



VROUWEN NAAR DE TOP

Onderzoek naar de effecten van organisatie factoren op de doorstroom van vrouwen naar de top en de do's en dont's van genderspecifiekbeleid.

In opdracht van: & samhoud women

Universiteit Utrecht

Faculteit: Recht, Economie, Bestuurs-en Organiseringswetenschap

Departement: Bestuur- en Organisatie

Scriptiebegeleidster: dr. E.B. van Wijk

Auteur: Bo Braakman

Studentnummer: 3448290

Datum: December 2010



Universiteit Utrecht



INHOUDSOPGAVE

| | |
|---|----|
| Voorwoord | 5 |
| Management samenvatting | 6 |
| Hoofdstuk 1: Inleiding | 8 |
| 1.1 Probleemstelling..... | 12 |
| 1.2 Wetenschappelijke relevantie..... | 13 |
| 1.3 Maatschappelijke relevantie..... | 13 |
| 1.4 Leeswijzer..... | 14 |
| Hoofdstuk 2: Theoretisch kader | 15 |
| 2.1 Man/vrouw verhouding..... | 15 |
| 2.2 Organisatiecultuur..... | 17 |
| 2.3 Genderspecifiekbeleid..... | 25 |
| Hoofdstuk 3: Methodologische verantwoording | 35 |
| 3.1 Onderzoeksbenadering..... | 35 |
| 3.2 Meetinstrument..... | 36 |
| 3.3 Dataverzamelingsmethode..... | 41 |
| 3.4 Respondenten..... | 41 |
| 3.5 Data-analyse..... | 42 |
| Hoofdstuk 4: Resultaten | 46 |
| 4.1 Algemene resultaten..... | 46 |
| 4.2 Man/vrouw verhouding..... | 49 |
| 4.3 Organisatiecultuur..... | 49 |
| 4.4 Genderspecifiekbeleid..... | 51 |
| Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie | 54 |
| Literatuurlijst | 62 |
| Bijlagen | 65 |
| Bijlage I: Paper Strategisch Human Resource Management..... | 66 |
| Bijlage II: Succesfactoren..... | 74 |
| Bijlage III: HR- best practices..... | 75 |
| Bijlage IV: Charter ondertekenaars..... | 77 |
| Bijlage V: Vragenlijst..... | 82 |

| | |
|---|----|
| Bijlage VI: Chi-Square tests..... | 92 |
| Bijlage VII: Correlaties en partiële correlaties..... | 97 |

VOORWOORD

Waar een wil is, is een weg...

Eindelijk is het zover, mijn masterscriptie is afgerond! Voor u ligt het eindproduct van een aantal maanden onderzoek doen. De afronding van deze scriptie betekent tevens het behalen van mijn masterdiploma Strategisch Human Resource Management. Een uniek moment, waarbij ik me realiseer dat dit tevens het einde van mijn studentenleven is. De jaren zijn voorbij gevlogen, maar ik ben klaar om een nieuwe uitdaging aan te gaan en een begin te maken aan mijn carrière. Ik wil graag een aantal mensen bedanken die hebben bijgedragen aan de afronding van deze scriptie. Allereerst de respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek, zonder jullie was dit afstudeerproject niet mogelijk geweest.

Daarnaast gaat mijn dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleidster, Ellen van Wijk. Ellen, ik wil jou bedanken voor de vele uren die jij aan mijn scriptie hebt besteed. Jouw feedback, coaching, geduld en kritische blik heeft ervoor gezorgd dat mijn scriptie is het wat nu is geworden. Altijd wist jij mij weer te motiveren om verder te gaan, ik heb de samenwerking als zeer prettig ervaren!

Ook mijn collega's van &Samhoud wil ik bedanken en het &Samhoud women team in het bijzonder, Annemarie, Myriam, Denise, Astrid, Willem, Carolien en Carolien. Uren lang hebben wij met elkaar doorgebracht in de 'garage' op de Parkstraat, wat een leuke herinneringen. Jullie hebben voor veel afleiding gezorgd tijdens het schrijven van mijn scriptie. Wat niet altijd heeft bijgedragen aan de productiviteit maar het wel tot een leuke en leerzame tijd heeft gemaakt, heel erg bedankt daarvoor. Na tien maanden stage ga ik jullie verlaten, ik zal jullie missen!

Uiteraard wil ik mijn ouders bedanken, jullie oneindige belangstelling, adviezen, betrokkenheid en motiverende woorden hebben er aan bij gedragen dat ik mijn studie succesvol heb afgerond. Vooral in de laatste fase tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik erg veel steun aan jullie gehad, bedankt daarvoor. En tot slot wil ik mijn vriend Lucas bedanken. Ik ben in de afgelopen tijd niet altijd even gezellig geweest. Ondanks dat ik vele weekenden en avonden heb doorgebracht achter mijn laptop om aan mijn scriptie te werken, wist jij mij altijd weer op te vrolijken als ik het even niet meer zag zitten. Zodat ik met goede moed weer verder kon, ik weet dat ik altijd op je kan rekenen.

Ik wens ik u veel leesplezier!

Bo Braakman (Amsterdam, december 2010)

MANAGEMENT SAMENVATTING

Aanleiding en doel

Deze scriptie is geschreven voor de master Strategisch Human Resource Management, in opdracht van adviesbureau &Samhoud. De doelstelling van dit onderzoek was om inzicht te krijgen op de vraag waarom vrouwen niet in grote mate doorstromen naar de top binnen organisaties. In Nederland wordt slechts 7% van de managementfuncties in de top bekleed door vrouwen. Ondanks steeds meer Nederlandse organisaties diversiteit hoog op de agenda hebben staan, is het percentage vrouwen aan de top de afgelopen jaren minimaal gestegen. Dit onderzoek richt zich op organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend. Uit het rapport Monitoring Talent 2010 van Talent naar de Top blijkt dat het aandeel vrouwen met 1,7% punt is gestegen van 2008 naar 2009. Ook constateert het rapport dat er relatief minder vrouwen instromen en meer vrouwen uitstromen, wat een negatieve beweging is. Deze tegenvallende cijfers zijn aanleiding voor onderzoek naar de succesfactoren en HR-instrumenten die Charter Talent naar de Top aanbeveelt om de doorstroom van vrouwen te bevorderen. De vraagstelling van dit onderzoek luidt;

Welke organisatie factoren spelen een rol in de bevordering van de doorstroom van vrouwen naar de top binnen organisaties die aangesloten zijn bij 'Charter Talent naar de Top' en in hoeverre kan genderspecifiek beleid bijdragen aan de doorstroom van vrouwen naar de top?

Deze vraag is beantwoordt aan de hand van kwantitatief onderzoek. Aan het onderzoek hebben 277 respondenten meegewerkt. Deze respondenten waren werkzaam in 51 verschillende organisaties die aangesloten zijn bij het Charter.

Resultaten en conclusies

Helaas, laat dit onderzoek niet dé oplossingen zien voor werkgevers om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. Wel biedt dit onderzoek nieuwe inzichten in organisatie factoren die de doorstroom van vrouwen bevorderen. Zo blijkt dat het dominante geslacht binnen de organisatie invloed heeft op het percentage vrouwen aan de top. In organisaties waar de verhouding vrouwen groter is dan de verhouding mannen, zitten significant meer vrouwen aan de top. Ook kunnen we uit dit onderzoek concluderen dat organisaties met masculiene organisatieculturen een negatieve samenhang hebben met de doorstroom van vrouwen naar de top. Organisaties met feminiene organisatieculturen laten daarentegen geen samenhang zien met de doorstroom van vrouwen naar de top. Tot slot wordt de impact van genderdiversiteitbeleid onderzocht. Het blijkt dat de inzet van HR-instrumenten de doorstroom van vrouwen niet bevordert. Ook

maatregelen die ervoor zorgen dat diversiteit onderdeel uitmaakt van de *mindset* in de organisatie, laat in dit onderzoek geen positief verband zien. Er wordt dus aangetoond dat verankering van diversiteitbeleid in de organisatiecultuur geen effect heeft op de doorstroom van vrouwen naar de top. Op basis van deze resultaten zijn aanbevelingen geformuleerd.

Belangrijkste aanbevelingen

Ondanks de aandacht die er de afgelopen jaren is geweest voor genderdiversiteit, zijn we er in Nederland niet in geslaagd om het percentage vrouwen aan de top te verhogen. Ook dit onderzoek leidt niet tot nieuwe succesfactoren, daarom pleit ik voor het instellen van een quotum welke zal moeten worden opgelegd door de Nederlandse overheid. Omdat het er niet naar uit ziet dat de overheid binnenkort een dergelijke maatregel gaat invoeren, worden er verschillende aanbevelingen voor organisaties geformuleerd.

- ❖ Pas werving en selectie beleid aan, zodat er bij een sollicitatie altijd voldoende vrouwelijk potentieel in de selectieprocedure zit (minimaal 50%).
- ❖ Als organisaties streven naar een snelle methode om veel vrouwen aan de top van de organisatie te krijgen, kan een intern vrouwen-quotum uitkomst bieden. Er kunnen harde doelstellingen worden opgesteld die voor een stijging van het percentage vrouwen aan de top moeten zorgen (bijvoorbeeld man/vrouw verhouding 50-50%) Deze maatregelen zullen ‘top-down’ moeten worden opgelegd. Ondanks dat deze maatregel weerstand zal oproepen, is het positieve effect van dergelijke maatregelen in Noorwegen bewezen.
- ❖ Omdat niet alle vrouwvriendelijke HR-instrumenten per definitie een positief effect hebben op de doorstroom van vrouwen is het raadzaam om goed te overwegen aan welke HR-instrumenten behoefte is binnen de organisatie. Daarnaast is door middel van dit onderzoek niet bewezen dat de inzet van vrouwvriendelijke HR-instrumenten schadelijk is. Blijf deze vooral implementeren, maar het besef zal aanwezig moeten zijn dat enkel de inzet van deze instrumenten onvoldoende is om diversiteit in de top te bewerkstelligen.

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

Vrouwen starten hun carrière met hetzelfde niveau van intelligentie, opleiding en betrokkenheid als mannen. Het aantal vrouwen dat de afgelopen jaren universitair is afgestudeerd is zelfs aanzienlijk gestegen (McKinsey & Company, 2007). Vreemd genoeg, bereiken vrouwen in vergelijking met mannen veel minder vaak hoge functies binnen organisaties (Barsh e.a., 2008). Slechts 11% van de vrouwen vertegenwoordigen managementfuncties in de top van Europese Organisaties (McKinsey & Company, 2007), in Nederland ligt dit percentage nog lager namelijk 7%. Nederlands onderzoek bevestigt deze lage percentages, 122 beursgenoteerde organisaties hebben slechts 5,7% vrouwen in bestuur- en commissarisfuncties (Female Board Index, 2008). Een dergelijke ondervertegenwoordiging is ontoelaatbaar, en niet alleen omdat het oneerlijk is...

Er gaat veel vrouwelijk talent verloren door deze scheve verhoudingen in de organisaties. Met de voorspelde tekorten op de arbeidsmarkt, wordt er in Europa in 2040 door vergrijzing en ontgroening op de arbeidsmarkt een tekort verwacht van 24 miljoen arbeidskrachten in de leeftijd van 15 tot 65 jaar. Als het aandeel vrouwen op de werkvloer net zo groot zal worden als het aandeel mannen, zal dit gat met 3 miljoen worden opgevuld (McKinsey & Company, 2008). Daarnaast is genderdiversiteit niet alleen een sociaal vraagstuk, met een goede man/vrouw verhouding in de organisatie zijn voordelen te behalen (McKinsey & Company, 2008). De Europese Commissie heeft laten zien dat 58% van de organisaties met diversiteitprogramma's een hogere productiviteit behalen als gevolg van een verhoogde werknemerstevredenheid en effectiviteit. 62% vindt dat diversiteitprogramma's bij hebben gedragen door het aantrekken en behouden van getalenteerde werknemers. Daarnaast is er ook empirisch bewijs voor genderdiversiteit en verhoogde financiële prestaties (Carter, Simkins & Simpson, 2003; Erhardt, Werbel & Shrader, 2003). 'Vrouwen naar de top' is voor organisaties niet alleen interessant met het oog op de toekomstige personeelsvoorziening maar ook vanuit bedrijfseconomische redenen, we kunnen constateren dat *women matter*.

Daarom is het vreemd dat het aantal vrouwen in de top in grote mate achterblijft ten opzichte van het aantal mannen. De grote vraag is, hoe komt dit? Veel auteurs hebben het over een onzichtbare barrière die de doorgroei van vrouwen in de weg zou staan, ook wel het 'glazen plafond' genoemd. De veelgebruikte Engelse term voor dit fenomeen is 'glass ceiling' en gangbaar in de (wetenschappelijke) literatuur sinds de publicatie van Morrison, White en Van Velsor in 1987. De auteurs benadrukken dat het glazen plafond geen barrière is in de loopbaan van een individuele vrouw, maar een gegeven dat vrouwen als groep raakt, bijvoorbeeld omdat (bewust of onbewust) de verwachtingen of vereisten ten aanzien van vrouwen

strenger zijn (Draulans, 2001: 225). De term wordt vaak geassocieerd met de moeizame doorgroei van vrouwen naar hogere kaders in organisaties (seniorposities). Over de invulling van het 'glazen plafond' bestaat echter veel onduidelijkheid. Cotter et. al. (2001) stelt dat het 'glazen plafond' wordt gebruikt om alle geslacht en rassenongelijkheden uit te drukken. Dit hebben Baxter en Wright (2000) ook opgemerkt en waarschuwen daarom voor de populariteit van het begrip. De auteurs zijn van mening dat het 'glazen plafond' een metafoor is geworden voor het analyseren van ongelijkheden tussen mannen en vrouwen op de werkvloer. Daarnaast zijn er ook vraagtekens te zetten bij de inhoud van het begrip 'glazen plafond'. Als het 'glazen plafond' letterlijk wordt opgevat zoals is beschreven door Morisson et. al. (1987), impliceert het dat onder het glazen plafond de promotie mogelijkheden voor vrouwen gelijk zijn aan die van mannen, maar dat boven het 'glazen plafond' de promotie mogelijkheid voor vrouwen niet meer mogelijk is (Baxter & Wright, 2000). De praktijk heeft laten zien dat deze omschrijving van het 'glazen plafond' onjuist is, aangezien er weldegelijk vrouwen in geslaagd zijn om de top te bereiken. Is er dan eigenlijk wel sprake van een glazen plafond? Antwoord geven op deze vraag is bijna onmogelijk omdat het 'glazen plafond' een begrip is met veel retoriek. Daarom gaat dit onderzoek niet op zoek naar de vraag of er sprake is van een aan- of afwezigheid van het 'glazen plafond'.

Verklaringen rondom de moeizame doorstroom van vrouwen variëren enorm. Zo is er een groep onderzoekers die verklaringen niet leggen bij het 'glazen plafond' maar het een 'kwestie van tijd' vinden, omdat de aanwezigheid van vrouwen op de arbeidsmarkt een relatief recent gegeven is vergt het enige tijd wanneer vrouwen echt kunnen doorgroeien tot de hoogste niveaus (Draulans, 2001). Deze verklaring vertoont echter tekorten en is achterhaald door de praktijk. Als er wordt gekeken naar sectoren met een traditionele sterke vrouwelijke tewerkstelling zoals de gezondheidszorg- en welzijnssector waar een behoorlijk percentage vrouwen in groefuncties zitten, verloopt ook hier de doorstroom naar het hoger management niet naar verhouding (Draulans, 2001). Deze verklaring wordt daarom niet verder behandeld in dit onderzoek.

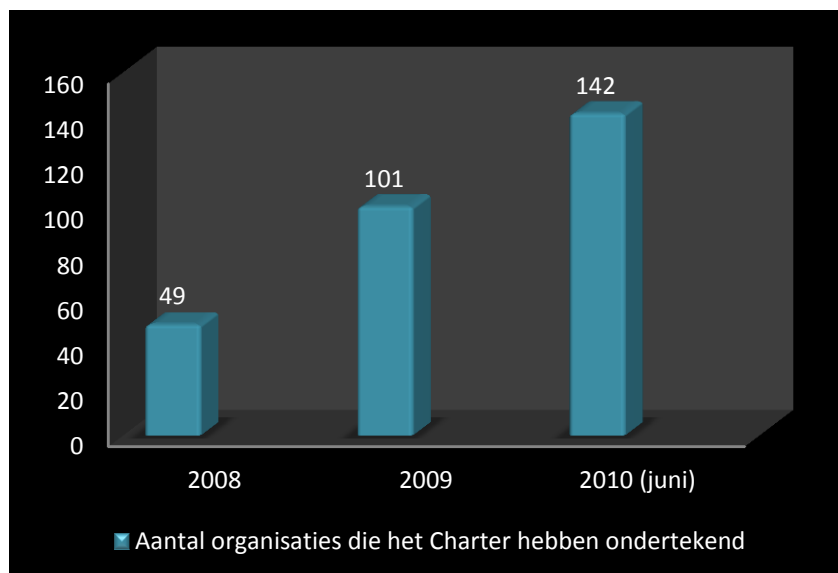
Daarnaast is er een groep onderzoekers die verklaringen voor de geringe doorstroom leggen bij seksegebonden verschillen. Zo wordt er door auteurs gesteld dat het ambitieniveau van vrouwen lager ligt dan die van mannen, welke verklaring biedt voor het hoge aantal mannen en het lage aantal vrouwen in de top (van Vianen & Fischer, 2002). Echter bestaan er ook onderzoeken welke het lage ambitieniveau van vrouwen verwerpt. Zo heeft &Samhoud in samenwerking met onderzoeksbureau LEAP, onderzoek gedaan naar het ambitieniveau van mannen en vrouwen. Uit deze representatieve steekproef van de Nederlandse beroepsbevolking bleek dat er geen verschil is gevonden in ambitie tussen mannen en vrouwen. Een laag ambitieniveau van vrouwen lijkt dus geen verklaring te bieden voor de geringe

doorstroom van vrouwen naar de top. Verder laten auteurs verklaringen zien dat vrouwen niet over de juiste capaciteiten beschikken om de top te bereiken. Maar er zijn weldegelijk vrouwen die de top bereikt hebben, dat het aan de capaciteiten van de vrouw (in het algemeen) ligt lijkt dus zeer onwaarschijnlijk. Verschillend wetenschappelijk onderzoek bevestigt dit (o.a. Gibson, 1995; Powell & Graves, 1993). Ook verschil in leiderschap tussen mannen en vrouwen wordt aangedragen als argument waardoor vrouwen in mindere mate vertegenwoordigd zijn aan de top. Maar zowel in managementliteratuur (McKinsey & Company, 2008) als wetenschappelijke literatuur (Draulans, 2001) wordt het tegenovergestelde beweerd. Namelijk dat de vrouwelijke stijl van leidinggeven een nieuwe benadering is van leiderschap welke waardevol is voor organisaties in een wereld waarin diversiteit en netwerken in toenemende mate belangrijker worden (McKinsey & Company, 2008). Als we de auteurs moeten geloven ziet de toekomst er voor vrouwelijk leiderschap zelfs zeer positief uit. Vreemd dat enerzijds verschil in leiderschap als argument wordt aangedragen waardoor vrouwen niet doorstromen naar de top en anderzijds wordt beweerd dat de vrouwelijke stijl van leidinggeven in de toekomst steeds belangrijker wordt. Dit lijkt dus in ieder geval niet dé verklaring te zijn voor de geringe doorstroom van vrouwen naar de top.

Daarnaast worden er verklaringen gelegd bij organisatiegebonden verschillen, zoals de organisatiecultuur en organisatiepraktijken. Verklaringen zullen dus niet gezocht moeten worden bij de vrouwen zelf, maar binnen de organisatie. Verschillend onderzoek laat zien dat deze organisatiegebonden verschillende verklaringen bieden voor de moeizame doorstroom van vrouwen naar de top. Auteurs verklaren dit door onder andere aanwezigheid van een masculiene organisatiecultuur, de grote hoeveelheid mannen in de organisatie en door gebrek aan HR-instrumenten (Fischer et al., 2002; Mills, 1992; Maddock, 1999; Cassel & Walsh, 1997). Een interessante verklaring, welke verdere verdieping zal krijgen in dit onderzoek.

Het blijkt dat organisaties zich de afgelopen jaren actief bezighouden met diversiteitbeleid en doorstroom van vrouwen naar de top. In mei 2007 is er een Charter opgericht om de overheid, het bedrijfsleven en ook vrouwen te stimuleren om op structurele basis meer vrouwelijk talent aan de top te krijgen. Het Charter “Talent naar de Top” beoogt een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vrouwen in topfuncties. Organisaties worden door Talent naar de Top in de gelegenheid gesteld om het Charter “Talent naar de Top” te ondertekenen. De ondertekenaar formuleert dan heldere doelstellingen voor de eigen organisatie en moet bereid zijn om resultaten te rapporteren aan de Monitoring Commissie van het Charter Talent naar de Top. Organisaties zullen op basis van de doelstellingen concrete maatregelen moeten nemen op het gebied van diversiteit binnen de organisatie (www.talentnaardetop.nl). De ondertekening van dit Charter is vrijwillig, maar als de organisatie ondertekent zegt die toe om de aankomende jaren concrete maatregelen te nemen om meer vrouwelijk talent aan boord te krijgen, te

behouden en te benoemen. Het Charter heeft een groot aantal succesfactoren (zie bijlage II) en HR-best practices geformuleerd (zie bijlage III) op het gebied van diversiteitsbeleid. Dit vormt een hulpmiddel voor organisaties bij de ontwikkeling van beleid. Over het bereiken van de doelstellingen wordt jaarlijks gerapporteerd door Talent naar de Top. In onderstaand figuur (figuur 1) is zichtbaar dat er steeds meer organisaties zijn die het Charter talent naar de top hebben ondertekend, er is een duidelijke groei zichtbaar (zie bijlage IV).



Figuur 1: Charter ondertekenaars

Het lijkt er dus op dat veel organisaties de relevantie ervan in zien om actie te ondernemen op het gebied van diversiteit. Interessant, alleen heeft het Charter Talent naar de Top daadwerkelijk succes geboekt? Uit het rapport Monitoring Talent 2010 blijkt dat het aandeel vrouwen in de top bij de groep ondertekenaars in 2008, 16,7% bedroeg. Van 2008 naar 2009 is dit aantal gestegen naar 18,4%. We kunnen hier dus een stijging waarnemen van 1,7% punt. Maar ook is er in het rapport geconstateerd dat er relatief minder vrouwen instromen en meer vrouwen uitstromen, wat een negatieve beweging is (Monitoring Talent, 2010). Geconcludeerd wordt dat de cijfers niet positief zijn en de resultaten tegenvallen. Op basis van deze tegenvallende cijfers is het interessant om een verdiepingsslag te maken in de succesfactoren en HR-best practices die Talent naar de Top heeft beschreven. Het opzetten van diversiteitsprogramma's, de integratie van diversiteit in het beleid van de organisatie, het formuleren van management doelstellingen zijn voorbeelden van succesfactoren die Talent naar de Top heeft geformuleerd (zie bijlage II). Daarnaast zijn voorbeelden van HR-best practices, deeltijd werken, flexibele arbeidstijden, kinderopvang faciliteiten en het hebben van rolmodellen (zie bijlage III).

Dit onderzoek zal het diversiteitbeleid van verschillende organisaties aangesloten bij Charter Talent naar de Top onder de loep nemen. Leidt enkel de implementatie van HR-instrumenten tot een verbetering van het aantal vrouwen in de top? Of is het noodzakelijk dat diversiteitbeleid wordt verankerd in de organisatiecultuur? Verder wordt in dit onderzoek gekeken of de man/vrouw verhouding in de organisatie verklaring biedt voor een laag percentage vrouwen aan de top. Ook zal antwoord worden gegeven op de vraag of een organisatiecultuur met feminiene of masculiene kenmerken positieve of negatieve effecten heeft op de doorstroom van vrouwen naar de top.

1.1 Probleemstelling

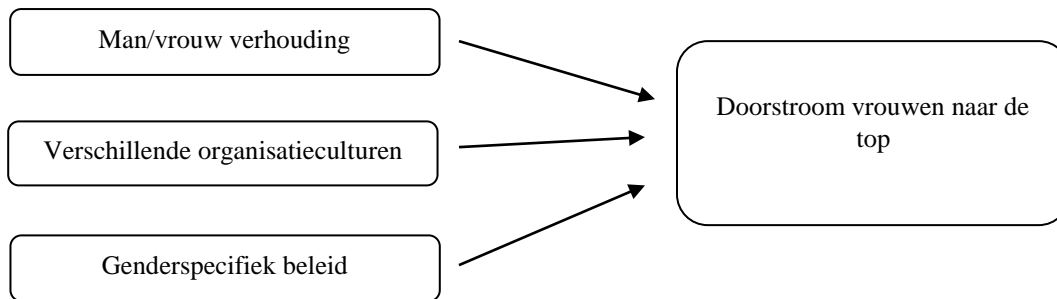
De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen op de vraag waarom vrouwen niet in grote mate doorstromen naar de top binnen organisaties. Door de tegenvallende resultaten van de organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend is er aanleiding voor onderzoek.

De vraagstelling van dit onderzoek luidt;

Welke organisatie factoren spelen een rol in de bevordering van de doorstroom van vrouwen naar de top binnen organisaties die aangesloten zijn bij 'Charter Talent naar de Top' en in hoeverre kan genderspecifiek beleid bijdragen aan de doorstroom van vrouwen naar de top?

Om deze vraagstelling te kunnen beantwoorden zijn er verschillende deelvragen geformuleerd.

- 1. Welke invloed heeft het dominante geslacht (man/vrouw verhouding) op de doorstroom van vrouwen naar de top?*
- 2. Welke invloed hebben masculiene en feminiene kenmerken van organisatieculturen op de doorstroom van vrouwen naar de top?*
- 3. Welke rol speelt de inzet van HR-instrumenten bij de doorstroom van vrouwen naar de top?*
- 4. Welke relatie bestaat er tussen de mate waarin genderspecifiek beleid is verankerd in de organisatiecultuur en de doorstroom van vrouwen in de organisatie?*



Figuur 2: Onderzoeksmodel

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Ondanks de grote hoeveelheid wetenschappelijke literatuur, zijn de discussies over het vraagstuk ‘vrouwen naar de top’ nog steeds in volle gang. Waar ligt het aan dat er zo weinig vrouwen in de top zitten? Gebrek aan ambitie? Of ligt het aan de leiderschapskwaliteiten van de vrouw? Of toch een glazen plafond? Kortom, onderzoek dat veel verschillende onderwerpen raakt. Dit onderzoek richt zich op organisatiegebonden verschillen die eventueel verklaring kunnen bieden voor het gebrek aan vrouwen aan de top. Interessant, omdat er onderzoek wordt gedaan naar het effect van diversiteitbeleid binnen organisaties. Weinig wetenschappelijk onderzoek heeft plaatsgevonden binnen dit specifieke onderzoeksgebied. Er wordt geprobeerd middels dit onderzoek nieuwe verklaringen te vinden voor de geringe doorstroom in het licht van organisatiecultuur en organisatiepraktijken. Hopelijk kan door middel van dit onderzoek een theoretisering van het complexe onderwerp tot stand komen. Dat nieuw licht aan de wetenschappelijke horizon kan brengen, en als opstap kan dienen voor verder onderzoek.

1.3 Maatschappelijke relevantie

Ook heeft het onderzoek een duidelijk maatschappelijk nut, zoals bekend is, is een divers personeelsbestand goed voor de besluitvorming binnen de organisatie. Als er meer bekend is over de oorzaak van de moeizame doorstroom van vrouwen, kan dit probleem gemakkelijker worden aangepakt door organisaties. Verder wordt er in de toekomst een tekort op de arbeidsmarkt verwacht, als de arbeidsparticipatie van vrouwen zal stijgen, kan dit tekort deels worden opgevuld. Het zal dus van grote maatschappelijke waarde zijn dat er meer over dit onderwerp bekend wordt.

Daarnaast is dit onderzoek voor de opdrachtgever, &Samhoud women, van grote relevantie. Deze organisatie werkt namelijk volgens een drie-in-één-dienstverlening. Ten eerste is er voor ambitieuze vrouwen een netwerk opgezet waar deze vrouwen met elkaar worden verbonden. Ten tweede wordt vrouwelijk leiderschap gestimuleerd door middel van een ‘Womens Leadership for Change’ programma. Dit is een programma waar advies wordt gegeven aan organisaties op welke manier ze vrouwen kunnen ontwikkelen en laten doorstromen. Ten derde biedt de organisatie middels ‘executive search’ diensten aan vrouwen om te helpen bij de volgende stap in hun carrière (www.samhoudwomen.nl). Door de specifieke genderdiversiteit vraagstukken waar de organisatie in gespecialiseerd is, is onderzoek binnen dit vakgebied interessant. Er kan nieuwe informatie verschaft worden die waardevol kan zijn voor de dienstverlening en kan bijdragen aan het hogere doel van de organisatie, namelijk bijdragen aan het aantal vrouwen in de top van organisaties. Dit door vrouwen te inspireren en verbinden met een toename van het aantal vrouwen in topposities. Dit onderzoek gaat op zoek naar het effect van de implementatie van diversiteitsbeleid, maar is dit beleid wel zo succesvol? Er is dus ook sprake van relevantie voor organisaties die beleid voeren om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. En misschien wel voor de overheid, wordt het niet tijd voor genderspecifiek beleid op landelijk niveau?

1.4 Leeswijzer

Om de deelvragen en daarmee de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, wordt onderzoek gedaan aan de hand van een onderzoeksmodel (zie figuur 2). In hoofdstuk twee, zal een literatuuronderzoek plaatsvinden. In dit hoofdstuk zal de belangrijkste wetenschappelijke literatuur behandeld worden welke relevant is voor dit onderzoek. Hoofdstuk drie heeft betrekking op de methodologische verantwoording, hier wordt het meetinstrument van dit onderzoek onder de loep genomen. Vervolgens worden in hoofdstuk vier de resultaten besproken. Deze scriptie sluit af met hoofdstuk vijf, de conclusie en discussie, waar de belangrijkste bevindingen van het onderzoek worden besproken en een kritische reflectie zal plaatsvinden. Ook zullen in dit hoofdstuk de beperkingen van het onderzoek aan bod komen evenals de aanbevelingen voor verder onderzoek en de aanbevelingen voor de praktijk.

HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER

Dit theoretisch kader is opgebouwd aan de hand van drie invalshoeken. De eerste invalshoek is de man/vrouw verhouding, de groepssamenstelling kan invloed hebben op de doorstroom van vrouwen. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan stereotypen, double-binds en het effect op de doorstroom van vrouwen in de organisatie. De tweede invalshoek, heeft betrekking op de organisatiecultuur. In deze paragraaf worden feminiene en masculiene kenmerken van organisatiecultuur besproken en het eventuele effect dat deze kenmerken hebben op de doorstroom van vrouwen. De derde invalshoek heeft betrekking op diversiteitbeleid. Organisaties proberen door de invoering van beleid de doorstroom van vrouwen naar de top te verhogen. In deze paragraaf worden succesfactoren besproken en handvaten om dit beleid tot een succes te maken.

2.1 Man/vrouw verhouding

De groepssamenstelling in een organisatie kan van grote invloed zijn op de doorstroom van vrouwen naar de top. Het heeft namelijk invloed of er leiding wordt gegeven aan een uniforme groep, ofwel een groep waarbij alle groepsleden dezelfde persoonskenmerken hebben, zoals sekse. In groepen waarbij een meerderheid van de leden dezelfde sekse heeft, ontwikkelt er een dominante stijl en omgangsvorm tussen de groepsleden. De meerderheidsgroep bepaald de standaarden binnen de organisatie. Daarentegen worden de leden van de minderheidsgroepen gezien als ‘symboolfiguren’, welke de hele minderheidsgroepen representeren. Als de meerderheidsgroep in een organisatie uit mannen bestaat en de minderheidsgroep uit vrouwen, zal in de perceptie van mannelijke medewerkers, collega’s of ondergeschikten de vrouwelijke leidinggevendenden op symbolische wijze ‘de groep’ vrouwen binnen de organisatie representeren. Kanter beschreef dit proces in 1977 in haar studie “Men and Women of the Corporation” en benoemde leidinggevendenden in dergelijke minderheidsposities als ‘tokens’.

Dit effect is het gevolg van genderstereotypes, ofwel “de geïdealiseerde toeschrijvingen van gedragingen, kwaliteiten en houdingen van vrouwen en mannen die via socialisatieprocessen geïnternaliseerd worden” (Draulans, 2001:4). Stereotypen ontstaan door generalisaties die worden gemaakt tussen de verschillende categorieën van groepen of mensen. In dit geval, genderstereotypen ontstaan door generalisaties die laten zien hoe mannen en vrouwen van elkaar verschillen (Catalyst, 2005). Wij gebruiken stereotypen om snel te anticiperen en reageren op verschillen, ofwel we gebruiken stereotypen omdat ze ons helpen om tijd en energie te besparen. Dit gebeurt snel bij het oordelen over mannen en vrouwen omdat op het eerste oog duidelijke verschillen te constateren zijn. Stereotypes zijn niet per definitie slecht, maar generalisaties die

gemaakt worden over mensen zijn vaak verkeerd. Mensen zijn namelijk extreem complex en het gedrag is verschillend in situatie tot situatie, daarom kloppen stereotypes meestal niet als er geoordeeld wordt over mensen. De algemene perceptie in onze samenleving is, dat mannen in organisaties als leiders worden gezien en vrouwen niet. Schein (2001) noemt deze associatie, het ‘*think-manager-think-male*’ principe.

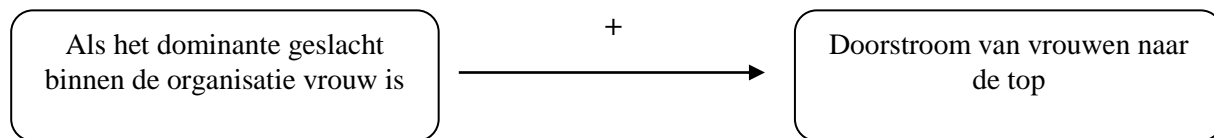
Deze stereotypen kunnen ‘double-binds’ tot gevolg hebben. Double-binds word door de American Heritage Dictionary als volgt omschreven; “**Double-bind** *n* (1) A psychological impasse created when contradictory demands are made of an individual...so that no matter which directive is followed, the response will be construed as incorrect. (2) A situation in which a person must choose between equally unsatisfactory alternatives; a punishing and inescapable dilemma”. (American Heritage Dictionary uit: Catalyst, 2007, p.1) Het concept is geïntroduceerd door Bateson (1972) en Watzlawick, Beavin, en Jackson (1967). Double-bind is een gedragsnorm die een situatie creëert waarin een persoon niets goed kan doen, ongeacht de dingen die hij doet. Typisch double-bind voor vrouwen in leiderschapsposities, waar de standaarden en gewoontes in de organisatie zijn bepaald door een meerderheid aan mannen, is dat vrouwen zich moeten gedragen als sterke en autoritaire vrouwen (kenmerken van mannen) om serieus genomen te worden. Maar als vrouwen zich te agressief gedragen, zullen ze als ‘bitchy’ worden aangemerkt (Jamieson, 1995).

Volgens Derksema (2003) worden double-binds enerzijds gecreëerd door ‘het principe van de sociale identiteitstheorie’ en anderzijds door ‘de normatieve werking van genderstereotypen’ (Derksema, 2003). Met het principe van de sociale identiteitstheorie wordt bedoeld dat men een positief zelfbeeld verkrijgt wanneer men behoort tot een meer gewaardeerde groep. Men distantieert zich van de eigenschappen die tot minder gewaardeerde groepen behoren. Als de meerderheidsgroep uit mannen bestaat en de minderheidsgroep uit vrouwen, zullen vrouwen zich mannelijk moeten gedragen om een positief zelfbeeld te behouden. Daarnaast is mannelijk gedrag ook nodig om serieus genomen te worden (Derksema, 2003). Alleen blijkt in de praktijk dat vrouwen door de werkomgeving worden afgestraft als ze dit gedrag vertonen (Jamieson, 1995). De normatieve werking van genderstereotypen zorgen volgens Derksema (2003) voor deze afstraffing. In het onderzoek van Derksema, worden ‘beschrijvende’ en ‘normatieve’ (voorschrijvende) stereotypen over mannen vrouwen onderscheiden. Beschrijvende stereotypen laten zien hoe mannen en vrouwen zich gedragen, echter laten normatieve stereotypen zien hoe mannen en vrouwen zich zouden ‘moeten’ gedragen.

Wanneer een organisatie meer mannen dan vrouwen (of vice versa) in invloedrijke posities heeft, neigt de cultuur naar het overnemen van attributen die het dominante geslacht begunstigt, er wordt dan gesproken

van *gendered organizations* (Jackson, 2002). De literatuur laat zien dat de meerderheidsgroep als meer positief zal worden ervaren binnen de organisatie dan de minderheidsgroep. De verwachting is daarom dat er meer vrouwen doorstromen in een organisatie waar het dominante geslacht vrouwelijk is, dan wanneer het dominante geslacht mannelijk is.

Hypothese 1: De verwachting is dat er meer vrouwen doorstromen naar de top in organisaties met overwegend meer vrouwen dan mannen, dan organisaties met overwegend meer mannen dan vrouwen.



2.2 Organisatiecultuur

Belangrijk voor dit onderzoek is bepalen welk effect organisatiecultuur heeft op de doorstroom van vrouwen. Allereerst zal het begrip organisatiecultuur worden toegelicht. Vervolgens zal organisatiecultuur worden beschreven in feminiene en masculiene termen en het effect op de doorstroom van vrouwen. Tot slot wordt het *Competing Values Framework* van Cameron en Quinn (1999) besproken, welke vier verschillende organisatieculturen onderscheidt, wat gebruikt kan worden om te bepalen over welke cultuur een organisatie beschikt.

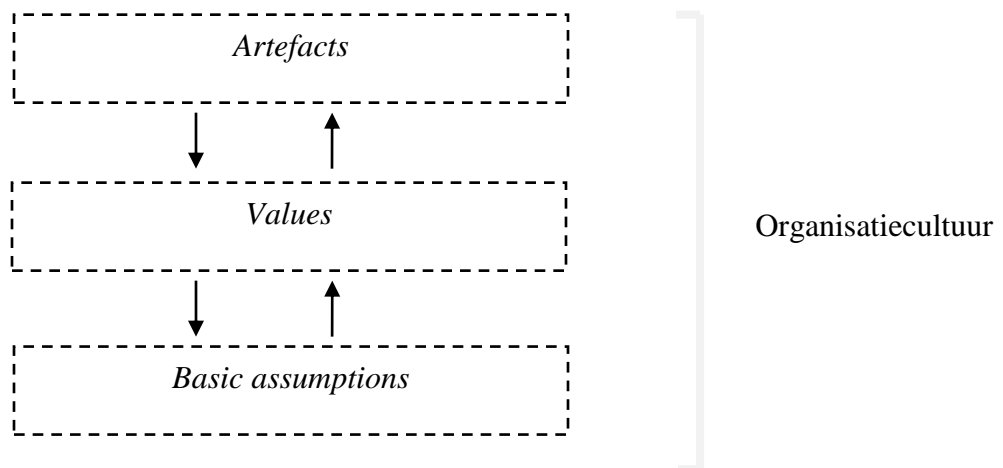
Organisatiecultuur

Organisatiecultuur is een populair en veelgebruikt begrip met een grote variëteit aan definities. Tot aan de jaren '80 was onduidelijk wat organisatiecultuur inhield. Van grote invloed op theorieën over organisatiecultuur was Edgar Schein (1984). Schein heeft voortgebouwd op de theorieën en onderzoeken van Wilkins (1983), Wilkins veronderstelt dat organisatiecultuur bestaat uit het gebruikelijke gedrag en onderliggende aannames van een groep mensen. Schein benadrukte later dat het draait om de basisveronderstellingen van een groep mensen, omdat de groep deze als vanzelfsprekend beschouwt. Cameron en Quinn (1999) geven later aan dat organisatiecultuur refereert naar vanzelfsprekende waarden, onderliggende veronderstellingen, verwachtingen en collectieve geheugens die in de organisatie aanwezig zijn. Cameron en Quinn laten zien dat organisatiecultuur ook een belangrijke invloed heeft op de resultaten van de organisatie. Samengevat, zorgen de waarden en veronderstellingen van medewerkers

voor de dominante eigenschappen van de organisatie, ofwel de organisatiecultuur. Langzamerhand ontstond het inzicht dat organisatiecultuur bestaat uit verschillende niveaus en dimensies, waar ook de omgeving van de organisatie een rol speelt.

In de wetenschappelijke literatuur wordt cultuur bekeken in verschillende niveaus, of dimensies. Verschillende wetenschappers, onder andere Hofstede (1986), hebben de niveaus van cultuur in een model weergegeven. Vaak wordt hiervoor een ui-vormig model gebruikt, om aan te geven dat het van buiten naar binnen steeds moeilijker is om niveaus te herkennen. De kern van organisatiecultuur bestaat volgens Hofstede uit, *waarden*. Waarden zijn moeilijk te veranderen omdat ze vroeg zijn aangeleerd en voornamelijk bestaan uit gevoelszaken. De buitenste ‘schillen’ van het model, *symbolen*, *helden* en *rituelen*, worden door Hofstede aangeduid als de ‘praktijken’. Voor een waarnemer zijn deze praktijken zichtbaar, echter is de betekenis van deze culturele uitingen niet zichtbaar. Onder symbolen vallen uiterlijkheden (o.a. kleding, statussymbolen, gebaren, woorden en afbeeldingen). Helden zijn personen die dienen als voorbeeld voor de cultuur. Rituelen zijn collectieve activiteiten die essentieel zijn voor leden van de groep. Het doel van deze rituelen is de groep meer met elkaar te verbinden en dit stelt de leider in staat om gezag te vestigen.

Schein (1996) stelt dat organisatiecultuur uit drie verschillende niveaus bestaat (zie figuur 3), namelijk *artefacts*, *values* en *basic assumptions*. Het eerste niveau bestaat uit *artefacts*, dat zijn de meest zichtbare uitingen van cultuur, hieronder vallen gedrag, taal en rituelen. Het tweede niveau, de *values*, zijn de waarden binnen de organisatie deze geven weer wat ‘goed’ of ‘slecht’ is. Het laatste niveau, de *basic assumptions*, zijn vanzelfsprekende, onbewuste ideeën en gevoelens die volgens Schein de essentie van cultuur vormen. Deze verschillende niveaus van organisatiecultuur maken het begrip complex.



Figuur 3: “Three levels of culture” (Schein, 1996)

Masculiene en feminiene dimensies van organisatiecultuur

Organisatiecultuur wordt in de wetenschappelijke literatuur ook beschreven in termen van stereotype masculiene en feminiene dimensies (Hofstede, 1980; Schein, 1985; Quinn, 1988). Welke interessant is voor dit onderzoek, omdat deze organisatieculturen wellicht een effect laten zien op de doorstroom van vrouwen naar de top. Zo heeft Quinn onderscheid gemaakt tussen ‘human relations culture’ en ‘rational goal culture’. In de ‘human relations culture’ ligt de nadruk op menselijke ontwikkeling, aandacht voor menselijke relaties en goede samenwerkingsverbanden. Waar in de ‘rational goal culture’ de nadruk wordt gelegd op het leveren van prestaties en productiedoelen. Ook Schein (1985) heeft een dergelijke indeling gemaakt op masculiene en feminiene dimensies van organisatieculturen. Schein (1985) heeft de ‘macht en prestatie cultuur’ en de ‘steun en rol cultuur’ onderscheiden. Beide dimensies vertonen grote overeenkomsten met de stereotype masculiene en feminiene normen en waarden die heersen in de Westerse cultuur.

Stereotype masculiene normen en waarden worden beschreven als rationaliteit, competitie en onafhankelijkheid. Welke overeenkomen met het ‘rational goal culture’ van Quinn en de ‘macht en prestatie cultuur’ van Schein. Stereotype feminiene normen en waarden leggen de nadruk op respect voor wederzijdse afhankelijkheid en verbinding. Welke overeenkomen met de ‘human relations culture’ van Quinn en de ‘steun en rol cultuur’ van Schein. In een masculiene organisatiecultuur ligt de nadruk op het individu en zelf-promotie. Vaak is er sprake van een sterke competitie, een hoge prestatiedruk en is er een taboe op emotie en kwetsbaarheid. Mannen hebben over het algemeen geen moeite met het accepteren van autoriteit, door hun competitieve houding. Verder zijn ze meer gericht op promotie en groei, desnoods ten koste van elkaar. In een feminiene organisatiecultuur ligt de nadruk op menselijke verhoudingen, onderlinge relaties en zelfontplooiing. Expressie en het delen van emotie is belangrijk in een feminiene organisatiecultuur, verder zien we vaak een platte organisatiestructuur met participatieve besluitvorming. Voor een overzicht van deze tegengestelde dimensies van feminiene en masculiene kenmerken zie figuur 4.

| Masculiene normen en waarden | Feminiene normen en waarden |
|----------------------------------|---|
| Competitie | Collegialiteit |
| Individualisme | Collectiviteit |
| Belang van materiële beloning | Belang van positieve feedback |
| Hoge prestatiedruk | Belang van persoonlijk ontplooiing |
| Grote tijdsinzet | Aanwezigheid van belang werk-prive balans |
| Belang van status, hiërarchie | Participatie en besluitvorming |
| Taboe op emotie en kwetsbaarheid | Expressie en delen van emotie |

Figuur 4: Masculiene en feminiene dimensies van organisatieculturen (Fischer et al., 2000)

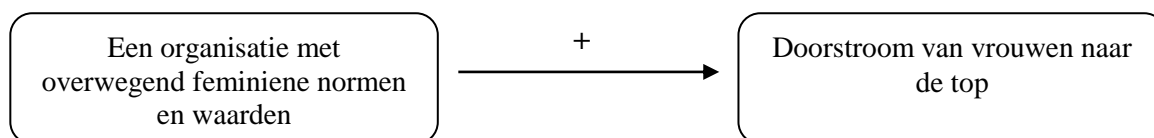
In de literatuur over organisatiecultuur en de doorstroom van vrouwen wordt gesuggereerd dat organisaties als masculien worden getypeerd als masculiene normen en waarden de cultuur van de organisatie overheersen. Vice versa, worden organisaties als feminien getypeerd als feminiene normen en waarden de cultuur van de organisatie overheersen (o.a. Marshall, 1993). De vraag is of er verschillen bestaan tussen organisatieculturen met overwegend masculiene kenmerken en organisatieculturen met overwegend feminiene kenmerken en de invloed die ze uitoefenen op de doorstroom van vrouwen naar de top. Het is belangrijk om te realiseren dat masculien niet hetzelfde is als mannelijk en feminien niet hetzelfde als vrouwelijk. In de literatuur wordt verondersteld dat masculiene organisatieculturen gunstiger zijn voor de carrière van mannen dan voor de carrière van vrouwen (Fischer et. al., 2002).

De verklaring voor dit effect wordt door de literatuur gelegd bij zelf-selectie en externe selectie. Zelf-selectie, omdat een organisatiecultuur bepaalt of medewerkers zich ‘thuis’ voelen, gemotiveerd en geëngageerd zijn. De organisatiecultuur zorgt ervoor dat mensen zich aangetrokken voelen. De voorspelling is dat mannen zich vaker aangetrokken voelen tot een masculiene organisatiecultuur dan vrouwen. Daarnaast wordt de verklaring gelegd bij externe selectie, een organisatiecultuur heeft namelijk ook een uitsluitende functie. De organisatie zal enkel medewerkers selecteren die binnen de bestaande organisatiecultuur passen (Fischer et al, 2000). De organisatiecultuur zorgt voor een bepaald verwachtingspatroon, medewerkers kunnen op basis van deze cultuur inschatten wat er van hen verwacht wordt en andersom, wat de organisatie van hen verwacht. Door de organisatiecultuur kunnen er duidelijke verwachtingen bestaan over het type werknemer dat men hoog acht (bijvoorbeeld, liever een assertief en dominant, dan een bescheiden persoon). Op grond van deze verwachtingspatronen worden nieuwe leden geselecteerd en gepromoveerd die binnen de cultuur passen, terwijl mensen die niet thuis

horen in de organisatie worden afgewezen (Fischer et. al, 2002). Leden van de masculiene organisatieculturen zijn geneigd om individuen te selecteren die bij hun cultuur passen (welke vaker mannen zullen zijn).

Een cultuur met overwegend masculiene kenmerken heeft een negatief effect op de doorstroom van vrouwen. Dan rest de vraag, heeft een organisatiecultuur met feminiene kenmerken een positief effect op de doorstroom van vrouwen? De literatuur laat zien dat een masculiene organisatiecultuur een positief effect heeft op de carrière van mannen door zelfselectie en externe selectie. Deze zelfselectie en externe selectie kunnen ook in de omgekeerde situatie plaatsvinden. Als de cultuur overwegend feminiene kenmerken bevat, bestaat de verwachting dat vrouwen zich meer aangetrokken voelen tot een feminiene organisatiecultuur dan mannen. In een feminiene organisatiecultuur zullen eerder nieuwe leden geselecteerd worden met een vrouwelijk geslacht, daarom wordt voorspeld dat een organisatiecultuur met feminiene kenmerken een negatief effect heeft op de doorstroom van mannen. Waardoor er in een organisatiecultuur met feminiene normen en waarden waarschijnlijk meer vrouwen zullen doorstromen naar de top van de organisatie.

Hypothese 2: De verwachting is dat er meer vrouwen doorstromen naar de top in organisaties met een organisatiecultuur welke overwegend feminiene normen en waarden bezit dan in een organisaties met een organisatiecultuur welke overwegend masculiene normen en waarden bezit.



Model van de concurrerende waarden.

Cameron en Quinn (1999) hebben organisatieculturen schematisch ingedeeld, dit hebben ze gedaan in het zogenaamde *Competing Values Framework* (ofwel het model voor de concurrerende waarden). In dit model worden bestaande organisatie theorieën samengebracht op basis van twee dimensies. De eerste dimensie is gerelateerd aan de organisatiestructuur, variërend van de nadruk op flexibiliteit tot stabiliteit. Dat wil zeggen dat een te grote gerichtheid op stabiliteit ten koste gaat van de flexibiliteit van de organisatie. De tweede dimensie geeft de focus van de organisatie weer, variërend van een interne focus (welzijn en ontwikkeling van medewerkers) tot een externe focus (welzijn en ontwikkeling van de

organisaties). Ofwel een te grote gerichtheid op de interne focus en integratie gaat ten koste van de externe focus, rivaliteit en differentiatie.

Cameron en Quinn zijn uitgegaan van bovenstaande uitersten en hebben een model en specifieke vragenlijst (*Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI-instrument)) ontwikkeld ten behoeve van onderzoek naar organisatie- en cultuurveranderingen. Op basis hiervan worden vier verschillende culturen omschreven,

1. De *familiecultuur*; deze cultuur wordt gekenmerkt door gemeenschappelijke waarden en doelstellingen, een participatieve instelling, individualiteit en een typisch 'wij-gevoel'. Deze cultuur wordt beschouwd als een mensvriendelijke cultuur in om in te werken, waar medewerkers veel met elkaar gemeen hebben. De betrokkenheid in deze organisatie is groot, en de 'leider' van de organisatie zal worden gezien als een mentor en soms als een vaderfiguur met veel zorg voor de medewerkers.
2. De *adhocratie cultuur*; in deze cultuur zijn flexibiliteit en vrijheid van handelen het belangrijkste. Deze organisatievorm is voornamelijk extern georiënteerd en opereert in een turbulente en dynamische omgeving. Deze externe oriëntatie vraagt om een snelle reactie op ontwikkelingen, waardoor de effectiviteit van de adhocratie voornamelijk ligt op nieuwe producten en diensten en creatieve oplossingen.
3. De *hiërarchie cultuur*; deze cultuur heeft de oriëntatie voornamelijk intern. En de gedachte achter deze organisatievorm is dat routine leidt tot stabiliteit. De verantwoordelijkheden liggen vast en de procedures bepalen wat werknemers doen. Als de efficiëntie daalt, zal geprobeerd worden door een verhoging van de controle om dit te herstellen. Bij elke beslissing spelen regels, tradities en procedures een belangrijke rol. De focus ligt op de lange termijn, die gekenmerkt wordt door voorspelbaarheid, stabiliteit en efficiëntie.
4. De *marktcultuur*; deze cultuur richt zich op transacties met voornamelijk externe belanghebbende (o.a. leveranciers, klanten, vakbonden etc.) om op deze manier een concurrentievoordeel te behalen. Het uitgangspunt is dat de externe omgeving niet vriendelijk maar vijandig is en de consument veeleisend is. Een duidelijk doel en een agressieve strategie moeten leiden tot productiviteit en winstgevendheid. Er is dus een resultaatgerichte cultuur en de nadruk ligt op het behalen van een groot marktaandeel.

In figuur 5 is deze typologie schematisch weergegeven.



Figuur 5: OCAI-model (Cameron & Quinn, 1999)

Om te komen tot een indeling in de verschillende cultuurtypen hebben Cameron en Quinn zes inhoudsdimensies ontwikkeld (organisatiekenmerken, leiding van de organisatie, personeelsmanagement, het bindmiddel van de organisatie, strategische accenten en de succescriteria). Deze dimensies hebben in onderzoek laten zien dat dit een adequaat beeld geeft van het soort cultuur in de organisatie (Cameron & Quinn, 1999).

Feminiene en masculiene dimensies in model van concurrerende waarden

In deze paragraaf worden de masculiene en feminiene kenmerken van de organisatiecultuur en het concurrerend waardenmodel van Cameron en Quinn (1999) samengevoegd. Het blijkt namelijk dat de masculiene/feminiene dimensies gelijk zijn aan andere dimensies die zijn beschreven door verschillende auteurs in het vakgebied organisatiepsychologie. Namelijk ‘power-oriented cultures’ versus ‘people-oriented cultures’ (Williams, Dobson & Walters, 1989) en de eerder besproken culturen, namelijk de ‘macht en prestatie cultuur’ en ‘steun en rol cultuur’ van Schein (1988) en de ‘rational goal culture’ en de ‘human relations culture’ van Quinn (1988).

Als we het *Competing Value Framework* van Cameron en Quinn (1999) bekijken, zien we dat de marktcultuur aansluiting vindt bij de ‘macht en prestatie cultuur’ van Schein (1988) en de ‘rational goal culture’ van Quinn (1988) welke we kunnen typeren als stereotypisch masculien. Het gaat binnen deze cultuur om winstgevendheid en productiviteit met een hoge prestatiedruk, competitie en individualisme. Deze masculiene normen en waarden, zorgen voor de verwachting dat de samenhang tussen het

percentage vrouwen aan de top en de kenmerken die een organisatiecultuur van een marktcultuur bevat negatief is.

Hypothese 2a: De verwachting is dat er minder vrouwen doorstromen naar de top in organisaties die worden getypeerd als marktcultuur

De familiecultuur vindt aansluiting bij de 'steun en rol cultuur' van Schein (1988) en de 'human relations culture' van Quinn (1988) welke getypeerd kunnen worden als stereotypisch feminien. In deze cultuur zijn collegialiteit, een participatieve instelling en een 'wij-gevoel' belangrijk. Omdat de familiecultuur alle belangrijke feminiene kenmerken bezit, wordt verwacht dat de samenhang tussen het percentage vrouwen in de top en organisaties met kenmerken van de familiecultuur positief is.

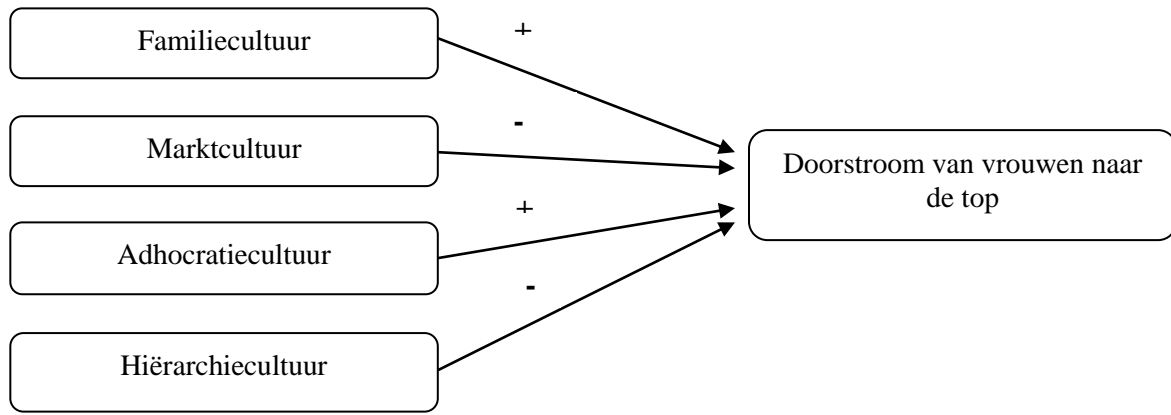
Hypothese 2b: De verwachting is dat er meer vrouwen doorstromen naar de top in organisaties die worden getypeerd als familiecultuur.

Deze overeenkomsten maken het *Competing Values Framework* uitermate geschikt voor dit onderzoek. Maar naast de familiecultuur en marktcultuur onderscheiden Cameron en Quinn (1999) ook de adhocratiecultuur en hiërarchiecultuur. Deze culturen zijn niet volledig gebaseerd op de stereotypische masculiene en feminiene kenmerken zoals de familiecultuur en marktcultuur. Desondanks bevat de hiërarchiecultuur masculiene aspecten, in de hiërarchiecultuur zijn aspecten als competitie, status en hiërarchie zichtbaar. Daarom is de verwachting dat organisaties met kenmerken van een hiërarchiecultuur negatief samenhangen met het percentage vrouwen in de top.

Hypothese 2c: De verwachting is dat er minder vrouwen doorstromen naar de top in organisaties die worden getypeerd als hiërarchiecultuur.

Daarnaast bevat de adhocratiecultuur meer feminiene kenmerken, door de meer platte organisatiestructuur en het belang wat wordt gehecht aan communicatie en informatiemanagement. Echter ontbreekt bij deze cultuur de focus op interne gerichtheid (o.a. ontwikkeling van medewerkers), welke beschouwd kan worden als een feminien kenmerk. Desondanks is de verwachting dat er een positieve samenhang bestaat tussen organisaties met kenmerken van de adhocratiecultuur en het percentage vrouwen in de top van de organisatie.

Hypothese 2d: De verwachting is dat er meer vrouwen doorstromen naar de top in organisaties die worden getypeerd als adhocratiecultuur.



2.3 Genderspecifiek beleid

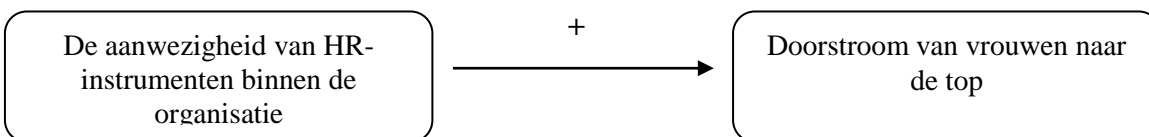
Organisaties proberen de doorstroom van vrouwen te bevorderen door diversiteitbeleid te ontwikkelen. Maar wat moet een organisatie doen, om met diversiteitbeleid de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen? Charter Talent naar de Top heeft een viertal succesfactoren benoemd om succesvol diversiteitbeleid te implementeren (zie bijlage II en III) welke in deze paragraaf worden besproken. De succesfactoren zijn, ‘inzet van HR-instrumenten’, ‘diversiteit als business case’, ‘inbedding in de lijnorganisatie’ en ‘actieve interne en externe communicatie’. Deze succesfactoren worden in deze paragraaf afzonderlijk besproken waarna de relatie wordt gelegd met de wetenschappelijke en management literatuur.

Inzet van HR-instrumenten

Een belangrijk onderdeel van goed diversiteitbeleid, is de inzet van adequate vrouwvriendelijke HR-instrumenten (zie bijlage III). Talent naar de Top heeft verschillende HR ‘best practices’ omschreven. Deze HR-instrumenten zijn verschillend van aard en dienen diverse doelen. Bijvoorbeeld ondersteuning van carrière en ontwikkeling van vrouwen, herziening van werving- en promotiebeleid en het faciliteren van de combinatie zorg en werk. Maar ook uitgebreide programma’s gericht op coaching, mentoring en training en specifieke aandacht voor de balans tussen werk en privé (waaronder ook kinderopvang valt). Het instrumentarium waarmee organisaties het diversiteitbeleid kunnen ondersteunen is erg breed, maar noodzakelijk om het beleid extra kracht bij te zetten.

Als de wetenschappelijke literatuur wordt bekeken over HR-instrumenten en de doorstroom van vrouwen, kan er geconcludeerd worden dat auteurs (Mills, 1992; Cassell & Walsh, 1997) het lage percentage vrouwen aan de top verklaren door een gebrek aan HR-instrumenten. De inzet van HR-instrumenten zullen volgens deze auteurs de doorstroom van vrouwen naar de top verhogen, evenals Talent naar de Top beargumenteerd in aanbevelingen voor succesvol diversiteitbeleid. De verwachting is daarom dat de inzet van HR-instrumenten de doorstroom van vrouwen naar de top bevorderen.

Hypothese 3: De verwachting is dat de inzet van HR-instrumenten de doorstroom van vrouwen naar de top bevordert.



Naast de inzet van HR-instrumenten heeft Talent naar de top nog drie succesfactoren omschreven. Dit zijn, 'diversiteit als business case', 'inbedding in de lijnorganisatie' en 'actieve interne en externe communicatie' (Monitoring Talent naar de Top, 2010). Deze succesfactoren worden achtereenvolgens besproken.

Diversiteit als business case

Het is belangrijk om de nadruk te leggen op de inbedding van diversiteit op strategisch niveau, de top zal inzicht moeten ontwikkelen dat diversiteit een positieve bijdrage levert op het lange termijn succes, dit zal vervolgens geïntegreerd moeten worden in de visie en strategie. Zodat de man/vrouw diversiteit op strategisch niveau wordt vastgelegd.

Inbedding in de lijnorganisatie

Wanneer diversiteit zich verder ontwikkelt in organisaties, wordt dit ook meer zichtbaar op tactisch en uitvoerend niveau. De verantwoordelijkheid voor diversiteit wordt vanuit de top en staf meer in de lijnorganisatie doorgezet. Bijvoorbeeld de koppeling van een prestatiebeoordeling en beloning van concrete diversiteitdoelstellingen. Het is van belang dat op uitvoerend niveau de doelstellingen met betrekking tot diversiteit worden geformuleerd. Hierdoor wordt de meetbaarheid en zichtbaarheid van man/vrouw diversiteit vergroot. Tevens vergroot het de kans op effectiviteit en draagvlak binnen de organisatie.

Actieve interne en externe communicatie

Zowel de interne als externe communicatie is een terugkerend belangrijk onderdeel. Het succesvol overbrengen van de visie, doelstellingen en activiteiten is van groot belang voor het creëren van draagvlak, voor de motivatie en sturing binnen de organisatie. Waar in de eerste fase communicatie vooral ‘top-down’ wordt ingezet om urgentie te creëren en het management te betrekken bij de diversiteitdoelstelling. Is communicatie later een belangrijk middel in het overbrengen van de doelen of het vieren van behaalde successen. Hoewel de communicatie op verschillende wijze is in te vullen bij het uitdragen van diversiteit, is het van belang dat dit op een gestructureerde wijze plaatsvindt. Communicatie kan gedurende het gehele proces zorgen voor bewustwording en vergroting van het draagvlak binnen de organisatie.

Als de succesfactoren, ‘diversiteit als business case’, ‘inbedding in de lijnorganisatie’ en ‘actieve interne en externe communicatie’ worden bekeken en vergeleken met wetenschappelijke en managementliteratuur zien we overeenkomsten met literatuur over cultuurverandering en verschillende cultuurverandermodellen. Om deze overeenkomsten duidelijk te maken, wordt er eerst aandacht besteed aan wetenschappelijke literatuur over cultuurverandering en vervolgens aan de verschillende cultuurverandermodellen.

Cultuurverandering

Over de veranderbaarheid van een organisatiecultuur is veel onenigheid binnen de wetenschappelijke literatuur. Centraal in dit wetenschappelijke debat staat de vraag of het mogelijk is om een cultuur via bewuste beïnvloeding te veranderen. Welk standpunt de auteur inneemt is mede afhankelijk van de definitie die de auteur aan cultuur geeft. Davies et al. (2000) stelt dat wanneer cultuur wordt gezien als iets wat een organisatie *heeft*, het mogelijk is om een organisatiecultuur te creëren, veranderen en managen. Wanneer auteurs cultuur bekijken als iets dat de organisatie *is*, zijn de concepten cultuur en organisatie niet van elkaar te scheiden (Bate, 1994). Volgens Ogbonna (1993) is het daarom lastig om controle te krijgen over dit fenomeen, *“organizations don’t have cultures, and this is why culture is so difficult to change”* (Ogbonna, 1993: 114). Daarnaast is er ook een groep auteurs die beide gedachtes over cultuurverandering verwerpt. Deze groep auteurs ziet cultuur voornamelijk iets dat bestaat uit *basic assumptions* (Schein, 1996), en verandering in gedrag wordt daarom niet gezien als een cultuurverandering.

In deze scriptie volg ik de definitie van Koeleman (2002). Deze auteur definieert cultuurverandering als, *“Een wijziging in de manier van denken en werken van medewerkers in de organisatie en van het*

daaraan ten grondslag liggende patroon van normen en waarden” (Koeleman, 2002, p. 25). Bij een cultuurverandering is duidelijk een scheiding zichtbaar tussen de huidige cultuur, die verandert dient te worden en de gewenste toekomstige cultuur (Schein, 2000). Mede door de complexiteit van de organisatiecultuur is dit voor organisaties een enorme uitdaging en niet gemakkelijk. Dit heeft onder andere te maken met het lange bestaan van de gewoonten, gebruiken, normen en waarden die aanwezig zijn in een organisatiecultuur. Daarbij is de organisatiecultuur ‘ongereflecteerd’ dat wil zeggen, dat niemand deze gewoonten, gebruiken, normen en waarden meer ziet als een manier van doen, maar als dé manier van doen. Het wordt een onderdeel van de *mindset* (de mentale houding) van de leden binnen de organisatie.

Cultuurverandermodellen

Om te bewerkstelligen dat diversiteit onderdeel wordt van deze *mindset*, zal een cultuurverandering moeten plaatsvinden. Vele auteurs geven aan dat deze cultuurverandering een ingewikkeld en moeizaam proces is. Desondanks hebben verschillende auteurs geprobeerd om de cultuurverandering concreet te maken. Hofstede heeft in zijn boek “Cultures and Organizations” (2005) een praktische ‘checklist’ ontworpen, welke is gericht op leidinggevend.

Samenvattend schrijft hij het volgende;

1. Cultuurverandering is iets wat het topmanagement niet kan en mag delegeren.
2. Begin altijd met een diagnose van de bestaande organisatiecultuur.
3. Een cultuurverandering vraagt strategische keuzes:
 - Hebben we de juiste mensen voor de cultuurverandering?
 - Komt de bestaande organisatiecultuur overeen met de strategie?
 - Zo niet, welke cultuurverandering is noodzakelijk?
4. Creëer een netwerk van veranderingsactoren binnen de organisatie.
 - Wijs sleutelfiguren aan op alle niveaus binnen de organisatie, deze sleutelfiguren zullen andere mensen mee trekken in het veranderproces.
 - Probeer weerbarstige of onwillige mensen te omzeilen.
5. Voer de nodige structurele veranderingen door:
 - Richt afdelingen op of schaf ze af.
 - Voeg afdelingen/arbeidsstaken samen of deel ze op.
6. Voer de nodige procesmatige veranderingen door:
 - Creëer communicatiekanalen of schaf ze af.
 - Creëer controle of schaf ze af.
 - Vervang controle op de input door controle op de output.

7. Herzie het HR-beleid
 - Bekijk de mogelijkheden van outsourcing (uitbesteding)
 - Bekijk de promotiemogelijkheden
 - Zorg voor een goed intern training en ontwikkelingscentrum.
8. Waak over de opvolging van het cultuurveranderingsproces
 - Houdt de aandacht levendig, en blijf het veranderproces doorzetten.
 - Herhaal regelmatig de diagnose van de organisatiecultuur

Naast Hofstede hebben Cohen en Kotter (2005) ook een boek geschreven met de titel “The Heart of Change” (vertaling in Nederlands: “Het hart van de verandering” Praktijkboek), in dit boek worden acht stappen voor een succesvolle verandering beschreven. De acht stappen zijn netjes onder elkaar geformuleerd evenals de ‘checklist’ van Hofstede, dit zal echter in de praktijk tijdens een veranderproces niet voorkomen en zullen de verschillende stappen elkaar waarschijnlijk overlappen. Cohen en Kotter maken duidelijk dat veranderingen binnen organisaties het beste verlopen als de nadruk wordt gelegd op ‘see-feel-change’ (emotie) in plaats van ‘analysis-think-change’ (ratio). Hier verschilt de benadering van Cohen en Kotter met die van Hofstede. Cohen en Kotter zijn namelijk van mening dat een succesvolle verandering dieper gaat dan ratio, namelijk emotie. Emoties die veranderingen mogelijk maken worden gestimuleerd, zoals hoop, optimisme, urgentie, vertrouwen en enthousiasme. Emoties die een verandering belemmeren worden gereduceerd, zoals paniek, onzekerheid, angst en uitputting. De acht stappen van Cohen en Kotter zijn,

Een klimaat voor veranderen scheppen

Stap 1: het gevoel voor noodzaak versterken. Zorg ervoor dat er binnen de organisatie een gevoel van urgentie heerst om te veranderen. Bij deze fase is het belangrijk dat het gevoel van angst en onzekerheid zoveel mogelijk gereduceerd worden.

Stap 2: de leidende coalitie vormen, de verandering zal alleen kunnen plaatsvinden als daar de juiste mensen voor aanwezig zijn. Met ‘juiste’ wordt bedoeld dat deze over de juiste vaardigheden beschikken. Het is belangrijk dat de verandering geleid wordt, dat ze door andere medewerkers als betrouwbaar worden gezien en deze mensen moeten beschikken over het juiste netwerk. Op een gegeven moment zal er niet meer gesproken worden van een ‘*guiding team*’ maar een ‘*guiding coalition*’.

Stap 3: de juiste visie ontwikkelen, er zal een duidelijk, inspirerend en haalbaar toekomstbeeld gevormd moeten worden. De visie moet het belangrijkste gewenste gedrag van de toekomst beschrijven, zodat er strategieën en prestatie maatstaven ontwikkeld kunnen worden welke de visie kunnen ondersteunen.

De hele organisatie bij de verandering betrekken en ervoor toerusten

Stap 4: communiceren om te enthousiasmeren, om onzekerheid en wantrouwen zoveel mogelijk te reduceren is het van belang dat medewerkers op een duidelijke en geloofwaardige manier geïnformeerd worden over de veranderingen. Er zal vertrouwen, steun en betrokkenheid gecreëerd moeten worden om de visie te kunnen verwezenlijken.

Stap 5: mensen in staat stellen om te handelen, in deze fase is het van belang om de barrières die het veranderingsproces bij medewerkers bemoeilijken te reduceren en te verwijderen. Van belang is het dat er openlijk wordt gepraat over het veranderproces.

Stap 6: voor korte termijn successen zorgen, op korte termijn zullen successen behaald moeten worden, welke zichtbaar zijn voor iedereen binnen de organisatie. Het urgentiebesef zal door prestaties zichtbaar te maken een impuls krijgen, mensen zien dat er sprake is van een vooruitgang.

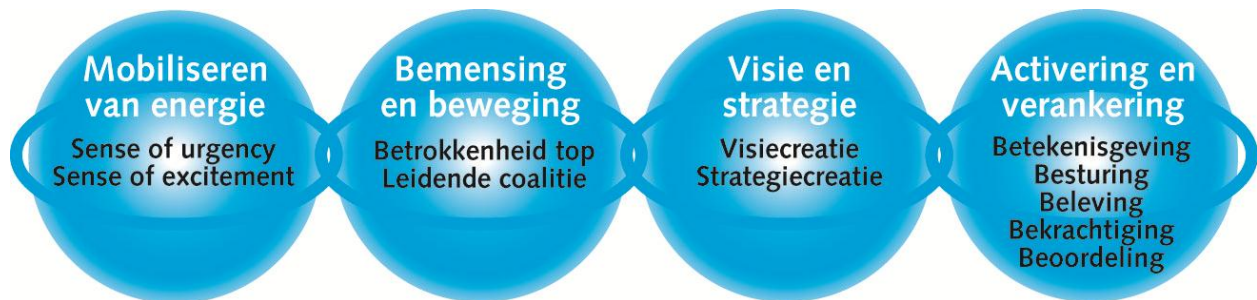
De verandering implementeren en volhouden

Stap 7: niet verslappen, in deze fase zal de nadruk moeten liggen op het goed doorzetten van de verandering. De leidende teams zullen vasthoudend moeten zijn en de voortgang in de gaten houden en meten.

Stap 8: laat het beklijven, leiders zullen tijdens deze laatste stap het nieuwe gedrag moeten erkennen, belonen en in de praktijk brengen om het zo in de organisatie in te bedden, zodat de veranderde situatie de normale gang van zaken wordt.

Veranderketen

Op basis van praktijkervaring en managementliteratuur van onder andere Cohen en Kotter en Hofstede, is er een model ontwikkeld door adviesbureau &Samhoud. Dit model brengt de literatuur van Cohen en Kotter en Hofstede samen in de ‘veranderketen’. Dit model bestaat uit vier dimensies, welke door middel van een keten aan elkaar verbonden zijn (zie figuur 6). Elke dimensie zal afzonderlijk worden toegelicht, vervolgens wordt beschreven hoe de succesfactoren ‘diversiteit als businesscase’, ‘inbedding in de lijnorganisatie’ en ‘actieve interne en externe communicatie’ in dit model geplaatst kunnen worden.



Figuur 6: Veranderketen

Evenals Cohen en Kotter (2005) en Hofstede (2005) gaat dit model ervan uit dat organisatiecultuur meer is dan alleen waarden en normen. De cultuur omvat ook gedragingen, doelen, subjectieve ervaringen en systemen die gebruikt worden. De vier losse dimensies van de veranderketen zijn mobiliseren van energie, bemensing en beweging, visie en strategie en activering en verankering.

1. *Mobiliseren van energie*; Een organisatie of cultuur verandering gebeurd niet omdat het leuk is, maar omdat het moet. Er zal een zogenaamde “sense of urgency” of “sense of excitement” aanwezig moeten zijn. “Sense of urgency” ontstaat als men bedreigingen en zwaktes ziet, hierbij draait het om een noodzaak. De “sense of urgency” is altijd verbonden met een aanwijsbare, belangrijke en urgente dreiging. “Sense of excitement” ontstaat doordat men kansen en uitdagingen ziet. Hier gaat het dan vooral om de innerlijke drijfveer, de wil om te veranderen. Hier is een duidelijke overlap te zien in de eerste stap van Cohen en Kotter (2005), “*Increase urgency*”.

Deze fase komt terug in het adviesrapport van Charter Talent naar de Top, de succesfactor ‘diversiteit als businesscase’. De top van de organisatie zal inzicht moeten ontwikkelen dat diversiteit een positieve bijdrage levert op het lange termijn succes. Er zal een bepaald gevoel van urgentie aanwezig moeten zijn om aandacht te besteden aan diversiteit.

2. *Bemensing en beweging*; Betrokkenheid van de top is noodzakelijk, de leidinggevende aan de top zullen zich persoonlijk aan het veranderproces moeten verbinden en zich verantwoordelijk voelen voor de gekozen richting. Echter is alleen de top niet genoeg, er zullen ook een groep enthousiaste medewerkers over de volle breedte van de organisatie aanwezig moeten zijn die de verandering ondersteunen. Collins (2004) stelt dat goede leiders eerst kijken of ze wel de goede medewerkers hebben om de verandering tot een succes te maken. Ook Cohen en Kotter (2005)

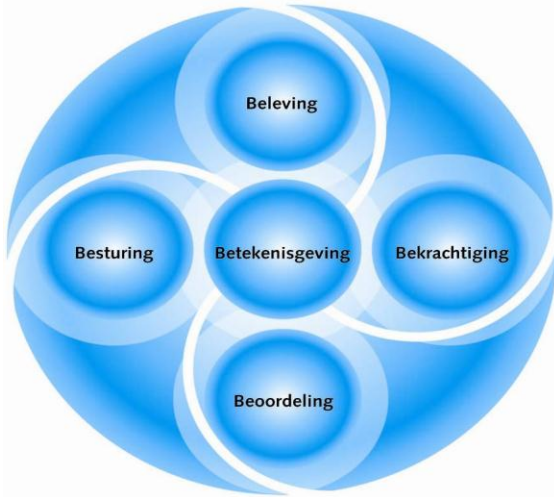
benoemen in hun stappenplan dat het noodzakelijk is om de juiste medewerkers in de organisatie aanwezig te hebben bij een veranderproces. Deze fase is ook bij andere auteurs terug te vinden.

Het adviesrapport laat zien dat de top van de organisatie diversiteit zal moeten steunen. Dit wordt gecreëerd door de CEO eindverantwoordelijk te maken voor de implementatie van het Charter. In het adviesrapport wordt niets vermeld over de enthousiaste medewerkers die noodzakelijk zijn om diversiteit te ondersteunen. Echter laten de verschillende verandermodellen zien dat dit wel noodzakelijk is, wellicht is deze aanvulling gewenst op de huidige succesfactoren.

3. *Visie en strategie*; In deze fase van de veranderketen zal de kern en koers bepaald moeten worden. Dat wil zeggen dat er een visie en vervolgens een strategie gedefinieerd moet worden. Idealiter gebeurt dit proces participatief met betrokkenheid van medewerkers uit de organisatie. Bij het visieproces zal er een hoger doel, gewaagd doel, kernwaarden en kernkwaliteiten van de organisatie geformuleerd moeten worden. En in het strategieproces wordt verder uitgewerkt hoe men de visie wil realiseren. De visie wordt op deze manier concreet gemaakt voor medewerkers op de werkvloer, de strategie is een logische schakel tussen de visie en daadwerkelijke acties van medewerkers. Belangrijk zijn hier het formuleren van doelstellingen, de benodigde middelen en langs welke weg de strategie uitgevoerd gaat worden. Deze fase van de veranderketen kent overlap met stap 3 van Kotter, *de juiste visie ontwikkelen*. In beide modellen is binnen deze stap ook de strategievorming belangrijk. Deze stap zal de betrokkenheid van medewerkers vergroten, omdat medewerkers op deze manier een persoonlijke bijdrage kunnen leveren aan het veranderproces.

Diversiteit zal geïntegreerd moeten worden in zowel de visie als de strategie. Zodat de man/vrouw diversiteit op strategisch niveau wordt vastgelegd door de organisatie, waardoor duidelijke doelstellingen geformuleerd kunnen worden. Dit onderdeel zien we ook terug in de succesfactor 'diversiteit als businesscase'.

4. *Activering en verankering*; Voor de laatste schakel van de veranderketen, *activering en verankering*, is in een apart model (het zogenaamde 5B model) ontwikkeld (zie figuur 7).



Figuur 7: 5-B model

Het 5B-model geeft aan welke elementen aanwezig moeten zijn in een verandering om visie en strategie te kunnen realiseren. Dit kan gezien worden als de afronding van de ‘veranderketen’. Het model bestaat uit vijf culturele processen welke elkaar beïnvloeden. Om te beginnen met, *betekenisgeving*, het is van groot belang dat medewerkers begrijpen waarom de verandering doorgevoerd zal moeten worden in relatie met de praktijk van alle dag. Medewerkers zullen een verandering namelijk eerder steunen wanneer ze ‘het waarom’ weten. De tweede bol, *besturing*, heeft betrekking op de strategie, en doelstellingen. Deze behoren in lijn te zijn met de visie, en de doelstellingen zullen moeten doorvertaald worden naar alle niveaus binnen de organisatie. De derde bol, *beleving*, heeft betrekking op de manier waarop de verandering in de organisatie wordt beleefd. Bij een positieve beleving, zullen werknemers zich meer betrokken inzetten. Daarom is het belangrijk dat iedereen de relatie ziet tussen de verandering en de dagelijkse werkzaamheden. De vierde bol, *bekrachtiging*, gaat over het gedrag van het management. Het management zal er voor moeten zorgen dat de visie en strategie niet enkel woorden zijn maar worden bekrachtigd in de praktijk. Hierin hebben ze een duidelijke voorbeeldfunctie, ook behoort hier het stimuleren en ondersteunen van gewenst gedrag bij. De laatste bol, *beoordeling*, zal ervoor moeten zorgen dat de verandering een basis vormt voor de beoordeling van de organisatie, teams en individuen. Dit 5B-model heeft overeenkomsten met stap acht van Cohen en Kotter (2005).

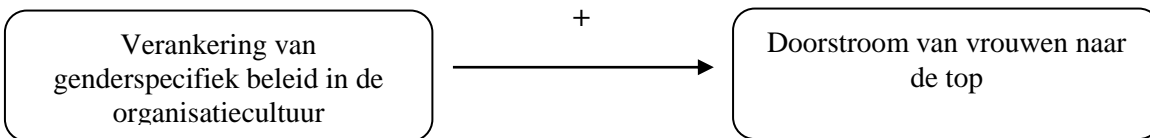
Het 5B-model is gericht op het inbedden van de verandering in de organisatie. Wanneer diversiteitsbeleid ingebed wordt in de organisatie, zal de verantwoordelijkheid voor diversiteit van de top en staf meer

doorgezet moeten worden in de lijnorganisatie. Door bijvoorbeeld concrete prestatiedoelstellingen te formuleren en daar een beloningssysteem aan te hangen. Op uitvoerend niveau zal duidelijk moeten worden wat de persoonlijke bijdrage is aan het behalen van de diversiteitdoelstellingen. Dit onderdeel zien we terug in de succesfactor, ‘inbedding in de lijnorganisatie’.

In dit verandermodel zien we de eerste twee succesfactoren duidelijk terug namelijk, ‘diversiteit als businesscase’ en ‘inbedding in de lijnorganisatie’. Maar ook de succesfactor ‘actieve interne en externe communicatie’ vinden we terug in dit model. Deze is verweven door de verschillende dimensies van de veranderketen. Zo is deze communicatie belangrijk om urgentie te creëren (mobiliseren van energie), om draagvlak te creëren (bemensing en beweging) en de visie en strategie over te kunnen brengen (visie en strategie). Later in het proces is communicatie belangrijk om doelen over te brengen en successen te vieren (activering en verankering).

Als alle stappen van deze ‘veranderketen’ doorlopen zijn, is de voorspelling dat een organisatie een succesvolle cultuurverandering heeft ondergaan. Als een organisatie de stappen van de ‘veranderketen’ doorloopt toegepast op diversiteit, is de voorspelling dat na het doorlopen van de verschillende stappen diversiteitbeleid is verankerd in de organisatiecultuur. En de verwachting is dat organisaties die diversiteitbeleid hebben verankerd succesvoller zijn in de doorstroom van vrouwen naar de top, dan organisaties die dat niet hebben.

Hypothese 4: De verwachting is dat organisaties die maatregelen om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen verankerd hebben in de organisatiecultuur, succesvoller zijn in de doorstroom van vrouwen naar de top dan organisaties die dat niet verankerd hebben in de organisatiecultuur.



HOOFDSTUK 3: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In de vorige hoofdstukken is de theoretische achtergrond van dit onderzoek behandeld. Voordat de resultaten van dit onderzoek worden besproken in het volgende hoofdstuk, wordt in dit hoofdstuk de methode van onderzoek verder toegelicht. Er wordt achtereenvolgens ingegaan op: de onderzoeksbenadering, het meetinstrument, de procedure, de dataverzamelmethode, de respondenten, de analyse en tot slot de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksbenadering

Globaal bestaan er twee algemene opvattingen van onderzoek, de empirisch-analytische opvatting en de interpretatieve opvatting. Onder opvatting van onderzoek verstaan we het geheel van aannames en vooronderstellingen over de sociale werkelijkheid en, in het verlengde daarvan, de wijze waarop men door middel van onderzoek de werkelijkheid kan leren kennen (Boeijs, 2005). Deze filosofische achtergronden hebben gevolgen voor de onderzoekspraktijk. Dit onderzoek volgt de empirisch-analytische opvatting, welke een voorkeur heeft voor kwantitatief onderzoek. Dit onderzoek gaat op zoek naar overeenkomsten en verschillen in de theorie en empirie. Het empirische gedeelte bestaat uit een elektronische vragenlijst (kwantitatief onderzoek), er wordt onderzocht welke organisatiefactoren een rol spelen bij de bevordering van de doorstroom van vrouwen naar de top. Om antwoorden op deze onderzoeksvraag te kunnen generaliseren, is een grote onderzoekspopulatie noodzakelijk. Hierdoor de keuze is gevallen op kwantitatief onderzoek. De grote onderzoeksgroep is eenvoudiger benaderbaar via kwantitatief onderzoek en daarnaast hebben de respondenten een groter gevoel van anonimiteit en is de verwerking van de gegevens makkelijker (Velde, 2000; Wimmer & Dominick, 2002).

Gebaseerd op de wetenschappelijke literatuur is de volgende centrale vraagstelling geformuleerd:

Welke organisatie factoren spelen een rol in de bevordering van de doorstroom van vrouwen naar de top binnen organisaties die aangesloten zijn bij 'Charter Talent naar de Top' en in hoeverre kan genderspecifiek beleid bijdragen aan de doorstroom van vrouwen naar de top?

Om deze vraag te beantwoorden zijn er meerdere deelvragen geformuleerd:

1. *Welke invloed heeft het dominante geslacht (man/vrouw verhouding) op de doorstroom van vrouwen naar de top?*
2. *Welke invloed hebben masculiene en feminiene kenmerken van organisatieculturen op de doorstroom van vrouwen naar de top?*

3. *Welke rol speelt de inzet van HR-instrumenten bij de doorstroom van vrouwen naar de top?*
4. *Welke relatie bestaat er tussen de mate waarin genderspecifiek beleid is verankerd in de organisatiecultuur en de doorstroom van vrouwen in de organisatie?*

3.2 Meetinstrument

In deze paragraaf wordt het meetinstrument besproken waarmee het onderzoek is uitgevoerd. De elektronische vragenlijst bestaat uit vijf onderdelen; algemene informatie, stand van zaken op het gebied van diversiteit, organisatiecultuur, de veranderketen en een aantal afsluitende vragen. In deze paragraaf wordt elk onderdeel van de vragenlijst afzonderlijk besproken.

Algemene informatie

Deze vragen beperken zich tot: sekse (1=man, 2=vrouw), leeftijd (in jaren), hoogst genoten opleiding (1=middelbare school, 2= middelbaar beroepsonderwijs (MBO), 3= hoger beroepsonderwijs (HBO), 4= wetenschappelijk onderwijs (WO)), leidinggevende functie of niet (ja=1, nee=0), wat voor soort functie (1=lijnmanagement, 2=middenmanagement, 3=topmanagement, 4=anders met een open invulmogelijkheid) respondenten die geen leidinggevende functie hebben kregen deze vraag door middel van een routing in de digitale enquête niet te zien, bij welke organisatie de respondent werkzaam is (naam van de organisatie) en de grootte van de organisatie waar de respondent werkzaam is (1= 1t/m 4 medewerkers, 2= 5t/m9 medewerkers, 3= 10 t/m49 medewerkers, 4= 50t/m 99 medewerkers, 5=100t/m500 medewerkers, 6=meer dan 500 medewerkers).

Stand van zaken op het gebied van diversiteit

Deze vragen bestonden uit een zestal vragen: over de verhouding vrouwen in de organisatie (1= minder dan 25%, 2= 25% tot 50%, 3= 50% tot 75%, 4= 75% tot 100%) wat de verhouding vrouwen aan de top is (1= minder dan 25%, 2= 25% tot 50%, 3= 50% tot 75%, 4= 75% tot 100%), of het voor vrouwen net zo gemakkelijk is om de top te bereiken als voor mannen (ja=1, nee=0, weet ik niet=0) en of er door de organisatie actief beleid wordt gevoerd met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top (ja=1, nee=0, weet ik niet=0).

In deze vragenlijst wordt 'de top' geoperationaliseerd zoals Charter Talent naar de Top doet in onderzoek, namelijk de Raad van Bestuur/ directie en twee managementlagen daaronder (ofwel senior management). Er is bewust gekozen voor deze definitie omdat de aanleiding van dit onderzoek de minimale stijging van

het aandeel vrouwen in de top is, gemeten onder alle Charter ondertekenaars. Voor de consistentie is het daarom belangrijk om met dezelfde begripsdefinitie te werken.

Organisatiecultuur

Om het concept organisatiecultuur te operationaliseren is gebruik gemaakt van de OCAI-vragenlijst (Cameron & Quinn, 1999). Deze vragenlijst heeft als leidraad gefungeerd om de organisatieculturen in beeld te brengen. De OCAI-vragenlijst onderscheid vier soorten culturen; familiecultuur, adhocratiecultuur, hiërarchiecultuur en marktcultuur. Welke organisatiecultuur aanwezig is wordt gemeten door middel van zes items; organisatiekenmerken (ook wel dominante kenmerken genoemd), de leiding van de organisatie, personeelsmanagement, het bindmiddel van de organisatie, strategische accenten en succescriteria. Elk item wordt gemeten aan de hand van vier stellingen, respondenten kunnen telkens 100 punten verdelen onder deze vier stellingen. De meeste punten worden gegeven aan de stelling die naar de mening van de respondent het meest betrekking heeft op de huidige situatie binnen de organisatie.

In dit voorbeeld wordt met stelling A de *familiecultuur* gemeten, met stelling B de *adhocratiecultuur*, met stelling C de *marktcultuur* en met stelling D de *hiërarchiecultuur*.

| | | |
|---|--|------------|
| A | De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken er veel met elkaar gemeen te hebben. | |
| B | De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen. | |
| C | De organisatie is sterk resultaatgericht. De grootste zorg is het werk af zien te krijgen. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten. | |
| D | De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat mensen doen. | |
| | TOTAAL | 100 |

Van deze OCAI-vragenlijst is gebruik gemaakt om meerdere redenen. Ten eerste maakt de typologie van Cameron en Quinn het mogelijk om onderscheid te maken tussen het 'human relations model' en het 'rational goal model' welke achtereenvolgens worden getypeerd als feminien en masculien. Dit model maakt het daardoor mogelijk om in dit onderzoek te constateren in welke mate een organisatie kenmerken bevat welke behoren tot een masculiene of feminiene organisatiecultuur. Daarnaast is de OCAI-vragenlijst een veelgebruikte valide en betrouwbaar meetinstrument, is het gemakkelijk toepasbaar en heeft de vragenlijst een beknopte lengte.

Wel bestaat er een punt van kritiek, omdat alle antwoordmogelijkheden in dezelfde volgorde blijven staan is het mogelijk dat de respondent het verband tussen de antwoordcategorieën en de bijbehorende organisatiecultuur herkent, waardoor de uitkomst niet meer representatief is. De volgorde van de stellingen is daarom aangepast. De stellingen die betrekking hebben op organisatiekenmerken, is de volgende volgorde van toepassing: familiecultuur stelling A, adhocratiecultuur stelling B, marktcultuur stelling C en hiërarchiecultuur stelling D. De stellingen die betrekking hebben op de leiding van de organisatie: familiecultuur stelling D, adhocratiecultuur stelling A, marktcultuur stelling B en hiërarchiecultuur stelling C. De stellingen die betrekking hebben op personeelsmanagement: familiecultuur stelling B, adhocratiecultuur stelling A, marktcultuur stelling C, hiërarchiecultuur stelling D. De stellingen die betrekking hebben op het bindmiddel van de organisatie: familiecultuur stelling D, adhocratiecultuur stelling B, marktcultuur stelling C, hiërarchiecultuur stelling A. De stellingen die betrekking hebben op strategische accenten: familiecultuur stelling A, adhocratiecultuur stelling B, marktcultuur stelling C, hiërarchiecultuur stelling D. De stellingen die betrekking hebben op succescriteria: familiecultuur stelling D, adhocratiecultuur stelling C, marktcultuur stelling B en hiërarchiecultuur stelling A.

De veranderketen

De vragen over de veranderketen bestaan uit items; namelijk mobiliseren van energie, bemensing en beweging, visie en strategie, activering en verankering en HR-instrumenten. Deze vragen zijn gebaseerd op een bestaande vragenlijst van &Samhoud, de zogenaamde '*breakthrough questionnaire*'. In deze vragenlijst wordt gemeten in hoeverre genderspecifiek beleid is verankerd in de organisatiecultuur. Door middel van dit model kan de aanpak van organisaties om de doorstroom van vrouwen te bevorderen in beeld gebracht worden.

Mobiliseren van energie

Het eerste item is 'mobiliseren van energie', welke wordt gemeten door middel van 6 stellingen. Waarbij respondenten kunnen aangeven op een vijfpunts Likertschaal in welke mate zij het met de stelling eens zijn. Als de respondenten het zeer oneens zijn met de stelling kan gekozen worden voor een 1 en wanneer respondenten het zeer eens zijn met de stelling kan er gekozen worden voor een 5. Op basis van deze schaal kunnen gemiddelde scores tussen 1 en 5 worden gevonden. Een gemiddelde score van 1 betekent dat er geen innerlijke drijfveer is voor genderspecifiekbeleid welke als doel heeft om de doorstroom van vrouwen aan de top zal verhogen. Ofwel, er is geen gevoel van 'sense of urgency' of 'sense of excitement' in de organisatie aanwezig. Een gemiddelde score van 5 betekent dat dit wel het geval is.

Bijvoorbeeld:

| <u>Mobiliseren van energie</u> | | Zeer oneens | | | | Zeer eens | |
|--|--|----------------|---|---|---|--------------|-----|
| 1. Binnen de organisatie wordt kritisch naar genderdiversiteit (man/vrouw verhouding) gekeken. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |

Bemensing en beweging

Het tweede item is ‘bemensing en beweging’, welke wordt gemeten door middel van 6 stellingen. Waarbij respondenten kunnen aangeven op een vijfpunts Likertschaal in welke mate zij het met de stelling eens zijn. Een gemiddelde score van 1 betekent dat er geen betrokkenheid is vanuit de organisatie (zowel ‘de top’, leidinggevendenden als op persoonlijk niveau) voor genderspecifiek beleid welke als doel heeft om de doorstroom van vrouwen aan de top te verhogen. Een gemiddelde score van 5 betekent dat deze wel aanwezig is in de organisatie.

Bijvoorbeeld:

| <u>Bemensing en beweging</u> | | Zeer oneens | | | | Zeer eens | |
|---|--|----------------|---|---|---|--------------|-----|
| 1. Met betrekking tot het bevorderen van vrouwen naar de top straalt het management (de top) van de organisatie betrokkenheid uit | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |

Visie en strategie

Het derde item ‘visie en strategie’, wordt gemeten door middel van 4 stellingen. Waarbij respondenten kunnen aangeven op een vijfpunts Likertschaal in welke mate zij het met de stelling eens zijn. Een gemiddelde score van 1 betekent dat genderspecifiek beleid niet wordt ondersteund door de visie, en er geen strategie is geformuleerd om tot een succesvolle doorstroom van vrouwen naar de top te komen. Bij een gemiddelde score van 5, is dit wel het geval.

Bijvoorbeeld:

| <u>Visie en Strategie</u> | | Zeer oneens | | | | Zeer eens | |
|---|--|----------------|---|---|---|--------------|-----|
| 1. De visie van mijn organisatie onderschrijft bevordering van de doorstroom van vrouwen naar de top. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |

Activering en verankering

Het vierde item ‘activering en verankering’, wordt gemeten door middel van 12 stellingen. Waarbij respondenten kunnen aangeven op een vijfpunts Likertschaal in welke mate zij het met de stelling eens

zijn. Een gemiddelde score van 1 betekent dat er op individueel niveau onduidelijk is wat de persoonlijke bijdrage is om de doorstroom van vrouwen naar de top succesvol te maken. Dit wordt gemeten aan de hand van vijf culturele processen (betekenisgeving, besturing, beleving, bekrachtiging en beoordeling). Is er een gemiddelde score van 5, dan betekent dat het op individueel niveau duidelijk is wat de persoonlijke bijdrage is om de doorstroom van vrouwen succesvol te maken.

Bijvoorbeeld:

| <u>Activering en Verankering</u> | | Zeer oneens | | | | Zeer eens | |
|--|--|----------------|---|---|---|--------------|-----|
| 1. Ik begrijp waarom de doorstroom van vrouwen naar de top in onze organisatie bevorderd wordt | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |

HR-instrumenten

Het vijfde item, *implementatie (HR-instrumenten)*, wordt gemeten door middel van 21 stellingen. Waarbij respondenten kunnen aangeven of het HR-instrument wel of niet aanwezig is in de organisatie. Daarnaast is er ook een extra keuzemogelijkheid namelijk, ‘weet ik niet’. Aan de antwoordmogelijkheid ‘ja’ wordt 1 punt toegekend, aan de antwoordmogelijkheid ‘nee’ 0 punten en de antwoordmogelijkheid ‘weet ik niet’ krijgt ook 0 punten. Er worden bij beide keuzemogelijkheden 0 punten toegewezen en bij ‘ja’ 1 punt om de totaalscore van de verschillende stellingen te kunnen berekenen. Die vanuit het perspectief van de respondent, laten zien hoeveel HR-instrumenten de organisatie heeft geïmplementeerd om de bevordering van vrouwen naar de top te verhogen.

Bijvoorbeeld;

1. Mijn organisatie biedt vrouwen de mogelijkheid tot het opnemen van (onbetaalde/betaalde) verloven (bijvoorbeeld zorgverlof, verzuimverlof, tijdelijk verlof, ouderschapsverlof)

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

Tot slot

De vragenlijst sluit af met drie vragen: of de respondent van mening was dat de organisatie de doorstroom van vrouwen naar de top heeft verbeterd in de afgelopen twee jaar (1=ja, 2=nee), of de respondent op de hoogte wil worden gesteld van de resultaten van het onderzoek (1=ja, 2=nee) indien de respondent op de vraag nee heeft geantwoord is de vragenlijst afgerond. Indien de respondent ‘ja’ heeft geantwoord is er een mogelijkheid om contactgegevens achter te laten (e-mailadres).

Bijvoorbeeld:

1. Bent u van mening dat uw organisatie de doorstroom van vrouwen naar de top verbeterd heeft in de afgelopen twee jaar?

- Ja
- Nee

3.3 Dataverzamelmethode

De respondenten zijn benaderd door een persoonlijke e-mail met daarin een uitnodiging voor deelname aan de elektronische vragenlijst. Er zijn in totaal 180 persoonlijke e-mails verstuurd naar werknemers van organisaties die aangesloten zijn bij Charter Talent naar de Top. De respondenten voor dit onderzoek zijn voornamelijk afkomstig uit het klantbestand van &Samhoud. Binnen dit klantbestand zijn de klanten geselecteerd die werkzaam zijn bij organisaties welke zijn aangesloten bij het Charter, vervolgens zijn deze klanten benaderd door een persoonlijke e-mail. Daarnaast is er in de nieuwsbrief van Talent naar de Top gerefereerd naar dit onderzoek. Naar aanleiding van deze nieuwsbrief zijn verschillende reacties binnen gekomen. Deze respondenten zijn ook door een persoonlijke e-mail uitgenodigd voor deelname het onderzoek. Tot slot is er bij een bijeenkomst van Charter Talent naar de Top voor een groot aantal aanwezigen (voornamelijk werknemers van organisaties aangesloten bij het Charter) geattendeerd op het onderzoek. Veel van de aanwezigen hebben de vragenlijst schriftelijk ontvangen, met de mogelijkheid de vragenlijst terug te sturen of gebruik te maken van de online vragenlijst.

In de persoonlijke e-mail zijn de respondenten verzocht om de vragenlijst verder te verspreiden binnen de organisatie, er is geprobeerd om een ‘sneeuwbaaleffect’ te creëren. Om de respons te verhogen is er een goed doel aan de vragenlijst verbonden. Per ingevulde vragenlijst is 1 euro gedoneerd door &Samhoud aan stichting Microkrediet voor Moeders. Deelname aan het onderzoek was vrijwillig en er bestond een garantie dat de gegevens anoniem verwerkt zouden worden. Er is om deze reden niet gevraagd naar de naam van de respondent. Het invullen van de vragenlijst duurde ongeveer 10-15 minuten. De vragenlijst is online toegankelijk geweest in de periode van 13 september 2010 tot 1 oktober 2010. Gedurende deze weken hebben de respondenten de kans gekregen om de vragenlijst in te vullen.

3.4 Respondenten

De onderzoeksgroep van dit onderzoek bestaat uit alle medewerkers van organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend . 145 organisaties hebben dit Charter ondertekend (zie bijlage IV) en er zijn medewerkers van 51 van deze organisaties benaderd. De analyses van dit onderzoek vinden niet plaats op organisatieniveau, waardoor een verantwoorde afspiegeling van elke organisatie afzonderlijk

minder belangrijk is. De analyses worden gebaseerd op organisatiekenmerken van de verschillende organisaties.

Uiteindelijk zijn er 277 elektronische vragenlijsten geretourneerd (geen van de schriftelijke vragenlijsten is geretourneerd), wat betekent dat er per benaderde respondent via de e-mail 1.54 vragenlijsten is teruggekomen. Door deze methode is niet te achterhalen wat het responspercentage is van alle respondenten die een uitnodiging voor het onderzoek hebben ontvangen. Van de 277 respondenten is 26,4% man en 73,6% vrouw. Dit is een opmerkelijk scheve verdeling, er zijn veel meer vrouwen dan mannen die de vragenlijsten hebben ingevuld. 17% van deze groep is tussen de 20 en 29 jaar oud, 40,1% is tussen de 30 en 39 jaar oud, 26,7% is tussen de 40 en 49 jaar oud, 12,3% tussen de 50 en 59 jaar en 3,6% tussen de 60 en 69 jaar oud. 65% van de 277 respondenten heeft een Universitair (WO) diploma, 28,2% een Hoger Beroepsopleiding (HBO) opleiding afgerond, 5,1% een Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO) diploma, en 1,4% heeft als hoogst genoten opleiding de middelbare school. Van de respondenten geeft 41,2% leiding aan medewerkers binnen de organisatie (midden, lijn en top-management) en 58,2% niet. 68,2% van de respondenten is werkzaam in een organisatie groter dan 500 personeelsleden en 24,5% in een organisatie met 100-500 personeelsleden. De overige 7,3% is werkzaam in een organisatie < 100 personeelsleden.

3.5 Data-analyse

Dit onderzoek richt zich op de factoren die de doorstroom van vrouwen naar de top bevorderen. In dit onderzoek is het percentage vrouwen naar de top de afhankelijke variabele. De onafhankelijke variabelen zijn, het dominante geslacht (man/vrouw verhouding), verschillende organisatiecultuurkenmerken, HR-instrumenten en verankering van diversiteitsbeleid in de organisatiecultuur. In deze paragraaf wordt besproken op welke manier de resultaten zijn geanalyseerd om tot beantwoording van de onderzoeksvraag te komen.

Wanneer de online vragenlijst gesloten was, is de ruwe data getransporteerd van het MS Office programma Excel naar SPSS 17.0 (Statistical Package for the Social Sciences), het programma welke gebruikt wordt voor de statistische analyse. Allereerst zijn de gegevens bewerkt en is het meetniveau aangepast (nominaal, ordinaal en schaal). De volgende fase bestond uit de controle of alle variabele dezelfde richting op wezen. Daarna is er een beschrijvend overzicht gemaakt van de responsgroep.

Vervolgens zijn er nieuwe variabelen aangemaakt in SPSS om de statistische analyses uit te kunnen voeren, er worden twee voorbeelden weergegeven. Voorbeeld 1, de variabelen die dezelfde

organisatiecultuur meten zijn samengevoegd, zodat de totaalscore voor ‘familiecultuur’, ‘marktcultuur’, ‘hierarchiecultuur’ en ‘adhocratiecultuur’ berekend kan worden. De organisatiecultuur wordt gemeten door zes items (organisatiekenmerken, de leiding van de organisatie, personeelsmanagement, het bindmiddel van de organisatie, strategische accenten en succescriteria). Daarom bestaat de variabele ‘familiecultuur’ uit de gemiddelde score van zes stellingen die elk een ander item meten. Deze gemiddelden zijn bij elkaar opgeteld en vormen samen de variabele ‘familiecultuur’. Voorbeeld 2, de variabele ‘veranderketen’ bestaat uit verschillende items (bemensing en beweging, visie en strategie en activering en verankering) welke zijn samengevoegd als één totaalvariabele. Allereerst zijn de verschillende items afzonderlijk aangemaakt door de stellingen die elk item meten op te tellen en vervolgens te delen door het totaal. Zo bestaat ‘bemensing en beweging’ uit de gemiddelde score van zes stellingen die bij elkaar zijn opgeteld en gedeeld door zes. Dit is voor elk onderdeel van de veranderketen gedaan. Al deze variabelen zijn bij elkaar opgeteld en vormen samen de variabele ‘Veranderketen’.

Betrouwbaarheid en validiteit

Bij het opstellen van de vragenlijst is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van vragen uit bestaande vragenlijsten. Er zijn een aantal voordelen om te werken met bestaande vragenlijsten, er wordt veel tijd bespaard, er kan meer zekerheid gegeven worden over de betrouwbaarheid en validiteit van de vragen en de vergelijkbaarheid van de onderzoeksresultaten worden vergoot (Velde, 2000). Naast de bestaande vragenlijsten die gebruikt zijn, zijn er ook vragen toegevoegd die zelf gemaakt zijn. Onder andere vragen over de stand van zaken op het gebied van diversiteit. Verder zijn de vragen over de ‘Veranderketen’ gebaseerd op een bestaande vragenlijst, welke noodgedwongen zijn aangepast omdat er onvoldoende aansluiting bestond binnen de context van dit onderzoek.

Ondanks dat er gebruik is gemaakt van bestaande vragenlijsten, is het belangrijk om de betrouwbaarheid te meten. Er worden verschillende methoden gebruikt om deze betrouwbaarheid te meten, waarvan de Chronbach’s Alpha (α) de meest voorkomende is. Als een schaal helemaal homogeen is, is de coëfficiënt 1,00. Bij een volledig heterogene schaal is de coëfficiënt 0. Meestal wordt er uitgegaan van een gewenste minimale alpha van 0,60 (Baarda et al., 2007).

Om te beginnen met de betrouwbaarheid van het OCAI meetinstrument, volgens Cameron en Quinn (1999) is het OCAI meetinstrument betrouwbaar. Ze verwijzen hiervoor naar onderzoeken van Quinn en Spreitzer (1991), Zammuto en Krakower (1991) en Yeung, Brockbank en Ulrich (1991). Bij al deze onderzoeken ligt de Chronbach’s alpha tussen de 0,70 en 0,80 De Chronbach’s alpha van dit onderzoek is weergegeven in onderstaand figuur (figuur 8). Geconcludeerd kan worden dat de schaal familiecultuur,

adhocratiecultuur, marktcultuur en hiërarchiecultuur betrouwbaar is, omdat alle alpha's boven de 0,60 liggen.

| Organisatiecultuur | Chronbach's alpha (α) |
|--------------------|--------------------------------|
| Familiecultuur | 0,868 |
| Adhocratiecultuur | 0,842 |
| Marktcultuur | 0,877 |
| Hiërarchiecultuur | 0,890 |

Figuur 8: Chronbach's alpha OCAI-meetinstrument

De betrouwbaarheid van de verschillende items van de Veranderketen worden weergegeven in figuur 9. In het figuur is zichtbaar dat de schaal 'Mobiliseren van energie' een alpha heeft welke lager is dan 0,60. Tijdens de constructie van de vragenlijst heeft de schaal 'mobiliseren van energie' veel discussie veroorzaakt. De vragen binnen de schaal van de oorspronkelijke vragenlijst lagen ver uit elkaar, ondanks de veranderingen die zijn aangebracht, is deze alsnog niet betrouwbaar bevonden. Daarom wordt de correlatie tussen de afzonderlijke variabelen en de totaalscore op de vorige items bekeken. Als de derde vraag uit de schaal wordt verwijderd (mobvenergie3), stijgt de Chronbach's alpha naar 0,488. Dit is lager dan de minimaal gewenste alpha van 0,60. Er kan geconcludeerd worden dat de schaal niet homogeen is, waardoor verder statistische analyses met deze schaal niet mogelijk is. De overige items hebben een alpha groter dan 0,60 waardoor deze als betrouwbaar (homogeen) kunnen worden beschouwd.

| Veranderketen | Chronbach's alpha (α) |
|---------------------------|--------------------------------|
| Mobiliseren van energie | 0,351 |
| Bemensing en beweging | 0,882 |
| Visie en Strategie | 0,751 |
| Activering en verankering | 0,899 |

Figuur 9: Chronbach's alpha 'veranderketen'

Hypothesen toetsen

Vervolgens zijn de hypothesen getoetst, waarbij zowel naar samenhang als verschil is gekeken. Om te toetsen of er verschillen zijn is gebruik gemaakt van de analyse methode Pearson's Chi-Square. Het significantie criteria van $p < 0,05$ is gehanteerd. Dat wil zeggen dat met minimaal 95% betrouwbaarheid kan worden gesteld dat de resultaten niet op toeval berusten.

Om te toetsen of er sprake is geweest van samenhang tussen de variabelen in het onderzoek is gebruik gemaakt van een correlatieanalyse. De sterkte van het verband wordt gemeten door middel van de Pearson's productmoment correlatiecoëfficiënt. Deze coëfficiënt heeft een waarde, aangegeven met het symbool r . De waarde van de correlatie kan variëren tussen de -1.00 en 1.00. Bij een correlatie van -1.00 geldt dat er sprake is van een perfect negatief verband. Bij een perfect negatief verband liggen alle waarden op een rechte lijn zodat er een perfect lineair verband bestaat, hoe verder de waarden van de lijn af liggen hoe meer verspreid ze liggen en hoe lager de correlatie is. De waarde 0 betekent dat er geen verband is. Om te beoordelen hoe sterk het gevonden bestand is kan gebruik worden gemaakt van figuur 10. Het significantiecriteria van $p > 0,05$ is gehanteerd. Dat wil zeggen dat met 95% betrouwbaarheid kan worden gesteld dat de resultaten niet op toeval berusten.

| | | |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| Lage correlatie | $r = 0.10 <-> 0.29$ | $r = -0.10 <-> -0.29$ |
| Gemiddelde correlatie | $r = 0.30 <-> 0.49$ | $r = -0.30 <-> -0.49$ |
| Hoge correlatie | $r = 0.50 <-> 1.00$ | $r = -0.50 <-> -1.00$ |

Figuur 10: Correlaties beoordelen (Pallant, 2005)

Wanneer verschillende variabelen onderling samenhangen, kan ook het effect van de variabele berekend worden als er gecontroleerd voor het effect van een andere variabele. Dan kan gebruik worden gemaakt van partiële correlatie. Met behulp van deze partiële correlatie kan berekend worden wat het verband tussen twee variabele is, wanneer gecorrigeerd wordt voor een derde variabele.

HOOFDSTUK 4: RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. In de eerste paragraaf worden de algemene resultaten besproken. In de tweede paragraaf wordt antwoord gegeven op de eerste hypothese. Vervolgens wordt in de derde paragraaf de tweede hypothese (a t/m d) beantwoordt. Hypothese drie en vier worden tot slot behandeld in de vierde paragraaf van dit hoofdstuk. De SPSS-output van de verschillende analyses kan terug gevonden worden in bijlage VI en bijlage VII.

4.1 Algemene resultaten

In onderstaande tabel zijn gemiddelde en standaard deviaties van de variabelen in dit onderzoek opgenomen.

| Variabelen | Mean | SD |
|--|--------|-------|
| Percentage vrouwen aan de top (N=252) | 18,93 | 8,26 |
| Verhouding vrouwen in de organisatie (N=276) | 2,23 | 0,76 |
| Familiecultuur (N=252) | 28,30 | 15,05 |
| Marktcultuur (N=250) | 24,70 | 15,16 |
| Adhocratiecultuur (N=250) | 18,97 | 9,97 |
| Hiërarchiecultuur (N=250) | 27,99 | 17,99 |
| HR-instrumenten(N=276) | 10,236 | 4,01 |
| <u>Veranderketen</u> | | |
| Bemensing en beweging (N=257) | 3,109 | 0,80 |
| Visie en strategie (N=253) | 3,121 | 0,85 |
| Activering en verankering (N=218) | 3,179 | 0,74 |

Figuur 11: gemiddelde en standaard deviaties van de variabelen in dit onderzoek

Het gemiddelde percentage vrouwen aan de top bij de organisaties waar onderzoek is gedaan bedraagt 18,93%. Welke behoorlijk hoger is dan de 7% vrouwen aan de top in organisaties binnen Nederland

(Female Board Index, 2008). Het hogere percentage kan worden verklaard door de specifieke onderzoeksgroep waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden. De organisaties die zijn ondervraagd, hebben elk het Charter Talent naar de Top ondertekend, wat betekent dat deze organisaties bijzondere aandacht hebben aan de doorstroom van vrouwen naar de top.

Daarnaast is zichtbaar dat de verhouding vrouwen in de organisatie een gemiddelde heeft van 2,23 wat betekent dat de gemiddelde verhouding vrouwen (ten opzichte van mannen) in de onderzochte organisaties meer dan 50% is. (1= minder 25% vrouw; 5= 75% tot en met 100%).

De verschillende organisatieculturen in de OCAI-vragenlijst liggen dichtbij elkaar. De organisaties bevatten gemiddeld de meeste kenmerken van de Familiecultuur, met een gemiddelde score van 28,30. De Hiërarchiecultuur eindigt op de tweede plaats met een gemiddelde score van 27,99. Vervolgens de Marktcultuur met een gemiddelde score van 24,70 En als laatste de Adhocratiecultuur met een gemiddelde score van 18,97. Dat de organisaties gemiddeld de meeste kenmerken weg hebben van de Familiecultuur, welke is gebaseerd op feminiene kenmerken, komt overeen met onderzoek van Hofstede, van den Boom, Kikke en Fischer (2002) waaruit blijkt dat de Nederlandse samenleving meer feminiene waarden hanteert vergeleken bij andere EU landen. Nederland schaalt zich samen met de Scandinavische landen onderaan de 'masculiniteitsladder'. Welke ook door dit onderzoek wordt bevestigd.

De gemiddelde scores die zijn gegeven op de items van de veranderketen liggen dicht bij elkaar. Bij de verschillende items is overal een score van 3,1 gegeven. Dit betekent dat het gemiddelde van de verschillende antwoorden 'neutraal' is. (1=zeer oneens; 5= zeer eens). De oorzaak kan zijn dat de respondenten onvoldoende kennis over het onderwerp beschikken om antwoord te kunnen geven op de verschillende stellingen, en daarom hebben gekozen voor de neutrale antwoordcategorie. Van de 21 benoemde vrouwvriendelijke HR-instrumenten hebben organisaties er gemiddeld 10,24 geïmplementeerd.

Overige bevindingen:

- 31,8% van de respondenten is van mening dat het voor vrouwen net zo gemakkelijk is als voor mannen om de top te bereiken. 45,5% vindt dat dit niet het geval is. 22,7% heeft weet ik niet geantwoord. Het blijkt dat er een significant verschil bestaat tussen de mening mannen en vrouwen op de vraag of het voor vrouwen net zo gemakkelijk is om de top te bereiken als voor mannen. Mannen zijn vaker van mening dan vrouwen dat het voor mannen net zo gemakkelijk is

om de top te bereiken. Vrouwen zijn daarentegen van mening dat het helemaal niet net zo makkelijk is voor vrouwen als voor mannen om de top te bereiken ($\text{Chi}^2=10,6$; $\text{df}=1$; $p<0,01$).

- 62,5% van de respondenten is van mening dat er actief beleid wordt gevoerd met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top binnen de organisatie waar ze werkzaam zijn. 20,9% vindt dat er geen actief beleid wordt gevoerd. 16,6% heeft weet ik niet geantwoord. Het blijkt dat er een significant verschil bestaat tussen de mening van leidinggevend en niet-leidinggevend dat er actief beleid is gevoerd om de doorstroom van vrouwen naar de top te verhogen. Leidinggevend zijn vaker van mening dat er actief beleid is gevoerd, dan niet leidinggevend ($\text{Chi}^2=4,7$; $\text{df}=1$; $p<0,05$). Het blijkt dat er geen significant verschil bestaat tussen de mening van mannen en vrouwen dat er actief beleid is gevoerd om de doorstroom van vrouwen naar de top te verhogen ($\text{Chi}^2=0,1$; $\text{df}=1$; $p>0,05$).
- 58,8% van de respondenten is van mening dat de organisatie de doorstroom van vrouwen naar de top verbeterd heeft in de afgelopen twee jaar. 40,8% vindt dat niet. Er is geen significant verschil waargenomen tussen de mening van leidinggevend en niet-leidinggevend dat de organisatie de doorstroom van vrouwen naar de top heeft verbeterd ($\text{Chi}^2=0,17$; $\text{df}=1$; $p>0,05$). Het blijkt dat er geen significant verschil bestaat tussen de mening van mannen en vrouwen dat de organisatie de doorstroom van vrouwen naar de top heeft verbeterd ($\text{Chi}^2=0,94$; $\text{df}=1$; $p>0,05$).
- Er is bekeken of de verschillende organisatieculturen een samenhang laten zien tussen de verhouding vrouwen in de organisatie. Organisaties met kenmerken van een familiecultuur laten in de correlatieanalyse een significante positieve samenhang zien tussen de verhouding vrouwen in de organisatie ($r=0,29$; $p<0,05$). Wat betekent dat hoe meer vrouwen werkzaam zijn in de organisatie, hoe meer kenmerken deze organisatie bevat van een familiecultuur. En andersom: hoe minder kenmerken de organisatie bevat van een familiecultuur, hoe minder vrouwen er werkzaam zijn in de organisatie. Organisaties met kenmerken van een adhocratiecultuur laat in de correlatieanalyse een significante positieve samenhang zien tussen de verhouding vrouwen in de organisatie ($r=0,15$; $p<0,05$). Wat betekent hoe meer vrouwen er werkzaam zijn in de organisatie, hoe meer kenmerken deze organisatie bevat van een adhocratiecultuur. En andersom: hoe minder kenmerken de organisatie bevat van een adhocratiecultuur, hoe minder vrouwen er werkzaam zijn in een adhocratiecultuur. Organisaties met kenmerken van een marktcultuur laat in de correlatieanalyse geen significante samenhang zien tussen de verhouding vrouwen in de organisatie ($r=-0,10$; $p>0,05$). Wat betekent dat er geen samenhang is tussen de verhouding vrouwen in de organisatie en de mate waarin een organisatie kenmerken bevat van een marktcultuur. Organisaties met kenmerken van een hiërarchiecultuur laat in de correlatieanalyse een negatief significante samenhang zien tussen de verhouding vrouwen in de organisatie ($r=-$

0,25; $p < 0,05$). Wat betekent dat hoe lager de verhouding vrouwen in de organisatie is, hoe meer kenmerken de organisatie bevat van een hiërarchiecultuur. En andersom: hoe hoger de verhouding vrouwen in de organisatie is, hoe minder kenmerken de organisatie bevat van een hiërarchiecultuur.

4.2 Man/vrouw verhouding

In deze paragraaf zal de eerste hypothese aan bod komen. Hypothese één betreft de samenhang tussen het dominante geslacht in de organisatie en de doorstroom van vrouwen naar de top. Verwacht wordt dat in een organisatie waar overwegend meer vrouwen dan mannen werken de doorstroom van vrouwen naar de top hoog zal zijn. Er blijkt een significante samenhang tussen deze variabelen ($r=0,193$; $p < 0,01$). Hoe hoger het percentage vrouwen aan de top is, hoe meer vrouwen er aanwezig zijn in de organisatie, en andersom: hoe meer vrouwen er aanwezig zijn in de organisatie, hoe hoger het percentage vrouwen aan de top is. Hypothese één wordt daarom bevestigd.

4.3 Organisatiecultuur

In deze paragraaf zal hypothese 2, en 2a t/m 2d worden beschreven. Hypothese 2 betreft de samenhang tussen organisatieculturen met feminiene kenmerken en de doorstroom van vrouwen. Verwacht wordt dat in een organisatie met feminiene kenmerken de doorstroom van vrouwen naar de top hoog is. Om deze hypothese te beantwoorden worden er vier verschillende organisatieculturen in dit onderzoek onderscheiden waarvan kenmerken van de familiecultuur als feminiën worden beschouwd en kenmerken van de marktcultuur als masculien worden beschouwd.

Hypothese 2a schetst de verwachting dat er meer vrouwen doorstromen naar de top in een organisatie die meer kenmerken van een familiecultuur bezit. Uit een correlatieanalyse blijkt dat er geen samenhang ($r = -0,03$; $p > 0,05$) is tussen de mate waarin een organisatie kenmerken bevat van de familiecultuur en het percentage vrouwen aan de top. De hypothese wordt daarom verworpen.

Hypothese 2b schetst de verwachting dat er minder vrouwen doorstromen naar de top in een organisatie die kenmerken van een marktcultuur bezit. Uit een correlatieanalyse blijkt dat er een negatieve samenhang is ($r = -0,21$; $p < 0,05$) tussen de hoeveelheid kenmerken van een marktcultuur de organisatie bevat en het percentage vrouwen aan de top. Hoe lager het percentage vrouwen aan de top, hoe meer

kenmerken van een marktcultuur de organisatie bevat. En andersom: hoe minder kenmerken de organisatie van een marktcultuur bevat, hoe hoger het percentage vrouwen aan de top is. Er is gecontroleerd of dit verband (deels) wordt verklaard door een derde variabele, de inzet van HR-instrumenten. De partiële correlatie laat zien dat een correctie voor HR-instrumenten een lagere significante correlatie oplevert ($r_{12,3}=-0,24$; $p<0,05$). Deze daling betekent dat de HR-instrumenten de samenhang tussen het percentage vrouwen aan de top en kenmerken die een organisatie bevat van een marktcultuur vermindert, echter is deze daling zo minimaal dat dit niet relevant is. Daarnaast is gecontroleerd of dit verband (deels) wordt verklaard door een andere derde variabele, namelijk de verhouding vrouwen in de organisatie. De partiële correlatie laat zien dat een correctie voor de verhouding vrouwen een hogere significante correlatie oplevert ($r_{12,3}=-0,20$; $p<0,05$). Deze stijging betekent dat de variabele verhouding vrouwen een deel van de samenhang tussen het percentage vrouwen aan de top en de kenmerken die een organisatie bezit van de marktcultuur verklaren, echter is deze stijging zo minimaal dat deze niet relevant is. Beide variabelen geven geen verklaring voor de negatieve samenhang tussen het percentage vrouwen aan de top en de kenmerken die een organisatie bezit van een marktcultuur. Op basis hiervan wordt hypothese 2b aangenomen. Er bereiken minder vrouwen de top in organisaties die meer kenmerken van een marktcultuur bezitten.

Hypothese 2c schets de verwachting dat er een positieve samenhang is tussen de mate waarin vrouwen doorstromen naar de top en de kenmerken die organisaties hebben van een adhocratiecultuur, omdat deze cultuur over feminiene kenmerken beschikt. Echter uit de correlatie analyse blijkt dat er een negatieve samenhang is ($r=-0,19$; $p<0,05$) tussen de kenmerken die een organisatie bevat van een adhocratiecultuur en het percentage vrouwen aan de top. Hoe lager het percentage vrouwen aan de top, hoe meer kenmerken een organisatie bevat van een adhocratiecultuur. En andersom: hoe minder kenmerken een organisatie bevat van een adhocratiecultuur, hoe hoger het aantal vrouwen aan de top is. Er is gecontroleerd of de samenhang (deels) wordt verklaard door een derde variabele, de inzet van HR-instrumenten. De partiële correlatie laat zien dat een correctie voor HR-instrumenten een hogere significante correlatie oplevert ($r_{12,3}=-0,18$; $p<0,05$). Deze stijging betekent dat de variabele HR-instrumenten de samenhang tussen het percentage vrouwen aan de top en kenmerken die een organisatie bevat van een adhocratiecultuur vermindert. Echter is deze stijging zo minimaal dat deze niet relevant is. Daarnaast is gecontroleerd of de samenhang (deels) wordt verklaard door een andere derde variabele, namelijk de verhouding vrouwen. De partiële correlatie laat zien dat een correctie voor de verhouding vrouwen een lagere significante correlatie oplevert ($r_{12,3}=-0,23$; $p<0,05$). Deze daling betekent dat de variabele verhouding vrouw een deel van de samenhang tussen het percentage vrouwen aan de top en

kenmerken die een organisatie bevat van een adhocratiecultuur verklaart. Echter is deze daling zo minimaal dat deze niet relevant is.

Hypothese 2d schetst de verwachting dat er een negatieve samenhang is tussen de mate waarin vrouwen doorstromen naar de top en de kenmerken die organisaties hebben van een hiërarchiecultuur, omdat deze cultuur is gebaseerd op masculiene kenmerken. Echter uit de correlatie analyse blijkt dat er een positieve samenhang is ($r=0,319$; $p<0,05$) tussen de mate waarin een organisatie kenmerken bevat van een hiërarchiecultuur en het percentage vrouwen aan de top. Hoe hoger het percentage vrouwen aan de top, hoe meer een organisatie kenmerken bevat van een hiërarchiecultuur, en andersom: hoe meer kenmerken de organisatie van een hiërarchiecultuur heeft, hoe hoger het percentage vrouwen aan de top is. Er is gecontroleerd of de samenhang (deels) wordt verklaard door een derde variabele, de inzet van HR-instrumenten. De partiële correlatie laat zien dat een correctie voor de inzet van HR-instrumenten een lagere significante correlatie oplevert ($r_{12.3}=0,315$; $p<0,05$). Deze daling betekent dat de verhouding vrouw een deel van de samenhang tussen het percentage vrouwen aan de top en kenmerken die een organisatie bevat van een hiërarchiecultuur verklaart. Echter is deze daling zo minimaal dat deze niet relevant is. Daarnaast is er gecontroleerd of de samenhang (deels) wordt verklaard door een andere derde variabele, de verhouding vrouwen. De partiële correlatie laat zien dat een correctie voor de verhouding vrouwen een stijging van de significante correlatie oplevert ($r_{12.3}=0,388$; $p<0,05$). Deze stijging betekent dat de verhouding vrouwen de samenhang tussen het percentage vrouwen aan de top en de kenmerken die een organisatie bevat van een hiërarchiecultuur vermindert. Echter is deze stijging zo minimaal dat deze niet relevant is.

4.4 Genderspecifiek beleid

Hypothese drie van dit onderzoek schetst de verwachting dat de hoeveelheid HR-instrumenten die de organisatie inzet een positief effect heeft op de doorstroom van vrouwen naar de top. Er wordt dus voorspeld dat er een positieve samenhang bestaat tussen de aanwezigheid van HR-instrumenten binnen de organisatie en de doorstroom van vrouwen naar de top. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er geen samenhang is tussen de inzet van HR-instrumenten en het percentage vrouwen aan de top ($r=-0,90$; $p>0,05$). Op basis hiervan wordt hypothese 3 verworpen.

Hypothese vier van dit onderzoek schetst de verwachting dat organisaties die maatregelen om de doorstroom van vrouwen naar de top verankerd hebben in de organisatiecultuur succesvoller zijn in de doorstroom van vrouwen naar de top, dan organisaties die dat niet hebben verankerd in de

organisatiecultuur. Deze verankering wordt gemeten aan de hand van de zogenaamde veranderketen. Welke bestaat uit de onderdelen, bemensing en beweging, visie en strategie, activering en verankering. Een hoge score (maximaal 5, minimaal 1) betekent dat de organisatie genderspecifiekbeleid heeft verankerd. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er geen samenhang ($r=-0,11$; $p>0,05$) is gevonden tussen de veranderketen en het percentage vrouwen aan de top. Waardoor de vierde hypothese wordt afgewezen, er is geen positieve samenhang tussen verankering van genderspecifiekbeleid en de doorstroom van vrouwen naar de top.

De onderdelen worden afzonderlijk bekeken om een verklaring te vinden voor deze uitkomsten. Het blijkt dat er geen samenhang is tussen het onderdeel visie en strategie (de mate waarin genderspecifiek beleid wordt ondersteund door de visie en strategie) ($r=-0,08$; $p>0,05$). Tussen het onderdeel bemensing en beweging en de doorstroom van vrouwen naar de top blijkt uit de correlatie analyse dat er een negatieve samenhang bestaat ($r=-0,17$, $p<0,05$). Wat betekent dat hoe lager het percentage vrouwen aan de top is, hoe meer betrokkenheid er binnen de organisatie is om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. En andersom: Hoe minder betrokkenheid er binnen de organisatie is om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen, hoe hoger het percentage vrouwen aan de top is. Ook tussen het onderdeel activering en verankering (de mate waarin op individueel niveau duidelijk is wat de persoonlijke bijdrage is om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen) en de doorstroom van vrouwen naar de top blijkt uit de correlatieanalyse dat er een negatieve samenhang bestaat ($r=-0,15$; $p<0,05$). Wat betekent hoe lager de mate is waarin op individueel niveau duidelijk is wat de persoonlijke bijdrage is om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen, hoe hoger de doorstroom vrouwen naar de top is. En andersom: hoe lager het percentage vrouwen aan de top is, hoe groter de mate is waarin op individueel niveau duidelijk is wat de persoonlijke bijdrage is om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen.

Het is interessant om tot slot om te bekijken of HR-instrumenten wel effectief zijn in organisaties die hoog scoren op de veranderketen. Deze organisaties hebben een 'steunende organisatiecultuur' welke noodzakelijk is voor de effectiviteit van HR-instrumenten zo beargumenteren verschillende auteurs. Door middel van een regressieanalyse met een interactievariabele (HR-instrumenten * verankering van genderspecifiek beleid) wordt bekeken of deze samenhang aanwezig is. De variabele verankering van genderspecifiekbeleid bestaat uit de verschillende onderdelen van de veranderketen, 'bemensing en beweging', 'visie en strategie' en 'activering en verankering'. De gemiddelde scores van deze onderdelen zijn bij elkaar opgeteld en vormen de variabele, verankering van genderspecifiekbeleid. De samenhang tussen verankering van genderspecifiek beleid en HR-instrumenten is niet significant ($r=0,122$; $p>0,05$).

HR-instrumenten hebben ook geen effect op de doorstroom van vrouwen als de organisatie genderspecifiekbeleid heeft verankerd in de organisatiecultuur.

HOOFDSTUK 5: CONCLUSIE EN DISCUSSIE

De afgelopen jaren is er massaal onderzoek gedaan naar het gebrek van vrouwen aan de top in het bedrijfsleven, duidelijk een ‘hot’ onderwerp. Deze studie zoekt verklaringen voor de lage doorstroom bij organisatiegebonden verschillen, zoals de groepssamenstelling van de organisatie, de heersende organisatiecultuur en organisatiepraktijken zoals HR-instrumenten en genderspecifiekbeleid. De doelstelling van dit onderzoek was dan ook om te onderzoeken welke factoren de doorstroom van vrouwen naar de top binnen organisaties bevorderen. De vraagstelling die sturend was voor dit onderzoek is:

“Welke organisatie factoren spelen een rol bij de bevordering van de doorstroom van vrouwen naar de top binnen organisaties die aangesloten zijn bij ‘Charter Talent naar de Top’ en in hoeverre kan genderspecifiek beleid bijdragen aan de doorstroom van vrouwen naar de top?”

Helaas, laat dit onderzoek niet dé oplossingen zien voor werkgevers om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. Wel biedt dit onderzoek nieuwe inzichten in organisatie factoren die de doorstroom van vrouwen bevorderen. Deze inzichten worden toegelicht aan de hand van drie verschillende invalshoeken. De eerste invalshoek heeft betrekking op de groepssamenstelling. Het dominante geslacht binnen de organisatie blijkt invloed te hebben op het percentage vrouwen aan de top. In organisaties waar de verhouding vrouwen groter is dan de verhouding mannen, zitten significant meer vrouwen aan de top.

De tweede invalshoek van dit onderzoek geeft inzicht in het effect dat organisatieculturen hebben op de doorstroom van vrouwen, de focus ligt in dit onderzoek op de masculiene en feminiene dimensies van deze culturen. Het blijkt dat organisaties met stereotypisch masculiene organisatieculturen niet succesvol zijn in de doorstroom van vrouwen, deze laten zelfs een belemmerend effect zien. Organisaties met stereotypisch feminiene kenmerken laten geen effect zien op de doorstroom van vrouwen naar de top, niet belemmerend maar ook niet bevorderend.

Genderspecifiekbeleid is de derde invalshoek van dit onderzoek. Er is speciale aandacht voor succesfactoren die Talent naar de Top heeft geformuleerd voor succesvol diversiteitbeleid. Één van deze succesfactoren is de implementatie van vrouwvriendelijke HR-instrumenten. Dit onderzoek laat zien dat de implementatie van HR-instrumenten de doorstroom van vrouwen naar de top niet bevordert. Overige succesfactoren die onderzocht zijn hebben betrekking op de organisatiecultuur. Om diversiteit tot een succes te maken zal deze verankerd moeten worden in de cultuur, ofwel diversiteit zal onderdeel uit

moeten maken van de *mindset* in de organisatie. Dit onderzoek toont aan dat verankering van diversiteitbeleid in de organisatiecultuur geen effect heeft op de doorstroom van vrouwen naar de top.

Eerste invalshoek: het dominante geslacht

Uit de literatuur blijkt dat wanneer de meerderheid van de leden binnen een organisatie dezelfde sekse heeft, er een dominante stijl en omgangsvorm wordt gecreëerd. De meerderheidsgroep bepaalt deze stijl en omgangsvormen, daarom zal de meerderheidsgroep als positiever worden ervaren dan de minderheidsgroep binnen de organisatie (Jackson, 2002; Derksema, 2003). Op grond van deze redenering is het logisch dat vrouwen zich meer ‘thuis’ voelen in een organisatie met overwegend meer vrouwen. Dit zal ook een positief effect hebben op de carrière van deze vrouwen zo stellen de auteurs. En andersom geldt dat ook voor mannen. Dit onderzoek bevestigt eerdere onderzoeken (Mills, 1992; Cassel & Walsh, 1997; Maddock, 1999), de doorstroom van vrouwen is hoger in organisaties waar overwegend meer vrouwen dan mannen werkzaam zijn. We kunnen op basis van deze uitkomsten concluderen dat de groepssamenstelling invloed heeft op de doorstroom van vrouwen.

Tweede invalshoek: organisatieculturen

Auteurs verklaren de aanwezigheid van een masculiene organisatiecultuur als reden voor het lage percentage vrouwen in de top (o.a. Fischer et. al., 2002; Maddock, 1999). Om de samenhang tussen masculiene en feminiene dimensies van organisatieculturen en de doorstroom van vrouwen te verklaren, maakt dit onderzoek gebruik van de typologie van Cameron en Quinn (1999). Welke vier verschillende organisatieculturen omschrijft (familiecultuur, adhocratiecultuur, marktcultuur en hiërarchiecultuur). Familiecultuur wordt omschreven als een stereotypisch feminiene cultuur en marktcultuur wordt omschreven als een stereotypisch masculiene cultuur (Quinn, 1988). Op basis van literatuur wordt beargumenteerd dat adhocratiecultuur als feminiën beschouwd kan worden, omdat deze cultuur bepaalde feminiene kenmerken bevat. En hiërarchiecultuur kan als masculien getypeerd worden omdat deze cultuur bepaalde masculiene kenmerken bevat.

Literatuur laat ons zien dat organisatieculturen met masculiene kenmerken een negatief effect hebben op de doorstroom van vrouwen naar de top (Fischer et. al., 2002). Enerzijds bevestigt dit onderzoek de literatuur, er wordt namelijk een negatieve relatie tussen marktcultuur en het percentage vrouwen aan de top gevonden. Anderzijds, laat dit onderzoek een positieve relatie zien tussen de hiërarchiecultuur en het percentage vrouwen aan de top, die de literatuur juist tegensprekt. Daarnaast laat dit onderzoek geen samenhang zien tussen de familiecultuur en de doorstroom van vrouwen naar de top. Opvallend is dat adhocratiecultuur, welke in dit onderzoek ook als feminiën beschouwd wordt, een negatieve samenhang

laat zien met de doorstroom van vrouwen. De tegenstrijdige resultaten worden in dit onderzoek niet verklaard door een derde variabele. Er is getoetst of de inzet van HR-instrumenten een effect heeft op de samenhang tussen de verschillende organisatieculturen en de doorstroom van vrouwen naar de top. Ook is de invloed van een andere derde variabele, de verhouding vrouwen in de organisatie, uitgesloten. Beide variabelen kunnen de tegenstrijdige uitkomsten van dit onderzoek niet verklaren.

Er zal een andere verklaring gezocht moeten worden voor deze resultaten. Het zou kunnen zijn dat de hiërarchiecultuur en adhocratiecultuur verkeerd zijn geoperationaliseerd in dit onderzoek. Als de uitkomsten bekeken worden, kunnen er twijfels uitgesproken worden bij de mate waarin hiërarchiecultuur als masculien en adhocratiecultuur als feminien beschouwd worden. Deze twee culturen kunnen wellicht beter als neutraal getypeerd worden. Maar ook als deze culturen als neutraal worden getypeerd, blijft het vreemd dat de effecten van de verschillende organisatieculturen veel verschillen. Het is duidelijk dat deze verschillen niet verklaard kunnen worden door de masculiene en feminiene dimensies van organisatiecultuur alleen. Er zal gezocht moeten worden naar een andere verklaring. Wellicht zal vervolgonderzoek verklaringen kunnen vinden voor deze verschillen. Misschien brengt onderzoek naar organisatiecultuur en motivatie meer duidelijkheid.

Derde invalshoek: genderspecifiekbeleid

Auteurs verklaren het lage percentage vrouwen aan de top door gebrek aan inzet van HR-instrumenten (Mills, 1992; Cassel & Walsh, 1997). Volgens de auteurs zal de inzet van HR-instrumenten de doorstroom van vrouwen naar de top verhogen. Ook de succesfactoren welke zijn geformuleerd door Talent naar de Top beargumenteren dat de inzet van HR-instrumenten de doorstroom verhoogd. Dit onderzoek laat echter zien dat de inzet van HR-instrumenten niet per definitie succesvol is. Er is namelijk geen samenhang gevonden tussen de implementatie van HR-instrumenten en de doorstroom van vrouwen naar de top. Deze tegengestelde resultaten kunnen verklaard worden door onderzoek van Campbell en Tawedy (1990) en Dessler (1993). Op basis van deze onderzoeken kan worden geconstateerd dat consistentie tussen HR-handelingen en organisatiecultuur noodzakelijk is voor de effectiviteit van HR-handelingen. Maar ook als er sprake is van een organisatiecultuur die diversiteit ondersteund laat dit onderzoek geen samenhang zien tussen HR-instrumenten en het percentage vrouwen aan de top. We kunnen ons daarom afvragen hoe succesvol inzet van HR-instrumenten is.

Talent naar de Top formuleert naast de inzet van HR-instrumenten ook andere succesfactoren, deze succesfactoren ('diversiteit als business case', 'inbedding in de lijnorganisatie' en 'actieve interne en externe communicatie') hebben betrekking op de organisatiecultuur. Als de succesfactoren worden

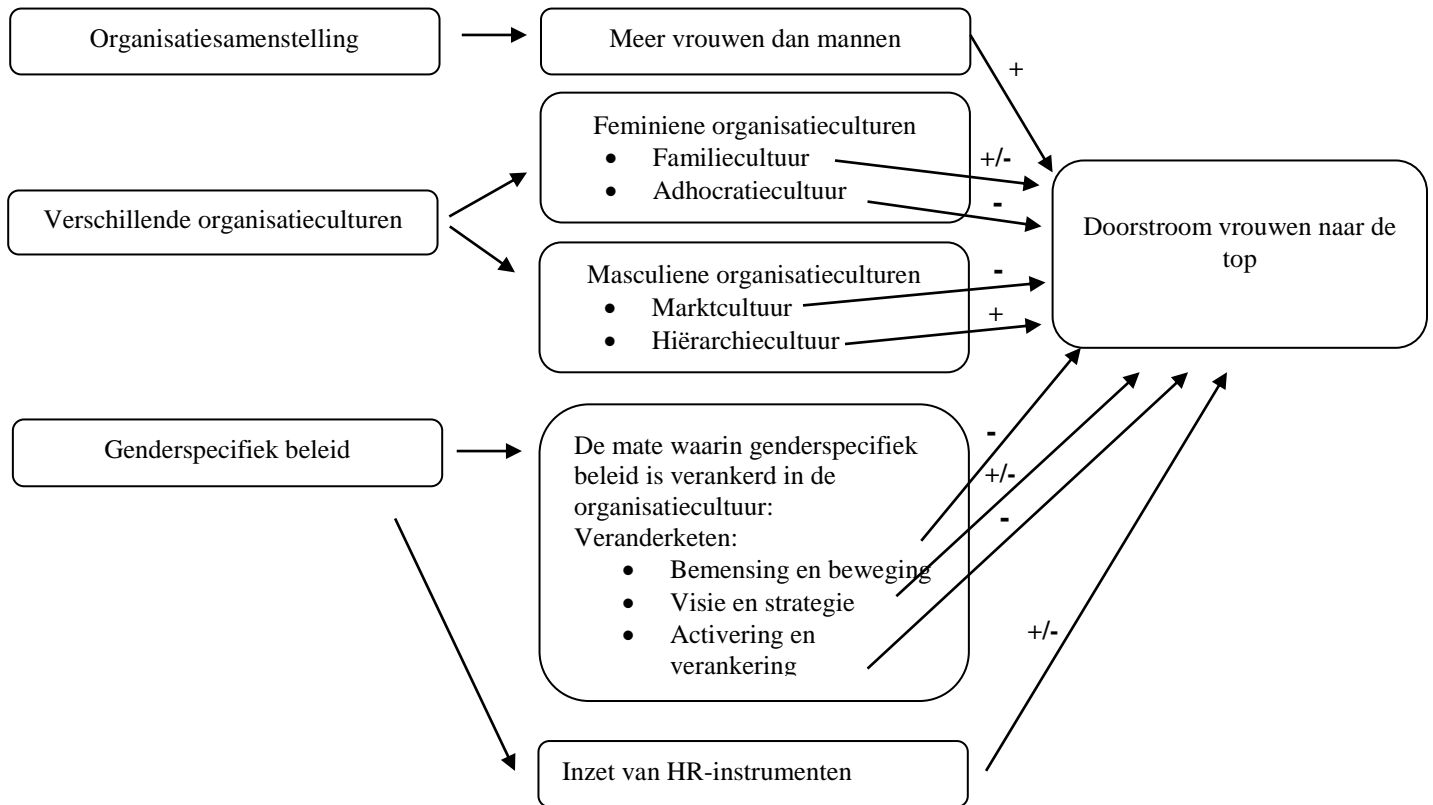
vergeleken met cultuurverandermodellen zijn er duidelijk overeenkomsten zichtbaar. In dit onderzoek worden succesfactoren van Talent naar de Top geplaatst in een cultuurverandermodel, 'de veranderketen'. De veranderketen heeft cultuurverandermodellen van onder andere Hofstede (2005) en Cohen en Kotter (2005) heeft samengebracht tot één model. Het model bestaat uit verschilde fases, namelijk 'mobiliseren van energie', 'bemensing en beweging', 'visie en strategie' en 'activering en verankering'. Als al deze fases zijn doorlopen en worden toegepast op diversiteit, zal het diversiteitbeleid verankerd zijn in de organisatiecultuur. De verwachting is dat organisaties die diversiteitbeleid hebben verankerd in de organisatiecultuur succesvoller zijn in de doorstroom van vrouwen naar de top dan organisaties die dat niet hebben gedaan.

Dit onderzoek laat geen samenhang zien tussen organisaties die hoog scoren op de veranderketen (dat wil zeggen veel maatregelen hebben genomen om een inbedding in de cultuur te realiseren) en de doorstroom van vrouwen naar de top. Als de samenhang tussen de veranderketen en doorstroom van vrouwen naar de top nader wordt bekeken, kunnen we constateren dat de onderdelen 'bemensing en beweging' en 'activering en verankering' een negatieve samenhang laten zien met doorstroom van vrouwen naar de top. Uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat we vraagtekens bij de succesfactoren van Talent naar de Top kunnen zetten. Verontrustende uitkomsten, als we bedenken dat Talent naar de Top hun ondertekenaars adviseert om diversiteitbeleid te vormen op basis van deze succesfactoren. Is dat de reden waarom het percentage vrouwen onder de Charter ondertekenaars het afgelopen jaar zo minimaal is gestegen?

Hier zullen we geen harde uitspraken over kunnen doen. Op basis van dit onderzoek kunnen we de succesfactoren niet verwerpen, het onderzoek laat immers geen negatieve samenhang zien tussen de veranderketen (het gehele model) en de doorstroom van vrouwen naar de top. Het onderzoek constateert dat er geen samenhang zichtbaar is. Daarnaast laat literatuur zien dat cultuurverandering ingewikkeld en complex is (o.a. Schein, 1996; Hofstede, 2005). Daarom is de vraag hoe goed een cultuurverandering meetbaar is met behulp van een vragenlijst. Er is ook een andere verklaring mogelijk voor deze onverwachte uitkomsten. De onderzochte organisaties hebben gemiddeld 18 % vrouwen aan de top. Het is mogelijk dat het effect van diversiteitbeleid op verhoging van het percentage vrouwen aan de top een verzadigd punt heeft bereikt. Aangezien de onderzochte organisaties relatief veel vrouwen in de top hebben werken (18%), het gemiddelde percentage in Nederland is 7%, is dit een mogelijke verklaring voor deze uitkomsten. Verder onderzoek zal moeten aantonen dat deze redenatie juist is.

Onderzoeksmodel

Op basis van deze bevindingen kunnen we terugkeren naar het onderzoeksmodel (zie figuur 12) om de invloed van de verschillende organisatiefactoren en de rol van genderdiversiteit op de doorstroom van vrouwen in kaart te brengen. In het model is met pijlen aangegeven welke variabele met elkaar samenhangen, met een + wordt een positieve samenhang bedoeld, een – een negatieve samenhang en met +/- een neurale samenhang.



Figuur 12: onderzoeksmodel II

Beperkingen van het onderzoek

Natuurlijk kent elk onderzoek beperkingen, de belangrijkste beperking van dit onderzoek is de steekproef. De onderzoeksgroep bestond uit organisaties die aangesloten zijn bij Charter Talent naar de Top. Er zijn 277 vragenlijsten geretourneerd, de 277 respondenten waren werkzaam binnen 51 verschillende organisaties. Dat betekent dat het onderzoek geen representatieve steekproef is van alle werknemers van organisaties aangesloten bij Charter Talent naar de Top. Dit onderzoek heeft niet van elke deelnemende organisatie een representatieve steekproef getrokken, hierdoor worden er geen uitspraken gedaan op organisatieniveau. Op deze manier kan de beperking gedeeltelijk worden ondervangen.

De onderzoeksgroep betreft een specifieke groep, de Charter ondertekenaars. Het is aannemelijk dat deze organisaties boven gemiddeld aandacht besteden aan maatregelen om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. De organisaties hebben immers een Charter ondertekend, waarin doelstellingen zijn vermeld die gehaald moeten worden. Dat is de reden waardoor dit onderzoek moeilijk generaliseerbaar is. Vervolg onderzoek zal daarom noodzakelijk zijn om de uitkomsten te kunnen vergelijken.

De gevolgen van de scheve verdeling mannen en vrouwen van de steekproef moet niet over het hoofd worden gezien bij de beperkingen van dit onderzoek. De vragenlijst is voor 73,6% is ingevuld door vrouwen en voor 26,4% door mannen. De perceptie van vrouwen en mannen kan verschillen met betrekking tot dit onderwerp. Er bestaat een kans dat mannen anders tegen genderdiversiteit en doorstroom van vrouwen naar de top kijken dan vrouwen. Daarom zal bij de interpretatie van de resultaten rekening gehouden moeten worden met deze scheve verdeling.

Implicaties voor de theorie en voorstel voor verder onderzoek

Dit onderzoek zorgt voor verschillende implicaties in de theorie. Op een aantal punten ondersteunt dit onderzoek de wetenschappelijke literatuur niet. Zo kunnen er vraagtekens gezet worden bij het effect van masculiene en feminiene dimensies van organisatieculturen op de doorstroom van vrouwen naar de top. Dit onderzoek laat zien dat de theorie rondom dit thema niet waterdicht is, daarom is vervolg onderzoek zeer gewenst. De succesfactoren van Talent naar de Top laten in dit onderzoek geen positieve relatie zien met de doorstroom van vrouwen naar de top. Er is geen wetenschappelijk onderzoek gedaan naar deze succesfactoren. Gezien de negatieve uitkomsten van dit onderzoek zou een wetenschappelijk onderzoek naar deze succesfactoren noodzakelijk zijn.

Implicaties voor de praktijk

Uit dit onderzoek blijkt dat genderdiversiteit een lastig onderwerp is. Oplossingen liggen niet voor de hand, zo blijkt uit dit onderzoek. Of de succesfactoren van Talent naar de Top echt succesfactoren zijn, is de vraag. Daarnaast geven masculiene en feminiene dimensies van organisatieculturen geen inzicht in het lage percentage vrouwen aan de top. Als we bedenken dat er de afgelopen jaren volop aandacht is geweest om het percentage vrouwen aan de top te verhogen, zijn we er in Nederland niet in geslaagd om een werkelijke stijging van het aantal vrouwen in topposities te realiseren. Het lijkt er op dat vooral de bestaande man/vrouw verhouding in een organisatie de doorstroom van vrouwen beïnvloedt. Naar verwachting blijkt uit onderzoek van de Erasmus Universiteit, dat er zonder ingrijpen in 2090 dertig procent vrouwen aan de top zitten van het bedrijfsleven in Nederland. Moeten we daar op wachten? Ik

denk van niet. Daarom pleit ik ervoor om een voorbeeld te nemen aan het succesvolle beleid in Noorwegen.

In 2003 is er door de overheid in Noorwegen een quotaregeling ingesteld voor Raden van Bestuur. Beursgenoteerde organisaties kregen vijf jaar tijd om een minimum vertegenwoordiging van 40% vrouwen te realiseren voor hun Raden van Bestuur. De sancties voor het niet opvolgen van deze minimumvertegenwoordiging was zwaar, de organisatie zou namelijk geschrapt worden van de beurs. Vier jaar later zijn de quota gerealiseerd in 100% van de overheidsbedrijven en in 60% van de bedrijven in de privésector. Aanvankelijk dacht men dat het onmogelijk zou zijn om voldoende bekwame vrouwen te vinden die bereid zouden zijn om toe te treden tot de raad van bestuur. Dit bleek een vooroordeel, het was namelijk geen probleem. Tegenwoordig wordt de maatregel door Noorse bedrijfsleiders als zeer positief ervaren, omwille van een sterke instroom van menselijk kapitaal die door het quotum tot stand is gebracht. Toch vreemd dat de tegenargumenten in Europa voor dit quotum voornamelijk betrekking hebben op de verwachting dat er een gebrek aan vrouwelijk talent is, terwijl Europa beschikt over veel hooggekwalificeerde vrouwen, zo blijkt uit de onderwijsstatistieken. Wat houdt ons nog tegen om dit quotum ook in Nederland in te voeren?

Helaas, hebben de discussies over een ‘vrouwen-quotum’ voor veel ophef gezorgd. Het ziet er niet naar uit dat de overheid binnenkort een dergelijke maatregel gaat invoeren. Daarom zullen aanbeveling van dit onderzoek ook moeten inspelen op de huidige situatie. Op grond van bevindingen van dit onderzoek zijn de aanbevelingen voor organisaties gericht op genderspecifiekbeleid de volgende;

Werving en selectiebeleid

Pas werving en selectie beleid aan, zodat er bij een sollicitatie altijd voldoende vrouwelijk potentieel in de selectieprocedure zit (minimaal 50%). Op deze manier kan gekozen worden voor de meest geschikte kandidaat en is de kans vergroot dat deze een vrouw is. Zorg ook dat in de selectiecommissie een aantal vrouwen zitten, de keuze voor de nieuwe kandidaat zal vanuit een diverse commissie worden besloten. Vooral bij organisaties met een sterk masculiene cultuur (marktcultuur) is het belangrijk om te zoeken naar vrouwelijke sollicitanten, dit zou de sterke cultuur kunnen verminderen waardoor deze toegankelijker wordt voor vrouwen.

Intern vrouwen-quotum

Als organisaties streven naar een snelle methode om veel vrouwen aan de top van de organisatie te krijgen, kan een intern vrouwen-quotum uitkomst bieden. Er kunnen harde doelstellingen (bijvoorbeeld

man/vrouw verhouding 50-50%) worden opgesteld die voor een stijging van het percentage vrouwen aan de top moeten zorgen. Deze maatregelen zullen 'top-down' moeten worden opgelegd. Ondanks dat deze maatregel weerstand zal oproepen, is het positieve effect van dergelijke maatregelen in Noorwegen bewezen.

HR-instrumenten

Omdat niet alle vrouwvriendelijke HR-instrumenten per definitie een positief effect hebben op de doorstroom van vrouwen is het raadzaam om goed te overwegen aan welke HR-instrumenten behoefte is binnen de organisatie. Daarnaast is door middel van dit onderzoek niet bewezen dat de inzet van vrouwvriendelijke HR-instrumenten schadelijk is. Blijf deze vooral implementeren, maar het besef zal aanwezig moeten zijn dat enkel de inzet van deze instrumenten onvoldoende is om diversiteit in de top te bewerkstelligen.

LITERATUURLIJST

- Barsh, J., Cranston, S. & Craske, R. A. (2008). Centred leadership: How talented women thrive. *The McKinsey Quarterly*: 34-49.
- Bate, P. (1994) *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine.
- Baxter, J. & Wright, E.O. (2000), The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender and Society* 14: 75-94.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Cameron, K.S. en Quinn, R.E. (1999) *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur: gebaseerd op het model van de concurrerende waarden*. Schoonhoven: Academic Service economie en bedrijfskunde.
- Catalyst (2005), Women ‘take care’, men ‘take charge’, stereotypes of U.S. Business Leaders Exposed, New York (verkregen via website: <http://www.catalyst.org/publication/94/women-take-care-men-take-charge-stereotyping-of-us-business-leaders-exposed>).
- Catalyst (2007), The double-bind dilemma for women in leadership, damned if you do, doomed if you don't, New York (verkregen via website: <http://www.catalyst.org/publication/83/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont>).
- Catalyst (2009), Cascading gender biases compounding effects: an assessment of talent management systems, New York (verkregen via website: <http://www.catalyst.org/publication/292/cascading-gender-biases-compounding-effects-an-assessment-of-talent-management-systems>).
- Carter, D., Simkins, B., & Simpson, W. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review* 38 (1), 33-53.
- Cassel, C. & Walsh, S. (1997). Organizational cultures, gender management strategies, and women's experience of work. *Feminism and Psychology* 7, 224-230.
- Commissie Monitoring Talent naar de top (2010), Rapport: Monitoring Talent 2009 (verkregen via website: <http://www.talentnaardetop.nl/Charter/Rapportage-Commissie-Monitoring-2010.html>).
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect, *Social Forces* 80 (2), 655-681.
- Davies, H., Nutley, S. & Mannion, R. (2000). Organisational Culture and Quality of Health Care. *Quality in Health Care* 9, 111-9.
- Draulans, V. (2001). Glazen Plafond: Realiteit of Mythe? Een genderanalyse van leidinggeven, *Ethische Perspectieven* 11 (4), 225-246.

- Erhardt, N.L., Werbel, J.D. & Shrader, C.B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review* **11**, 102-111.
- Gibson, C.B. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries, *Journal of International Business Studies* **26** (2), 255-279.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and femininity. The taboo dimension of national cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact
- Jansen, P.G.W., van der Velde, M.E.G., Telting, I.A. (2001), The effectiveness of human resource practices on advancing men's and women's ranks, *Journal of Management Development* **20** (4), 318-330.
- Jamieson, K.H. (1995). *Beyond the Double Bind: Women and Leadership*. Oxford University Press: New York.
- Koeleman, H. (2002). *Interne communicatie bij verandering: van middelen- naar interventiedenken*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002). *Het hart van de verandering, de principes van leiderschap bij verandering in de praktijk*, Academic Service.
- Maddock, S. (1999). *Challenging women*. London: Sage Publications.
- Marshall, J. (1993). Organizational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review* **42**, 313-322.
- McKinsey & Company (2007), Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver, France(verkregen via website:<http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter.asp>).
- McKinsey & Company (2008), Women Matter 2: Female leadership, a competitive edge for the future, France(verkregen via website:<http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter.asp>).
- Morrison A.M., White, R.P. & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mills, A. J. (1992). Organization, gender, and culture. In: A. J. Mills & P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational analysis*, 93-112. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Oakley, J.G. (2000), Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEO's, *Journal of Business Ethics* **27**, 321-334.
- Obgonna, E. (1992). Organization culture and human resource management: dilemmas and contradictions. In: Bylton, B. & Turnbull, B (Eds.) *Reassessing Human Resource Management*, London: Sage Publications.

- Powell, G.N. (1993). *Women and men in management*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Powell, G.N. & Graves, L.M. (2003). *Women and men in management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bay.
- Schein, V.E., Muller, R., Lituchi, T. & Liu, J. (1996). Think manager – think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior* 17, 33-41.
- Schein, E. Virginia (2001), A global look at Psychological barriers to women's progress in management, *Journal of Social Issues* 57 (4), 122-187.
- van Vianen, A.E.M. (1999). Perceived self-efficacy, outcome expectancies, work role salience and perceived motivating job characteristics as determinants of managerial intention. *Journal of Applied Social Psychology* 29, 113-149.
- van Vianen, A.E.M. & Fischer, A.H., (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75, 315-337.
- Velde, M. van der, Jansen, P. & Anderson, N. (2004). *Guide to management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. & Faber L. (1967). *Pragmatics of human communication; a study of international patterns, pathologies and paradoxes*. London.
- Williams A., Dobson, P. & Walters, M. (1989). *Changing culture: New organizational Approaches*, London: Institute for Personnel Management.
- Wilkins, A.L. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly* 28, 165-195.

Geraadpleegde internetsites:

<http://www.samhoudwomen.com> voor meer informatie over &samhoud, adviesbureau.

<http://www.talentnaardetop.nl> voor meer informatie over het Charter Talent naar de Top.

BIJLAGEN

BIJLAGE I: PAPER STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

‘Publieke dimensie van &Samhoud Women’

Inleiding

In het kader van het afstuderen in de master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschappen (USBO), wordt van de studenten gevraagd om een analyse te maken van de publieke dimensie van de organisatie en het vraagstuk wat centraal staat in het afstudeerproject. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur zal worden bepaald op welke manier de organisatie raakvlakken heeft met het publieke domein. In dit paper wordt er een analyse gemaakt over de raakvlakken met het publieke domein in de organisatie &Samhoud Women.

Organisatie

&Samhoud Women is opgericht in oktober 2008 en is een ‘spin-off’ van adviesbureau &Samhoud. De oprichting van de organisatie is een direct gevolg van de persoonlijke visie van Carolien Bijen, haar doel is om bij te dragen aan het verhogen van het aantal vrouwen in de top van organisaties. Zij wil dit bereiken door vrouwen te inspireren en te verbinden met zichzelf, met elkaar en de organisatie (iets meer uitleg). Om dit doel te bereiken werkt &Samhoud Women volgens de ‘drie-in-één’ dienstverlening. Ten eerste is er voor ambitieuze vrouwen een netwerk opgezet waar deze vrouwen met elkaar worden verbonden. Ten tweede wordt vrouwelijk leiderschap gestimuleerd door middel van een ‘Womens Leadership for Change’ programma. Dit is een programma waar advies wordt gegeven aan organisaties op welke manier ze vrouwen kunnen ontwikkelen en laten doorstromen. Als derde biedt de organisatie middels ‘executive search’ diensten de mogelijkheid vrouwen te helpen bij de volgende stap in hun carrière (om een goed beeld van de organisatie te krijgen is bijlage I een interessante ‘blog’ om te lezen. Deze heb ik geschreven naar aanleiding van een debat op WOMEN Inc festival).

Literatuur

Discussies over ‘publiek’ en ‘privaat’ hebben diepe historische wortels, ook tegenwoordig zijn de discussies nog niet voorbij. Steeds vaker zijn er geluiden te horen dat de grens tussen publieke en private organisaties aan het verdwijnen is. Publieke organisaties zouden private organisaties imiteren en andersom (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Waar de grens tussen ‘publiek’ en ‘privaat’ ligt is onduidelijk, deze grens is zelfs onderwerp van onderzoek geworden.

Rainey (2003) waarschuwt dat de scheidslijn tussen publiek en privaat niet zo zwart-wit is als wel eens

wordt doen voorgekomen. Hij onderscheidt de mate waarin een organisatie publiek of privaat is op basis van formele kenmerken. De formele kenmerken zijn; eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap. Een duidelijke tweedeling is volgens Rainey (2003) niet zinvol. Er bestaat een grote variatie binnen publieke en private organisaties, er kunnen aanzienlijke verschillen bestaan op formele kenmerken.

Noordegraaf & Teeuw (2003) benaderen de scheiding tussen publiek en privaat vanuit een ander perspectief. Ze hechten naast formele kenmerken ook waarde aan de identiteit van de organisatie. Op deze manier brengen ze de discussie over de scheidslijn tussen publieke en private organisaties op een ander niveau. Auteurs proberen aan te geven dat organisaties formeel publiek kunnen zijn, met een privaat identiteitsbesef. Over het continuüm pleiten zowel Noordegraaf & Teeuw (2003) als Rainey (2003), dat een organisatie zich begeeft op een lijn met uiterst publiek en uiterst privaat als uitersten.

Op basis van vier kenmerken kan volgens Noordegraaf & Teeuw (2003) worden bepaald of de identiteit van een organisatie in mindere of meerdere mate privaat of publiek is. Deze vier kenmerken zijn; het denken over doelgerichtheid, het denken over oorzakelijkheid, het idee van tijd en het idee van orde. Het kan dus zijn dat een organisatie op één kenmerk een private manier van denken heeft en op de andere drie kenmerken juist meer publieke opvattingen heeft.

In dit paper wordt voornamelijk vanuit het perspectief van Noordegraaf & Teeuw (2003) geredeneerd, om een wat genuanceerder beeld te geven van de publieke dimensie van &Samhoud Women. Daarom worden de vier perspectieven van identiteit apart besproken en toegepast op de organisatie.

Het denken over doelgerichtheid

Organisaties kunnen verschillend denken over de doelgerichtheid. Een private opvatting van doelgerichtheid is volgens Noordegraaf en Teeuw (2003), *ateologisch*. Wat de afwezigheid van een hoger doel betekent die richtinggevend is voor een organisatie. Er zijn wel doelstellingen in private organisaties, maar deze zijn korte termijn doelstellingen. Een meer publieke opvatting van doelgerichtheid wordt, *theologisch*, genoemd. Waar doelgerichtheid meer is gericht op het verwezenlijken van een hoger doel. &Samhoud Women is op het gebied van doelgerichtheid publiek georiënteerd (*theologisch*), er is een 'hoger doel' aanwezig namelijk; *"Together we build a brighter future en het realiseren van doorbraken door het inspireren en verbinden van vrouwelijk talent."* Dit is een lange termijn doelstelling, welke net zo belangrijk is als de winstgevendheid van de organisatie. Winstgevendheid wordt gezien als een middel om het 'hoger doel' te realiseren. Geconcludeerd kan worden dat &Samhoud Women in deze dimensie een publieke benadering heeft.

Het denken over oorzakelijkheid

De private opvatting van oorzakelijkheid houdt in dat de relatie tussen oorzaak en gevolg, doelen en middelen eenduidig is. Er wordt dan alleen gekeken naar de directe effecten van het handelen. Noordegraaf & Teeuw (2003) noemen deze opvatting, *atomistisch*. De publieke opvatting die tegenover *atomistisch* staat is *holistisch*. De werkelijkheid wordt gezien als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden, waar handelingen en beslissingen elkaar beïnvloeden. Op het gebied van oorzakelijkheid heeft &Samhoud Women een meer *holistisch* uitgangspunt. De organisatie is bezig met het aantal vrouwen in de top van Nederlandse organisaties te verhogen, wat een breed perspectief is. De organisatie probeert in te spelen op problematiek uit de samenleving, namelijk een tekort aan vrouwen op de arbeidsmarkt. &Samhoud Women kijkt dus niet alleen naar de directe effecten van het handelen, de organisatie heeft daarom een meer *holistisch* uitgangspunt.

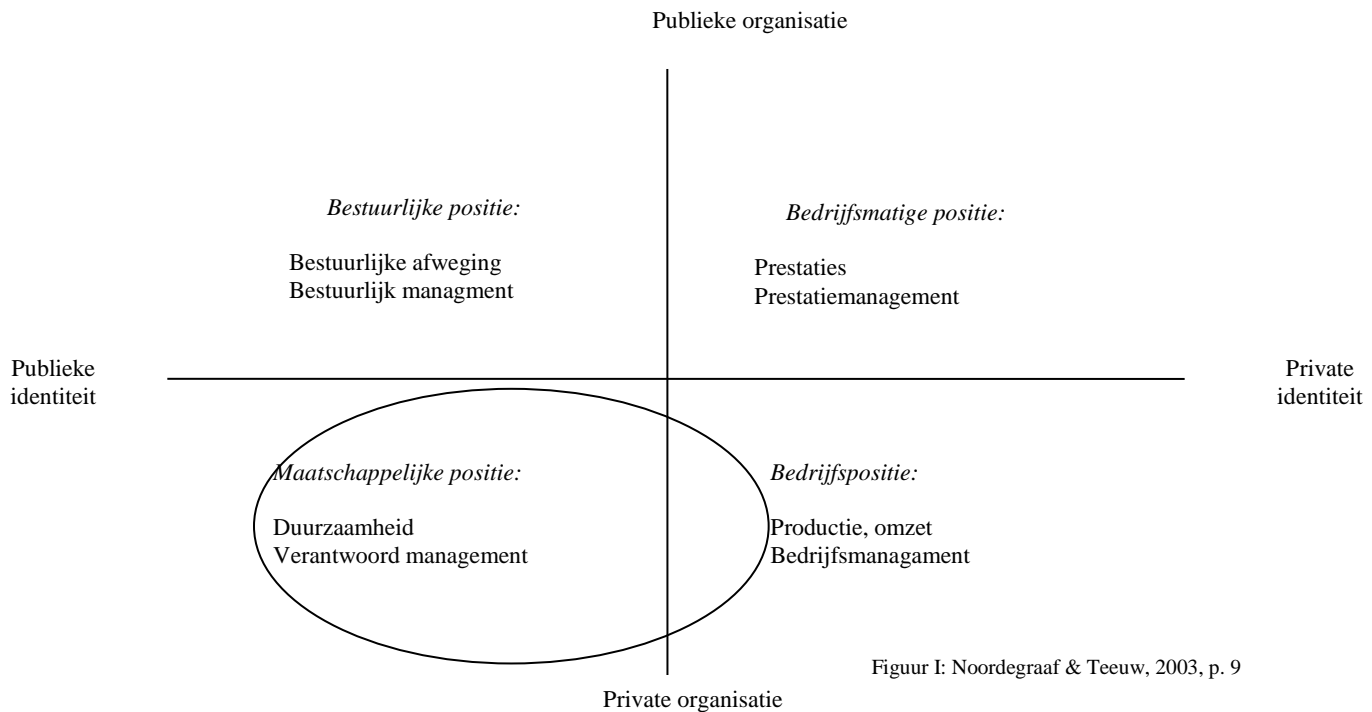
Het idee van tijd

Als we het hebben over de private opvatting van tijd wordt dit gezien als, *statisch*, dat wil zeggen dat het verleden en de toekomst geen rol spelen in overwegingen. Een publieke opvatting is, *dynamisch*, de belangen van toekomstige ontwikkelingen op wetenschappelijk gebied, generaties en de discussie hebben nu al consequenties voor de organisatie. &Samhoud Women valt zeker onder deze *dynamische* opvatting van tijd. Het hogere doel is ideologisch en vastgesteld voor een zeer lange termijn. De organisatie is niet louter bezig met het voor blijven van de concurrentie en maken van winst, maar de visie en strategie gaan veel verder dan een *statische* opvatting van tijd. Ook op dit gebied is &Samhoud Women meer publiek dan privaat.

Het idee van orde

Een private opvatting van orde is *verticaal*, relaties worden in termen van superieur-ondergeschikt aangeduid. Een publieke opvatting is volgens Noordegraaf & Teeuw (2003) meer *horizontaal*, dat wil zeggen dat relaties worden aangeduid in termen van (wederzijdse) afhankelijkheden. En dat gezag geen functie is van een hogere positie maar dat gezag een voorsprong in informatie en toegang tot de hulpbronnen geeft. &Samhoud Women heeft op het gebied van orde een meer private opvatting. Ondanks de platte organisatiestructuur en teamverbanden, is er wel sprake van een hiërarchie. Zoals Noordegraaf & Teeuw (2003) de publieke opvatting omschrijven is de organisatie daar niet in te herkennen, &Samhoud Women gaat niet te werk als een diplomatieke organisatie. Daarom heeft de organisatie binnen deze dimensie een meer private opvatting.

Om de organisatie in te delen in op organisatorische grondslag en omgeving wordt gebruik gemaakt van de typologie van Noordegraaf & Teeuw (2003) (zie onderstaande tabel).



Figuur I: Noordegraaf & Teeuw, 2003, p. 9

Omdat ‘publiek’ en ‘privaat’ bij zowel organisatie als identiteit als meerdimensionaal moet worden gezien hoeft het figuur niet worden gelezen als een ‘harde typologie’ maar als een heuristisch raster. Daarom is de organisatie, &Samhoud Women, ingetekend tussen type III (maatschappelijke positie) en type IV (bedrijfspositie) (zie figuur I). De organisatie is namelijk op formele kenmerken onder *privaat* in te delen maar op het gebied van identiteit komt de organisatie meer overeen met *publiek*. De organisatie is daarom voor het grootste gedeelte ingetekend in type III (maatschappelijke positie), omdat duurzaamheid, duurzaam ondernemen en verantwoord management erg belangrijk zijn binnen &Samhoud Women. Aan de andere kant heeft de organisatie ook kenmerken van type IV (bedrijfspositie) waarin productie draaien en omzet maken, belangrijk zijn.

Mijn oordeel

Nadat ik een aantal weken heb meegedraaid bij &Samhoud Women, heerst bij mij het gevoel dat ‘goed zijn voor de wereld’ en maatschappelijk verantwoord ondernemen diep zit ingebed in de organisatie. Dit komt door de aandacht die wordt geschonken aan deze onderwerpen, er wordt altijd verder gedacht dan het realiseren van omzet en winst. Bijvoorbeeld door een paar euro van het eigen salaris af te staan aan een goed doel, daarnaast gaat een deel van de omzet van &Samhoud Women naar Microkrediet voor

Moeders. De organisatie is zich erg bewust van hun 'license to operate' binnen de samenleving. Altijd wordt bij &Samhoud de vraag gesteld, wat kunnen wij de samenleving teruggeven?

De organisatie stimuleert andere organisaties om aandacht te besteden aan gender diversiteitsbeleid. Als ik &Samhoud intern bekijk, dan zie ik dat de man/vrouw verhouding 40% /60% is, dit laat de consistentie van de organisatie zien. Daarnaast behoort &Samhoud ook tot de groep organisaties die het Charter Talent naar de Top heeft ondertekend, wat ook bijdraagt aan de geloofwaardigheid van de organisatie.

Verder heeft de organisatie een soort garantieregeling ingebouwd. Als &Samhoud Women door middel van executive search (onderdeel van de 'drie-in-één dienstverlening) een vrouw heeft geplaatst in een organisatie en blijkt dat er (binnen drie maanden) geen 'match' was tussen de kandidaat en de organisatie, is voor &Samhoud Women de doelstelling (het bevorderen van het aantal vrouwen in de top) niet bereikt en krijgt de organisatie het geld terug. Dat is dan ook de reden waarom &Samhoud Women niet louter een kandidaat plaatst maar daar een begeleidingsproces bij verzorgd zowel voor de kandidaat als voor de organisatie. Deze betrokkenheid laat mij zien, dat de organisatie echt de intentie heeft om de problemen op te lossen en dat de focus niet alleen op omzet en winstgevendheid is gericht. &Samhoud Women, is een organisatie met 'multiple goals' enerzijds is maatschappelijk verantwoord ondernemen en het nastreven van de visie '*together we build a brighter future*' van groot belang en anderzijds het creëren van winst.

Literatuurlijst:

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

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

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

Websites

<http://www.samhoudwomen.nl>

<http://www.samhoud.nl>

<http://www.talentnaardetop.nl>

Door: Bo Braakman

WOMEN Inc. Festival, een festival met vrouwen, héél veel vrouwen zelfs, alleen maar vrouwen? Nee dat niet, op zaterdagmiddag in het Westerpark was een zaal gereserveerd voor een debat over de doorstroom van vrouwen naar topposities in organisaties. En dit debat werd gevoerd door mannen, en niet de minste... Het gezelschap bestond namelijk uit; Salem Samhoud (partner/founder &Samhoud), Alexander Rinnooy Kan (voorzitter Sociaal Economische Raad (SER)), Jeroen Smit (journalist/auteur van o.a. 'de Prooi'), Baptiest Coopmans (Raad van Bestuur van KPN) en Theo Rinsema (algemeen directeur Microsoft). De presentator, Jort Kelder, probeerde door het stellen van kritische vragen de mannen met elkaar te laten debatteren.

"Het is Pakistan in de polder", volgens Jort Kelder hij bedoeld hiermee dat slechts 7% van de topposities in Nederland bekleed worden door vrouwen en dat de mannen dus de regie in handen hebben. Moet Nederland dan een voorbeeld nemen aan het Zweedse model, wat betekent dat we het aantal vrouwen in de top moeten bevorderen door het instellen van een quotum? Of kan dat ook op een andere manier?

De meningen van de heren waren duidelijk verdeeld. Alexander Rinnooy Kan is geen voorstander van het instellen van een quotum, hij vindt het een teken van armoede om iets te regelen bij wet wat zo vanzelfsprekend zou moeten zijn. Daar kunnen we hem eigenlijk geen ongelijk in geven! Jeroen Smit is echter wél een voorstander van het instellen van een quotum, als vrouwen in het huidige tempo doorstromen als nu gebeurt, dan duurt het tot 2090 (dat betekent de kleinkinderen van onze kleinkinderen!) voordat 30% van de topfuncties door vrouwen zijn bezet. Volgens Jeroen moet er een quotum ingesteld worden zodat in 2020, 40% van de topfuncties door vrouwen wordt bekleed. Dit is volgens hem dé manier om het probleem op te lossen, hij denkt namelijk dat het 'glazen plafond' alleen maar 'top down' te breken is. Over de noodzaak van diversiteit in organisaties waren beide mannen het roerend eens. Diversiteit zorgt voor betere afwegingen, betere besluitvorming en uiteindelijk voor betere financiële resultaten.

Gelukkig, zijn er topmannen uit het bedrijfsleven die investeren in de participatie en doorstroom van vrouwen! Kan het probleem dan toch op een andere manier worden opgelost? Een aantal 'first movers' vertelden hoe zij zich hier voor inzetten.

Als eerst, Baptiest Coopmans hij realiseert zich dat als KPN over 30 jaar nog steeds succesvol wil zijn er nu actie ondernomen moet worden. Als de huidige 17% vrouwen in de top van KPN in de toekomst niet verhoogd wordt dan voorziet Bapstiest grote problemen, niet alleen door gebrek aan diversiteit maar er zal ook een groot gebrek aan talent ontstaan. Daarom heeft de organisatie 'harde' doelen gesteld, over 5 jaar zal minimaal 25% van de top uit vrouwen moeten bestaan.

Het goede voorbeeld wordt gegeven door Salem Samhoud, hij heeft met zijn adviesbureau &Samhoud al verscheidene prijzen binnengehaald waaronder de 'moderne man' prijs. "Ik ga normaal met mensen om, en daar krijg je in Nederland prijzen voor", aldus Salem. Wij zijn geen vrouwvriendelijke organisatie maar een mensvriendelijke organisatie, de mannen die achter de vrouwen staan zijn eveneens van groot belang. Het gaat juist om tevreden medewerkers, want daardoor krijg je tevreden klanten wat zorgt voor een steeds succesvollere organisatie. Het is van groot belang dat mensen zichzelf kunnen zijn, dan presteren ze ook op hun best. De bedrijven die weg gaan van het klassieke aandeelhouders denken zijn de winnaars van de toekomst, we moeten niet denken in termen van kosten maar juist van opbrengsten.

Volgens Salem hebben de echt goede bedrijven helemaal geen quotum nodig, die zien zelf in dat investeren in medewerkers belangrijk is en veel oplevert! Dit is terug te zien in zijn eigen organisatie, daar komen de vrouwen zelfs bij bosjes binnen en die gaan ook niet meer weg.

Tot slot voegde 'new man' Theo Rinsema zich aan het debat toe, als algemeen directeur van Microsoft wordt hij herkend als 'first mover' maar hijzelf is nog lang niet tevreden. Microsoft heeft grote veranderingen doorgemaakt de afgelopen jaren, zo is thuiswerken mogelijk gemaakt en worden medewerkers steeds meer gemanaged op vertrouwen in plaats van output.

Salem Samhoud sprong er tijdens het debat tussenuit als de 'new man', de vrouwen in de zaal stonden volledig aan zijn kant. "Vrouwen kunnen zich in alle richtingen plooiën maar val ze niet lastig met targets", aldus Salem. Uit reacties na afloop van het debat en op Twitter bleek dat veel vrouwen geïnspireerd zijn door zijn verhaal. Bezoeksters van de talkshow hebben massaal 'getweet': *"Op tijd naar huis voor de kinderen, dacht aan Salem Samhoud op WOMEN Inc."* *"Salem Samhoud from &Samhoud was very inspirational during WOMEN Inc. 'fast movers' talkshow"*, *"Zonder een goede vader te zijn kun je niet goed een bedrijf leiden zei Salem Samhoud op WOMEN Inc. een indrukwekkende uitspraak voor een man"*.

Ze bestaan dus wel degelijk, topbedrijven die zich inzetten voor vrouwelijk talent! Laten we hopen dat steeds meer bedrijven deze verantwoordelijkheid gaan nemen, ze moeten tenslotte van de samenleving een 'license to operate' verdienen. Als je als organisatie goed bent voor medewerkers en omgeving dan benut je kansen, talenten en uiteindelijk is het ook goed voor de organisatie zelf! Kom op, waar wachten we nog op?! 'Together we build a brighter future!'

BIJLAGE II: SUCCESFACTOREN

| Succesfactoren “Talent naar de Top” | | |
|-------------------------------------|--|--|
| | Wat? | Hoe? |
| Visie & strategie | <ul style="list-style-type: none"> -Een krachtige businesscase poneren met als doel, diversiteit aan businessdoelen verbinden op lange en korte termijn -Betrokkenheid en steun van (top)managers -Diversiteit in het bedrijfsbeleid invoeren -Diversiteit integreren in het beleid en waarden, ook zal diversiteit een vast onderdeel gemaakt moeten worden van cultuur, visie en de managementagenda | <ul style="list-style-type: none"> -Zorgen voor duidelijke, meetbare en voortdurend geüpdate businessdoelen met verschillende, nieuwe, aantoonbare resultaten die de werkplek verbeteren -CEO verbindt zich persoonlijk aan diversiteit (rolmodel) -Steun van Raad van Bestuur kan de betrokkenheid van topmanagers versterken -Zorgen voor financiering van de verschillende initiatieven |
| Doelen | <ul style="list-style-type: none"> -Managementdoelen stellen voor diversiteit -Tijdpad uitstippelen om doelen te halen | <ul style="list-style-type: none"> -Het hebben of benoemen van een aantal vrouwen in de top van het management - % vrouwen in topmanagement |
| Organisatiestructuur | <ul style="list-style-type: none"> -Opzetten van diversiteitsprogramma's en aanpassing van organisatiestructuur om diversiteitsdoelen te bereiken | <ul style="list-style-type: none"> -Instellen van een (vrouwelijke) diversiteitsmanager |
| Verantwoordelijkheid | <ul style="list-style-type: none"> -Managers op alle niveaus worden verantwoordelijk gehouden voor het realiseren van diversiteitsdoelen -Managen van diversiteit is onderdeel van verplichte training en oriëntatie van nieuwe managers. | <ul style="list-style-type: none"> -Expliciet maken voor managementpraktijken (KPI's) -Diversiteitsdoelen opnemen in middellangetermijnplanning -Zowel lijnmanagers als topmanagers zijn verantwoordelijk -Regelmatige metingen/rapportages -Diversiteitsdoelen koppelen aan compensatie en bonussen |
| Communicatie | <ul style="list-style-type: none"> -Communicatie met topmanagers -Wereldwijde dialogen met topmanagers om de voortgang en behoefte van diversiteit te beoordelen -Communicatie met werknemers -Interne marketingcampagne om diversiteit te introduceren | <ul style="list-style-type: none"> -Wekelijkse updates over diversiteit -Interne reclamecampagne voor vrouwen om hen ervan te overtuigen dat ze ook topmanager kunnen worden -Evenementen om vrouwelijke medewerkers bij elkaar te krijgen. |
| Meting en Rapportage | <ul style="list-style-type: none"> -Organisaties meten vooral; voortgang van diversiteit op basis van gestelde doelen; instroom; promotie; verloop; benchmarks t.o.v. concurrentie. | <ul style="list-style-type: none"> -Metingen regelmatig verrichten en rapportages jaarlijks. -Metingen op alle verschillende niveaus |

BIJLAGE III: HR-BEST PRACTICES

| HR-best practices “Talent naar de Top” | |
|--|---|
| Wat? | Hoe? |
| Loopbaanontwikkeling op maat | <p><i>Loopbaanontwikkeling en herintreden managen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contact tijdens verlof in stand houden met de organisatie - Voordelen aanbieden om sancties en loopbaanonderbrekingen te vermijden - Terugkeer vergemakkelijken met herintredingsprogramma's - Minder uren en flexibele werktijden kunnen helpen om de noodzaak van loopbaanonderbreking en verlof te reduceren. - Mannen ook aanmoedigen om deel te nemen aan familievriendelijke voordelen als ouderschapsverlof <p><i>Motiveren door talentmanagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Talentmanagement is een strategische benadering die vraagt om een bepaalde mindset van leiders (concurrentievoordeel komt voort uit superieur talent) en zij moeten dat effectief managen. Het is een lange termijn verplichting die verder gaat dan alleen HR-ondersteuning. Met als doel om de beste processen en systemen te vinden om aankomend talent te managen (aantrekken, behouden, ontwikkelen en promoten). - Programma's voor talentmanagement voor mannen en vrouwen (waarbij de betrokkenheid van vrouwen wordt gestimuleerd) - Programma's voor talentmanagement speciaal voor vrouwen <p><i>Loopbaanplanning op maat</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Officiële programma's aanbieden voor de ontwikkeling van leiderschap (ofwel specifiek op vrouwen gericht ofwel algemeen). - Vrouwen aanmoedigen en leren carrière-planning en behoeften met zowel korte als langetermijndoelen in eigen hand te nemen. - Uitvoerbare plannen maken voor de ontwikkeling van huidige en toekomstige vrouwelijke leiders. |
| Professionele ontwikkeling | <p><i>Speciale trainingen aanbieden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aanbieden van speciale trainingen voor vrouwen, met het oog op specifieke problemen (communicatievaardigheden, leren hoe je met vertrouwen kunt communiceren; imago en vrouwelijke leiderschapsstijl managen; managen van balans werk-privé door levensplanning; seksediversiteit) - De trainingen aan vrouwen voor zowel topmanagers als werknemers |
| Promotiebeleid | <p><i>Posities veranderen naar behoeften van vrouwen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoge posities opnieuw bekijken en aanpassen aan werkschema met minder uren, deeltijdbanen, en met de mogelijkheid om promotie te maken <p><i>Selectiecriteria wijzigen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vrouwen die willen promoveren aanmoedigen en steunen - Promotiecriteria expliciet en transparant maken (formele en informele processen) - Prestatiebeoordeling duidelijk en consistent maken om vooroordelen te beperken - Diversiteit in promotiecommissies verzekeren (meer vrouwen betrekken bij promotiecommissie, managers/team van promotiecommissie trainen in diversiteitsprincipes) |
| Wervingsbeleid | <p><i>Meer vrouwen aantrekken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wervingskanalen veranderen of verbreken (open werving gebruiken als internet, advertentie of arbeidsbureaus ipv steeds dezelfde informele netwerken) - Promotie voor werving vernieuwen en aanpassen (zorgen voor een vrouwvriendelijke merkpositionering, taal, boodschappen en visuals om vrouwen aan te trekken) |

| | |
|----------------------------------|---|
| Systeem ter ondersteuning | <p><i>Mentoren en coaches</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Organisaties bieden verschillende mentorprogramma's aan, het is voor 'hoogvliegers' belangrijk om praktische, individuele begeleiding te krijgen. <p><i>Rolmodellen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Potentiele individuen naar voren schuiven die binnen de organisatie als rolmodel kunnen dienen, het aantal vrouwelijke rolmodellen proberen te vergroten -Rolmodellen meer zichtbaar maken (interne en externe gebeurtenissen) -Zorgen voor externe rolmodellen (bijvoorbeeld bekende sporters, politici, topvrouwen uit het bedrijfsleven) die kunnen vrouwelijke werknemers inspireren <p><i>Seksebewustzijn creëren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Organisaties kunnen seksebewustzijn creëren door middel van trainingen over seksediversiteit (het bestuderen en herkennen van verschillen in leiderschapsgedragingen tussen de seksen, leren over de aard van vooroordelen, discriminatie en seksuele intimidatie en technieken om hiermee om te gaan) -Aanbieden van seminars voor mannen en vrouwen met het topmanagement en het meer zichtbaar maken van diverse talenten <p><i>Netwerken opbouwen en ondersteunen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Opbouwen van een vrouwennetwerk met netwerkactiviteiten en rollen (paneldiscussies, trainingssessies, netwerkleiden de mogelijkheid geven om topmanagers van de organisatie te ontmoeten, delen van ervaringen) |
| Werk-privé balans | <p><i>Flexibele werkomstandigheden aanbieden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Banen met minder uren aanbieden, zorgen voor flexibele werkdagen (thuiswerk faciliteren), verlof realiseren voor noodgevallen, bewustere dagelijkse werkplanning realiseren voor moeders om bijeenkomsten op school en kinderopvang te regelen, ondersteuningsprogramma's voor werknemers om te adviseren bij werk-prive problemen. <p><i>Kinderopvang faciliteren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Interne of externe kinderopvang -Financiële steun voor kinderopvang aanbieden |

BIJLAGE IV: CHARTER ONDERTEKENAARS

De ondertekenaars van 28 mei 2008:

1. [Accenture](#)
2. [Achmea](#)
3. [Aegon](#)
4. [Allen & Overy](#)
5. [Bain & Company](#)
6. [Baker & McKenzie](#)
7. [Capgemini](#)
8. [Cisco](#)
9. [Clifford Chance](#)
10. [Delta Lloyd](#)
11. [DHV](#)
12. [De Nederlandsche Bank](#)
13. [DLA Piper](#)
14. [Egon Zehnder International](#)
15. [Ernst & Young](#)
16. [Essent](#)
17. [FNV Vakcentrale](#)
18. [Fortis Bank Nederland](#)
19. [Fortis ASR Verzekeringen Nederland](#)
20. [Gemeente Almere](#)
21. [Gemeente Amsterdam](#)
22. [Gemeente Den Haag](#)
23. [GGz Eindhoven](#)
24. [IBM](#)
25. [ING](#)
26. [Kadaster](#)
27. [Koninklijke BAM Groep](#)
28. [Royal Haskoning](#)
29. [KPMG](#)
30. [KPN](#)
31. [Loyens & Loeff](#)

32. [McKinsey & Company](#)
33. [Mondriaan Stichting](#)
34. [Nauta Dutilh](#)
35. [Nederlandse Spoorwegen](#)
36. [Océ](#)
37. [OVG Projectontwikkeling](#)
38. [Persgroep Nederland](#)
39. [Politietop Divers](#)
40. [PorterNovelli](#)
41. [PricewaterhouseCoopers](#)
42. [Randstad](#)
43. [Rijksoverheid](#)
44. [Stibbe](#)
45. [TNO](#)
46. [TomTom](#)
47. [Van Doorne](#)
48. [VNO-NCW](#)

Ondertekenaars va. 28 mei 2008 t/m december 2009 zijn:

49. [TU Delft](#) (01-12-2008)
50. [Universiteit Utrecht](#) (16-01-2009)
51. [Houthoff Buruma](#) (21-01-2009)
52. [Twijnstra Gudde](#) (22-01-2009)
53. [NV Nederlandse Gasunie](#) (04-02-2009)
54. [Vrije Universiteit Amsterdam](#) (06-02-2009)
55. [Hogeschool INHOLLAND](#) (23-02-2009)
56. [Higher & Company](#) (02-03-2009)
57. [De Vroedt & Thierry](#) (06-03-2009)
58. [Leids Universitair Medisch Centrum LUMC](#) (14-04-2009)
59. [Kennedy Van der Laan](#) (22-04-2009)
60. [Radboud Universiteit Nijmegen](#) (22-04-2009)
61. [Universiteit van Amsterdam](#) (22-04-2009)
62. [Universiteit Leiden](#) (03-05-2009)
63. [Abvakabo FNV](#) (15-05-2009)

64. [Nationale Ombudsman](#) (25-05-2009)
65. [Algemene Rekenkamer](#) (26-05-2009)
66. [Eerste Kamer der Staten-Generaal](#) (26-05-2009)
67. [APG](#) (03-06-2009)
68. [De Haagse Hogeschool](#) (03-06-2009)
69. [Tweede Kamer der Staten-Generaal](#) (03-06-2009)
70. [CNV Vakmensen](#) (05-06-2009)
71. [CNV Dienstenbond](#)
72. [CNV Onderwijs](#) (05-06-2009)
73. [CNV Politievakorganisatie ACP](#) (05-06-2009)
74. [CNV Publieke Zaak](#) (05-06-2009)
75. [CNV Vakcentrale](#) (05-06-2009)
76. [Universiteit van Tilburg](#) (05-06-2009)
77. [Provincie Zuid-Holland](#) (09-06-2009)
78. [Rijkuniversiteit Groningen](#) (10-06-2009)
79. [Boer & Croon](#) (12-06-2009)
80. [Erasmus Medisch Centrum](#) (18-06-2009)
81. [Universiteit Twente](#) (26-06-2009)
82. [Erasmus Universiteit Rotterdam](#) (02-07-2009)
83. [Academisch Ziekenhuis Maastricht](#) (08-07-2009)
84. [UMC St. Radboud](#) (31-07-2009)
85. [Algemene Onderwijsbond \(AOB\)](#) (17-08-2009)
86. [Amsterdam RAI](#) (16-09-2009)
87. [Universitair Medisch Centrum Groningen](#) (06-10-2009)
88. [FNV Bondgenoten](#) (08-10-2009)
89. [Nationale Vereniging de Zonnebloem](#) (21-10-2009)
90. [AKD Prinsen Van Wijmen](#) (17-11-2009)
91. [Hoogheemraadschap van Delfland](#) (20-11-2009)
92. [&Samhoud](#) (23-11-2009)
93. [Sociaal-Economische Raad \(SER\)](#) (25-11-2009)
94. [Deloitte](#) (26-11-2009)
95. [UMC Utrecht](#)(02-12-2009)
96. [IDTV](#) (14-12-2009)
97. [Technische Universiteit Eindhoven](#) (14-12-2009)

- 98. [Schiphol Group](#)
- 99. [Microsoft Nederland](#)
- 100. [ABN AMRO](#) (24-11-2009)
- 101. [Heineken Nederland BV](#) (02-12-2009)

Nieuwe ondertekenaars in 2010 zijn:

- 102. [Simmons & Simmons](#) (05-01-2010)
- 103. [Defensie](#) (07-01-2010)
- 104. [De Baak Management Centrum](#) (15-01-2010)
- 105. [Connexxion](#) (26-01-2010)
- 106. [FMO](#) (09-02-2010)
- 107. [UWV](#) (08-03-2010)
- 108. [NWO-Algemeen Bestuur](#) (10-03-2010)
- 109. [NMA](#) (10-03-2010)
- 110. [FOM](#) (18-03-2010)
- 111. [Koninklijke Bibliotheek](#) (23-03-2010)
- 112. [NIOZ](#) (24-03-2010)
- 113. [CWI](#) (25-03-09)
- 114. [NWO-werkgever](#) (30-03-2010)
- 115. [Exact](#) (16-03-2010)
- 116. [Verdonck, Klooster & Associates](#) (07-04-2010)
- 117. [FNV Horeca](#) (21-04-2010)
- 118. [de Aliantie](#) (27-04-2010)
- 119. [Altrecht GGZ](#) (27-04-2010)
- 120. [Arcadis Nederland](#) (27-04-2010)
- 121. [Dimence](#) (27-04-2010)
- 122. [Ebbing & Company](#) (27-04-2010)
- 123. [Eden Hotel Group](#) (27-04-2010)
- 124. [EW Facility Services](#) (27-04-2010)
- 125. [Merck Sharp & Dohme](#) (27-04-2010)
- 126. [Milieudienst Zuidoost-Utrecht](#) (27-04-2010)
- 127. [MKB Nederland](#) (27-04-2010)
- 128. [Openbaar Ministerie](#) (27-04-2010)
- 129. [Provincie Noord-Brabant](#) (27-04-2010)

130. [Provincie Utrecht](#) (27-04-2010)
131. [Rijnbrink Groep](#) (27-04-2010)
132. [Spaarne Ziekenhuis](#) (27-04-2010)
133. [VU Medisch Centrum](#) (27-04-2010)
134. [Yess International Consultants](#) (27-04-2010)
135. [ProRail](#) (08-03-2010)
136. [Schouten & Nelissen](#) (23-04-2010)
137. [Havenbedrijf Rotterdam](#) (04-05-2010)
138. [Provincie Fryslan](#) (10-05-2010)
139. [KNAW](#) (12-05-2010)
140. [Het AMC](#) (26-05-2010)
141. [Heijmans](#) (09-06-2010)
142. [Open Universiteit](#) (16-06-2010)
143. [De Vereniging van Gemeentesecretarissen](#) (23-06-2010)
144. [Boekel De Nerée](#) (23-09-2010)
145. [Siemens Nederland](#) (07-10-2010)

BIJLAGE V: VRAGENLIJST



Ik ben Bo Braakman, studente Strategisch Human Resource Management en stagiaire bij &samhoud women en ik wil graag uw aandacht vragen voor het volgende:

De voordelen van diversiteit en het verwachte arbeidstekort als gevolg van de vergrijzing zijn mooie uitgangspunten en creëren een sense of urgency om te veranderen. Middels dit onderzoek willen we bijdragen aan een effectieve aanpak om het aantal vrouwen in de top van organisaties te vergroten.

Ik hoop dan ook dat u wilt meewerken aan mijn onderzoek door deze vragenlijst in te vullen. Tevens doneert &samhoud women €1,- per ingevulde vragenlijst aan de stichting Microkrediet voor Moeders.

Vanzelfsprekend worden uw gegevens vertrouwelijk behandeld. De resultaten van dit onderzoek zullen niet te herleiden zijn op individueel of organisatieniveau en het invullen zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen. Aan het eind van de vragenlijst kunt u aangeven of u op de hoogte gehouden wilt worden van de resultaten van het onderzoek.

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Bo Braakman

Wilt u dit onderzoek uitzetten binnen uw organisatie en/of kent u nog meer mensen die graag aan dit onderzoek zouden willen meewerken? Neem dan contact op met Bo Braakman, b.braakman@samhoud.com. Wij sturen u dan de link naar onze digitale vragenlijst. De vragenlijst is tot 1 oktober 2010 digitaal beschikbaar.

Algemene informatie

Kruis het antwoord aan of vul de stippelijntjes in wat voor u van toepassing is.

1. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

- jonger dan 20 jaar
- 20 t/m 29 jaar
- 30 t/m 39 jaar
- 40 t/m 49 jaar
- 50 t/m 59 jaar
- 60 t/m 69 jaar
- 70 jaar en ouder

3. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Middelbare school
- Middelbaar onderwijs (MBO)
- Hoger onderwijs (HBO)
- Wetenschappelijk onderwijs (WO)

4. Geeft u leiding aan medewerkers in de organisatie?

- Ja (ga door naar vraag 5)
- Nee (ga verder met vraag 6)

5. Wat voor soort functie heeft u?

- Lijnmanagement functie
- Middenmanagement functie
- Topmanagement functie
- Anders, namelijk

6. Bij welke organisatie bent u werkzaam?

.....

7. Hoeveel mensen werken er in uw organisatie?

- 1-4
- 5-9
- 10-49
- 50-99
- 100-500
- Meer dan 500

Stand van zaken op het gebied van diversiteit

In deze vragenlijst bedoelen we met 'de top' de Raad van Bestuur/directie en twee managementlagen daaronder (senior management).

8. Wat is de verhouding mannen in uw organisatie? (als u de precieze cijfers niet weet, graag een schatting)
- Minder dan 25%
 - 25% tot 50 %
 - 50% tot 75%
 - 75% tot 100%
9. Wat is de verhouding vrouwen in uw organisatie? (als u de precieze cijfers niet weet, graag een schatting)
- Minder dan 25%
 - 25% tot 50 %
 - 50% tot 75%
 - 75% tot 100%
10. Wat is de verhouding mannen in de top van uw organisatie? (als u de precieze cijfers niet weet, graag een schatting)
- Minder dan 25%
 - 25% tot 50 %
 - 50% tot 75%
 - 75% tot 100%
11. Wat is de verhouding vrouwen in de top van uw organisatie (als u de precieze cijfers niet weet, graag een schatting)
- Minder dan 25%
 - 25% tot 50 %
 - 50% tot 75%
 - 75% tot 100%
12. Is het voor vrouwen net zo gemakkelijk om de top te bereiken als voor mannen binnen uw organisatie?
- Ja
 - Nee
 - Weet ik niet
13. Wordt er binnen uw organisatie actief beleid gevoerd met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top?
- Ja
 - Nee
 - Weet ik niet

Organisatiecultuur

Hieronder staan zes onderdelen met elk vier verschillende stellingen. Het is de bedoeling dat u bij elk van de zes kenmerken telkens 100 punten verdeelt over de vier stellingen. Het hoogste aantal punten geeft u aan de stelling die naar uw mening het meeste betrekking heeft op de huidige situatie binnen de organisatie waar u werkzaam bent.

Een voorbeeld: bent u het meeste eens met stelling A dan kunt u bijvoorbeeld 60 punten geven aan A en de resterende 40 punten verdelen over de stellingen B, C & D. U kunt dit volledig naar eigen inzicht verdelen, zolang het totaal van de te verdelen punten maar gelijk blijft aan 100.

14. Organisatiekenmerken/ dominante kenmerken

| | | |
|---------------|--|------------|
| A | De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken er veel met elkaar gemeen te hebben. | |
| B | De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen. | |
| C | De organisatie is sterk resultaatgericht. De grootste zorg is het werk af zien te krijgen. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten. | |
| D | De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat mensen doen. | |
| TOTAAL | | 100 |

15. De leiding van een organisatie

| | | |
|---------------|--|------------|
| A | De leidinggevende spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid. | |
| B | De leidinggevende geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid. | |
| C | De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machine. | |
| D | De leidinggevende gedraagt zich in het algemeen als mentor: hij faciliteert en stimuleert. | |
| TOTAAL | | 100 |

16. Personeelsmanagement

| | | |
|---|--|--|
| A | De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en is erop gericht uniek te willen zijn | |
| B | De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwork, overeenstemming en participatie. | |
| C | De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets | |

| | | |
|---|--|------------|
| | ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid. | |
| D | De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid, overeenstemming, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen. | |
| | TOTAAL | 100 |

17. Het bindmiddel van de organisatie

| | | |
|---|---|------------|
| A | Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk. | |
| B | Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven om voorop te lopen. | |
| C | Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Doelgerichtheid en winnen zijn gangbare thema's. | |
| D | Het bindmiddel dat de organisatie bijeen houdt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel. | |
| | TOTAAL | 100 |

18. Strategische accenten

| | | |
|---|--|------------|
| A | De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken. | |
| B | De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Het uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd. | |
| C | De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen speelt de hoofdrol. | |
| D | De organisatie legt de nadruk op het behoud van de bestaande situatie en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en soepele uitvoering spelen de hoofdrol. | |
| | TOTAAL | 100 |

19. Succescriteria

| | | |
|---|---|--|
| A | De organisatie definieert succes binnen het kader van efficiëntie. Betrouwbare dienstverlening en soepel verlopende uitvoering van richtlijnen zijn van cruciaal belang | |
| B | De organisatie definieert succes als winnen. De concurrentiepositie neemt een centrale plaats in binnen de organisatie. | |
| C | De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of zo nieuw mogelijke diensten. De organisatie kan worden beschouwd als innovatief en toonaangevend wat betreft dienstverlening. | |
| D | De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwork, de betrokkenheid van de medewerkers en | |

| | | | | | | | |
|--|--------------------------|--|--|--|--|---------------|------------|
| | zorg voor de medewerkers | | | | | | |
| | | | | | | TOTAAL | 100 |

Veranderketen

Geef antwoord op onderstaande stellingen, u kunt kiezen uit zes antwoord categorieën. Kies per stelling steeds één antwoord en omcirkel deze.

1= Zeer oneens

2= Oneens

3= Neutraal

4= Eens

5= Zeer eens

Nvt= Niet van toepassing

| <u>Mobiliseren van energie</u> | | Ze er oneens | | | | Ze er eens | |
|---|--|--------------------|---|---|---|------------------|-----|
| 1. Binnen de organisatie wordt kritisch naar genderdiversiteit (man/vrouw verhouding) gekeken. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 2. Het is noodzakelijk dat de organisatie een cultuurverandering gaat doormaken om de doorstroom van vrouwen te bevorderen. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 3. De organisatie is met een cultuurverandering om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen aan de late kant | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 4. Er zijn kansen voor onze organisatie met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 5. Er zijn veel mensen binnen de organisatie die de doorstroom van vrouwen naar de top willen bevorderen | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 6. Activiteiten rondom de doorstroom van vrouwen naar de top wordt als positief beleefd. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |

| <u>Bemensing en beweging</u> | | Ze er oneens | | | | Ze er eens | |
|---|--|--------------------|---|---|---|------------------|-----|
| 1. Met betrekking tot het bevorderen van vrouwen naar de top straalt het management (de top) van de organisatie betrokkenheid uit | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 2. Met betrekking tot het bevorderen van vrouwen naar de top communiceert het management (de top) helder waar we naar toe gaan | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |

| | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|-----|
| 3. Met betrekking tot het bevorderen van vrouwen naar de top zijn de handelingen van het management (de top) consistent met de uitspraken die gedaan worden (de daad wordt bij het woord gevoegd) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 4. Met betrekking tot het bevorderen van vrouwen naar de top neemt er een groep mensen binnen de organisatie verantwoordelijkheid voor het realiseren van verbeteringen | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 5. Met betrekking tot het bevorderen van vrouwen naar de top worden initiatieven en ideeën afkomstig van de werkvloer door het management (de top) serieus genomen | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 6. Met betrekking tot het bevorderen van vrouwen naar de top worden verbeteringen gedragen binnen alle niveaus van de organisatie. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |

| <u>Visie en Strategie</u> | | Zeer oneens | | | | Zeer eens | |
|---|--|-------------|---|---|---|-----------|-----|
| 1. De visie van mijn organisatie onderschrijft bevordering van de doorstroom van vrouwen naar de top. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 2. Er zijn heldere doelstellingen geformuleerd om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 3. Ik weet wat mijn persoonlijke bijdrage is om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 4. Ik weet wat de bijdrage van mijn team/afdeling is waar ik in werk om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |

| <u>Activering en Verankering</u> | | Zeer oneens | | | | Zeer eens | |
|---|--|-------------|---|---|---|-----------|-----|
| 1. Ik begrijp waarom de doorstroom van vrouwen naar de top in onze organisatie bevorderd wordt | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 2. Ik begrijp waarom er doelstellingen zijn geformuleerd om de doorstroom van vrouwen naar de top in de organisatie te bevorderen | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|-----|
| 3. De maatregelen en doelstellingen om de doorstroom van vrouwen naar de top in onze organisatie te bevorderen zijn voor mij relevant en betekenisvol | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 4. Met betrekking tot het bevorderen van vrouwen aan de top worden doelstellingen doorvertaald naar alle niveaus binnen de organisatie | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 5. Met betrekking tot het bevorderen van vrouwen aan de top zijn de doelstellingen voor mij helder en duidelijk | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 6. Ik heb een positief gevoel over de maatregelen die de organisatie neemt om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 7. Ik ben betrokken bij maatregelen om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 8. Om de doorstroom van vrouwen naar de top in onze organisatie tot een succes te maken heb ik het gevoel dat leidinggevende op het hoogste niveau van de organisatie betrokken zijn | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 9. Ik merk dat leidinggevende op het hoogste niveau van de organisatie zich actief inzetten om vrouwen door te laten stromen naar de top van de organisatie | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 10. Leidinggevend tonen gedrag welke in lijn zijn met de visie en strategie met betrekking tot bevordering van doorstroom van vrouwen naar de top | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 11. De selectie van nieuwe medewerkers is in lijn met de doelstellingen die gemaakt zijn om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |
| 12. De mate van succes wat betreft de doorstroom van vrouwen naar de top wordt meegenomen in de beoordeling van leidinggevend | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nvt |

Implementatie

Welke HR-instrumenten worden er in uw organisatie gebruikt? Kruis alle vakjes aan die van toepassing zijn.

| HR-instrumenten | Aanwezig in mijn organisatie |
|--|-------------------------------------|
| 1. Mijn organisatie biedt vrouwen de mogelijkheid tot het opnemen van (onbetaalde/betaalde) verloven (bijvoorbeeld zorgverlof, verzuimverlof, tijdelijk verlof, ouderschapsverlof) | |
| 2. Mijn organisatie biedt vrouwen tijdens verlof (bijvoorbeeld zwangerschapsverlof) een netwerk aan, welke hulp biedt bij het opbouwen van vaardigheden, contacten en vertrouwen | |
| 3. Mijn organisatie biedt vrouwen na verlof (bijvoorbeeld zwangerschapsverlof) de mogelijkheid om deel te nemen aan herintredingprogramma's met als doel de terugkeer te vergemakkelijken. | |
| 4. Er worden in mijn organisatie talentprogramma's georganiseerd speciaal of voor vrouwen of talentprogramma's voor zowel mannen als vrouwen maar dan wordt de betrokkenheid van vrouwen extra gestimuleerd. | |
| 5. Er worden in mijn organisatie programma's/ trainingen/cursussen aangeboden voor de ontwikkeling van vrouwelijk leiderschap. | |
| 6. Mijn organisatie biedt trainingen aan speciaal voor vrouwen (bijvoorbeeld managen werk-privé balans, communicatie, imago). | |
| 7. Mijn organisatie heeft de promotiecriteria expliciet en transparant gemaakt, deze zijn voor iedereen die werkzaam is in de organisatie helder. | |
| 8. Mijn organisatie steunt en moedigt vrouwen aan die willen promoveren. | |
| 9. Mijn organisatie gebruikt verschillende wervingskanalen om nieuw personeel aan te trekken (internet, advertenties of arbeidsbureaus in plaats van dezelfde informele netwerken). | |
| 10. Mijn organisatie zorgt bij de werving van nieuw personeel dat de wervingcampagnes erop gericht zijn om vrouwen aan te trekken. | |
| 11. Mijn organisatie zorgt voor individuele begeleiding van een mentor/coach. | |
| 12. In mijn organisatie is/zijn er (een) vrouwelijke rolmodel(len). | |
| 13. Mijn organisatie zorgt ervoor dat externe rolmodellen (bijvoorbeeld bekende sporters, politici of topvrouwen uit het bedrijfsleven) in contact komen met vrouwen uit de organisatie om deze te inspireren. | |
| 14. Er worden in mijn organisatie seminars aangeboden aan mannen en vrouwen met het topmanagement om talent meer zichtbaar te kunnen maken. | |
| 15. In onze organisatie is er een vrouwennetwerk aanwezig. | |
| 16. Het is in mijn organisatie mogelijk om thuis te werken. | |
| 17. Het is in mijn organisatie mogelijk om te zorgen voor flexibele werkdagen. | |
| 18. Er worden in mijn organisatie banen aangeboden met minder werkuren (deeltijd). | |
| 19. Er zijn in mijn organisatie (ondersteuning)programma's welke werknemers adviseren bij werk-privé problemen. | |
| 20. Er zijn interne of externe kinderopvang faciliteiten aanwezig in mijn organisatie. | |
| 21. Er wordt in mijn organisatie financiële steun voor kinderopvang aangeboden. | |
| | |

Tot slot

1. Bent u van mening dat uw organisatie de doorstroom van vrouwen naar de top verbeterd heeft in de afgelopen twee jaar?

- Ja
- Nee

2. Wilt u op de hoogte worden gesteld van de resultaten van dit onderzoek?

- Ja (ga door naar de volgende vraag)
- Nee (einde van het onderzoek!)

3. Vul hier uw contactgegevens in (deze worden enkel gebruikt voor het doorsturen van de resultaten van dit onderzoek)

Emailadres:.....

Einde van het onderzoek. Bedankt voor uw medewerking!

Wilt u dit onderzoek uitzetten binnen uw organisatie en/of kent u nog meer mensen die graag aan dit onderzoek zouden willen meewerken? Op de website www.samhoudwomen.nl staat een verwijzing naar onze digitale vragenlijst. U kunt ook altijd contact opnemen met Bo Braakman, dat kan door een e-mail te sturen naar B.Braakman@samhoud.nl Dan kunnen wij de link naar onze digitale vragenlijst doorsturen. Hartelijk dank!

Tot 1 oktober is de vragenlijst digitaal beschikbaar.

BIJLAGE VI: CHI-SQUARE TESTS

Tabel: Top bereiken (man/vrouw)

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|---------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Bereiken * Geslacht | 276 | 99,6% | 1 | ,4% | 277 | 100,0% |

Bereiken * Geslacht Crosstabulation

Count

| | | Geslacht | | Total |
|----------|------|----------|------|-------|
| | | 1,00 | 2,00 | |
| Bereiken | ,00 | 150 | 38 | 188 |
| | 1,00 | 54 | 34 | 88 |
| Total | | 204 | 72 | 276 |

Chi-Square Tests

| | Value | Df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|---------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 10,552 ^a | 1 | ,001 | | |
| Continuity Correction ^b | 9,618 | 1 | ,002 | | |
| Likelihood Ratio | 10,165 | 1 | ,001 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,002 | ,001 |
| Linear-by-Linear Association | 10,514 | 1 | ,001 | | |
| N of Valid Cases | 276 | | | | |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 22,96.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabel: Actief beleid I (leidinggevenden/niet-leidinggevenden)

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Beleid * Leiding | 276 | 99,6% | 1 | ,4% | 277 | 100,0% |

Beleid * Leiding Crosstabulation

Count

| | | Leiding | | Total |
|--------|------|---------|------|-------|
| | | 1,00 | 2,00 | |
| Beleid | ,00 | 34 | 69 | 103 |
| | 1,00 | 80 | 93 | 173 |
| Total | | 114 | 162 | 276 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,663 ^a | 1 | ,031 | | |
| Continuity Correction ^b | 4,133 | 1 | ,042 | | |
| Likelihood Ratio | 4,721 | 1 | ,030 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,032 | ,021 |
| Linear-by-Linear Association | 4,646 | 1 | ,031 | | |
| N of Valid Cases | 276 | | | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 42,54.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabel: Actief beleid II (man/vrouw)

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|-------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Beleid * Geslacht | 276 | 99,6% | 1 | ,4% | 277 | 100,0% |

Beleid * Geslacht Crosstabulation

Count

| | | Geslacht | | Total |
|--------|------|----------|------|-------|
| | | 1,00 | 2,00 | |
| Beleid | ,00 | 77 | 26 | 103 |
| | 1,00 | 127 | 46 | 173 |
| Total | | 204 | 72 | 276 |

Chi-Square Tests

| | Value | Df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|-------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,061 ^a | 1 | ,805 | | |
| Continuity Correction ^b | ,011 | 1 | ,917 | | |
| Likelihood Ratio | ,061 | 1 | ,805 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,888 | ,461 |
| Linear-by-Linear Association | ,061 | 1 | ,806 | | |
| N of Valid Cases | 276 | | | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,87.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabel: Verbetering doorstroom I (leidinggevenden/niet-leidinggevenden)

| Case Processing Summary | | | | | | |
|-------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Cases | | | | | |
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Verbetering * Leiding | 276 | 99,6% | 1 | ,4% | 277 | 100,0% |

Verbetering * Leiding Crosstabulation

Count

| | | Leiding | | Total |
|-------------|------|---------|------|-------|
| | | 1,00 | 2,00 | |
| Verbetering | ,00 | 45 | 68 | 113 |
| | 1,00 | 69 | 94 | 163 |
| Total | | 114 | 162 | 276 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|-------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,173 ^a | 1 | ,677 | | |
| Continuity Correction ^b | ,085 | 1 | ,770 | | |
| Likelihood Ratio | ,173 | 1 | ,677 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,710 | ,386 |
| Linear-by-Linear Association | ,173 | 1 | ,678 | | |
| N of Valid Cases | 276 | | | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 46,67.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabel: Verbetering doorstroom II (man/vrouw)

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Verbetering * Geslacht | 276 | 99,6% | 1 | ,4% | 277 | 100,0% |

Verbetering * Geslacht Crosstabulation

Count

| | | Geslacht | | Total |
|-------------|------|----------|------|-------|
| | | 1,00 | 2,00 | |
| Verbetering | ,00 | 87 | 26 | 113 |
| | 1,00 | 117 | 46 | 163 |
| Total | | 204 | 72 | 276 |

Chi-Square Tests

| | Value | Df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|-------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,940 ^a | 1 | ,332 | | |
| Continuity Correction ^b | ,689 | 1 | ,406 | | |
| Likelihood Ratio | ,949 | 1 | ,330 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,403 | ,204 |
| Linear-by-Linear Association | ,937 | 1 | ,333 | | |
| N of Valid Cases | 276 | | | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 29,48.

b. Computed only for a 2x2 table

BIJLAGE VII: CORRELATIES & PARTIELE CORRELATIES

Tabel: Verhouding vrouwen en organisatiecultuur

| | | Correlations | | | | |
|--------------------|---------------------|--------------------|----------------|--------------|-------------------|-------------------|
| | | Verhouding vrouwen | Familiecultuur | Marktcultuur | Adhocratiecultuur | Hierarchiecultuur |
| Verhouding vrouwen | Pearson Correlation | 1 | ,293** | -,095 | ,150* | -,254** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,116 | ,012 | ,000 |
| | N | 276 | 276 | 276 | 276 | 276 |
| Familiecultuur | Pearson Correlation | ,293** | 1 | -,631** | ,216** | -,433** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 276 | 276 | 276 | 276 | 276 |
| Marktcultuur | Pearson Correlation | -,095 | -,631** | 1 | -,066 | -,283** |
| | Sig. (2-tailed) | ,116 | ,000 | | ,278 | ,000 |
| | N | 276 | 276 | 276 | 276 | 276 |
| Adhocratiecultuur | Pearson Correlation | ,150* | ,216** | -,066 | 1 | -,690** |
| | Sig. (2-tailed) | ,012 | ,000 | ,278 | | ,000 |
| | N | 276 | 276 | 276 | 276 | 276 |
| Hierarchiecultuur | Pearson Correlation | -,254** | -,433** | -,283** | -,690** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 276 | 276 | 276 | 276 | 276 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel: Verhouding vrouwen

Correlations

| | | Percentage vrouwen aan de top | Verhouding vrouwen |
|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|--------------------|
| Percentage vrouwen aan de top | Pearson Correlation | 1 | ,193** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,002 |
| | N | 252 | 252 |
| Verhouding vrouwen | Pearson Correlation | ,193** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | |
| | N | 252 | 276 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel: Familiecultuur

Correlations

| | | Percentage vrouwen aan de top | Familiecultuur |
|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|----------------|
| Percentage vrouwen aan de top | Pearson Correlation | 1 | -,034 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,586 |
| | N | 252 | 252 |
| Familiecultuur | Pearson Correlation | -,034 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,586 | |
| | N | 252 | 276 |

Tabel: Marktcultuur I

Correlations

| Control Variables | | | Percentage vrouwen aan de top | Marktcultuur | HR-instrumenten |
|--------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------|--------------|-----------------|
| -none ^a | Percentage vrouwen aan de top | Correlation | 1,000 | -,213 | -,090 |
| | | Significance (2-tailed) | | ,001 | ,153 |
| | | Df | 0 | 250 | 250 |
| | Marktcultuur | Correlation | -,213 | 1,000 | -,232 |
| | | Significance (2-tailed) | ,001 | | ,000 |
| | | Df | 250 | 0 | 250 |
| | HR-instrumenten | Correlation | | -,232 | 1,000 |
| | | Significance (2-tailed) | ,153 | ,000 | |
| | | Df | 250 | 250 | 0 |
| HR-instrumenten | Percentage vrouwen aan de top | Correlation | 1,000 | -,242 | |
| | | Significance (2-tailed) | | ,000 | |
| | | Df | 0 | 249 | |
| | Marktcultuur | Correlation | -,242 | 1,000 | |
| | | Significance (2-tailed) | ,000 | | |
| | | Df | 249 | 0 | |

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Tabel: Marktcultuur II

Correlations

| Control Variables | | | Percentage vrouwen aan de top | Marktcultuur | Verhouding vrouwen |
|-----------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------------------|--------------|-----------------------|
| -none ^a | Percentage vrouwen aan de top | Correlation | 1,000 | -,213 | ,193 |
| | | Significance (2-tailed) | | ,001 | ,002 |
| | | Df | 0 | 250 | 250 |
| | Marktcultuur | Correlation | -,213 | 1,000 | -,098 |
| | | Significance (2-tailed) | ,001 | | ,121 |
| | | Df | 250 | 0 | 250 |
| | Verhouding vrouwen | Correlation | ,193 | -,098 | 1,000 |
| | | Significance (2-tailed) | ,002 | ,121 | |
| | | Df | 250 | 250 | 0 |
| Verhouding vrouwen | Percentage vrouwen aan de top | Correlation | 1,000 | -,199 | |
| | | Significance (2-tailed) | | ,002 | |
| | | Df | 0 | 249 | |
| | Marktcultuur | Correlation | -,199 | 1,000 | |
| | | Significance (2-tailed) | ,002 | | |
| | | Df | 249 | 0 | |

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Tabel: Adhocratiecultuur I

Correlations

| Control Variables | | | Percentage vrouwen aan de top | Adhocratiecultuur | HR-instrumenten |
|--------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------|-----------------|
| -none ^a | Percentage vrouwen aan de top | Correlation | 1,000 | -,191 | -,090 |
| | | Significance (2-tailed) | | ,002 | ,153 |
| | | Df | 0 | 250 | 250 |
| | Adhocratiecultuur | Correlation | -,191 | 1,000 | ,086 |
| | | Significance (2-tailed) | ,002 | | ,172 |
| | | Df | 250 | 0 | 250 |
| | HR-instrumenten | Correlation | -,090 | ,086 | 1,000 |
| | | Significance (2-tailed) | ,153 | ,172 | |
| | | Df | 250 | 250 | 0 |
| HR-instrumenten | Percentage vrouwen aan de top | Correlation | 1,000 | -,184 | |
| | | Significance (2-tailed) | | ,003 | |
| | | Df | 0 | 249 | |
| | Adhocratiecultuur | Correlation | -,184 | 1,000 | |
| | | Significance (2-tailed) | ,003 | | |
| | | Df | 249 | 0 | |

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Tabel Adhocratiecultuur II:

| | | | Correlations | | |
|-----------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Control Variables | | | Percentage vrouwen aan de top | Adhocratiecultuur | Verhouding vrouwen |
| -none ^a | Percentage vrouwen aan de top | Correlation | 1,000 | -,191 | ,193 |
| | | Significance (2-tailed) | | ,002 | ,002 |
| | | Df | 0 | 250 | 250 |
| | Adhocratiecultuur | Correlation | -,191 | 1,000 | ,164 |
| | | Significance (2-tailed) | ,002 | | ,009 |
| | | Df | 250 | 0 | 250 |
| | Verhouding vrouwen | Correlation | ,193 | ,164 | 1,000 |
| | | Significance (2-tailed) | ,002 | ,009 | |
| | | Df | 250 | 250 | 0 |
| Verhouding vrouwen | Percentage vrouwen aan de top | Correlation | 1,000 | -,230 | |
| | | Significance (2-tailed) | | ,000 | |
| | | Df | 0 | 249 | |
| | Adhocratiecultuur | Correlation | -,230 | 1,000 | |
| | | Significance (2-tailed) | ,000 | | |
| | | Df | 249 | 0 | |

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Tabel: Hierarchiecultuur I

Correlations

| Control Variables | | | Percentage vrouwen aan de top | Hierarchiecultuur | HR-instrumenten |
|--------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------|-----------------|
| -none ^a | Percentage vrouwen aan de top | Correlation | 1,000 | ,319 | -,090 |
| | | Significance (2-tailed) | . | ,000 | ,153 |
| | | Df | 0 | 250 | 250 |
| | Hierarchiecultuur | Correlation | ,319 | 1,000 | -,063 |
| | | Significance (2-tailed) | ,000 | . | ,315 |
| | | Df | 250 | 0 | 250 |
| | HR-instrumenten | Correlation | -,090 | -,063 | 1,000 |
| | | Significance (2-tailed) | ,153 | ,315 | . |
| | | Df | 250 | 250 | 0 |
| HR-instrumenten | Percentage vrouwen aan de top | Correlation | 1,000 | ,315 | |
| | | Significance (2-tailed) | . | ,000 | |
| | | Df | 0 | 249 | |
| | Hierarchiecultuur | Correlation | ,315 | 1,000 | |
| | | Significance (2-tailed) | ,000 | . | |
| | | Df | 249 | 0 | |

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Tabel: Hierarchiecultuur II

| | | | Correlations | | |
|-----------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Control Variables | | | Percentage vrouwen aan de top | Hierarchiecultuur | Verhouding vrouwen |
| -none ^a | Percentage vrouwen aan de top | Correlation | 1,000 | ,319 | ,193 |
| | | Significance (2-tailed) | . | ,000 | ,002 |
| | | Df | 0 | 250 | 250 |
| | Hierarchiecultuur | Correlation | ,319 | 1,000 | -,256 |
| | | Significance (2-tailed) | ,000 | . | ,000 |
| | | Df | 250 | 0 | 250 |
| | Verhouding vrouwen | Correlation | ,193 | -,256 | 1,000 |
| | | Significance (2-tailed) | ,002 | ,000 | . |
| | | Df | 250 | 250 | 0 |
| Verhouding vrouwen | Percentage vrouwen aan de top | Correlation | 1,000 | ,388 | |
| | | Significance (2-tailed) | . | ,000 | |
| | | Df | 0 | 249 | |
| | Hierarchiecultuur | Correlation | ,388 | 1,000 | |
| | | Significance (2-tailed) | ,000 | . | |
| | | Df | 249 | 0 | |

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Tabel: HR-instrumenten

| | | | Correlations | |
|-------------------------------|---------------------|--|----------------------------------|-----------------|
| | | | Percentage vrouwen aan de top | HR-instrumenten |
| Percentage vrouwen aan de top | Pearson Correlation | | 1 | -,090 |
| | Sig. (2-tailed) | | | ,153 |
| | N | | 252 | 252 |
| HR-instrumenten | Pearson Correlation | | -,090 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,153 | |
| | N | | 252 | 276 |

Tabel: Veranderketen

| | | Correlations | |
|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------|
| | | Percentage vrouwen aan de top | Veranderketen |
| Percentage vrouwen aan de top | Pearson Correlation | 1 | -,111 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,123 |
| | N | 252 | 196 |
| Veranderketen | Pearson Correlation | -,111 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,123 | |
| | N | 196 | 210 |

Tabel: Veranderketen II

| | | Correlations | | | |
|-------------------------------|---------------------|--------------|---------------------------|------------------------|-------------------------------|
| | | Percvrouwtop | Bemensing en beweging gem | Visie en strategie gem | Activering en verankering gem |
| Percentage vrouwen aan top | Pearson Correlation | 1 | -,172** | -,075 | -,145* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,008 | ,255 | ,039 |
| | N | 252 | 235 | 232 | 204 |
| Bemensing en beweging gem | Pearson Correlation | -,172** | 1 | ,592** | ,780** |
| | Sig. (2-tailed) | ,008 | | ,000 | ,000 |
| | N | 235 | 257 | 243 | 215 |
| Visie en strategie gem | Pearson Correlation | -,075 | ,592** | 1 | ,779** |
| | Sig. (2-tailed) | ,255 | ,000 | | ,000 |
| | N | 232 | 243 | 253 | 212 |
| Activering en verankering gem | Pearson Correlation | -,145* | ,780** | ,779** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,039 | ,000 | ,000 | |
| | N | 204 | 215 | 212 | 218 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).