

## **De doorstroom naar de top van vrouwelijke medewerkers in de subtop van Achmea binnen de divisie Zorg.**

*Een beschrijving van  
individuele en organisatorische  
factoren.*

**Nicole Kemp**

Begeleidend docent:  
Pretty Liem

Juli 2010  
Universiteit Utrecht



**Universiteit Utrecht**

## Voorwoord

Net als de titel van dit onderzoek – de doorstroom naar de top... – kent het schrijven van een eindrapportage een doorstroom naar de top. Na veel inspanning, obstakels en stimulansen ben ik waar ik wil zijn, dit onderzoek is volbracht! Door de inzet van de hulp van velen, heb ik deze top weten te bereiken. Op deze plaats wil ik allen bedanken en enkelen in het bijzonder noemen.

In de eerste plaats de respondenten die vol enthousiasme aan dit onderzoek hebben meegedaan. Hun persoonlijke verhaal heeft een belangrijke bijdrage aan dit onderzoek geleverd. De manieren waarop zij invulling aan hun carrière geven zijn ook inspirerend voor mij als persoon geweest. Bij Achmea hebben de volgende contactpersonen -Carine Leemereise, Johan van Blok, Nathalie de Jager- mij een kans geboden om dit onderzoek uit te voeren.

Veel dank ben ik verschuldigd aan Pretty Liem die toch altijd maar weer met veel liefde aan mijn gatenkaas versies heeft gesleuteld. Haar kritische houding en haar altijd positieve benadering hebben ervoor gezorgd, dat óók ik een ASW-cakeje kan bakken. Haar begeleiding heeft mij tevens verzekerd dat ik opnieuw een samenhangend, wetenschappelijk verhaal uit de oven kan laten komen.

Daarnaast ben ik mijn vrienden en familie dankbaar die voor de nodige ontspanning hebben gezorgd. Daarbij wil ik met name mijn vrienden en familie bedanken die mij hebben geholpen met het uittypen van interviews. Evenals de langdurige steun van mijn vader en moeder, die altijd vertrouwen in mij blijven houden.

Nicole Kemp

Utrecht, juli 2010

# Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.2	Aanleiding	5
1.3	Leeswijzer	7
<b>2.</b>	<b>Probleemstelling</b>	<b>8</b>
2.1	Doelstelling	8
	Vraagstelling	8
	Deelvragen	8
	Definities	9
2.1	Wetenschappelijke relevantie	10
	Maatschappelijke relevantie	10
	ASW invalshoek	10
<b>3.</b>	<b>Theorie</b>	<b>11</b>
3.1	Individuele factoren	11
3.1.1	<i>Persoonlijke en professionele behoeften</i>	11
3.1.2	<i>Self-efficacy</i>	14
3.2	Organisatorische factoren: <i>de organisatiecultuur</i>	15
3.3	Slot	
<b>4.</b>	<b>Methodologische verantwoording</b>	<b>21</b>
4.1	Onderzoeksstrategie	21
4.2	Dataverzameling en Onderzoekspopulatie	21
4.3	Plaats en Tijd	22
4.4	Data analyse	23
4.5	Betrouwbaarheid en Validiteit	23
<b>5.</b>	<b>Resultaten</b>	<b>25</b>
5.1	Beantwoording Deelvraag 1	25
5.2	Beantwoording Deelvraag 2	30
5.3	Beantwoording Deelvraag 3	31
<b>6.</b>	<b>Conclusie en aanbevelingen</b>	<b>36</b>
6.1	Conclusie	
6.2	Aanbevelingen	
<b>7.</b>	<b>Reflectie</b>	<b>41</b>
<b>8.</b>	<b>Referenties</b>	<b>44</b>
<b>9.</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>46</b>
9.1	Topiclijst	46
9.2	Codeboom	48
9.3	Sfeerbeleving	50



# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk komt naar voren welke ontwikkelingen hebben geresulteerd in dit onderzoek. Hiervoor worden historische, maatschappelijke en organisatorische beschrijvingen gegeven over het vraagstuk ‘de doorstroom van vrouwen naar de top’.

## 1.1 Aanleiding

Tot het begin van de twintigste eeuw was het enige recht van vrouwen ‘het recht van het aanrecht’. Vanaf 1919 echter kregen alle vrouwen in Nederland stemrecht. Hoewel vanaf dat moment vrouwen en mannen grondrechtelijk gelijk waren, waren zij economisch en sociaal nog niet gelijk. In 1956 kwam de eerste anticonceptiepil, door onder andere deze pil ontstond de eerste breuk met de traditionele taakverdelingen en met de sociale ongelijkheid. Vrouwen werden ‘baas over eigen buik’. Dit besef dat vrouwen zelf hun zwangerschap konden reguleren drong pas echt door in de maatschappij rond 1975 (Lesthaeghe, 1986). Door de gestegen welvaart en vooruitgaande technologie (pil e.d.) kwam meer ruimte voor human agency: de mate waarin een individu zelf richting aan zijn leven geeft (Elder, 1994). Vrouwen volgden langer onderwijs en daarmee steeg ook het onderwijsniveau van vrouwen en kregen meer vrouwen een betaalde baan (Liefbroer, 2000). Deze ontwikkelingen zorgden voor een toename van economische gelijkheid en een begin van de sociale gelijkheid tussen mannen en vrouwen.

Toch bleef de arbeidsparticipatie van vrouwen in Nederland achter bij die van mannen. In het merendeel van de huishoudens besteedt de vrouw minder uren aan betaalde arbeid dan de man (Portegrijs & Keuzenkamp, 2008). In Nederland wordt de arbeidsparticipatie gekenmerkt door het anderhalfverdienersmodel. Dit betekent dat het inkomen van het merendeel van de huishoudens bestaat uit anderhalf salaris. Veelal werken mannen in een voltijdbaan en bij vrouwen zijn deeltijdbanen populair; in 2007 werkt bijna 70% van de vrouwen met een baan van minstens twaalf uur per week deeltijd. In de loop der jaren is de gemiddelde arbeidsduur van werkende vrouwen iets gestegen en bedroeg in 2007 24,8 uur per week tegenover 24,2 uur per week in 2005. Het zijn de vrouwen die hoofdzakelijk voor het gezin en het huis zorgen en de mannen die het grootste deel van het inkomen regelen (Knijn & Van Wel, 1997). Slechts 43% van de vrouwen is in 2006 financieel onafhankelijk (Merens, 2008).

Een ander kenmerk van Nederland is dat slechts 7% van de vrouwen een toppositie bekleedt in de honderd grootste bedrijven (Merens, 2008). Vergeleken met de andere EU-landen staat Nederland onderaan de lijst met vrouwen in topmanagement (Merens, 2008). Op Cyprus, Malta en Denemarken na scoort Nederland het slechtst met vrouwen op hogere managementfuncties (Hermans, 2009). Dit is des te opmerkelijker aangezien veel vrouwen tussen 25-34 jaar hoger opgeleid zijn dan mannen in dezelfde leeftijdscategorie (Latten, 2007).

Hoewel in Nederland genoeg talenten beschikbaar zijn, stromen deze talenten blijkbaar niet door naar de top. Doorstromen betekent meer verantwoordelijkheden en taken krijgen om door te stromen naar een hogere functie (Saurus en Welzijn, 2009). In dit onderzoek betekent een hogere functie, oftewel de top van Achmea: Senior Management, Directie of Executive Board (EB). Het gaat om de bestuursleden die actief Achmea leiden en de afdelingshoofden die dagelijks hun werkzaamheden met hen bespreken (Holden, 1951, p.176). Vanuit de overheid zijn zowel op Europees als op nationaal niveau doelstellingen gezet voor een gelijke sekseverdeling van posities, functies en inkomen in de top van het bedrijfsleven. Behalve de overheid zijn verschillende maatschappelijke en particuliere initiatieven ontstaan die meer gelijkheid nastreven, zoals stichting 'Talent naar de Top', voorheen 'Topbrainstorm'. Dit is een denktank met hoogopgeleide vrouwen en vertegenwoordigers van bedrijven die overheid, bedrijven en vrouwen wil stimuleren om vrouwelijk talent te optimaliseren. Deze stichting heeft samen met de taskforce 'Talent naar de top 'de Charter Talent naar de Top'<sup>1</sup> gelanceerd. Op dit moment hebben meer dan 140 bedrijven deze Charter getekend, dit betekent dat al deze bedrijven doelstellingen hebben gesteld om meer vrouwen aan de top te krijgen. De stichting houdt zich vooral bezig met de implementatie van het charter, de contacten met de ondertekenende organisaties en de uitvoerende werkzaamheden. En de taskforce is er opgericht om draagvlak te creëren voor de implementatie van deze Charter.

Voortdurend ontstaan initiatieven om vrouwen meer te begeleiden of te ontwikkelen om de top te bereiken. Achmea, een financiële dienstverlener, voert actief beleid om meer vrouwen aan de top te krijgen; zij is één van de organisaties die aangesloten is bij de Charter. Bij Achmea bestaat 52% van de werknemers uit vrouwen. Er zijn 22% vrouwelijke directeuren in 2007, maar er zijn geen vrouwelijk leidinggevendenden in de raad van bestuur (Talent naar de Top, 2009). Sinds 2003 voert Achmea actief een diversiteitbeleid; initiatieven

---

<sup>1</sup> Charter is een overeenkomst die bedrijven aangaan en waarin hun doelstellingen voor meer vrouwen aan de top staan en hoe zij deze gaan bereiken.

worden ontwikkeld door de raad van bestuur en door topmanagers van divisies. Voorbeelden hiervan zijn: het levensloopbeleid en ook een concept voor flexibele werktijden. Vanaf oktober 2008 tot oktober 2010 is het diversiteitbeleid specifiek gericht op het optimaliseren van vrouwelijk talent. Dit betekent dat men bezig is met het opzetten van een cross-mentoring programma, leiderschapstrainingen en netwerkworkshops. Er bestaat een management development traject (MD-traject) en een mentorprogramma, maar niet iedereen maakt hier gebruik van. Verder is nog weinig bekend over individuele en organisatorische factoren die volgens vrouwen belemmerend en/of bevorderend zijn voor doorstroming naar het topmanagement in Nederland of in dit geval naar de top van Achmea. In dit onderzoek is bewust gekozen voor vrouwen in de subtop. In de subtop bevinden zich medewerkers op het niveau van specialisten en leidinggevendenden binnen de CAO schalen J en K. Uit onderzoek blijkt dat op dit niveau vrouwen uitstromen en bijvoorbeeld voor zichzelf gaan beginnen, bij een andere werkgever gaan werken of dat zij blijven hangen in de subtop (Heilman, 2003). Doordat Achmea een grote organisatie is, is er bewust voor gekozen om het onderzoek te beperken tot de divisie Zorg. Deze divisie heeft een enthousiaste HR-manager die geïnteresseerd is in het thema diversiteit.

## **1.2 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt het onderzoek ingeleid met de probleemstelling: doelstelling, vraagstelling en deelvragen. Daarnaast komen de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie aan bod en zal er kort de ASW invalshoek toegelicht worden. In hoofdstuk 3 worden de gevonden theorieën over individuele en organisationele factoren die een rol spelen bij vrouwen om door te stromen naar de top, uiteengezet. Daarna volgt in hoofdstuk 4 de methodologische verantwoording van dit onderzoek. In hoofdstuk 5 zijn de bevindingen van dit onderzoek belicht waarna in hoofdstuk 6 in een conclusie de theorie en de resultaten met elkaar zijn vergeleken. Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 7, is een afsluitende beschouwing met een reflectie op de gebruikte methoden, theorieën en de verkregen resultaten. Met in de laatste paragraaf de aanbevelingen.

## 2. Probleemstelling

In dit hoofdstuk komen in paragraaf 2.1 de doelstelling, de vraagstelling, de deelvragen en de definities aan bod. In paragraaf 2.2 wordt aandacht besteedt aan de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie en de Algemene Sociale Wetenschappen invalshoek (ASW invalshoek).

### 2.1 Doelstelling, Vraagstelling, Deelvragen en Definities

In dit onderzoek is de volgende doelstelling gesteld: *het achterhalen van individuele en organisatorische factoren die volgens vrouwelijke medewerkers in de subtop van Achmea binnen de divisie Zorg een rol spelen om door te stromen naar de top teneinde aanbevelingen te doen om eventueel activiteiten en andere middelen die Achmea ontwikkelt beter af te stemmen op de behoeften en daarmee de doorstroom te verhogen.*

Om deze doelstelling te achterhalen is er een vraagstelling geformuleerd: *welke individuele en organisatorische factoren spelen volgens vrouwelijke medewerkers in de subtop van Achmea binnen de divisie Zorg een rol om door te stromen naar de top?*

Onder individuele factoren vallen deelvraag 1 (D1) en 2 (D2). Deze deelvragen zijn er op gericht om te achterhalen *welke behoeften respondenten op persoonlijk en professioneel gebied hebben (D1) en of zij menen dat zij deze kunnen bereiken (D2).*

- 1) Welke persoonlijke en professionele behoeften spelen volgens vrouwelijke medewerkers in de subtop van Achmea binnen de divisie Zorg een rol om door te stromen naar de top?
- 2) Welke rol speelt self-efficacy volgens vrouwelijke medewerkers in de subtop van Achmea binnen de divisie Zorg om door te stromen naar de top?

Onder organisatorische factoren valt deelvraag 3. Met deze deelvraag ligt de nadruk op het achterhalen van organisatorische factoren binnen Achmea en binnen de divisie Zorg die volgens de vrouwen belemmerend of bevorderend zijn om persoonlijke en professionele ambities, zoals ambities om door te stromen naar de top, te kunnen verwezenlijken.



3) Welke rol speelt de organisatiecultuur van Achmea en de divisie Zorg volgens vrouwelijke medewerkers in de subtop van Achmea binnen de divisie Zorg om door te stromen naar de top?

In hoofdstuk 3 worden de concepten uit de deelvragen nader toegelicht.

Hier worden alleen definities van de centrale begrippen gegeven. *Individuele factoren* beschrijven welke factoren vrouwen bewegen om door te stromen naar de top. Deze zijn onder te verdelen in *persoonlijke en professionele behoeften en self-efficacy*. Persoonlijke en professionele behoeften gaan over het maken van een carrière van de context af laten hangen, ambities hebben, carrière maken en zich succesvol voelen.

*Self-efficacy* is het geloof van vrouwen in hun eigen capaciteiten om op verschillende niveaus taken te vervullen (Bandura, 1997, p.44). Hierin is een tweedeling gemaakt, namelijk hoe geschikt vrouwen zichzelf vinden en hoe afhankelijk vrouwen zich van anderen voelen om ambities, zoals een top positie, te verwezenlijken.

*Organisatorische factoren* geven weer welke factoren vrouwen weerhouden of stimuleren om door te stromen naar de top. *Organisatiecultuur* houdt volgens Fischer (2000, p.1) het volgende in: een samenspel van waarden, opvattingen en normen (sociale praktijken) in een organisatie. Onder organisatiecultuur vallen ruimte en aandacht voor verschillende behoeften en waarden, sekse gerelateerde opvattingen, carrièremogelijkheden en de rol van leidinggevend.

## **2.2 Wetenschappelijke en Maatschappelijke relevantie en ASW invalshoek**

Dit onderzoek levert zowel een maatschappelijke als een wetenschappelijke bijdrage. Doordat in Nederland nog weinig vrouwen aan de top zijn, is er ook weinig bekend over factoren die volgens vrouwen een rol spelen om door te stromen. Op sociologisch gebied is al meer onderzoek verricht, namelijk dat de combinatie van werk en privé volgens vrouwen een rol speelt om door te stromen. Vrouwen met een toppositie blijven bijvoorbeeld vaak kinderloos (Henderikse, 2000). De vraag is of vrouwen zonder kinderen vaker doorstromen? Dat zij bij voorbaat geen kinderen willen of dat zij bewust kinderloos blijven om carrière te kunnen maken? Er is veel onderzoek gedaan naar werk en privé balans (Portegrijs & Keuzenkamp, 2008), maar er is weinig bekend over andere individuele en tevens organisatorische factoren die een rol spelen bij de doorstroom naar de top. Hebben vrouwen wel behoefte aan een

topfunctie? En waarom? Krijgen zij in de organisatiecultuur de ruimte om door te stromen naar de top? Deze vragen zijn in Nederland nog onbeantwoord.

Voor zeker vier partijen levert dit onderzoek een maatschappelijke bijdrage: de overheid, de maatschappij, organisaties en vrouwen. Ten eerste heeft de overheid profijt van dit onderzoek, omdat het de kennis vergroot betreffende de doelstellingen die gesteld zijn in de Emancipatiemonitor van 2008. Ten tweede kan de samenleving sociaal en economisch zijn voordeel mee doen: met meer vrouwen aan de top stijgt de sociale gelijkheid. Daarnaast is behoefte aan meer arbeidskrachten door de toenemende vergrijzing. Ten derde levert het organisaties winst en kosten besparing op. Door het achterhalen van deze voorwaarden kunnen bedrijven beter inspelen op vrouwelijk talent, zodat meer talenten doorstromen naar de top. Organisaties met meer vrouwen aan de top blijken het op het financiële gebied beter te doen dan andere bedrijven, dit leidt tot meer winst (Desvaux, 2007). Wanneer organisaties beter kunnen aansluiten op de behoeften van vrouwen naar de top kan dit ervoor zorgen dat zij niet vroegtijdig het bedrijf verlaten en dat meer vrouwelijk talent in organisaties wordt behouden. Dit bespaart organisaties veel kosten.

Algemene Sociale Wetenschappen kenmerkt zich door probleemgericht denken en het interdisciplinaire karakter. Probleemgericht denken houdt in dat vanuit het probleem naar oorzaken wordt gekeken. Interdisciplinair houdt in dat het probleem niet eenzijdig vanuit een discipline of vakgebied wordt bekeken; niet alleen organisaties, maar ook vrouwen zelf zijn verantwoordelijk. Als vrouwen denken niet geschikt te zijn voor topfuncties, dan moet een organisatie meer doen dan alleen vacatures open houden voor vrouwen. Met name als naast deze individuele factoren, ook organisatorische factoren hierbij een rol spelen. Zo kunnen sekse gerelateerde opvattingen bij bijvoorbeeld leidinggevenden heersen die mede kunnen zorgen voor een onaangename organisatiecultuur en voor minder transparante carrièremogelijkheden voor vrouwen. Dit voorbeeld laat zien dat vaak meerdere factoren een rol spelen bij een vraagstuk. In dit onderzoek is gekozen om twee perspectieven: het psychologische en het organisatorische, tot één model te integreren. Eén van de psychologische theorieën die wordt gebruikt is de self-efficacy van Bandura (1997) en één van de organisatorische theorieën is de organisatiecultuur van Fischer (2000).

### 3. Theorie

In dit hoofdstuk komen theorieën aan bod die in de literatuur gebruikt worden om de doorstroom van vrouwen te verklaren. Er is bij de behandeling van de theorieën een indeling gemaakt in individuele en organisatorische factoren. In paragraaf 3.1 worden de individuele factoren verder uitgewerkt en in paragraaf 3.2 wordt aandacht besteedt aan organisatorische factoren.

#### 3.1 Individuele factoren

In deze paragraaf worden individuele factoren besproken. De individuele factoren zijn onder te verdelen in *persoonlijke en professionele behoeften en self-efficacy*. Persoonlijke en professionele behoeften gaan over carrière van de context af laten hangen, ambities hebben, carrière maken en zich succesvol voelen. Het maken van *carrière laten afhangen van de context (1)* houdt in dat met het maken van carrière rekening wordt gehouden met de situatie waarin vrouwen zich bevinden. *Ambities hebben (2)* betekent het nastreven van professionele en persoonlijke doelen. *Carrière maken (3)* gaat over de invulling die vrouwen geven aan een carrière ladder. En *zich succesvol voelen (4)* heeft te maken met wanneer vrouwen zich succesvol voelen.

*Self-efficacy* is het geloof van vrouwen in hun eigen capaciteiten om op verschillende niveaus taken te vervullen (Bandura, 1997, p.44). Hierin is een tweedeling gemaakt, namelijk *hoe geschikt vrouwen zichzelf vinden (1)* en *hoe afhankelijk vrouwen zich van anderen voelen (2) om ambities, zoals een top positie, te verwezenlijken*. Weinig vrouwen blijken in hun eigen kracht te geloven, wat belemmerend werkt voor met name de opwaartse mobiliteit (Schwartz, 1987). Vrouwen vinden zichzelf niet (snel) geschikt of nog niet klaar voor een leidinggevende functie. Dit speelt een negatieve rol bij de bereidheid om door te stromen (Visser, 2009; Schwartz 1987).

##### 3.1.1 Persoonlijke en professionele behoeften

Uit onderzoek blijkt dat vrouwen een holistisch gedachtegoed hebben als het gaat om carrière maken. Een holistische carrière betekent dat vrouwen hun relaties, beperkingen en mogelijkheden, zoals *een carrière, in een context plaatsen (1)* en naar de beste combinatie zoeken (Neil, 2008). Dit kan ervoor zorgen dat veel vrouwen de top niet ambiëren, omdat dit niet past in het geheel. Vrouwen kunnen in verschillende levensfasen beperkingen ervaren die

invloed uitoefenen op de carrièrekeuzes die vrouwen maken. Dit betekent dat carrièrekeuzes die vrouwen maken niet direct hun voorkeuren weerspiegelen (Broadbridge, 2003). Een balans tussen werk en privé, wat betekent een tijdsverdeling waarin werk en privé met elkaar te combineren zijn, is vooral moeizaam onder specifieke omstandigheden, bijvoorbeeld de leeftijd van vrouwen om kinderen te krijgen valt vaak samen met zich profileren voor managementfuncties. Doordat in hogere en leidinggevende functies het gebruikelijk is om veel uren te maken en veel aanwezig te zijn, is holistisch gezien tijdens het krijgen van kinderen geen ruimte voor een carrière (Henderikse, 2000). Vooral het hebben van jonge kinderen of het verzorgen van een ziek kind kan ervoor zorgen dat vrouwen voor zichzelf beginnen (Heilman, 2003).

Andere factoren die een rol spelen bij de arbeidsparticipatie van vrouwen hebben te maken met de opvattingen die vrouwen hebben, zoals werken relatief belangrijker vinden dan zorgen of vrouwen die minder traditionele opvattingen hebben over het gezin, het huishouden, de zorgtaken en het kostwinnerschap. Of zij die positief staan tegenover kinderopvang en minder fricties ervaren in de opvang van de kinderen en het combineren van zorgen en werken als weinig problematisch beschouwen (Knijn & Van Wel, 1997). Vrouwen lijken meer dan mannen gebruik te maken van zwangerschapsverlof en flexibele mogelijkheden. Zij hebben in organisaties eerder het gevoel dat zij gedwongen zijn te kiezen tussen carrière en familie, omdat bijvoorbeeld geen ruimte is om privé problemen op te lossen. Het is niet het aantal uren minder waar vrouwen behoefte aan hebben, het is eerder de flexibiliteit om doelen op hun eigen manier te behalen (Heilman, 2003).

Waar mannen *de ambitie hebben (2)* om hogerop te komen en streven naar de top, ambiëren vrouwen meer de inhoudelijke ontwikkeling binnen het eigen vakgebied en willen zij liever het beste uit hun functie halen. Dit blijkt uit het onderzoek van Henderikse (2000) waarin naar voren is gekomen dat vrouwen niet geremd, maar meer uitgedaagd willen worden in hun loopbaanontwikkeling. Dit zou positief kunnen zijn voor de bereidheid om door te stromen naar topfuncties. Zelfontplooiing wordt door vrouwen echter anders ingevuld dan door mannen. Vrouwen hechten ook waarde aan het ondersteunen van anderen en zij verrichten een groot deel van hun werk achter de schermen (Henderikse, 2000). Dat vrouwen graag inhoudelijk en ondersteunend werk schijnen te ambiëren sluit ook aan bij het feit dat vrouwen meer dan mannen horizontaal carrière maken (Richardson, e.g., 1996 in: Neil, 2008).

Uit onderzoek van Fischer (2000) blijken potentiële mannen aanwezigheid op de werkplek belangrijker te vinden dan potentiële vrouwen. Verder blijkt uit dit onderzoek dat

minder vrije tijd overigens wel een reden is om een hogere functie te weigeren. Andere redenen die uit haar onderzoek kwamen zijn: minder tijd voor zorgtaken thuis, teveel stress, te hoge werkdruk, te hoge eisen, te competitieve sfeer, angst het niet aan te kunnen, te weinig beloning en minder leuke collega's. Redenen om hogere functies wel aan te nemen zijn: meer status en meer verantwoordelijkheid (Fischer, 2000). Anderen manieren om de balans tussen werk en privé wel tegemoet te komen zijn volgens Neil (2008): verminderd aantal werkuren, verschillende carrièremogelijkheden, duobanen en telecommunicatieverbindingen en minder aanwezigheidsplicht (Neil, 2008).

Aan *carrière maken* (3) zijn geen grenzen meer verbonden (Arthur, 1994; Arthur and Rousseau, 1996 in: Broadbridge, 2003) en ook kunnen individuen zelf invulling geven aan hun loopbaan (Hall and Mirvis's, 1996 in: Broadbridge, 2003). Doordat een carrière niet per definitie gebonden is aan één organisatie, kunnen individuen ervoor kiezen om door te stromen in een andere organisatie naar een functie die beter bij hen past. Vrouwen hebben zodoende meer carrièremogelijkheden dan voorheen, nu carrières minder aan een vast stramien gebonden zijn. Naast de traditionele carrière ladder, die gericht is op de hiërarchische vooruitgang in een organisatie, (Lyness and Thompson, e.g., 2000 in: Neil, 2008) zijn steeds meer carrièremogelijkheden, zoals horizontaal carrière maken (Richardson, e.g., 1996; Gersick and Kram, 2002 in: Neil, 2008). De eerste vorm komt meer bij mannen voor en de tweede meer bij vrouwen (Richardson, e.g., 1996 in: Neil, 2008). Doordat nu meer carrièremogelijkheden zijn, zouden vrouwen makkelijker de top kunnen bereiken, omdat zij bijvoorbeeld vanwege een zwangerschap niet direct weer onder aan de ladder komen te staan. Volgens Gunz hebben individuen een individuele carrière logica. Dit zijn motieven die mensen hebben voor de eigen route op de carrière ladders (Gunz, 1989).

Dat vrouwen meer horizontaal carrière maken blijkt ook uit de veronderstelling dat vrouwen een ander beeld bij *succes hebben* (4) dan mannen. Mannen meten dit vaak met objectieve maatstaven, zoals status, salaris en promotie. Vrouwen gebruiken meer subjectieve maatstaven: uitdaging in het werk, gevoelens van succes en de tevredenheid over de balans tussen werk en privé, persoonlijke herkenning en invloed (Neil, 2008). Succes van vrouwen lijkt dus niet gekoppeld te zijn aan verticale carrière. Volgens Neil (2008) is succesmeting van vrouwen juist verbonden met de persoonlijke en professionele behoeften: authenticiteit, balans en uitdaging.

### 3.1.2 Self-efficacy

Als vrouwen *zichzelf niet geschikt* vinden (1) is het belangrijk om onderscheid te maken tussen factoren die zij wijten aan de situatie in de top en factoren die ze wijten aan eigen capaciteiten. In het eerste geval kan verondersteld worden dat vrouwen zichzelf minder geschikt kunnen vinden, omdat zij niet mee willen doen aan politieke spelletjes. Een manager uit het onderzoek van Henderikse (2000) stelt dat vrouwen minder politiek zijn dan mannen; geen spelletjes spelen om goed in het daglicht te komen. Verder blijkt uit onderzoek van Fels (2005) dat vrouwen minder competitief zijn ingesteld dan mannen. Tevens kunnen vrouwen zichzelf niet geschikt vinden, omdat dan hun werk en privé balans wordt verstoord. Volgens Henderikse (2000) spenderen zij eerder hun tijd aan andere verantwoordelijkheden dan dat zij deel willen uit maken van een netwerk om hogerop te komen. Vrouwen zijn echter wel goed in het bouwen van informele sterke netwerken met andere vrouwen (Ibarra, 1993 in: Neil, 2008) en lijken netwerkrelaties meer te gebruiken voor sociale steun (Singh, 2006 in: Neil, 2008;).

Naast situationele factoren in de top speelt ook het geloof in eigen capaciteiten een rol. Vrouwen hebben eerder de neiging om een hogere functie te weigeren uit angst om het niet aan te kunnen (Fischer, 2000). Mannen maken gemakkelijker de overstap naar een leidinggevende positie dan vrouwen. Vrouwen twijfelen eerder of zij hiervoor wel geschikt zijn en zouden dan eerst nog extra ervaring of een aanvullende opleiding willen doen (Henderikse, 2000). Deze twijfel heeft ook met self-efficacy te maken. Verschillende onderzoeken laten zien dat self-efficacy hoger is wanneer expliciet de verwachtingen van een doel en de hoeveelheid moeite om een doel te behalen gegeven is. Doelen die onrealistisch hoog zijn kunnen leiden tot het niet behalen van deze doelen en tot het ondermijnen van de self-efficacy en motivatie. Vrouwen kunnen de route naar de top ervaren als een onrealistisch hoog doel. Zodra zij onderweg obstakels tegenkomen die hun doelen in de weg zitten, dan kunnen deze negatieve gevolgen hebben voor hun self-efficacy en motivatie. Mensen die veel succes behalen zijn vaak degenen die specifieke en korte termijn doelen zetten en tevens een hoge mate van self-efficacy laten zien (Zimmerman, 2002 in: Marat, 2008).

Vrouwen voelen zich *afhankelijk van anderen* (2) en deze afhankelijkheid heeft een negatieve invloed op de bereidheid om door te stromen. Vrouwen zijn vaak minder zeker van hun zaak dan mannen en hebben meer behoefte aan *bevestiging* van hun capaciteiten. Visser (2009) veronderstelt dat jonge vrouwen (25-35 jaar) met een hoge opleiding, ambitie, internationale ervaring en ambitie voor een Master of Business Administration (MBA) weinig vertrouwen

hebben in hun eigen kracht en de kracht van andere vrouwen. Vrouwen zijn geneigd om hun eigen kracht en bekwaamheid op te geven en vervallen in een aangeleerde afhankelijkheidspatroon. Tevens kunnen vrouwen een lage self-efficacy creëren en minderwaardigheidsgevoelens krijgen als carrière maken als afwijzend wordt gezien en negatief wordt beoordeeld. Dit afhankelijkheidspatroon kan veroorzaakt worden, omdat vrouwen het moment af wachten waarop ze ontdekt zullen worden in plaats van handelend op te treden. Dit betekent dat vrouwen onbedoeld en onbewust niet in het zicht komen voor carrièremogelijkheden (Henderikse, 2000; Schwartz, 1987; Visser, 2009).

### **3.2 Organisatorische factoren: de organisatiecultuur**

Alle organisatorische factoren die in deze paragraaf worden besproken vallen onder één factor: *de organisatiecultuur*. De *organisatiecultuur* houdt volgens Fischer (2000, p.1) het volgende in: een samenspel van waarden, opvattingen en normen (sociale praktijken) in een organisatie. Organisatiecultuur is terug te vinden in de manier waarop carrièreladders vorm zijn gegeven. Volgens Gunz (1989) worden deze carrièreladders bepaald door de eisen die een organisatie stelt aan vaardigheden en ervaringen van individuen. Organisatorische carrièrelogica betekent de weg die werknemers bewandelen op hun carrièreladders om bijvoorbeeld hogerop te komen. Er is een discussie over vrijheid van keuze van vrouwen over carrière maken. Hakim (1991) veronderstelt dat vrouwen vrij zijn in het maken van carrièrebeslissingen. Andere onderzoekers constateren echter dat vrouwen andere beperkingen ervaren dan mannen in hun carrièrebeslissingen (Devine, 1994; Ginn et al., 1996; Healy, 1999, McRae, 2003; Doorewaard et al., 2004 in: Broadbridge, 2003). Giddens beschrijft (1981) dat deze vrijheid wordt bepaald door de ruimte die vrouwen van organisaties krijgen. In deze paragraaf vallen de volgende vier subthema's onder organisatiecultuur: *ruimte en aandacht voor verschillende behoeften en waarden (1)*, *seks gerelateerde opvattingen (2)*, *carrièremogelijkheden (3)* en *de rol van leidinggevendenden (4)*.

In organisaties lijkt weinig *aandacht en ruimte te zijn voor verschillende behoeften (1)* (Schwartz, 1989). Met veel vrouwelijk talent wordt niets gedaan, omdat bedrijven hun talenten niet herkennen. Doordat organisaties veronderstellen dat vrouwen deel uitmaken van een homogene massa en niet herkennen dat zij individuen zijn met verschillende talenten en prioriteiten, zien zij een belangrijke groep over het hoofd. Volgens Schwartz (1987) zouden organisaties aandacht aan deze verschillen kunnen geven door allereerst het pad en de gestelde eisen voor getalenteerde vrouwen naar de top helder uiteen te zetten. Op dit aspect

wordt bij het subthema carrièremogelijkheden (3) verder in gegaan. En ten tweede door voor vrouwen mogelijkheden te creëren om te groeien, bijvoorbeeld om het competitief zijn te ontwikkelen. Daarbij is het van belang dat de aandacht voor verschillende behoeften in een organisatie wordt benadrukt.

Sinds 2000 is er een toegenomen behoefte aan de balans tussen werk en privé (Aaltio, 2002). Schwartz (1987) veronderstelt dat organisaties voor zowel vrouwen als mannen gunstige condities (flexibel werken, thuiswerken) kunnen scheppen als zij ervoor kiezen om een serieuze carrière te maken, terwijl zij bijvoorbeeld ook kinderen actief willen opvoeden. Productiviteit van vrouwen met kinderen kan dan behouden worden, als organisaties zien dat flexibiliteit voor ze van belang is. Veel vrouwen hebben talent en creativiteit om leiders te zijn, maar zij worden beperkt in hun carrièregroei. Zij blijken de behoefte te hebben om hun tijd en energie op de avonden en in de weekenden zo weinig mogelijk te besteden aan werk, en zoveel mogelijk aan hun kinderen. Dit betekent dat organisaties hun waarden en condities zouden moeten aanpassen aan de manier waarop vrouwen en moderne mannen invulling willen geven aan privé en werk. Tevens zouden organisaties richtlijnen om prestaties te meten moeten afstellen op resultaat in plaats van op het aantal werkuren (Schwartz, 1987).

Naast de behoefte aan een balans tussen werk en privé, lijkt er ook een gestegen interesse te zijn in feminiene waarden. Fischer (2000) maakt in haar onderzoek onderscheid tussen feminiene en masculiene waarden. Ze veronderstelt vijf feminiene waarden: collegialiteit, ontplooiing, participatie, positieve feedback en een balans tussen werk en privé. Daartegenover zet zij de volgende zes masculiene waarden: aanwezigheid, beloning, competitie, hiërarchie, inzet en prestatiedruk. Zij veronderstelt dat in de top masculiene leiders zitten die feminiene waarden aanhangen. Dit kan betekenen dat vrouwen zich minder comfortabel voelen in de top. Rond 2000 werd werk en privé balans, flexibele omgang met werktijden, aanwezigheid op het werk en creatief zoeken naar oplossingen om werk en zorgtaken te combineren pas een discussiepunt. Deze manier van denken is voor de meeste organisaties nieuw en is nog niet bij alle bedrijven ingevoerd en het levert tevens nog problemen op. Dit betekent dat feminiene waarden zowel bij mannen en vrouwen de voorkeur hebben, maar voorkeur hebben is niet hetzelfde als het in de praktijk brengen (Aaltio, 2002). Tevens blijken volgens Alvesson en Due (1997, geparafraseerd in Fischer, 2000) sekse gerelateerde identiteiten gebaseerd te zijn op oude stereotypen.

Uit onderzoek van Neil (2008) kan een algemene conclusie getrokken worden dat organisaties van oudsher zijn opgebouwd uit mannenbolwerken. Dit betekent dat *opvattingen* over carrière



*seks gerelateerd zijn (2)* en zodoende meer afgestemd zijn op de ouderwetse man (man zorgt voor het inkomen) dan op de moderne man (man neemt actief deel aan zorg voor huishoudens en de familie) of werkende vrouw. Hoewel carrière maken steeds minder volgens vaststaande wegen verloopt (Neil, 2008; Schein, 1997), lijkt de cultuur vooral hoog in de top nog door mannen gedomineerd. Doordat in de top van de organisatie nauwelijks vrouwen aanwezig zijn, vrouwen nog steeds in de minderheid zijn of vrouwen zich aan mannen conformeren, is het lastig om invloed uit te oefenen op deze heersende cultuur. Sekse gerelateerde opvattingen blijken een rol te spelen bij de perceptie van mensen en de inrichting van organisaties. Dit is terug te vinden in de vooroordelen en stereotypen die binnen een organisatie heersen.

Het begrip vooroordelen is het toekennen van bepaalde eigenschappen die alleen voor specifieke groepen gelden. Een vooroordeel is dat alleen mannen gedreven en zelfverzekerd horen te zijn als het gaat om carrière maken. Fels (2005) veronderstelt dat gedreven en zelfverzekerd zijn om carrière te maken niet aansluit bij de traditionele feminiene waarden, zoals het zorgzame karakter van vrouwen om voor kinderen te zorgen. Zij zouden dan ook niet om mannelijke eigenschappen gewaardeerd kunnen worden. Uit onderzoek blijkt dat vrouwen met deze eigenschappen als minder geschikt worden geacht en dat zij ook als minder goede managers worden beoordeeld door zowel leidinggevende als collega's (Heilman, Block, Martell & Simon, 1989; Powell, 1993; Schein, 1973, 1975 in: Heilman, 2003).

Vooroordelen gaan vaak gepaard met stereotypen. Stereotypen zijn vaststaande ideeën over personen, zoals de veronderstelling dat mannen leiders zijn en vrouwen moeders zijn. Binnen bank en verzekering is het stereotype beeld van een potentiële leider duidelijk masculien. Mannelijke eigenschappen worden veel vaker genoemd dan feminiene, namelijk ambitieus, charismatisch en ondernemend, maar ook sociaal, tactvol, wilskrachtig, efficiënt, moedig. Naast het stereotype denkbeeld van een leider, kan er nog een ander stereotype denkbeeld heersen, namelijk dat vrouwen niet ambitieus genoeg zijn om carrière te maken. Dit stereotypebeeld gaat gepaard met het vooroordeel dat vrouwen niet ambitieus zijn, omdat zij zich niet zichtbaar profileren of minder competitief gedrag vertonen of balans werk en privé belangrijk vinden. Het blijkt echter dat juist een betere balans zorgt voor meer efficiëntie in haar werkzaamheden en dat deze zodoende niet ten koste gaat van haar resultaten (Fels, 2005; Schwartz, 1989). Deze veronderstelling gaat gepaard met een derde stereotype beeld. Dit beeld houdt in dat vrouwen zorgzaam zijn en zodoende voor de kinderen verantwoordelijk zijn (Fels, 2005).

Organisaties zouden *de carrièremogelijkheden* (3), zoals de route naar de top, helder moeten weergeven, omdat deze om verschillende redenen minder transparant is of minder transparant wordt uitgedragen. Doordat er nu niet één traditionele carrière ladder met een geordende volgorde door de organisatie aangeboden trainingen, promotie en secundaire arbeidsvoorwaarden, maar er nu meerdere carrièremogelijkheden zijn, is de route naar de top minder transparant geworden. Een traditionele carrière ladder zou echter de kans op werknemers verloop doen verkleinen en de kans op doorstroom doen vergroten (Diprete, 1987). Dit betekent dat transparantie in een organisatie belangrijk is voor werknemers om door te stromen naar topfuncties.

Verder spelen vaardigheid en toegang tot de juiste informatie een belangrijke rol om carrière te kunnen maken (Diprete, 1987; Sabbattini, 2008). Diprete (1987) toonde dit al aan in zijn onderzoek naar verticale en horizontale mobiliteit. Toegang tot de juiste informatie is belangrijk voor opwaartse mobiliteit. Doordat werknemers niet op de hoogte zijn van vacatures, zijn zij niet bekend met de carrièremogelijkheden. Diprete (1987) veronderstelt dat op hogere posities minder vanzelfsprekend is om intern te zoeken, omdat de potentiële groep kleiner is aan de top. Minder toegang tot de juiste informatie wordt volgens Sabbattini (2008) ook veroorzaakt door een old boys netwerk in de top. Dit is een exclusief en informeel netwerk van een bepaalde groep die verbindingen, informatie en gunsten delen (Vrooman, 2001). In dit netwerk worden vacatures of promoties onderling of onder bekenden verdeeld (Sabbattini, 2008; Henderikse, 2000). 'It is sometimes said: rather sourly that people succeed not because of what they know, but who they know' (Gunz, 1989, p. 18). De ontoegankelijkheid van informele netwerken belemmert carrière groei (Ragins, 1998 in: Neil, 2008; Sabbattini, 2008). Hieruit blijkt dat vrouwen in hun carrière nadelen ondervinden, omdat zij minder toegang hebben tot de juiste informatie en de juiste personen.

Naast dat organisaties een duidelijk beeld zouden moeten schetsen van functies en helder zouden moeten weergeven van wat er van werknemers (naar de top) wordt verwacht, wordt er volgens Schein (1997) ook een groot beroep op het individu zelf gedaan. Het beste kunnen individuen beschikken over zelfmanagement: het analyseren, het monitoren en het evalueren van jezelf, en het vertrouwen in jezelf. En verder het nemen van verantwoordelijkheid. Dit betekent dat individuen moeten weten: welke functies er zijn en welke functies hun vaardigheden laten groeien. Volgens Schein is het daarbij belangrijk dat iemand zich vasthoudt aan een carrièreanker: datgene dat een individu nooit zou opgeven in zijn carrière.

Behalve dat er bepaalde ideeën over leiderschap bestaan, hebben *leiders (4)* ook bepaalde ideeën over organisatiecultuur. Schein (1997) veronderstelt dat organisatiecultuur en leiderschap met elkaar onafscheidelijk verbonden zijn. Waar managers de organisatiecultuur binnen het bedrijf uitstralen, zijn het de leiders die ontdekken als de organisatiecultuur niet goed wordt nageleefd en zijn zij degenen die daar een oplossing voor zoeken. Zij begrijpen cultuur en kunnen ermee omgaan (Schein, 1997). Doordat binnen een bedrijf vaak mannen een leidinggevende rol innemen, zijn het vaak ook de mannen die de organisatiecultuur bepalen. Dit betekent dat in de organisatiecultuur leiderschap een rol speelt bij de ruimte die vrouwen hebben in hun carrière (Schein, 1997; Sabbattini, 2008). De relatie tussen leiderschap en organisatiecultuur wordt aan de hand van twee voorbeelden besproken.

Het eerste voorbeeld is dat uit verschillende onderzoeken blijkt dat topmanagers vaak vrouwen zijn die full-time werken en zorg voor kinderen uit besteden of er bewust voor kiezen om kinderloos te blijven. Dit doen zij om zich volledig in te kunnen zetten voor hun carrière en handelen zodoende conform de mannelijke standaarden (Schwartz, 1989; Neil, 2008; Heilman, 2003). De meeste vrouwen willen echter succesvol zijn op professioneel én persoonlijk gebied. Schwartz (1989) zegt dat deze groep vrouwen een grote verrijking voor het middenmanagement is en dat zij behouden kunnen worden door flexibiliteit van de organisatie en ondersteuning van het gezin. Vrouwen uit deze groep zijn grote presteerders; zij kunnen hun prioriteiten goed ordenen en richten zich meer op objectieve resultaten dan op een werkweek van vijftien uur (Schwartz, 1989). Deze groep vrouwen heeft ook te maken met een paar spanningsvelden. Zij worden niet hetzelfde beoordeeld en gewaardeerd als mannen. Deze beoordeling berust nog op het traditionele model: full-time werken en geheel work-minded zijn. Mochten vrouwen van dit traditionele model afwijken, dan worden zij gezien als niet ambitieus (Neil, 2008; Fels, 2005).

Het tweede voorbeeld is dat het vrouwen vaak kwalijk wordt genomen als zij gebruik maken van middelen die organisaties aanbieden voor de balans tussen werk en privé, bijvoorbeeld zwangerschapsverlof en thuiswerken. Ten eerste worden hun prestaties niet hetzelfde gewaardeerd en beoordeeld. En ten tweede worden vrouwen erop aangekeken als zij carrière maken en zorg voor kinderen uit besteden of zij worden er juist op aan gekeken dat zij bewust voor kinderen kiezen en geen carrière maken, vrouwen hebben hier te maken met een tweestrijd. Verder gaat het gebruik maken van de balans tussen werk en privé mogelijkheden vaak niet samen met doorstromen naar senior management posities. Uit onderzoeken blijkt ook dat deze voordelen meer gebruikt worden als zij ook door organisaties gepromoot worden. Middelen die de balans tussen werk en privé beter mogelijk maken

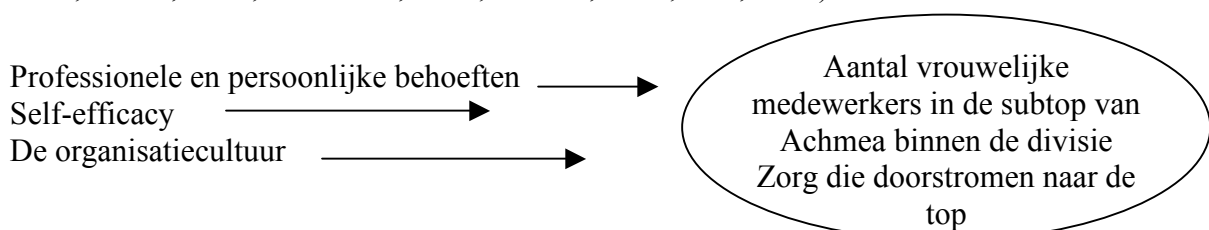
worden minder gebruikt als managers deze niet ondersteunen (Neil, 2008). Henderikse (2000) veronderstelt ook dat het persoonlijke beleid van een direct leidinggevende bepalend is voor de man en vrouw verhouding in organisaties.

### 3.3 Slot

Deze beschreven theorieën zijn leidend voor dit onderzoek. Bij *professionele en persoonlijke behoeften* wordt er dus van de volgende theorieën uit gegaan. Dat veel vrouwen hun carrière afstemmen op de context (Broadbridge, 2003; Neil, 2008; Heilman, 2003). Dat hoog opgeleide vrouwen ook behoefte hebben aan een balans tussen werk en privé. En dat veel vrouwen nog steeds het idee hebben dat zij hoofverantwoordelijk zijn voor het huishouden en de opvoeding van de kinderen (Knijn & Van Wel, 1997). En dat deze balans een belangrijke rol speelt bij het maken van carrière. Dit wil echter niet zeggen dat zij geen behoefte hebben om zichzelf verder te ontwikkelen. Volgens Henderikse (2000) is dit een essentiële behoefte voor vrouwen: zij hebben behoefte aan meer uitdaging en willen niet geremd worden in hun carrière. (Henderikse, 2000). Een andere theorie waarvan uit wordt gegaan, is dat het bij vrouwen niet alleen gaat om opwaartse mobiliteit, maar dat zij meer behoefte hebben aan ondersteunende en inhoudelijke functies (Henderikse, 2000).

Als het gaat om *self-efficacy* dan komt een combinatie van de theorieën van Bandura (1997), Schwartz (1987) en Visser (2009) aan bod. Dit betekent dat in dit onderzoek het geloof van vrouwen in hun eigen capaciteiten voor de uitvoering van taken, een belangrijke rol speelt bij het maken van carrière. Weinig vrouwen blijken in hun eigen krachten te geloven en zien de route naar de top als een onrealistische hoog doel, wat belemmerend werkt voor met name de opwaartse mobiliteit.

Voor *de organisatiecultuur* worden de volgende theorieën gehanteerd. De rol van de leidinggevende is belangrijk binnen een organisatiecultuur, omdat zij/hij de cultuur uitdraagt en ingrijpt als er problemen zijn met de naleving van de cultuur (Schein, 1997). Veel vrouwen kunnen ervaren dat er stereotypen heersen als een organisatiecultuur gedomineerd wordt door mannen. Dit kan verwacht worden als zij in deze cultuur weinig feminiene waarden kunnen terug vinden en als zij vanwege bepaalde omstandigheden, zoals zich in een kinderfase bevinden, niet worden gezien als een geschikte kandidaat om carrière te maken (Schwartz, 1989; Aaltio, 2002; Sabbattini, 2008; Fischer, 2000; Fels, 2005).



## **4. Methodologische verantwoording**

### **4.1 Onderzoeksstrategie**

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de organisatie Achmea en valt daarom onder een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Om de vooraf gestelde vraagstelling te beantwoorden, is een kwalitatief onderzoek gehouden met als onderzoeksinstrument semi-gestructureerde interviews. Deze semi-gestructureerde interviews geven de betekeniswereld achter de interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen van respondenten om door te stromen naar de top van Achmea, weer. Doordat in dit onderzoek met de input van de respondenten de factoren zijn beschreven die een rol spelen om door te stromen naar de top van Achmea, is dit onderzoek een beschrijvend onderzoek. Tevens heeft dit onderzoek een interpretatieve opvatting; de afgenomen interviews geven namelijk inzicht in de belevingswereld van respondenten.

### **4.2 Dataverzameling & Onderzoekspopulatie**

Om de belevingswereld van respondenten te achterhalen zijn er 22 semi-gestructureerde interviews afgenomen. De interviews zijn semi-gestructureerd, omdat een focus al is gelegd op organisatorische en individuele factoren. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van een topiclijst waarin de volgorde van de topics, de inhoud en de formulering van de vragen van tevoren gestructureerd zijn. Door deze semi-gestructureerde interviews zijn de vooraf gestelde factoren aan bod gekomen. Tegelijkertijd is er ruimte gecreëerd om zelf richting te geven aan het interview door soms af te wijken van vooraf gestelde volgorde van de topics om dieper op de andere topics in te kunnen gaan. Alvorens het interview van start ging, heeft de onderzoeker een korte introductie gegeven van het waarborgen van anonimiteit, de mogelijkheid om niet in te willen gaan op sommige vragen en de mogelijkheid om het interview te onderbreken.

De doelgroep bestaat uit veertig vrouwen in de subtop binnen de divisie Zorg. Onder de subtop vallen alle vrouwen van de twee hoogste schalen binnen CAO: schaal J en K. Deze vrouwen zitten in de leeftijdscategorie 35 tot en met 55 jaar. Zij hebben een specialistische of leidinggevende functie, maar dat wil niet zeggen dat zij niet eerder een leidinggevende functie hebben gehad. Het kan zijn dat zij op dit moment gekozen hebben om horizontaal zich binnen de organisatie te bewegen om zo een bredere ervaring op te doen. De keuze voor deze

doelgroep is een combinatie van de grote omvang van Achmea en de beperkte omvang van dit onderzoek. Om die reden is ervoor gekozen om dit onderzoek onder één divisie uit te voeren. Tevens heeft de beperkte tijd voor dit onderzoek er toe geleid dat enkel is gekeken naar de subtop binnen de divisie Zorg. Dit onderzoek is gericht op de subtop, omdat literatuur en ervaringen binnen Achmea erop wijzen dat in deze categorie de meeste vrouwen niet doorstromen naar de top. Deze doelgroep heeft via een HR medewerker een aankondingsmail ontvangen waarin is gevraagd deel te nemen aan dit onderzoek. Een week na het versturen van deze mail, heeft de onderzoeker met een telefoonlijst van de doelgroep gekregen van een HR medewerker, alle respondenten afgebeld om afspraken in te plannen.

Uiteindelijk zijn 22 van de 40 vrouwen uit de doelgroep geïnterviewd. De bedoeling was om nog een paar interviews buiten de doelgroep te doen, namelijk vrouwen buiten CAO, maar door de strakke planning en de beperkte omvang van dit onderzoek is dit niet meer gebeurd. Deze redenen gecombineerd met op korte termijn volle agenda's of zwangerschappen van respondenten zijn 22 respondenten benaderd. Dat in korte tijd een hoog respons is behaald, heeft vooral te maken met de respondenten die zeer in dit thema zijn geïnteresseerd en dus bereid zijn om aan het onderzoek mee te doen. Binnen de divisie Zorg zijn verschillende onderzoekseenheden. De onderzoekspopulatie vertegenwoordigt de volgende onderzoekseenheden, de volgorde waarin deze eenheden zijn opgeschreven, zijn aflopend en begint met de meeste respondenten: *zorginkoop, marketing, cliënt center, eurocross en juridische afdeling*. Aan de laatste drie onderzoekseenheden deden 1-2 respondenten mee. Een ander kenmerk van de onderzoekspopulatie is het aantal dienstjaren bij Achmea, dit varieert van 6 weken tot 27 jaar. Overigens werken sommige vrouwen langer binnen Achmea, maar zijn zij pas net werkzaam binnen de divisie Zorg. Uit resultaten blijkt dat respondenten na één jaar een beetje ingewerkt zijn. 18% van de 22 vrouwen heeft geen kinderen. Om anonimiteit te waarborgen is er voor gekozen om bij citaten van respondenten slechts hun huidige brede functie titel te vermelden: leidinggevende of specialist. In de onderzoekspopulatie is 77% specialist en 23% leidinggevend.

#### **4.3 Plaats en Tijd**

Respondenten van Achmea binnen de divisie Zorg bevinden zich op verschillende vestigingen in het land. Interviews zijn op de volgende locaties afgenomen: Leiden, Noordwijk, Zwolle, Amersfoort, De Meern, Zeist en Utrecht. Eén interview heeft plaatsgevonden op een privé adres van een respondent. In verband met een zwangerschap is er ook één interview telefonisch afgenomen. Ongeveer de helft van de interviews zijn afgenomen in gereserveerde

ruimtes en de andere helft van de interviews zijn afgenomen door in overleg afgezonderd in een openbare ruimte te gaan zitten. Uitgaande van de resultaten uit de interviews, maar ook van de houding van de respondenten zijn sociaal wenselijke antwoorden van geïnterviewden schaars. Op de introductie over anonimiteit voorafgaand aan het interview reageerden respondenten positief, zoals dat zij geen geheimen hebben. De interviews zijn gehouden tussen 18 november tot 12 december 2009 bij Achmea binnen de divisie Zorg. Elk interview heeft gemiddeld één uur geduurd.

#### **4.4 Data analyse**

Voor het analyseren van de semi-gestructureerde interviews is het computerprogramma MaxQDA gebruikt. Om de interviews te analyseren met dit programma zijn er eerst zes interviews opgenomen met de voicerecorder en vervolgens zijn deze letterlijk uitgetypt. Deze 15 interviews zijn ingevoegd in het programma en open gecodeerd, namelijk per besproken onderwerp voorzien van een code. Tijdens het coderen zijn hoofd en subcodes aangebracht. Vervolgens zijn overeenkomende codes samengevoegd. Daaruit ontstond een codeboom en met deze codeboom zijn de overige 8 interviews gecodeerd (zie bijlage 2. codeboom). Per (sub)code zijn de antwoorden van de respondenten met elkaar vergeleken. In deze vergelijking is gekeken naar de overeenkomstige informatie en naar de meest belangrijke factoren. Deze uitkomsten hebben geleid tot de beantwoording van de deelvragen en mede ook de vraagstelling.

#### **4.5 Betrouwbaarheid en Validiteit**

Betrouwbaarheid en kwaliteit binnen kwalitatief onderzoek wordt vaak in twijfel getrokken. In dit onderzoek is zo goed mogelijk aan de criteria van wetenschappelijk onderzoek voldaan. Eventuele twijfels over objectiviteit en herhaalbaarheid van dit onderzoek zijn beperkt door nauwkeurig en kritisch te werk te gaan. Van tevoren heeft de onderzoeker in het veld praktijk ervaring opgedaan door stage te lopen bij een organisatie gericht op vrouwen naar de top. Tevens heeft zij zich goed op het thema georiënteerd door actuele ontwikkelingen te volgen en onderzoeksrapporten te lezen. Verder is een literatuuronderzoek verricht om het theoretisch kader vorm te geven. Vervolgens is met deze gegevens een plan van aanpak, een theoretisch gedeelte en daarop gebaseerd een topiclijst gemaakt. Al deze stappen maakten het mogelijk om tussen door kritische reflectie toe te passen. Het gebruik van een semi-gestructureerde topiclijst heeft gezorgd voor een grotere betrouwbaarheid van de interviews. In de topiclijst staan de vragen volledig uitgeschreven, dit verhoogt de herhaalbaarheid van de

interviews. Deze vragen zijn echter gebaseerd op de topics en maakten het met name mogelijk dat de onderzoeker richting aan de interviews kon geven. Dit semi-open karakter van de interviews en het gebruik van open vragen kan bij het herhalen van dit onderzoek toch tot andere uitspraken leiden. Verder dragen het gebruik van het computerprogramma MaxQDA, de open en coderingstechnieken en een codeboom wel bij aan de herhaalbaarheid van het onderzoek.

Door het houden van semi-gestructureerde interviews is in dit onderzoek extra nadruk op de validiteit gelegd. De onderzoeker is zich bewust dat er bij dit onderzoek een dubbele interpretatie is: de interpretatie van respondenten en tevens de interpretatie van de onderzoeker zelf. Om er voor te zorgen dat wel gemeten werd zoals is beoogd, zijn tijdens het interview controlevragen gesteld en is tijdens en na het interview op gelet of alle topics aan bod zijn gekomen. Na de eerste interviews is de topiclijst nog een keer aangepast, zoals de volgorde van topics en (de formulering van de) vragen. Verder is gebruik gemaakt van een voicerecorder en zijn aan de hand van de voicerecorder alle interviews letterlijk uitgetypt, zodat de onderzoeker de uitspraken zo goed mogelijk kan interpreteren. Om de interpretaties zo goed mogelijk te kunnen onderbouwen zijn bij beschrijvingen citaten toegevoegd. De selectie van de onderzoekspopulatie verhoogt de interne validiteit. Door de spreiding van de respondenten over de onderzoekseenheden, functies, leeftijd en levensfase is getracht om een juiste afspiegeling te vormen over de divisie Zorg in schaal J en K binnen de CAO. Dit vergroot de generaliseerbaarheid binnen de divisie Zorg in schalen J en K binnen de CAO. Deze generaliseerbaarheid is niet door te voeren binnen de gehele divisie Zorg, omdat een focus ligt op twee schalen J en K binnen de CAO en zodoende niet alle niveaus/schalen zijn weerspiegeld. Tevens is dit onderzoek niet te generaliseren binnen de organisatie Achmea in de schalen J en K binnen CAO, omdat uit de interviews wel naar voren is gekomen dat er een Achmea cultuur is, maar daarnaast bij elke divisie ook sprake is van een subcultuur. Er wordt echter niet uitgesloten dat in de schalen J en K binnen CAO onder de vrouwen binnen Achmea wel tegen dezelfde factoren kan worden aangelopen die voor Achmea in het algemeen kenmerkend zijn en waar een leidinggevende of de sfeer binnen een divisie of onderzoekseenheid minder een rol spelen.



## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste resultaten van de respondenten samengevat. Deze bevindingen beschrijven de individuele en organisatorische factoren die volgens respondenten een rol spelen om door te stromen naar de top binnen Achmea. Dit hoofdstuk is opgedeeld in drie deelvragen. Deze deelvragen worden besproken aan de hand van de subthema's.

### 5.1 Beantwoording Deelvraag 1 - 'welke persoonlijke en professionele behoeften spelen een rol om door te stromen naar de top?'

De volgende subthema's zijn essentieel om deze vraag te kunnen beantwoorden: *carrière in een context geplaatst (1)*, *het hebben van ambities, zoals het ambiëren van een functie in de top (2)*, *carrière maken (3)* en *de betekenis van succesvol zijn (4)*.

Een bevinding is dat veel respondenten behoefte hebben om *carrière af te stemmen op de situatie (1)* waarin zij zich bevinden. Bij het afstemmen speelt flexibiliteit een grote rol. Flexibiliteit voor veel respondenten betekent dat zij graag controle behouden over waar en wanneer uren worden gemaakt, zodat zij voor hun gevoel niet geëld worden. Flexibele werkplekken en flexibele uren zijn voor de meeste vrouwen dan ook belangrijk. Dit geldt voor zowel vrouwen met kinderen als vrouwen zonder kinderen. Er zijn hier verschillende redenen voor.

*"Ik vind er is een tijd van werken, van weg zijn van huis en er is een tijd van thuis. En zo werk ik ook vaak regelmatig 's avonds thuis, maar dan is het thuis, en een eigen keus. Het wordt je niet opgelegd". [ ] ..ik vind werk leuk, maar ik denk dat ik 70 uur per week werk niet leuk vind. Ook dat is iets wat ik niet zou willen, en dat moet je als directie." (R.13: leidinggevende)*

Ten eerste wordt tijdens de kinderfase flexibiliteit hoog gewaardeerd. Doordat volgens sommige respondenten kinderen onvoorspelbaar zijn, wordt vooral tijdens de kinderfase flexibiliteit wenselijk gevonden, zodat zij er voor de kinderen kunnen zijn. Bij veel respondenten staat in de kinderfase, de groei, de aandacht voor en het plezier die zij van hun kinderen hebben voorop. De hoeveelheid en de periode van meer flexibiliteit verschilt tussen respondenten. Leeftijd van kinderen speelt hierbij een essentiële rol. Afgezien het feit dat de tijden van de kinderopvang niet overeenkomen met het werkenden leven, blijkt volgens veel respondenten jonge kinderen makkelijker te combineren dan oudere kinderen, mits het dus thuis goed geregeld is met de opvang. Het hebben van oudere kinderen vraagt logistiek nogal

veel werk, zoals de kinderen naar sportverenigingen brengen, maar ook de tijd nemen om ze te helpen met hun huiswerk. Belangrijk om op te merken is dat zowel vrouwen met kinderen als vrouwen zonder kinderen positief staan tegenover full-time werken, mits flexibiliteit door de organisatie geboden is.

*“Je komt ook wel wat dichter bij je gevoel, en ik ben iemand die wel het liefst elke dag mijn kinderen wil zien. Dat is wel onder andere een reden dat ik niet gekozen heb voor de baan bij mijn vorige werkgever, omdat ik op dit moment niet gelukkig word van hele lange dagen op kantoor.” (R. 9: specialist)*

*“Als ik kijk naar wat ik belangrijk vind nu, is wel balans tussen werk en privé. Geen zin om, het gaat niet om uren maken. Het gaat er veel meer om, ik wil mijn energie goed kunnen verdelen en dat ik niet ‘s avonds bek af thuis kom. [] Het zit ‘m wel in flexibiliteit: hoe zitten de uren in elkaar, wanneer ben je op kantoor, ook eens een middagje een keer gordijnen dichtdoen en er niet zijn. Dat soort dingen. Niet zozeer geleefd worden, ik bepaal zelf wel wanneer ik leef.” (R. 17: specialist)*

Ten tweede blijken veel respondenten een sterk relativiseringsvermogen te hebben ten op zichte van werk. De meeste respondenten vinden werken leuk en vinden het prima om extra uren te maken. Er is echter voor de meerderheid wel een bepaalde grens aan het aantal uren werken, de meeste vinden dat er nog meer is in het leven waaraan zij hun tijd willen besteden. Dit relativiseringsvermogen zorgt er voor dat vrouwen vaak een balans opmaken. Vaak willen zij hun energie zo verdelen dat zij na hun werk ook nog energie over hebben in plaats van uitgeput thuis te komen. Zodoende gaan de meeste respondenten niet ten koste van alles carrière maken. Veel respondenten proberen erop te letten om na het werken nog energie over te houden.

*“Hoe belangrijk is het nou, om helemaal aan die top te zitten? [] Ik ga niet kosten wat het kost, al mijn energie die ik heb, in mijn werk stoppen, hoe graag ik het ook doe! [] Er zit een grens aan!” (R.12: leidinggevende)*

*“We kunnen werk allemaal wel heel erg belangrijk vinden, maar als er thuis iets aan de hand is, dan vervaagt het werk daarbij.” (R. 13: specialist)*

Ten derde blijken sommige respondenten naast hun werk nog tijd te besteden aan nevenactiviteiten, zoals vrijwilligerswerk, hobby's of het organiseren van avondprogramma's. In deze reden is ook het relativiseringsvermogen terug te zien, namelijk dat hun vrije tijd net als hun werk ook belangrijk wordt gevonden.

*“Ik moet morgen een X-avond organiseren. Ja daar zit ook nog een stuk voorbereiding aan en dat heeft ook mijn passie! Haha, dus dat vind ik ook ontzettend leuk.” (R. 16: specialist)*

Ten vierde is carrière afhankelijk van de levenspartner van respondenten. Carrière van sommige respondenten is afhankelijk van of zij zelf kostwinnaar zijn, of hun partner freelancer is, of hun partner zelf carrière aan het maken is of zij kinderen hebben en of zij het thuis goed hebben kunnen regelen met de kinderopvang en de mate waarin zij zich verantwoordelijk voelen voor de zorg van de kinderen. In de volgende gevallen: zelf de kostwinner zijn, een partner hebben die freelancer is of het thuis goed geregeld hebben, staan respondenten positief tegenover meer uren werken en de mogelijkheid carrière te maken. Als hun partner zelf carrière maakt waardoor zij zich verantwoordelijk voelen voor de kinderen, dan maken veel respondenten toch als eerste een stap op de plaats maken. Een enkele respondent waarbij het thuis goed geregeld is en die geen schuldgevoel heeft aan het uitbesteden van haar zorgtaken staat positief tegenover carrière maken tegelijk met haar partner. Uitgaande van deze beschrijvingen blijkt dat respondenten ieder op hun eigen manier een invulling geven aan hun carrière en dat veel respondenten daarbij hun carrière laten afhangen van de context.

*“En de levensstijl heeft zeker ook meegespeeld bij de keuze om te gaan werken bij Achmea. [] full-time mocht ook in 4x9 en als ik dan ook nog eens vanuit huis kan werken, in ieder geval dat als er iets is met de kinderen, of er is iets op school, dan kun je ook gewoon ‘s avonds die tijd inhalen... dat sprak me ook wel heel erg aan.” (R. 1: specialist)*

*“Het gezin en kinderen kosten gewoon ook tijd. Natuurlijk kan je wel alles uitbesteden. Ik vind wel belangrijk om ‘s avonds wel tijd aan mijn kinderen te besteden. En als je een heel drukke baan hebt dan zit je ‘s avonds ook nog langdurig achter je laptop. En dat probeer ik wel een beetje te beperken. Doe ook wel eens wat thuis, maar ik probeer echt die uurtjes als ik thuis kom echt een beetje aan hen te besteden.” (R.5: leidinggevende)*

In deze paragraaf komen ook *de ambities (2)* die respondenten in hun carrière hebben aan bod. De meeste respondenten blijken het goed presteren in hun functie te ambiëren. Vaak gaat dit gepaard met zich goed voelen in hun werk. Dit kan voor sommige vrouwen al een ambitie op zich vormen. Bij het vragen naar leidinggevende ambities, was het opvallend dat het leidinggeven voor de meeste vrouwen ook geen doel op zich is. De meerderheid staat wel open voor een leidinggevende functie, maar vaak zouden zij tegelijkertijd inhoudelijk bezig willen blijven of hebben bij voorkeur de behoefte om binnen hun vakgebied of aan een groep specialisten leiding te geven. Dit komt, omdat zij graag in het vakgebied blijven waar hun passie ligt en waar zij goed in zijn en waar zij energie uithalen. Daarnaast hebben de meeste specialistische respondenten de behoefte om zich nog meer te specialiseren op hun vakgebied om de beste daarin te worden.

*“Ja, dan echt kunnen zeggen ik ben de beste in mijn vak. Mijn eerste ambitie is gewoon dat in het hier en nu, mijn werk gewoon goed doen. [ ] Als ik lekker in mijn vel zit. Als ik merk als ik thuis kom nog energie heb.” (R. 17: specialist)*

*“Als ik dan zoiets zou gaan doen zou ik wel binnen mijn vakgebied blijven. Ik vind dat ik daar het sterkste in ben. Ik heb ook wel eens andere dingen gedaan, bijvoorbeeld in de finance, en dat heeft mijn passie helemaal niet. Van het werk in mijn vakgebied krijg ik wel heel veel energie.” (R. 9: specialist)*

De meeste ondervraagde vrouwen vinden dat *carrière maken* (3) toch meer te maken heeft met een persoonlijke en professionele groei en deze kan zowel horizontaal als verticaal zijn. Een opmerkelijk resultaat uit voorgaande bevindingen is dat respondenten bij carrière maken niet vanzelfsprekend denken aan verticale groei of aan het ambiëren van een functie in de top. Een enkeling staat zelfs negatief tegenover het woord carrière maken, omdat het geassocieerd wordt met status, macht en directeur terwijl impact hebben en dingen in beweging krijgen belangrijker wordt gevonden. Veel respondenten vinden het essentieel om zich in hun werk te blijven ontwikkelen en uitgedaagd te worden. Bij sommigen is op dit moment geen sprake van een uitdaging. Zij vermoeden dat dit te maken heeft met ‘de kinderfase’ waarin zij zitten of doordat zij net van start zijn gegaan bij Achmea. Een belangrijk aspect is dat een uitdaging of leercurve voor ze niet per definitie een hogere functie hoeft te betekenen. Respondenten ervaren de volgende mogelijkheden ook als een uitdaging of leercurve: functie inhoudelijke kennis opdoen; verzekeringsbranche kennis vergaren; nieuwe competenties ontwikkelen; opereren in een nieuwe omgeving en in een bepaald vakgebied verder ontwikkelen. Daarbij lieten sommigen wel weten het op prijs te stellen dat in hun zelfontplooiing rekening wordt gehouden met de energiebalans, namelijk dat de leercurve energie oplevert.

*“Dat is een stukje persoonlijke ontwikkeling, dingen gaan leren die ik nog niet goed kan. Dat kan door interviews en dat kan door trainingen en af en toe naar een congres en dat soort dingen. Maar ook inhoudelijk in januari ga ik beginnen met Achmea Business courses.” (R. 21: leidinggevende)*

*“Wat ik mis is, ik ben nu eigenlijk iemand die erg gemotiveerd wordt door leren. [ ] ..buiten de dienst die we leveren leer ik heel weinig. En dat moet voor mij niet al te lang duren. Dus er moet voor mij weer een goede uitdaging komen waardoor ik weer op een hele steile leercurve kom. [ ] Leercurve betekent voor mij: competenties te moeten ontwikkelen die ik nog niet eerder heb ontwikkeld”. Leercurve betekent voor mij: of in een omgeving opereren waarin ik nog nooit heb geopereerd.” (R. 9: specialist)*

Het principe dat de top niet het belangrijkste voor hen is, geldt ook voor het onderwerp *succesvol zijn* (4). Het behalen van de top wordt niet als enige gezien om zichzelf succesvol te voelen. Bij veel respondenten zijn hiervoor nog vele andere manieren. Het gaat meer om het uitoefenen van hun functie dan om het bereiken van het uiteindelijke doel. Veel van hen hebben het uiteindelijke doel ook niet helder voor ogen. Zij zijn er meer op gericht om

zichzelf te overtreffen in de dagelijkse bezigheden in plaats van die ene hoge positie in de toekomst te bekleden. Het behalen van korte termijn doelen leidt ook tot een gevoel van succes, zoals het binnenhalen van contracten of het zichzelf overstijgen in teamprojecten. Er wordt vaak niet gedacht: ik heb deze stap gehaald, dus ik voel me succesvol, want ik ben dichterbij de top. Bij veel respondenten is meer sprake van: ik heb deze stap gehaald, dus ik voel me succesvol, want ik heb mezelf overtroffen of ik heb mijn korte termijn doelen gehaald. Wat veel is gezegd door respondenten is dat zij goed willen zijn in hun functie en hun functie goed willen uitoefenen. Op de vraag wanneer een respondent zich succesvol vindt, wordt bijvoorbeeld het volgende antwoord gegeven:

*“Als ik voor dit bedrijf iets voor elkaar heb gebokst, waar we met z'n allen zeiden dat het vreselijk ingewikkeld was. [] Die afspraak ook echt met mezelf gemaakt, ik wil er nu niet over nadenken, klinkt een beetje flauw, struisvogelachtig, maar ik vind het belangrijk dat straks gewoon die afdeling goed staat.” (R. 12: leidinggevende)*

*“Ik denk dat ik toch het liefst voor mezelf wil een baan waar ik ook niet zozeer hoef door te groeien of op een hoog niveau te komen, maar wat ik doe wil ik graag goed doen. En dan wil ik er zelf voldoening uithalen. Dat is voor mij belangrijker dan stapjes maken als het gaat om promotie.” (R. 18: specialist)*

Verder voelen sommige respondenten zich succesvol als anderen hun succes, behaalde resultaten en ideeën op merken door er iets van te zeggen of met een persoonlijk gebaar of door gehoor te geven aan hun ideeën. Het verschilt per divisie en per respondent of een respondent zich succesvol voelt. Resultaten van sommige respondenten worden zichtbaar geprezen met bijvoorbeeld het ontvangen van een boeket bloemen, terwijl andere respondenten voor hun gevoel niet worden gezien. Dit verschil wordt mogelijk veroorzaakt door leidinggevend en door de sfeer op de afdeling. Een enkele respondent had tot zover een matige ervaring met haar leidinggevende en vond de sfeer op de afdeling ook niet prettig, namelijk zowel leidinggevende als collega's keken niet naar haar werkzaamheden om en maakten ook geen gebruik van haar kwaliteiten. Verder willen sommige respondenten meer inspraak hebben om hun ideeën te kunnen verwezenlijken, maar ook om sneller resultaat te kunnen boeken. Door sommigen wordt dit belangrijker gevonden dan een hogere positie.

*“Meer dat je ideeën er door komen. Dat is meer een beloning dan het feit dat je op een heel hoge functie functioneert.” (R. 8: specialist)*

Samengevat, de meeste respondenten vinden zichzelf succesvol als zij energie krijgen van en plezier hebben in hun werk. Factoren die hieraan bijdragen zijn: flexibiliteit en een goede balans tussen werk en privé. Veel respondenten staan positief tegenover full-time werken,

onafhankelijk van of er kinderen zijn of niet. Zij ervaren echter wel een grens aan het aantal werkuren; zij willen graag controle behouden over hun agenda en tevens dat er rekening gehouden wordt met hun agenda, bijvoorbeeld bij het inplannen van vergaderingen. Opvallend is dat veel respondenten niet vanzelfsprekend een functie in de top ambiëren; zij blijven meer geboeid door uitdagend en afwisselend werk. Doordat veel respondenten meer gericht zijn op de huidige werkzaamheden, hebben zij vaak geen duidelijke strategie of visie op hun carrière

## **5.2 Beantwoording Deelvraag 2 - ‘welke rol speelt self-efficacy volgens vrouwen in de subtop binnen divisie Zorg bij de bereidheid door te stromen naar de top?’**

De volgende categorieën komen bij deze deelvraag ter sprake: *zichzelf geschikt vinden (1) en afhankelijk van anderen zijn (2) om ambities, zoals een top positie, te verwezenlijken.*

Als aan respondenten wordt gevraagd of zij *zich geschikt vinden om een topfunctie te bereiken (1)*, dan staan veel respondenten wel open voor een topfunctie. Zij zijn vaak overtuigd van dat zij het wel zouden kunnen mits de functie past bij de kwaliteiten die zij bezitten. Kwaliteiten waaraan respondenten twijfelen of zij die bezitten en of het bij hen past zijn: competitiedrift, politieke spel en netwerken. Deze kwaliteiten worden bij deelvraag drie over organisatiecultuur verder besproken. Opvallend is wel dat zij het vaak niet bij voorbaat ambiëren of dit niet als een serieuze optie hebben overwogen.

Doordat veel van de respondenten de top nog als een te grote stap en een onbekende stap ervaren. Zij weten niet of hun kwaliteiten daar tot hun recht komen en of zij al over de vereiste kwaliteiten beschikken. Sommige kunnen zich wel voorstellen dat zij na een heleboel ervaring vanzelf klaar zijn voor de top. Voor veel respondenten staan de topfuncties nog te ver van hen af. Er wordt verwacht dat daar meer een bepaalde opbouw in moet zitten en dat daarbij gekeken blijft worden naar de capaciteiten en de subjectieve beleving van de respondenten. Als een oplossing wordt een ‘exchange functie’ voorgesteld waarin de mogelijkheid bestaat om een andere functie of een functie in een andere divisie of afdeling uit te proberen.

*“Een ratrace, ik associeer het dan heel erg als dat mensen continu alleen maar bezig zijn met dingen die ze doen dat die alleen maar zijn om hoger op te komen, ook al gaat dit ten koste van andere mensen. Tja, ik zit heel anders in elkaar.” (R. 1: specialist)*

*“Ik vind die functies een beetje te ver van mijn bed staan, hoewel ik dus niet uitsluit dat ik wel weer een in soort van seniormanagement functie terechtkom, maar dan denk ik wel een*

*specialistische omgeving, zoals HR. [] Mits die in proporties gaat. Het is prima, dat heeft dus alles te maken met jezelf blijven, en iedere keer weer die grens opzoeken.” (R. 17: specialist)*

*“[] Ik ga niet achter oneigenlijke dingen aanrennen. Ik ga nu niet roepen ik ga ooit directeur worden. Dan denk ik: ja, ik heb er niet eens een beeld van wat ik daar nou leuk aan vind, nou ja waarover ik dan zeg maar zeggenschap over wil hebben. Dan denk ik van nou ja, als het dan ooit voorbij komt. Ik sluit het niet eens uit hè? [] Ik denk ook best dat ik t kan.” (R.12: leidinggevende)*

*Afhankelijk zijn van anderen (2)* uit zich bij de respondenten vooral in het ontvangen van waardering en de relatie met de leidinggevende. Een algemene bevinding is dat het overgrote deel van de respondenten waardering belangrijk vindt. Een enkeling zegt het wel belangrijk te vinden, maar maakt zich inmiddels niet meer druk om. Een ander veronderstelt dat dit ook vooral uit jezelf moet komen. Het krijgen van waardering geeft aan hen de zekerheid dat het geleverde werk aan de verwachtingen voldoet en van toegevoegde waarde is. Er wordt vooral veel waarde gehecht aan de waardering en ondersteuning van de leidinggevende. De leidinggevende wordt bij hun ontwikkeling als belangrijke schakel gezien, want de meeste respondenten geven aan dat zij zich afhankelijk voelen van hen en denken dat de realisatie van hun ambities van hen afhangt. Zodoende stellen veel respondenten het op prijs als leidinggevend hun ontwikkelingen opmerken en als zij kenbaar maken dat zij in hen geloven.

*“Ja, waardering dat komt dan uit jezelf. Neemt niet weg, dat ik, ook graag gezien wil worden, en dat je met het oog wel erkenning wil krijgen, gewaardeerd wil worden, om wie ik ben en wat ik doe, dat is anders dan feitelijk de waardering krijgen die je vooral bij jezelf moet zoeken.” (R. 18: specialist)*

*“Nou je moet gesteund worden door je manager, klaar. Contact met leidinggevend is super belangrijk. Er moet wel iemand in je geloven. Anders red je het niet. [] Ik denk dat ik bepaalde ontwikkelingen wel kan maken, maar de vraag is of dat gezien wordt. Het is dan afhankelijk van degene die boven je zitten of je daar terechtkomt. Of ze het in je zien of niet.” (R. 13 specialist)*

*“Die wel ziet, hé ze heeft wat in haar mars, ik kan me daar nog op in zetten, dus die mijn ontwikkelingsbehoefte ook probeert te honoreren.” (R. 17: specialist)*

In het kort, veel respondenten zijn overtuigd van hun eigen krachten mits de functie past bij hun eigen kwaliteiten. Veel respondenten zijn zich niet bewust van al hun kwaliteiten. Dit geldt met name in de volgende gevallen: als zij kort in dienst zijn bij Achmea of als zich een nieuwe carrièremogelijkheid voordoet. Bijvoorbeeld een nieuwe functie, en dan met name een functie in de top, wordt ervaren als een grote en onbekende stap. Zij willen eerst onderzoeken waar hun kwaliteiten tot hun recht komen, dit proces verloopt stap voor stap.

### 5.3 Beantwoording Deelvraag 3 - ‘welke rol speelt de organisatiecultuur van Achmea en Achmea Zorg volgens vrouwen in de subtop binnen divisie Zorg bij de bereidheid om door te stromen naar de top?’

De volgende thema's komen bij deze deelvraag ter sprake: *ruimte en aandacht voor verschillende behoeften en waarden (1), sekse gerelateerde opvattingen (2), carrièremogelijkheden (3) en de rol van leidinggevendenden (4).*

Er zijn campagnes en verschillende middelen binnen Achmea die gericht zijn op *het geven van ruimte en aandacht aan verschillende behoeften (1)*. De campagne ‘Achmea zorgt’ dat onder andere gaat over een balans tussen werk en privé wordt door de meeste respondenten als positief ervaren. Dit geldt ook voor het levensloopbeleid waarin rekening gehouden wordt met de fase waarin men zich bevindt. Hoewel de meeste respondenten tevreden zijn over de mogelijkheden die deze campagnes en middelen aan bieden, vinden zij de realisatie ervan minder geslaagd. Sommige respondenten zeggen in de praktijk er nog te weinig van terug te zien. Slechts een paar mannen hebben een thuiswerkdag, het zijn voornamelijk alleen vrouwen die daar zichtbaar gebruik van maken. En bijna alle werknemers in de top bij Achmea maken lange dagen, dus voor hen gaat de campagne in ieder geval niet op. Andere respondenten vinden echter dat het gebruik van de mogelijkheden soms te mild is, zodat naar hun mening makkelijk misbruik van de middelen gemaakt kunnen worden. Zij vinden dat dit ook gebeurt.

*“Soms te luxe: de vraag of vrouwen er verstandig en redelijk mee omgaan, soms uitwassen zie waarin balans doorslaat bij vrouwen.” (R. 14: specialist)*

*“Dat had ik vanochtend ook toen ik die enquête invulde. Als het gaat om levensfase bewust personeelsbeleid, hoe ik ben aangenomen, er is helemaal niet over dat soort onderwerpen gesproken. Dat is die discrepantie die ik ervaar.” (R. 18: specialist)*

Op dit moment kunnen de meeste respondenten werk en privé goed met elkaar combineren. Dit komt door de mate van flexibiliteit, 4x9 werkweek, thuiswerken en flexibele uren, die zij in hun werk ervaren. Flexibiliteit wordt door iedere respondent anders ingevuld. Voor de één betekent dit een scheiding tussen werk en privé. Voor een ander betekent het dat werk en privé meer door elkaar heen loopt waarbij zij zelf kunnen bepalen wanneer en waar zij (over)werken. Sommige respondenten kunnen zich echter niet voorstellen hoe zij deze flexibiliteit kunnen behouden met een functie in de top bij Achmea. Zij nemen waar dat met het grootste gemak op avonden en vrije dagen beslag op de agenda wordt gelegd. Dit zien zij namelijk gebeuren bij hun leidinggevendenden. Anderen daarentegen zeggen dat juist hoger in de



top de agenda beter te beheren is, omdat deze respondenten dan zelf de agenda kunnen inplannen. In ieder geval hebben de meeste respondenten behoefte aan duidelijke afspraken over het gebruik van mogelijkheden en zij willen dat deze mogelijkheden, zoals flexibiliteit dan ook beter uitgedragen en getolereerd worden

*“Ik weet niet of het qua tijdsbesteding meer wordt maar er wordt meer flexibiliteit verwacht. [] Ook veel meer ‘s avonds, al die mensen zijn overdag druk dus bepaalde meetings vinden ‘s avonds, het netwerken, het borrelen. [] Dus er wordt op hele andere tijden beslag op je gelegd en dat moet dan wel passen in je gezinssituatie. Qua uren, is voor mij niet echt een issue maar het is meer dat je nog wel baas moet blijven over tijdsindeling.” (R. 21 leidinggevende)*

*“Elke dag zou ik tot laat kunnen werken. Collega’s zie ik gewoon op zondagmiddag mij mailen. En vrijdagavond en ‘s avonds om elf uur. Ik had echt zoiets van nou, dat klopt niet. Dat vind ik echt niet goed.” (R.6: specialist)*

Een ander aspect dat door respondenten wordt waargenomen binnen Achmea is de competitiedrift, het zichtbaar zijn binnen de organisatie, netwerken en het politieke spel. Veel respondenten voelen zich minder vertrouwd met of voelen zich minder thuis in deze *waarden (1)*. Het blijkt dat veel respondenten vooral netwerken om hun huidige functie beter neer te kunnen zetten. Alleen de respondenten uit het management development traject (MD-traject) houden zich met netwerken voor lange termijn ambities bezig. Bijna alle respondenten zien wel het belang ervan in om zichzelf zichtbaar te maken, maar nog niet iedereen voelt zich daar comfortabel bij. Veel respondenten hechten meer waarde aan collegialiteit: samenwerken, feedback geven en sfeer. De meeste respondenten vinden het niet natuurlijk om met de eer te gaan strijken: zij zien het liever als een gezamenlijk bereikt doel. Verder stellen de meesten het op prijs om met elkaar samen te werken en elkaar aan of met projecten te helpen in plaats van deze ‘af te pakken’. Beide aspecten ervaren zij als een negatieve invloed op de sfeer. Op een enkeling na ervaren de meeste respondenten dat de sfeer goed is, maar zij zouden wel meer willen zien dat feedback wordt gegeven.

*“Mannen willen zich iets opvallender profileren. Door op notities die naar directie gaan hun eigen naam neer te zetten in plaats van de naam van het hele team. En dat je dan expliciet moet vragen of jouw naam.. Mijn naam staat er deze keer niet bij, hoewel ik wel een significante input heb geleverd, ik zou daar iets.. Ik merk bij mannen is dat belangrijk.” (R. 16: specialist)*

*“Ik vraag mij wel eens af hoe realistisch het is, omdat ik wel zie dat het steeds pittiger wordt en als je ergens politiek bedreven moet zijn dan moet je dat wel op de directiefunctie zijn. Dus ik denk niet dat de top daar iets aan kan doen. Ik denk dat vrouwen gewoon veel overtuigender moeten zijn van de dingen die ze kunnen. De vrouwen moeten daar gewoon zelf wat aan doen. Inclusief ik ook.” (R. 21: leidinggevende)*

Binnen de organisatiecultuur is ook een aantal *seks gerelateerde opvattingen* (2) gesignaleerd volgens een kleine meerderheid van de respondenten. Een aantal respondenten heeft ervaren dat zij klein wordt gehouden door een leidinggevende. Er zijn leidinggevend die verwachten dat vrouwen niet hogerop kunnen nu zij een verantwoordelijkheid erbij hebben, namelijk om voor de kinderen te zorgen. Zij vinden het ook vanzelfsprekend dat vrouwen voor de kinderen zorgen en zij vergeten dat vrouwen het thuis ook goed geregeld kunnen hebben.

*“Als ik ze aangeef van mijn jongste kind is een halfjaar oud en ik heb de situatie onder controle, dan zou ik heel hard duidelijk moeten maken, dat ik zelf wel kan aangeven waar mijn tempo ligt. Dit vereist wel overtuigingskracht.” (R. 9: specialist)*

Een aantal respondenten heeft ervaren niet in aanmerking te komen of te zijn uitgesloten voor een functie, omdat zij worden beschermd door hun leidinggevende die bang is dat die functie hun privé en werk balans verstoort. Een andere reden die respondenten geven voor dat zij zich klein gehouden voelen, is dat leidinggevend zich bedreigd voelen in hun eigen positie. Verder zitten volgens de meeste respondenten best wel wat vrouwen in de top, maar deze vallen wel onder de mannelijke vrouwen. Waarmee wordt bedoeld dat zij haantjes gedrag vertonen, thuis zaken goed geregeld hebben, full-time werken en 60-70 uren in een week hebben.

*“Dat is niet degene waar ik het gesprek mee had gehad maar uiteindelijk is hij wel degene die bepaald wie welke positie in gaat nemen. Hij zei: ja, ik wil je eigenlijk beschermen en de balans werk privé is heel belangrijk. Dus vanuit dat opzicht had hij van nou, dat moet je maar niet doen.” (R. 13: specialist)*

*“Je ziet ook echt hier en daar flinke nuances, maar we hebben ook best wel wat vrouwen aan de top zitten, maar als algemeenheid wordt er gesproken binnen Achmea van: het zijn wel de mannelijke vrouwen. Dus die vertonen ook wel het haantjes gedrag, die hebben de zaken thuis gewoon geregeld, die werken full-time, vinden het niet erg om 60-70 uur in de week te werken.” (R. 17: specialist)*

De rol van leidinggevend wordt tevens als een belangrijke schakel gezien voor de *ontwikkel-, en carrièremogelijkheden* (3). Uit voorgaande alinea blijkt al dat seks gerelateerde opvattingen van leidinggevend carrièremogelijkheden van respondenten in de weg kunnen staan. Veel respondenten hechten dan ook veel waarde aan de relatie met hun leidinggevend. Bovendien verloopt het MD-traject bijvoorbeeld ook via de leidinggevende. Zoals al in deelvraag twee is beschreven, is het belangrijk om opgemerkt te worden door de leidinggevende om in aanmerking te komen voor carrière opties. Dit is ook van toepassing op de ontwikkelmogelijkheden. Zeker als een medewerker nog niet lang bij Achmea werkt, is het belangrijk dat een leidinggevende haar op de ontwikkelmogelijkheden wijst. Veel

respondenten vinden dat er een ruim aanbod aan cursussen is, maar er wordt niet altijd gebruik van gemaakt. Gedeeltelijk ontbreekt hier het eigen initiatief van respondenten, maar er zijn ook andere redenen voor. Door de veelheid aan cursussen, zien sommige respondenten door de bomen het bos niet en dat weerhoudt hen om er gebruik van te maken.

*“Mijn baas had mij toen daarvoor aangemeld, die dacht dat ik dat wel kon gebruiken. Zoiets, zo ging dat dan. Dat was wel een schot in de roos.” (R. 3: specialist)*

Veel respondenten zouden deze ontwikkelmogelijkheden meer afgestemd willen zien op hun carrière ladder. Door bijvoorbeeld een afgeronde cursus te koppelen aan een nieuwe functie of een extra bevoegdheid. Het liefst ook aan een tijdstraject waarover zekerheid bestaat dat bij het afronden van deze cursus binnen 1-2 jaar een afgesproken functie vrijkomt. Respondenten in het MD-traject ervaren de route naar de top positiever. Soms bestaan nog twijfels over het uiteindelijke resultaat of nieuwe functies (of de top) inderdaad ermee bereikt kunnen worden. Sommige respondenten vinden dat er mooie programma's zijn, maar er wordt alleen weinig resultaat geboekt. Respondenten zijn op zoek naar een garantie; een realisatie van gemaakte beloftes.

*“Dat je bijvoorbeeld een business course gedaan moet hebben om weer een schaal verder te komen. [] Dat je weet mijn groeiplan heeft als fundament dat ik een bepaald aantal stappen genomen heb, en dat je daar op door kan gaan.” (R. 9: specialist)*

Ook respondenten met een specialisatie vinden de top niet toegankelijk. Een goede ontwikkeling is dat specialisten door cursussen zich verder kunnen ontwikkelen in hun vakgebied, maar het seniormanagement is het hoogst haalbare. Meer dan de helft van de respondenten vindt de route naar de top niet transparant. Zo is het niet duidelijk via welke weg Executive Board (EB) en directie op die positie zijn gekomen. Dit staat bijvoorbeeld ook niet vermeld in het Achmea blaadje als er één aan het woord is. Afhankelijk van de functies die respondenten hebben of trajecten waaraan zij deelnemen, leggen zij wel of niet makkelijk contact met het topmanagement. MD traject respondenten kunnen makkelijk in contact komen met werknemers op topfuncties.

*De rol van de leidinggevende (4)* is in dit hoofdstuk al verschillende keren besproken. Er bestaan grote verschillen tussen leidinggevende, soms worden deze verschillen bepaald door het soort afdeling. Sommige leidinggevenen vinden dat de werkzaamheden op hun afdeling thuiswerken onmogelijk maakt. Andere leidinggevende zijn daar juist heel soepel in waardoor zelfs vanuit andere afdelingen negatieve reacties op hen komen. Respondenten hebben ook eigen verwachtingen van leidinggevenen. Over het algemeen waarderen

respondenten het als zij begeleid, uitgedaagd en gestimuleerd worden. Daarnaast wordt het op prijs gesteld dat leidinggevende niet alleen op de hoogte is van functie inhoudelijke behoeften, maar ook van persoonlijke behoeften en dat respondenten daarin zelf over hun balans tussen werk en privé kunnen beslissen. Dit laatste grijpt weer terug op het beoordelen van respondenten op stereotypen wat ten koste van hun carrièremogelijkheden gaat. Hieruit blijkt het belangrijkste aspect van een leidinggevende, namelijk de relatie met respondenten waarin de afhankelijkheid van carrière- en ontwikkelmogelijkheden voorop staan.

*“Ik vind het belangrijk dat mijn leidinggevende een goed woordje voor mij doet en dat hij mij attent maakt op mogelijkheden.” (R. 23: specialist)*

Kortom, veel respondenten ervaren op dit moment de balans tussen werk en privé als goed, zij weten alleen niet of deze in de top kan worden behouden. Sommige respondenten weten ook niet of bepaalde waarden, zoals collegialiteit, een gezamenlijk doel en feedback in de top terug te vinden zijn. Verder zoeken de meesten naar een strategie die bij hen past als het gaat om netwerken en competitiedrift. De meerderheid van de respondenten vindt tevens het aanbod aan carrière-, en ontwikkelmogelijkheden veel, maar de weg ernaar toe is voor ze onduidelijk, doordat hier geen duidelijke afspraken, richtlijnen of voorwaarden voor zijn. Dit bemoeilijkt het voor hen om hierin de eigen verantwoordelijkheid te nemen. Een paar respondenten hebben zelf een ervaring met stereotype denkbeelden binnen Achmea. Sommige leidinggevendens dragen uit dat zij ruimte willen geven aan vrouwen met een jong gezin, omdat daarna nog tijd genoeg is om een drukke baan te nemen. Bij voorkeur laten zij deze vrouwen niet doorgroeien naar een hogere functie. Het contact met hun leidinggevendens wordt belangrijk gevonden. Dit betekent dat leidinggevende hun vertrouwen moeten geven, ondersteunen, stimuleren en begeleiden naar nieuwe carrièremogelijkheden.

## 6. Conclusie en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek: ‘*Welke individuele en organisatorische factoren spelen volgens vrouwelijke medewerkers in de subtop van Achmea binnen de divisie Zorg een rol om door te stromen naar de top?*’ In de eerste paragraaf wordt antwoord gegeven op deze vraagstelling.

### 6.1 Conclusie

Na beantwoording van de drie deelvragen kan worden verondersteld dat veel vrouwelijke medewerkers binnen de CAO op schaal J en K *gevoelsmatige doorstromers* zijn. Zij ambiëren groei en eventueel een topfunctie, zolang dit gevoelsmatig klopt. Niet alleen klopt met hun context, maar ook met hun kwaliteiten waar zij energie uithalen. Dit vraagt om een cultuur waarin zij zichzelf kunnen blijven, waar zij aandacht besteden aan hun behoeften en waar zij werk en privé kunnen combineren.

De context van veel respondenten speelt een belangrijke rol binnen hun carrière. Veel respondenten werken graag full-time en de meerderheid staat ook open om carrière te maken indien dit binnen hun context past. Dit komt overeen met de bevinding van Neil (2008) waarbij zij aangeeft dat vrouwen hun relaties, beperkingen en carrière in een context plaatsen en naar de beste combinatie zoeken. Het maken van carrière hangt vaak af van of het thuis met de opvang goed is geregeld, of zij indien nodig er voor de kinderen kunnen zijn, of zij zelf controle kunnen houden over hun agenda en of zij nog tijd voor zichzelf over hebben. Dit sluit aan bij het onderzoek van Knijn en Van Wel (1997) waarin wordt verondersteld dat de arbeidsparticipatie van vrouwen te maken heeft met de opvattingen die vrouwen hebben over de balans tussen werk en privé en vooral over de zorgtaken voor het huishouden en de kinderen. Deze behoeften zorgen ervoor dat zij veel waarde hechten aan flexibiliteit en aan mogelijkheden om de balans tussen werk en privé te behouden. Dit is ook in het onderzoek van Heilman (2003) terug te vinden waarin zij aangeeft dat vrouwen niet minder uren willen werken, maar wel op hun eigen manier de doelen willen behalen. Sommige respondenten denken in eerste instantie niet na over een functie in de top. Een mogelijke verklaring is dat zij denken dat voor deze behoeften in de top geen of minder ruimte en aandacht is. Een kleine groep respondenten ambieert wel de top, want zij hebben het thuis goed geregeld en voelen zichzelf minder verantwoordelijk voor het reilen en zeilen thuis of hebben minder behoeften om tijdens werktijd voor de kinderen te zorgen. Daarnaast hebben zij ook het gevoel controle te hebben over hun agenda en weten zij voldoende tijd over te houden voor zichzelf.

Een andere bevinding is dat veel respondenten op dit moment geen ambitie hebben om over 5 jaar een functie in de top of een andere hogere functie te vervullen en zij zich eerder horizontaal willen verplaatsen. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat zij niet weten of die functie in de top wel past bij hun zelfbeeld. Deze bevinding sluit aan bij de theorieën van Fischer (2000) en Henderikse (2000) waarbij zij aangeven dat vrouwen twifelen of zij wel geschikt zijn voor een hogere functie en dat zij eerst nog extra ervaring of een aanvullende opleiding willen doen. Sommige respondenten weten niet wat ze willen en kunnen en hebben tevens niet een duidelijk beeld van een functie in de top. Een verklaring kan zijn dat zij deze stap te groot vinden. Deze bevinding komt overeen met de theorie van Marat (2008) waarbij zij aangeeft dat onrealistisch hoge doelen, in dit geval een functie in de top, mogelijk niet behaald worden en dit ondermijnt de self-efficacy en motivatie. Een andere verklaring is dat zij zich met een hogere functie niet succesvoller voelen dan nu.. Deze uitkomst sluit aan bij het onderzoek van Neil (2008) waarin zij aangeeft dat vrouwen subjectieve maatstaven, zoals tevredenheid over de balans tussen werk en privé, aan succes koppelen in plaats van aan een verticale carrière. Veel respondenten zijn niet bewust bezig met carrière maken, maar willen eerst goed hun functie uitoefenen. Deze bevinding komt overeen met de theorie van Henderikse (2000) waarbij zij aangeeft dat vrouwen meer inhoudelijk en ondersteunend werk ambiëren en dat zij zodoende meer horizontaal dan verticaal carrière maken..

De organisatiecultuur en de rol van de leidinggevende nemen in dit onderzoek een belangrijke plaats in. Dit sluit aan bij de benadering van Schein (1997) waarbij hij aangeeft dat de organisatiecultuur en leiderschap onafscheidelijk met elkaar verbonden zijn; het zijn de leiders die ontdekken en ingrijpen als de organisatiecultuur niet wordt nageleefd. Vooral in de top lijkt geen ruimte en aandacht te zijn voor verschillen in behoeften. Sommige leidinggevendenden houden vast aan stereotype denkbeelden. Hoewel respondenten meegedeeld krijgen dat de middelen om de balans tussen werk en privé te behouden ook in de top beschikbaar zijn, zijn deze middelen bijna niet in de top terug te zien, vooral niet bij mannen. Bovendien worden vrouwen die er gebruik van maken er ook op afgerekend. Dit komt overeen met de theorie van Neil (2008) waarbij zij aangeeft dat middelen die de balans tussen werk en privé beter mogelijk maken minder worden gebruikt als managers deze niet ondersteunen. Veel vrouwen zijn niet echt vertrouwd met masculiene waarden, zoals competitiedrift en zichzelf profileren. Deze bevinding is terug te zien in de theorie van Henderikse (2000) waarbij zij aangeeft dat vrouwen geen spelletjes spelen om goed in het daglicht te komen. En met de theorie van Schwartz (1989) en Neil (2005) waarbij zij

aangeven dat vrouwen minder competitief zijn ingesteld en minder bezig zijn om zichzelf zichtbaar te profileren. Het blijkt dat de meerderheid hun leidinggevenden als een essentiële schakel ziet om carrière te maken. Respondenten kennen leidinggevenden een grote rol toe, omdat leidinggevenden niet alleen op de hoogte zijn van hun professionele behoeften, maar meestal ook van hun persoonlijke behoeften. De vrouwen vinden het belangrijk dat zij hierbij hun eigen keuzes kunnen maken en dat hun carrièremogelijkheden niet worden ontzegd, bijvoorbeeld omdat zij zich in de kinderfase bevinden. Dit sluit aan bij de theorie van Fels (2005) en Neil (2008) waarbij zij aangeven dat vrouwen en mannen niet hetzelfde worden beoordeeld, omdat deze beoordeling vaak nog berust op stereotype denkbeelden, zoals het beeld dat vrouwen voor de kinderen moeten zorgen. Verder zijn de respondenten zich ervan bewust dat zij ook de verantwoordelijkheid moeten nemen om hun behoeften kenbaar te maken. Deze bevinding komt overeen met de benadering van Schein (1997) waarbij hij aangeeft, dat carrièrepaden niet meer duidelijk aangegeven zijn bij organisaties en dat individuen daarom zelf verantwoordelijk zijn om hun wensen kenbaar te maken.

Op grond van deze onderzoeksresultaten kunnen aanbevelingen op organisatorisch en individueel niveau gedaan worden. Op organisatorisch niveau is het belangrijk: 1) dat zowel persoonlijke als professionele behoeften bekend zijn bij leidinggevenden en dat daar rekening mee wordt gehouden. Het is echter belangrijk dat zij zelf kunnen beslissen over de balans tussen werk en privé. Dit betekent dat hun carrière afgestemd is op hun behoeften en dat zij op hun eigen manier invulling kunnen geven aan hun carrière zonder dat zij een stap op de plaats moeten maken of zich genoodzaakt voelen de organisatie te verlaten;

2) dat bekend is welke waarden voor vrouwen belangrijk zijn, zodat deze waarden afgestemd kunnen worden op hun persoonlijke strategie. Laat vrouwen bijvoorbeeld deelnemen aan stages op een andere afdeling, divisie of in een andere functie om hen zekerheid te bieden en om na te gaan of de kwaliteiten worden benut. Dit betekent dat vrouwen in hun carrière uitgedaagd blijven, zichzelf blijven ontwikkelen en zekerheid krijgen om zelf de leiding erover te nemen, zodat zij de stap naar een nieuwe functie of een functie naar de top als minder groot of onbekend ervaren. Dit voorkomt dat vrouwen plotseling uitgekeken zijn op hun functie en de uitdaging zoeken buiten de organisatie;

3) dat carrièreroutes, de mogelijkheden en voorwaarden die er zijn zichtbaar zijn. Door routes die medewerkers in de top hebben afgelegd kenbaar te maken in bijvoorbeeld een tijdschrift van de organisatie. Door opleidingen of trajecten beter aan te laten sluiten op haar ambities van vrouwen of op de (toekomstige) functie. Dit betekent dat vrouwen duidelijkheid

moeten hebben over wat ervan hen wordt verwacht in de top, zoals de balans tussen werk en privé, zodat zij meer zekerheid hebben of de top bij hen past en welke route zij daarvoor af moeten leggen. Dit zorgt ervoor dat vrouwen zichzelf niet wegcijferen als potentiële kandidaat voor een functie in de top. Zorg dat er ook aandacht is voor doorgroeimogelijkheden van specialisten naar de top, bijvoorbeeld door de mogelijkheid te bieden om leidinggevende verantwoordelijkheid te combineren met een vakinhoudelijke verdieping zoals een ‘Chief Human Resource Management of een Chief Marketing’. Een belangrijk aspect is dat deze doorgroeimogelijkheid net zoveel waarde krijgt toegekend als doorgroeimogelijkheden naar andere Chief functies in de top, zodat erover wordt gewaakt dat eventuele ambities van specialisten niet of te vroeg worden bereikt;

4) dat organisatie, en vooral leidinggevendenden, bewust zijn van de waarden en behoeften van vrouwen rondom hun werk en carrière. Dat leidinggevendenden weten wat van hen kan worden verwacht, zoals het ondersteunen, begeleiden, stimuleren, waarderen van en vertrouwen geven aan vrouwen als het gaat om hun functie of hun carrière. Dit zorgt ervoor dat zij vertrouwen hebben in hun eigen capaciteiten en zich gesteund voelen in hun werk. Zo voelen zij zich meer geschikt voor een nieuwe functie of voor een functie in de top. Een leidinggevende die ook op de hoogte is van carrièrebehoeften van vrouwen kan hen dan ook aanmelden voor het MD-traject (waarvoor toestemming van leidinggevende nodig is) en weet dan ook welk traject of begeleiding zij nodig heeft om zich te kunnen ontwikkelen. Op die manier worden zij niet geremd in hun carrière en in het doorstromen naar de top.

5) dat medewerkers in de top de flexibele arbeidstijden die binnen de organisatie mogelijk zijn, respecteren en dat vrouwen daar niet op afgerekend worden vanuit de masculiene cultuur waar een vijfdaagse werkweek vanzelfsprekend wordt gevonden.

Een aanbeveling op individueel niveau is dat vrouwen hun waarden en behoeften behouden, deze naleven en deze kenbaar maken aan hun leidinggevendenden en de organisatie. Het is belangrijk dat zij actief op zoek gaan naar hun eigen kwaliteiten en daarvoor hun verantwoordelijkheid nemen. Op die manier kan de organisatie beter in spelen op hun behoeften en daar ruimte en aandacht aan geven. Vrouwen vinden dit overigens vaak lastig. Focusgroepen zouden hierbij kunnen helpen, bijeenkomsten waarin vrouwen met elkaar discussiëren over bepaalde thema's die in dit onderzoek terug te vinden zijn.



## 7. Reflectie

In dit hoofdstuk wordt een kritische blik geworpen op vier aspecten binnen dit onderzoek. In de volgende paragraaf komt een reflectie op het eerste aspect, de gebruikte theorieën, aan bod. In de tweede paragraaf staat een kritische noot over de gehanteerde methoden. Vervolgens wordt in de derde paragraaf de mening van de onderzoeker over de resultaten uiteengezet. In de vierde paragraaf geeft de onderzoeker aan wat zij van dit onderzoek heeft geleerd. En in de laatste paragraaf worden suggesties gegeven voor een vervolgonderzoek.

Dit onderzoek levert zeker een bijdrage aan het vraagstuk: de doorstroom van vrouwen naar de top. De gebruikte theorieën vormen een solide basis voor het onderzoek. De gebruikte theorieën zijn geschikt voor het onderzoek. Zo zijn bijvoorbeeld theorieën van Henderikse (2000), Schwartz (1987), Marat (2008) en Neil (2008) terug te vinden in de resultaten. Op grond van sommige resultaten kunnen bepaalde theorieën genuanceerd worden. Het onderzoek van Henderikse (2000) bijvoorbeeld waaruit net zoals bij de resultaten blijkt dat vrouwen meer horizontaal in plaats van verticaal carrière maken. Mogelijke nuances die hier aan toegevoegd kunnen worden, zijn dat de stap naar de top nog als onbekend en groot wordt ervaren, dat vrouwen zekerheid willen hebben of hun kwaliteiten wel bij een dergelijke functie passen en dat zij om die reden zich meer richten op het goed neerzetten van hun huidige functie en niet bezig zijn met een volgende betere functie. Een kritische aantekening over het theoretische gedeelte is dat door de actualiteit van dit onderzoek, het voor de onderzoeker lastig was om tijdens het onderzoek nog nieuwe theorieën erin te betrekken. Waar de onderzoeker zelf enthousiast over is, is de combinatie van algemene theorieën over carrièreladders van Diprete (1987) en Gunz (1989) met theorieën over individuele en organisatorische factoren om door te stromen naar de top van carrièreladders.

De keuze om het vraagstuk aan te pakken met een kwalitatief onderzoek is een goede keuze geweest. Dit onderzoek heeft laten zien dat op bepaalde theorieën van onderzoek in andere landen over dit vraagstuk (Broadbridge, 2003 en Neil, 2008) ook voor Nederland op kunnen gaan. Verder heeft het Nederlandse theorieën, zoals die van Henderikse (2000) meer diepgang kunnen brengen. Doordat er nog weinig onderzoek in Nederland is gedaan naar dit onderwerp, en met name op organisatorisch gebied, zou er onvoldoende materiaal beschikbaar zijn om kwantitatief onderzoek te doen. Er zou dan nog te veel onduidelijkheid zijn geweest

over mogelijke vragen en antwoordcategorieën. Er zouden echter wel een aantal andere methodologische aspecten kunnen worden verbeterd.

In dit onderzoek zijn 22 respondenten betrokken. Uit de analyse van de resultaten blijkt dat dit aantal voldoende is om uitspraken te kunnen doen voor specialisten op de schalen J en K binnen de divisie Zorg van Achmea, omdat veel antwoorden met elkaar overeenkwamen. Er had echter wel meer leidinggevend geïnterviewd kunnen worden, omdat daar onderling de antwoorden meer van elkaar zullen verschillen en omdat het aantal leidinggevend in het onderzoek vergroot kan worden. Bovendien zou dit onderzoek bij meerdere divisies gedaan kunnen worden waardoor de externe validiteit verhoogd kan worden. De beperkte tijd voor dit onderzoek maakte dit helaas niet mogelijk.

De beperkte tijd en de kleine omvang van dit onderzoek geldt ook voor de volgende kritische noot. Het zou interessant geweest zijn als in dit onderzoek mannen zouden zijn betrokken. Op die manier zouden mannen en vrouwen met elkaar vergeleken kunnen worden. Een andere groep dat interessant was geweest om te interviewen, zijn de vrouwen die vanuit de schalen J en K binnen de CAO zijn doorgegroeid naar de schalen buiten de CAO, de top. Op die manier had vergeleken kunnen worden, welke individuele en organisatorische factoren hen geholpen hebben om deze top te bereiken en met welke belemmeringen zij daar geconfronteerd worden.

De tevredenheid met de resultaten is hoog. Er zijn naar mijn mening bruikbare aanbevelingen uit dit onderzoek gekomen. Daarnaast was het ook erg inspirerend om deze respondenten te onderzoeken. Dit onderzoek is actueel en is naar mijn mening ook bruikbaar, omdat er waarschijnlijk een aantal vrouwen zich hierin zal herkennen, en mijn uitgangspunt is toch wel dat het daarbij begint, voordat er een verandering plaatsvindt. Uiteraard kan er commentaar op de resultaten gegeven worden, namelijk dat sommige resultaten meer diepgang behoeven. Zoals de bevinding dat respondenten een functie in de top niet bij hun zelfbeeld vinden passen en zegt het daarom niet te ambiëren, terwijl misschien diep van binnen wel degelijk een behoefte is.

Het belangrijkste dat ik geleerd heb is het academisch schrijven. Ik denk dat met dit onderzoek zeker is bevestigd dat ik een samenhangend, gestructureerd en duidelijk verhaal heb kunnen overbrengen. Een ander belangrijk leeraspect is de planning van dit onderzoek.

Dit had anders gekund en dit brengt me ook bij het volgende leerpunt, namelijk de communicatie met de opdrachtgever. Als ik zelf wat minder in de afhankelijkheidsrol was

gaan zitten en wat minder iedereen tevreden had willen stellen, dan had ik eerder de touwtjes in eigen handen gehad. Ondanks de strakke planning en ik eerder eraan was begonnen dan formeel vaststond, namelijk in de zomer 2009, zou het waarschijnlijk wel gelukt zijn om het voor het nieuwe jaar (2010) af te hebben, als ik toen al was begonnen met het heft in eigen handen te nemen. In het kort de belangrijkste leerpunten: academisch schrijven, communicatie met de opdrachtgever, planning, prioriteiten stellen, voor jezelf opkomen en heft in eigen handen nemen.

Bij een vervolgonderzoek zou, zoals eerder is beschreven, behalve een groep mannen ook een aantal vrouwen in de top in een onderzoek opgenomen moeten worden. Verder zou een kwantitatief onderzoek verricht kunnen worden, om na te gaan of de bevindingen in dit onderzoek te generaliseren zijn naar alle vrouwelijke medewerkers binnen Achmea.

## 8. Referenties

- Aaltio, I., Mills, A.J. (2002). *Gender, Identity and the culture of organizations*. London/New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. United States: W.H. Freeman and Company
- Broadbridge, A., Parsons, E. (2003). Gender and career choice: experiences of UK charity retail managers. *Career Development International*, 10, 80-97
- Diprete, T.A. (1987). Horizontal and Vertical Mobility in Organizations. *Administrative science quarterly*, 32, 422-444
- Elder, G.H. Jr. (1994). Time, human agency and social change: Perspectives on the life course. *Social Psychology Quarterly*, 57, 4-15.
- Fels, A. (2005). *Do Women Lack Ambition?* Boston: Harvard Business Review.
- Fischer, A.H., Rodriguez Mosquera, P.M., Rojahn, K. (2000). *Masculiniteit met een feminien gezicht: onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van managementfuncties*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Giddens, A. (1981). Agency, Institution and Time-Space analysis. In: Knorr, K., Cicourel, A. (eds). (1981). *Advances in Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro- and Macro-Sociologies*. Boston: Routledge and Kegan Paul, pp. 161-174.
- Gunz, H. (1989). *Careers and corporate cultures: managerial mobility in large corporations*. Oxford: Blackwell
- Hakim, C. (1991). *Grateful slaves and self-made women: fact and fantasy in women's work orientations*. Oxford: Oxford University Press
- Heilman, M.E., Chen, J.J. (2003). *Entrepreneurship as a solution: the allure of self-employment for women and minorities*. New York: Human Resource Management Review
- Henderikse, W., Beek, van A. (2000). *Regretted losses: voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top*. Utrecht: Van Doorne & Huiskes en Partners
- Hermans, B. (2009). Nederlandse vrouwen behoren tot meest geëmancipeerde van Europa. *Webmagazine*, 1 juli 2009. Retrieved October 10<sup>th</sup>, 2010 from <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/vrouwen-en-annen/publicaties/artikelen/archief/2009/2009-2811-wm.htm>
- Holden, P. E., Fish, L.S. & Smith, H.L. (1951). Top-Management Organization and Control. A Research Study of the Man-agement Policies and Practices of Thirty-one Leading Industrial Cor-porations. Stanford University: Stanford Univ. Press. In: Dalton, J.E. (1942). Reviewd work(s). *The American Economic Review*, Vol. 32, No. 1, Part 1, pp. 175-178.

- Knijn, T. & Van Wel, F. (1997). *Een wankel evenwicht: Arbeid en zorg in gezinnen met jonge kinderen*. Amsterdam: Uitgeverij SWP
- Latten, J., Dijk, van W. (2007). Jonge vrouwen hoger opgeleid dan mannen. *Webmagazine*, 7 maart 2007. Retrieved October 10th, 2009 from <http://www.cbs.nl/nr/exeres/20F7E2BC-6E02-4F71-A668-2AEC94FA2EF3.htm>
- Lesthaeghe, R. & van de Kaa, D.J. (1986). Twee demografische transitie's? In: D.J. van de Kaa & R. Lesthaeghe (eds.). *Bevolking: Groei en krimp*. Deventer: Van Loghum Slaterus
- Liefbroer, A.C. & Dijkstra, P.A. (2000). *Levenslopen in verandering*. Den Haag: SDU.
- Marat, D. (2008). *Self-efficacy & Achievement: self-efficacy, learning strategies, students, teachers*. Saarbrücken: Reha GmbH
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., Baumgarten, P. (2007). *Women Matter I: Gender diversity, a corporate performance driver*. Paris: McKinsey & Company, Inc.
- Merens, A., Hermans, B. (2008). *Emancipatiemonitor 2008*. Den Haag: CBS en SCP
- Neil, D.A., Hopkins, M.M., Bilimoria, D. (2008). Women's Careers at the Start of the 21<sup>st</sup> Century: Patterns and Paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80, 727-743
- Portegrijs, W. & Keuzenkamp, S., red. (2008). *Nederland deeltijdland*. Den Haag: SCP. P.17-30
- Sabbattini, L. (2008). *Unwritten Rules: What you don't know can hurt your career*. New York/ Sunnyvale/Toronto/Switzerland: Catalysts
- Saurus Zorg en Welzijn (2009). *Verticale mobiliteit*. Retrieved October 12th, 2009 from <http://www.thesauruszorgenwelzijn.nl/verticalemobiliteit.htm>
- Schein, E.H. (1997). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers
- Schwartz, F. N. (1987). *Corporate Women: a critical business resource*. New York: Catalysts
- Schwartz, F.N. (1989). Vrouwen in managementposities en de nieuwe verhoudingen. In: Harvard Business Review. Over de Balans tussen werk en leven. / Management Women and the new facts of life.
- Talent naar de top (2009). *HR Best Practices. Case studies. Achmea*. Retrieved September 7th, 2009 from <http://www.talentnaardetop.nl/Hrbestpractices/Case-studies/Achmea.htm>
- Visser, M. (2009). *De zijderoute naar de top: Strategisch leiderschap voor vrouwen*. Schiedam: Mainpress B.V.
- Vrooman, J.C. (red.). (2001). *Netwerken en Sociaal Kapitaal*. Amsterdam: SISWO/NSV, p.46

## **Bijlage 9.1: semi-gestructureerde interviewlijst**

### **Inleiding**

- Nicole Kemp/ Bachelor/ ASW/ UU
- Doel: achterhalen welke factoren volgens vrouwen een rol spelen om door te stromen naar de top
- Toestemming opnames/ anonimiteit garanderen/ mogelijkheid tot stoppen met interview of met bepaalde vragen

### **Algemeen**

Wie u bent: leeftijd, privé-situatie en werksituatie (opleiding, werkervaring en dienstjaren bij Achmea, full-time/part-time functie)

### **Behoeften**

- Hoe ervaart u uw huidige werk?
- Heeft u het gevoel dat al uw kwaliteiten worden benut?
- Wat mist u in uw huidige werk? (niets? wat vindt u dan zo leuk aan uw huidige werk?)
- Welke ambitie speelt op dit moment een belangrijke rol in uw carrière?
- Hoe baanbrekend wilt u zijn in uw persoonlijke en professionele ambities en doelen?
- Wat wilt u over 2 en 5 jaar op professioneel gebied te hebben bereikt?
- Wat wilt u over 2 en 5 jaar op persoonlijk gebied te hebben bereikt?
- Wat is voor u een stimulerende omgeving om te kunnen presteren? (balans, bevestiging, omgeving, vrijheid, openheid, kansen, feestmomenten, loon)
- Welke drempels ervaart u in uw resultaatgedrevenheid?
- Kunt u privé en werk goed met elkaar combineren? Kunt u daar meer over vertellen?
- Welke drempels ervaart u in uw resultaatgedrevenheid?

### **Doorstroom behoefte:**

- Wat betekent voor u carrière? (horizontaal/verticaal, intern/extern)
- Hoe denkt u over meer verantwoordelijkheden en taken nemen om in een hogere positie terecht te komen?
- Heeft u behoefte om door te stromen naar een hogere functie (EB, Directie, Senior Management)? Over hoeveel jaar?
- Wat zijn redenen om het wel te doen? / Wat zijn redenen om het niet te doen?

### **Organisatiecultuur (normen, waarden en opvattingen):**

- Hoe ervaart u de organisatiecultuur binnen Achmea? (onzichtbaar)

- Welke inspiratie levert dat u op?
- Kunt u zichzelf zijn in uw werk binnen Achmea?
- Hoe ervaart u de ruimte om uw persoonlijke ambitie te verwezenlijken?
- Hoe ervaart u de ruimte om uw professionele ambitie te verwezenlijken?
- Hoe ervaart u de carrièremogelijkheden en carrièrevoorwaarden? (onzichtbaar)
- Zijn er verschillende organisatieculturen binnen Achmea? En boven in de top? Hoe ervaart u deze?
- Hoe ervaart u het om leiding te geven / te ontvangen?
  - Hoe ervaart u het om leiding te geven aan vrouwen en aan mannen? En merkt u onderling verschil? (kansen en mogelijkheden, beoordeling, waardering)
  - Hoe ervaart u het om leiding te krijgen van vrouwen en van mannen? En merkt u onderling verschil? (kansen en mogelijkheden, beoordeling, waardering)
- Hoe kijkt u zelf aan tegen het vraagstuk ‘Talent naar de Top’ of het glazen plafond?
- Wat vindt u van organisaties die rekening houden met vrouwen (naar de top) (flexibel werk, beoordelen op prestatie, zwangerschapsverlof, thuiswerken)?
- Hoe vindt u dat Achmea daar aan mee werkt?

### **Self-efficacy**

- Hoe ervaart zij de succeskans van haar persoonlijke doel over 2 jaar?
- Hoe ervaart zij de succeskans van haar professionele doel over 2 jaar?
- Hoe dragen haar talenten bij aan het persoonlijke doel over 2 jaar?
- Hoe dragen haar talenten bij aan het professionele doel over 2 jaar?
- Heeft zij last van demotiverende gedachten tijdens haar carrière en weg naar de top?
- Hoe competitief is zij richting carrièremogelijkheden?

### **Strategie:**

- Welke stappen onderneemt u om haar persoonlijke ambitie over 2 jaar te bereiken?
- Welke stappen onderneemt u om haar professionele ambitie over 2 jaar te bereiken?
- Hoe afhankelijk bent u van anderen om haar persoonlijke ambitie over 2 jaar te bereiken?
- Hoe afhankelijk bent u van anderen om haar professionele ambitie over 2 jaar te bereiken?
- Hoe neemt u verantwoordelijkheid voor uw eigen loopbaan?

Is er tijdens dit interview nog iets niet aanbod gekomen dat wel besproken moet worden?

Hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek.

## Bijlage 9.2: codeboom

### Persoonlijke en professionele behoeften

- context
  - balans
  - vrijetijdsbesteding
  - kinderen
  - zorg opvattingen
  - kinderopvang opvattingen
  - partner
  - aantal werkuren
  - flexibiliteit
  - relativeringsvermogen
  
- ambities
  - authenticiteit (zichzelf kunnen zijn)
  - plezier hebben; zich goed voelen
  - de expert zijn in een vakgebied
  - combinatie inhoudelijke en leidinggevende functie
  - de top: SM, EB of directie
  - de top: Chief op een ander vakgebied, Marketing of HRM
  - functie goed uitoefenen
  
- carrière maken
  - horizontaal
  - verticaal
  - een goede energiebalans houden
  - zichzelf ontwikkelen
  - uitgedaagd blijven:
    - functie verder ontwikkelen
    - verzekeringsbranche kennis vergaren
    - nieuwe competenties ontwikkelen
    - nieuwe omgevingen zich bewegen
    - expert op vakgebied worden
  
- succesvol voelen
  - in functie resultaten neerzetten
  - zichzelf overtreffen
  - ideeën gebruikt worden
  - sfeer op de afdeling
  - contact met leidinggevende
  - inspraak hebben

### Self-efficacy

- geschikt: afhankelijk van anderen
  - rol leidinggevende
  - waardering
  - bevestiging
  - carrièremogelijkheden
  
- geschikt: situatie in de top
  - capaciteiten
  - past bij zelfbeeld



- masculiene waarden
  - competitiedrift
  - politieke spel
  - netwerken
  - zichtbaarheid
  - veel werkuren
- grote en onbekende stap
  - zekerheid creëren: exchange functie

## **Organisatiecultuur**

- aandacht verschillende behoeften
  - campagnes
  - mogelijkheden voor flexibiliteit
  - mogelijkheden voor een balans tussen werk & privé
  - masculiene waarden in de top
  - masculiene waarden in de subtop
  - feminiene waarden in de top
  - feminiene waarden in de subtop
- ruimte verschillende behoeften
  - flexibiliteit top
  - flexibiliteit subtop
  - balans top
  - balans subtop
  - zelf controle behouden over agenda
- sekse gerelateerde opvattingen
  - stereotypen
    - vrouwen in de top
    - vrouwen in kinderfase
- carrièremogelijkheden
  - hoeveelheid
  - MD-traject
    - meer garantie op doorstromen
  - transparantie van mogelijkheden
    - beter afstemmen op carrièrepad
    - de route van medewerkers in de top
    - contact met medewerkers in de top
  - toegankelijkheid van mogelijkheden
  - toestemming van leidinggevende
  - initiatief van vrouwen
  - ondersteuning van de organisatie
- rol van leidinggevende
  - contact tussen medewerker en leidinggevende
    - ondersteunen, begeleiden en stimuleren betreffende carrièremogelijkheden
    - belangrijke schakel carrièremogelijkheden
  - uitdragen van de organisatiecultuur
    - gebruik laten maken van mogelijkheden
    - stereotypen denkbeelden hebben
  - het naleven van de cultuur handhaven
    - het afrekenen als middelen gebruikt worden
    - het beoordelen op grond van stereotypen

## Bijlage 9.3: sfeer impressie

*“Ik vind het wel belangrijk om goed in de kaart te brengen: hoe kijken vrouwen binnen achmea hier tegen aan, specifiek in divisie zorg. En ik ben ook wel heel erg benieuwd naar de uitkomsten. Ik vond het zelf belangrijk om er aan mee te doen, omdat ik sowieso een voorbeeld voor anderen ben geweest. Als een vrouw met ambitie die wel doorgroeide. Ik denk dat ik nu wel aardig ben geland, ook belangrijk om dat onder de aandacht te brengen”.*  
(R. 17: specialist)

*“Nu! Ik heb mijn droombaan! Ik krijg energie van mijn werk en dat vind ik belangrijker dan het bereiken van een functie in de top.”* R. 15: specialist)

*“Nee, weet je, stel dat je de ambitie hebt: ik wil Hans van de Brink opvolgen. Ik weet niet of dat mijn ambitie is, of ik dat wel een leuke functie vind of ik daar alles in leuk zal vinden. En of ik, dan ook kan of zou willen.”* (R. 21: leidinggevende)

*“Ik bekijk het van dag tot dag. Ow, dit kan ik ook aan! Ik leg de lat wel altijd hoger dan mijn kunnen, is deze té hoog of té laag dan stel ik hem bij. Ik ga graag omhoog!”* (R. 22: specialist)

*“Nou, ik denk dat dan eerst, bij mij in ieder geval. Dat je eens een gesprek met iemand hebt van: wat is jouw droom, wat zou je willen? En feitelijk het gesprek dat ik eigenlijk met jou heb. Enne, van wat zou je willen? Wat denk je dat je mist? En dan denk ik: wat mis ik dan?”* [ ] *Mijn persoonlijke doelen heb ik nog nooit met mijn leidinggevende besproken. Heb ik ook nog niet heel goed over nagedacht. Ik heb wel een richting zeg maar en hoe ik daar dan wil komen, maar dat is altijd aan een bepaald project of activiteit, niet aan persoonlijke doelen.”* (R. 2: specialist)

*“[ ] ..een structuur moeten vinden met elkaar als organisatie, waar ook echt aandacht voor mensen is. [ ] Echte aandacht is bijvoorbeeld dit interview. Tijd maken voor mensen, en ook de dialoog willen aangaan, willen weten. Voor mij is dat essentieel, zolang dat er niet is, zal ik zelf niet dat vertrouwen geven aan de ander om te zeggen wat ik wil. Ik ben niet zo ambitieus dat ik kostte wat kost omhoog moet. Integendeel.”* (R. 18: specialist)

*“Wat ik mis is, ik ben nu eigenlijk iemand die erg gemotiveerd wordt door leren, erg leergierig, en buiten de dienst die we leveren leer ik heel weinig. [ ] Leercurve is competenties ontwikkelen die ik nog niet eerder heb ontwikkeld, maar ook in een omgeving opereren waarin ik nog nooit eerder heb geopereerd.”* (R. 9: specialist)