validiteit van het onderzoek (Boeije, 2008), is voorafgaand of na afloop van het interview gesproken over de anonieme verwerking van de gegevens. Bovendien is de vrouwen toen meegedeeld dat zij de vrijheid hadden om terug te komen op hetgeen gezegd is, indien zij zich bijvoorbeeld niet meer konden vinden in een bepaalde uitspraak. Vrijwel alle respondenten gaven te kennen dat zij graag wilden spreken over dit onderwerp en dat daarmee hun mening vrij was voor de organisatie. Geen enkele respondent is dan ook inhoudelijk teruggekomen op het interview. Sterker nog, enkelen zijn zelfs bereid in de toekomst medewerking te verlenen aan dit vraagstuk binnen DHV. De gemiddelde duur van een interview was ongeveer 90 minuten.

Halfgestructureerd interview

Omdat de hoofdvraag in dit onderzoek uitgaat van de beleving van vrouwen binnen DHV ligt een open benadering van de interviews voor de hand. De interviews zijn uiteindelijk halfgestructureerd. In dit geval betekent dat, dat er sprake was van een topiclijst. De topics vloeiden enerzijds voort uit 'sensitizing concepts' (Boeije, 2008) verkregen uit de literatuur en de actualiteit. Anderzijds zijn in het beginstadium gesprekken gevoerd met vier vrouwen op verschillende niveaus van de organisatie. Zij benoemden topics die kenmerkend zijn voor DHV en vulden op die manier de interviewonderwerpen aan. Deze vier interviews zijn later opgenomen in de groep van 20 respondenten. Met de topiclijst is alleen de richting van de onderwerpen bepaald. De respondenten zijn verder vrij gelaten in hun antwoorden en bepaalden zelf de focus van het interview, hetgeen de open benadering bevestigt. De topiclijst gold dus alleen als controlemiddel. In bijlage 2 zijn de 'sensitizing concepts' en de topiclijst die daaruit voortvloeit, opgenomen

Rol onderzoeker en inschatting van openheid

Tijdens dit onderzoek is aan respondenten en collega's altijd openheid gegeven van het doel van het onderzoek. Bovendien zijn collega's vaak gestimuleerd om een reactie te geven. In de praktijk uitte zich dat in spontane gesprekken bij de bushalte, lunchdiscussies en het delen van persoonlijke ervaringen. Door deze verscheidenheid aan reacties is getracht het onderzoeksveld te begrijpen en verder te interpreteren (Boeije, 2008). Hieruit kan ook de conclusie getrokken worden dat het onderwerp leeft en dat het soms heftige reacties kan geven. Deze ervaringen zijn voor een groot deel opgenomen in een onderzoekslogboek. Om de objectiviteit van de interpretaties te vergroten zijn deze persoonlijke notities veelal gedeeld met de begeleidster binnen DHV om bewust te worden van eigen aannames en gedachtes. Een persoonlijk spanningsveld ontstond nog wel door het eigen enthousiasme om door te vragen en de persoonlijke sfeer van het individu met wie je spreekt. Soms heerste de neiging om sterk te identificeren met de vrouwen uit het onderzoek. Door met anderen stil te staan bij deze persoonlijke identificatie, is het proces van 'going native' (Boeije, 2008) voorkomen en is juist de rol van kritische onderzoeker veel sterker geworden. Nieuwsgierigheid vergrootte namelijk de behoefte om de volledige beleving van de vrouwen te achterhalen en om hun sociale werkelijkheid te exploreren. Deze betrokkenheid komt volgens Boeije (2008) juist de validiteit ten goede. Tijdens de interviews is deze behoefte bovendien ook kritisch uitgelegd aan de respondenten door kenbaar te maken dat hun antwoorden een grote bijdrage konden leveren aan nuttig, op DHV toegespitst diversiteitsbeleid. De respondenten werden overtuigd van het onderzoek wanneer ze kennis namen van de huidige verhoudingen. Door dit gevoel van urgentie en door de aandacht die er aan hen werd geschonken werden soms persoonlijke frustraties gedeeld, soms was het verhaal overwegend positief en soms werd naar mij verwezen als de 'nieuwe generatie vrouw'. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er in alle openheid gesproken is over de doorstroom naar de top en dat mijn vrouwzijn juist als voordeel heeft gewerkt.

3.4 Data-analyse

Verwerking interviews

Doordat alle interviews opgenomen zijn op een voice-recorder, was het mogelijk deze letterlijk uit te werken. Hierdoor is geen belangrijke informatie verloren gegaan en was het bovendien mogelijk om de eerste fase van analyse, het 'open coderen', objectief uit te voeren (Boeije, 2008). In deze beginfase is heel gedetailleerd codes toegekend aan fragmenten. Een code kan hierbij direct afgeleid worden van een kernwoord uit het fragment, maar een code kan ook interpretatief van aard zijn (Boeije, 2008). Door de veelheid aan codes ontstond wel onzekerheid of ze samen nog wel tot een thema zouden leiden. Door eerst zes interviews open te coderen en die met elkaar te vergelijken, ontstond langzaam een idee over de overkoepelende thema's. In dit stadium is gekozen om het softwareprogramma voor kwalitatieve analyse, Maxqda, te gebruiken. Deze software is handig als opstartmiddel, omdat het overzichtelijk fragmenten, codes en subcodes aan elkaar verbindt (Boeije, 2008). Echter, door de noodzakelijkheid om fragmenten constant met elkaar te vergelijken en door de voorkeur voor afwisselende analysemethodes (zoals spinnenwebben, tabellen en pijldiagrammen) is later weer overgestapt op papier. Het grootste dilemma bij de verwerking van de interviews is 'door de bomen het bos niet meer zien'. In enkele interviews is bijvoorbeeld heel nadrukkelijk geklaagd over een bepaald onderwerp. Hierdoor heerst de neiging om de relatie met de doorstroom naar de top heel belangrijk te maken, terwijl dit gezien de probleemstelling minder relevant bleek te zijn. Door continu bevindingen en codes te testen bij anderen, ontstond een goed ontwikkeld coderingssysteem en werd de 'interbeoordelaarbetrouwbaarheid' vergroot (Boeije, 2008). Vanuit de verzameling van open codes ontstaat door continue vergelijking van fragmenten een idee van de hoofdthema's met de bijbehorende subcodes. Bijvoorbeeld het hoofdthema 'work-life balance' ontstond doordat de respondenten spraken over de verschillende spanningsvelden die ze ervaren door parttime te gaan werken en de effecten die dat heeft op hun loopbaan. Hieronder is een voorbeeld te zien van de codeboom 'work-life balance' met de bijbehorende subcodes (Boeije, 2008):

Work Life Balance

- **Tweestrijd prive situatie en groeiwens**
 - Perspectief parttime
 - Mate van flexibiliteit
 - Belang nevenfuncties
 - Mobiliteitseis werkt tegen je
 - Conflict normen en waarden
 - Energie ontbreekt
- **Bewustwording**
 - Vertrouwen krijgen in inzet
 - Houding t.o.v. zwanger/parttime
 - Spanningsveld duwen en laten
 - Gevoel van gelijkheid
 - Moeders tegemoet komen
- **Idee topfunctie**
 - Minimum 4 dagen

Op dezelfde manier zijn alle codes doorgenomen en ondergebracht onder een thema. De open benadering in de interviews is dus ook terug te zien in de open analyse van de interviewdata. Door de probleemstelling als uitgangspunt te nemen, zijn uiteindelijk de meest relevante thema's gekozen (Boeije, 2008).

Invulling thema's en volgorde

Omdat de vrouwen zelf de focus voor het interview bepaalden, is in de beschrijving van de resultaten uitgegaan van de interviewdata zelf. Niet alleen is gebruik gemaakt van codebomen, ook viel het op dat de vrouwen vaak spraken vanuit een spanningsveld wat zij ervoeren. Door deze verschillende spanningsvelden tegenover elkaar te zetten, werd ook duidelijk dat zij het uitgangspunt moesten vormen voor de uiteenzetting van de thema's. De spanningsvelden behelsden immers de eerder bedachte codes en codebomen, maar gaven er meer interpretatie aan. Boeije (2008) benadrukt het gebruik van verschillende hulpmiddelen voor structurering van de gegevens. Wat betreft de volgorde van thema's is ook uitgegaan van de interviews zelf. Omdat binnen dit vraagstuk een breed scala aan factoren benoemd kan worden, zeggen gemeenschappelijke belevingen over een onderwerp wat over het gewicht van die factor in relatie tot de doorstroom naar de top. Deze grootste gemene deler zal dus ook als eerste behandeld worden. Daarna worden die thema's besproken, die in de lijn een logische relatie laten zien. Aan de hand van citaten worden analyses geïllustreerd en wordt bewijs geleverd voor de getrokken interpretaties. Tevens is het doel van de citaten om de variatie in achtergronden en belevingen te laten zien. Elk citaat wordt gekenmerkt door een aanduiding te geven van het niveau (toestroom/subtop/top) en de achtergrond (professional/management) van de respondent ten tijde van het afnemen van het interview. Citaten zijn verder anoniem verwerkt.

4 Resultaten

4.1 Inleiding

Nu uiteen is gezet hoe de respondenten geselecteerd zijn, in welke setting met hen gesproken is over de doorstroom naar hogere posities en op welke factoren deze 20 vrouwen variëren, vormt dit hoofdstuk een beschrijving van de resultaten uit deze interviews. Hierbij worden organisatiekenmerken, persoonlijke eigenschappen en behoeftes zoals de 20 vrouwen dit ervaren continu tegen elkaar afgezet en worden belevingen met elkaar vergeleken. De individuele benaderingen worden, indien relevant, gecombineerd met de beleving van de verschillende 'groepen' vrouwen: toestroomschalen, subtop- en topposities. Het is dus de bedoeling een overzicht te geven van zowel de gemeenschappelijke belevingen, als zeker ook van de individuele afwijkende belevingen. Op die manier ontstaat een goed beeld van wat er speelt en leeft bij de vrouwen werkzaam op verschillende niveaus binnen DHV.

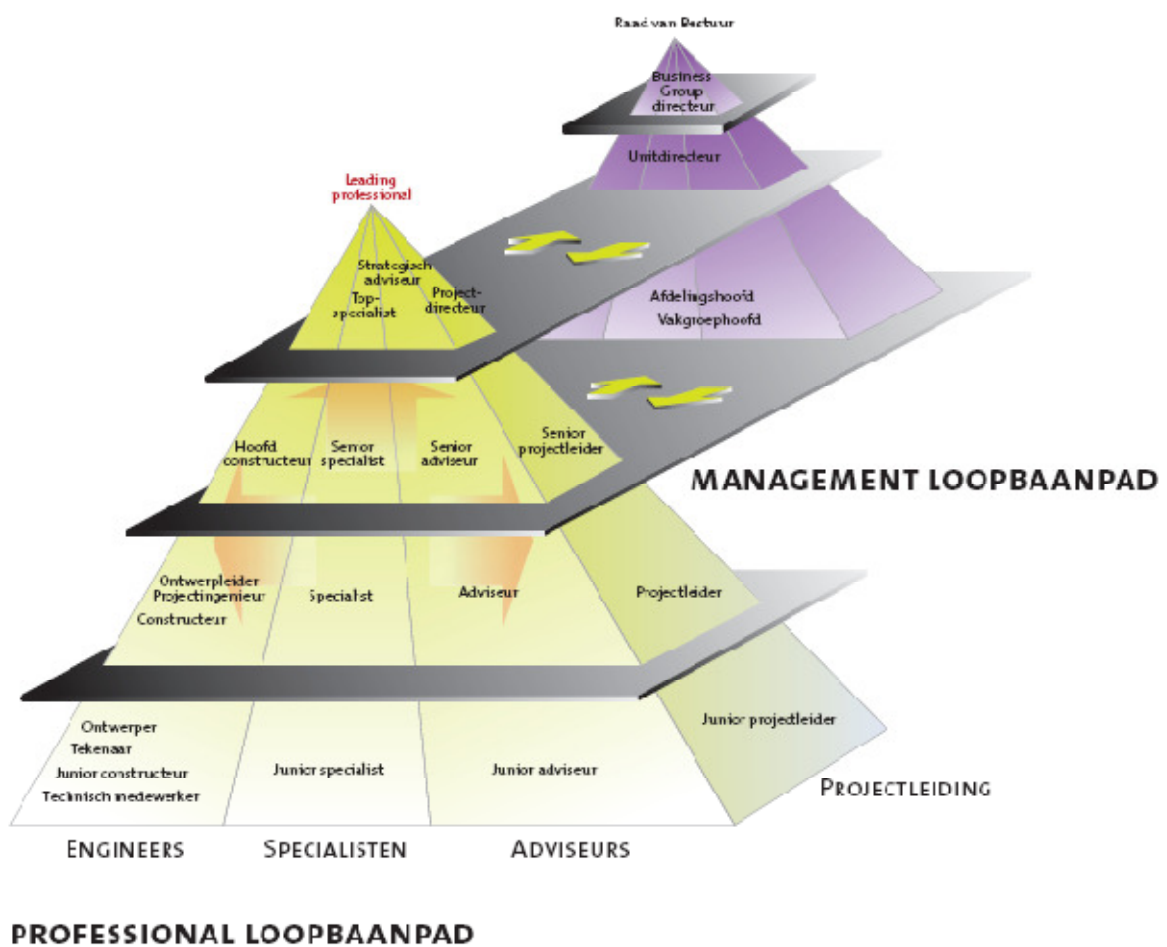
In de keuze voor de behandeling van thema's en factoren is uitgegaan van de interviewdata zelf. Hoewel door bestudering van de literatuur zeker een basis is ontstaan voor de interviews, werd de focus in elk gesprek bepaald door de vrouw zelf. Dit maakt dat het interessant is om vanuit die resultaten ook de focus voor deze beschrijving te bepalen. Doorslaggevend voor deze beschrijving zijn die thema's die mede de loopbaan als ook de behoefte van de vrouw beïnvloeden. Voornamelijk de spanningsvelden die hierin ontstaan, komen aan bod.

In de beschrijving zal duidelijk worden dat voor deze vrouwen hun doorgroei en loopbaan sterk in het teken staat van de zoektocht naar hun toegevoegde waarde voor het bedrijf. Die toegevoegde waarde krijgt op verschillende manieren vorm, maar kan te maken hebben met hun inhoudelijke drive, beschreven in H 4.2, of met hun zogenaamde mensgerichte kwaliteiten. In H 4.3 gaat het over de erkenning van die vrouwelijke kwaliteiten en H 4.4 laat zien hoe verschillende personeelsinstrumenten een bevestigende functie kunnen hebben in die zoektocht naar de toegevoegde waarde. Vanuit deze twee hoofdthema's zal een link gelegd worden met de work-life balance en de consequenties voor de doorstroom (H 4.5). Het laatste thema H 4.6 heeft betrekking op de wijze waarop vrouwen 'als vrouw' ontvangen worden en de manier waarop ze zichzelf willen presenteren. Het spanningsveld tussen jezelf zijn en vrouw zijn wordt hierin duidelijk.

In de beschrijving zal vaak gerefereerd worden aan de verschillende loopbaanpaden die men binnen DHV kan bewandelen (zie figuur 4.1). Afhankelijk van hoe je binnenkomt bij DHV bevind je je óf op het professionele pad óf op het managementpad. Deze laatste wordt ook wel 'de lijn' genoemd. De meeste werknemers starten als professional met een eigen inhoudelijk specialisme en kunnen op die manier doorgroeien richting Strategisch Adviseur of 'Leading Professional'. Vanaf een bepaald niveau (meestal schaal 12) is het mogelijk om de overstap te maken richting de managementlijn. Op de eerste niveaus van deze managementlijn (functie van afdelingshoofd bijvoorbeeld) zijn de functies in principe altijd een combinatie van markt, mensen en middelen. Een afdelingshoofd zou bijvoorbeeld nog voor 40% zelf projecten moeten draaien en besteedt dan 60% van de tijd aan de afdeling zelf. Op die manier blijft zo'n afdelingshoofd nog op de hoogte van de markt, verliest die niet de inhoud, en levert die nog geld op voor DHV omdat hij/zij ordergebonden uren (OG) maakt. Deze combinatie wordt steeds zwakker naarmate men hoger komt in de managementlijn. Een directeur zal mogelijk nog maar voor 10% of helemaal niet meer in projecten meedraaien. Een bijkomend voordeel van deze combinatie tussen inhoud en afdeling is dat de stap terug naar het professionele pad mogelijk is. Hierdoor kan ongeveer vanaf schaal 12 een bepaalde wisselwerking plaatsvinden tussen het professionele pad en het managementpad. Overigens is die mogelijkheid tot wisselen voor veel van deze vrouwen niet duidelijk. Het zal blijken hoe zij denken over beide loopbaanpaden.

Per citaat zal duidelijk worden of het afkomstig is van een vrouw in de professionele lijn ('professional') of uit de managementlijn ('lijn') en op welk niveau zij zich bevindt (toestroom, subtop of top). Hierbij is uitgegaan van de formele situatie zoals die eruit zag ten tijde van het interview. Nadien zijn salarisrondes geweest en mogelijk zijn hierdoor verschuivingen ontstaan, maar die vernieuwingen zijn niet meegenomen in deze beschrijving van de resultaten.

Verder moet hier een notitie gemaakt worden van twee factoren die eigenlijk als een rode draad langs allerlei overwegingen spelen. De eerste is 'vrijheid'. Als cultuurwaarde van DHV blijkt 'vrijheid' steeds weer te maken te hebben met de ruimte die er is om initiatieven en nieuwe projecten op te pakken. Vrijheid is volgens deze vrouwen iets waar de mensen binnen DHV veel waarde aan hechten. Maar in dit onderzoek wordt geconstateerd dat het niet altijd positief hoeft te werken dat men veel vrijheid heeft. Ten tweede vormt 'ambitie' een rode draad. Niet geheel onverwacht binnen dit vraagstuk. Ambitie is in principe iets wat gaat over de toekomst, maar ook in het uitspreken van het hier en nu speelt ambitie als beleving op de achtergrond mee.



Figuur 4.1, visualisatie van de twee verschillende loopbaanpaden

4.2 Erkenning van de professionaliteit en de mogelijkheden van de professionele lijn

In een bedrijf als DHV, waar kennis de core business is, zal het niet verrassend zijn dat de inhoud leidend is in loopbanen van vele werknemers. Zo ook voor de vrouwen die geïnterviewd zijn. Als hen gevraagd wordt wat hun loopbaan kenmerkt, wordt bijna altijd gerefereerd aan de inhoudelijke aspecten van het werk. Bijvoorbeeld over de energie die ze krijgen van (complexe) projecten en de brede inhoudelijke mogelijkheden die DHV hen biedt. Ook voor vrouwen in de managementlijn speelt dit enthousiasme nog steeds. Zij vinden het vanuit hun functie bijvoorbeeld erg interessant om inhoudelijke professionals aan te sturen, maar houden zichzelf ook nog graag bezig met mooie projecten. Toch wordt dat enthousiasme voor de inhoud ook wel eens op de proef gesteld. In dit eerste onderdeel van de resultaten zal duidelijk worden dat de vrouwen spanningsvelden ervaren tussen hun inhoudelijke drive en de mogelijkheden in de professionele lijn. Ondanks de inhoudelijke achtergrond van deze vrouwen blijkt het voor hen niet altijd logisch te zijn ook daarin de toegevoegde waarde te vinden. Opvallend gegeven voor dit thema is dan ook dat bijna alle geïnterviewde vrouwen een functie in de managementlijn overwegen of daadwerkelijk kiezen. Wat komen deze vrouwen tegen in hun zoektocht naar de invulling van hun inhoudelijke drive?

Allereerst: wat is die inhoudelijke drive? Of men in de professionele lijn zit of niet, de ondervraagde vrouwen binnen DHV identificeren zich sterk met die inhoud. Dat blijkt natuurlijk al uit de keuze voor een sterk inhoudelijke studie, maar het enthousiasme om ook altijd die inhoud terug te laten komen in het werk is continu aanwezig:

Nou ook omdat ik dacht: ik wil wel dichter op de materie..ik was toch de enige ingenieur tussen alle bestuurskundigen. En dat vond ik voor DHV een belangrijke ontwikkeling, maar voor mezelf minder. Dus uiteindelijk ben ik toch dichter bij mijn oorspronkelijke opleiding gekomen, en dat bevalt me goed (Vrouw, professional, subtop)

*I: En wat bepaalt dat je op een gegeven moment je keuze maakt voor iets nieuws?
Nou dat begint toch wel bij de vraag of ik dat juridische los wil laten. Dus ook een inhoudelijk aspect zit er aan. Want ik heb daar ook veel lol in. Dat zou een afweging zijn..ik heb het natuurlijk al een beetje losgelaten.. (Vrouw, lijn, top)*

Bij elke overweging om een nieuwe loopbaan stap te maken, wordt die inhoud dus meegenomen in de weging. Zelfs voor diegene die al de stap richting de managementlijn gemaakt hebben. Zij hebben toch het gevoel dat ze met elke hogere stap in de managementlijn die inhoud steeds meer los moeten laten en dat vinden ze een enge gedachte.

In de inleiding is al genoemd dat er een wisselwerking mogelijk is tussen de professionele lijn en de managementlijn. De meeste functies in de managementlijn beginnen op schaal 11 of 12. Vanuit de interviews is ook te merken dat vooral de vrouwen in de toestroomschalen (FG 10 en 11) heel duidelijk merken dat ze keuzes moeten maken. Een enkeling voelt zich heel prettig bij die vrijheid, maar anderen beleven het echt als een kruispunt. Want wat gebeurt er als je kiest voor een managementfunctie? Kan je dan nog weer terug?

Voor de vrouwen in de subtop en de top lijkt dit kruispunt veel minder te spelen. Opvallend is dat zij juist wel op de hoogte zijn van de mogelijkheid om te switchen tussen de professionele en de managementlijn. Bovendien hebben zij ervaring met beide loopbaanpaden en zijn ze mogelijk meer op de hoogte van hun toegevoegde waarde, waardoor ze dus de ruimte krijgen om weer inhoudelijk te zijn:

Mijn baas is dus Unit Directeur, maar ik vind zijn baan helemaal niet zo leuk. Dan moet je afstemmen met de andere Unit Directeuren en vier afdelingshoofden helpen. Ik wil dichter bij de mensen zijn, die hele managementlaag wordt zo politiek. Maar ik vind leidinggeven wel heel leuk, ik denk dat ik dat goed kan. Of ik blijf dicht bij de inhoud, maar dat is een andere ingang dan nu. Dat ik zelf weer een project heb bijvoorbeeld (Vrouw, lijn, subtop)

4.2.1 Welke kritiek is er op de professionele lijn?

Vanuit die inhoudelijke drive zou men kunnen verwachten dat veel van de respondenten sterk staan voor een professionele carrière. Toch blijkt dat voor slechts zes vrouwen die inhoud écht leidend is. De rest heeft een functie in de managementlijn en de overige professionals overwegen dat ook serieus. Welke redenen worden door deze vrouwen gegeven om niet verder door te groeien in de professionele lijn?

Een aantal van de groep vrouwen met kinderen geven een duidelijke reden: reistijd. De inhoudelijke projecten vinden door heel Nederland plaats. Een bepaalde mate van reistijd en mobiliteit wordt dan wel van je vereist. Voor enkele vrouwen een reden om de managementlijn in te gaan waarbij ze voor hun gevoel toch meer 'in huis' zitten. Deze overweging zal uitgebreider aan bod komen in H 4.5 over work-life balance.

Het meest gehoorde geluid, van zowel professionals als ook van vrouwen uit de managementlijn, is toch het ontbreken van inhoudelijke strategie. Dit vormt één van de belangrijkste struikelblokken:

Het knelpunt is dat er geen middellange termijnstrategie wordt uitgezet, in de zin van meer inhoudelijk, zoals: wij willen ons profileren als.. Er wordt wel gezegd: wij willen groeien op water. Maar je kunt ook profileren in Nederland met rivieren en kusten op alle podia die er toe doen en dan gaan we dat internationaal uitzetten. Dit zijn de risico's, maar dan willen we Jantje en Pietje vragen om het te doen en de inzet van communicatie en de randvoorwaarden en doelen erbij stellen. En dat gebeurt bij de concurrent wel. Dus dat is echt iets wat in de afgelopen jaren voorzichtig is verbeterd, maar het aansturen op dat inhoudelijke en de positionering, extern, dat gebeurt niet (Vrouw, professional, subtop)

Het feit dat er zo weinig inhoudelijke strategie is, raakt een aantal vrouwen direct in hun loopbaan. In het voorbeeld wordt duidelijk dat de organisatie zich volgens een aantal vrouwen niet goed profileert op een bepaald specialisme of onderwerp. De vrouwen hebben het gevoel dat ze continu zelf de energie moeten stoppen in die inhoudelijke regie, terwijl ervaring leert dat zij niet op die invloedrijke posities zitten om het goed voor elkaar te krijgen. Eerder hebben ze gemerkt dat ze hun energie aan het verspillen waren door te trekken aan dit vraagstuk. Soms blijven vrouwen hierdoor zoekend in de toegevoegde waarde die zij kunnen leveren met hun specialisme en inhoudelijke kennis:

Ik ben een architect en ik vind die focus in een project ook heel belangrijk (...) Maar ik ben ook zoekende in mijn functie. Kijk, een bedrijf merkt dat veel mogelijk is en dat maakt het ook wel spannend...van welke vorm kan je daar inzetten? Ik merk zelf wel dat ze denken van 'kijk maar'. Je moet wel duidelijk hebben wat je terug kan verwachten (Vrouw, professional, toestroom)

Tot slot wordt door een aantal vrouwen in professionele functies op verschillende manieren duidelijk gemaakt dat zij het gevoel hebben dat een bepaalde norm heerst om door te kunnen groeien tot de top van de professionele lijn. Eén van de vrouwen heeft de beleving dat dit te maken heeft met leeftijd en sekse:

En met bepaalde zaken, waarvan ik denk: dat kan ik prima aan met mijn kennis en ervaring, wordt in feite gekozen voor iemand met grijze haren die minimaal 50 jaar is. En zeker in het management heeft gezeten. Wat dat betreft heb ik wel het idee dat je beter niet inhoudelijk kunt zijn, wil je daarnaar toe groeien (Vrouw, professional, toestroom)

Een andere vrouw beaamt bovenstaande nadat zij met een vrouwelijke collega niet in aanmerking kwam voor een senior functie. In hun beleving waren die personen die wel op zo'n functie zaten ook alleen mannen van wie zij het gevoel hadden dat die nu niet zoveel andere kwaliteiten hadden als zijzelf.

4.2.2 Wat kenmerkt de vrouwen die wel voor een professionele functie gaan?

Nu meer duidelijk is geworden wat de kritieken zijn op een functie in de professionele lijn is het interessant om te kijken wat die vrouwen beweegt die wél heel expliciet voor een professionele carrière gaan. Zoals aangegeven is dit maar een kleine groep; een aantal van zes vrouwen hebben zich hierover uitgesproken vanwege de volgende redenen.

Ten eerste hebben vier van die zes vrouwen op een bepaalde manier geconstateerd dat hun toegevoegde waarde niet ligt bij een managementfunctie. Een van hen verkreeg die informatie uit assessments en uit een gesprek met haar leidinggevende. Een aantal hebben zelf geproefd aan de taken en verantwoordelijkheden die horen bij een functie in de managementlijn en vonden dit geen uitdaging meer:

Ik dacht altijd dat ik dan groepsleiding wilde doen, maar eigenlijk wil ik dat helemaal niet. Ik denk dat ik toch liever in de projectenlijn wil blijven en dan projectleider of manager, een wat zwaardere rol in het project (...) Uit ervaring heb ik gemerkt dat ik als groepsleider niet zo anticipeer op persoonlijke problemen, dus ik werk liever samen met mensen in dat technische dan 1 op 1 hun begeleiden (Vrouw, professional, toestroom)

Eén van de jongste vrouwen uit dit onderzoek gaf te kennen dat zij bovendien een van de weinige vrouwen in de professionele lijn op hoger niveau als voorbeeld heeft. Voor haar is deze vrouw echt een rolmodel:

Ik werk nu veel samen met haar en zij is voor mij wel een voorbeeld van hoe je als vrouw stevig in je schoenen staat, maar ook binnen DHV een bepaalde uitstraling hebt. Die heel veel kunde heeft, maar ook goed is om dat over te brengen. Dat is wel mijn voorbeeld van als ik daar over vijf jaar sta, dan mag ik in mijn handjes knijpen (Vrouw, professional, toestroom)

Tot slot blijkt uit een ander voorbeeld dat wanneer juist wel prioriteit wordt gegeven aan een bepaald inhoudelijk onderwerp, deze kans gelijk aangegrepen wordt om de managementlijn 'in te ruilen' voor een puur professionele functie:

Wat helpt is dat binnen RM hebben ze van dat onderwerp gezegd dat ze zich daarop willen profileren. Dat staat ook in de communicatiestrategie vastgesteld (...) Die duidelijkheid helpt wel. Het maakt gemakkelijker wat je beschikbaar krijgt. Dan kan iemand zich daarop gaan storten, zonder dat hij de kans loopt van: leuk bedacht, maar we vinden het niet belangrijk (Vrouw, lijn, subtop)

4.2.3 Inhoudelijke drive combineren met managementtaken

Opvallend is dus eigenlijk dat de andere helft van de professionals serieus overweegt om de managementlijn in te gaan of hun managementrol verder uit te diepen tot een functie. Zoals in de inleiding al duidelijk werd, is het binnen DHV namelijk zo geregeld dat in de beginnende managementlijnfuncties een tweedeling bestaat tussen inhoudelijke projecten en managementtaken. Deze combinatie zorgt ervoor dat naast het vergroten van managementervaring, ook het kennisniveau op peil blijft en dat personen op dergelijke posities ook nog steeds geld opleveren door het declareren van projecturen. De keuze om de managementlijn in te gaan is daardoor wellicht wat laagdrempeliger en in ieder geval ook aantrekkelijk voor de meeste vrouwen:

Misschien zou ik best een lijnfunctie ambiëren. Het wordt er niet minder uitdagend om (...) je hoeft de inhoud niet helemaal los te laten, want dat is binnen DHV niet zo. Dus dat zal meer een combinatie zijn. 1 dag per week leuke adviesklussen en 2 dagen per week een lijnfunctie. En dan kan je toch je ei kwijt en is de combinatie veel beter (Vrouw, professional, toestroom)

4.2.4 Korte interpretatie

Er is geconstateerd dat op alle niveaus de inhoud belangrijk blijft. Ofwel in de vorm van het aansturen op inhoud als ook zelf vorm kunnen geven aan inhoud. Toch is het opvallend dat, op zes vrouwen na, iedereen wel aan een managementfunctie denkt, of ervaring heeft (gehad) met een managementfunctie. Wellicht ligt er een relatie met het feit dat alle topvrouwen binnen DHV een managementfunctie uitoefenen en er geen vrouwelijke Leading Professionals zijn? Fungeren deze topvrouwen wellicht in een bepaalde mate als een rolmodel voor veel andere vrouwen binnen DHV? Eén van de jongste vrouwen uit dit onderzoek geeft in ieder geval te kennen dat voor haar een belangrijk vrouwelijk strategisch adviseur als rolmodel dient. Maar zij staat nog aan de start van haar carrière en kijkt daardoor vanaf een wat lager niveau naar boven. De overige topvrouwen oefenen allen een managementfunctie uit en geven bovendien te kennen dat zij van andere vrouwen veel positieve reacties krijgen op hun functie als Unit Directeur of Business Line Directeur, hetgeen mogelijk een verklaring is.

*Ja, toen ik aangesteld werd als Directeur toen heb ik echt heel veel positieve reacties gehad van andere vrouwen. He he, eindelijk een verandering werd dan gezegd. Je merkt dat je als een bepaald rolmodel fungeert, er zijn ook veel vrouwen die vragen of ik hun mentor wil worden **(Vrouw, lijn, top)***

Daarnaast roept het gebrek aan inhoudelijke strategie veel onrust op. De vrijheid die er is voor professionals om allerlei projecten op te pakken, kan in sommige gevallen ook teveel zijn. Het leidt ook wel eens tot projecten die voor DHV achteraf niet zo belangrijk worden gevonden. De geïnterviewde vrouwen hebben behoefte aan duidelijkheid in die vrijheid. Een bepaalde profilering op onderwerp of specialisme geeft hen de zekerheid dat ze wat kunnen toevoegen aan het bedrijf. Op dit moment hebben zij het gevoel dat hun doorgroei in de professionele lijn hierdoor minder aantrekkelijk is. Dit gevoel wordt ook nog eens benadrukt door de verhoudingen. Aan de top van de professionele lijn staan geen vrouwen en volgens de vrouwen eigenlijk alleen mannen vanaf een bepaalde leeftijd. Dit geeft hen het gevoel dat ze eerst die leeftijd moeten bereiken voordat ze kans maken op een plek in die professionele top. Maar zoals één van de vrouwen al zei: 'Ik word nooit een middelbare man'. Het vrouwelijk perspectief in die professionele lijn is dus niet heel positief. De constatering is dan ook dat veel vrouwelijke projectleiders, wat voor DHV toch echt een belangrijke positie is, heel bereidwillig zijn om de managementlijn in te gaan, als gevolg van deze context misschien?

*En ja, het valt mij dus op, maar ik weet niet waarom, bijvoorbeeld dat de goede projectleiders die we hebben, als dat een vrouw is, die komen we tekort, heel belangrijke functies voor het voortbestaan van DHV, want die moeten de projecten binnenhalen, dat zijn echt sleutelposities. Maar de mensen die voelen dat zelf blijkbaar niet, want ze zijn heel eager om de lijn in te gaan, een functie die intern heel ondersteunend is. En ik snap dat niet zo goed. Waarom doe je dat? Blijkbaar voel je je niet gewaardeerd, of zie je minder kansen of voelt dat als meer status. En op zich is dat prima, als je maar weer terugstapt, want dan ben je echt veel waard voor DHV **(Vrouw, professional, subtop)***

Het hele vraagstuk over de invulling van de inhoudelijke drive wordt door de vrouwen ingestoken vanuit hun behoefte om iets toe te voegen voor het bedrijf. Als deze toegevoegde waarde niet duidelijk is of negatief beïnvloed wordt door het ontbreken van inhoudelijke strategie en rolmodellen, raken een aantal vrouwen zoekende in hun functie en in hun professionaliteit. Hoewel niet expliciet geuit door deze vrouwen, lijkt het er toch op dat ze zich hierdoor gaan richten op de perspectieven van een managementfunctie. Deze overweging wordt door voornamelijk de vrouwen in de toestroomschalen als een kruispunt ervaren. Wel wordt de keuze laagdrempeliger door de combinatie van inhoudelijke projecten en managementtaken in de eerste functies van de managementlijn.

Bovenstaande ontwikkeling raakt voor een groot deel ook de waardering die er is voor 'vrouwelijke' kwaliteiten. In het volgende thema wordt uiteengezet hoe bijna alle geïnterviewde vrouwen op zoek zijn naar de erkenning van hun eigen kwaliteiten en op welke manier die zoektocht hun doorstroom beïnvloedt.

4.3 Erkenning van vrouwelijke kwaliteiten

In het vorige hoofdstuk werd geconstateerd dat inhoud leidend kan zijn in elke loopbaanstap. Maar ook de combinatie met managementtaken was wel een aantrekkelijke. Opvallend is dat veel vrouwen een stap richting de lijn overwegen. Enerzijds zou er een relatie kunnen liggen met het feit dat de vrouwen weinig inhoudelijk perspectief krijgen binnen de professionele lijn en bovendien alle topvrouwen in de lijn zitten en daardoor een voorbeeldfunctie uitoefenen. Anderzijds vormt dit hoofdstuk de bespreking van de gedachte dat vrouwen in een mannenwereld misschien wel meer dan anders op zoek zijn naar hun toegevoegde waarde en de manier waarop ze hun eigen kwaliteiten vorm kunnen geven. Daarom zal in dit hoofdstuk gekeken worden naar de vraag wat vrouwen tegenkomen in hun zoektocht naar hun toegevoegde waarde van hun kwaliteiten. Welke kwaliteiten van de vrouwen worden volgens henzelf het meest gewaardeerd? En waar hebben ze aandacht voor? In de zoektocht speelt de manager een enorm belangrijke rol. Er worden succesverhalen getoond, maar ook de negatieve uitwerking van het ontbreken van feedback en waardering.

4.3.1 Waardering 'vrouwelijke' kwaliteiten

Tijdens de interviews is aan enkele vrouwen gevraagd wat volgens hen gewaardeerd wordt aan hun manier van leidinggeven, dan wel aan de manier waarop ze in projecten zitten. Kwaliteiten als openheid creëren, toegankelijk zijn, betrokkenheid, verbinding leggen, ruimte geven om fouten te maken, creatief inzicht en oog voor detail, is zo een opsomming van de dingen die genoemd worden. Hoewel niet allesomvattend, ze komen toch best overeen. De kwaliteiten richten zich namelijk bijna allemaal op wat er gebeurt op de werkvloer en de relatie met de mens. Nu is dit in de beleving van deze vrouwen iets wat zij terugkrijgen van collega's en misschien zelfs iets wat ze in hun eigen beleving zo voelen. Toch vinden we het bewijs indirect ook in het feit dat bijna alle vrouwen in dit onderzoek in behoorlijke mate gericht zijn op de mens en op aspecten van interne bedrijfsvoering die het primaire proces kunnen verbeteren, zoals communicatie en HR. Zo wordt door de vrouwen onder andere vaak aandacht gevraagd voor de begeleiding van junioren door senioren, worden ze vaak door anderen (man en vrouw) als coach gevraagd, gaan ze in hun leiderschapstijl graag uit van meer faciliteren dan directief zijn, en komen ze snel in een soort bemiddelaarsrol terecht als een conflict zich voordoet. Uit onderstaande citaten blijkt de natuurlijkheid waarmee deze vrouwen denken over mensen en daarmee aan de slag gaan:

*Dus naast contractmanager ben ik ook veel bezig met ontwikkelingen in de organisatie. Met opleidingen van projectleiders bijvoorbeeld (...) ik coach ook een aantal mensen, daar begon ik al mee als lid van het MT (...) En ik denk dat het het meest logische was dat ik dat deed, en waarom? Ja dat is grappig dat je dat nu zegt, ik denk dat ik er wel alert op was van: hey hier moeten we iets mee doen. En twee andere MT-leden waarvan er 1 was die ook regelmatig gecoacht werd omdat ie overal tegenaan liep en ja dan bleef ik over. Ik was daar privé ook wel veel mee bezig en dan heeft dan duidelijk te maken met naar je toe trekken **(Vrouw, professional, subtop)***

*Wij zijn toch bezig met het leiderschap van DHV en ik kies wel heel bewust voor faciliterend leidinggeven, gewoon omdat ik vind dat dat past bij de werkwijze van de professional. Veel participatie in de besluitvorming, gelegenheid geven om te reageren en dan pas beslissen. Ook moeilijke beslissingen ook goed uitleggen, mensen in betrekken ook iets van henzelf maken. Vooral kijken hoe je andere mensen beter kunt laten worden en bij de klant in de picture kunt krijgen. Dus vooral dragend, ondersteunend leiderschap **(Vrouw, lijn, top)***

*En het is echt een van de dingen waarom ik het ben geworden is omdat ik competenties had, die het afdelingshoofd minder had. Daarin vulden we elkaar aan. Daar heeft hij wel bewust voor gekozen. Met name in de communicatie en met collega's daar zag hij een grote rol voor mij in **(Vrouw, lijn, toestroom)***

Zoals in dit laatste citaat duidelijk wordt, is deze vrouw vanwege haar mensgerichte kwaliteiten gevraagd om het afdelingshoofd te assisteren, omdat ze 'elkaar daarmee aanvullen'. Op die manier heeft zij de kans gekregen ervaring op te doen met managementtaken en heeft dat recentelijk

geresulteerd in het overnemen van de functie van afdelingshoofd. Een dergelijke ontwikkeling van vrouwen die managementtaken oppakken, zien we veel gebeuren. En vaak is de aanleiding de competentie van de vrouwen om op een persoonlijke manier mensen op de afdeling te verbinden en te stimuleren:

*En in de laatste paar jaar, vaker met functioneringsgesprekken en PA gesprekken, ja dat ze zeiden: we zien wel iets in je. Ook allerlei eigenschappen die je tot een goede projectleider maken, maar meer dat ze aangaven misschien moet je wel iets in de lijn gaan doen. Ik was daar helemaal niet mee bezig, maar wat wel zo is van nature trek ik mensen aan. Ik begeleid junioren, ik word inwerkmentor, ik coach een aantal mensen. Mensen komen sparren dat soort dingen. Dat zit ook een beetje in dat crisismanagement, dingen overnemen van iemand die is uitgevallen (**Vrouw, lijn, toestroom**)*

De 'zij' in dit citaat zijn haar afdelingshoofd en haar teammanager. Schijnbaar hebben zij niet alleen haar kwaliteiten herkend, maar hebben ze haar ook gestimuleerd om wat te doen met haar mensgerichte kwaliteiten die zeker ook in de managementlijn toepasbaar zijn. Ze geeft namelijk aan dat ze 'er helemaal niet mee bezig was', en toch kiest ze uiteindelijk voor de functie van teammanager, waar ze nu helemaal haar ei in kwijt kan.

4.3.2 Feedback manager

In deze situaties blijkt de manager dus een enorm belangrijke schakel te zijn, zowel in het herkennen van de kwaliteiten, als ook in het erkennen ervan door de vrouwen een bepaalde positie of rol aan te bieden. Op die manier zijn deze en andere vrouwen echt de managementlijn in getrokken. Maar ook op hoger niveau vindt dit plaats, waar de keuze voor de managementlijn al gemaakt is en waar het in de doorgroei dus gaat om ieders persoonlijke kwaliteiten. En ook deze vrouw is aan haar toppositie gekomen, doordat haar directeur haar vooruit schoof vanwege haar competenties:

*Ik kon heel goed samenwerken met het afdelingshoofd uit onze groep. Voordat hij weg ging, had hij al aangegeven: 'Jij neemt mij straks over'. In vergelijking met de meer technische achtergrond die de rest had, was ik veel beleidsmatiger en bovendien persoonlijker. Ik kreeg van hem veel vrijheid om mijn eigen invalshoek te gebruiken. Als hij er niet was, dan was ik ook zijn plaatsvervanger. Mede door de goede samenwerking en het vertrouwen wat hij had in mij (**Vrouw, lijn, top**)*

Voor deze vrouw is onderdeel van de kwaliteiten erkennen ook dat ze de ruimte krijgt om die kwaliteiten te ontplooiën. Hoewel je dan al behoorlijk hoog in de boom zit, dat vertrouwen en die vrijheid zijn toch belangrijk. En het lijkt erop dat alle topvrouwen dat heel goed door hebben. Pratende over dit onderwerp geven ze allen te kennen dat ze een open basis willen creëren, waar fouten gemaakt mogen worden en waarbij ze sterk letten op diversiteit. Een aantal doet dat naar eigen zeggen 'uit zichzelf' en een aantal geeft te kennen dat zij zelf eerder ook gestimuleerd zijn door anderen en die ervaring meenemen in hun beleid. Van drie van de topvrouwen is ook met een medewerker gesproken. Zij beaamden allen de voorbeeldfunctie van deze topvrouwen. Een van hen beleefde het beleid als volgt:

*Nu met <naam> als directeur is er meer ruimte van onderaf om dingen samen op te pakken, hiërarchie wordt niet benadrukt en ik vind het wel prettig dat er meer interactie is. Ja, dat je meer gehoord wordt zeg maar. Ik ben nu veel vrijer om mijn onzekerheden uit te spreken, ik mag het nu gewoon proberen en wordt gesteund in mijn keuzes. Hiervoor voelde ik vanuit het MT echt de druk om de markt op te moeten. Zij vonden dat meer dan ik. Eigenlijk vond ik dat heel eng, ik had daarbij andere mannen als voorbeeld. Maar nu doordat ik de ruimte krijg om het op mijn eigen manier te doen valt het allemaal best mee en gaat het heel goed (**Vrouw, professional, toestroom**)*

Het effect van dit beleid heeft voor deze vrouw dus heel positief uitgepakt. En als professional heeft zij het zelfvertrouwen gekregen om het op haar manier te doen. Daar waar ze eerst dacht dat mannen veel beter de markt konden betreden, heeft zij nu haar eigen stijl gevonden. En die

waardering vloeit volgens haar voort uit de andere sfeer op de afdeling en het vertrouwen wat ze krijgt van haar directeur.

De feedback van de manager helpt zo te zien vooral om vorm te geven aan 'vrouwelijke' kwaliteiten. Nog wel tussen haakjes, omdat het niet per definitie voor elke vrouw geldt en misschien ook wel voor mannen. Maar er is dus vooral een ontwikkeling gaande van vrouwen die in rollen of functies terecht komen, waarbij deze kwaliteiten goed van pas komen. De meeste respondenten zijn er zelf ook bewust van dat vrouwen op die manier ook kunnen vervallen in het stereotype vrouwbeeld van tranen drogen en begeleiding en zorg geven waar nodig. Deze natuurlijke rolverdeling wordt als volgt geschetst:

*Veel jonge vrouwen die toch in een soort managementrol zitten, krijgen toch meer a. de ondersteunende en b. meer de aaiposities. Meer de interne dingen, de sociale kant. Ziekenbezoek enzo. En ik merk dat in mijn eigen projecten ook al. Mijn afdelingshoofd is de boeman, die kan iedereen uitschelden en ik check of het allemaal nog wel goed gaat **(Vrouw, professional, subtop)***

Om te voorkomen dat vrouwen het 'hulpje van' worden, is communicatie essentieel. En met een goede communicatie zou het een hele perspectiefrijke ontwikkeling kunnen zijn, aldus deze vrouw:

*Wij communiceren er op dezelfde manier over. Ik heb mijn afdelingshoofd nog nooit horen zeggen: 'oh daarvoor moet je bij de meisjes zijn'. Hij zegt regelmatig: 'daar ga ik niet over. Dat besluiten de teammanagers'. Die geeft daar altijd die status aan (...) En het zijn misschien niet voor niks vrouwen...ik denk dat zij dat kunnen. En ik denk dat het een goede aanvulling is voor die afdelingen waar het afdelingshoofd nu nog diegene is die vanuit de inhoud er al het langst werkt. **(Vrouw, lijn, toestroom)***

Nu zijn bovenstaande uitspraken toch wel gebaseerd op de successen, op de situaties waarbij die vrouw inderdaad die manager had die haar kwaliteiten erkende. Maar wat ervaren die vrouwen die volgens hen niet zo'n 'mensgerichte' manager hebben of weinig contact hebben over persoonlijke ontwikkeling? Het is in ieder geval opvallend dat al deze vrouwen zoekend zijn (geweest) in hun functie of in hun rol, dat zij allen op een van de zwaardere technische afdelingen zitten van DHV, en bovendien één van de weinige, zo niet de enige, vrouwen zijn. Van deze groep vrouwen, die zich in de interviews hierover uitgesproken hebben, valt af te leiden dat zij door gebrek aan feedback onzeker of teleurgesteld zijn:

*Dat ECD-programma, daar ben ik echt jaloers op! Ik zelf heb totaal geen ontwikkelingsmogelijkheden gehad. Daar heb ik wel behoefte aan, heb ik ook wel aangekaart bij mijn manager, maar die zei dat ik het maar even rustig aan moest doen de komende twee jaar. Dus er zijn niet echt stimulansen op dat gebied nee **(Vrouw, professional, toestroom)***

*Na mijn tijdelijke functie bleek de reorganisatie niet door te gaan. Mijn baas gaf toen wel aan dat ze dan op zoek gingen naar een nieuwe vestigingsmanager en ja die opmerking gaf me toch wat twijfels. Ik had zoiets van: heb ik het niet goed gedaan dan? Ik voelde me wel een beetje gepasseerd en daar werd ik onzeker van **(Vrouw, professional, subtop)***

*Dat niet mensgerichte daar heb ik vanaf moment 1 last van gehad. Ik denk niet dat het erin zit. Dat heb ik wel geaccepteerd. Ik heb al twee keer een voorstel geschreven voor de begeleiding van junioren door senioren, ik zie ze namelijk overspannen worden of weggaan. En dat is heel heftig, naar mijn idee. En als ik dat leuk vind, zet me daar dan ook voor in denk ik dan. Maar die voorstellen worden totaal niet begrepen zelfs **(Vrouw, professional, toestroom)***

Voornamelijk in het laatste citaat wordt duidelijk dat het echt gaat om die zoektocht naar de toegevoegde waarde. Waar zitten je kwaliteiten en welk pad is er voor jou uitgestippeld? Als er ogenschijnlijk dus weinig ruimte is voor de mens zelf, dan blijven niet alleen kwaliteiten ongebruikt,

maar ook druist dat in tegen de manier waarop deze vrouwen in hun werk staan. Zij hebben oog voor andermans ontwikkeling en willen ook zelf op die manier benaderd worden.

Het lijkt er dus op dat de soort manager bepalend kan zijn hierin. Een van de vrouwen vertelde haar beleving over het krijgen van een nieuwe directeur, die volgens haar veel commerciëler is dan haar vorige directeur met wie ze goed kon praten:

En we krijgen nu een nieuwe en voor mijn eerste gevoel is dat een commercieel iemand, wat jonger en ook zelf de ambitie heeft om meer te willen.

I: wat doet dat met jou?

*Eh, kan ik dat wel? Want volgens mij word ik daardoor ook sneller afgerekend op bepaalde punten. Je merkt bepaalde personen die kijken alleen naar: wat wil je bereiken en wat wil je zelf ook groeien? En ik denk dat er ook andere mensen zijn die, als je onzekerheden uitspreekt, dat ze dat dan horen, dan dat ze dat waarderen (...) Misschien dat ik wel zelf bewuster wordt in de communicatie met hem. Zovan: voorzichtiger **(Vrouw, professional, toestroom)***

4.3.3 Korte interpretatie

Ook in dit thema blijkt het weer belangrijk te zijn dat er voor de vrouwen, en misschien dus wel meer voor hen dan voor mannen, een bepaalde ruimte is om hun eigen kwaliteiten kwijt te kunnen. Ze hebben bijna allemaal oog voor zaken die mensen tot hun recht laten komen: begeleiding, coaching, communicatie en diversiteit in teamwork. Een van de topvrouwen is actief bezig met diversiteit en de doorgroei van vrouwen naar de top. Zij merkte al op dat de focus van vrouwen soms echt een aanvulling kan zijn op de focus van mannen:

*Nou op die internationale management meetings, daar lopen dan sowieso ook maar 3 of 4 vrouwen rond op 100 mannen. Maar je merkt toch dat die echt andere onderwerpen aankaarten die heel belangrijk zijn voor de bedrijfsvoering, die door mannen nog wel eens onderschat worden (...) alleen zitten die vrouwen niet altijd op die invloedrijke posities om die onderwerpen echt die impact mee te geven. En het zou goed zijn als daar verandering in komt **(Vrouw, lijn, top)***

De vrouwen die hier invulling aan kunnen geven, blijken allemaal een manager te hebben die deze toegevoegde waarde herkent en erkent. Deze erkenning van mensgerichte kwaliteiten lijkt de vrouwen richting de managementlijn te sturen. De topvrouwen in de managementlijn hebben ook een belangrijke functie voor die erkenning. Met de aandacht die ze hebben voor diversiteit en commitment van het personeel, bieden ze perspectief voor die vrouwen die daar zelf ook meer mee willen. Bovendien creëert het een omgeving waar de geïnterviewde vrouwen in vertrouwen kunnen werken aan hun ontwikkeling.

Maar deze erkenning van de manager of van een rolmodel ondervinden niet alle vrouwen die invulling proberen te geven aan hun mensgerichte kwaliteiten. Zij worden onzeker of zijn soms teleurgesteld in de weinige stimulansen die ze krijgen.

*Ik ben natuurlijk niet gewend om in een vrouwenwereld te werken, maar die gaan toch anders met elkaar om dan mannen. Het is wel makkelijker om met een vrouw te spiegelen, ik heb drie vrouwelijke directeuren gehad. In iedere carrière niet bij DHV. En daar kan je makkelijker, als je een vrouwelijke collega hebt, praten over ontwikkeling. Een man praat toch anders, die kan je niet zomaar kopiëren. Dat is heel anders. **(Vrouw, professional, toestroom)***

De erkenning van vrouwelijke kwaliteiten is één ding. Een tweede is de bevestiging van die kwaliteiten en de invulling die eraan gegeven kan worden. Die bevestiging vinden deze vrouwen vaak met behulp van verschillende personeelsinstrumenten. Hierover gaat het volgende hoofdstuk.

4.4 Bevestiging van kwaliteiten door personeelsinstrumenten

In de hele zoektocht naar de toegevoegde waarde speelt eigenlijk de hele omgeving van een vrouw een rol. Die omgeving wordt gevormd door organisatiepraktijken, maar ook door collega's en vrienden. Het valt op dat de groep vrouwen die klaarblijkelijk een goede invulling kunnen geven aan hun kwaliteiten, niet alleen een manager hebben die hen stimuleert, maar ook de bevestiging vinden in gesprekken met andere vrouwelijke collega's en coaches. Juist die groep vrouwen die op zoek is naar erkenning van de manager, heeft ook minder toegang tot intervisie en collegiale feedback. Hun onzekerheid wordt bovendien nog eens extra vergroot doordat zij ook geen bevestiging vinden in beoordelingsrondes en selectieprocedures. Hoe dergelijke personeelsinstrumenten bevestigend kunnen werken (in positieve en in negatieve zin) blijkt in dit thema.

4.4.1 Ondoorzichtige selectieprocedures

Een veel gehoord geluid op allerlei niveaus is de onwetendheid die men heeft over selectie- en beoordelingsprocedures. Door velen wordt met name het selectieproces als compleet ondoorzichtig ervaren, zowel wat betreft de personen die selecteren, als ook in het doel en het gebruik ervan. DHV breed kent men in principe één officieel selectieproces, de HR Review genaamd. Afdelingshoofden en directeuren selecteren hiervoor hun high potentials. De wijze waarop dat gebeurt en de criteria die gelden, kunnen blijkbaar makkelijk verschillen per afdeling:

Hoe weet je wie je talenten zijn? Hoe beoordeel je die? Dat gaat bij DHV op een heel laag niveau, ik neem de mensen aan, daar bemoeit niemand zich mee (...) En mijn talenten op het lijstje gaan naar de Raad van Bestuur. En ik krijg daar niks over terug. Dus als ik een vraag heb aan HRM, ik heb een projectmanager nodig, dan is daar opeens geen antwoord op. Dus voor wie maak ik die lijstjes dan?
(Vrouw, lijn, subtop)

In de gesprekken met die vrouwen die vanuit hun functie ook high potentials selecteren, bleek er met name onder de afdelingshoofden veel verwarring te bestaan over het doel van dit selectieproces. Zij krijgen niet tot nauwelijks van HRM of van hun directeur teruggekoppeld wat ze ermee moeten doen. Bovendien lijkt op basis van uitspraken van deze vrouwen, dat een tendens bestaat om vooral expliciet die mensen te selecteren die in aanmerking komen voor verdere doorgroei in de managementlijn, omdat de professionele carrière volgens deze vrouw toch wel wat logischer is voor de meesten:

We houden een mentaal lijstje bij van mensen waarvan we denken: goh, die hebben de interesse en de capaciteiten om ook in een leidinggevende functie te komen. En die hebben dat ook geuit of wij hebben hun daar over gesproken. Die aangeven dat ze het leuk zouden vinden om in de managementkant door te groeien. Slechts een enkeling wil dat, de professionele carrière staat op één. Topexpert, Leading Professional, dat is de normale route
(Vrouw, lijn, top)

DHV heeft ervoor gekozen de uitslag van de HR Review in principe niet te communiceren naar de werkvloer. Het feit dat iemand daarop staat, hoeft namelijk niet direct te betekenen dat men zal doorgroeien. De selectie is meer een houvast voor het moment dat een positie vrij komt. Veel van de geïnterviewde vrouwen hebben het dan ook over de zogenaamde 'lijstjes' of de 'vlootschouw'. Zij weten dus dat er op hen gelet wordt, maar niet vanuit welk perspectief of wat ze moeten doen om op dat lijstje te komen. Wat is het effect van die ondoorzichtigheid voor de zoektocht naar de toegevoegde waarde? Wanneer de vrouwen geen grip krijgen op die situatie, dan is het voor hen niet duidelijk welk pad hun manager voor hen in gedachten heeft. De onzekerheid en de teleurstelling van die vaagheid uit zich dan nog extra bij die vrouwen die toch ook al weinig feedback krijgen van hun manager:

Maar het heeft ook te maken met dat een lijnfunctie die vacant kwam, daar hebben wij twee toevallig, nouja niet toevallig, onze ambities voor uitgesproken om dat in te vullen. Nou dan wordt er eerst een gigantisch verhaal omheen gebouwd waarom wij dat wel of niet zouden kunnen.

Terwijl als je kijkt welke collega's op andere gelijkwaardige functies zitten, nou met alle respect dat is niet een veel hoger niveau, maar het zijn wel mannen (Vrouw, professional, toestroom)

Nou dat wordt in de MT's besproken. Dat heb ik wel meegekregen, dat die mensen die op dat lijstje stonden die kregen gewoon meer kansen; daar werd echt meer geld in gepompt. Op een gegeven moment hebben ze mij dat ook gezegd dat ik op hun lijst stond. Dat was het beleid van een aantal jaren geleden, toen zeiden ze dat nog. En de laatste tijd, nu ik toch ook zo bezig ben met mijn eigen loopbaan vraag ik me wel af of ik er nog op sta. Mijn ontwikkeling is de laatste jaren toch langzamer gegaan, dus in dat opzicht kan ik het me wel voorstellen als ik er niet meer op zou staan. Maarja, daar denk je wel aan (Vrouw, professional, subtop)

Als oplossing wordt vaak gerefereerd aan de behoefte van vrouwen voor meer duidelijkheid over hun waarde voor het bedrijf. Het moet namelijk niet zo zijn dat goede mensen daardoor weggaan:

Nou ik denk meer in het algemeen dat het gaat om de goeie die je wilt houden. Dat je daarmee in gesprek bent, en dat je mogelijkheden biedt. Maar nu bestaat het gevaar dat je mensen wel wilt behouden, maar dat ze het niet weten en ook weggaan. Omdat ze misschien geen klik hebben met hun direct leidinggevende, dat kan best. En dan bestaat het gevaar dat die mensen weggaan en dat iedereen dan zegt: dat is nu jammer (vrouw, lijn, subtop)

4.4.2 Coaching / intervisie / rolmodellen

Het valt op dat de vrouwen ter ondersteuning heel vaak andere vormen van feedback opzoeken om te achterhalen wat ze met hun kwaliteiten moeten. Ten eerste wordt coaching heel vaak genoemd. Veelal wanneer vrouwen zoekende zijn in hun functie en aanvoelen dat ze iets toe te voegen hebben, maar niet de vinger erop kunnen leggen.

Over dat ik graag een coach wil hebben om met iemand die niet betrokken is bij mijn projecten om daar wel ervaring aan terug te kunnen koppelen. Ook omdat je merkt dat je een nieuwe leidinggevende krijgt, die mij daar ook op moet beoordelen. Ik zou het prettig vinden als iemand daarin mee kan denken en geen invloed op heeft en ook niet mee bemoeit. Die dus ook wel puur is in het ontwikkelen van jezelf en dat je daar wel vertrouwen van krijgt (Vrouw, professional, toestroom)

Wanneer verder werd gevraagd over wat ze dan precies wilden bespreken met die coach ontstond gelijk al een groot enthousiasme om (eindelijk?) te kunnen praten over de ambities en of die haalbaar zouden zijn. Hoe enthousiast je inderdaad kan worden van een spiegel van de coach blijkt uit een citaat van één van de topvrouwen. Voor haar was coaching juist een randvoorwaarde om het MT in te gaan. Zij was de enige vrouw, wist wel dat ze kwaliteiten had die anders waren dan haar collega's, maar ze wilde vooral ook de mogelijkheid hebben om haar eigen invalshoeken en leiderschapstijl te handhaven. Een coach heeft haar daarbij geholpen:

Het belangrijkste is toch wel dat ik mijn eigen stijl van leidinggeven heb en dat ik die ook mag gebruiken en daarnaast toch wel de gemoedsrust die het me bracht. Ik kon de druk aan, kon mijn grenzen bewaken en realiseerde echt een 'peace of mind'. En dat wordt wel zeer gewaardeerd hoor. Ik had net een ander perspectief, meer persoonlijk zeg maar en dat vertrouwden ze me ook toe (Vrouw, lijn, top)

Ook is het zo dat een bepaalde groep vrouwen, met allerlei verschillende achtergronden en posities, in een intervisiegroep zitten. Een intervisiegroep kan binnen DHV zelf samengesteld worden en kan gaan over werkgerelateerde zaken of juist persoonlijke zaken. De vrouwen van deze intervisiegroep spreken elkaar regelmatig over issues in het werk, over loopbaankeuzes en over elkaars kwaliteiten.

Nu had ik zelf iemand die in mijn intervisie groep zit. Ze moest, die is poosje afdelingshoofd geweest, veel meer op de mensen kant en toen zat ze te twijfelen en toen zei ik: nou probeer projectmanager weer eens. Ga eens complexe problemen op die projecten managen, kijken hoe dat

is. Dat heb ik haar wel aangepraat. Ja, je kon het gewoon prima, je moet niet denken van dat je die onzekerheid laat leiden. En dat heeft ze gedaan en het gaat prima (Vrouw, professional, subtop)

De vrouwen in zo'n intervisie groep zijn eigenlijk voorbeelden voor elkaar. Ze zoeken elkaar op als ze even van iemand anders feedback nodig hebben, dan van hun manager. Die voorbeeldfunctie vinden een aantal andere vrouwen in diegene met wie ze samenwerken, hun rolmodellen.

<Naam> was directeur en dan komt er iemand anders voor terug en hoe gaat die met de mensen om? Ik had gewoon...een goede band met <naam>. Ik kon het goed met haar vinden. En ook had ik met haar gesprekken, van waar sta je nu en waar wil je naartoe? En dat kon ik met haar op een heel prettige manier bespreken, van waar wil je naar toe qua perspectief en ontwikkeling? (Vrouw, professional, toestroom)

Dat andere vrouwen dus opgezocht worden in de geformaliseerde vorm van intervisie of informeel in de samenwerking, is een duidelijk bewijs dat die behoefte aan feedback groot is. Maar die mogelijkheden liggen er niet voor iedereen. De groep vrouwen die op een wat meer technische afdeling zitten, een van de weinige vrouwen zijn en dus zo onzeker zijn over hun toegevoegde waarde, hebben geen andere vrouwelijke collega's waar ze naartoe kunnen kijken. Zij kennen ze ook gewoon niet en dat maakt het soms heel lastig om in een formeel contact met een andere vrouw die behoefte te vervullen:

Ik heb eigenlijk een heel slecht vrouwennetwerk, omdat ik ze niet ken. Ik zou het wel leuk vinden om met andere vrouwen te spreken, om ervan te leren. Maar je weet niet waar ze zitten en ja wat is hun ambitie? Laatst kreeg ik wel een vrouwennaam door, maar dan praat ik niet met haar over haar carrière. Dat gebeurt niet zo (Vrouw, professional, toestroom)

Al deze vrouwen kaarten wel aan dat ze toch zelfstandig op zoek zijn gegaan naar alternatieven om meer te weten te komen over vrouwen en de groei naar de top. De één is helemaal enthousiast geraakt van de vele boeken over dit onderwerp, anderen gaan naar externe netwerkbijeenkomsten waar ze veel leren van vrouwen uit andere bedrijfstakken. Soms helpt het, maar vaak zijn ze toch op zoek naar een meer doelgerichte aanpak van hun zoektocht. Meer directe feedback over de context waarin ze werken.

4.4.3 Korte interpretatie

In dit thema is gesproken over verschillende personeelsinstrumenten die al dan niet bevestigend kunnen werken in de zoektocht naar de toegevoegde waarde. Allereerst vormen de ondoorzichtige selectieprocedures voor veel vrouwen een heikel punt. Het lijkt erop dat de kaders voor deze procedures per afdeling kunnen verschillen, dus het doel, de criteria en de selectiecommissies. Eigenlijk kan geconstateerd worden dat alleen de vrouwen in de top weinig vraagtekens hierbij stellen. Zij hebben meer vrijheid om zelf invulling te geven aan een dergelijke HR Review. Eén van de topvrouwen heeft besloten de uitkomsten van die selectie juist wel te communiceren naar de betreffende werknemers:

Waarom moet dat teruggekoppeld worden? Omdat het voor zo'n persoon heel belangrijk is om te weten welke issues er spelen, wat je heel goed doet en welke verbeterpunten er zijn. Het is een soort cadeautje wat je iemand geeft. Er waren er ook een aantal afgevallen en daar hebben we ook gesprekken mee gevoerd (Vrouw, lijn, top)

De vaagheid kan een bevestiging zijn van het gebrek aan erkenning wat een aantal vrouwen toch al ervaren.

Ter bevestiging zoeken eigenlijk alle vrouwen feedback in andere vormen. Coaching en intervisie zijn hier goede voorbeelden van. Voor de een is dit makkelijker gezien de aanwezigheid van andere vrouwen op de afdeling. De andere vrouwen blijven vaak zoekende in hun functie of in hun rol op de

afdeling. Het valt op dat enkele van deze vrouwen én een minder goed vrouwelijk perspectief constateren voor doorgroei in de professionele lijn én ook minder geholpen worden in hun zoektocht naar de toegevoegde waarde van hun mensgerichte kwaliteiten.

4.5 Work-life balance

Work-life balance wordt steeds meer een onderwerp voor zowel mannen als vrouwen, en hoeft niet direct meer gerelateerd te zijn aan de combinatie van gezinsverantwoordelijkheden en werk. Uit de antwoorden van de geïnterviewde vrouwen komt echter toch naar voren dat work-life balance vooral erg belangrijk is voor die vrouwen met kinderen die vanuit het gezin de eerste verantwoordelijke zijn. Onder de geïnterviewde vrouwen heerst wel een gevarieerd beeld over de betekenis die zij geven aan work-life balance, waardoor consequenties ook verschillend ervaren worden. Eigenlijk zijn drie groepen te onderscheiden: 1. de vrouwen die fulltime werken en geen kinderen hebben; 2. de vrouwen die parttime werken vanwege kinderen, maar veel flexibiliteit willen tonen naar hun werk; 3. de vrouwen die parttime werken vanwege kinderen en ook echt kiezen voor het gezin. In dit thema zal voornamelijk die laatste groep centraal staan. De beschrijving richt zich op het spanningsveld wat zij ervaren tussen hun groeiwensen en hun privéwensen. Het zal duidelijk worden dat het spanningsveld opnieuw in het licht staat van erkenning van de inhoudelijke ambities.

Binnen de eerste groep vrouwen is weinig gesproken over dit onderwerp. Als al iets gezegd werd over de balans tussen werk en privé, dan werd duidelijk aangegeven dat werk voor hen belangrijk is en dat ze daarom bewust kiezen voor fulltime werken. Een enkeling geeft aan tijdelijk parttime te willen werken om ruimte te creëren voor persoonlijke interesses. Op een vrije dag wordt dan gewerkt aan activiteiten die haar steun kunnen bieden:

Na een jaar, ben ik 4 dagen gaan werken. En waarom: omdat ik mezelf helemaal over de rooie aan het werken was. Ik werkte veel meer dan 40 uur. Ik wil minder werken of ik hoopte het gevoel te krijgen dat ik me met andere dingen bezig kan houden. En niet dat ik wil gaan zwemmen ofzo. Maar juist andere werkgerelateerde dingen, ergens eens een boek over gaan lezen of een plan schrijven (Vrouw, professional, subtop)

De groep vrouwen die parttime werken (meestal 32 uur) en ook bewust kiezen voor flexibiliteit in het werk bestaat zowel uit vrouwen met al wat oudere kinderen, meestal schoolgaand als ook uit een paar vrouwen met heel jonge kinderen. Beiden zijn in eerste instantie parttime gaan werken vanwege de kinderen. Maar deze vrouwen vinden hun ambities en hun werk zo belangrijk dat ze graag regelingen treffen om goed om te kunnen gaan met die flexibiliteit. Ondanks dat ze allen terug zijn gegaan naar vier dagen werken, oefenen een aantal wel een functie op topniveau uit. Hiervoor moeten ze soms wel concessies doen aan hun vrije dag, maar dat is een keuze en geen offer aldus deze vrouw:

Je moet wel flexibel zijn als je dit doet. Dat is heel belangrijk! Je moet je telefoon oppakken, je mail checken en je moet gewoon soms de afweging maken om wel een keer op die vrije dag te gaan werken. Dat moet geen probleem zijn en dat was het voor mij ook niet. Dat wist ik van tevoren (Vrouw, lijn, top)

4.5.1 Groeiwens en privéwens

De laatste groep vrouwen die parttime werken (tussen 32 en 24 uur) en heel bewust kiezen voor het gezin, hebben allen pasgeboren baby's of heel jonge kinderen. Drie van hen zaten nog in hun verlofperiode toen ze geïnterviewd werden. Vooral deze groep ervaart de work-life balance als lastig om te realiseren. Voor de balans is het maken van keuzes belangrijk, dat beseft men wel. Binnen DHV is het bijvoorbeeld goed mogelijk om parttime te werken. Toch blijft het dan soms moeilijk om te gaan met de consequenties van die keuze om ook tijd vrij te maken voor het gezin. Door hun gezinsverantwoordelijkheden ervaren ze een afname van hun flexibiliteit en hun mobiliteit welke het spanningsveld tussen hun groeiwens en hun privéwens vergroot.

4.5.1.1 Afnemende flexibiliteit en organisatie die nevenactiviteiten waardeert

Voor deze vrouwen met baby's en heel jonge kinderen geldt dat zij eigenlijk ook heel bewust kiezen, maar dan voor meer aandacht voor het gezin. Hoewel het dan logisch zou kunnen zijn dat de flexibiliteit en de mobiliteit minder worden, ervaren deze vrouwen deze ontwikkeling toch als een last. Ze maken een keuze, daar staan ze achter, maar ze worden wel continu geconfronteerd met het feit dat ze zich daardoor ook niet vol in kunnen zetten in hun werk. Natuurlijk maken ze hun uren, soms zelfs standaard meer dan van hen verwacht wordt, maar dat 'extra zetje' zit er vaak niet in. Nevenactiviteiten bijvoorbeeld die het werk volgens vrouwen extra leuk maken, kosten teveel tijd of vinden buiten werkuren plaats:

Ik zit inmiddels wel op dat niveau dat ik voor allerlei nevenactiviteiten gevraagd wordt, die hartstikke leuk zijn. Maar die moet je er wel naast doen. Gemiddeld op een dag per week. Het alternatief is om dat soort dingen niet te doen, maar dan voel ik mij zo'n b-collega. Zo wil ik ook niet zijn (Vrouw, professional, toestroom)

Deelname aan nevenactiviteiten is voor deze vrouw heel belangrijk om niet als b-collega gezien te worden. Opvallend is dat niet alleen deze vrouw, maar ook bijna alle andere vrouwen aangeven hoe belangrijk die extra bedrijfsactiviteiten zijn voor de doorgroei naar de top:

I: Waar wil jij op beloond worden? Wat vind je belangrijk in je werk wat beloond moet worden? Ik denk op initiatieven en naar buiten toe gaan. Als je projecten doet, of prijzen halen waardoor andere positieve gebeurtenissen volgen. Of binnen je groep of afdeling waar anderen werkplezier of werkvoordeel uit halen. Dus eigenlijk de extra dingen. Want het feit dat je goed je werk doet en efficiënt werkt, dat vind ik gewoon. Als je dat niet doet... (Vrouw, professional, toestroom)

Of ze ook kansen signaleren en voor collega's mogelijke opdrachten aandragen, zelf kansen aangaan. En ik vind ook wel belangrijk of ze niet alleen maar aan zichzelf denken, of ook aan het bedrijf. We hebben bijvoorbeeld afgelopen jaar een bonus uitgereikt aan iemand die iets gedaan had, meer een cursus ontwikkeld voor andere collega's. Iemand die op die unitbijeenkomst, dat iemand zich daar enorm voor inspant, daar is ook wel waardering voor (Vrouw, lijn, subtop)

Mogelijk wordt 'gewoon je werk goed doen' als logisch ervaren en sleept men echt punten binnen als men daarnaast blijf geeft van de inzet voor het bedrijf door extra activiteiten te doen. Deze 'norm' is voor deze vrouwen lastig waar te maken.

4.5.1.2 Afnemende mobiliteit en organisatie die beweging waardeert

Naast een afnemende flexibiliteit is een andere consequentie een afnemende mobiliteit. Zeker in de eerste jaren van het kind blijkt deze groep vrouwen de eerste verantwoordelijkheid op zich te nemen. Vanuit praktische redenen kunnen zij niet meer zo mobiel zijn als de periode voor de kinderen. In onderstaand citaat blijkt hoe deze vrouw extra geconfronteerd wordt met de vermindering van de mobiliteit wanneer een interessante vacature vrijkomt in een andere stad op een ander regiokantoor van DHV. Vanwege de mobiliteitseis heeft zij deze stap hoger niet gemaakt:

Er kwam op een gegeven moment dus zowel in Den Haag als in Zaandam een functie vrij. Ik woon in Den Haag en vond die functie daar ook wel leuk. En er was nog iemand die dat wilde doen en toen heb ik wel gezegd van: ja ik hoef die functie in Zaandam niet, want ik kan dat reizen er gewoon niet bijhebben. Dan ben ik pas 's avonds laat thuis en dat uur dat scheelt enorm. Dat heeft er wel aan bijgedragen dat ik die stap hoger naar Zaandam niet gemaakt heb (Vrouw, professional, subtop)

Voor een aantal vrouwen met jonge kinderen, professionals en lijnfunctie, geldt dat zij juist op dit moment in een heel uitdagende functie zitten. Hoewel ze allen graag hun functie en projecten zouden behouden, is het eigenlijk niet mogelijk om dat in drie dagen te doen. Voor de professionals speelt daarnaast ook het feit dat hun projecten verspreid zijn over het land en een flinke reistijd vergen. De een denkt daardoor toch na over de mogelijkheid om projecten dichterbij huis te doen of

zelfs over te stappen naar een lijnfunctie, zodat ze volgens haar ook thuis de kwaliteit kan leveren die ze wil.

En mijn functie is gewoon niet in 3 dagen te doen en meer dagen werken vond ik met mijn thuissituatie gewoon teveel. En minder is überhaupt geen optie. Dus ik werk, maar ik kon het totaal niet bolwerken. Dus ik had het gevoel dat ik hier niet de kwaliteiten kon leveren en thuis kwam ik weer te laat. Nou en het moet kunnen als je je werk anders inricht. Dus dan zou ik moeten kijken naar projecten in deze regio, dat scheelt veel tijd. Een dag gaat heel hard als je 4 uur onderweg bent. Dus dat, misschien. Je kan ook kijken naar misschien een interne functie. Misschien zou ik best een lijnfunctie ambiëren. Dan zit je a. een functie in huis, het wordt er niet minder uitdagend om. Het gaat dan meer om je woon-werkverkeer. (Vrouw, professional, toestroom)

En de anderen zullen misschien concessies moeten doen aan hun wens om drie dagen te werken in plaats van vier, hetgeen een vereiste is voor hun functie:

I: En overweeg je ook om nog een dag minder te werken?

R: Ja dat overweeg ik wel, maar als ik dan van 4 dagen naar 3 dagen zou gaan, dan neemt voor mijn gevoel mijn baan wel echt af. Ik ben daar nog helemaal niet uit (...) Want, ja ik heb dit jaar een project gedaan wat echt precies was wat ik wilde, maar waar ik 4 dagen aan werkte en dat project zou ik niet kunnen doen dan (Vrouw, professional, toestroom)

Dan zou het betekenen dat ik 3 dagen ga werken. En je zou kunnen zeggen: ik vind dat een bedrijf ook vrouwen in leidinggevende posities met 3 dagen moet aannemen. Maar dat vind ik eigenlijk niet. In de rol die ik heb dan moet je er heel regelmatig zijn. En je moet als bedrijf wel flexibel zijn. Schoolvakanties enzo. Later komen of eerder weg (Vrouw, lijn, toestroom)

Door het afnemen van de mobiliteit is bij deze vrouwen dus sprake van een continue tweestrijd of de loopbaan nog past bij hun levensfase en de gemaakte keuzes daarin. Opnieuw speelt hier ook weer de druk vanuit de organisatie. DHV heeft een hoofdkantoor in Amersfoort en regiokantoren over heel Nederland. Het is op alle kantoren mogelijk om hoge functies uit te oefenen, maar dan moet men wel mobiel willen zijn. Daarnaast geldt voor professionele functies vaak sowieso een bepaalde reistijd, omdat projecten door het hele land zitten. Deze mobiliteitseis is wel iets wat DHV volgens een aantal vrouwen belangrijk vindt:

Dus ik zie bij DHV wel heel veel mensen die niet willen bewegen. Ik ben daar altijd wel een voorstander van. (...) Dit is een bedrijf waar alles samen wordt gedaan, ook al zijn het veel verschillende bedrijfjes. Men maakt gebruik van de kennis van andere afdelingen en dan moet je die wel kennen. En dan moet je wel willen bewegen (Vrouw, lijn, top)

Misschien zijn deze gewaardeerde criteria wel een extra druk voor de vrouwen die ook de aandacht voor het gezin heel belangrijk vinden? In de ogen van deze vrouwen heerst binnen DHV het beeld dat een afname van de flexibiliteit en de mobiliteit (als gevolg van een eigen keuze) op die manier eigenlijk ook een afname van hun ambitieniveau is.

4.5.2 Gebrek aan bewustwording en waardering

Hoewel de keuze voor parttime werken en aandacht voor het gezin een geheel eigen keuze is, ervaren de vrouwen door onder andere gewaardeerde groeicriteria een indirecte druk vanuit de organisatie een tweestrijd tussen hun privéwens en hun groeiwens. Een aantal vrouwen vinden dan ook dat de organisatie eigenlijk meer tegemoet moet komen. Bijvoorbeeld door actiever te bekijken wat andere mogelijkheden zijn. Hoewel niet iedereen verwacht dat DHV het hen zo goed mogelijk naar wens zal maken (er moet immers geld verdiend worden), zijn ze het er allen over eens dat dan ook alles uit jezelf moet komen. Parttime werken is prima, ook wel geaccepteerd, maar een stuk faciliteren of waardering ontbreekt. Een van de vrouwen zegt:

Eigenlijk zou er meer bewustzijn moeten komen over korte contracten, zodat duidelijk wordt hoe wij ons inzetten. Als ik 20% minder verdien, dan moet ik ook echt 20% minder kunnen werken, zonder dat ik dan als minder volwaardig wordt gezien (Vrouw, professional, subtop)

Deze vrouw geeft aan dat ze vindt dat ze 'ook echt 20% minder zou kunnen werken'. Ze doet dit eigenlijk nog niet. Ook zij maakt meer uren dan van haar verwacht kan worden, om op die manier te laten zien dat ze het wel meent. Die druk om als volwaardig gezien te worden, wordt extra belangrijk als het tegen je gaat werken:

Toen ik na mijn verlof terugkwam, toen kreeg ik een bonus, in plaats van 2, of 3 treden erbij. Terwijl ik liever dat laatste wilde. Maar dat kreeg ik niet, omdat ik minder had gepresteerd omdat ik met verlof was geweest. Wettelijk is dat zelfs niet toegestaan (Vrouw, professional, toestroom)

Vanuit deze situatie heeft deze vrouw alle zeilen bij gezet om haar beoordeling niet opnieuw minder uit te laten vallen. De neiging heerst dus om parttime werken te vergelijken met een lager ambitieniveau. Dit overkwam ook een vrouw zonder kinderen:

Een van de toenmalige directeurs die zei: 'Joh wat ik nou niet snap is dat jij totaal niet wil doorgroeien'. ik zei: 'hoe kom je daar nu bij? Waar baseer je dat op?' 'Ja dat roept J., want jij werkt maar 4 dagen'. Nou dat was voor mij meteen een signaal om te zeggen dat het niet klopte, ik weet niet waar dat idee vandaan komt. Dus in dat opzicht denk ik dat hier binnen het bedrijf nog sterk zo is dat als je minder werkt, dat je dan niet ambitieus bent (Vrouw, professional, subtop)

Zowel de vrouwen met kinderen, als ook zonder kinderen geven aan dat dat niet zo hoeft te zijn. Iedereen is het er wel over eens dat het vaak een kwestie van tijd is. De vrouwen met oudere kinderen beamen dit, zij zijn het levende voorbeeld. De vrouwen die het zien gebeuren bij andere vrouwen vinden vooral dat dat tijdelijke het uitgangspunt moet zijn voor de organisatie om de vrouwen die parttime werken vanwege de kinderen vooral scherp te houden. En ook de vrouwen met jonge kinderen, al dan niet aan het worstelen met de invulling van de work-life balance, willen het liefste duidelijk hebben voor zichzelf dat een langzamer spoor slechts tijdelijk hoeft te zijn.

4.5.3 Korte interpretatie

Dat work-life balance ondanks de mogelijkheid om parttime te werken, leeft is een feit. Maar hoe zwaar weegt die work-life balance nu als het gaat om de doorstroom?

Voor vrouwen met baby's en jonge kinderen wel heel erg. En in die jaren speelt vooral een rol dat ze erkend willen worden in de worsteling die ze doormaken. Ze snappen dat een groot gedeelte bij hen zelf ligt, de keuzes die ze maken en de regelingen die ze kunnen treffen. Ze vinden een langzamer spoor eigenlijk ook helemaal niet zo erg:

Maar ik heb er geen haast mee. Ik kan nu nog heel erg perspectief bieden dat ik toch heel veel leer, veel opdoe en veel opbouw op deze manier. En ik heb daar geen haast bij. als je echt een groot project zou managen voor de klant, dan is parttime denk ik niet genoeg, het vergt meer beschikbaarheid.. Dus ik denk ook wel dat ik op enig moment meer ga werken (Vrouw, professional, subtop)

Maar een echt actieve benadering vanuit DHV is er volgens deze vrouwen niet. En dat stoort hen wel. Waarom de work-life balance mogelijk vooral een heikel punt is, is vanwege twee factoren die druk daarop uitoefenen. Enerzijds hebben de vrouwen een enorme groeiwens, die overeind blijft als ze kinderen krijgen. Het is lastig te beseffen dat ze die groei even moeten remmen. Maar anderzijds is groei en beweging wel een zeer gewaardeerd criterium in de organisatie om daadwerkelijk die erkenning te krijgen en door te groeien naar de top. De vrouwen ervaren meerdere voorbeelden waaruit blijkt dat hun groei ook lager ingeschat wordt, zodra ze parttime werken. En dat is voornamelijk hetgeen waar ze tegenaan lopen. Om diezelfde volwaardigheid en gelijkheid te

realiseren, is veel energie nodig en moet men het gevecht aangaan. Juist in een periode waarin die energie het laagst is:

*DHV kijkt heel gelijkwaardig naar vrouwen, maar al die dingen die erbij komen zijn wel lastig. Een collega die had laatst op een groot project ook twee vrouwen, allebei tegelijk zwanger. Nou gelijk: 'ik neem nooit meer vrouwen in mijn team'. Nou, het frustreert me wel dat je pas gelijkwaardig bent als je je ook gelijkwaardig inzet. Ik vind dat wel heel lastig. Ik krijg het gevoel dat ik er heel erg voor moet vechten om te laten zien dat ik wel volwaardig ben, ook al werk ik minder dagen. In een periode dat je minder energie hebt dan normaal, dat werkt dan niet samen (**Vrouw, professional, toestroom**)*

Verder is het opvallend dat met name de vrouwen met kinderen in een professionele functie zich expliciet uitspraken over work-life balance en hun overwegingen daarin. De vrouwen in lijnfuncties spraken er minder over, en diegene die zich wel daarover uitspraken, waren beide eigenlijk best tevreden met hun vier dagen en de invulling van werk en privé. Zij kozen dan ook heel expliciet voor parttime werken, maar met grote flexibiliteit naar het werk toe. Het kan natuurlijk zijn dat de focus in de interviews geheel ergens anders lag en dat het er simpelweg niet van gekomen is, het kan toevallig zijn, maar het zegt wellicht iets over de mogelijkheden die de lijn biedt. Zoals eerder al aangekaart werd door, niet toevallig misschien, een professional: je zit 'in huis', en je reistijd is daardoor minder.

En dan blijft natuurlijk de vraag, in hoeverre geldt dit niet ook voor mannen? Volgens de beleving van de vrouwen zijn er juist ook veel mannen die parttime werken. Wat zijn hun beweegredenen? Is dat ook vanwege gezinsverantwoordelijkheden en ervaren die dan dezelfde tweestrijd met hun groeiwens? Of speelt bij mannen niet de verwachting mee dat hun ambitieniveau dan wellicht ook lager is? Iets waar de vrouwen geen antwoord op kunnen geven.

4.6 Jezelf kunnen zijn én als 'vrouw' benaderd worden

In de vorige thema's is besproken welke kwaliteiten vrouwen hebben en dat ze op zoek zijn naar hun toegevoegde waarde. In die zoektocht naar de toegevoegde waarde speelt de manager een belangrijke rol, maar dan met name in de erkenning. De vrouw zelf speelt natuurlijk ook een rol in haar eigen waardeprofilering. Zowel in de officiële interviews, als ook in de informele gesprekken binnen het bedrijf wordt in het kader van de doorstroom van vrouwen naar de top al snel gesproken over de manier waarop vrouwen zich neerzetten. De vraag in dit onderdeel is dan ook: hoe worden vrouwen ontvangen binnen DHV en in de business tijdens projecten en hoe speelt dat een rol binnen hun doorstroom? Twee spanningsvelden zijn cruciaal hierin: welke verwachting draag je mee, omdat je vrouw bent en hoe speelt zich dat uit in de ruimte die je hebt om jezelf (professional) te zijn? En welke principes heb je zelf qua profilering en welke vorm van profilering wordt gewaardeerd in de organisatie?

4.6.1 Ontvangst vrouwen

Eigenlijk het eerste wat de vrouwen zeggen in het interview is dat ze niet het idee hebben dat DHV een vrouwonvriendelijk bedrijf is. Toch weet bijna iedereen gedurende het gesprek wel een of meerdere voorbeelden te noemen waarbij de ontvangst van vrouwen niet heel positief was. Toch is het maar net hoe de vrouw daarmee omgaat of zij het ook als negatief ervaart. Daarom eerst een beschrijving van wat een vrouw allemaal aan 'ontvangst' kan tegenkomen in haar werk bij DHV en vervolgens de reactie daarop. Het gaat hierbij meer om het overzicht dan om de aantallen vrouwen die het tegenkomen.

Grofweg zijn er vier verschillende uitkomsten in de ontvangst van vrouwen. Vrouwen moeten zich bewijzen; vanwege hun mindere aantallen vallen vrouwen altijd op; ze worden beschermd; en zakelijkheid wordt uitvergroet.

Vrouwen hebben vooral het gevoel dat ze zich moeten bewijzen op hun inhoud. Bijna alle vrouwen die de ervaring hebben om de eerste vrouw op een afdeling te zijn worden op verschillende manieren op de proef gesteld. Soms betekent het dat ze hun manager letterlijk moeten overtuigen voor een functie:

*Nou, er zaten toen voornamelijk oude heren en die hadden wel zoiets van: wie ben jij? En waarom zouden wij iets van jou aannemen? Ik weet nog dat een van die bazen toen een functie vrij had en mij trok dat wel aan. Maar hij zei echt tegen mij: waarom zou ik jou nemen? Overtuig mij maar eens wat je me te bieden hebt. Toen had ik ook echt zoiets van: stik er maar in! Met je stomme gedrag. Ik had nog genoeg andere leuke dingen te doen, dus ik heb je niet nodig (**Vrouw, professional, subtop**)*

Of vrouwen die heel nauw samen moeten werken met andere mannen:

*Ja alles wat je zegt: alles wordt eerst volledig afgekraakt. Bla bla dit, en heb je daar niet aan gedacht. Dan moet ik er echt voor gaan zitten om het uit te leggen en dan is het goed. Maar in het begin kreeg ik heel veel weerstand (**Vrouw, professional, toestroom**)*

*In het begin bij Zaandam werd ik best genegeerd door de mannen. Ik was ook de enige vrouw daar. Dan gingen ze bijvoorbeeld lunchen en dan vroegen ze mij niet. Of ik werd gewoon niet serieus genomen. Dan kreeg ik rare blikken of indirect te horen dat ze me niet geloofden. Ook jonge mannen deden dat (**Vrouw, professional, toestroom**)*

Ook extern komen vrouwen vaak tegen dat ze zich moeten bewijzen. Soms verwacht de klant niet dat een technisch ingenieur ook een vrouw kan zijn en reageert daar direct op. Zo kunnen vrouwen op allerlei manieren door hun omgeving onder druk worden gezet om zich te bewijzen. Eigenlijk is heel weinig gesproken over vrouwen onderling. Gaat dat goed? Veelal werd gezegd dat dat prima

ging, soms ontstaan vriendschappen en soms is het ook puur collega's. Toch is ook een vrouw vertrokken van haar afdeling, omdat de enige vrouw die naast haar op die afdeling zat haar niet echt kon accepteren en haar een 'bitch' noemde.

Het effect van een van de enige vrouwen zijn op de afdeling is ook dat je als vrouw altijd opvalt. Dit resulteert nog wel eens in het heel expliciet naar voren schuiven van deze vrouw als het gaat om presentatieklussen en klantcontacten. Ondanks dat het positief bedoeld is, het is leuk om er een vrouw bij te hebben, belemmert het je ook om echt jezelf te zijn:

Je voelt je ook altijd opgedreven. Er werd altijd naar mij gekeken en dat hoefde op een gegeven moment niet meer zo van mij. Er zijn toch ook anderen die dat kunnen? (Vrouw, professional, subtop)

Soms zouden vrouwen wel voor een moment wensen dat ze een man waren:

Ik zat laatst in een gesprek met vijf mannen te wachten op de burgemeester die te laat was. En hij komt binnen en hij richt zich volledig op mij. Schud iedereen de hand en alleen bij mij verontschuldigt hij zich. Vervolgens ook in het gesprek, een heel betoog, zit hij volledig naar mij te kijken. Bijna dat ik het gewoon vervelend vond. Zelfs de hele tijd naar beneden kijken hielp niet (Vrouw, lijn, top)

Dat je je als vrouw niet even als man kan opstellen ervaren vrouwen die rondlopen met een zwangerschapsbuik. Daar kan men niet omheen en dus is dat altijd aanleiding voor een persoonlijk gesprek:

Het is allemaal goed bedoeld he, je kunt het ze niet kwalijk nemen. Maar ik praat liever over het werk, maar er zit zo'n grote buik in de weg en daar moet je dan wel over praten. En ook dat mannen je gaan ontzien terwijl jij denkt: dat hoeft helemaal niet. (Vrouw, professional, toestroom)

Uit dit citaat blijkt tevens dat vrouwen juist ook beschermd kunnen worden in plaats van hard aangepakt. Dat kan ook gebeuren als je als vrouw een wat zachtere uitstraling hebt, die niet overeenkomt met je drive om de markt op te gaan.

Nou met naar buiten toe, acquisitie. Dat ze me proberen te zetten in de inhoud, doordat ik wat zachter overkom, hebben ze het idee dat ik de harde boze wereld niet aan kan. En dat is niet zo haha (Vrouw, professional, toestroom)

Soms zijn vrouwen zich ervan bewust dat hun zakelijkheid echt als eigenschap benadrukt wordt door andere mensen. Ze hebben het gevoel dat men het niet gewend is dat een dergelijke eigenschap ook bij een vrouw kan passen:

Ik hoor vaak over mijzelf dat ik wel zakelijk ben. Maar het grappige is, wat ik me nu bedenkt, dat zouden ze nooit van een man zeggen. Omdat ik vrouw ben, wordt het benoemd. Misschien omdat ze het niet verwachten? (Vrouw, lijn, top)

In bovenstaande uitgebreide beschrijving van de verschillende ontvangsten die vrouwen tegen kunnen komen in hun werk, wordt duidelijk dat ze het in vele gevallen liever anders hadden gezien. Hun professionaliteit komt soms op de tweede plek, iets waar ze niet altijd wat aan kunnen doen. Toch geven veel vrouwen ook een positieve wending aan het feit dat ze vrouw zijn.

4.6.2 Omgang met 'vrouwzijn'

Over het algemeen genomen worden situaties zoals hierboven beschreven, door vrouwen vaak gerelativeerd met de opmerking dat ze wel wat gewend zijn. Veel van de vrouwen bij DHV hebben gestudeerd aan een technische universiteit en waren daar al in kleine getale in vergelijking met de mannen. Volgens de vrouwen is dat een gegeven waar je al bij de keuze van een studie rekening mee houdt. Eén van de vrouwen kenmerkt deze typische technische vrouw als een meer relaxt persoon, die direct en to the point kan zijn, net als haar mannelijke collega's. Waarschijnlijk daarom dat een groot aantal van de vrouwen dit proces van bewijzen gewoon accepteren:

Ja dat je toch een beetje een olifanten huid hebt en continu moet communiceren van het zit wel goed. En duidelijk rollen aangeven. En hoe duidelijker je daar zelf in bent, hoe beter het gaat. Ondanks wat je ook opbergt aan commentaar, duidelijk laten blijken dat je wel verstand van zaken hebt. Dan kom je door het proces heen en je hoopt dat het uiteindelijk een keer goed komt (Vrouw, professional, toestroom)

Toch wordt op veel verschillende manieren een positieve draai gegeven aan het spanningsveld wat een vrouw 'als vrouw' ervaart. Zo betekent het extra opvallen ook dat ze meer zichtbaar zijn. In het netwerken met collega's maken vrouwen daar dankbaar gebruik van. Zij worden herinnerd als 'dat meisje van die afdeling' en kunnen daardoor makkelijk toenadering vinden. Soms voelen vrouwen zich juist heel comfortabel in hun bijzondere positie als enige vrouw in een team. Mannen willen best harder rennen en er zijn geen andere verwachtingen van andere vrouwen over hoe te gedragen. Een van de afdelingshoofden heeft daardoor het gevoel dat ze eigenlijk veel meer zichzelf kan zijn dan de mannen in het team:

Je valt meer op, je mag dingen op een andere manier doen. Je hoeft niet op dezelfde manier te concurreren. Want die mannen die moeten toch een bepaald gedrag vertonen wat van hen verwacht wordt, bij mij heerst die verwachting niet. Ik mag meer mezelf zijn. En daar heb ik voordeel bij, want dan ben ik veel makkelijker in mijn karakter. Als ik nu dingen directief zou moeten doen dan zou ik zo door de mand vallen anders (Vrouw, lijn, subtop)

Maar het grote deel van de groep vrouwen die in een bewijssituatie terecht komen, zijn inmiddels eigenwijs genoeg om de confrontatie aan te gaan. En wel met humor. Het volgende citaat laat duidelijk blijken welk effect dat heeft:

En ik heb dat ook wel eens tegen een klant gezegd: "Ik kan van alles voor je worden, projectleider, meer van de inhoud, dat kan ik zelf regelen, maar ik word nooit een middelbare man". En 9 van de 10 keer als je dat zegt.. ja, dan is het even gênant, maar als je het gewoon op tafel gooit, dan durven ze het best aan (Vrouw, lijn, toestroom)

Maar het had te maken dat ik even werd neergezet als dat meisje, iemand maakte daar een punt van en toen heb ik daar wat van gezegd, zoiets als 'wat gek he, dat je opeens met een meid aan tafel zit. Maar weet je wat nog gekker is: ze heeft er nog verstand van ook'. En toen moesten ze echt zo hard lachen en dat hij zei: nou en ze is ook niet op haar mond gevallen' (Vrouw, lijn, toestroom)

Schijnbaar is het 'vrouwzijn' ook iets waar de andere partij helemaal niet bewust iets negatiefs over wil communiceren. Het overvalt de mannen waarschijnlijk dat zij inderdaad zelf ook zo stereotiep denken, vandaar de ontlasting bij confrontatie van de situatie.

4.6.3 Ambitie profileren

In het uiten van de ambitie zijn weinig vrouwen heel expliciet. Op de vraag wat hun ambitie is, blijkt in ieder geval dat er weinig sprake is van een carrièreplanning. Hierdoor lijkt het net of de ambitie ook bij hen 'onbekend' is, maar na doorvragen komt het er eigenlijk op neer dat de vrouwen het vaak eng vinden om hun ambitie zo expliciet uit te spreken. Het betekent voor hen dat ze zich dan ook

verbinden aan die woorden en zichzelf dus waar moeten maken. Tijdens het schrijven van een POP kwam deze vrouw erachter hoe ze tegenover haar ambitie stond:

*Ik weet nog dat ik voor het eerst mijn POP moest invullen, ik zat daar vreselijk tegenaan te hikken. Wist niet waar ik moest beginnen en al helemaal niet wat ik op moest schrijven. Ik vond het ook gewoon eng om dingen uit te spreken, dat ben ik niet gewend. Maar aan de andere kant heb je best een bepaald beeld. Over een aantal jaar wil ik wel wat anders doen. Als je het opschrijft, moet je het ook voor jezelf echt maken **(Vrouw, professional, toestroom)***

In het praten over ambitie zijn een aantal vrouwen ook heel bescheiden. Eén beschreef haar ambitie als 'gemiddeld' in vergelijking met die van anderen. En uit het volgende citaat spreekt ook weinig eigen initiatief:

*Doordat ik assistent werd, was op dat moment voor mij niet heel logisch. Ja dat is gegroeid en ik ben gevraagd. Ik heb nooit van tevoren aangegeven: over drie jaar wil ik op die positie zitten **(Vrouw, lijn, toestroom)***

Opvallend is wel dat de meeste vrouwen zelf zeggen over ambitie uiten dat dat zeer gewenst is om hogerop te kunnen komen. De leidinggevendenden die mensen selecteren proberen dan ook zo'n groot mogelijke openheid te creëren op dat gebied. Maar als het over hun eigen ambitie gaat dan zijn ze veel meer afwachtend en bescheiden:

*Dus ambities zijn er zeker, maar om dat zelf naar voren te brengen vind ik lastig en ik denk dat dat komt omdat ik dat ook nooit gedaan heb. En ik hoop dat anderen, dat mijn management daar wel achterkomt **(Vrouw, professional, top)***

Volgens een aantal expliciet ambitieuze vrouwen is dat ook precies de bottleneck als het gaat om de doorstroom van vrouwen naar de top. Volgens hen profileren die vrouwen hun ambitie te weinig. Zij voeren juist altijd heel actief een dialoog met hun direct leidinggevende. Ze hebben een volledige POP en staan open voor veel groei. Deze vrouwen ervaren dan ook niet tot geen tegenwerking in het waarmaken van hun ambitie. Dit kan mogelijk liggen aan het feit dat jezelf verkopen juist gewaardeerd wordt binnen DHV. De meeste vrouwen geven aan dat ze deze eigenschap ook veel sneller terugzien bij mannen. Volgens hen steken mannen sneller hun vinger op, en vertellen ze alleen over hun successen, terwijl vrouwen ook hun onzekerheden uitspreken. Eén van de vrouwen ervoer aan den lijve welk effect dat had op de directeur.

*Je merkt wel dat een Directie daar gevoelig voor is. We hebben marktoverleg ook met de directeur. En daarbij zie je dus ook echt, daar ben ik nu de enige vrouw, maar dat de mannen alles vertellen wat ze hebben gedaan. Dat vind de directeur heerlijk. En als je succes hebt, dan komen ze naar elkaar toe. En als ze je dan ontmoeten dan allemaal blij en vrolijk. En als je je wat minder profileert dan word je in feite genegeerd...**(Vrouw, professional, toestroom)***

Deze vrouw merkt dat ze niet het juiste effect teweeg brengt door zich strak te houden aan het doel van het overleg. Er is veel waardering voor elkaars successen, daar verdient je aanzien mee. Tegenwoordig probeert zij zelf ook op meer strategische wijze haar verhaal te vertellen. Ze neemt de norm over, maar vraagt zich wel af of het marktoverleg dan nog wel haar doel dient.

Deze tweestrijd ervaren veel vrouwen. Ze weten wat nodig is om gezien te worden, om aandacht te krijgen en zelfs wat nodig is om door te groeien. Toch lijken veel van hen zich niet comfortabel te voelen in die benodigde stijl, die mannen zo makkelijk lijkt af te gaan. Wat zijn daar de consequenties van?

4.6.4 Consequenties profilering

Enkele vrouwen constateren dat zij zowel door hun vrouwzijn, als ook door hun eigen profilering minder verdienen dan mannen op gelijk niveau. Dit leiden ze af uit het verhaal wat ze krijgen van hun manager:

*Dan word ik voor mijn gevoel met een: ja hij heeft een prestigieuze naam en die is later binnengekomen en in die carrière zit die al veel hoger, of die is meer daar mee bezig..nou ik kan daar ontzettend chagrijnig van worden, dan bitch ik daar ook wel op van: oh dus ik ben eigenlijk de verkeerde dingen aan het doen? Dan zou ik misschien andere dingen moeten doen? Daarin ben ik heel brutaal. Uiteindelijk laat ik het er toch bij zitten en dat verwijt ik mezelf ook. Want ik vind het niet eerlijk. Heel feitelijk gezegd. En je krijgt dan niet een duidelijk argument waarom het is zoals het is. Ik realiseer me dat ik dat accepteer **(Vrouw, professional, subtop)***

Uit principe eigenlijk niet willen onderhandelen over geld is de boodschap. Ze vinden dat ze op een gegeven moment gewoon wat waard zijn. Maar ook kunnen ze het niet. Een onderhandeling betekent dat ze moeten zeggen waar ze in uitblinken en ook wat ze meer waard zijn. Hierdoor ontstaat voor hen ook de druk om het extra geld waard te zijn. Die druk hebben ze liever niet, dan houden ze het liever bij het oude. Een van de jongste vrouwen echter kreeg het volgende te horen:

*Mij wordt wel verteld dat ze de angst hebben dat ze mij niet kunnen bijbenen qua salaris in mijn doorgroei. En toen had ik zo iets van: dat vind ik heel raar om dat te horen. Want doorgroeien betekent ook een hoger salaris. Dus daar moet ik nog een keer over doorgaan. Maar doordat te zeggen kan ik me wel voorstellen dat de vrouwen die echt iets willen dat die eerder buiten de deur gaan kijken **(Vrouw, professional, toestroom)**.*

In hoeverre is die vrees voor onderhandeling iets van gewenning? Is de jongere generatie meer opgegroeid met het idee van jezelf presenteren en voor jezelf opkomen? Ook omdat deze vrouw heel zelfstandig haar eigen carrièrepad heeft uitgestippeld, wat zij overigens geen gek idee vond. Daar kon ze zichzelf wel in vinden.

5 Conclusie

De vraag die in dit onderzoek wordt beantwoord, is: “*Wat zijn factoren die in de beleving van vrouwen binnen DHV, respectievelijk op toestroom-, subtop- en topposities, van invloed zijn op hun doorstroom naar hogere posities, en hoe ervaren zij deze factoren?*”

De volgende thema's zijn hieruit voortgekomen:

1. Erkenning van de inhoudelijke drive en de mogelijkheden van de professionele lijn;
2. Erkenning van vrouwelijke kwaliteiten;
3. Bevestiging van kwaliteiten door middel van personeelsinstrumenten;
4. Work-life balance;
5. Jezelf kunnen zijn en als 'vrouw' benaderd worden

Binnen al deze thema's staan verschillende spanningsvelden centraal die door de vrouwelijke werknemers op verschillende manieren ervaren worden. Ook staan ze in het licht van wat een vrouw in een mannenorganisatie als DHV tegenkomt en hoe zij haar eigen doorstroom daarbinnen vormgeeft.

Spanningsveld: inhoudelijke drive en mogelijkheden van managementfuncties

Toegevoegde waarde is voor de geïnterviewde vrouwen het centrale uitgangspunt als het gaat om hun doorstroom naar de top. Deze toegevoegde waarde kan tot uiting komen in inhoudelijke functies als ook in managementfuncties. Hoe ervaren vrouwen binnen DHV het spanningsveld tussen hun inhoudelijke drive en de mogelijkheid tot managementfuncties? Allereerst moet genoemd worden dat bij DHV kennis de core business is. Het is niet verrassend dat de inhoud leidend is in de loopbaan van vele werknemers. Ook in die van deze vrouwen. Zij laten blijken inhoudelijke projecten leuk en interessant te vinden, zij identificeren zich met die inhoud en laten het moeilijk los. Toch blijkt dat bijna iedereen voor de managementlijn kiest of deze stap serieus overweegt. Terwijl ze in zo'n functie de inhoud juist meer los moeten laten. Deze overweging heeft twee oorzaken: er is kritiek op de professionele lijn, behandeld als thema 1, en de geïnterviewde vrouwen zijn op zoek naar de invulling van hun mensgerichte kwaliteiten, wat duidelijk wordt in thema 2 en 3.

Thema 1: Erkenning van de inhoudelijke drive en de mogelijkheden van de professionele lijn

De kritiek op de professionele lijn zorgt ervoor dat de respondenten het gevoel hebben dat het voor hen moeilijk is hierin door te groeien. De kritiek op de professionele lijn is drieledig: reistijd; ontbreken van strategie op de inhoud; de norm van topfuncties in de professionele lijn. Professionele functies brengen veel reistijd met zich mee. Projecten bevinden zich door het hele land. Voornamelijk voor de vrouwen met kinderen is een functie 'in huis' daarom ook interessant. Ten tweede is een veelgehoorde kritiek het ontbreken van strategische keuzes over met welke specialismen en projecten DHV zich wil onderscheiden. Dit betekent voor de respondenten dat het niet duidelijk is met welke projecten zij hun toegevoegde waarde voor DHV zo groot mogelijk kunnen maken. Ten derde beleven een aantal respondenten dat het hogerop komen binnen de professionele lijn niet direct gerelateerd is aan je kennis, maar aan het passen binnen een bepaalde norm. Hierbij gaven zij aan dat deze norm om leeftijd en sekse gaat. De top in de professionele lijn wordt gevormd door mannen van middelbare leeftijd.

Wanneer bovenstaande kritieken worden opgelost, blijken er vrouwen te zijn die juist expliciet kiezen voor een professionele functie. Dit blijkt uit zes geïnterviewden die de volgende factoren benoemden voor hun keuze: het hebben van een rolmodel in de professionele lijn; aan kunnen

sluiten bij inhoudelijk strategische keuzes van de afdeling; uit ervaring weten dat hun toegevoegde waarde niet in de managementlijn ligt.

Thema 2: Erkenning vrouwelijke kwaliteiten

De doorstroom van vrouwen binnen DHV blijkt ook beïnvloed te worden door erkenning van hun mensgerichte kwaliteiten. Bijna alle vrouwen in dit onderzoek geven aan dat zij deze kwaliteiten hebben of in ieder geval interesse daarnaar hebben. Zij willen graag invulling geven aan deze kwaliteiten en interesses. In het tot stand brengen van deze invulling, speelt de manager een belangrijke rol. Het blijkt dat veel van de vrouwen die op dit moment een managementfunctie vervullen, vanwege die mensgerichte kwaliteiten door hun manager hiervoor gevraagd zijn. Opvallend is dat de groep vrouwen die nog geen invulling kunnen geven aan deze mensgerichte kwaliteiten, erkenning van hun manager missen. Hierdoor ervaren zij onzekerheid en teleurstelling over hun mogelijkheden tot doorstroom. Verder wordt geconstateerd dat deze groep vrouwen één ding gemeen hebben: ze werken op een van de meest technische afdelingen binnen DHV en zijn daar een van de weinige vrouwen, zo niet de enige.

Thema 3: Bevestiging van kwaliteiten door middel van personeelsinstrumenten

Niet alleen de manager, maar de hele omgeving van een vrouw speelt een rol in de zoektocht naar de toegevoegde waarde. Die omgeving bestaat uit organisatiepraktijken en collega's en vrienden. Allereerst vormen de ondoorzichtige selectieprocedures een heikel punt. Het lijkt erop dat de kaders voor de procedures per afdeling kunnen verschillen, dus het doel, de criteria en de selectiecommissies. Ook lijkt het erop dat men sterker geneigd is om high potentials voor managementfuncties te selecteren dan voor professionele functies, omdat dat laatste als een meer logische carrière wordt beschouwd. De vaagheid van deze selectieprocedures kan een bevestiging zijn van het gebrek aan erkenning wat een aantal vrouwen toch al ervaren.

Ter bevestiging zoeken eigenlijk alle vrouwen feedback in andere vormen. Coaching, intervisie en rolmodellen zijn hier goede voorbeelden van. Voor de een is dit makkelijker gezien de aanwezigheid van andere vrouwen op de afdeling. De andere vrouwen blijven vaak zoekende in hun functie of in hun rol op de afdeling. Het valt op dat enkele van deze vrouwen én een minder goed vrouwelijk perspectief constateren voor doorgroei in de professionele lijn én ook minder geholpen worden in hun zoektocht naar de toegevoegde waarde van hun vrouwelijke kwaliteiten.

Thema 4: Work-life balance

Hoe ervaren vrouwen binnen DHV de invloed van work-life balance op hun doorstroom naar de top? Allereerst is het opvallend dat maar een deel van de vrouwen dit als factor benoemd, te weten diegene met kinderen. Vooral de vrouwen met pasgeboren baby's of jonge kinderen vinden de balans moeilijk te realiseren. Als gevolg van een afnemende flexibiliteit en mobiliteit kunnen zij zich soms niet volledig inzetten in hun functie, laat staan een hogere functie aannemen. Toch wordt ook duidelijk dat het begrip 'volledige inzet' hierbij ingekleurd wordt door bepaalde organisatienormen. Het doen van nevenactiviteiten en de wil om mobiel te zijn, zijn volgens de vrouwen zwaarwegende normen binnen DHV voor promotie en doorgroei. Vanuit hun eigen inhoudelijke ambitie zijn het bovendien ook factoren waar deze vrouwen graag aan willen voldoen. Maar het zijn ook juist die factoren die zij vanwege hun gezinsverantwoordelijkheden moeilijk kunnen waarmaken. Het gevoel daardoor geen volwaardige collega te zijn, geeft nog eens extra druk op het spanningsveld om werk en privé te combineren. Uit angst voor dat gevoel blijven een aantal in eerste instantie volgens dezelfde standaard norm opereren, terwijl die eigenlijk te hoog is voor hun persoonlijke situatie. De energie die het kost om continu zo om te gaan met de privéwens en de groeiwens wordt in de beleving van die vrouwen niet altijd gecompenseerd door de organisatie. Zij ervaren een gebrek aan bewustwording en erkenning over hun inzet.

Thema 5: Jezelf kunnen zijn en als 'vrouw' benaderd worden

Binnen de doorstroom naar de top speelt volgens deze vrouwen ook een belangrijke rol of en op welke manier zij zich presenteren in de organisatie. Het blijkt dat de meeste vrouwen een spanningsveld ervaren tussen hoe ze zichzelf presenteren en wat de norm is qua profilering om door te stromen naar de top. Dit blijkt uit twee zaken: de ontvangst van vrouwen en de waardering voor een bepaalde profilering.

De ontvangst van vrouwen wordt door alle geïnterviewden wel eens negatief ervaren. Zij hebben het gevoel dat ze zich vaak moeten bewijzen op hun inhoud, dat ze altijd opvallen of beschermd worden, omdat ze (de enige) vrouw zijn. Hierdoor moeten zij extra energie besteden aan het omgaan met deze ontvangsten. Ook wordt door enkele vrouwen het opvallen als enige vrouw juist als voordeel gezien binnen de doorstroom naar de top. Zij hebben het gevoel dat hun afwijkende gedrag en perspectief juist een aanvulling kan zijn in een team met alleen mannen.

Het spanningsveld tussen hoe de vrouwen zichzelf presenteren en de norm qua profilering, wordt duidelijk in dat de vrouwen zelden expliciet hun ambitie uiten, voorzichtig zijn in zichzelf te verkopen en bescheiden zijn in de salarisonderhandeling. Toch weten de meesten van hen, en zeker diegene in een managementfunctie dat de norm qua profilering anders is. De vrouwen op de hogere posities ervaren dat openheid over hun ambities en zichzelf verkopen juist bij hebben gedragen aan hun huidige positie.

De kern van de resultaten laat zien dat vrouwen binnen DHV op verschillende manieren geconfronteerd worden met een 'masculiene' norm. Dit blijkt onder andere uit de norm voor topfuncties in de professionele lijn, uit het gebrek aan erkenning voor vrouwelijke kwaliteiten, uit de norm voor volwaardigheid en uit de norm voor profilering van jezelf.

De doorstroom naar hogere posities wordt volgens deze vrouwen sterk beïnvloed door deze normen. Wanneer de omgeving inclusief de manager een minder masculine norm hanteert en ook openstaat voor vrouwelijke kwaliteiten, krijgen vrouwen een positieve stimulans in hun doorstroom. Het lijkt erop dat deze succesverhalen wel toevallig zijn en niet ontstaan op basis van expliciet beleid daarvoor. Helaas ervaren bijna alle vrouwen wel spanningsvelden door een van bovenstaande normen. Soms wordt dit geaccepteerd, men weet immers dat ze dit kunnen verwachten als een van de weinige vrouwen in een mannenwereld. Maar nog té vaak is de confrontatie met alle masculine normen heftig en ontstaat onzekerheid of teleurstelling in de doorgroei naar hogere posities.

6 Discussie

Interessant is nu om te kijken in hoeverre deze resultaten overeenkomen met de literatuur. Na afloop van het theoretisch kader zijn immers een aantal verwachtingspatronen geformuleerd. Worden die waar gemaakt of geven de interviews met deze vrouwen nieuwe inzichten? Opnieuw zal per thema een relatie worden gelegd met de uitkomsten van de literatuur. Hierbij worden alleen de direct relevante patronen behandeld en zullen dus niet alle verwachtingen aan de orde komen. Tot slot zal deze discussie in het teken staan van de evaluatie van het onderzoeksproces.

Thema 1: Erkenning van de professionaliteit en de mogelijkheden van de professionele lijn

De conclusies van dit thema worden gekenmerkt door drie kritieken op een professionele carrière. Ten eerste blijkt dat de norm om door te groeien naar de top in de professionele lijn sterk beperkend werkt voor vrouwen. Deze norm ontstaat doordat mannen de dominante groep vormen op alle niveaus in de professionele lijn. In het gender perspectief vormen verhoudingen tussen dominante en minderheidsgroepen de basis voor het gebruik van gender stereotypes. Hoe extremer de verhouding, hoe groter de kans dat de prescriptieve stereotypes door de dominante groep onbewust benadrukt worden (Oakley, 2000; Ridgeway, 2001). De dominante groep is voor zijn status immers afhankelijk van de minderheidsgroep. De gedragingen van mannen en vrouwen in organisaties zullen door deze onbewuste nadruk op het prescriptieve conform de verwachting zijn. Op die manier behouden mannen hun dominante status en wordt het vermogen van vrouwen om macht uit te oefenen negatief beïnvloed (Ridgeway, 2001; Rudman, 2008). Vrouwen binnen DHV bevestigen ook dat zij niet dezelfde status hebben als mannen in de professionele lijn en dat ze die status ook moeilijk kunnen verkrijgen. Status hoeft bovendien niet alleen afkomstig te zijn van de dominante positie van deze mannen, maar zoals Fischer e.a. (2000) aangeven is status ook nog eens iets wat beter bij mannen past dan bij vrouwen.

Deze mannelijke norm om door te groeien naar de top wordt ook nog eens versterkt door het product van deze professionele lijn: technische kennis. Volgens het gender perspectief kunnen wij een sterke associatie hebben dat techniek voor mannen is (Poggio, 2000). In het theoretisch kader werd aangegeven dat de bouwplaats geen natuurlijke plek is voor vrouwen en dat zij in die context negatief beoordeeld zullen worden (Poggio, 2000). Ondanks dat steeds meer vrouwen kiezen voor een technische studie is doorgroeien met technische kennis blijkbaar ook nog veel meer voorbehouden aan mannen. In de resultaten werd bovendien duidelijk dat het verkopen van technische kennis, de core business van een professional binnen DHV, ook doorspekt is met masculiene waarden: targets halen; successen verkopen; op een zakelijke manier de markt betreden en meer overtuiging hebben als je man bent. Door deze sterk masculiene omgeving gaan kaders omtrent gender sterk meespelen. Het wordt voor vrouwen moeilijk om los van gender te opereren en dus is het moeilijker voor hen 'to fit in' (Catalyst, 2007; Rudman, 2008). Deze verwachting was ook geformuleerd naar aanleiding van deze theorie en vanuit de resultaten zijn hiervoor twee bewijzen gekomen. Enerzijds is getalsmatig te zien dat in de top van de professionele lijn veel minder vrouwen zitten dan in de managementlijn en anderzijds hebben de geïnterviewde vrouwen zelf ook de beleving dat zij, ondanks hun opleiding, in de professionele lijn moeilijker promotie maken dan hun mannelijke collega's. Verschillende factoren zijn hierop van invloed, maar door bepaalde belemmeringen in de organisatie lijken vrouwen zich wel in mindere mate te oriënteren op een carrière in de professionele lijn. Zij ervaren daarin weinig perspectief en hebben meer moeite om zich te identificeren met de norm.

Ten tweede is een veelgehoorde kritiek het gebrek aan inhoudelijke strategie voor professionals. Dit is minder goed te linken aan het gender perspectief, maar heeft wel een duidelijk verband met de theorie over de 'nieuwe' professional. Een duidelijke boodschap van Tissen e.a. (2008) is dat deze professionals 'self navigators' zijn en vanuit een intrinsiek vermogen zullen werken aan hun kennis. Hoewel een professional hiervoor veel verantwoordelijkheid zal nemen, speelt de organisatie een belangrijke rol door hem het gevoel, de context en de condities te verschaffen waaruit blijkt dat zijn kennis kan groeien en noodzakelijk is voor het bedrijf (Tissen e.a., 2008). Het lijkt erop dat DHV de professional sterk blijft benaderen vanuit de cultuurwaarde 'vrijheid'. Uit gesprekken met de vrouwen werd duidelijk dat inhoudelijk bijna alles mogelijk is en dat DHV een enorm brede kennisstroom heeft. Een aantrekkelijk gegeven waardoor velen van hen bij DHV zijn gaan werken. Maar eenmaal binnen waren zij teleurgesteld in het gebrek aan strategie: er worden geen echte prioriteiten gesteld. De vrijheid is voor deze vrouwen teveel. Deze constatering bevestigt de behoefte van professionals, zoals die in de literatuur weergegeven wordt: een organisatie doet er goed aan uit te gaan van het potentieel van het personeel en moet kennis besturen en richten (Tissen e.a., 2008). Door adviesliteratuur uitgelegd als het vermarkten van het onderscheidend vermogen van de professionals (Kwakman, 2005; Van der Meij, 2008).

Het gebrek aan inhoudelijke strategie versterkt in negatieve zin de zoektocht van vrouwelijke professionals naar hun toegevoegde waarde. Die zoektocht is voor deze vrouwen al moeilijk, doordat zij weinig perspectief hebben op doorgroei in die professionele lijn. Maar het ontbreken van inhoudelijke strategie, in een organisatie met inhoudelijke professionals, werkt negatief voor iedereen. Mogelijk is het voor vrouwen wel extra belangrijk, omdat zij dan in ieder geval de zekerheid krijgen dat ze werken aan iets wat prioriteit heeft. De resultaten laten zien dat vrouwen die expliciet kiezen voor een professionele functie, doordat prioriteit wordt gegeven aan een onderwerp, het vertrouwen hebben dat ze op die manier toch door kunnen groeien.

Thema 2: Erkenning van vrouwelijke kwaliteiten

In de erkenning van vrouwelijke kwaliteiten blijkt de manager een enorm belangrijke rol te spelen. Het gender perspectief beargumenteert dat gender stereotypes door kunnen werken in de 'bril' van de manager. En omdat de manager invulling geeft aan allerlei organisatiepraktijken en de werknemer kent, is deze enorm belangrijk voor de beoordeling van vrouwen (Wentling, 1996). Deze auteur geeft aan dat een manager die de carrière niet aanmoedigt voor vrouwen een enorme barrière is. Deze incapabele baas toonde zich teveel als manager, had geen people skills en kon geen feedback geven (Wentling, 1996). Van der Wolk e.a. (2008) ondersteunen deze constatering in het licht van diversiteit. De leidinggevende moet vaardigheden hebben om alle verschillende kwaliteiten en achtergronden van een team te erkennen. Binnen DHV lijkt het erop dat sommige managers voornamelijk de mensgerichte kwaliteiten van vrouwen benadrukken en stimuleren. In het geval van een mannelijke manager is dat vaak ter aanvulling op zijn eigen competenties. Bij een vrouwelijke manager ontstaat deze situatie vaak vanuit hun eigen aandacht voor vrouwen. De vrouwelijke werknemers krijgen hierdoor het zelfvertrouwen dat die mensgerichte kwaliteiten hun toegevoegde waarde zijn. Toch zijn nog veel vrouwen teleurgesteld in de erkenning die ze krijgen van hun manager. Zij hebben, net als de literatuur aangeeft, het gevoel dat die alleen oog heeft voor de markt en ze missen de openheid die hun manager heeft ten opzichte van vrouwelijke kwaliteiten.

Wat opvalt is dat er ogenschijnlijk een automatisme is om die vrouwen door te laten groeien in de managementlijn. In managementfuncties heerst dus als het ware een norm dat je daar met mensen moet kunnen omgaan en dat vrouwen daar geschikt voor zijn. Hun mensgerichtheid is immers vaak de eerste aanleiding om hen te stimuleren voor een managementfunctie. De vrouwen die zoekende zijn in hun professionele functie lijken vanwege deze erkenning ook aan de managementlijn te denken. De genderedness (de mate waarin aandacht is voor kwaliteiten van beide sekses) in de managementlijn lijkt dus veel positiever dan in de professionele lijn. Of is dat een beeld welke onder druk van scheve verhoudingen in de professionele lijn vervormd is en waarbij extra positieve

betekenis wordt gegeven aan de enkele topvrouwen in de managementlijn? Wanneer vrouwen in een professionele functie hun mensgerichte kwaliteiten kwijt zouden kunnen in een formele rol (bijvoorbeeld aanspreekpunt worden voor begeleiding van junioren), zouden ze dan voldoende 'bevredigd' zijn en best hun professionele functie willen behouden? Oftewel: drijft de negatieve genderedness van de professionele lijn vrouwen naar een managementfunctie?

De topvrouwen zeggen overigens dat een managementfunctie echt een ander vak is. Volgens een van hen komt 'mensgerichtheid' pas op de derde plek en is 'commercieel zijn' het belangrijkste. Hierover moet goed gecommuniceerd worden, omdat deze resultaten de suggestie wekken dat mensgerichtheid het belangrijkste is.

Thema 3: Bevestiging van kwaliteiten door personeelsinstrumenten

Naast de manager spelen organisatiepraktijken ook een belangrijke rol in de bevestiging van de eigen kwaliteiten. Selectieprocedures zijn een eerste heel duidelijke HR-praktijk, die ook in de literatuur veelvuldig onder de loep worden genomen aan de hand van gender stereotypes. Bij recruitment, promotiebeleid en selectiecommissies kan het principe heersen van 'think-manager-think-male' (Schein, 2001). Hierdoor is er de neiging vanuit senior managers om vooral vanuit het eigen beeld en de eigen kaders te selecteren. Als dit kader masculien ingekleurd is dan zal het voor vrouwen moeilijk zijn om als potentieel gezien te worden (Broughton & Miller, 2009; Catalyst, 2009). Bij DHV kan niet zo sterk bewezen worden dat de selectienorm echt puur masculien is. Eigenlijk zijn de selectieprocedures daar op een andere manier 'gegendered'. De norm is bij werknemers namelijk niet bekend en bovendien kan de norm per afdeling en manager verschillen. Zolang de vrouwen binnen DHV niet op de hoogte zijn van de norm, kijken ze om zich heen en oordelen voor zichzelf wat de norm is. De professionele vrouw heeft hierdoor het gevoel dat de huidige managers en directeuren wel vanuit het think-manager-think-male principe denken en dat de norm masculien is. Binnen de managementlijn is deze norm meer genuanceerd vanwege de aanwezigheid van vrouwen in de top.

Onder vrouwen is een grote behoefte aan andere vormen van feedback. Hoewel coaching en intervisie binnen DHV mogelijk is, zijn deze HR-instrumenten niet toegespitst op vrouwen. Bovendien blijkt ook dat de toegang tot die instrumenten niet voor alle vrouwen even gemakkelijk is. Misschien bevestigt dit inderdaad de literatuur dat grote bedrijven een minder gespecificeerd HR-beleid voeren ten aanzien van gender (Catalyst, 2007). Er is minder vaak sprake van maatwerk, omdat een grote groep mensen aangesproken moet worden. Hierbij wordt ook vermeld dat de soort industrie dit kan verergeren voor vrouwen. Een mannen gedomineerde industrie bemoeilijkt de doorstroom, omdat er zowel geen maatwerk wordt geleverd, als ook geen speciale focus is op vrouwen (Catalyst, 2007).

Thema 4: Work-life balance

Vrouwen die vanwege de kinderen parttime werken, ervaren een spanningsveld tussen hun groeiwens en hun privéwens. Dit spanningsveld wordt voornamelijk aangewakkerd door twee normen: extra bedrijfsactiviteiten en mobiliteit worden in de ogen van de vrouwen zeer gewaardeerd voor promotie en doorgroei. Het zijn precies deze factoren waar vrouwen met kinderen vanwege hun gezinsverantwoordelijkheden niet aan kunnen voldoen. Het geeft sommige vrouwen hierdoor het gevoel dat ze een b-collega zijn. In de theorie wordt beargumenteerd dat mannen door hun rol in de maatschappij nog steeds een dominante en statusgevoelige positie innemen op de werkvloer. Zij hebben organisaties ingericht en hanteerden daarbij hun eigen principes van wat goed zou zijn. De definitie die men hanteert van 'succesvol zijn' of van de 'volwaardige medewerker' is daardoor sterk masculien ingevuld (Catalyst, 2007). De norm voor volwaardigheid binnen DHV is ook sterk in het voordeel van mannen. Overigens leggen de vrouwen zichzelf de norm ook op, omdat ze ambitieus en perfectionistisch zijn. Bovendien benadrukken ze zelf ook dat ze vier dagen het minimum vinden voor een hoge functie. Vanuit dat uitgangspunt beoordelen vrouwen hun eigen wens voor parttime en houden ze dus de norm in stand.

In het kader van work-life balance beschrijft de literatuur dat de focus niet moet komen te liggen op de 'moeders', maar op de werksituatie (Jansen e.a., 2001). Teveel nadruk op welzijnsactiviteiten legt namelijk de nadruk op de weinige vrouwen die er zijn en dat stoot ook mannen voor het hoofd. Vrouwen willen zelf ook om hun kwaliteiten beoordeeld worden, en willen niet als 'moeder' gezien worden (Jansen e.a., 2001). Binnen DHV wordt zowel de thuissituatie als ook de werksituatie eigenlijk onderbelicht. Het managen van de thuissituatie is echt een eigen keuze (parttime werken is wel mogelijk), maar de vrouwen ervaren dat DHV hen nog teveel aan de zijlijn mee laat kijken in die fase van hun loopbaan. Er is geconstateerd dat vrouwen met jonge kinderen vooral in hun volwaardigheid en gelijkheid gestimuleerd willen worden. En omdat hun inhoudelijke drive er niet minder op wordt, en ze bovendien best graag als 'een van de jongens' gezien willen worden, mogen die stimulansen vooral inhoudelijk zijn.

Thema 5: Jezelf kunnen zijn en als 'vrouw' benaderd worden

Vanuit het gender perspectief wordt verwacht dat iedereen zich gender consistent zal gedragen (Catalyst, 2007). Vooral de prescriptieve stereotypes over 'hoe men zich zou moeten gedragen' wegen zwaar. Deze verwachting over het gedrag kan doorwerken in de verwachting over ieders rol en bijdrage in een situatie, de 'self-other performance expectations' (Fischer e.a., 2000). Een extreme uitwerking hiervan zou kunnen zijn dat van vrouwen wordt verwacht dat ze ondersteunend zijn en feminien. De meeste van de geïnterviewde vrouwen ervaren ook deze verwachting aan den lijve, wanneer zij onder andere niet serieus worden genomen als technisch adviseur, of wanneer ze juist aangesproken worden op hun 'softe' kanten. Op zich is deze reactie volgens de verwachting, omdat pas bij een meer gelijke verhouding dergelijke stereotyperingen minder een rol zullen spelen (Kanter, 1977). Maar opvallend is dat vrouwen binnen DHV, die masculiene eigenschappen vertonen en daarmee dus gender inconsistent gedrag vertonen, eigenlijk nauwelijks negatief beoordeeld worden. Sterker nog, een bepaalde mate van zakelijkheid en assertiviteit wordt van hen juist verwacht. Eerder al werd geconstateerd dat juist die vrouwen die op een natuurlijke manier masculiene eigenschappen vertoonden, hierdoor het vertrouwen creëerden over hun competenties om door te groeien naar de top. Door enkele vrouwen werd ook letterlijk gezegd dat een technische vrouw van zichzelf meestal al iets mannelijker is door haar relaxte houding en haar voorkeur voor directe communicatie en 'to the point' zijn. Als deze constatering voor de meerderheid geldt, dan is het misschien niet gek dat ook de mannen verwachten dat een vrouw zich in bepaalde mate masculien kan opstellen. Toch werd ook geconstateerd dat sommige vrouwen binnen DHV hun vrouwzijn juist benutten en echt het gevoel hebben dat hun vrouwzijn positief werkt voor hun doorgroei. Zij vinden dat ze veel meer zichzelf kunnen zijn dan mannen, omdat ze niet per se in het mannenplaatje hoeven te passen. Deze resultaten worden niet geheel door de literatuur ondersteund. Hierin wordt juist aangegeven dat in een mannelijke omgeving stereotypes over vrouwen heel sterk een rol spelen (Catalyst, 2007; Rudman, 2008). Wel blijkt dat de vrouwen die hun vrouwzijn juist als voordeel zien, een paar dingen gemeen lijken te hebben: ze hebben zelfvertrouwen, hebben hun plek gevonden in de organisatie en weten dus wat hun toegevoegde waarde is. Een andere verklaring kan liggen in het feit dat veel van de vrouwen al bekend raken met scheve verhoudingen en mannelijke waardes tijdens hun technische studie in Delft. De scherpe beoordeling raakt hen hierdoor een stuk minder en geeft hen misschien het vertrouwen om juist zichzelf te zijn. Eén van de vrouwen formuleerde het als volgt: "Soms gebruik je humor, soms ben je gewoon het meisje en soms moet je het haar op je tanden laten zien".

Bovenstaand zelfvertrouwen geldt niet voor iedereen. In de profilering wordt duidelijk dat de natuurlijke bescheidenheid van veel van deze vrouwen, in combinatie met de effecten die ze ervaren omdat ze een minderheidsgroep zijn (reactief, afwachtend), negatief versterkend werkt in de consequenties die ze ervaren van een bepaalde profilering. Wat we zien is dat het 'doen' volgens de vrouwen wel kan veranderen. Zij kunnen bijvoorbeeld best hun POP beter invullen of meer opkomen voor zichzelf. Descriptieve stereotypes (hoe wordt gehandeld?) veranderen mee. Maar prescriptieve

stereotypes (hoe zou men moeten handelen?) geven wel een blokkade in dit proces. Dat bewijs wordt gevonden in het feit dat de meeste vrouwen het wel raar vinden om zichzelf sterk te profileren en hun ambitie uit te spreken. Dit past immers beter bij mannen. De blokkade komt vooral tot uiting in een minder goede onderhandelingspositie (bij salaris bijvoorbeeld) en minder snel in aanmerking komen voor promotie, omdat de manager niet weet wat de vrouw wil.

Hoe hebben topvrouwen dan hun positie bereikt? Ten eerste valt op dat zij bijna allen een manager hebben gehad die hen op hun waarde heeft ingezet. En toen ze zelf ook doorkregen wat hun toegevoegde waarde was, hebben ze het heft in eigen handen genomen: ze zijn de dialoog aangegaan, ze hebben risico's genomen, wat voor hen een keuze was en geen offer en ze stellen coaching als randvoorwaarde om een functie op eigen kracht uit te kunnen oefenen. Deze topvrouwen hebben de descriptieve kant al weerlegd; ze hebben een goede opleiding gehad, ze kunnen zakelijk managen, ze hebben overtuigingskracht, en gebruiken prescriptieve stereotypes juist in hun voordeel door inderdaad de verwachte menskant te benadrukken. Op deze manier lijken deze vrouwen ook gewoon geaccepteerd te worden. Dit gegeven ondersteunt het verhaal van Rudman (2008) dat descriptieve stereotypes inderdaad in de loop van de jaren kunnen veranderen door maatschappelijke verandering. Rudman (2008) betoogt echter dat de prescriptieve stereotypes niet veranderen en dat de focus blijft liggen op de man als competente leider. De resultaten van dit onderzoek laten toch iets anders zien. Wanneer een vrouw door het proces is van bewijzen en opvallen en kan voldoen aan enkele masculiene waardes als zakelijkheid en assertief zijn, dan krijgt zij voor zichzelf het vertrouwen en de ruimte om dan vanuit haar eigen vrouwelijke kracht te werken. Zij handelt op dat moment 'zoals men vindt dat een vrouw eigenlijk zou moeten handelen'. In de literatuur werd hier al een interessante notie van gemaakt. Als een vrouw op een natuurlijke manier masculiene eigenschappen vertoont en daarnaast ook softte kanten laat zien, dan wordt ze wel positief gewaardeerd op zowel competentie als ook op 'vrouwelijkheid' (Kawakami, 2000; Rudman, 2008).

Deze resultaten gaan in op de constatering dat gender stereotypes een dynamisch construct zijn, doordat ze mee kunnen veranderen met sociale verandering (Twenge, 2001, in: Sczesny, 2003). Bovendien bevestigt het de studie van Russ-Eft e.a. (2008) over objectief carrière succes en subjectief carrière succes. Subjectief carrière succes betekent dat men tevreden is over de eigen carrière. Die tevredenheid kan ontstaan wanneer een interne sponsor een medewerker stimuleert om door te groeien naar de top. In het geval van de topvrouwen binnen DHV lijkt dit meestal ook gebeurd te zijn. Het objectieve carrière succes uit zich in een passend loon of in promotiekansen en wordt mogelijk gemaakt door opleidingsniveau, werkervaring en gewerkte uren (Russ-Eft e.a., 2008). Binnen DHV lijkt het erop dat objectief carrière succes voor vrouwen minder makkelijk te bereiken is. Enkel ervaren namelijk dat ze minder verdienen dan hun mannelijke collega's en dat ze minder promotiekansen krijgen. In dit opzicht een bevestiging van de literatuur. Tevens lijkt objectief carrière succes veel minder belangrijk te zijn dan subjectief carrière succes: bijna alle vrouwen willen interne erkenning krijgen en vinden dat belangrijker dan hetzelfde verdienen als mannelijke collega's. Omdat in dit onderzoek niet echt toegespitst is op deze vormen van carrière succes, behoeft deze constatering absoluut verder onderzoek. En dat geldt ook voor de dynamiek van gender stereotypes. De wisselwerking tussen descriptieve en prescriptieve stereotypes in relatie met de loopbaanfase én iemands persoonlijke eigenschappen moet onder meer diverse groepen onderzocht worden. Hierbij is het interessant om de beleving van vrouwen te vergelijken met de beleving van mannen.

En met die opmerking kan gelijk de relatie gelegd worden met dit onderzoek. Hierin is namelijk alleen de beleving van vrouwen onderzocht. Wat heeft dat opgeleverd? Deze vrouwen hebben vooral hun mensgerichte kwaliteiten benoemd en benadrukt. Waarschijnlijk zijn dat niet de enige kwaliteiten die ze hebben, maar het gaat erom: waarom noemen deze vrouwen zo nadrukkelijk die kant van het verhaal? Zou het kunnen dat vrouwen in een mannenorganisatie een grote behoefte hebben om de

kwaliteiten die mannen (ogenschijnlijk) minder hebben, uit te bouwen? En is de zoektocht naar een meer mensgerichte werkwijze daardoor lastiger bij vrouwen in een technische mannenwereld dan bij vrouwen in andere sectoren? De vrouwen binnen DHV geven aan dat ze heel bewust hebben gekozen voor een technische opleiding, hoewel ze wisten dat ze een van de weinige vrouwen zouden zijn. En ze geven ook aan dat ze het best prettig werken vinden met mannen, daar zijn ze nu eenmaal aan gewend. Misschien overvalt het deze vrouwen daarom wel dat ze tijdens het werken toch op zoek gaan naar de invulling van hun vrouwelijkheid. Een nieuw belevingsonderzoek onder mannen binnen DHV geeft mogelijk wel gemeenschappelijke belevingen. Veel mannen werken ook parttime, ervaren zij hetzelfde gevoel van onvolwaardigheid? En ervaren mannen misschien wel dezelfde druk om zich te bewijzen, omdat van hen verwacht wordt dat ze meer masculien zijn? Tijdens de informele gesprekken met mannen binnen DHV, was een veelgehoorde reactie: “Meer vrouwen naar de top, is dat nodig dan?”. Het lijkt erop dat de aanwezigheid van een paar vrouwelijke directeurs of afdelingshoofden hen het gevoel geeft dat de man-vrouwverhouding geen issue is. Uit onderzoek blijkt ook dat mannen niet geloven dat vrouwen bepaalde dingen niet doen, durven of kunnen, omdat ze een minderheid zijn. Een man in de minderheid geeft hem namelijk alleen maar meer status: hij staat op zo’n moment voor leiderschap (Catalyst, 2007).

Wat heeft dit onderzoek ons nu opgeleverd in het licht van het maatschappelijk vraagstuk? Zoals in de inleiding al aangekaart werd, is er weinig onderzoek gedaan naar de doorstroom van vrouwen in de technische sector. Als al iets bekend was, dan had het te maken met het feit dat vrouwen in die sector zich inderdaad moeten bewijzen en dat ze daar wel tegen moeten kunnen (Deloitte & Touche, 2001). Meer nog heeft dit onderzoek laten zien dat de grootte van een bedrijf, de branche en het netwerk (Hillman & Shropshire, 2007) van invloed kunnen zijn op de waardering voor vrouwelijke eigenschappen. Niet alleen heerst vanuit de traditie in een technisch bedrijf als DHV een masculiene norm, ook is het voor beide partijen een echte zoektocht naar het ‘toelaten en waarderen’ van vrouwelijke eigenschappen. Voor mannen is het lastig, omdat ze vanuit hun dominante positie overtuigd zijn van de norm. Vaak beseffen ze ook niet dat een vrouw daar heel moeilijk aan kan voldoen. En voor vrouwen is het lastig, omdat ze zelf ook weten wat een technische omgeving met zich meebrengt. En dat accepteren ze, anders hadden ze niet eens voor dit werk gekozen. Ze willen bovendien niet als typisch ‘vrouw’ gezien worden, omdat ze weten dat dat negatief kan werken voor hun doorstroom. Maar uit dit onderzoek blijkt dat aanpassing aan de mannelijke stijl tot op zekere hoogte mogelijk is voor sommigen, maar dat vrouwen ook merken dat ze andere kwaliteiten hebben, die weinig gewaardeerd worden. Voor hen geldt dat er meer is dan alleen mannelijke kwaliteiten.

In de behandeling van de thema’s is gekozen voor die onderwerpen die het meest direct gerelateerd waren aan de doorstroom van vrouwen naar de top. In de interviews en in de informele gesprekken in het bedrijf is echter ook besproken hoe DHV momenteel invulling geeft aan dit onderwerp. In veel van deze gesprekken wordt benadrukt dat de top van DHV een belangrijke rol speelt in de geloofwaardigheid. Soms ervaren de vrouwen een gebrek aan communicatie van bovenaf over wat ze willen bereiken met de ondertekening van het Charter Talent naar de Top. Bovendien is voor hen niet duidelijk welke toegevoegde waarde de top verwacht door meer diversiteit. Hierdoor is er veel scepsis in de business en dat is een gevaarlijke ontwikkeling voor de totstandkoming van diversiteit. Ook de vrouwen geven toe dat het onderwerp ‘vrouwen naar de top’ vaak een lacherige reactie geeft. Over het doel van dit belevingsonderzoek is wel altijd open gecommuniceerd naar zowel de vrouwelijke respondenten als ook naar mannelijke collega’s. Er is veel begrip en enthousiasme over dit initiatief om eerst onderzoek te doen, mits er ook echt wat zou gebeuren met de resultaten.

In de keuze voor twintig respondenten loop je als onderzoeker altijd het risico gestuurd te worden door de organisatie. De selectie van respondenten is in dit geval mede gebaseerd op de beoordeling van de HR-adviseurs. Het viel op dat veel van hen uitgingen van het idee dat een high potential interessant zou zijn. De HR-adviseurs vermelden er vaak bij dat deze vrouw waarschijnlijk richting ‘de lijn’ zou gaan. Mogelijk heeft dit enigszins het resultaat gestuurd dat veel van de respondenten

interesse hadden voor de managementlijn. Toch is tijdens de selectie hier al een notitie van gemaakt en is soms heel bewust gevraagd naar een vrouw wiens ambities nog niet bekend waren. Daarnaast is tijdens de interviews continu gelet op de aanwezigheid van nieuwe informatie. Als een gevoel van verzadiging optrad, is ook heel bewust gezocht naar een respondent die mogelijk iets anders zou vertellen.

De rol van de onderzoeker bij kwalitatief onderzoek zal nooit geheel objectief kunnen zijn. De onderzoeker benaderd de respondenten, neemt op eigen wijze het interview af en kiest eigenhandig welke thema's in het onderzoek worden opgenomen en welke minder relevant worden geacht (Boeije, 2008). Voorafgaand aan de interviews zijn van meerdere kanten waarschuwingen gekomen voor mijn mate van identificatie ten opzichte van vrouwen. Door deze opmerking is bewustwording ontstaan over het effect van de eigen sekse en ambitie en is vooral geprobeerd om als onderzoeker de interviews in te gaan. Toch spraken de vrouwen mij wel aan op mijn vrouwzijn. Soms zagen zij in mij de 'nieuwe generatie vrouw' en refereerden ze aan de tijd waarin zij begonnen met werken. Hieruit concludeer ik dat het de openheid en herkenning ten goede is gekomen dat ik als vrouw een gesprek had met andere vrouwen. Ik besef me terdege dat gesprekken met mannen mogelijk heel anders hadden kunnen verlopen.

7 Aanbevelingen

Het doel van dit belevingsonderzoek was erachter komen wat er speelt en leeft bij vrouwen binnen DHV om zodoende passend diversiteitbeleid te kunnen voeren. Hoewel in de literatuur en in de actualiteit ontzettend veel aandacht is voor oplossingen en best practices, hoeven die niet altijd passend te zijn bij een specifieke situatie van een bedrijf. Toch kan er wel veel van geleerd worden. In dit overzicht van aanbevelingen wordt ingegaan op instrumenten en activiteiten die al binnen DHV aanwezig zijn. Deze instrumenten kunnen met enige aanpassing zeer ondersteunend werken ten behoeve van diversiteit. Omdat DHV nog geen expliciet diversiteitbeleid heeft, zullen ook suggesties gedaan worden voor nieuwe instrumenten en praktijken. De aanbevelingen zullen zich grofweg richten op bewustwording en communicatie, HR-beleid en ondersteunende systemen. En één boodschap staat centraal: diversiteit is een cultuurwaarde en geen doel op zich en diversiteit is voor het hele bedrijf en is dus niet alleen een middel van HRM.

7.1 Bewustwording en communicatie

Om diversiteit te realiseren, moet het echt een mindset worden binnen het bedrijf. Omdat het bijna een cultuuromslag betekent, is het voor DHV erg belangrijk om eerst stil te staan bij de effecten van diversiteit. Zoals in de discussie ook aangekaart werd, moet de boodschap gaan over de toegevoegde waarde van vrouwelijke kwaliteiten. Wat zijn die kwaliteiten en wat bereikt DHV door er aandacht aan te geven? Diversiteit gaat natuurlijk veel verder dan alleen sekse. Maar sekse is wel een eerste, duidelijke stap. En hoewel mannen en vrouwen absoluut gelijke prestaties kunnen vertonen, gaat het juist om het verschil in focus die beide groepen hebben. Voor mannen geldt meestal dat ze sterk zijn voor de coördinatie, controle en externe oriëntatie en vrouwen leggen vooral meer nadruk op de verbinding tussen mensen en een prettige werkomgeving (McKinsey, 2008). Allemaal factoren die de bedrijfsprestatie mede beïnvloeden. McKinsey benadrukt dat door globalisering bedrijven snel moeten kunnen reageren op de steeds meer diverse afzetmarkt. Juist de combinatie van mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten maakt dat een diversiteit aan meningen en ervaringen in het besluitvormingsproces worden meegenomen. En juist in een organisatie van inhoudelijke professionals is dat menselijk potentieel erg belangrijk.

Rol van de manager

Bewustwording en de juiste communicatie moeten iedereen in de organisatie besef geven van diversiteit. Maar vooral de manager is belangrijk gebleken in dit proces. De 'bril' van de manager moet openheid vertonen voor verschillende achtergronden en kwaliteiten. Binnen DHV speelt de manager een zeer centrale rol als het gaat om het menselijk potentieel. De manager beoordeelt, selecteert, geeft visie, stelt prioriteiten, stimuleert en geeft persoonlijk invulling aan het HR-beleid.

Ter illustratie van deze centrale rol van de manager wil ik graag één voorbeeld meer aandacht geven. Binnen de Business Unit Water is men ervan bewust dat een afdelingshoofd eigenlijk een schaap met vijf poten moet zijn. Hij/zij moet de markt kennen, projecten binnen kunnen halen, de financiële situatie kunnen snappen en aandacht hebben voor de mensen op de afdeling. Om iemand te vinden die dit alles perfect kan, is in hun beleving bijna onmogelijk. Daar moet je misschien ook wel niet naar streven. Daarom hebben zij naast het afdelingshoofd een teammanager staan. De teammanager houdt zich bezig met de mensen op de afdeling: werving en selectie van nieuw personeel, functionerings- en beoordelingsgesprekken, persoonlijke issues behandelen, talentmanagement en natuurlijk in samenhang met de strategie van de afdeling, ook een strategie bepalen voor het personeel. Binnen Water vormen de teammanagers samen met het afdelingshoofd het Managementteam. Momenteel worden deze functies voornamelijk ingevuld door vrouwen, omdat zij tot hun recht komen in deze functie. Het afdelingshoofd heeft hen daartoe gestimuleerd. Maar dat

niet alleen, ook communiceert dit afdelingshoofd continu dat hij samen met de teammanagers het MT vormt en dus dat ze gelijkwaardig zijn. Door de juiste communicatie op de afdeling worden zij niet als 'het hulpje van' gezien en is het voor hen bovendien een heel grote kans om meer kennis op te doen van managementtaken als financiën en besluitvorming.

Aandacht voor diversiteit in trainingen en selecties

Nu lijkt door bovenstaand voorbeeld dat het creëren van 'mensgerichte' functies een aanbeveling is. Dat is niet per definitie zo. Meer gaat het om de manager die in dit voorbeeld een 'gender neutrale' bril op heeft en het aandurft om mensen in te zetten op hun kracht. Op die manier geeft hij niet alleen erkenning aan kwaliteiten, maar krijgt hij zelf ook de ruimte om vanuit zijn kracht te werken.

In bestaande trainingen voor leidinggevenden van verschillende niveaus, moet DHV daarom standaard aandacht geven aan 'diversiteit'. Leidinggevenden moeten hierbij bewust worden van de kleur van hun bril en de centrale rol die zij spelen in de erkenning van kwaliteiten. Diversiteit kan hierbij in de breedste zin van het woord benaderd worden. Omdat het gaat om het onderscheidend vermogen van professionals, kunnen ook theorieën van Belbin (1981), over verschillende teamrollen, gebruikt worden. Of de theorieën van Ofman (2002) over kernkwaliteiten van mensen. Zoals Van der Velde in haar artikel benoemt: *"Het gaat erom de juiste keuzen te maken, niet op basis van stereotypen, maar op basis van gevalideerde instrumenten en kennis over de relaties tussen relevante kenmerken van (groepen) mensen en relevante HRM criteria"* (Van der Velde, 2008: 19).

Als DHV de centrale rol van de manager in dit vraagstuk erkent, dan moet zij overwegen om 'oog voor diversiteit' als standaard selectiecriteria vast te stellen.

7.2 HR-beleid

Om een cultuuromslag mogelijk te maken, kunnen verschillende HR-instrumenten ondersteunend werken. Maar zoals in bovenstaande inleiding al benoemd werd: diversiteit geldt voor het hele bedrijf en is geen middel van HRM. Daarom zal bij enkele instrumenten of praktijken de relatie worden gelegd met de strategie van DHV. Een goed HR-beleid is daar namelijk altijd een afgeleide van. Enkele van hieronder beschreven HR-instrumenten kunnen heel direct toegespitst worden op de behoeftes van vrouwen. Bestaande instrumenten kunnen aangescherpt worden, maar er zullen ook nieuwe activiteiten bij moeten komen.

Coaching / mentoring / intervisie

De vrouwen binnen DHV hebben behoefte aan heel doelgerichte feedback. Omdat een manager vaak gaat over de directe werkpraktijk en ook niet altijd meer objectief kan zijn, vormen coaching, mentoring en intervisie zeer goede manieren om de eigen situatie met een andere blik te bekijken. Coaching moet vooral als doel hebben dat vrouwen hun eigen krachten ontdekken en deze met vertrouwen gaan gebruiken in hun functie. Mentoring kan vrouwen helpen om 'het spel van de organisatie' te doorzien door bijvoorbeeld talentvolle vrouwen te koppelen aan een man op hoger niveau (Broughton & Miller, 2009). Intervisie is al een veelgebruikt instrument binnen DHV, maar bij enkelen nog compleet onbekend in het gebruik en het doel ervan. In de beschrijving van DHV is het 'een systematische aanpak van collegiale ondersteuning en deskundigheidsbevordering' (informatie verkregen via Intranet DHV). Het voordeel van intervisie is dat het over alle mogelijke onderwerpen kan gaan, die niet altijd werkgerelateerd hoeven te zijn. Bovendien past het bij de natuur van vrouwen om elkaar op te zoeken en ervaringen uit te wisselen. Wel geven de meeste vrouwen aan dat ze juist ook veel kunnen leren van mannen en dat ze dus ook graag een diverse samenstelling van de intervisiegroep zien.

Voorbeelden van intervisiegroepen: Intervisie voor jonge ouders; Intervisie over klantbenadering; Intervisie over people management.

Selectieprocedures / promotiebeleid

In vacatures, in competentieprofielen en in formulieren voor beoordelingsgesprekken kunnen onbewust criteria genoemd worden, die meer masculien ingevuld zijn of in het voordeel van mannen zijn. In het geval van DHV kan dit soms heel ongemerkt gaan wanneer normen als 'mobiliteit' en 'nevenactiviteiten' benadrukt worden. DHV moet al deze instrumenten van selectie en promotie screenen op gender aannames en daarbij continu overwegen of criteria ook anders ingevuld kunnen worden. Jansen e.a. (2001) raden bovendien wat betreft promotie aan niet zozeer te kijken naar het aantal vrouwen dat promotie heeft gemaakt, maar meer naar het aantal vrouwen dat promotie zou kunnen maken om zodoende het promotiebeleid meer open te houden en bewustzijn te creëren.

Het lijkt vanzelfsprekend, maar de samenstelling van selectiecommissies moet ook divers zijn. Het is strevenwaardig om altijd een gezonde combinatie te hebben van vrouwen en mannen. Wanneer een manager bovendien net nieuw is, kan hij/zij niet de complete loopbaan van een medewerker inschatten. Daarom wordt aangeraden personen te betrekken die al langer zicht hebben op het functioneren van een medewerker. Selectiecriteria voor high potentials krijgen niet op alle afdelingen dezelfde invulling. Bovendien heerst de neiging om high potentials voor de managementlijn te selecteren. Hierdoor kan onbedoeld een signaal afgegeven worden dat je met een managementfunctie meer carrière maakt, terwijl DHV juist wil benadrukken dat de professionele carrière evenveel aanzien heeft. Deze richtlijnen moeten duidelijk gecommuniceerd worden.

En daarmee raken deze praktische aanbevelingen omtrent selectie en promotie de notie van het gebrek aan inhoudelijke strategie. De behoefte aan meer duidelijkheid over met welke onderwerpen en specialismen DHV zich wil onderscheiden, heeft onvermijdelijk een relatie met het personeel. Als je je als bedrijf wil onderscheiden op een bepaald onderwerp, welke mensen heb je dan nodig om dat te bereiken? Wat voor bijdrage kan bijvoorbeeld een specialist leveren ten opzichte van een generalist en andersom? En wat kan een vrouw betekenen ten opzichte van een man en andersom? Wat kan een senior betekenen en wat een junior? En hoe beoordeel je die verschillende bijdrages? Deze strategische vragen moeten ten grondslag liggen aan HR-beleid over werving en selectie, beoordeling en promotie (Boxall & Purcell, 2008). En hierbij moet in acht worden genomen dat heel onze omgeving diverser wordt en dat we op alle 'niveaus' met elkaar (moeten kunnen) communiceren. Dat vergt namelijk een divers personeelsbestand.

Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) / Loopbaanpaden stimuleren

Ten behoeve van het meer expliciet maken van de ambitie is het goed om de huidige ontwikkelingsinstrumenten nadrukkelijk te gebruiken. Het invullen van de POP zou bijvoorbeeld een voorwaarde kunnen zijn voor het voeren van een Performance Appraisal gesprek met de manager en de HR-adviseur. De inhoud van de POP kan natuurlijk veranderen per loopbaanfase, daarom moeten medewerkers ook zelf aangeven wanneer zij hun POP willen veranderen.

Momenteel wordt door een Projectgroep van HRM en de business gewerkt aan het visualiseren van de loopbaanpaden binnen DHV. Eerder was deze visualisatie al te zien in de inleiding van de resultaten (zie hoofdstuk 4, figuur 4.1). Dit project speelt in op de behoefte van vele werknemers over wat verschillende functies inhouden, welke functie-eisen gelden en welke stappen men moet ondernemen om door te kunnen groeien. Bovendien moet het meer duidelijkheid geven over de mogelijkheden om te switchen tussen de professionele lijn en de managementlijn. Dit overzicht van loopbaanpaden zal zeker ter ondersteuning zijn voor de doorgroei van vrouwen naar de top. Het geeft hen een basis om aan te kloppen bij de leidinggevende en duidelijker te zijn over hun carrièreplanning.

Maar daarnaast is dit initiatief ook een perfecte kans voor de business om uit te dragen welke inhoudelijke strategie zij hebben en wat de rol van het personeel daarbij is. Omdat de strategie per

businessgroep kan verschillen, zal een bepaalde mate van maatwerk mogelijk moeten zijn. Op die manier wordt HR-beleid strategisch ingezet ten behoeve van het organisatiebeleid.

Work-life balance

In de discussie werd al aangegeven dat instrumenten omtrent work-life balance gericht moeten zijn op de werksituatie. Wanneer vrouwen tijdelijk met verlof gaan of parttime gaan werken, dan willen ze vooral inhoudelijke stimulansen krijgen en zij noemen in dit kader zelf: betrokken blijven bij marktoverleggen of task forces; activiteiten gericht op kennisuitwisseling bijwonen en op de hoogte blijven van de actualiteit op de afdeling. De geïnterviewde vrouwen verwachten overigens niet dat ze met hun parttime aanstelling overal bij aanwezig mogen of kunnen zijn. Actualiteit kan ook via de e-mail gevolgd worden bijvoorbeeld.

Work-life balance gericht op de werksituatie is veel gender neutraler en geeft bovendien ook genoeg kansen om mannen of fulltimers te helpen in hun balans. Juist, omdat het niet de nadruk legt op de 'ouders'.

Introductieprogramma voor nieuwe vrouwelijke medewerkers

Uit de resultaten is gebleken dat vrouwen zowel intern als ook extern nog vaak geconfronteerd worden met negatieve uitlatingen. Soms kan dit een effectief functioneren in de weg staan, maar wil men ook niet direct aan de bel trekken. Het zal immers vanzelf wel over gaan. Om vrouwen kennis te geven van de situaties die ze tegen kunnen komen, zou een kort introductieprogramma hulp kunnen bieden. Het gaat er vooral om deze vrouwen het vertrouwen en de handvaten te geven, zodat ze een dergelijke situatie op een natuurlijke manier op kunnen lossen. Humor en confrontatie zijn hierbij goede middelen.

7.3 Ondersteunende systemen

Impressiemanagement

Ook in de literatuur hebben de oplossingen eigenlijk een ding gemeen: vrouwen zouden meer kunnen werken aan hun zelfpromotie. Door Singh e.a. (2002) benoemd als 'impressiemanagement'. Hierbij geldt dat vrouwen vaak wel weten wat de norm is qua profilering, maar dat ze toch vasthouden aan hun eigen principes. Korte trainingen die zowel mannen als vrouwen bewust laten worden van de consequenties van hun profilering zouden hiervoor geschikt zijn. Ook kan met confronterende en grappige teksten gewerkt worden in verschillende communicatie-uitingen. Zeker wanneer deze 'uit de praktijk' gegrepen zijn, zullen ze hun impact hebben.

Rolmodellen uitvergroten

Daarnaast is gebleken dat vrouwen op topniveau als voorbeeld worden gezien. Er wordt wel vaak gerefereerd aan de vrouwen in de managementlijn, terwijl er toch ook een aantal professionele vrouwen op schaal 12 en 13 werkzaam zijn. Communiceren over die functies draagt bij aan een beter vrouwelijk perspectief in de professionele lijn. Maar niet alleen de vrouwen zijn geschikt als rolmodel, sommige vrouwen vinden het ook heel inspirerend om te zien hoe bepaalde mannen bewust kiezen voor het gezin en ook parttime werken. Ook de mensen die al jaren bij DHV werken, op veel plaatsen ervaring hebben opgedaan en die inmiddels een goede functie uitoefenen zonder daarbij de persoonlijke balans te verliezen, worden als inspirerend ervaren.

Netwerkmogelijkheden creëren

Uit het onderzoek kwam duidelijk naar voren dat de afwezigheid van andere vrouwen op de afdeling belemmerend kan werken. Voor vrouwen die inderdaad alleen met mannen werken, is het lastig in te schatten wat andere vrouwen doen en wat zij tegenkomen in hun werk. Het creëren van netwerkmogelijkheden die de afdeling én de businessgroep overstijgen, kan hen helpen om ook contact te krijgen met andere vrouwen. Bovendien sluit dit aan bij de doelstelling van DHV om meer

integraal te werken met allerlei disciplines bij elkaar. In dit kader wil ik Young DHV noemen, omdat zij op een heel actieve manier het hoofdkantoor en de regiokantoren aan elkaar verbinden. Ze organiseren werkgerelateerde activiteiten, maar ook informele netwerkborrels.

Literatuurlijst

- Andrew, C., Coderre, C., Denis, A. (1990), Stop or go: reflections of women managers on factors influencing their career development, *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, pp. 361-367
- Baxter, Janeen, Wright, Olin Erin (2000), The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia, *Gender and Society*, Vol. 14, No. 2, pp. 275-294
- Belbin, R.M. (1981), *Management Teams: why they succeed or fail*, Oxford: Butterworth-Heinemann
- Boeije, Hennie (2008), *Analyseren in kwalitatief onderzoek, Denken en Doen*, derde oplage, Den Haag: Boom Onderwijs
- Boxall, Peter, Purcell, John (2008), *Strategy and Human Resource Management*, tweede druk, New York: Palgrave Macmillan
- Broughton, A., Miller, L. (2009), Encouraging women into senior management positions, how coaching can help, *Institute for Employment Studies*, Research Report 462
- Burke, J. Ronald (2001), Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women, *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 4, pp. 346-353
- Catalyst (2005), Women 'take care', men 'take charge', stereotypes of U.S. Business Leaders Exposed, New York
- Catalyst (2007), The double-bind dilemma for women in leadership, damned if you do, doomed if you don't, New York
- Catalyst (2009), Cascading gender biases compounding effects: an assessment of talent management systems, New York
- Cotter, A. David, Hermsen, M. Joan, Ovidia, Seth, Vanneman, Reeve (2001), The Glass Ceiling Effect, *Social Forces*, Vol. 80, No. 2, pp. 655-681
- Deloitte & Touche (2001), Women in Technology: An Uncertain Future Says Deloitte & Touche Survey, (verkregen via de website www.techdivas.com/women_tech.htm, geraadpleegd op 13 mei 2009)
- DHV Group (2007), Corporate Responsibility Report 2007 DHV Group, (verkregen via de website <http://www.dhv.com/cr-report-2007/>)
- Draulans, Veerle (2001), Glazen Plafond: Realiteit of Mythe? Een genderanalyse van leidinggeven, *Ethische Perspectieven*, Vol. 11, No. 4, pp. 225-246
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2009), Women managers and hierarchical structures in working life, Ireland, Dublin
- Forret, L. Monica, Dougherty, W. Thomas (2004), Networking behaviours and career outcomes: differences for men and women?, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 25, pp. 419-437

- Garcia-Retamero, Rocio, López-Zafra, Esther (2006), Prejudice against women in male-congenial environments: perceptions of gender role congruity in leadership, *Sex Roles*, Vol. 55, pp. 51-61
- Guillaume, Cecile, Pochic, Sophie (2007), What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance, *Gender, Work and Organization*, Vol. 16, No. 1
- Hillman, J. Amy, Shropshire, Christine, Cannella jr., A. Albert (2007) Organizational predictors of women on corporate boards, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 4
- Hoofdstuk 5 van Gastelaars, M. (2006), *Excuses voor het ongemak: De vele gevolgen van het klantgericht organiseren*, Amsterdam: SWP
- Jansen, G.W. Paul, Van der Velde, E.G. Mandy, Telting, A., Inge (2001), The effectiveness of human resource practices on advancing men's and women's ranks, *Journal of Management Development*, vol. 20, No.4, pp. 318-330
- Johnson, K. Stefanie, Murphy, Elaine Susan, Zewdie, Selamawit, Reichard, J. Rebecca (2008), The strong, sensitive type: effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 106, pp. 39-60
- Kanter, R.M. (1977) *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books
- Kawakami, Christine, White, B. Judith, Langer, J. Ellen (2000), Mindful and masculine: freeing women leaders from the constraints of gender roles, *Journal of Social Issues*, Vol. 56, No. 1, pp. 49-63
- Kwakman, Frank (2004), *Personal branding: naam maken als professional*, Den Haag: Academic Service & Sdu Uitgevers
- Lippe, van der, Tanja, Dijk, van, Liset (2002), Comparative Research on Women's Employment, *Annual Reviews Sociology*, Vol. 28, pp. 221-241
- Lückerath-Rovers, Mijntje (2008), *De Nederlandse 'Female Board Index' 2007*, Rotterdam: Erasmus Instituut Toezicht & Compliance
- McKinsey & Company (2008), *Women Matter 2. Female leadership, a competitive edge for the future*, France
- Meij, van der, Bart (2008), Professional 2.0 – op weg naar zelfkennismanagement, *IK*, zevende jaargang, No. 3, pp. 8-14
- Menkel-Meadow, C. (1989), Exploring a Research Agenda of the Feminization of the Legal Profession: Theories of Gender and Social Change, *Law & Social Inquiry*, Vol. 14, No. 2, pp. 289-319
- Merens, Ans, Hermans, Brigitte (2009), *Emancipatiemonitor 2008*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag
- Oakley, G. Judith (2000), Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEO's, *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, pp. 321-334
- Oeij, P., Goudswaard, A., Kraan, K., Nauta, A. & Huiskamp, R. (2006), Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties, *Tijdschrift voor HRM*, Vol. 3, pp. 6-30

Ofman, D. (2002), *Kernkwaliteiten en het kernkwaliteiten kwadrant*, Scriptum Management

Olde, de C., Slinkman, E. (1999), Het glazen plafond. Een inventarisatie van cijfers, literatuur en onderzoek met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Pichler, Shaun, Simpson, Patricia, Stroh, Linda (2008), The glass ceiling in human resources: Exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement, *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 3, pp. 463-479

Poggio, Barbara (2000), Between bytes and bricks: gender cultures in work contexts, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 21, pp. 381-402

Reskin, F. Barbara, Bielby, D. Denise (2005), A sociological perspective on gender and career outcomes, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, No. 1., pp. 71-86

Ridgeway, L. Cecilia (2001), Gender, status and leadership, *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4, pp. 637-655

Rudman, A. Laurie, Phelan, E. Julie (2008), Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations, *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 28, pp. 61-79

Russ-Eft, F. Darlene, Dickison, D. Philip, Levine, Roger (2008), Examining career success of minority and women Emergency Medical Technicians (EMTs): A LEADS Project, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 19, No. 4

Schein, E. Virginia (2001), A global look at Psychological barriers to women's progress in management, *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4

Sczesny, Sabine (2003), A closer look beneath the surface: various facets of the think-manager-think-male stereotype, *Sex Roles*, Vol. 49, No. 7/8

Singh, Val, Kumra, Savita, Vinnicombe, Susan (2002), Gender and Impression management: playing the promotion game, *Journal of Business Ethics*, Vol. 37, pp. 77-89

Tharenou, Phyllis (1999), Is there a link between family structures and women's and men's managerial career advancement?, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 20, pp. 837-863

Tissen, R., Lekanne Deprez, F. Burgers, R. & Montfort, K. van (2008), Denkend over mens en werk, *Tijdschrift voor HRM*, Vol. 11, No. 2, pp. 91-117

Van der Wolk, J., Brugman, A., Dekker, G.P.M., Oeij, P.R.A. (2008), Diversiteit en innovatie, geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden, *TNO Kwaliteit van Leven*, TNO Arbeid, Hoofddorp

Van der Wolk, Joyce (2009), Creatief met Turk, hoe diversiteit de innovatiekracht kan vergroten, *Gids voor Personeelsmanagement*, Jaargang 88, Nr. 3

Vianen, van E.M., Annelies, Fischer, H. Agneta (2002), Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, pp. 315-337

Vonk, Roos (16 maart, 2009), Androgyn naar de top, de balans tussen aardig en competent, *Intermediair*, (verkregen via de website www.intermediair.nl, geraadpleegd op 16 maart 2009)

Wentling, Rose Mary (1996), A study of the career development and aspirations of women in middle management, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 7, No. 3

Wirth, L. (2001), *Breaking through the glass ceiling: women in management*, Geneva: International Labour Office

Wittenberg-Cox, Avivah, Maitland, Alison (2008), *Why Women Mean Business. Understanding the emergence of our next economic revolution*, derde druk, San Francisco: Jossey-Bass

Geraadpleegde internetsites

www.dhv.com voor meer informatie over DHV, technisch ingenieurs adviesbureau

www.talentnaardetop.nl voor meer informatie over het Charter Talent naar de Top

Bijlages

BIJLAGE I: DHV – STAND VAN ZAKEN 2008

Een cijfermatig overzicht van de man-vrouwverhoudingen per Business Groep: Ruimte & Mobiliteit (RM), Bouw & Industrie (BI), Water (Wa).
Peildatum 31 december 2008.

	DHV B.V.*				RM*				BI				WA				NACO			
	vrouw		man		vrouw		man		vrouw		man		vrouw		man		vrouw		man	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
headcount	567	26,6%	1564	73,4%	293	26,4%	815	73,6%	99	19,0%	422	81,0%	87	26,3%	244	73,7%	23	21%	88	79%
Agegroups																				
<= 25	29	5,1%	61	3,9%	17	5,8%	36	4,4%	4	4,0%	13	3,1%	8	9,2%	10	4,1%	0	0%	4	3,60%
26 - 35	276	48,7%	465	29,7%	152	51,9%	274	33,6%	45	45,5%	113	26,8%	49	56,3%	74	30,3%	7	6,30%	24	21,60%
36 - 45	174	30,7%	439	28,1%	92	31,4%	244	29,9%	32	32,3%	114	27,0%	24	27,6%	59	24,2%	10	9,00%	18	16,20%
46 - 55	61	10,8%	337	21,5%	23	7,8%	160	19,6%	10	10,1%	105	24,9%	5	5,7%	50	20,5%	5	4,50%	15	13,50%
>= 56	27	4,8%	262	16,8%	9	3,1%	101	12,4%	8	8,1%	77	18,2%	1	1,1%	51	20,9%	1	0,90%	27	24,30%
salaryscales																				
<= 7	223	39,3%	169	10,8%	110	37,5%	70	8,6%	54	54,5%	62	14,7%	25	28,7%	13	5,3%				
8 + 9	183	32,3%	456	29,2%	91	31,1%	241	29,6%	32	32,3%	138	32,7%	33	37,9%	66	27,0%				
10 + 11	104	18,3%	470	30,1%	53	18,1%	233	28,6%	11	11,1%	131	31,0%	22	25,3%	86	35,2%				
12 + 13	48	8,5%	388	24,8%	35	11,9%	217	26,6%	1	1,0%	82	19,4%	7	8,0%	67	27,5%				
>= 14	9	1,6%	81	5,2%	4	1,4%	54	6,6%	1	1,0%	9	2,1%	0	0,0%	12	4,9%				
inflow	107	40,1%	160	59,9%	69	38,8%	109	61,2%	12	30,0%	28	70,0%	13	40,6%	19	59,4%				
scale 11 + 12	12	11,2%	35	21,9%	7	10,1%	27	24,8%	1	8,3%	5	17,9%	2	15,4%	2	10,5%				
scale >= 13	5	4,7%	9	5,6%	2	2,9%	8	7,3%	0	0,0%	1	3,6%	0	0,0%	0	0,0%				
outflow	57	26,6%	157	73,4%	30	26,5%	83	73,5%	7	12,3%	50	87,7%	9	39,1%	14	60,9%				
scale 11 + 12	8	14,0%	38	24,2%	4	13,3%	21	25,3%	0	0%	8	16,0%	2	22,2%	4	28,6%				
scale >= 13	1	1,8%	18	11,5%	0	0,0%	15	18,1%	0	0%	2	4,0%	0	0,0%	1	7,1%				

* deze cijfers zijn inclusief IBZH

* in deze cijfers is Services niet apart uitgesplitst maar wel meegenomen in het geheel van DHV B.V.

BIJLAGE II: OVERZICHT FUNCTIES EN SCHALEN

Definitie van functiegroepen met mogelijke functies, zoals DHV die hanteert

Definitie	Schalen	Soorten functies
Toestroom	10 en 11	Medior adviseur of specialist; lichte projectleider; ervaren constructeur;
Subtop	12 en 13	Projectmanager; Senior of strategisch adviseur; Top specialist; Afdelingshoofd
Top	14 en hoger	Projectdirecteur; Top strategisch adviseur; Directeur Business Lijn; Directeur Business Group (bv. van RM)

BIJLAGE III: TOPICLIJST

Topics verkregen uit de literatuur, gevolgd door topiclijst ten behoeve van de interviews

Literatuur topics

- Organisatiestructuur (hiërarchie; doorstroommogelijkheden)
- Organisatiecultuur (normen en waarden, ongeschreven regels, stereotypering)
- De professional en zijn/haar werkwijze, wensen en ideeën over werk (DHV specifiek)
- Vakgebied van de professional (DHV specifiek)
- Gender en werk
- HR-beleid
- HR-instrumenten, coaching
- Selectieprocedure
- Definitie topper
- (Uiten van) ambitie
- Zelfbeeld/zelfperceptie
- Managementcultuur (DHV specifiek)
- Rol van de manager
- Identificatie met de manager
- Rolverdeling maatschappij
- Thuissituatie
- Opvoeding

DHV specifiek betekent dat deze topics verkregen zijn uit de eerste gesprekken met vier vrouwen binnen DHV.

Interview topics

Introductie

- DHV bij het Charter Talent naar de top, bekend mee?
- Doel dit gesprek: ervaringen en ambities polsen t.b.v. onderzoeksvraag. Daarom: algemene vragen in het licht van DHV, maar mag persoonlijk beantwoorden. Anonieme verwerking.
- Wat kenmerkt je loopbaan?

Cultuur/organisatie

- Hoe zou je de **cultuur** van DHV omschrijven? Denk hierbij aan eigenschappen/waarden die men belangrijk vindt.
- Idee van **topfunctie**? Wat voor soort functie voor ogen? Benodigde eigenschappen? Beschikbaarheid? Inhoudelijk of managementpositie?
- Wanneer is iemand binnen DHV een topper?
- Hoe wordt **talent** herkend binnen DHV? Beschrijf het **selectieproces** (betrokkenen, eigen invulling), maar ook: kan daar vanuit individuen invloed op uitgeoefend worden?
- Waarop word je **beloond**? 'face time' of 'output'?

Ondersteunende factoren:

- Wat ervaar jij/zie jij als ondersteunende factoren binnen DHV als het gaat om mogelijkheden om door te stromen?
- Wat zijn de behoeftes van vrouwen als het gaat om doorstroming?

- Welke rol zou de Raad van Bestuur en/of het Directieteam hierin moeten spelen?
- Hoe wordt er **samengewerkt**? Met mannen en/of vrouwen, in teams, individueel, subgroepen in teams? Hoe verloopt dat proces?
- Merk je dat vrouwen hun **loopbaan als bewuste keuze** benaderen? Hoe gaan zij daarmee om binnen de organisatie? Qua communicatie en qua gebruik van **HR-instrumenten**.
- Welke **verwachting** heerst er onder vrouwen bij aanvang van job? Over de organisatie, de mensen, de opdrachten, de mogelijkheden etc.
- Komen verwachtingen uit? Zo ja, hoe kan dat? Zo nee, waar ligt dat aan?
- Wat is kenmerkend voor de **manager** bij DHV? Qua eigenschappen, sekse, stijl van leidinggeven.
- Denk je dat vrouwen zich kunnen **identificeren** met de manager/leidinggevende?
- Hoe gaan **vrouwen onderling** met elkaar om? Merk je verschil in de omgang tussen vrouwen en mannen?
- Kunnen vrouwen **problemen in de privé-sfeer** (zorg voor kinderen/ouders) bespreekbaar maken? Hoe wordt daarop gereageerd?

Belemmerende factoren:

- Wat zie jij als belemmerende factoren binnen DHV om doorstroom mogelijk te maken?
- Wat vinden vrouwen het meest **lastig** in hun functie? Waar lopen ze tegenaan?
- Privé of zakelijke factoren?
- Hoe gaan vrouwen om met **conflict**? Wie benaderen ze? Wat gebeurt er?
- Waar zijn vrouwen goed in? Verschil met mannen?
- Wat wordt er **gewaardeerd** aan vrouwen?
- Heerst het idee dat vrouwen zich meer moeten **bewijzen**? Hoe sta jij daar tegenover?
- Krijgen vrouwen **stimulansen tot zelfvertrouwen** als het gaat om doorstroommogelijkheden? Zo ja, door wie of wat komt dat? Zo nee, wat is daarbij nodig?
- Hoe uiten vrouwen hun **ambities**?
- Zijn ze zich bewust van hun **sterke en zwakke punten**? Wordt daarover gepraat?
- Snappen vrouwen dat ze **keuzes/offers** moeten maken
- Hoe ervaar jij de instroom/doorstroom van vrouwen?
- Zijn er momenten waarop je merkt dat **vrouwelijkheid en professionaliteit** niet samen gaan?

Persoonlijke interesses:

- Wat zou jij interessant vinden om te onderzoeken?
- Waar denk jij dat binnen deze organisatie de knelpunten liggen en waarom?
- Hoe denk je dat DHV bewustzijn kan creëren bij zowel de mannen als ook de vrouwen?
- Stel dat een vriend of vriendin promotie wil maken binnen DHV, wat zou je hem/haar adviseren of vooral wel te doen en wat niet?

**DHV:
private organisatie met maatschappelijke positie**

Paper over de publieke dimensie van DHV

**Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Strategisch HRM**

**Riëlle Nij Bijvank
0426792
Docent: Peter Leisink
Datum: 16 maart 2009**

Publieke dimensie DHV

Inleiding

In de afgelopen jaren gaan steeds vaker geluiden op over de verdwijnende grens tussen publieke en private organisaties. De publieke organisaties trekken, uit een roep naar efficiency, lessen uit private werksystemen en andersom willen private organisaties, om verschillende redenen, de publieke belangen vertegenwoordigen. Soms ontstaan hieruit organisaties die wel hun verantwoording afleggen naar de overheid, maar in een 'businesslike' omgeving opereren, de zogenaamde non-profit organisaties (Rainey, *What makes public organizations distinctive*, 2003). Door contracten en samenwerking tussen overheid en bedrijven, is het onduidelijk waar de grens tussen publiek en privaat ligt. Deze grens is onderwerp van onderzoek geworden, maar wordt op verschillende manieren benaderd. Zo volgt Rainey de argumentatie dat bepaalde formele kenmerken bepalen in hoeverre een organisatie publiek of privaat is (Rainey, 2003). Hij gaat hierbij uit van het bestaansdoel van publieke organisaties: voorzien in goederen en diensten die voor de gehele maatschappij van belang zijn en door private bedrijven niet toegankelijk gemaakt kunnen worden voor iedereen. De formele kenmerken worden verder uitgediept door een combinatie van factoren als interests; toegankelijkheid; actoren. Daarnaast geven Noordegraaf en Teeuw (*Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector*, 2003) de discussie een andere wending door naast formele kenmerken ook een grote waarde te hechten aan de identiteit van een organisatie. Identiteit is volgens hen in feite het uitstippelen van betekenissen rondom sociale interacties. Door deze insteek hopen de auteurs aan te geven dat een organisatie formeel publiek kan zijn, maar ook privaat in identiteitsbesef (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Die lijn moet niet al te nauw getrokken worden en daarom pleit hij ook voor het 'continuüm' volgens Rainey. Een organisatie begeeft zich op een lijn met uiterst publiek en uiterst privaat als uitersten.

In dit artikel zal ik DHV als organisatie behandelen. De analyse zal beide benaderingen in zich hebben, maar zal in het bijzonder de benadering van Noordegraaf en Teeuw hanteren om zo een wat genuanceerder beeld te geven van de publieke dimensie van DHV, technisch ingenieurs adviesbureau. Een manier om concreet het HR-beleid van DHV te benaderen, is middels 'the contextually based human resource theory' van Paauwe (*HRM and Performance*, 2004). Hierin beschrijft hij de verschillende rationaliteiten die mogelijk ten grondslag liggen aan het HR-beleid. Zijn theorie geeft mij de mogelijkheid vanuit het huidige beleid van DHV terug te redeneren richting de verschillende rationaliteiten. Na een algemene uiteenzetting over de 'core business' van DHV volgt een verdere toespitsing op mijn vraagstuk binnen deze organisatie: de doorstroom van vrouwen naar hogere posities. De korte analyse zal ik gebruiken om een oordeel te geven over de publieke dimensie van DHV.

DHV, de context

Als technisch ingenieurs adviesbureau is DHV in beginsel een private organisatie. Ze proberen winst te maken door grote, complexe projecten én de beste professionals binnen te halen. Klanten betalen voor de kennis waar DHV over beschikt: de 'access' tot informatie is dus geld en daardoor niet voor iedereen toegankelijk (Rainey, 2003). Als we echter kijken waar DHV zich mee bezighoudt, zijn dat projecten op het gebied van bouw & industrie, ruimte & mobiliteit, water en luchtvaart. De professionals en specialisten werken tijdens deze projecten veelal samen met de overheid en externe partners, zoals de industrie en energiebedrijven. Projecten krijgen daardoor altijd een maatschappelijk karakter. Enerzijds, omdat ze vorm geven aan de openbare ruimte en anderzijds, omdat ze bijdragen aan ontwikkeling van de samenleving. Het aanleggen van snelwegen en bruggen is hier een goed voorbeeld van. Zeker wanneer de overheid opdrachtgever is, wordt het maatschappelijke karakter benadrukt. De producten zijn dus 'interests' voor de gehele samenleving (Rainey, 2003) en geven daarmee deels een publiek karakter aan de 'core business' van DHV. De professionals en specialisten van DHV zijn dan ook niet alleen consultants, maar ook procesmanagers, die het technische proces en de verschillende belangen behartigen.

Uit bovenstaande blijkt dat DHV formeel gezien alleen zijn publieke dimensie vindt in producten geïnitieerd door de overheid of bij zelf geïnitieerde projecten die ten goede komen aan de maatschappij. DHV blijft daarbij wel een hoge mate van economische autoriteit houden wat betekent dat de organisatie zelf de controle heeft over haar inkomsten en uitgaven (Rainey, 2003). DHV ondervindt daarnaast ook nog een kleine mate van politieke autoriteit. Ten eerste, omdat ze de overheid als klant bedienen en daardoor bijdragen aan maatschappelijke projecten, die ook indirect door de burger gefinancierd worden (belastingen). Anderzijds verliezen ze door inmenging van de overheid ook een stuk aan economische rationaliteit: door wet- en regelgeving moeten al hun projecten voldoen aan heersende normen.

De formele kenmerken volgens Rainey geven onvoldoende houvast om de publieke dimensie een volledig beeld te geven. Het identiteitsbesef volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) geeft middels vier dimensies een wat genuanceerder beeld van de mate van 'publicness' of 'privateness'. Hieruit blijkt dat DHV op enkele punten toch wel echt een publieke betekenis geeft aan sociale interacties. Ze hanteren bijvoorbeeld de holistische opvatting van oorzakelijkheid. Een vraagstuk bij DHV levert nooit alleen een technische berekening op. Een goed advies behandelt alle mogelijke risico's en probeert de verschillende belangen van elke partij te behartigen. De aanleg van een snelweg lijkt in eerste instantie een oplossing te zijn voor het filevraagstuk, maar geeft misschien ook extra problemen voor het milieu waar DHV en haar partners rekening mee moeten houden. Deze benadering van oorzakelijkheid komt ook terug in de 'dynamische opvatting' van tijd. Niet alleen het 'hier en nu' geldt, ook toekomstige gebruikers en de problemen van morgen worden meegenomen (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Ten derde geldt intern dat orde 'verticaal' is. Je kunt hoger of lager in de organisatie komen door de mate van toegepaste kennis en ervaring. Toch probeert men deze hiërarchie niet te ver uit te bouwen om variatie en openheid in de organisatie te houden. Tijdens samenwerking met externe partijen moet men immers als één gezicht naar buiten treden en kunnen verschillende DHV'ers op verschillende momenten in het proces betrokken worden. Ongeacht de functie kan hij/zij op dat moment een toegevoegde waarde zijn. Door deze werkwijze maakt het de orde binnen DHV minder verticaal dan in eerste instantie lijkt. Tot slot blijft het een feit dat DHV winst wil maken. Dat is niet erg, maar doet dat tekort aan het hogere doel van DHV: Local Delivery of Global Solutions (www.dhv.nl)? Om te onderzoeken in hoeverre bovenstaande dimensies ook in de praktijk een publieke betekenis krijgen, ga ik me richten op het HR-beleid van DHV. Immers, wat doet DHV zelf om tegemoet te komen aan publieke waarden?

De DHV-filosofie en HR-beleid

In het Corporate Social Responsibility Report (www.dhv.nl/crreport) staat beschreven hoe DHV in haar werkwijze probeert maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Ze gaan hierbij uit van de Planet, People, Profit benadering. Het 'Planet'-aspect wordt gevormd door de filosofie richting de markt. DHV is hier heel duidelijk in: zij willen alleen hun medewerking verlenen aan duurzame projecten, die geen schade geven aan de maatschappij. DHV wil rekening houden met de risico's van een product voor de omgeving en heeft daarom een sterke basis voor innovatieve en duurzame oplossingen. De groeiende vraag naar mobiliteit en de klimaat- en milieuzorgen vergroten dan ook de kansen voor DHV. Duurzaamheid en innovatie vormen de kern van het MVO-beleid en DHV is de eerste in haar branche die hier ook daadwerkelijk een code voor ontwikkelt heeft: the Global Reporting Initiative (www.dhv.nl). Richting 'People' krijgt deze opvatting als volgt vorm: de normen en waarden die DHV als organisatie wil uitstralen, moeten overeenkomen met het afgeleverde product. In het geval van DHV betekent het dat de professional het product maakt. Deze professional zal dus de cultuurwaarden van DHV in zich moeten hebben. In de werving en selectie wordt getracht hier gericht mee om te gaan. Verder wordt in het HR-beleid aandacht besteed aan professionele ontwikkeling. De opleidingen en georganiseerde 'dialogen' zijn gerelateerd aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzame ontwikkeling bijvoorbeeld in de vorm van het Executive Development Program. Onlangs is een vrijwillige projectgroep gestart die zich totaal richt op de uitleg van duurzaamheid aan het personeel. In verschillende trainingen moet het voor iedereen duidelijk worden wat duurzaamheid is, waarom het noodzakelijk is en hoe men het kan gebruiken in projecten. Door evaluatie met Business Group Directeuren en de Raad van Bestuur wordt de stand van zaken gemonitord.

De DHV'er vormt dus de belichaming van de DHV-filosofie en de cultuur van het bedrijf. Vanuit de cultuurwaarden 'integriteit, respect en vrijheid' wordt continu gewerkt aan de ontwikkelingen van bijpassende activiteiten. Zo deed DHV onlangs mee aan het 'Young leaders for Nature' programma. De jonge professionals praatten hier over de invulling van duurzaamheid voor de toekomst. Een geslaagd initiatief, waarbij ervaringen met andere bedrijven uitgewisseld zijn. Ook is binnen DHV het concept van 'interview' geïntroduceerd. Interview geeft werknemers de mogelijkheid te praten en te discussiëren over onderwerpen waar ze meer over willen weten. Dit kan gaan van zakelijke onderwerpen tot persoonlijke onderwerpen, zoals coaching of work-life balance. Een voorbeeld hiervan is een groep jonge DHV'ers die zich willen inzetten voor jongeren met privéproblemen. Zij zijn door hun interviewgroep geïnspireerd geraakt en worden nu ook daadwerkelijk zelf coach voor deze jongeren. Dergelijke initiatieven geven aan hoe de cultuur in woorden ook echte daden worden.

Het vraagstuk: diversiteit

In de 'Corporate Policy Paper' van 2007 staat beschreven waar DHV zich de komende 5 jaar op gaat richten en welke ontwikkelingen ze verder willen stimuleren. Vanaf dat moment heeft DHV diversiteit als belangrijk

speerpunt geformuleerd om de organisatiedoelen te behalen (DHV Group, Corporate Policy Paper 2007-2011, 2007). DHV erkent dat het een sterke combinatie van diverse achtergronden nodig heeft om een duurzame organisatie tot stand te kunnen brengen en om creatief, flexibel en innovatief te zijn. Ze willen met respect naar deze verschillen kijken om zodoende een competitief voordeel te behalen op de markt. Deze markt is tenslotte ook erg divers. Diversiteit wordt in de brede zin van het woord onderschreven: etniciteit, gender, leeftijd en ervaring.

Met het ondertekenen van het Charter Talent naar de Top in mei 2008 is een begin gemaakt met het opzetten van concreet diversiteitbeleid, gericht op vrouwen. DHV heeft nog niet eerder iets gedaan aan diversiteit en zeker richting de top blijven de vrouwen steken. Zij zijn er dan ook van overtuigd dat een evenwichtige man/vrouwverhouding de samenwerking tussen professionals en lijnmanagers op een hoger niveau trekt. Omdat er nog geen concreet gedrag is te constateren met betrekking tot dit vraagstuk, zal ik voornamelijk de insteek van het project proberen te analyseren.

Het ondertekenen van het Charter Talent naar de Top is mede ingegeven door Sybilla Dekker die lid is van de Raad van Commissarissen van DHV en tevens voorzitter van het Charter. Zij is de enige vrouw in de RvC en zij zag dat ook verder in het bedrijf de vrouwen niet sterk vertegenwoordigd waren op hoge posities. Op haar initiatief heeft DHV ook echt werk gemaakt van het ondertekenen van het Charter. De (deels) insteek van het Charter komt overeen met de insteek van diversiteit die DHV hanteert, namelijk: diversiteit komt ten goede aan de performance en innovatie van het bedrijf (www.talentnaardetop.nl) en creëert mogelijk een competitief voordeel. DHV wil beter tegemoet komen aan haar afzetmarkt en wil een positief imago op dit gebied creëren. Het moge duidelijk zijn dat deze opvatting voortkomt uit een business motief.

In eerste instantie, na ondertekening, is het vraagstuk ondergebracht bij HR. Omdat het wel een DHV breed project is, worden vanuit verschillende disciplines mensen betrokken bij het project. De invulling daarvan lijkt goed: de projectgroep wordt gevormd door (vooralsnog alleen) vrouwen van HR, Communications en de Holding. Zij onderzoeken de mogelijkheden om de doorstroom van vrouwen te bevorderen en leggen initiatieven voor aan een klankbordgroep die bestaat uit prominente mannen en vrouwen uit de organisatie. De sponsor van het project is de Directie en de Raad van Bestuur. Iedereen is boegbeeld en cultuurdrager van het project en samen zorgen zij voor de verdere implementatie van activiteiten. Vooralsnog zijn de geluiden niet eenduidig. Enerzijds blijkt dat de Raad van Bestuur erg achter het project staat, maar tegelijkertijd blijkt dat verschillende leden van de Directie zich nog niet overtuigend willen inzetten. Gelukkig erkent de projectgroep dit en men waakt voor het afschuiven van het project naar HR door continu in dialoog te zijn met de top. Om het project te doen slagen is namelijk de oprechte inzet van de top nodig en die moeten gaan inzien hoe belangrijk diversiteit is voor DHV. Op zichzelf een opmerkelijke ontwikkeling dat de Directie nog deels overtuigd moet worden. Het geeft voor mij aan hoe binnen DHV verschillende visies naast elkaar kunnen bestaan en ik ben dan ook benieuwd naar de invloed van die visies op de implementatie van het beleid.

Ook in de organisatie zelf blijkt dat de DHV'er terugdeinst van het idee van positieve discriminatie: de eerste associatie met dit vraagstuk. Het gaat ten slotte om kwaliteit en niet om kwantiteit. Wanneer voor hen echter duidelijk wordt dat het project gestart is vanuit het idee dat het ten goede komt aan de performance (business motief), raakt men overtuigd en toont men enthousiasme. Wellicht geeft dit aan dat de business insteek van diversiteit de juiste is voor DHV?

Oordeel over publieke dimensie

Uit het algemene HR-beleid van DHV blijkt dat de cultuurwaarden leidraad zijn voor HR-beleid. Integriteit, respect en vrijheid geldt dus niet alleen voor de projecten waar DHV haar naam aan verbindt, het geldt ook voor de professional die binnen DHV werkzaam is. Puur vanuit de gedachte dat de professional het product maakt. Uit dit beleid met bijbehorende HR-activiteiten blijkt een grote bereidheid tot het naleven van publieke waarden. De core business van DHV is publiek te noemen, omdat DHV aan projecten werkt die de maatschappij vormen, tegemoet komen aan de gebruiksvriendelijkheid van de maatschappij, soms indirect gefinancierd worden door de burger (overheid als klant) en waarbij duurzaamheid en respect voor de omgeving te allen tijde voorop staat.

In eerste instantie lijkt het diversiteitproject binnen DHV vanuit een ander motief gestart te zijn: het moet de performance van het bedrijf verbeteren. En dat is ook de gedachte die het Charter Talent naar de Top de overtuiging moet geven. Als het project dan binnen DHV beïnvloed wordt door bepaalde individuen op

topniveau die niet de (directe) waarde inschatten van diversiteit, dan ga ik toch twijfelen aan de overtuiging van het project. Ik meen mij hierdoor te moeten afvragen of er een kloof te zien is tussen het oorspronkelijke HR-beleid van DHV en dit diversiteitproject, waarbij de business toch wel voorop staat.

Gelukkig kan ik ook constateren dat men zich niet laat wegwuiven. De gemiddelde reactie binnen DHV is positief en de projectgroep waakt voor verkeerde geluiden. Ze beseffen zich terdege dat dit project aan een zijden draadje hangt als men het idee krijgt dat 'DHV ook iets gaat doen aan diversiteit'. Diversiteit moet een cultuurwaarde worden en dat kan alleen als men snapt welke positieve resultaten het kan hebben.

Om terug te komen op het model van Paauwe kan ik constateren dat het diversiteitproject sterk overeenkomt met de competitieve mechanismen die ten grondslag liggen aan de economische rationaliteit. Het gaat om flexibiliteit, kwaliteit en innovatie. Het algemene HR-beleid daarentegen vindt veel meer zijn grondslagen in duurzaamheid en dus meer in de relationele rationaliteit.

Maar de cultuurwaarden van DHV zijn ook niet zomaar bedacht. Deze komen voort uit een werkwijze die volgens velen zo kenmerkend is voor DHV. Er is vrijheid om ideeën te ontplooiën, respect om jezelf te zijn en men staat open voor verandering en verbetering. Deze 'bedrijfserfenis' maakt dat duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen niet slechts bij woorden blijven, maar ook echte daden opleveren gezien de GRI-code en de vele persoonlijke initiatieven van werknemers.

Deze bedrijfsgeschiedenis maakt dat ik vertrouwen heb in de inzet van diversiteit binnen DHV. Hoewel het momenteel lijkt of het business motief overheerst, geloof ik dat met de cultuurwaarden integriteit, respect en vrijheid ook op die manier vorm gegeven gaat worden aan de doorstroom van vrouwen naar hogere posities en wellicht later ook aan andere vormen van diversiteit.

Literatuur

DHV Groep (2007) Corporate Social Responsibility Report 2007, *DHV* (www.dhv.nl, geraadpleegd 9 maart 2009)

DHV Group (2007), International Smart Growth, Dare to Share: Corporate Policy Paper 2007-2011, voor intern gebruik

Noordegraaf, M. & Teeuw, M. (2003), 'Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector', *Bestuurskunde*, jrg 12, nr. 1, pp. 2-13 (Elsevier ESSN 0927-3387)

Paauwe, J. (2004), *HRM and Performance: achieving long-term viability*, New York: Oxford University Press

Rainey, H. (2003), 'What makes public organizations distinctive', pp. 55-78 uit: *Understanding and managing public organizations*, (San Francisco: Jossey-Bass; ISBN 0-7879-6561-8)

Website

www.dhv.nl

www.talentnaardetop.nl