



Master thesis arbeid zorg en welzijn 2011

Het ontbreken van vrouwen aan de top:

‘onwil of onkunde?’

- Een studie bij Nedtrain -



Naam:	Faye Reitsma
Studentnummer:	3242420
Begeleider:	Pretty Liem
Tweede beoordelaar:	Marcel Hoogenboom
Begeleider Nedtrain:	Carolien van Kimmenade
Datum:	29 juni 2011

Voorwoord

Als afsluiting van mijn masterstudie ‘Arbeid, zorg en welzijn: beleid en interventie’ kan ik hierbij mijn masterthesis binnen het afstudeeronderwerp ‘human resource management’ aan u inleiden. Voor dit onderzoek naar de doorgroeimogelijkheden voor vrouwen naar managementfuncties binnen organisaties, wil ik een aantal personen bedanken, omdat zonder hun hulp en steun, dit resultaat nooit bereikt had kunnen worden.

Ten eerste gaat mijn dank uit naar mevrouw Pretty Liem, die mij heeft bijgestaan met feedback en tips en mij constant gemotiveerd heeft om tot een goed resultaat te komen. Zelfs in tijden van blessure was Pretty bereid om feedback te geven, telefonisch of zelfs bij haar thuis, waarvoor ik haar zeer dankbaar ben. Ook wil ik Martijn, Jessica, Marijke en Karen bedanken, die tijdens de bijeenkomsten kritische vragen hebben gesteld en scherpe feedback hebben gegeven op mijn thesis.

Ten tweede wil ik Nedtrain bedanken, die mij de mogelijkheid heeft geboden mijn onderzoek uit te voeren binnen de organisatie en mij daarnaast ook heeft betrokken bij diverse activiteiten, zodat ik mij kon oriënteren op P&O gebied. In het bijzonder wil ik mevrouw Carolien van Kimmenade bedanken. Bijna wekelijks heeft zij meegedacht in mijn onderzoeksproces, mij mogelijkheden geboden om contacten te leggen en mij geholpen tot een goed onderzoeksinstrument te komen. Daarnaast wil ik mevrouw Simone Bergen bedanken voor haar ideeën op het gebied van vrouwen in de techniek, mevrouw Merel van Vroonhoven voor haar ideeën en input over vrouwen aan de top en de gehele staf van P&O voor al hun interesse in mijn onderzoek en de gezellige dagen op kantoor.

Als laatste wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor al hun steun en liefde tijdens het soms zware proces van afstuderen. Daarbij wil ik mijn moeder en vriend in het bijzonder bedanken voor hun kritische blikken op mijn masterthesis.

Allen bedankt,

Faye Reitsma

Utrecht, 1 juli 2011

Inhoudsopgave:

Samenvatting	5
1. Inleiding	7
Doelstelling.....	9
Vraagstelling.....	9
Centrale begrippen.....	10
Leeswijzer.....	11
2. Theoretische onderbouwing	12
Macrofactoren.....	13
Mesofactoren.....	17
Microfactoren.....	19
Effecten gender diversiteit.....	22
Instrumenten ten aanzien van opwaartse mobiliteit voor vrouwen.....	23
Theoretische conclusie.....	25
3. Methodologische verantwoording	27
Type onderzoek.....	27
Methoden.....	27
Operationalisering centrale begrippen.....	27
Eenheden.....	28
Analyse.....	29
Kwaliteit van de data.....	29
Verantwoording Algemene Sociale Wetenschappen.....	30
Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.....	31
Planning.....	31
4. Resultaten	32
4.1 Beantwoording deelvraag 1.....	32
4.2 Beantwoording deelvraag 2 en 3.....	34
4.2.1 Mogelijkheden en barrières op mesoniveau.....	35
4.2.2 Mogelijkheden en barrières op microniveau.....	44
4.3 Beantwoording deelvraag 4.....	47
4.4 Gender diversiteit binnen Nedtrain.....	50
4.5 Aanbevelingen vanuit participanten voor gender diversiteit.....	50

5. Conclusie	53
Beleidsaanbevelingen voor Nedtrain.....	56
Reflectie.....	57
6. Literatuurlijst	59
Bijlage 1: Organisatiestructuur en organogram	64
Bijlage 2: Topiclijst	66
Bijlage 3: Codeboom vrouwen interviews	70
Bijlage 4: Codeboom mannen interviews	73

Samenvatting

In de periode van februari tot juli 2011, is er in opdracht van Nedtrain, binnen het kader van de masteropleiding ‘Arbeid, zorg en welzijn: Beleid en interventie’, een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de ambities en doorgroeimogelijkheden naar managementfuncties, die zowel mannelijke als vrouwelijke medewerkers ervaren bij Nedtrain. Aan de hand van de onderzoeksvraag ‘*Wat zijn volgens medewerkers van Nedtrain de mogelijkheden en ambities om door te stromen naar managementfuncties binnen Nedtrain en wat zijn de verschillen hierin tussen mannen en vrouwen?*’ zijn interviews gehouden met 24 participanten, waarvan negen mannelijke participanten en vijftien vrouwelijke participanten. Deze interviews zijn uitgevoerd aan de hand van een topiclijst, die is ontstaan vanuit concepten uit de literatuur.

De concepten uit de literatuur kunnen worden ingedeeld in macrofactoren, mesofactoren en microfactoren, die doorgroeimogelijkheden voor vrouwen mogelijk maken of belemmeren. Op macroniveau bepalen voornamelijk rolopvattingen over mannen en vrouwen in de samenleving, aangevuld met de rolcongruentie van leiders en discriminatietheorieën, de mate waarin vrouwen kunnen doorgroeien in organisaties. Daarnaast bepaalt op mesoniveau het geslacht van het management en de organisatiestructuur de doorgroeimogelijkheden. Ook microfactoren, zoals menselijk kapitaal en ambitie bepalen de mate van doorgroeimogelijkheden van vrouwen in de literatuur.

Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat de ambitie om door te groeien naar managementfuncties gelijk is onder mannen en vrouwen. De aspecten die doorgroeimogelijkheden mogelijk maken kunnen overeenkomen voor mannen en vrouwen van Nedtrain, maar bepaalde factoren beïnvloeden slechts de doorgroeimogelijkheden voor vrouwen. Op mesoniveau bepaalt de ervaren mate van flexibiliteit, de ervaren mate van netwerk mogelijkheden en de aanwezigheid van een goede leider, zowel voor mannelijke als vrouwelijke participanten de doorgroeimogelijkheden. Voor vrouwen specifiek beïnvloed vooral de typische mannenorganisatie de doorgroeimogelijkheden op mesoniveau, waarin de ‘homophily bias’, traditionele rolopvattingen en seksisme de doorgroeimogelijkheden van vrouwen beperken. Daarnaast ervaren vrouwen dat de persoonlijke rol niet congruent is met de leiderschapsrol en dat ze zich moeten aanpassen aan mannen, wat de waardering van vrouwen niet ten goede komt. Ook op microniveau zijn er overeenkomsten en verschillen in factoren te onderscheiden. Zo bepalen persoonlijke keuzes, - zoals ambitie en parttime werk – en de mate waarin medewerkers op de hoogte zijn van doorgroeimogelijkheden en verantwoordelijkheden, de mate waarin zowel mannen als vrouwen doorgroeimogelijkheden ervaren. Vrouwen blijken echter minder

vertrouwen te hebben in de eigen competenties en bieden zich minder actief aan voor managementfuncties dan mannelijke participanten van Nedtrain dan doen. Hoewel de ambities gelijk zijn en de doorgroeimogelijkheden als goed worden ervaren door de participanten, is het mogelijk dat vrouwen meer belemmerd worden in de doorgroeimogelijkheden dan mannen bij Nedtrain.

Aan de hand van dit onderzoek zal Nedtrain verschillende acties kunnen ondernemen om tot een effectief gender diversiteitbeleid te komen. Zo zouden de huidige leidinggevenden meer mensgerichte leiderschapstijlen aan kunnen leren, zodat er voor vrouwelijke medewerkers meer mogelijkheden ontstaan. Daarnaast moet hard worden opgetreden, wanneer seksisme optreedt en moeten vrouwen worden gestimuleerd om actief de carrière vorm te geven. Het is echter van belang dat er geen voorkeursbeleid optreedt en dus rekening wordt gehouden met alle belemmeringen in de organisatie met betrekking tot doorgroeien. Voor alle medewerkers zou Nedtrain duidelijker kunnen zijn in de doorgroeimogelijkheden en daarnaast aspecten als flexibel en parttime werken, meer moeten accepteren en mogelijk maken.

1. Inleiding

Sinds de emancipatiebeweging in de jaren zeventig, is er steeds meer aandacht voor de positie van vrouwen in de samenleving en in de beroepsbevolking. Waar voor die tijd vooral werd uitgegaan van een mannelijk kostwinnerschap, waarin de man werkt en de vrouw voor de kinderen en het huishouden zorgt, gaan vrouwen vanaf de jaren '70 steeds meer werken, zijn hoger opgeleid en krijgen op latere leeftijd kinderen. Hierdoor zijn vrouwen steeds meer gepositioneerd in de beroepsbevolking (Brouns & Schokker, 1990; Taylor-Gooby, 2004). Hoewel vrouwen en mannen steeds minder verschillen in opleidingsniveau, blijkt het toch voor vrouwen moeilijk een zelfde functie en salaris te verkrijgen als mannen en is het voor vrouwen tevens moeilijker om promotie te maken dan voor mannen. Dit is ook het geval bij Nedtrain, waar de meeste vrouwen in middenmanagement of lagere functies werkzaam zijn. In Nederland is de kans op promotie voor mannen drie keer zo groot als voor vrouwen. In 2004 bestond 43 procent van de arbeidsmarkt uit vrouwen, maar werd slechts 3,3 procent van de directieposities door een vrouw bekleed (Jong & Vos, 2011; Sools, Engen & Baerveldt, 2007; Vianen & Fischer, 2002). Om deze reden moeten bedrijven meer aandacht gaan schenken aan gender diversiteit in relatie tot opwaartse mobiliteit. Dit kan door middel van gender diversiteitbeleid¹. Bij diversiteitbeleid wordt in een organisatie gekeken naar de mogelijkheden die alle potentiële medewerkers kunnen bieden. Hierbij moet rekening worden gehouden met verschillen tussen medewerkers (Diversity @ work, n.d.). Er zijn verschillende argumenten aan te dragen waarom er meer aandacht zou moeten zijn voor gender diversiteit. Moreel ethisch zouden functies eerlijk verdeeld moeten worden onder mannen en vrouwen, waarbij een gelijke behandeling voorop staat (Doorewaard & de Nijs, 1999). Geslacht zou daarnaast juridisch gezien geen invloed mogen uitoefenen op de verdeling van posities onder medewerkers, door verschillende wetgevingen op het gebied van gelijke behandeling (Kluwer, 2010). Het belangrijkste argument betreft echter het economische aspect. Hierin wordt gesteld dat de prestatie van een organisatie afhangt van de diversiteit van haar medewerkers. Diversiteit heeft aantrekking op potentiële klanten, maar daarnaast ook op talentvolle medewerkers. Het economische argument gaat er dus vanuit dat er een concurrentievoordeel behaald kan worden met diversiteitbeleid (Doorewaard & de Nijs, 1999; Brouns & Schokker, 1990). Ondanks deze argumenten voor een diversiteitbeleid, blijkt het niet eenvoudig te zijn om een dergelijk beleid vorm te geven en te realiseren. Een reden hiervoor is dat in de literatuur geen consensus is over het effect van vrouwen in managementfuncties en over

¹ In deze thesis zal diversiteit en diversiteitbeleid gebruikt worden ter aanduiding van gender diversiteit.

het effect van gender diversiteit. Diversiteit kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben, op zowel microniveau als mesoniveau (Doorewaard & de Nijs, 1999; Milliken & Martins, 1996; Marinova, Plantenga & Remery, 2010). In de literatuur wordt een veelheid aan verklaringen gegeven voor de verminderde kans op opwaartse mobiliteit van vrouwen. Hoewel de meeste verklaringen worden vorm gegeven vanuit de feministische en sociologische hoek, is ook veel onderzoek uitgevoerd vanuit de psychologie, economie en organisatiekunde. In dit onderzoek wordt daarom gekeken naar de mogelijkheden en beperkingen voor opwaartse mobiliteit van vrouwen, vanuit een breed en interdisciplinair perspectief.

Binnen dit onderzoek wordt gekeken naar de gender diversiteit binnen Nedtrain. Achter de Nederlandse Spoorwegen NV (NS) bevindt zich een groot netwerk van bedrijven en bedrijfsonderdelen, die gezamenlijk zorgen voor het functioneren van het openbaar vervoer op het spoor. Nedtrain BV is een dergelijk bedrijfsonderdeel. Nedtrain is verantwoordelijk voor reparatie en onderhoud van treinen, dat plaatsvindt vanuit het *servicebedrijf*, het *onderhoudsbedrijf* en het *elementreparatiebedrijf*. Als laatste onderdeel is Nedtrain ook verantwoordelijk voor de schoonmaak van treinen, maar dit onderdeel wordt uitbesteed (Nedtrain, 2007). Het organogram van de organisatie en de omschrijving van de bedrijfsonderdelen is weergegeven in bijlage 1.

Sinds 2005 ziet de NS diversiteit als integraal onderdeel van haar strategie. Met diverse middelen, zoals workshops en congressen, wordt geprobeerd bewustwording binnen de organisatie te creëren van het belang van diversiteitbeleid (Gaarenstroom & Ntoane, 2008). In 2008 heeft de aandacht voor diversiteit geleid tot het tekenen van het charter 'Talent naar de top'. Het charter is een afspraak binnen het bedrijfsleven, waarin bedrijven vrijwillig doelstellingen kunnen stellen ten aanzien van de toestroom, doorstroom en het behoud van vrouwelijk talent in topfuncties (Talent naar de top, 2008). De NS heeft als doelstelling om in 2013, 24 procent van de top 100 functies door vrouwen te laten bekleden. De top 100 functies binnen de NS worden bekleed door de senior managers van de deelbedrijven en de holding van de NS. Deze managers hebben directe invloed op de strategie en de besluitvorming. De NS blijkt al goed op weg naar de doelstelling van 24 procent vrouwelijke senior managers; in 2009 was al 20 procent van de functies in de top 100 door vrouwen bekleed. Bij Nedtrain blijkt echter dat in 2009 maar 4,9 procent van de managementfuncties door vrouwen werd bekleed. Doordat Nedtrain een technisch bedrijf is en technische beroepen veelal door mannen worden ingevuld, is het aandeel vrouwen binnen het bedrijf geen afspiegeling van het aandeel vrouwen binnen de NS. Slechts 9,2 procent van de medewerkers in HBO+ functies is vrouw. Deze vrouwen bevinden zich voornamelijk in het middenmanagement. Maatregelen die de NS neemt ten aanzien van gender diversiteitbeleid,

kunnen waarschijnlijk niet worden overgenomen naar de situatie van Nedtrain. Hoewel er binnen de NS al veel aandacht voor gender diversiteit is, ontbreekt binnen Nedtrain nog een gender diversiteitbeleid. Het is voor Nedtrain echter wel van belang dat er meer aandacht komt voor vrouwen in managementposities, omdat het kan bijdragen aan betere resultaten. Door de samenstelling van Nedtrain is het niet realistisch om de huidige doelstellingen van de NS, met betrekking tot het charter, door te trekken naar Nedtrain. Om deze reden is een specifieke doelstelling voor Nedtrain geformuleerd, waarbij wordt getracht binnen drie jaar, tien procent van de managementfuncties in te vullen door een vrouw. Aangezien ongeveer 30 procent van de management development (MD) populatie een vrouw is, moet dit aantal haalbaar zijn voor Nedtrain. De MD populatie bestaat uit personen met de ambitie om door te groeien naar een managementfunctie, waarvan Nedtrain ook verwacht dat ze hier de mogelijkheid toe hebben. Om een gender diversiteitbeleid te kunnen realiseren, is onderzoek nodig naar de behoeften en mogelijkheden voor een diversiteitbeleid binnen Nedtrain. Er wordt in deze studie een vergelijking gemaakt tussen mannelijk en vrouwelijke medewerkers, enerzijds om helder te krijgen welke mogelijkheden, beperkingen en behoeften, specifiek voor vrouwen gelden en welke ook voor mannen gelden, anderzijds omdat in eerdere studies deze vergelijking nauwelijks gemaakt wordt. Derhalve draagt het onderzoek bij aan wetenschappelijke theorievorming op het gebied van gender diversiteit. Vanuit de behoefte aan informatie over mogelijkheden en ambities, is gestart met dit onderzoek, waarin de volgende doel- en vraagstelling centraal staat.

Doelstelling van het onderzoek

Inzicht krijgen in de mogelijkheden, beperkingen en behoeften van medewerkers van Nedtrain in de management development populatie, om door te stromen naar managementfuncties en daarbij inzicht verkrijgen in mogelijke verschillen, op het gebied van mogelijkheden, beperkingen en behoeften tussen vrouwen en mannen, teneinde aanbevelingen te doen voor de randvoorwaarden voor een gender diversiteitbeleid binnen Nedtrain.

Vraagstelling van het onderzoek

Hoofdvraag:

‘Wat zijn volgens medewerkers van Nedtrain de mogelijkheden en ambities om door te stromen naar managementfuncties binnen Nedtrain en wat zijn de verschillen hierin tussen mannen en vrouwen?’

Deelvragen:

- (1) *'In welke mate zijn medewerkers van Nedtrain op de hoogte van doorgroeimogelijkheden en in hoeverre verschilt dit tussen mannen en vrouwen?'*
- (2) *'Hoe ervaren medewerkers van Nedtrain de mogelijkheden om door te kunnen stromen naar managementfuncties en in hoeverre verschillen deze ervaringen tussen mannen en vrouwen?'*
- (3) *'Welke beperkingen ervaren medewerkers binnen Nedtrain om door te kunnen stromen naar managementfuncties en in hoeverre verschillen deze beperkingen tussen mannen en vrouwen?'*
- (4) *'Wat zijn de ambities en behoeften van medewerkers van Nedtrain om door te kunnen stromen naar managementfuncties en op wat voor manier verschilt dit voor mannen en vrouwen?'*

Centrale begrippen

Diversiteit: 'De verschillen op terreinen van etniciteit, ras, sekse, leeftijd of fysieke gesteldheid' (Cox, 1993 zoals weergegeven in Doorewaard & de Nijs, 1999, p. 254). In dit onderzoek gaat het om sekse, waarbij het gaat om het verschil tussen mannen en vrouwen in een groep medewerkers die de potentie en ambitie hebben om een management functie te gaan bekleden in de toekomst.

Diversiteitbeleid: De acties die een organisatie onderneemt om te kunnen omgaan met de verschillen tussen medewerkers, om zo gebruik te kunnen maken van alle talentvolle medewerkers. Het gaat in dit onderzoek om de verschillen tussen mannen en vrouwen.

Doorgroeimogelijkheden: De potentie en kansen van een medewerker om een hoger functieniveau te bereiken binnen de organisatie.

MD populatie: Een groep medewerkers van Nedtrain die, enerzijds de ambitie hebben om door te groeien naar managementfuncties en in wie anderzijds door Nedtrain, de potentie wordt gezien om dit daadwerkelijk te gaan bereiken. Van een MD'er wordt verwacht dat binnen drie jaar een stap in de carrière gemaakt wordt.

Medewerkers: Onder medewerkers worden zowel de mannelijke als vrouwelijke werknemers van Nedtrain verstaan, die zich bevinden in de management development groep. ‘Een werknemer is de natuurlijke persoon, jonger dan 65 jaar, die in (...) dienstbetrekking staat’ (Asscher-Vonk, 2008, p.344).

Randvoorwaarden: De condities waaraan moet worden voldaan om te komen tot een goed diversiteitbeleid. Hierbij moet worden gekeken naar de ervaren mogelijkheden en beperkingen, die mannen en vrouwen binnen Nedtrain ondervinden, om door te kunnen groeien en de behoeften die er bestaan met betrekking tot een dergelijk beleid.

Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken wordt een beeld gevormd van gender diversiteit in de samenleving en gender diversiteit specifiek bij Nedtrain. In hoofdstuk twee zal via een theoretische onderbouwing antwoord worden gegeven op de volgende literatuurvraagstelling: ‘*Wat zijn sociaal wetenschappelijke opvattingen over opwaartse mobiliteit van vrouwen?*’. Deze theoretische onderbouwing dient voor de vormgeving van de topiclijst en het koppelen van het onderzoek bij Nedtrain aan de wetenschappelijk beschikbare informatie. In hoofdstuk 3 zal de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd beschreven worden. In dit methodologische hoofdstuk zal worden ingegaan op de operationalisering van centrale begrippen, de gehanteerde methoden, populatie en analyse. Ook zal de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie aan bod komen en zal worden ingegaan op de kenmerken van algemene sociale wetenschappen in dit onderzoek. In hoofdstuk 4 zullen de resultaten van het onderzoek worden weergegeven en in hoofdstuk 5 kunt u de conclusies, aanbevelingen en reflectie van dit onderzoek terugvinden.

2. Theoretische onderbouwing

In deze theoretische onderbouwing staat de volgende vraagstelling centraal: *‘Wat zijn de sociaal wetenschappelijke opvattingen over opwaartse mobiliteit van vrouwen in het bedrijfsleven?’*. Zoals in de inleiding is weergegeven, blijkt het voor vrouwen moeilijker een positie te verkrijgen in het hoger management dan voor mannen. In de literatuur wordt gesproken over twee soorten ongelijkheid op de werkvloer, namelijk horizontale en verticale ongelijkheid. Horizontale ongelijkheid, ook wel seksesegregatie genoemd, staat voor het onderscheid dat wordt gemaakt tussen het soort werk. Vrouwen zijn voornamelijk werkzaam in slecht betaalde banen in de dienstensector en administratie, terwijl banen in de ambacht, industrie en transport worden gezien als typisch mannenfuncties. Bij Nedtrain bevinden zich voornamelijk functies die als mannelijk worden geclassificeerd, waardoor het voor vrouwen hier moeilijker is om aan een baan te komen. Horizontale ongelijkheid kan ook betekenen, dat vrouwen die op het zelfde niveau als mannen werkzaam zijn, minder verantwoordelijkheden en een lager salaris krijgen (Eagly & Karau, 2002; Jackson & O’Callaghan, 2009; Brouns & Schokker, 1990; Oakley, 2000). Naast horizontale ongelijkheid, bestaat er ook verticale ongelijkheid. Verticale ongelijkheid gaat over de geringe mobiliteit van vrouwen, waardoor het lastig is voor vrouwen een functie in het management te verwerven. Om deze reden zijn mannen voornamelijk werkzaam in het management en vrouwen op lagere functieniveaus. Slechts 11 procent van de bestuursfuncties in Europa wordt door vrouwen uitgevoerd (Brouns & Schokker, 1990; Marinova et al., 2010). In dit onderzoek gaat het vooral om verticale ongelijkheid, namelijk ongelijkheid in functieniveau.

Met betrekking tot verticale ongelijkheid wordt in de literatuur veel gesproken over het ‘glazen plafond’. Het glazen plafond kan het beste worden omschreven als een onzichtbare barrière voor vrouwen wanneer ze promotie willen maken, die niet kan worden toegeschreven aan persoonlijke kenmerken van de vrouw. Het glazen plafond houdt in dat vrouwen vaak niet de mogelijkheden hebben om verticaal te stijgen in de hiërarchie van een organisatie, door vooroordelen en discriminatie. Het glazen plafond bevindt zich voornamelijk tussen middenmanagement en hoger management, dat ook bij Nedtrain terug te zien is. Omdat in de literatuur geen consensus is over hoe het glazen plafond gemeten en gedefinieerd moet worden, wordt in dit onderzoek gesproken over mogelijkheden en beperkingen voor opwaartse mobiliteit, in plaats van het glazen plafond (Miller, 2006; Eagly & Karau, 2002; Jackson & O’Callaghan, 2009; Oakley, 2000; Vianen & Fischer, 2002).

De verklaringen voor doorgroeimogelijkheden die vrouwen krijgen, of beperkingen waar zij tegen aanlopen, zijn in te delen in macrofactoren, waarin de samenleving de mate bepaalt

waarin vrouwen bepaalde posities behalen; mesofactoren, waarbij de samenstelling en gedachtegang van de organisatie een rol spelen en microfactoren, waarbij wordt uitgegaan van persoonlijke kenmerken van de vrouw. Tussen deze factoren is een wisselwerking; ze hangen onderling samen en beïnvloeden elkaar.

Macrofactoren:

Verklaringen op macroniveau zijn voornamelijk afkomstig vanuit vrouwenstudies en emancipatiestudies, die vanuit de sociologische en marxistische theorieën het gebrek aan opwaartse mobiliteit van vrouwen toeschrijven aan de achterstelling en onderdrukking van vrouwen in de samenleving (Brouns & Schokker, 1990). Vanuit deze gedachtegang zijn verschillende theorieën geformuleerd die het achterblijven van vrouwen op de arbeidsmarkt verklaren. Zo zou het bestaan van een *dubbele arbeidsmarkt* de opwaartse mobiliteit van vrouwen belemmeren. Binnen deze dubbele arbeidsmarkt zijn vrouwen voornamelijk werkzaam in de secundaire arbeidsmarkt, waarin de banen te vinden zijn die slecht betalen, zonder vaste arbeidscontracten en zonder promotiekansen. Mannen zijn hierbij voornamelijk werkzaam in de primaire sector, met goed betaalde banen, met vaste arbeidscontracten en promotiemogelijkheden. Tussen de primaire en secundaire sector is nauwelijks mobiliteit. Vrouwen worden volgens deze theorie gezien als ongeschikt voor de primaire sector, omdat zij vaak hun loopbaan onderbreken voor het starten van een gezin (Brouns & Schokker, 1990). Een andere verklaring voor de achtergestelde positie van vrouwen, vanuit de marxistische sociologie, is de *arbeidsreservelegertheorie*. Deze theorie kijkt naar de kapitalistische maatschappij waarin het om aanpassing gaat. De best aangepaste burgers zullen de beste arbeidskrachten vormen en dus de beste banen verkrijgen. De niet aangepaste burgers, in dit geval de vrouwen, zijn als het ware een reserve voor de overige functies (Brouns & Schokker, 1990). De theorie van de dubbele arbeidsmarkt en arbeidsreserveleger, zullen in dit onderzoek niet gehanteerd worden, omdat deze moeilijk te onderzoeken zijn. Daarnaast is het bestaan van een dubbele arbeidsmarkt in Nederland niet aangetoond en kan de arbeidsreserveleger theorie niet verklaren waarom vrouwen als reserve worden gezien en daarnaast toch bepaalde ‘mannen’ posities innemen (Brouns & Schokker, 1990).

Naast de dubbele arbeidsmarkt theorie en de arbeidsreserveleger theorie, zijn er meer opvattingen die heersen in de samenleving, die wel relevant kunnen zijn voor dit onderzoek. Hieronder zal uitgebreid worden ingegaan op twee van die opvattingen, namelijk de roltheorie, aangevuld met de rolcongruentietheorie en discriminatietheorieën. Deze theorieën zijn op macro

niveau geformuleerd, maar worden gebruikt om de mogelijkheden en belemmeringen van opwaartse mobiliteit voor vrouwen op organisatieniveau, dus op mesoniveau, te verklaren.

Roltheorie en rolcongruentie

Opvattingen over mannen en vrouwen in de samenleving komen voort uit opvoeding en cultuur. Deze opvattingen over mannen en vrouwen zijn terug te vinden in organisaties en specifiek in leidinggevende functies. Volgens feministische theoretici zijn de gezagsverhoudingen binnen organisaties gebaseerd op traditionele verhoudingen tussen de man en vrouw. Hierdoor zijn er belangrijke verschillen tussen mannen en vrouwen, die er toe kunnen leiden dat vrouwen een marginale positie krijgen in organisaties (Miller, 2006; Brouns & Schokker, 1990). Uit dit idee is de *roltheorie* ontstaan. Vanuit de opvoeding krijgen mannen en vrouwen een bepaalde normatieve rol, die verwachtingen en gedragingen met zich mee brengt. Vrouwen krijgen hierbij de gezinsrol met huishouding en zorgtaken, die gepaard gaat met een lage sociale status. Mannen krijgen de arbeidsrol, waarbij ze verantwoordelijk zijn voor de financiering van het gezin en daardoor een hoge status verwerven. Deze voorgeschreven rollen brengen opvattingen over de ideale man en vrouw met zich mee en daarbij opvattingen over gedrag en verantwoordelijkheden waarop individuen door anderen worden beoordeeld. Voor vrouwen is het moeilijk om de arbeidsrol met de gezinsrol te combineren, waardoor een rolconflict kan ontstaan. Deze kan alleen worden opgelost door één van de rollen te laten varen, of beide rollen onvolledig in te vullen (Brouns & Schokker, 1990; Patiar & Mia, 2008; Eagly & Karau, 2002; Johnson, Murphy, Zewdie & Reichard, 2008; Engen & Vinkenburg, 2005).

De roltheorie heeft een aantal belangrijke kritiepunten. Zo is er te weinig aandacht voor de relatie van macht en arbeidsverdeling en wordt alleen gekeken naar verschillen in normen en waarden tussen mannen en vrouwen (Brouns & Schokker, 1990). De belangrijkste tekortkoming voor dit onderzoek is echter dat de roltheorie alleen kijkt naar de relatie arbeid en zorg en niet ingaat op functieniveauverschillen tussen mannen en vrouwen. Om deze reden is gezocht naar een theoretische verklaring die zich hier wel op richt. Deze verklaring is gevonden in de *rolcongruentietheorie*, die een uitbreiding op de roltheorie vormt. De rolcongruentietheorie gaat uit van de gender rollen uit de roltheorie, maar vult deze aan met de rolovereenkomsten/conflicten die bestaan met de leiderschapsrollen uit de *leiderschapsroltheorie*. Volgens de leiderschapsroltheorie moet een leider acht belangrijke kenmerken bezitten. Een leider moet sensitief, toegewijd, charismatisch, aantrekkelijk, intelligent, sterk en masculien zijn en kenmerken van tirannie bezitten. Van deze kenmerken wordt het grootste deel ook toegekend aan de rol die mannen krijgen in de samenleving. Sensitiviteit is een van de weinige kenmerken

van leiders die past binnen de vrouwelijke rol. Hierdoor past de leidersrol beter binnen de mannelijke rol en worden mannelijke kenmerken sterker geassocieerd met leiderschap dan vrouwelijke kenmerken. Schein (1973, zoals weergegeven in Schein, 2001) noemt dit ook wel het 'think manager - think male fenomeen'. De rolcongruentietheorie gaat in op de manier waarop de vrouwenrol al dan niet kan worden gecombineerd met de leiderschapsrol en de mate van het bestaan van vooroordelen, door het niet op elkaar aansluiten van de verschillende rolformuleringen (Johnson et al., 2008; Eagly & Karau, 2002; Jackson & O'Callaghan, 2009; Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006; Schein, 1975; Schein, 2001; Engen & Vinkenburg, 2005).

Doordat de leiderschapsrol voornamelijk 'mannelijke kenmerken' bezit, wordt de vrouwenrol als incongruent gezien met de rol die hoort bij de hogere leiderschapsfuncties. Vrouwen komen hierdoor in een rolconflict wanneer er getracht wordt een leiderschapsrol te vervullen. Door de incongruentie van haar rollen is het voor de vrouw moeilijker om in aanmerking te komen voor een dergelijk functieniveau, doordat dit selectie, promotie en plaatsingsbeslissingen beïnvloed (Johnson et al., 2008; Eagly & Karau, 2002; Schein, 1975).

Vanuit de rolcongruentietheorie hangt de waardering van leiders af van de mate waarin leiders genderrollen en leiderschapskenmerken bezitten. Mannelijke kenmerken worden hoger gewaardeerd dan vrouwelijke kenmerken. Het blijkt dat vrouwelijke leiderschapskenmerken als ondersteuning en mensgerichtheid worden gezien als geschikt voor middenmanagement, terwijl voor hoger management meer mannelijke kenmerken nodig zijn (Engen & Vinkenburg, 2005). Waar mannen de eigen rol kunnen hanteren, moeten vrouwen hun rol aanpassen om toegang tot leiderschapsfuncties te kunnen verkrijgen. Voornamelijk wanneer vrouwen werken in 'mannenberoepen' worden vrouwen gezien als minder competent voor een leiderschapsfunctie. Het blijkt dan ook dat vrouwen in beroepen die als mannelijk worden getypeerd sneller uitstromen dan in beroepen die als vrouwelijk gezien worden (Johnson et al., 2008; Eagly & Karau, 2002; Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006; Oakley, 2000; Vaas, 1996). Dit betekent echter niet dat een vrouw met ambitie een typische mannenrol moet aannemen om een leiderschapsfunctie te verwerven. Volgens de rolcongruentietheorie is het van belang dat leiders de specifieke 'genderrol kenmerken' vasthouden en uitbreiden met de kenmerken van een effectieve leider, om als effectief te worden beoordeeld door de omgeving. Vrouwelijke leiders blijken echter veelal genderrol kenmerken los te laten, dat er vaak toe leidt dat ze negatief worden beoordeeld door de omgeving (Johnson et al., 2008; Eagly & Karau, 2002). Concluderend kan worden gesteld, dat wanneer een vrouw opwaarts mobiel wil zijn, zij haar vrouwelijke rol gedeeltelijk moet aanvullen met mannelijke kenmerken, maar dat de consequentie kan zijn, dat

haar prestatie negatief wordt beoordeeld, omdat er teveel nadruk op de mannelijke aspecten komt te liggen. Wanneer een vrouwelijke leider extra nadruk legt op vrouwelijke aspecten van leiderschap, zoals sensitiviteit, ook al is dit niet nodig voor de functie, zal zij beter beoordeeld worden (Eagly & Karau, 2002; Oakley, 2000; Engen & Vinkenburg, 2005).

Hoewel stereotypering vanuit de rolcongruentietheorie de opwaartse mobiliteit van vrouwen belemmert, blijkt deze relatie beïnvloedbaar. Zo bepaalt de formulering van en de visie op een functie, in welke mate een vrouw wel of niet voldoet. Een masculiene functie is niet geschikt voor vrouwen, terwijl een functie waarin feminiene kenmerken worden gewaardeerd heel geschikt is. Naast de visie, speelt ook kennis over een medewerkster een rol. Wanneer er meer bekend is over een vrouwelijke medewerkster, zullen de vooroordelen afnemen. Ook wanneer er meer ervaring is met vrouwen in de organisatie, verandert de perceptie van zowel leidinggevende als directe mannelijke collega's over de capaciteiten van vrouwen (Eagly & Karau, 2002; Johnson et al., 2008; Palmer & Lee, 1990). Maar hoewel de mate van stereotypering beïnvloedbaar is, blijken in veel gevallen discriminatie en vooroordelen toch een belangrijke rol te spelen in het verklaren van de belemmering van vrouwen tot opwaartse mobiliteit.

Vooroordelen en discriminatie

Zoals is gebleken, ontstaan vanuit de rolcongruentietheorie vooroordelen over vrouwen in relatie tot effectief leiderschap. Het 'think manager - think male' is volgens Schein (2001) de meest voorkomende barrière waar vrouwen tegenaan lopen in pogingen tot opwaartse mobiliteit. De mate van vooroordelen en discriminatie bepalen, net als de rolconflicten, de mogelijkheden tot opwaartse mobiliteit. Vrouwen lopen vaak tegen vooroordelen of discriminatie aan in organisaties, wat de mogelijkheden kan belemmeren. Door vooroordelen worden vrouwen anders behandeld, krijgen minder uitdagingen en minder opslag en promotie. Voornamelijk wanneer vrouwen werkzaam zijn in mannenfuncties, worden zij zowel door hun collega's als door hun direct leidinggevende als minder competent beschouwd en hierdoor anders behandeld. Zo krijgen ze vaak andere functies en andere taken toegewezen (Miller, 2006; Eagly & Karau, 2002; Palmer & Lee, 1990; Vaas, 1996). Deels wordt de aanwezigheid van deze vooroordelen bepaald door de samenstelling van het management, maar hier zijn waarschijnlijk meerdere factoren van invloed.

Sociologische discriminatietheorieën kunnen de mate van vooroordelen en discriminatie verklaren. Ten eerste is er de *afkeergevoelens theorie*, die gaat over voorkeuren van medewerkers. Volgens deze theorie werken veel werkgevers, collega's en klanten liever met mannen dan met vrouwen. Wanneer er een vrouw is brengt dit volgens deze theorie extra kosten mee door moeilijke samenwerking, die de vrouwelijke medewerker moet compenseren door aan

loon in te leveren. Ten tweede is er de *statistische discriminatie theorie*, die stelt dat werkgevers uitgaan van een zekere toekomst en een vrouw zien als iemand die eerder zal uitstappen. Vrouwen worden hierin gezien als geschikt voor banen met een hoog verloop, terwijl mannen meer geschikt zijn voor langlopende banen zoals managementfuncties. Ten derde is er de *crowding theorie*. De mogelijkheden tot opwaartse mobiliteit vanuit de organisatie worden hierin verklaard door het aantal typisch mannelijke en typisch vrouwelijke functies. Nedtrain is een technisch bedrijf, dat veelal als mannelijk wordt geclassificeerd. Uit de literatuur blijkt dat er meer typisch mannelijke, dan typisch vrouwelijke beroepen zijn. Zoals al eerder gesteld, zijn vrouwen veelal werkzaam in de dienstensector, waar volgens de crowding theorie het aanbod van arbeidskrachten de vraag overtreft. Zowel mogelijkheden tot opwaartse mobiliteit, als hoogte van het loon is hierdoor gering, omdat er veel personen voor weinig functies beschikbaar zijn (Brouns & Schokker, 1990). De laatste discriminatietheorie is de *deficiëntie theorie*, waarin gesteld wordt dat vrouwen de competenties zouden missen die nodig zijn voor managementfuncties, waardoor ze ongeschikt zijn voor dergelijke functies (Jackson & O'Callaghan, 2009). In dit onderzoek zullen de afkeergevoelens theorie, de statistische discriminatie theorie en de deficiëntie theorie worden gehanteerd in de verklaring van mogelijkheden en beperkingen van vrouwen bij opwaartse mobiliteit. Gekozen is om de crowdingtheorie niet mee te nemen, omdat deze niet relevant is in een technische sector, waarin geen crowding van vrouwen plaatsvindt.

Omdat opvattingen over vrouwen en mannen op macroniveau van invloed zijn op meso en microniveau, worden de besproken discriminatie- en roltheorieën in dit onderzoek op mesoniveau en later op microniveau gebruikt, om te verklaren waarom vrouwen vergeleken met mannen van hetzelfde opleidingsniveau, doorgaans op een lager functieniveau terecht komen.

Mesofactoren

Naast de macrotheorieën die op mesoniveau doorgroeimogelijkheden verklaren, zijn er ook factoren binnen de organisatie die mogelijkheden en beperkingen voor opwaartse mobiliteit van vrouwen kunnen verklaren. Deze mesofactoren beïnvloeden veelal ook de werkzame microaspecten. Op mesoniveau speelt de samenstelling van het management een zeer belangrijke rol. Managers en medewerkers voelen zich veelal aangetrokken tot mensen die gelijk zijn aan henzelf, zich hetzelfde gedragen, of er hetzelfde uitzien, ook wel de *homophily bias* genoemd. Hoe homogener een groep is, hoe meer aantrekkingskracht er in de groep bestaat, door het delen van gelijke ideeën, waarden en normen. Wanneer het management voornamelijk bestaat uit mannen, zullen de mannen in de organisatie beter gewaardeerd worden dan de vrouwen. Daarnaast blijken vrouwen zich ook anders te gaan gedragen, wanneer een organisatie

voornamelijk uit mannen bestaat. Zij hebben dan het gevoel zich te moeten aanpassen aan de mannenwereld om succesvol te kunnen zijn en dat ze constant vooroordelen moeten wegwerken. Zo worden vrouwen in vrouwenfuncties veelal als feminien omschreven, terwijl vrouwen in mannen gedomineerde organisaties meer als masculien worden gezien (Milliken & Martins, 1996; Johnson et al., 2008; Insch et al., 2008; Miller, 2006; Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006; Vries & Homan, 2008). Mede door de 'homophily bias' worden vrouwen in 'mannenorganisaties' veelal buitengesloten van formele en informele bijeenkomsten. Juist op deze bijeenkomsten worden de netwerken gecreëerd die nodig zijn voor opwaartse mobiliteit. Het blijkt dat de 'homophily bias' veel overeenkomsten vertoont met de roltheorie. Uit de roltheorie blijkt dat personen met vrouwelijke kenmerken, feminiene kenmerken in anderen waarderen, terwijl masculiene personen juist masculiene kenmerken waarderen (Milliken & Martins, 1996; Johnson et al., 2008; Insch et al., 2008; Miller, 2006; Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006; Vianen & Fischer, 2002).

De samenstelling van het management beïnvloedt de mate van opwaartse mobiliteit van vrouwen niet alleen via de 'homophily bias', maar ook via de aanwezigheid van rolmodellen in de organisatie. Mede door het aantal mannen in hogere functies, ontbreken vaak vrouwelijke rolmodellen voor andere vrouwelijke medewerkers. Rolmodellen kunnen als mentor fungeren, wat kan resulteren in betere mogelijkheden tot opwaartse mobiliteit. Vrouwen in het management hebben meer aandacht voor ontwikkeling en doorgroei van vrouwen en nemen ook meer vrouwen aan, waardoor er ook op lagere niveaus meer vrouwen werkzaam zijn. Vrouwelijke managers zijn van belang, doordat deze vaak gemotiveerd zijn om andere medewerkers succesvol te laten zijn. Vrouwen hanteren een vrouwelijke leiderschapstijl waarin open communicatie, machtdeling en aandacht voor medewerkers centraal staan. Vrouwen zien, in tegenstelling tot mannen, geen verschil tussen de mogelijkheden van mannen en vrouwen om een effectief manager te zijn (Miller, 2006; Vogt, 2003; Ward, Popson & DiPaolo, 2010; Insch et al., 2008; Schein, 2001; Oakley, 2000; Marinova et al., 2010; Milliken & Martins, 1996).

Naast de samenstelling van het management speelt ook de samenstelling van de gehele organisatie een rol bij opwaartse mobiliteit. De cultuur in organisaties is gebaseerd op normen en waarden die worden vormgegeven door opvattingen uit de samenleving. De cultuur die heerst in een door mannen gedomineerde organisatie is anders dan wanneer er veel vrouwen aanwezig zijn. De cultuur beïnvloedt de gedragingen van vrouwen in de organisatie en belemmert mogelijkheden voor opwaartse mobiliteit. Het blijkt dat de meeste organisatieculturen voornamelijk als masculien worden getypeerd. Deze cultuur kan ervoor zorgen dat vrouwen

worden uitgesloten van bepaalde functies, maar beïnvloedt op microniveau ook veelal het gedrag en ambities (Brouns & Schokker, 1990; Vianen & Fischer, 2002).

Ook de visie op human resource management (HRM), het managen van menselijk kapitaal, kan van invloed zijn op de mogelijkheden en beperkingen, die vrouwen ervaren binnen een organisatie, of die de mate van ambitie van een medewerker weergeeft. Binnen HRM zijn twee stromingen te onderscheiden, waarin op verschillende manieren tegen menselijk kapitaal wordt aangekeken. Een organisatie kan passen binnen de *Harvard visie*, waarin wordt uitgegaan van menselijk kapitaal en sociale relaties tussen werknemers, management en organisatie, of binnen de *Michigan visie*, waarin economische doeleinden en het maken van winst leidend zijn voor de organisatie. Beide visies zien werknemers als belangrijk onderdeel van organisatorisch succes, alleen wordt op verschillende manieren gebruik gemaakt van deze bron. Dit is terug te vinden in de manier, waarop personeelsbeleid wordt gevoerd binnen de visies. In het Michigan model worden werknemers vooral gezien als middel tot het bereiken van de bedrijfsdoeleinden. In de Harvard visie zijn werknemers stakeholders van het bedrijf met eigen belangen, waarmee in beleid rekening dient te worden gehouden (Loo & Grip, 2002; Looy, Gemmel & Dierendonck, 2003; Lievens, 2007; Doorewaard & de Nijs, 1999; Kuper & Kuper, 1996; Kluytmans, 2005, zoals weergegeven in Reitsma, 2010).

Concluderend kan worden gesteld dat de homophily bias, de aanwezigheid van rolmodellen en de organisatiecultuur op mesoniveau bepalen wat voor mogelijkheden en beperkingen vrouwen hebben in opwaartse mobiliteit en op microniveau bepalen hoe een vrouw individueel beslissingen neemt en ambitie heeft.

Microfactoren

De structuur van de organisatie bepaalt op microniveau aspecten die de opwaartse mobiliteit van vrouwen kunnen verklaren. Zo maakt het uit in wat voor functie een vrouw werkzaam is en wat voor arbeidsovereenkomst zij heeft afgesloten. Werkt een vrouw in deeltijd of in een staffunctie, dan zijn er minder doorgroeimogelijkheden, mede door het ontbreken van relevante werkervaring, dan wanneer zij in de lijn en fulltime werkt (Brouns & Schokker, 1990; Oakley, 2000). Bedrijfscultuur speelt, zoals eerder gezegd, ook een belangrijke rol op microniveau. Doordat de meeste organisaties een 'mannelijke' bedrijfscultuur bevatten, beïnvloedt cultuur ambitie en zelfselectie van vrouwen. Wanneer vrouwen beginnen aan hun carrière hebben zij vaak geen voorkeur voor mannelijke culturen. Vrouwelijke managers in middenmanagement laten deze voorkeur echter wel zien. Mogelijk hebben deze vrouwen hun voorkeur aangepast, of

hebben ze bij voorbaat al voorkeur voor een mannelijke cultuur, waardoor hun kansen op promotie groter zijn. Toch hebben de meeste vrouwen in mannenculturen veelal niet de ambitie om promotie te maken (Vianen & Fischer, 2002).

Naast de directe invloed van de organisatie spelen ook factoren als opleiding, ervaring en het aantal dienstjaren een belangrijke rol in de verklaring van opwaartse mobiliteit. Een van de belangrijkste theorieën is die van *human capital*. Vanuit deze neoklassieke theorie is het idee ontstaan, dat de positie op de arbeidsmarkt wordt bepaald door het menselijk kapitaal, dat wordt gevormd door onder andere: opleiding, ervaring en talent. Deze theorie blijkt echter niet houdbaar: uit veel onderzoek blijkt dat mannen en vrouwen met dezelfde uitgangspunten toch op verschillende plekken terecht komen (Brouns & Schokker, 1990). Om deze reden wordt de 'human capital theorie' veelal aangevuld met de eerder besproken discriminatietheorieën van afkeergevoelens, statistische discriminatie en crowding, om zo het verschil in functie te kunnen verklaren (Brouns & Schokker, 1990; Miller, 2006; Patiar & Lokman, 2008).

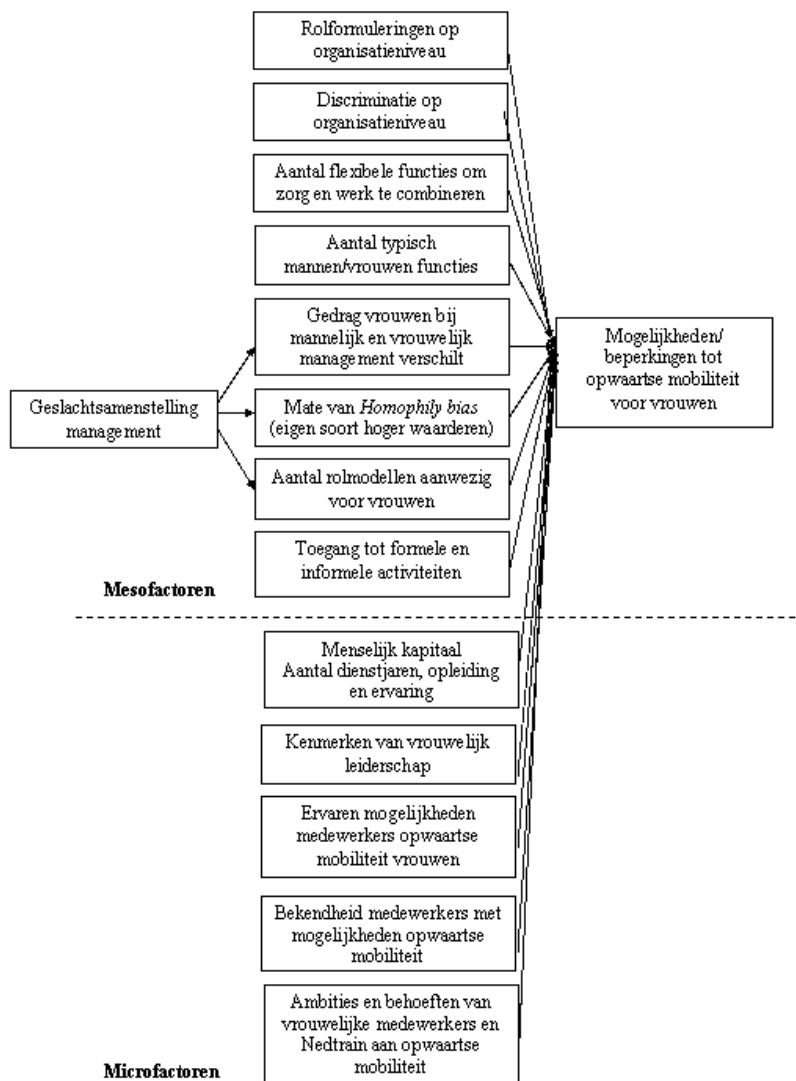
Over vrouwen wordt veelal gezegd dat ze niet de ambitie zouden hebben voor promotie. Vrouwen laten echter minder vaak en minder duidelijk zien dat ze geïnteresseerd zijn voor opwaartse mobiliteit, waardoor ze ook niet in aanmerking komen voor hogere functies. Daarnaast prefereren vrouwen veelal werken in deeltijd, dat voor een managementfunctie ongunstig is (Miller, 2006; Brouns & Schokker, 1990; Patiar & Lokman, 2008; de Jong & Vos, 2011).

Ook de samenstelling van het gezin speelt een belangrijke rol. Vrouwelijke managers zijn vaak ongetrouwd en kinderloos, zodat ze hun primaire rol als verzorgende niet hoeven in te vullen. Doordat vrouwen veelal de secundaire kostwinner zijn, neigen zij sneller naar part-time functies. De zorg voor jonge kinderen blijkt een belangrijke barrière in de carrière van vrouwen (de Jong & Vos, 2011; Eagly & Karau, 2002; Vianen & Fischer, 2002; Kan, 2007). De mate van aanwezigheid van deeltijdfuncties op mesoniveau, bepaalt op microniveau of vrouwen de ambitie hebben om door te stromen naar managementfuncties.

Vrouwen verliezen motivatie om door te groeien wanneer ze het gevoel krijgen dat er niet genoeg mogelijkheden zijn om de competenties te verwerven die nodig zijn voor opwaartse mobiliteit en wanneer ze in dit proces niet voldoende gestimuleerd worden. Doordat vrouwen veelal passief zijn in het vormgeven van de carrière, mede doordat ze weinig zelfvertrouwen hebben op dit gebied, moeten organisaties hier actief aan meewerken. Vrouwen solliciteren minder op hoge functies en wanneer ze dit wel doen zijn ze terughoudend en maken weinig gebruik van contacten (Insch et al., 2008; Brouns & Schokker, 1990; Vianen & Fischer, 2002). De mogelijkheden en beperkingen tot opwaartse mobiliteit hangen dus niet alleen af van het menselijk kapitaal dat iemand bezit. De mate waarin een medewerker de mogelijkheden ziet,

ervaart en gebruikt spelen een belangrijke rol. Naast het gebruik en de ervaring van mogelijkheden tot opwaartse mobiliteit, speelt het hebben van ambitie ook een belangrijke rol. Iemand moet daadwerkelijk de ambitie en behoefte hebben om door te kunnen groeien (Eagly & Karau, 2002; de Jong & Vos, 2011).

Concluderend kan worden gesteld dat vrouwen vaker moeilijkheden hebben met opwaartse mobiliteit dan mannen. Dit wordt bepaald door de persoonlijke interesse, gezinssamenstelling en persoonlijke keuzes op microniveau, de samenstelling van de organisatie en opvattingen in de samenleving op mesoniveau. Deze verklaringen blijken onderling invloed op elkaar uit te oefenen en naast elkaar werkzaam te zijn. In figuur 1 worden de belangrijkste theorieën op het gebied van opwaartse mobiliteit voor het onderzoek bij Nedtrain weergegeven in een conceptueel model.



Figuur 1: Conceptueel model voor mogelijkheden/bependingen tot opwaartse mobiliteit voor vrouwen.

Effecten van gender diversiteit

Zoals al eerder gesteld is in de literatuur geen consensus over de effecten van gender diversiteitbeleid, waardoor het lastig is dergelijk beleid vorm te geven in organisaties. Uit onderzoeken die de positieve kant van gender diversiteit laten zien, blijkt een bestuur dat bestaat uit minimaal één vrouw een hogere productiviteit en winst te bewerkstelligen, dan een bestuur met enkel mannen. Vrouwen zouden de markt beter begrijpen en nemen minder snel risico's. Hierdoor is minder risico op faillissement. Daarnaast heeft een diverse organisatie een beter imago in de samenleving, dat leidt tot een betere prestatie en het aantrekken van betere medewerkers (Marinova et al., 2010; Doorewaard & de Nijs, 1999; Milliken & Martins, 1996; Miller, 2006). Vrouwelijke managers hebben een aantal voordelen op mannelijke managers. Vrouwelijke managers zijn sympathieker en begripvoller, kunnen beter samenwerken en gebruiken meer specifieke informatie dan hun mannelijke collega's (Patiar & Mia, 2008; Milliken & Martins, 1996; Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006; Brouns & Schokker, 1990). Vrouwen in de organisatie en het management kunnen de cognitie van medewerkers positief beïnvloeden. De cognitie bepaalt de mate van informatievergaring en verwerking, het reageren op stimuli en het nemen van besluiten. Diversiteit heeft een positief effect op het cognitieve aspect, doordat diversiteit meer creativiteit genereert, door verschillende visies op problemen (Patiar & Mia, 2008; Milliken & Martins, 1996; Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006; Brouns & Schokker, 1990). Een ander positief effect van diversiteit is *requisite variety*, ofwel het aansluiten van het werknemersbestand op de markt. Hierdoor kan een diverse organisatie beter extern communiceren met bijvoorbeeld de markt, dan dat homogeen samengestelde organisaties dit doen. Door deze externe communicatie worden bronnen en ideeën vanuit de markt gehaald, waardoor besluitvorming realistischer en effectiever wordt. De diverse samenstelling zorgt er ook voor dat besluitvorming creatiever wordt, omdat er rekening wordt gehouden met meerdere alternatieven en perspectieven (Marinova et al., 2010; Doorewaard & de Nijs, 1999; Milliken & Martins, 1996; Miller, 2006; Vries & Homan, 2008).

Naast de positieve effecten van vrouwen in het management en de organisatie, zijn ook negatieve effecten van diversiteit in de literatuur weergegeven. Zo kan diversiteit zowel negatieve invloed hebben op het functioneren van vrouwelijke, als van mannelijke medewerkers. Diversiteit kan de affectie van medewerkers negatief beïnvloeden. Affectie wordt bepaald door betrokkenheid, tevredenheid, identificatie en sociale integratie. Diversiteit kan leiden tot negatieve effecten op dit affectieve aspect, doordat vooroordelen over mannen en vrouwen wederzijdse interactie en begrip moeilijk maken. Verschillen tussen mensen kunnen leiden tot conflicten en een lage tevredenheid van medewerkers (Miller, 2006; Milliken & Martins, 1996;

Vries & Homan, 2008). Het is echter onduidelijk of dit effect op de lange termijn veranderd door verbeterd onderling begrip. Gender diversiteitbeleid kan er ook toe leiden dat vrouwen zichzelf als minder competent gaan zien, doordat ze ervaren dat ze moeten worden voorgetrokken om een functie te krijgen. Daarnaast kunnen mannen door gender diversiteitbeleid, vrouwen als minder competent gaan zien. Maar gender diversiteitbeleid kan ook nadelig werken voor mannen, doordat ze vinden dat ze ongelijk worden behandeld en niet de kans krijgen te solliciteren voor een functie (Miller, 2006; Milliken & Martins, 1996). Zoals eerder gesteld communiceren groepen met een hoge diversiteit beter buiten de organisatie, dan homogene groepen. Intern blijkt dit echter omgekeerd te werken en communiceren diverse groepen minder goed, omdat ze onderling teveel van elkaar verschillen (Milliken & Martins, 1996; Doorewaard & de Nijs, 1999). Een ander nadeel van diversiteit op mesoniveau is dat het kosten met zich meebrengt, hoewel hier geen consensus over bestaat. Een divers management moet met meer verschillende meningen rekening houden, waardoor besluitvorming moeilijker wordt en langer duurt. Medewerkers zijn hierdoor minder op de markt gericht en meer op de onderlinge competitie (Marinova et al., 2010; Insch et al., 2008).

Het blijkt, dat wanneer een organisatie net start met diversiteitbeleid, de organisatie een achterstand in prestaties heeft op homogene organisaties. Maar wanneer het diversiteitbeleid goed ingebed is, haalt de divers samengestelde organisatie de homogene organisatie in en behaalt zij betere resultaten (Miller, 2006).

Instrumenten ten aanzien van opwaartse mobiliteit voor vrouwen

Zoals is gebleken, ervaren vrouwen veel beperkingen in opwaartse mobiliteit, maar is gender diversiteit beleid in veel organisaties nog niet vormgegeven. Dit komt doordat er in de literatuur geen consensus is over de voor- en nadelen van vrouwen in hoger management. Er is een aantal strategieën dat een organisatie kan hanteren om een effectief diversiteitprogramma op te zetten. Ten eerste moeten zowel managers als medewerkers diversiteit zien als een uitdaging en mogelijkheid, in plaats van een problematisch onderdeel van de organisatie. Het is ten zeerste van belang dat het hoogste management van een organisatie achter het beleid staat, anders kan gevormd beleid aan betekenis en draagvlak inboeten. Vries en Homan (2008) wijzen daarnaast op het belang van effectief transformationeel leiderschap in het managen van diversiteit. Transformationeel leiderschap houdt in dat een leider medewerkers inspireert en motiveert, zodat zij het beste uit zichzelf halen. Voornamelijk vrouwen blijken dit soort leiders te zijn, waardoor vrouwen effectievere leiderschapsstijlen gebruiken dan mannen (Engen & Vinkenburg, 2005). Leiders moeten op de hoogte zijn van de processen die de mobiliteit van vrouwen bepalen en

deze beïnvloeden, om zo tot een optimaal klimaat voor diversiteit te komen (Vries & Homan, 2008). De verantwoordelijkheid van genderdiversiteit ligt zowel bij de vrouw zelf, als bij de organisatie. Hoewel gedragsveranderingen moeilijk zijn en zeker niet altijd wenselijk, blijkt dat vrouwen toch gedrag moeten aanpassen om promotie te kunnen maken. Van belang is dat vrouwen proactief zijn in het realiseren van de carrière (Miller, 2006; de Jong & Vos, 2011; Insch et al., 2008). Naast bewustwording, mentaliteit- en gedragverandering, moet er kennis worden vergaard over de behoeften en bijdragen van alle actoren in de organisatie, dat in dit onderzoek ook zal gaan gebeuren. Maar van belang is dat, voordat er überhaupt een diversiteitbeleid ingevoerd kan worden, stereotypingen in de organisatie ten aanzien van vrouwelijke managers moeten worden tegengegaan (Oakley, 2000).

Instrumenten ten aanzien van diversiteitbeleid zijn vaak vormgegeven vanuit de HRM benadering. Het blijkt dat HRM beleid altijd wordt geformuleerd vanuit de normen en waarden die binnen een organisatie heersen, het beleid moet immers passen binnen de bedrijfsvisie. Instrumenten blijken niet altijd gelijke effecten te hebben op mannen en vrouwen. Wanneer een specifiek beleid nodig is voor bijvoorbeeld vrouwen om diversiteit te kunnen meenemen in HRM beleid, wordt er uitgegaan van positieve discriminatie (Doorewaard & de Nijs, 1999). Van belang is dat gender diversiteitbeleid geïntegreerd wordt in het huidige personeelsbeleid en geen losstaand onderdeel vormt. Het is dan ook nodig bij het opzetten van een diversiteitbeleid, het personeelsbeleid opnieuw vorm te geven vanuit de diversiteitgedachte (Doorewaard & de Nijs, 1999; Miller, 2006). Nedtrain kan nagaan wat haar waarden zijn en wat mogelijk nodig is vanuit HRM, om een passend gender diversiteitbeleid mee te nemen.

Instrumenten die zijn vormgegeven vanuit HRM richten zich voornamelijk op de instroom en doorstroom van medewerkers. Op het gebied van instroom wordt getracht een zo groot mogelijke groep potentiële medewerkers te bereiken door vrouwvriendelijke advertenties op te stellen. Daarnaast wordt geprobeerd de selectie van medewerkers te beïnvloeden. Dit gebeurt door meerdere selecteurs te gebruiken en deze te trainen op het gebied van diversiteit. Bij deze training moet nadrukkelijk worden gekeken naar de aanwezigheid van vooroordelen en gedachten over het gedrag van vrouwen. Ook is het van belang dat selecteurs op de hoogte zijn van functievereisten en criteria zodat ze een juiste beslissing kunnen nemen. Selectie moet geëvalueerd worden, om te onderzoeken of er aan gender diversiteit wordt voldaan. Andere mogelijkheden zijn het hanteren van streefcijfers, al heeft deze vorm van voorkeursbeleid vaak een negatieve invloed op medewerkers die worden uitgesloten. Naast instroom maatregelen zijn er ook doorstroom maatregelen mogelijk. Zo kunnen organisaties loopbaanlijnen uitzetten, waarin wordt vastgelegd welk functieniveau een medewerker moet gaan behalen, maar ook

mogelijkheden bieden tot flexibele arbeidsuren en zorgopvang, zodat vrouwen meer mogelijkheden krijgen om deel te nemen aan het arbeidsproces van veeleisende hogere functies. Daarnaast kunnen organisaties vrouwen ondersteunen door het bieden van managementtrainingen (Doorewaard & de Nijs, 1999; Jackson & O'Callaghan, 2009; Brouns & Schokker, 1990).

Theoretische conclusie

Uit de literatuur is gebleken dat het voor vrouwen moeilijk is om promotie te maken naar managementfuncties. Vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines zijn verklaringen geformuleerd die deze belemmering voor vrouwen trachten te verklaren. Hoewel er onderscheid kan worden gemaakt tussen horizontale en verticale ongelijkheid tussen mannen en vrouwen, is er in dit onderzoek alleen uitgegaan van verticale ongelijkheid. Een veel besproken begrip op dit gebied is het glazen plafond, dat in dit onderzoek wordt gedefinieerd als de beperkingen die vrouwen ondervinden in hun pogingen promotie te kunnen maken. De verklaringen die worden besproken kunnen worden onderverdeeld in macro, meso en microfactoren. Dit onderscheid is echter alleen op theoretisch gebied te maken. Het blijkt namelijk dat macro-, meso- en microfactoren elkaar onderling beïnvloeden en op alle vlakken werkzaam zijn. Niet alle theoretische verklaringen blijken nuttig voor dit onderzoek, de theoretische verklaringen die dat wel zijn, zijn weergegeven in figuur 1 op pagina 21, op basis waarvan de topiclijst zal worden opgesteld. Op macroniveau blijken voornamelijk de 'rolcongruentietheorie' die uitgaat van een incongruentie tussen de traditionele genderrol van vrouwen en de ideaaltypische leiderschapsrol; en discriminatietheorieën zeer van belang zijn in de verklaring van opwaartse mobiliteit van vrouwen. Hoewel deze theorieën zijn ontstaan uit opvattingen vanuit de samenleving, zijn ze werkzaam op meso- en microniveau. Op mesoniveau is voornamelijk de geslachtsamenstelling van het huidige management van belang, maar speelt ook de organisatiestructuur een belangrijke rol. Op microniveau hangt de ambitie van vrouwen af van de meso en macrofactoren. Daarnaast speelt menselijk kapitaal en de behoefte aan promotie een belangrijke rol bij de verklaring van opwaartse mobiliteit van vrouwen.

Uit de theorieën blijkt dat het voor vrouwen moeilijk is om opwaarts mobiel te zijn. Bedrijven kunnen hierop insprijgen door een gender diversiteitbeleid op te stellen. Diversiteit blijkt echter een complex begrip, dat kan worden gezien als tweezijdig. Enerzijds brengt diversiteit veel positieve aspecten met zich mee, anderzijds zitten er ook negatieve kanten aan diversiteit. Organisaties moeten voor het invoeren van een dergelijk beleid deze voor- en nadelen tegen elkaar afwegen. Van belang is dat in de afweging wordt gekeken naar korte en lange termijn effecten. Hoewel er negatieve effecten bestaan, is het niet duidelijk of deze op korte of

lange termijn werkzaam zijn. Wel wordt gesteld dat een diverse organisatie eerst een achterstand zal hebben, maar op lange termijn een voorsprong op resultaten zal verkrijgen. Mogelijk zijn de weergegeven negatieve aspecten slechts korte termijn gevolgen.

Een organisatie moet echter wel rekening houden met een langdurig proces van mentaliteitsverandering en bewustwording van gender diversiteit, van zowel management als medewerkers. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de stereotypering van vrouwen en moet voorkomen worden dat er positief wordt gediscrimineerd. Aanname beleid, doorstroombeleid en vorm van leiderschap kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Het vormgeven van gender diversiteitbeleid blijkt dus een lastig vorm te geven geheel, waarbij veel informatie nodig is over de heersende behoeften en de ervaren doorgroeimogelijkheden en belemmeringen van medewerkers. In het empirisch onderzoek wordt specifiek voor Nedtrain ingegaan op deze aspecten.

3. Methodologische verantwoording

Type onderzoek

Dit onderzoek is een praktijkgericht en probleemgericht wetenschappelijk onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Nedtrain, naar aanleiding van een geconstateerde leemte in kennis bij Nedtrain over de mogelijkheden, beperkingen en ambities die hun talentvolle vrouwelijke medewerkers ervaren. Het is een interpretatief onderzoek, waarbij inzicht wordt verkregen in de ervaringen van zowel mannelijke als vrouwelijke participanten uit de Management Development (MD) populatie en de manier waarop deze mogelijk overeenkomen, of verschillen.

Methoden

In het onderzoek zijn semigestructureerde interviews gehouden met zowel vrouwelijke als mannelijke werknemers van Nedtrain. Op deze manier is achterhaald wat de behoeften aan, en mogelijkheden en beperkingen voor opwaartse mobiliteit zijn, van medewerkers van Nedtrain. Daarnaast is nagegaan of de behoeften, mogelijkheden en beperking van vrouwen verschillen ten opzichte van die van mannen. Hoewel dit onderzoek zich leent voor een kwantitatieve analyse, is er om verschillende redenen gekozen voor een kwalitatieve methode. Ten eerste kan door middel van een kwalitatieve methode beter begrip worden verkregen van problemen, knelpunten en mogelijkheden die vrouwen en mannen ondervinden binnen Nedtrain, doordat de onderzoeker zich kan inleven in de belevingswereld van de participanten en hiermee een beter begrip kan worden bereikt. Via een kwalitatieve methode kan daarnaast, zowel een beschrijvend als een verklarend onderzoek worden uitgevoerd (Baarda, de Goede en Meer-Middelburg, 2007; 't Hart, 2005). Ten tweede is om praktische redenen gekozen voor kwalitatief wetenschappelijk onderzoek, omdat er niet voldoende vrouwelijke medewerkers binnen Nedtrain zijn om kwantitatieve uitspraken over deze groep te kunnen doen.

Operationalisering centrale begrippen

Doorgroeimogelijkheden: De potentie en kansen van een medewerker om een hoger functieniveau te bereiken binnen de organisatie. Dit onderdeel van het onderzoek is voornamelijk onderzocht door gebruik te maken van de topics die zijn weergegeven onder het kopje '*huidige MD beleid*', het kopje '*Mogelijkheden*' en het kopje '*Genderdiversiteit*' zoals weergegeven in bijlage 2 (de topiclijst).

Op de hoogte zijn van doorgroeimogelijkheden: De mate waarin medewerkers aangeven te weten wat de doorgroeimogelijkheden zijn binnen Nedtrain en de ervaring met het MD beleid. Dit wordt onderzocht onder het kopje ‘*Huidige MD beleid*’ zoals weergegeven in bijlage 2 (de topiclijst).

Beperkingen: Alle aspecten die medewerkers van Nedtrain noemen als belemmerend voor de doorgroeimogelijkheden. Dit onderdeel is voornamelijk onderzocht door gebruik te maken van de topics die staan onder het kopje ‘*Barrières*’ en het kopje ‘*Gender diversiteit*’ zoals weergegeven in bijlage 2 (de topiclijst).

Ambities: De mate waarin een medewerker van Nedtrain aangeeft behoefte heeft om door te groeien en de aspecten waarop deze doorgroeimogelijkheden gewenst zijn. Om dit te onderzoeken is gebruik gemaakt van de topics onder het kopje ‘*Ambities en mogelijkheden*’ zoals weergegeven in bijlage 2 (de topiclijst).

Eenheden

De populatie bestaat uit zowel mannelijke als vrouwelijke medewerkers uit de management development groep. De management development groep bestaat uit medewerkers die de ambitie en potentie hebben om door te groeien. Dit zijn medewerkers met functies op HBO of WO niveau. De MD groep bestaat uit ongeveer 50 medewerkers, waarvan 16 vrouwen. Er is getracht alle vrouwen uit deze populatie te spreken en at random een selectie te maken van mannelijke medewerkers. In totaal zijn 27 participanten benaderd met een email vanuit de directeur P&O, waarna ze per email en telefonisch zijn benaderd voor een afspraak. Uiteindelijk hebben 24 participanten meegewerkt aan het onderzoek, waarvan negen mannen en vijftien vrouwen. De leeftijd van de mannelijke participanten varieerde tussen de 26 en 42 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 33.6 jaar. De leeftijd van de vrouwelijke participanten varieerde tussen de 26 en 49 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 34.8 jaar. Tien van de vrouwelijke en vijf van de mannelijke participanten zijn wetenschappelijk opgeleid, de overige participanten zijn HBO opgeleid.

De mannelijke participanten zijn voornamelijk in de productie werkzaam. Acht van de mannelijke participanten zijn werkzaam op locatie en alle mannelijke participanten hebben een leidinggevende functie. De vrouwelijke participanten zijn voornamelijk op stafniveau werkzaam. Van de vrouwelijke participanten heeft ongeveer tweederde een leidinggevende positie². Qua salaris blijken vrouwelijke participanten niet veel minder te verdienen dan mannelijke

² Meer informatie over staf en productiefuncties bij Nedtrain is te vinden in bijlage 1.

participanten. Het salaris van de vrouwelijke participanten varieert van salarisschaal 60 tot 63, terwijl het salaris van de mannelijke participanten van 60 tot 62 loopt. Gemiddeld bevinden de meeste vrouwelijke participanten zich wel in 60 en 61, terwijl de mannelijke participanten zich voornamelijk in 61 en 62 bevinden.

Analyse

De kwalitatieve gegevens die door middel van de interviews zijn verkregen, worden verwerkt met het MAXQDA2007 programma. Door middel van dit programma is het mogelijk gecodeerde gegevens met elkaar te vergelijken. Ten eerste is gebruik gemaakt van een open codering van de interviews. Hiervoor is gebruik gemaakt van de theoretische concepten uit figuur 1 op pagina 21; en door middel van in-vivo codering, waarbij concepten die participanten noemen, als code gebruikt zijn (Boeije, 2005). Door constante vergelijking met de al ingevoerde gegevens is de codeboom gespecificeerd. Vervolgens is gestart met een axiale codering, waar synoniemen zijn samengevoegd en subcodes zijn ontstaan zodat de tekst beter gedekt is door de codeboom. Uiteindelijk is via een selectieve codering gekomen tot de codebomen, die zijn weergegeven in bijlage 3 (codeboom van dames interviews) en bijlage 4 (codeboom van heren interviews). Hierin zijn de belangrijkste kernconcepten onderscheiden van de subconcepten. De gegevens zijn bij verwerking en codering volledig geanonimiseerd.

Kwaliteit van de data

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten is gebruik gemaakt van opnameapparatuur tijdens de interviews. De opnamen zijn letterlijk uitgetypt en teruggekoppeld naar de participanten zodat deze eventueel nog aanpassingen konden doen. Tevens is gebruik gemaakt van voldoende interviews zodat verzadiging is opgetreden. In dit onderzoek is interne validiteit gewaarborgd, door gebruik te maken van een semigestructureerde topiclijst. Hierbij is ruimte voor eigen inbreng van de participanten, maar wordt ook een mate van overlap tussen de interviews bereikt, zodat de onderzoeksvraagstelling goed kan worden beantwoord. Ook is gebruik gemaakt van tussentijdse analyse van interviews, waardoor bepaalde verklaringen bij andere participanten onderzocht konden worden en nieuwe onderwerpen aan het licht zijn gekomen. Echter, het gebruik van een semigestructureerde topiclijst kan leiden tot oncontroleerbaarheid van de onderzoeker en dus een lagere betrouwbaarheid. Om toch tot een betrouwbaar onderzoek te komen is gebruik gemaakt van de software MAXQDA2007, zoals omschreven onder de analyse. Op deze manier kon een systematische manier van werken worden bereikt (Boeije, 2005). Een laatste methode om de validiteit van dit onderzoek te vergroten is

door gebruik te maken van triangulatie. Er is gebruik gemaakt van theoretische triangulatie door uit verschillende wetenschappelijke onderzoeksgebieden naar het probleem te kijken. Ook is gebruik gemaakt van zowel secundaire data analyse als interviews en expert gesprekken, ook wel datatriangulatie genoemd (Boeije, 2005).

Doordat de resultaten voornamelijk specifiek zijn voor de situatie bij Nedtrain, is het lastig om de resultaten naar andere organisaties te kunnen generaliseren. Dit onderzoek kan bijdragen aan de theorievorming, doordat er op een interdisciplinaire manier gekeken wordt naar gender diversiteit, maar dat zal in verder onderzoek moeten worden aangetoond. Over de externe validiteit van dit onderzoek kunnen dus geen uitspraken worden gedaan.

Verantwoording Algemene Sociale Wetenschappen (ASW)

ASW is een vakgebied waarin een interdisciplinaire en probleemgericht benadering voorop staat. Dit betekent dat in deze studie vanuit verschillende disciplines naar een probleem wordt gekeken. Voor dit onderzoek betekent het dat een individu moet worden gezien in interactie met de context, waarin beide elkaar beïnvloeden. Vanuit de interdisciplinaire benadering wordt gekeken naar de manier waarop een wisselwerking plaatsvindt tussen de organisatie en haar medewerkers. Dit kan gebeuren aan de hand van invalshoeken uit verschillende wetenschappen en op verschillende onderzoeksniveaus. Op macroniveau, het niveau van de samenleving, zijn voornamelijk sociologische theorieën te vinden. Zo zijn de meeste feministische theorieën vormgegeven vanuit een marxistische sociologische gedachte. Voorbeelden hiervan zijn discriminatietheorieën en roltheorieën. Deze macro sociologische theorieën beïnvloeden echter ook factoren op mesoniveau, namelijk het niveau van de organisatie. Op mesoniveau worden naast de sociologische invalshoek, ook theorieën vanuit de bestuur en organisatiekunde gebruikt, zoals Human Resource Management theorieën. Op microniveau, namelijk het individuele niveau, wordt gebruik gemaakt van psychologische en sociologische theorieën.

Probleemgerichtheid is in dit onderzoek een zeer belangrijke factor. Diversiteit is van belang voor de NS, dat blijkt uit het meewerken aan het charter 'Talent naar de top'. Aangezien binnen Nedtrain nog geen effectief diversiteitbeleid is, is het voor Nedtrain van belang dat wordt gekeken wat de mogelijkheden en beperkingen hiertoe zijn. In dit onderzoek wordt ingespeeld op het probleem dat bij Nedtrain speelt, namelijk het ontbreken van kennis en informatie voor een effectief gender diversiteitbeleid.

Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Door emancipatiebewegingen zijn vrouwen steeds meer gaan participeren op de arbeidsmarkt (Brouns & Schokker, 1990; Taylor-Gooby, 2004). Rond de jaren '90 bleek er een groot tekort aan technisch geschoolde arbeiders. Daarom is de overheid in die tijd actief vrouwen gaan werven voor de technische sector. In 1989 had slechts 15 procent van de technische bedrijven vrouwen in dienst en minder dan de helft van de bedrijven in de technische sector bleek bereid vrouwen in de 'mannen functies' te laten werken (Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid, 1989). Daarnaast blijkt niet alleen in de technische sector, maar in de gehele samenleving de opwaartse mobiliteit van vrouwen achter te blijven op die van mannen (Jong & Vos, 2011; Sools en collega's, 2007; Vianen & Fischer, 2002). Het onderzoek bij Nedtrain zou gebruikt kunnen worden bij andere (technische) organisaties, die gender diversiteit in willen voeren, of tegen gender problematiek aanlopen. Om deze reden is het onderzoek maatschappelijk relevant.

Wetenschappelijk kan dit onderzoek bijdragen aan de theorievorming van gender theorieën en genderdiversiteit. In veel wetenschappelijke onderzoeken wordt voornamelijk gekeken naar de meningen en visies van vrouwen over opwaartse mobiliteit, terwijl niet onderzocht is of deze factoren ook voor mannen gelden. Daarnaast kunnen, door op een interdisciplinaire manier naar de probleemstelling te kijken, nieuwe inzichten op bestaande theorieën worden verkregen.

Planning

Het onderzoek is uitgevoerd over een periode van vijf maanden, namelijk van februari tot en met juni 2011. In de eerste fase, die de maanden februari tot april in beslag heeft genomen, is gewerkt aan een theoretische onderbouwing en aan het onderzoeksdesign. Vanaf half april tot eind mei heeft de tweede fase plaatsgevonden, waarin data is verzameld via het interviewen van de participanten. De laatste fase, namelijk het analyseren van de gegevens en het schrijven van de thesis, heeft plaatsgevonden in de maand juni.

4. Resultaten

Aan de hand van de beantwoording van de deelvragen, worden in dit hoofdstuk de resultaten besproken. Ten eerste zal worden ingegaan op de mate waarop medewerkers van Nedtrain op de hoogte zijn van doorgroeimogelijkheden (deelvraag 1). Vervolgens zullen de doorgroeimogelijkheden en beperkingen, die medewerkers van Nedtrain ervaren, worden besproken. Gekozen is om deelvraag 2 en 3 samen te beantwoorden, omdat deze in elkaars verlengde liggen en elkaar grotendeels overlappen. Daarna zal worden ingegaan op de ambities van medewerkers bij Nedtrain (deelvraag 4). In het onderzoek zijn ook onderwerpen naar voren gekomen, die niet als beantwoording van de deelvragen dienen, maar wel relevant kunnen zijn voor Nedtrain. Om deze reden komen ook 'genderdiversiteit' en 'aanbevelingen vanuit de medewerkers' aan bod in dit hoofdstuk.

4.1 Beantwoording deelvraag 1- Op de hoogte zijn van doorgroeimogelijkheden

In welke mate zijn medewerkers van Nedtrain op de hoogte van doorgroeimogelijkheden en in hoeverre verschilt dit tussen mannen en vrouwen?

De participanten vinden het Management development (MD) beleid niet duidelijk uitgedragen binnen Nedtrain, waardoor de participanten niet goed op de hoogte zijn van wat het beleid inhoudt en welke mogelijkheden er zijn. Mogelijkheden tot ontwikkeling lijken wel voldoende aanwezig te zijn voor medewerkers uit de MD populatie, maar door selectie en voordrachten is het niet altijd duidelijk waar de doorgroeimogelijkheden liggen en of het ook daadwerkelijk voor alle (MD) medewerkers aanwezig is. Dit beeld blijkt niet te verschillen voor mannelijke en vrouwelijke participanten. Via een leidinggevende komen talentvolle medewerkers in aanmerking voor het MD beleid. Doordat toegang tot het MD beleid afhankelijk is van de leidinggevende is het geen onafhankelijk beleid, maar hangt het af van de zichtbaarheid en het eigen initiatief van de medewerker. Medewerkers die niet voor het MD beleid in aanmerking komen zullen dan ook niet van MD beleid afweten. Wanneer een medewerker als MD aangemerkt wordt, heeft diegene een streepje voor op andere medewerkers. Dit zorgt ervoor dat de participanten de doorgroeimogelijkheden binnen Nedtrain als zeer positief ervaren. Interessante vacatures worden eerder aangeboden en vanuit de gehele organisatie is veel aandacht en interesse in talent. Dit geldt vooral voor de talenten in functieniveau 59 tot 61. Daarboven blijken er minder geschikte vacatures te zijn, omdat de top van de piramide bereikt is.

‘Er wordt hier heel uitgebreid omgegaan met talenten (...) het voordeel is die pure luxe positie (...) de mogelijkheden voor functiegroep 59 zijn groot, die zijn in staat om door te groeien naar 62 maar als je aan de top zit van 62 dan wordt het wel vrij beperkt.’ (Participant 8, vrouw)

Vanaf functieniveau 61 is er vooral nog horizontale mobiliteit mogelijk, maar volgens een aantal participanten is het MD beleid vooral gericht op verticale mobiliteit, waardoor deze horizontale mogelijkheden niet zichtbaar zijn. Doordat het MD beleid niet duidelijk uitgedragen wordt, is het voor medewerkers binnen het MD-traject ook niet altijd duidelijk waar verantwoordelijkheden voor doorgroei en ontwikkeling liggen en hoe ontwikkel- en loopbaanpaden behoren te zijn. Ook is het niet altijd duidelijk wanneer een medewerker voor een bepaalde functie of opleiding in aanmerking komt. Voor sommige functies is echter wel een duidelijk ontwikkelpad en dan blijkt het lastig om daar vanaf te wijken.

De mate waarin een medewerker op de hoogte is van de doorgroeimogelijkheden hangt af van de begeleiding die een medewerker ontvangt van de MD-adviseur en de leidinggevende, doordat deze personen de participanten kunnen wijzen op en begeleiden naar doorgroeimogelijkheden. Door enkele participanten wordt gesteld dat de groep MD’ers te groot is voor één MD-adviseur. Om tot een betere persoonlijke begeleiding te kunnen komen, zou er kritischer naar talent moeten worden gekeken, of een extra MD adviseur moeten worden aangesteld. Doordat veel van de MD’ers oud-trainees zijn, wordt vaak een vergelijking gemaakt tussen het MD en het traineetraject. Het traineetraject kent een intensieve begeleiding, derhalve wordt door MD’ers, een gat tussen MD en het traineeship ervaren. Veel van de MD’ers verwachten van de MD-adviseur dat zij actief mee zoekt naar nieuwe functies en vacatures actief aanbiedt. Dit blijkt echter in veel gevallen niet te gebeuren, mogelijk doordat er teveel talent in de MD-poule zit. Slechts in enkele gevallen wordt er wel een functie aangeboden. Ook direct leidinggevendenden blijken een belangrijke rol te spelen in de begeleiding van talenten. Over de begeleiding wordt wisselend gedacht. Dit hangt veelal af van de leidinggevende. Veel participanten zeggen wel behoefte te hebben aan begeleiding, vooral in de vorm van stimulans, reflectie en ervaring, maar dit nog onvoldoende te ervaren. Hierdoor wordt deze begeleiding veelal bij collega’s gezocht.

‘Je moet eerst keihard aan de bel trekken als het niet goed gaat, anders zien ze het niet, daarin zouden ze meer mogen meekijken’ (Participant 15, vrouw).

Een andere manier om doorgroeimogelijkheden duidelijk te krijgen, is door een persoonlijk ontwikkelplan (POP) op te stellen. Dit kan op eigen initiatief van een werknemer, maar kan ook door MD worden geïnitieerd. Veel van de participanten maken echter geen gebruik van deze mogelijkheid, hebben een verouderde versie, of zien hier het nut niet van in, waardoor

doorgroeimogelijkheden nog onduidelijk kunnen blijven. De potentieelschatting, die ieder talent moet uitvoeren en de beoordelingsgesprekken met de leidinggevende kunnen echter ook aspecten van POP bevatten. Door het wegvallen van POP is het voor participanten moeilijk goed op de hoogte te zijn van doorgroeimogelijkheden.

Zoals eerder gesteld krijgen MD'ers eerder interessante vacatures aangeboden dan andere medewerkers, maar wordt dit door veel participanten nog als onvoldoende ervaren. Alle vacatures moeten intern aangeboden worden, maar vaak zijn er al onderhands geschikte kandidaten en worden vacatures niet zichtbaar. Door interne mobiliteit binnen locaties, blijft het beeld van talenten vaak beperkt tot de locatie. Doorgroei wordt daardoor bemoeilijkt, wanneer MD hier geen actieve rol in neemt, of een medewerker niet zorgt voor zijn eigen netwerk en zichtbaarheid. Doordat medewerkers niet voldoende op de hoogte zijn van doorgroeimogelijkheden, geeft een aantal participanten aan dat ze ook buiten NS gesolliciteerd hebben, of mensen kennen die weg zijn gegaan doordat ze geen geschikte functies zagen.

4.2 Beantwoording deelvraag 2 en 3 – Mogelijkheden en barrières

Zoals eerder aangegeven zullen deelvraag 2: *'Hoe ervaren medewerkers van Nedtrain de mogelijkheden om door te kunnen stromen naar managementfuncties en in hoeverre verschillen deze ervaringen tussen mannen en vrouwen?'* en deelvraag 3: *'Welke beperkingen ervaren medewerkers binnen Nedtrain om door te kunnen stromen naar managementfuncties en in hoeverre verschillen deze beperkingen tussen mannen en vrouwen?'* gezamenlijk worden behandeld, omdat deze deelvragen in elkaars verlengde liggen. Van de vrouwelijke participanten ervaart iets meer dan de helft verschillen in doorgroeimogelijkheden tussen mannen en vrouwen. Opvallend is dat een groot deel dit alleen bij anderen te ziet, maar het zelf (nog) niet ervaart. Van de vrouwen die het wel zelf ervaren, ziet een deel het vrouw zijn als voordeel binnen Nedtrain. Doordat Nedtrain meer vrouwen in haar organisatie wil, hebben vrouwen met ambitie veelal voorrang op mannelijke medewerkers, aldus deze participanten. Het andere deel ziet daadwerkelijk minder kansen omdat ze vrouw zijn. Van de mannelijke participanten ziet ongeveer de helft verschillen in doorgroeimogelijkheden, ze stellen echter allen dat het vrouw zijn voordelen heeft, door het stimuleren van vrouwen om door te groeien. In navolging van de theoretische onderbouwing zal er een opsplitsing worden gemaakt in mesofactoren en microfactoren, die doorgroeimogelijkheden voor mannen en vrouwen bij Nedtrain verklaren.

4.2.1 Mogelijkheden en barrières op mesoniveau

Uit de interviews blijkt dat de factoren die op mesoniveau de doorgroeimogelijkheden bij Nedtrain bepalen, kunnen overeenkomen en verschillen voor mannen en vrouwen. De mate van flexibiliteit en de mogelijkheid tot netwerken bepalen zowel voor vrouwelijke als mannelijke participanten de mogelijkheden of beperkingen in doorgroei. Wanneer het gaat om rolformuleringen, seksisme, de typisch mannelijke organisatie en het geslacht van het management, worden vrouwelijke participanten meer belemmerd in doorgroeimogelijkheden dan mannelijke participanten.

Rolformuleringen:

Een aantal vrouwelijke participanten noemt het klassieke rolmodel, zoals beschreven in de theoretische onderbouwing, als belemmering om door te groeien. Het beeld, waarbij de man fulltime werkt en de vrouw fulltime thuis voor de kinderen zorgt, heerst nog veel bij Nedtrain. Het vorige management dacht, volgens de participanten, veelal in dit traditionele beeld en nog steeds zijn er leidinggevende die zo denken.

‘Ik had een leidinggevende die tegen mij zei: moet jij niet in de keuken zijn? Dan weet je dat je bij zo’n man echt niet verder gaat komen’ (Participant 2, vrouw).

Wel lijkt er langzaam verandering op te treden. De nieuwe generatie medewerkers en leidinggevendenden denken op een andere manier, waarbij ook mannen de balans tussen werk en privé als belangrijk ervaren en daardoor minder gaan werken. Nedtrain springt echter volgens de participanten onvoldoende in op deze tendens. Op termijn zal het, volgens een aantal participanten vanzelf oplossen door een veranderende perceptie in de samenleving. Opvallend is wel, dat maar één van de vrouwelijke participanten de traditionele rolopvatting ook daadwerkelijk ziet als barrière voor zichzelf, terwijl de andere vrouwelijke participanten dit alleen noemen wanneer het over vrouwen in het algemeen gaat en dit niet als barrière voor zichzelf zien. Mannen zien, evenals in de roltheorie, geen belemmeringen in doorgroeimogelijkheden door rolformuleringen (Brouns & Schokker, 1990; Patiar & Mia, 2008; Eagly & Karau, 2002; Johson et al., 2008).

Vooroordelen en seksisme:

Ook in het geval van seksisme en vooroordelen, blijkt dat het merendeel van de participanten vindt dat ze zelf erg goed kunnen omgaan met discriminatie en seksisme, maar wel verwachten dat andere mannen en vrouwen hier last van hebben. Seksisme en vooroordelen kunnen een

barrière vormen voor het plezierig werken en daarnaast het doorgroeien. Doordat op de werkplaats voornamelijk mannen werkzaam zijn, voelen vrouwelijke participanten zich eerder bekeken en worden er seksistische opmerkingen gemaakt. Ook in managementteams wordt volgens de participanten op een dergelijke manier met vrouwen omgegaan, hetzij in mindere mate. Mannen onderling worden gezien als wilder en minder gekuist, waarbij soms opmerkingen worden gemaakt die volgens zowel mannelijke als vrouwelijke participanten niet kunnen, maar over het algemeen geaccepteerd worden. Om door te willen groeien, moet een vrouw tegen deze opmerkingen kunnen. Naast seksisme krijgen vrouwen ook te maken met vooroordelen, voornamelijk op het gebied van huidig of toekomstig ouderschap. Mannen noemen in geen enkel geval dat ze te maken hebben met vooroordelen of seksisme. Dit komt mogelijk voort uit het feit dat Nedtrain een mannenbedrijf is, waardoor de mannelijke participanten tot de meerderheidsgroep behoren. Seksisme kan dus voornamelijk voor vrouwen doorgroeimogelijkheden belemmeren.

Typische mannenfuncties/bedrijf:

Nedtrain wordt door de meeste participanten getypeerd als een van oudsher mannelijk technisch bedrijf. De participanten noemen hierbij dat het voor vrouwen minder aantrekkelijk is om in een dergelijk bedrijf te werken. Een mogelijke verklaring die wordt gegeven is dat technisch opgeleide mannen meer inhoudelijk gericht zijn en hierdoor minder ruimte is voor vrouwelijke, mensgerichte kenmerken. Verondersteld wordt ook dat veel vrouwen, die bij een bedrijf als Nedtrain gaan werken, hier bewust voor kiezen omdat ze zich aangetrokken voelen tot deze technische mentaliteit. Ze hebben immers veelal een technische opleiding gevolgd en bezitten mogelijk zelf ook deze inhoudelijke aspecten. Een andere verklaring voor het mannelijke karakter van Nedtrain is de vergrijzing van het werknemersbestand. Omdat er vooral veel oudere mannen bij Nedtrain werken is de situatie vergelijkbaar met die van 30 jaar geleden in de samenleving, waardoor eerder beschreven rolformuleringen nog veel voorkomen. Mogelijk wordt in de toekomst dan ook een betere situatie gecreëerd, doordat mensen uit nieuwere generaties anders aankijken tegen de rolformuleringen.

‘Het is geen onwil maar onkunde: Nedtrain is een mannenbedrijf van oudsher en ze zijn nog niet gewend om er anders naar te kijken’(Participant 1, vrouw).

Doordat er minder vrouwen werkzaam zijn binnen Nedtrain en Nedtrain voornamelijk aan interne werving doet, is de potentiële groep vrouwen ook kleiner, waardoor eerder een man wordt gekozen. Eén mannelijke participant geeft aan dat, vanwege het geringe aantal vrouwen, het

bedrijf niet geneigd is om een apart beleid op te zetten voor deze vrouwen. Er wordt vaak gezocht naar een individuele oplossing, maar wanneer Nedtrain vrouwen aan zich wil binden is een specifiek beleid noodzakelijk. Het feit dat Nedtrain een typisch mannenbedrijf is blijkt dan ook vooral een rol te spelen voor vrouwen. Bij vrouwen is dit onderwerp, naast het parttime werken, de meest genoemde barrière om door te groeien. Mede door de eerder genoemde seksistische gedragingen weerhoudt het vrouwen om in de productie of managementteams te gaan werken. Door hanengedrag van mannelijke managers haken vrouwen sneller af en kunnen vrouwen niet zichzelf zijn in de organisatie.

‘Wat mij stoort is dat ik veel in vergaderingen zit met alleen mannen en dat die door elkaar schreeuwen, waardoor ik er niet tussen kom (...) mannen letten daar niet op (...) die moeten eens leren om te gaan met vrouwen (...) je moet echt moeite doen om een respons van ze te krijgen’ (Participant 15, vrouw).

Andersom denkt een aantal vrouwelijke participanten ook dat mannen het niet prettig vinden om met vrouwen te werken, omdat vrouwen andere onderwerpen aankaarten. Dit kan er toe leiden dat vrouwen minder mogelijkheden hebben om door te groeien, of hier minder toe geneigd zijn.

Toch kan het volgens een aantal participanten ook voordelen voor vrouwen opleveren om te werken in een mannenorganisatie. Zo onderscheiden vrouwen zich van mannen waardoor ze opvallen. Ook doordat de organisatie vrouwen wil laten doorgroeien hebben ze voorrang op mannen. Een medewerker moet zich volgens de participanten wel op een bepaalde manier opstellen, zodat ze meekan in het mannengedrag. Om deze reden gaan vrouwen zich vaak aanpassen aan de mannenwereld. Dit is iets dat eigenlijk geen van de participanten een goede zaak vindt, maar wel als noodzakelijk ziet om door te kunnen groeien, omdat veelal wordt beoordeeld op mannelijke kwaliteiten.

‘Als je wilt doorgroeien, moet je wel one of the guys zijn. Als je afwijkt van het stereotype beeld, dan is er niets meer bespreekbaar’ (Participant 9, vrouw).

Een aantal vrouwelijke participanten heeft aangegeven dat ze het gevoel hebben dat vrouwen harder moeten werken en zich meer moeten bewijzen dan mannelijke collega's. Er wordt ervaren dat mannen eerder doorgroeien. Aan vrouwen wordt vaak de vraag gesteld of ze een bepaalde functie wel aankunnen, terwijl ze zich al jaren staande houden in de organisatie. Ook enkele mannelijke participanten erkennen dat vrouwen zich meer moeten bewijzen voor een functie. Door de nadruk op gender diversiteit heerst de angst dat een vrouw in een management positie niet gewaardeerd zal worden, omdat gedacht wordt dat ze alleen omdat zij vrouw is, op deze positie is geplaatst, terwijl deze gedachte over mannelijke leidinggevenden niet zal heersen.

Geslacht van het management en effectief leiderschap:

Uit de literatuur is gebleken dat leidinggevend en managers veelal personen waarderen die lijken op henzelf, de 'homophily bias' (Insch et al., 2008; Vries & Homan, 2008). Om deze theorie te onderzoeken bij Nedtrain is aan participanten gevraagd een mannelijke en vrouwelijke leidinggevende te beschrijven en een omschrijving te geven van goed en minder goed leiderschap, waardoor in navolging van de rolcongruentietheorie (Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006; Eagly & Karau, 2002; Johnson et al., 2006) en de 'homophily bias' kan worden gekeken welk geslacht het beste past op een leidinggevende functie bij Nedtrain en in hoeverre dit doorgroeimogelijkheden mogelijk maakt of belemmert.

Vrouwelijke participanten geven aan dat ze een effectieve leider vooral zien als iemand met veel mensgerichte eigenschappen. Zo worden aandacht voor het individu, coaching, nadruk op persoonlijke ontwikkeling, verbinding, relaties, waardering, daadkracht, serieus, evenwichtig, inspirerend, enthousiast, consequent, duidelijk, het kunnen denken in teamverband en het tijd vrijmaken voor medewerkers, gezien als belangrijke kenmerken van een effectieve leider. Opvallend is dat deze kenmerken ook de kenmerken zijn die vrouwelijke participanten omschrijven als typische vrouwelijke leiderschapskenmerken. Een vrouwelijke leider is volgens de vrouwelijke participanten: geïnteresseerd in personen, denkt mee, heeft een luisterend oor, is sensitief, kijkt tussen de regels door, is coachend, toekomstgericht en denkt in teamverband. De typische mannelijke leidinggevende die vrouwen omschrijven, is vooral direct, machtgericht, zakelijk, inhoudelijk, resultaatgericht en denkt daarbij op korte termijn met controle over het proces. Deze kenmerken komen meer overeen met kenmerken die vrouwen als negatief omschrijven: niet kunnen loslaten, niet vooruitdenkend, autoritair en directief zijn, sturen op resultaat, inhoudsgericht, geen visie hebben, niet nakomen van afspraken, niet aanwezig zijn op cruciale momenten en geen keuzes kunnen maken. Toegevoegd moet worden dat veel participanten niet zozeer een man/vrouw verschil zien en daarom stereotypen omschrijven. Ze vinden het vooral een persoonsverschil, waarin het gedrag dus niet afhankelijk is van het geslacht, maar meer van het type mens. De meeste vrouwelijke participanten zien de huidige leidinggevend en bij Nedtrain vooral als directief en inhoudsgericht.

Ook de mannelijke participanten geven aan dat bij Nedtrain vooral mannelijke leidinggevend en zijn met een inhoudsgerichte en directieve stijl. Een aantal mannelijke participanten geeft aan dat er geen verschil is tussen een man en een vrouw, omdat de eigen visie en gevoeligheid van een leider de stijl bepaalt. Toch geven ook mannelijke participanten een omschrijving van goede en minder goede leiderschapstijlen en van mannelijke en vrouwelijke kenmerken hierin. Waar de vrouwelijke participanten vooral sociale kenmerken als positief zien,

noemen de mannen naast sociale kenmerken ook veel inhoudsgerichte kenmerken. Zo vinden ze het belangrijk dat een leider de kern raakt, een visie en doel heeft, eerlijk en duidelijk is, open staat, standvastig is, verantwoordelijkheden uit handen geeft, charismatisch en empatisch is, communiceert, luistert en aandacht voor medewerkers heeft. Mannelijke participanten omschrijven hierbij zowel een vrouwelijke leider, die zij zien als goed met intuïtie, gevoel en emotie, die kijkt naar verbinding, luistert en sterk non-verbaal is, als een mannelijke leider, die voornamelijk inhoudsgericht en resultaat gericht is en scoringsdrang heeft. Een aantal mannelijke participanten noemt deze mannelijke kenmerken juist als negatief. Doordat vrijwel alle mannen in de productie werkzaam zijn is dit verschil in voorkeur van leidinggevende stijl niet te verklaren binnen dit onderzoek.

Volgens een aantal participanten is een ‘homophily bias’ aanwezig bij Nedtrain. Dit wordt gezien als belemmering in doorgroeimogelijkheden voor vrouwen, omdat vrouwen worden beoordeeld en uitgekozen op mannelijke kenmerken die ze niet bezitten. Er zou volgens de participanten meer moeten worden gekeken naar een diverse samenstelling, waarbij het bedrijf open gaat staan voor andere invalshoeken. Volgens een participant kan juist geleerd worden van iemand die anders is. Nedtrain zou moeten kijken naar aanvulling in plaats van versterking.

‘Ik denk dat bij gelijke geschiktheid nog steeds sneller voor een man gekozen wordt (...) een man is bekend en daarmee kiezen ze voor de veilige weg’ (Participant 19, vrouw).

Vrouwelijke participanten lijken zelf ook te denken in een ‘homophily bias’: ze waarderen voornamelijk vrouwelijke kenmerken in een leider. Bij de mannelijke participanten is echter niet zozeer een ‘homophily bias’ aan te merken omdat zij zowel vrouwelijke als mannelijke kenmerken waarderen. Toch wordt ook door een aantal mannelijke participanten aangegeven dat de ‘homophily bias’ aanwezig is bij Nedtrain.

‘Als je zeven managers op een rij zet dan snap je het: ze zijn uit het zelfde hout gesneden en ze zoeken iemand die op hen lijkt (...) meer als versterking dan als aanvulling, er zou veel meer diversiteit in moeten’ (Participant 6, man).

Belang van een leider:

Volgens veel participanten kan een medewerker alleen groeien wanneer de leidinggevende het talent ziet. Een leidinggevende moet faciliteren, zodat een medewerker gebruik kan maken van de doorgroeimogelijkheden.

'Zie een kerstboom voor je, veel leidinggevendenden zijn de piek, maar een goede leidinggevende is de stam, die draagt de boom en laat anderen schitteren (...) daarmee zeg je ook, iedereen mag mij voorbij gaan' (Participant 9, vrouw).

Als de 'homophily bias' aanwezig is bij Nedtrain is het mogelijk dat, wanneer competenties afwijken van de competenties van de leidinggevende, iemand niet zal doorgroeien, omdat talent niet gezien wordt. Een andere manier waarop de leidinggevende volgens de participanten doorgroei mogelijk kan maken of kan belemmeren, is door eigen belang. Het opleiden van een medewerker kost geld van de organisatie. Ook is een medewerker in opleiding verminderd inzetbaar op de afdeling en is het mogelijk dat een leidinggevende een goede medewerker kwijt raakt waardoor hij zelf met een probleem komt te zitten. Een leidinggevende moet een medewerker dus ook doorgroei gunnen. Naast het inzien en faciliteren van mogelijkheden, kan een leidinggevende een medewerker ook verder helpen door een voorbeeldfunctie of rolmodel te zijn. De meeste van de participanten geven aan dat ze niet zozeer één voorbeeld hebben, maar meer kijken naar een combinatie van verschillende personen. Vooral in het begin van de carrière blijkt dit van belang: participanten raken hierdoor geïnspireerd en gemotiveerd en gaan nadenken over hun eigen competenties en mogelijkheden. Zowel negatieve als positieve aspecten kunnen dan worden afgewogen en eventueel eigen worden gemaakt. Later in de carrière, wanneer er al meer duidelijk is over de eigen competenties en visie, kan volgens de participanten deze inspiratie ook bij collega's worden opgedaan, door bijvoorbeeld te vragen om feedback. De behoefte aan een rolmodel neemt dan af. De behoefte aan een rolmodel lijkt niet te verschillen voor mannen en vrouwen.

Een aantal participanten geeft aan dat er geen rolmodel of voorbeeld voor hen in de organisatie aanwezig is. Er zitten veel dezelfde types in het management, waaraan zij zich als persoon niet kunnen spiegelen. Dit wordt echter niet door iedereen als belemmerend ervaren, omdat niet alle participanten hier behoefte aan hebben. Meer diversiteit zou er voor zorgen dat ook voor deze personen mogelijk een rolmodel kan worden gecreëerd. Ook de aanwezigheid van een rolmodel verschilt niet voor mannen en vrouwen

Visie organisatie op ontwikkeling:

De mate waarin een leidinggevende een medewerker mogelijkheden biedt om door te groeien, hangt af van de visie van de organisatie op ontwikkeling. Onder de vrouwelijke participanten is geen consensus over de visie van de organisatie op ontwikkeling. Een aantal vrouwen ziet mogelijkheden om zich buiten de eigen functie breed te ontwikkelen, terwijl andere vrouwen alleen de mogelijkheid zien om zich te ontwikkelen binnen de eigen functie. Redenen hiervoor

zijn dat het in bedrijfsbelang niet voordelig is, of omdat er anders een potentiële medewerker verloren gaat. Het blijkt dat vooral de vrouwelijke stafmedewerksters vinden dat binnen de functie ontwikkeld kan worden, terwijl de productie- en projectmedewerksters vooral persoonlijke ontwikkelmogelijkheden buiten de functie zien. Ook de mannelijke participanten zijn verdeeld in hun mening over persoonlijke ontwikkeling, al kan dit verschil niet verklaard worden aan functie. Veelal wordt echter wel genoemd, dat vooral voor talentvolle medewerkers veel mogelijkheden zijn om buiten de functie te ontwikkelen, terwijl voor andere medewerkers eigenlijk alleen binnen de functie wordt geïnvesteerd. Extra notitie hierbij is dat op monteurniveau de vraag naar persoonlijke ontwikkeling, waarschijnlijk ook minder heerst. Pas wanneer een medewerker volledig ontwikkeld is binnen de functie, onrustig wordt en gaat vragen om ontwikkeling, gebeurt er iets. Wanneer iemand niet in beeld is bij de leidinggevende of de directie gebeurt er niets met de persoonlijke ontwikkeling, aldus een participant.

Wat een aantal keren wordt genoemd, is dat Nedtrain nog veelvuldig in de waan van de dag lijkt te denken, waardoor het niet interessant is om in medewerkers te investeren, omdat dit op korte termijn niets oplevert. Daarnaast blijven medewerkers langer in dezelfde functie, omdat er anders mogelijk op korte termijn gaten vallen. Dit kan een belemmering betekenen in doorgroeimogelijkheden. Eén participant voegt hier aan toe dat vaak het bedrijfsbelang voor het persoonlijke belang gaat, waarbij vooral monteurs als gebruiksvoorwerp van het bedrijf worden gezien en waar soms onmenselijk mee wordt omgegaan. Regelingen omdraaien, mensen aan het lijntje houden en onduidelijkheden over de toekomst lijkt aan de orde van de dag te zijn. Medewerkers die een periode minder of niet willen werken, bijvoorbeeld omdat ze kinderen krijgen; of trainees die de ‘test of competence’ niet halen, kunnen niet verder in hun functie of het MD-traject. Er wordt daarbij alleen gekeken naar de onmogelijkheden in plaats van naar de aspecten die nog wel mogelijk zijn. Om deze reden zijn mensen, waarin veel geld is geïnvesteerd, zo vertrokken of afgewezen. Toch is niet iedereen het hier mee eens. Volgens een aantal participanten zijn er soms juist teveel persoonlijke belangen, waardoor het bedrijfsbelang los wordt gelaten. De visie op ontwikkeling lijkt niet de doorgroeimogelijkheden gender specifiek te bepalen, maar vooral af te hangen van het functieniveau van een medewerker, waarbij monteurs en stafmedewerkers minder mogelijkheden hebben, dan wanneer het een talentvolle medewerker betreft. Ook microaspecten bepalen de visie op doorgroeimogelijkheden van een medewerker.

Ervaren mate van flexibiliteit:

Naast de samenstelling en de visie van de organisatie en medewerkers, bepaalt ook de mate van ervaren flexibiliteit in hoeverre doorgroeimogelijkheden voor medewerkers bestaan. De

participanten beoordelen de mate van flexibiliteit bij Nedtrain op tijdsindeling, locatieoverkoepeling en bureaucratie. Er bestaat onder de vrouwelijke participanten geen consensus over de flexibiliteit van Nedtrain. De meerderheid ervaart Nedtrain als inflexibel, maar een aantal vrouwen geeft aan dat Nedtrain wel flexibel is. Dit verschil is niet toe te schrijven aan fulltime of parttime werken; in beide gevallen ziet de meerderheid Nedtrain als inflexibel. Echter, als wordt gekeken naar de afdeling waarop vrouwen werkzaam zijn, blijkt geen van de staffunctionarissen Nedtrain als flexibel te ervaren, terwijl de meerderheid van de productie dit wel als flexibel ervaart. Met de invoering van het nieuwe werken op stafniveau zou dit andersom verwacht worden. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de participanten in de productie kantoorfuncties uitvoeren en hun situatie vergelijken met de kloktijden van uitvoerend productiepersoneel. Hierdoor is het referentiepunt anders dan het referentiepunt van de staffunctionarissen. De mannelijke participanten vinden Nedtrain allemaal heel flexibel en kijken daar dus op een andere manier tegen aan dan de vrouwelijke participanten. Doordat bij de vrouwelijke participanten blijkt dat vooral vrouwen in de productie Nedtrain als flexibel zien, kan deze flexibele houding van mannen ook worden verklaard doordat ze vrijwel allemaal in de productie werkzaam zijn of uit de productie komen, waardoor dit verschil niet gender afhankelijk hoeft te zijn.

De grootste mate van inflexibiliteit wordt ervaren op tijdsindeling: het is lastig een goede balans met privé te hebben, doordat er niet zelf kan worden bepaald wanneer werkzaamheden worden uitgevoerd. Thuiswerken is wel mogelijk, maar het systeem is er niet op ingericht en eigenlijk wordt er gewoon aanwezigheid verwacht. De ruimte om zelf de tijd in te delen begint wel steeds meer te komen. Hiervoor zijn meer mogelijkheden in de staffuncties dan in de productie, al moet een medewerker wel die ruimte kunnen en durven pakken. Met het nieuwe werken wordt overal geprobeerd meer outputgericht te sturen, waardoor het werk niet meer locatie en tijd afhankelijk wordt. Deze vorm van werken is echter bij veel leidinggevendenden nog niet doorgedrongen en geaccepteerd, waardoor de visie achter dit beleid en de mogelijkheden en onmogelijkheden ervan niet helemaal duidelijk zijn. Daarnaast leiden verwachtingen en groepsdruk er toe dat er geen gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden tot flexibel werken. Er is een aantal participanten dat wel de mogelijkheden ziet om thuis te werken en zelf de werktijden te bepalen, zolang er voor een goede output wordt gezorgd. Vooral in management functies lijken de mogelijkheden er te zijn. Opvallend is dat de meeste productiewerknemers de mogelijkheden tot flexibel werken voornamelijk in Utrecht op stafniveau zien en niet zozeer in de productie, terwijl de staf de mogelijkheden hiertoe nog niet ervaart. Hierbij gaat het om flexibiliteit in brede zin en niet specifiek op tijdsindeling.

Toegang tot netwerkmogelijkheden:

Naast de ervaren flexibiliteit, bepaalt ook de zichtbaarheid van een medewerker de mate van doorgroeimogelijkheden. Zichtbaarheid kan worden verkregen door te investeren in een netwerk. Door een netwerk wordt iemand beter benaderbaar voor nieuwe functies en wordt samenwerking makkelijker. Er zijn bij Nedtrain diverse mogelijkheden om een groot en effectief netwerk op te bouwen, wat niet voor mannen en vrouwen lijkt te verschillen, maar afhankelijk lijkt te zijn van eigen behoefte aan netwerkmogelijkheden en de mate waarin iemand op de hoogte is van de netwerkmogelijkheden. Volgens de participanten maakt een netwerk iemand beter benaderbaar voor nieuwe functies en wordt samenwerking makkelijker. Netwerkmogelijkheden worden zowel op een formele, als informele manier aangeboden en de mate waarin een medewerker gebruik maakt van deze netwerkmogelijkheden wordt voornamelijk door eigen behoefte en initiatief bepaald. Het overgrote deel van de participanten zegt behoefte te hebben aan bijeenkomsten waar netwerken gecreëerd worden, slechts een klein deel zegt hier wisselend of geen behoefte aan te hebben. Enerzijds komt dit door de tijd en moeite die het kost, anderzijds omdat deze medewerkers op andere manieren netwerken vormen.

Op formeel niveau zien de participanten opleidingen en projectgroepen, waar iemand zichtbaar kan worden voor anderen en een netwerk kan opbouwen. Ook door het wisselen van functies binnen Nedtrain of NS wordt formeel een steeds breder netwerk opgebouwd. Een andere formele mogelijkheid die genoemd wordt is het kenniscafé, waarin bedrijfsonderwerpen worden besproken. De formele bijeenkomsten, met uitzondering van de opleidingen, zijn voornamelijk Nedtrain gericht. Er wordt van verschillende kanten aangegeven dat er behoefte bestaat om dit ook NS breed te kunnen doen.

Op informeel niveau zijn er bijeenkomsten voor vrouwen binnen Nedtrain: 'het vrouwenennetwerk' en voor vrouwen binnen de spoor industrie: 'The iron Ladies'. Voor medewerkers binnen Haarlem is er het HGB4-netwerk. Voor jongeren is er 'wisselwerking' en er worden sportevenementen voor alle medewerkers georganiseerd. De meeste participanten geven aan dat er vooral informele activiteiten georganiseerd worden en niet veel formele bijeenkomsten. Dat hoeft echter geen probleem te zijn, de meeste participanten zeggen voornamelijk behoefte te hebben aan een informele manier van netwerken.

Opvallend is dat, hoewel de meeste participanten de netwerk mogelijkheden zien, een enkeling aangeeft de mogelijkheden niet of onvoldoende te zien. Een mogelijke verklaring is dat de netwerkmogelijkheden er wel zijn, maar onvoldoende worden uitgedragen en daarom moeilijk te vinden zijn. Voor bepaalde netwerken, zoals het vrouwenennetwerk van Nedtrain, moet iemand worden benaderd. Vrouwen die uit zichzelf behoefte hebben aan een dergelijk netwerk, kunnen

deze mogelijkheden dan ook niet vinden. Ook wordt veelal gezegd dat de netwerk mogelijkheden heel erg op Utrecht gericht zijn. Enerzijds zijn in Utrecht meer mogelijkheden om contact te zoeken met andere medewerkers en anderzijds vinden de activiteiten ook in Utrecht plaats. Eén participant gaf aan dat dit voor haar wel een barrière is om een netwerk te onderhouden.

‘Ik ga niet voor één bijeenkomst helemaal naar Utrecht toe (...) ik merk dat de afstand mij erg tegenhoudt (...) Maar als ik echt had gewild plande ik wel afspraken in Utrecht op de dagen dat die netwerken zijn’ (Participant 13, vrouw).

4.2.2 Mogelijkheden en barrières op microniveau

Zoals in de theoretische onderbouwing naar voren is gekomen, bepaald op mesoniveau de incongruentie tussen de traditionele genderrol van vrouwen en de ideaaltypische leiderschapsrol de doorgroeimogelijkheden (Johnson et al., 2008; Eagly & Karau, 2002; Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006). De mate waarin de persoonlijke leiderschapsstijl op microniveau hierbij aansluit kan bepalen of er een incongruentie wordt ervaren door de medewerker zelf en daardoor beperkingen ontstaan. Naast deze (in)congruentie, worden op microniveau de doorgroeimogelijkheden bij Nedtrain, in overeenstemming met de literatuur, bepaald door eigen kapitaal, persoonlijke keuzes en eigen initiatief van een medewerker. Vooral de ervaring van eigen kapitaal en de mate van eigen initiatief van vrouwen zorgen ervoor dat op microniveau vrouwelijke participanten minder doorgroeimogelijkheden ervaren dan mannelijke participanten bij Nedtrain

Persoonlijke leiderschapsstijl:

Vrouwelijke participanten omschrijven een effectieve leider als mensgericht en sociaal. Veel vrouwen omschreven zichzelf door middel van aspecten die zij vooral als mannelijk en minder effectief zien zoals: direct, confronterend, procesmatig en resultaat gericht. Aspecten als groepsdenken, handelen vanuit gevoel en mensgericht zijn, worden gezien als ontbrekend en als aspecten die nog geleerd moeten worden. Het lijkt erop dat vrouwen zich aanpassen aan de mannenwereld waarin zij werkzaam zijn, terwijl ze deze aspecten meestal niet zien als effectief en goed. Een andere verklaring kan zijn dat de vrouwen deze kwaliteiten al bezitten en daarom hebben gekozen voor Nedtrain. Slechts enkele vrouwelijke participanten omschrijven zichzelf wel volgens de kenmerken die zij als vrouwelijk en positief hebben omschreven.

Mannelijke participanten zien een mix in een effectieve leider, namelijk sociale en inhoudsgerichte kenmerken. Zelf omschrijven mannen zich vooral als mensgericht en sensitief,

aspecten die zij vooral aan vrouwen toeschrijven. Slechts één van de mannelijke participanten zag zichzelf echt terug in de mannelijke kenmerken, namelijk vooral als resultaatgericht.

Opvallend is dat vrouwen zich vooral vinden in mannelijke kenmerken, die ze minder goed achten, terwijl mannen zich vooral vinden in vrouwelijke kenmerken. Dit kan mogelijk komen door het referentiepunt, mannen vergelijken zich met andere mannen en zijn mogelijk sensitiever, terwijl vrouwen proberen op te boksen tegen de mannen en zich eerder als mannelijk zien. In navolging van de rolcongruentietheorie liggen doorgroeimogelijkheden voornamelijk bij mannen, omdat deze het beste voldoen aan het beeld van een goede leider, terwijl de vrouwen een incongruente rol vertonen (Johnson et al., 2008; Eagly & Karau, 2002; Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006).

Kapitaal en competenties:

Van de mannelijke participanten voelde niemand zich belemmerd door het niet hebben van de juiste competenties voor een managementfunctie. Vrouwelijke participanten zien dit anders; een aantal vrouwen ervaart dat de competenties die zij bezitten, niet de competenties zijn waarop ze beoordeeld en gewaardeerd worden, of die nodig zijn voor een nieuwe functie. Daarnaast wordt ook het niet bezitten van een technische of wetenschappelijke opleiding gezien als belemmerend. Wanneer afstand wordt genomen van de persoon zelf en over vrouwen in het algemeen wordt gesproken, stelt een aantal vrouwelijke participanten dat er voornamelijk binnen Nedtrain op mannelijke competenties wordt beoordeeld en vrouwen daardoor als minder geschikt worden gezien. Dit kan mogelijk gerelateerd worden aan de eerder besproken 'homophily bias' (Insch et al., 2008; Vries & Homan, 2008).

Keuze fulltime of part-time werk:

Naast het menselijk kapitaal, worden doorgroeimogelijkheden ook bepaald door keuzes die medewerkers maken. Een van de keuzes die het meest van invloed is op doorgroeimogelijkheden, is de keuze om parttime te gaan werken. Van de vrouwelijke participanten is ongeveer een derde parttime in dienst. Van de mannelijke participanten zijn slechts enkele participanten parttime in dienst. De participanten die parttime werken, hebben hier allemaal bewust voor gekozen. De participanten met een gezin vinden het belangrijk een goede balans tussen werk en privé te onderhouden, onafhankelijk van een fulltime of een parttime aanstelling. Het daadwerkelijk parttime werken kan een belemmering betekenen voor doorgroeimogelijkheden, omdat verondersteld wordt dat voor een leidinggevende functie vier dagen aanwezigheid vereist is.

Zowel de mannelijke als vrouwelijke participanten vinden, dat voor een stevige functie, niet minder dan vier dagen gewerkt kan worden.

'Je hebt druk van onderaf en bovenaf (...) groepsdruk kan soms best sterk zijn dus dan is het lastig de flexibiliteit van minder werken te pakken. Mensen van onderaf willen jou gezicht zien en je zien werken (...) de mensen boven verwachten ook wat van je' (Participant 21, man).

Vrouwelijke participanten geven aan dat hun situatie vaak niet begrepen wordt. Er wordt niet echt opengestaan voor ambitie wanneer er parttime gewerkt wordt. Toch blijkt ook bij een aantal fulltime werkzame participanten, zowel mannelijk als vrouwelijk, de wens aanwezig om parttime te gaan werken. Redenen zijn (toekomstige) kinderen, hobby's en vrije tijd. In een 24-uurs organisatie moet een bepaalde mate van zelfsturing en tijdsindeling mogelijk zijn. Het niet accepteren van parttime werk is volgens de vrouwelijke participanten niet zozeer een vrouwen probleem. Ook voor mannen die parttime willen werken is het volgens hen nog niet geaccepteerd. Volgens de meeste participanten moet een aantal pioniers komen, dat een statement maakt en laat zien dat een gezin makkelijk met een leidinggevende functie te combineren is, eventueel zelfs parttime. Vooral wanneer het vrouwen betreft, is hier meestal een mening over. Een aantal vrouwelijke participanten heeft ook daadwerkelijk meegemaakt, dat een functie niet langer kon worden uitgevoerd, toen ze parttime wilde gaan werken. Onder participanten heerst echter wel de mening dat dit gedeeltelijk ook aan de vrouwen zelf kan liggen. De mannelijke participanten die parttime werken zien namelijk voor zichzelf helemaal niet zozeer een barrière. Minder werken is vooral een barrière wanneer een medewerker zelf minder flexibel is. Mannen geven bijvoorbeeld aan dat er makkelijk eerder naar huis kan worden gegaan voor het gezin, als de uren terug worden gepakt in de avond of het weekend. De barrière hangt dus voornamelijk af van eigen initiatief en flexibiliteit en hoeft niet zo zeer gender afhankelijk te zijn.

'Ik zeg altijd zo: mannen met kinderen die lullen er niet over, die werken wel minder maar zorgen dat de output goed is. Vrouwen die willen alles aan de voorkant geregeld hebben (...) die willen het volgens de regeltjes doen en mannen die doen het gewoon' (Participant 10, man).

Vanuit Nedtrain wordt nog veelal gedacht in wat niet mogelijk is, in plaats van wat nog wel mogelijk is in een parttime functie. Voor medewerkers met jonge kinderen is het moeilijker flexibel te zijn. Opvallend is wel, dat een aantal participanten zegt dat ze er zelf voor kiest om niet meer uren te werken, dus er ook zelf voor kiest om geen grote stappen in de carrière te maken.

Eigen initiatief en aanbod:

Uit alle interviews blijkt dat de participanten het doorgroeien van een medewerker de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf vinden. Nedtrain moet vooral open staan voor ambitie en faciliteren in dit proces. MD kan daarin stimuleren, sturen in de goede richting en adviseren. Maar MD moet ook een signalerende rol hebben voor talent en zicht hebben op vrijkomende plekken. Wanneer iemand vastloopt in zijn zoektocht, moet diegene hierbij worden geholpen, omdat anders iemand gedemotiveerd kan raken, of zelfs kan vertrekken. De participanten vinden over het algemeen dat Nedtrain teveel gefaciliteerd heeft de afgelopen jaren, waardoor veel medewerkers een afwachtende houding aannemen wanneer ze een andere functie willen. Opvallend is wel dat de participanten van het onderzoek, zelf niet op deze manier denken, maar dat wel bij anderen constateren.

Uit een aantal interviews blijkt, dat vrouwen bij Nedtrain zich minder actief aanbieden, terwijl dat belangrijk blijkt. Vrouwen houden zich meer op de achtergrond terwijl mannen van zich laten horen. Dit kan een belemmering vormen voor vrouwen wanneer het MD dit niet signaleert. Een aantal participanten stelt, dat waarschijnlijk de juiste vrouw zich nog niet heeft aangemeld voor een management functie, omdat vanwege de nadruk op meer vrouwen in de top, al een vrouw benoemd zou zijn in die functie.

‘Vrouwen moeten een meer zakelijke houding aannemen, geen Calimero gedrag vertonen en het zielige kuikentje uithangen, maar er gewoon voor gaan’ (Participant 17, man).

4.3 Beantwoording deelvraag 4 - Ambities

Hoewel in figuur 1 uit de theoretische onderbouwing, ambities onder de microaspecten vallen, wordt deze categorie apart besproken doordat het een aparte deelvraag is, namelijk deelvraag 4: *‘Wat zijn de ambities en behoeften van medewerkers van Nedtrain om door te kunnen stromen naar managementfuncties en op wat voor manier verschilt dit voor mannen en vrouwen?’*

De ambities van de mannelijke en vrouwelijke participanten komen grotendeels overeen en blijken dus niet gender afhankelijk te zijn. De meeste participanten willen stappen maken in hun carrière. Dat kan zowel binnen Nedtrain zijn, als binnen andere bedrijfsonderdelen van de NS, maar ook bij andere bedrijven. Alle participanten geven aan dat ze het liefst binnen Nedtrain of NS werkzaam blijven. Er zijn participanten die aangeven dat ze graag de staf, of juist de productie in willen. Er zijn participanten die willen doorgroeien in hun eigen, of in een ander vakgebied. De meeste participanten willen uitgedaagd blijven en geen voorspelbaar werk uitvoeren. In de functie moeten voldoende groeimogelijkheden liggen. Het moet een leuke baan

met verantwoordelijkheden zijn, in een prettige werkomgeving. Opvallend is dat slechts één participant ook echt daadwerkelijk noemt, dat hij op zoek is naar een functie waarin de balans met thuis goed is. Hoewel bij een aantal vrouwelijke en mannelijke participanten dit wel de ondertoon is, wordt het door hen niet als een duidelijke wens uitgesproken.

‘Ik ben niet op zoek naar meer mensen onder mij, meer status, meer macht of een hogere functie en meer geld dat interesseert me niet, ik ben gewoon op zoek naar die balans met thuis’ (Participant 21, man).

Het hebben van verantwoordelijkheden blijkt belangrijk voor veel participanten. Er wordt veelal aangegeven dat iedereen verantwoordelijkheden heeft, dus niemand echt verantwoordelijk is. Dat maakt werkzaamheden en beoordelingen lastig. Verantwoordelijkheden kunnen op verschillende manieren worden verworven, bijvoorbeeld door: projecten, budgettaire verantwoordelijkheden of leidinggeven. Ongeveer driekwart van de vrouwelijke participanten wil ook daadwerkelijk hiërarchisch leidinggeven. De rest vindt vooral leidinggeven via projecten uitdagend. Vanuit de NS wordt gestimuleerd om voor je 35^e leidinggevende ervaring op te doen. Bij de mannen is opvallend dat ze wel een leidinggevende positie willen bekleden maar vooral indirect, met maar een aantal directe medewerkers onder zich.

Alle participanten hebben de behoefte om mee te beslissen. De mogelijkheden hiertoe lijken er ook te zijn, het is alleen de vraag wat er met de input gedaan wordt. Juist doordat iedereen de mogelijkheid krijgt om mee te beslissen ontstaat een log systeem, waarbij besluitvorming traag verloopt. De meeste vrouwelijke participanten bevinden zich in een adviserende rol, waarbij niet altijd het advies wordt overgenomen. Deze vrouwen zouden wel meer beslissingsmogelijkheden willen hebben. Volgens een aantal participanten is het vooral eigen initiatief om mee te beslissen, al wordt een aantal participanten ook actief betrokken bij besluitvorming. Dit is dan vooral op locatieniveau, buiten de eigen locatie wordt het lastiger.

‘Je moet pas nemen als je invloed hebt. Je bent bij veel dingen betrokken waar je geen invloed op hebt, daar kan je je heel druk om maken maar daar kun je toch niets aan doen’ (Participant 12, man).

Vrijwel alle participanten vinden dat ze goed betaald worden voor hun functie, maar dat wanneer carrière stappen gemaakt gaan worden, dit gepaard moet gaan met meer salaris. Dit blijkt niet altijd het geval te zijn; diverse participanten geven aan dat ze niet altijd gegroeid zijn in salaris wanneer carrière stappen worden gemaakt. Zo is er volgens een aantal participanten, geen mogelijkheid om over het salaris te praten, waardoor er geen waardering voor inzet wordt uitgesproken en ook geen onderhandelingspositie is. Over de marktconformiteit van het salaris

zijn de vrouwelijke participanten het niet eens. Waar aan de ene kant participanten aangeven dat het salaris goed is vergeleken met de markt, stellen andere participanten dat ze in commerciële bedrijven meer kunnen verdienen. De secundaire arbeidsvoorwaarden en de doorgroeimogelijkheden worden als beter ervaren dan in de markt. De verdeling van het salaris binnen Nedtrain blijkt als oneerlijk te worden ervaren. Zo vinden vrijwel alle participanten dat medewerkers die hetzelfde verdienen vaak niet dezelfde verantwoordelijkheden en werkdruk hebben. Een mogelijke manier om dit op te kunnen heffen is door middel van prestatiegericht belonen, al wordt ook hier wisselend over gedacht. Veel participanten ervaren prestatiegericht belonen als positief, waarbij een waardering wordt uitgesproken voor hun werkzaamheden, terwijl een minderheid van de participanten het als negatief ziet. Zij denken dat medewerkers zich zullen gaan richten op het geld aspect, of heel lange dagen gaan werken om targets te halen. Van belang is wel, dat salaris een vorm van waardering kan betekenen. De beloningstructuur die nu aanwezig is, wordt als onvoldoende ervaren omdat het niet duidelijk is wat er gedaan kan worden om beloond te worden en er geen groot verschil zit wanneer er goed of minder goed werk geleverd wordt.

Op de vraag of ambities ook daadwerkelijk waargemaakt kunnen worden, wordt ook verschillend geantwoord. De meeste vrouwelijke en vrijwel alle mannelijke participanten hebben het idee dat dit mogelijk is, doordat hun loopbaan tot nu toe erg voorspoedig verloopt. Een aantal vrouwen geeft aan dat ze op korte termijn denken en daardoor ambities kunnen aanpassen aan de situatie en hun capaciteiten. Mannen weten duidelijker wat ze wel en niet willen en zoeken daar een functie bij. Wanneer de mogelijkheden er niet zijn om ambities waar te maken, zal een aantal participanten Nedtrain willen verlaten. De vrouwen die aangeven dat ze denken hun ambitie niet waar te kunnen maken, geven als reden dat zij parttime werken, waardoor de balans tussen privé en werk verstoord kan raken. Ofwel de ambitie, ofwel de balans met thuis zal dan moeten worden aangepast. Ook is het mogelijk om ambities uit te stellen in het geval van kleine kinderen, aldus de respondenten. Één vrouw geeft aan dat ze een glazen plafond ziet.

‘In gesprekken werd tegen mij gezegd, misschien moet je accepteren dat je aan het glazen plafond gekomen bent (...) ik zag vrouwen vertrekken en hun plekken opgevuld worden door mannen en ik dacht het is klaar voor mij bij Nedtrain, ze hebben hier liever mannen onder elkaar’ (Participant 2, vrouw).

4.4 Gender diversiteit binnen Nedtrain

Zoals eerder gesteld komt meer informatie uit het onderzoek naar voren dan nodig is om de vraagstelling te beantwoorden. Deze informatie kan veel betekenis hebben voor Nedtrain. Een van de onderwerpen is ‘genderdiversiteit’, waarbij het gaat om de effecten van gender diversiteit.

Vrijwel alle participanten zijn het eens dat meer vrouwen in het hoger management moeten komen. Argumenten die worden genoemd hebben te maken met een betere dynamiek, een andere nadruk en voorbeeldfuncties. Zo zou, volgens de vrouwelijke participanten, een team beter gaan functioneren, doordat er meerdere persoonskenmerken in een directie vertegenwoordigd zijn. Dit hoeft niet perse een vrouw te zijn, ook mannen met andere persoonskenmerken kunnen deze aanvulling betekenen. In een technisch bedrijf als Nedtrain moeten volgens de participanten wel meer mannen zijn, maar met slechts één vrouw wordt niets bereikt. De verdeling op dit moment wordt als oneerlijk ervaren. Niet alleen vrouwen, maar ook etnische achtergronden, zijn niet terug te zien in managementteams. Wanneer een betere verdeling bereikt wordt, zullen ook andere zaken aan bod komen, de discussies zullen minder inhoudelijk zijn en meer gevoelsmatig worden. Juist door een diverse samenstelling met verschillende visies kan een team elkaar uitdagen en inspireren. Als laatste zou een vrouw volgens de vrouwelijke participanten ook een voorbeeldrol kunnen gaan vervullen. Wanneer er geen vrouwen in het management team zitten kunnen vrouwen het gevoel krijgen dat er geen doorgroeimogelijkheden meer mogelijk zijn, waardoor ze hun heil ergens anders gaan zoeken.

4.5 Aanbevelingen vanuit participanten voor gender diversiteit

De participanten gaven in de interviews een paar interessante aanbevelingen die Nedtrain zou kunnen gebruiken, wanneer een gender diversiteitbeleid ingevoerd gaat worden. De meeste participanten vinden dat de mentaliteit bij Nedtrain anders moet. Dit kan door te trainen op onderling begrip of door hard op te treden wanneer seksisme of macho gedrag wordt vertoond. Echter, dit is een zeer moeizaam proces van mentaliteitsverandering, waardoor hier niet verder op wordt ingegaan. De aanbevelingen die beter haalbaar zijn, komen neer op een persoonsgerichte benadering, competentiegericht zoeken, externe werving en interne werving.

Persoonsgerichte benadering:

Op persoonlijk vlak zien participanten graag dat Nedtrain kijkt naar persoonlijke wensen en ambities. Hierbij zou Nedtrain, door het aangaan van gesprekken en het openstaan voor input van de medewerker, meer mogelijkheden kunnen bieden. Over het algemeen wordt nu door vrouwen aangegeven dat Nedtrain teveel in onmogelijkheden denkt. Door te faciliteren in mogelijkheden

zoals: aantrekkelijke functies op parttime basis, meer flexibiliteit, het faciliteren van duobanen, oplossen van blokkades bij doorgroei, het stellen van duidelijke grenzen en verwachtingen, het bieden van een pauze in het MD-traject of de functie wanneer een vrouw jonge kinderen heeft, het sturen op thuiswerken of het faciliteren van kinderopvang kan voor meer doorgroei mogelijkheden zorgen.

‘Tot een jaar of 30 gaat het heel goed. We moeten ons bewust zijn dat vrouwen een tijdje nodig hebben om te wennen aan kinderen (...) we moeten ze die tijd gunnen en die vrouwen niet afserveren (...) ga open in gesprek, wat wil je nu en wat wil je voor de rest van de carrière? Misschien willen ze wel fulltime werken als de kinderen naar school zijn dus kijk naar de lange termijn en blijf er over in gesprek.’ (Participant 10, man).

Ook de mannen geven aan meer van dit soort mogelijkheden te willen. Een aantal mannelijke participanten geeft aan behoefte te hebben aan regelmatig contact met MD over de persoonlijke ontwikkeling waarin meer begeleiding plaatsvindt.

Competentiegericht zoeken:

Over het algemeen zijn de participanten het eens dat er niet specifiek naar man/vrouw gekeken moet worden, maar naar competenties. Nedtrain zou duidelijk moeten krijgen wat nodig is in een management team en welke persoon daarin het best past. Bij gelijke geschiktheid moet wel voor een vrouw worden gekozen voor een betere balans. Het assessment moet onafhankelijk en divers gebeuren. Daarnaast moeten talenten beter en strenger geselecteerd en begeleid worden, zodat uiteindelijk de beste talenten overblijven.

Externe werving:

Een van de meest genoemde aanbevelingen is het aantal vrouwen binnen Nedtrain vergroten door externe werving. Dit kan zowel bij NS, als arbeidsmarktbreed zijn. Nedtrain moet in elk geval gepromoot worden en een beter imago krijgen. Hierbij kunnen de huidige vrouwen binnen Nedtrain worden betrokken. Nedtrain moet laten zien open te staan en geschikt te zijn voor vrouwen. De werving zou via verschillende paden kunnen lopen. Zo zou er een roulatiesysteem voor managers kunnen worden opgezet, waarbij voordat er een verticale promotie gemaakt wordt, eerst een horizontale stap naar een ander bedrijfsonderdeel moet worden gemaakt. Zo ontstaat wederzijdse beïnvloeding van typen managers en bedrijfsculturen. Voor de werving op de arbeidsmarkt kan via wervingsbureaus, die speciaal gericht zijn op vrouwen, worden geworven, of door bijvoorbeeld te speed daten op een banenmarkt.

Interne werving:

Volgens de participanten moet Nedtrain gaan uitstralen en uitdragen dat gender diversiteit belangrijk is en hier de nadruk op leggen. Bij interne werving kan de meeste winst worden behaald op de onduidelijkheid van ontwikkelpaden. Participanten zien graag een duidelijk ontwikkelpad, waarbij verwachtingen duidelijk zijn en waarbij actieve begeleiding plaatsvindt. Dit kan bijvoorbeeld door mannelijke mentoren uit het hoger management in te zetten. Er moet worden meegedacht en een duidelijke visie worden nagestreefd. Een andere mogelijkheid is vrouwen actiever te benaderen voor geschikte functies en functies creatiever invullen, waardoor er meer mogelijkheden voor vrouwen ontstaan.

5. Conclusie

In dit onderzoek staat de volgende vraagstelling centraal: *‘Wat zijn volgens medewerkers van Nedtrain de mogelijkheden en behoeften om door te stromen naar managementfuncties binnen Nedtrain en wat zijn de verschillen hierin tussen mannen en vrouwen?’*. De doorgroei mogelijkheden bij Nedtrain zijn legio. Hoewel er weinig verschillen tussen de mogelijkheden voor mannelijke en vrouwelijke participanten zijn geconstateerd, blijken er toch verschillen in factoren te zitten die ervoor zorgen dat vrouwen tegen meer beperkingen in doorgroei mogelijkheden aanlopen dan mannen bij Nedtrain. Deze overeenkomsten en verschillen om door te stromen voor mannen en vrouwen, zijn zowel op organisatieniveau, als op persoonlijk niveau terug te vinden.

De doorgroei mogelijkheden die niet verschillen voor mannelijke en vrouwelijke participanten, zijn vormgegeven door de mate waarin een medewerker op de hoogte is van de doorgroei mogelijkheden, de mate van netwerkmogelijkheden, mogelijkheden tot flexibel werken, de aanwezigheid van een goede leider en de persoonlijke keuzes van een medewerker. Op deze aspecten lijken de doorgroei mogelijkheden voor mannen en vrouwen gelijk.

Participanten blijken onvoldoende op de hoogte te zijn van de doorgroei mogelijkheden binnen Nedtrain. Dit komt doordat het beleid niet duidelijk uitgedragen wordt, loopbaanlijnen en verwachtingen niet transparant zijn en het niet duidelijk is waar verantwoordelijkheden liggen. Ook vacatures blijven veelal onzichtbaar en het is niet altijd duidelijk wanneer iemand voor een bepaalde vacature of opleiding in aanmerking komt. Medewerkers zijn hierbij voornamelijk afhankelijk van hun eigen zichtbaarheid en initiatief. Een manier waarop de persoonlijke zichtbaarheid verbeterd kan worden is door gebruik te maken van netwerken. Hoewel de netwerkmogelijkheden bij Nedtrain niet altijd transparant zijn en niet altijd duidelijk worden uitgedragen, ervaren de meeste participanten de netwerkmogelijkheden bij Nedtrain als positief. Over de mogelijkheid tot flexibel werken blijkt minder consensus te zijn. De meerderheid van de vrouwen ervaart Nedtrain als inflexibel, terwijl alle mannen Nedtrain als flexibel ervaren. Dit verschil hoeft echter niet gender afhankelijk te zijn, de inflexibiliteit onder vrouwen wordt voornamelijk op stafniveau ervaren, terwijl de vrouwelijke en mannelijke participanten op productieniveau Nedtrain wel als flexibel zien. Mogelijk bepaalt dus de functie waarin iemand werkzaam is de mate van ervaren flexibiliteit. Naast mogelijkheden tot netwerken en flexibel werken, speelt een leidinggevende veelal een belangrijke rol in doorgroei mogelijkheden. Een leidinggevende moet talent constateren en deze doorgroei mogelijkheden gunnen. Doorgroei mogelijkheden lijken vooral aanwezig te zijn voor talentvolle medewerkers, wat niet

gender afhankelijk is. Naast factoren op organisatieniveau bepalen ook veelal persoonlijke keuzes van medewerkers de doorgroeimogelijkheden. In dit onderzoek is vooral gekeken naar de ambitie van medewerkers en de mate waarin medewerkers fulltime of parttime werken. De ambities en behoefte aan doorgroeimogelijkheden van vrouwelijke en mannelijke participanten zijn vrijwel gelijk, allen hebben behoefte aan verantwoordelijkheden, mogelijkheden om mee te beslissen en een goed salaris. Vrouwelijke participanten hebben echter minder vaak vertrouwen in het waarmaken van de ambities, met als belangrijkste reden het parttime werken. Parttime werken lijkt nog niet volledig geaccepteerd bij Nedtrain, waardoor de mogelijkheden tot doorgroeien voor medewerkers die parttime werken afnemen. Opvallend is dat vooral vrouwen ervaren dat ze worden belemmerd in doorgroeimogelijkheden door parttime werken, terwijl mannelijke participanten nog wel mogelijkheden zien, met als reden dat ze zich flexibel opstellen. Hoewel de keuze voor parttime werken niet afhankelijk is van gender, bepaald gender mogelijk wel de manier waarop met parttime werken omgegaan wordt. Uit de literatuur blijkt dat er minder doorgroeimogelijkheden zijn voor parttime werk en dat daarnaast parttime werk ongeschikt is voor management functies (Oakley, 2000; Brouns & Schokker, 1990; Patiar & Lokman, 2008).

Naast overeenkomsten in aspecten die doorgroeimogelijkheden bepalen, blijken er ook verschillen in aspecten te bestaan, die vooral vrouwelijke medewerkers beperken in doorgroeimogelijkheden. De verschillen in doorgroeimogelijkheden voor mannen en vrouwen zitten vooral in het feit dat Nedtrain een mannelijke organisatie is. Enerzijds ervaren vrouwen zich hierin als onderscheidend, waardoor er meer mogelijkheden zijn, maar anderzijds ervaren de vrouwelijke participanten Nedtrain als onaantrekkelijk met minder doorgroeimogelijkheden. Bij Nedtrain zijn veelal mannelijke leidinggevendenden aanwezig, die een directieve en inhoudsgerichte leiderschapstijl hanteren. Deze mannelijke leidinggevende lijken liever samen te werken met mannelijke collega's die op hen lijken, wat in overeenstemming is met de 'homophily bias' (Insch et al., 2008; Vries & Homan, 2008). Hierdoor worden vrouwen belemmerd in de doorgroeimogelijkheden, omdat ze niet gewaardeerd worden door de mannelijke leidinggevendenden. Een aantal vrouwelijke participanten geeft aan dat de huidige leidinggevendenden nog traditionele rolopvattingen hebben. Vrouwen zijn hierin voornamelijk verantwoordelijk voor het huishouden en de zorg voor het gezin, terwijl mannen geacht worden vooral verantwoordelijk te zijn voor het inkomen. De aanwezigheid van rolopvattingen blijkt voor vrouwen doorgroeimogelijkheden te beperken, doordat er een rolconflict optreedt tussen de arbeidsrol en de zorg rol. Echter, uit de theoretische onderbouwing blijkt, dat de roltheorie niet voldoende kan verklaren, waarom vrouwen minder doorgroeimogelijkheden hebben, waardoor deze moet worden gerelateerd aan leiderschapsrollen in de rolcongruentietheorie (Brouns & Schokker, 1990;

Patiar & Mia, 2008; Eagly & Karau, 2002; Johnson et al., 2008; Engen & Vinkenburg, 2005; Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006; Schein, 1975). De huidige stijl van leidinggeven wordt door de meeste participanten als ineffectief ervaren, vrouwelijke participanten zien liever een leider met mensgerichte aspecten, terwijl mannelijke participanten liever een combinatie zien van zowel mensgerichte als inhoudsgerichte aspecten. Opvallend is dat mannelijke participanten zichzelf omschrijven met mensgerichte kenmerken die zij aan vrouwen toeschrijven, terwijl vrouwelijke participanten zichzelf vooral omschrijven met inhoudsgerichte kenmerken die zij aan mannen toeschrijven. De mannelijke participanten passen hierdoor beter in het beeld van de ideale leider dan vrouwen, waardoor ze waarschijnlijk meer doorgroeimogelijkheden hebben. Dit is in overeenstemming met de rolcongruentietheorie, hoewel in deze theorie de ideale leider voornamelijk met mannelijke kenmerken wordt beschreven, terwijl bij Nedtrain vooral vrouwelijke kenmerken worden gewaardeerd. Vrouwelijke participanten geven aan dat ze zich moeten aanpassen aan mannen om door te kunnen groeien, terwijl ze dit veelal niet goed vinden. Mogelijk worden ze hierdoor, in navolging van rolcongruentietheorie, minder gewaardeerd, omdat het volgens deze theorie belangrijk is bij de eigen genderrol te blijven (Eagly & Karau, 2002; Johnson et al., 2008).

Naast de kenmerken die leiders bezitten in een mannelijke organisatie, bepaald ook de manier waarop tegen vrouwen wordt aan gekeken, de doorgroeimogelijkheden voor vrouwen. Hoewel er geen sprake is van vooroordelen en discriminatie, blijkt seksisme aan de orde van de dag. Hierdoor voelen vrouwen zich, zowel op de werkplaats als in managementteams, minder op hun gemak. Om door te kunnen groeien, moeten vrouwelijke medewerkers van Nedtrain om kunnen gaan met seksisme. De discriminatietheorieën uit de theoretische onderbouwing - de afkeergevoelens theorie, de statistische discriminatie theorie en de deficiëntie theorie - zijn in dit onderzoek niet of slechts gedeeltelijk aangetoond. Sommige vrouwelijke participanten ervaren dat mannelijke leidinggevendenden minder graag met vrouwen samen werken, of dat vrouwen niet de juiste competenties bezitten, maar het is niet duidelijk of dit door discriminatie of door de 'homophily bias' komt.

Een laatste beperking in doorgroeimogelijkheden die de mannelijke organisatie Nedtrain voor vrouwen kan vormen, is het ontbreken van een vrouwelijk rolmodel, hoewel niet iedere participant hier behoefte aan lijkt te hebben. Vooral bij de start van de carrière heerst behoefte aan een rolmodel, maar later in de loopbaan neemt deze behoefte af. Toch is de mannelijke organisatie niet het enige aspect dat specifiek voor vrouwen doorgroeimogelijkheden beïnvloed. Zo zijn ook persoonlijke aspecten van vrouwelijke medewerkers bij Nedtrain van invloed op de doorgroeimogelijkheden. Vrouwelijke participanten hebben het idee dat ze niet de juiste

opleiding bezitten, of dat ze worden beoordeeld op mannelijke kenmerken. Mannen ervaren niet dat ze bepaalde competenties missen. Het ontbreken van kapitaal zou de doorgroeimogelijkheden negatief kunnen beïnvloeden. Uit de interviews is gebleken dat vrouwen bij Nedtrain zich minder actief aanbieden voor managementfuncties, wat in overeenstemming is met de literatuur, waaruit blijkt dat vrouwen passiever zijn in het vormgeven van de carrière (Vianen & Fischer, 2002). Ook kunnen vrouwen motivatie voor doorgroeien verliezen, wanneer ze het idee krijgen dat er niet voldoende mogelijkheden voor hun competenties zijn (Insch et al., 2008; Brouns & Schokker, 1990). Toch zijn de participanten het erover eens, dat het vooral een eigen verantwoordelijkheid is om door te groeien. MD zou daarin kunnen ondersteunen.

Concluderend kan worden gesteld dat over het algemeen de doorgroeimogelijkheden voor mannen en vrouwen bij Nedtrain niet veel van elkaar verschillen, maar dat bepaalde aspecten ervoor kunnen zorgen dat vrouwelijke medewerkers van Nedtrain beperkt worden in hun doorgroeimogelijkheden. Aangezien de behoefte aan doorgroeimogelijkheden gelijk is, is het voor Nedtrain van belang dat er aan de slag wordt gegaan met een gender diversiteit beleid.

Beleidsaanbevelingen voor Nedtrain

Uit het onderzoek is gebleken dat vooral de typisch mannelijke organisatie de grootste belemmering in doorgroeimogelijkheden voor vrouwen is bij Nedtrain. Hoewel aan dit feit weinig veranderd kan worden, zou Nedtrain wel haar huidige leidinggevendenden kunnen aansturen op andere stijlen van leidinggeven. De participanten zien vooral graag mensgerichte aspecten, eventueel aangevuld met inhoudsgerichte aspecten. Wanneer leidinggevendenden van Nedtrain dit soort leiderschapstijlen kunnen uitdragen, zal de mate van 'homophily bias' afnemen, waardoor vrouwen meer gewaardeerd gaan worden, omdat hun stijl beter aansluit bij de leidinggevende. Ook hoeven vrouwen zich dan minder aan te passen om te kunnen doorgroeien, waardoor hun eigen leidinggevende stijl meer congruent gaat worden met de effectieve leidinggevende stijl. Uit de literatuur blijkt dat vooral inspireren en motiveren van belang is (Engen & Vinkenburg, 2005). Voor jonge talentvolle medewerkers zou Nedtrain op zoek kunnen gaan naar rolmodellen uit het hoger management, die deze taak gaan vervullen

Naast het sturen van leidinggevendenden, is het van belang dat er hard opgetreden wordt wanneer seksisme plaatsvindt. Zowel in managementteams, als op de werkplaats moet seksisme geconstateerd en aangepakt worden, zodat het voor vrouwen aantrekkelijker wordt bij Nedtrain te werken en door te groeien.

Als laatste middel om vrouwen te laten doorstromen kan Nedtrain trachten een klimaat te creëren waarin vrouwen worden gestimuleerd en geactiveerd om te solliciteren naar hogere functies. Zowel uit de interviews als uit de literatuur blijkt dat vrouwelijke medewerkers zich niet actief aanbieden. Hoewel de participanten vinden dat doorgroei vooral eigen initiatief is, zou Nedtrain vrouwen specifiek kunnen wijzen op functies en hen het gevoel geven dat ze ook de kwaliteit en capaciteit voor een dergelijke functie bezitten.

Van belang is echter wel dat er geen voorkeursbeleid optreedt, maar dat naar een gender diversiteit beleid toegewerkt wordt. Hierbij moet zowel worden gelet op de eerder genoemde belemmeringen voor vrouwen, maar ook op belemmeringen die voor alle medewerkers gelden. Zo zou het beleid met betrekking tot doorgroeimogelijkheden transparanter moeten, zodat medewerkers goed op de hoogte kunnen zijn van verantwoordelijkheden en mogelijkheden. Dit zou bereikt kunnen worden door het opstellen van loopbaanlijnen. Ook is het van belang dat er een visie wordt uitgedragen waarin flexibel en/of parttime werken mogelijk is. In de huidige samenleving gaan steeds meer medewerkers, zowel mannen als vrouwen, parttime werken. Wanneer de mogelijkheden hiertoe bestaan, moet draagvlak en acceptatie uitgestraald worden, aangezien op dit moment parttime werken nog als belemmering gezien wordt. Daarnaast moet duidelijk worden gemaakt wat wel en niet mogelijk is in een parttime functie, en wat Nedtrain daarnaast van een parttime medewerker verwacht. Door gebruik te maken van een persoonsgerichte benadering, ontstaan waarschijnlijk meer doorgroeimogelijkheden³.

Reflectie

Methodologische reflectie

Dit onderzoek is gehouden onder 24 participanten. De verdeling man-vrouw is hierin ongelijk, maar is wel met elkaar vergeleken. Hierdoor kunnen beperkingen van mannelijke medewerkers in de MD-populatie als minder belangrijk zijn geïnterpreteerd, terwijl mogelijk andere mannelijke MD-medewerkers ook tegen dergelijke problemen aanlopen. Daarnaast is vrijwel alleen met mannelijke participanten gesproken die werkzaam zijn op productieniveau, slechts één mannelijke participant heeft een staffunctie. Bij de vrouwelijke participanten was deze verdeling evenredig. Daarom kunnen verschillen tussen mannelijke participanten onderling niet worden verklaard aan de hand van de functie waarin zij werkzaam zijn, terwijl dit bij vrouwen wel mogelijk is en hier belangrijke relaties worden gevonden. Door de verdeling van de participanten kan bijvoorbeeld niet worden verklaard of de ervaring van flexibiliteit een gender of een

³ Aanbevelingen vanuit participanten met betrekking tot doorgroeimogelijkheden zijn weergegeven in de resultatensectie op pagina 49. Ook in de theoretische onderbouwing zijn aanbevelingen terug te vinden.

functieverval is. In een volgend onderzoek zou via een getrapte steekproef een betere verdeling van participanten bereikt kunnen worden.

Door alleen te spreken met participanten uit de MD populatie kan een vertekend beeld ontstaan over de doorgroeimogelijkheden. Aangegeven is dat talentvolle medewerkers meer mogelijkheden hebben, met als logisch gevolg dat de doorgroeimogelijkheden door alle participanten als goed ervaren worden. Dit onderzoek kan dan ook niet worden gegeneraliseerd naar alle lagen van de organisatie.

Onder de participanten is de persoonlijke leiderschapstijl gemeten door te vragen naar de eigen leiderschapstijl. Een participant kan mogelijk hierop een sociaal wenselijk antwoord hebben gegeven, waardoor de resultaten inconsistenties kunnen bevatten en de validiteit wordt aangetast. In een volgend onderzoek zou leiderschap op een andere manier gemeten moeten worden, zodat een objectiever beeld ontstaat. Op de aspecten rolformuleringen, vooroordelen en seksisme zijn voornamelijk antwoorden gegeven, wanneer het ging over anderen in de organisatie. Wanneer de onderwerpen op de participant zelf worden betrokken, is afwijkend geantwoord en zijn er geen problemen. Ook dat heeft mogelijk consequenties voor de validiteit.

Theoretische reflectie

Uit het onderzoek is gebleken, dat niet alle uitkomsten aan de hand van de theoretische onderbouwing kunnen worden verklaard. De 'human capital theorie' wordt in de literatuur veelal in relatie gebracht met discriminatietheorieën, maar uit dit onderzoek blijkt, dat voor Nedtrain human capital samen moet worden gezien met de 'homophily bias'. De 'homophily bias' bepaalt bij Nedtrain de mate waarin vrouwelijke competenties gewaardeerd worden. Er is verder onderzoek nodig om ook daadwerkelijk deze relatie aan te kunnen tonen. Hoewel in de literatuur discriminatie en vooroordelen een van de belangrijkste factoren zijn in de belemmering van vrouwen, blijkt dit nauwelijks aan de orde te zijn bij Nedtrain. Wat wel een veel besproken onderwerp is, is seksisme. Doordat het onderwerp seksisme voorafgaand aan het onderzoek niet is gezien als mogelijke factor in doorgroeimogelijkheden, zou in een volgend onderzoek dit wel moeten gebeuren om deze uitkomst beter te kunnen verklaren.

6. Literatuurlijst

- Asscher-Vonk, I.P. (2008). *Arbeidswetgeving 2008/2009*. Deventer: Kluwer.
- Baarda, D. B., Goede, de. M. P. M. & Meer-Middelburg, van der, A.G.E. (2007). *Basisboek interviewen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Baarda, D. B., Goede, de. M. P. M. & Teunissen, J. (2001). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Benschop, Y. (1996). *De mantel der gelijkheid: gender in organisatie*. Nijmegen: Van Gorcum.
- Benschop, Y. (1999). Diversiteit aan het werk. In: Doorewaard, H. & de Nijs, W. (ed). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Brouns, M. & Schokker, A. (1990). *Arbeidsvraagstukken en sekse*. Den Haag: DOP.
- CBS (2011). *Beroepsbevolking; kerncijfers naar geslacht en andere persoonskenmerken*. Verkregen op 30 mei 2011, van:
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71958ned&D1=5-44,53-69,71-73&D2=a&D3=0&D4=47-56&VW=T>
- Diversity @ work (n.d.). *Veel gestelde vragen*. Verkregen op 29 april 2011, van:
http://www.diversityatwork.net/NL/nl_faq.htm
- Doorewaard, H. & Nijs, de, W. (2004). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109, 573-598.

Engen, van, M. L. & Vinkenbug, C. J. (2005). Transformationeel leiderschap en carrière maken: sekseverschillen in consequenties van effectief leiderschap. *Gedrag en organisatie*, 18, 103-119.

Gaarenstroom, S. & Ntoane, N. (2008). *Diversiteit maakt het verschil: aanvraag diversity award 2008 NS*.

Garcia-Retamero, R. & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex roles*, 55, 51-61.

Hart, 't, H., Boeije, H. & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Hoyt, C. L., Simon, S. & Reid, L. (2009). Choosing the best (wo)man for the job: the effects of mortality salience, sex, and gender stereotypes on leader evaluations. *The leadership quarterly*, 20, 233-246.

Insch, G. S., McIntyre, N. & Napier, N. K. (2008). The experiate glass ceiling: The second layer of glass. *Journal of business ethics*, 83, 19-28.

Intranet (n.d.) *Organisatie*. Verkregen op 23 maart 2011, van: <http://intranet/contexthomepage.asp?context=2>

Jackson, J.F.L. & O'Callaghan, E. M. (2009). What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research. *Res high educ*, 50, 460-482.

Johnson, S. K., Murphy, S.E., Zwedie, S. & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational behavior and human decision processes*, 106, 39-60.

Jong, de J. & Vos, C. (2011) Vrouw botst keihard tegen glazenplafond. *Volkskrant*, 8 maart, p. 6.

Kan, M. Y. (2007). Work orientation and wives' employment careers: an evaluation of Hakim's preference theory. *Work and occupations*, 34, 430-461.

Keuning, D. & Eppink, D.J. (2008). *Management en organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhof.

Kluwer (2010). *Collegebundel publiekrecht 2010-2011*. Deventer: Kluwer.

Kuper, A. & Kuper, J. (1996). *The social science encyclopedia*. New York: Routledge.

Lievens, F. (2006). *Handboek human resource management*. Den Haag: Lannoo n.v & academic service.

Loo, J. & Grip, A. (2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning*. Gevonden op 18 maart 2010, op http://www.roa.unimaas.nl/pdf_publications/2002/ROA-R-2001-15.pdf

Looy, B., Gemmel, P., & Dierendonck, R. (2003). *Service management: an integrated approach*. London: Pearson education limited.

Marinova, J., Plantenga, J. & Remery, C. (2010). Gender diversity and firm performance: evidence from Dutch and Danish boardrooms. *Discussion paper series 10-03: Utrecht School of economics, Tjalling C. Koopmans research institute*.

Miller, K. (2006). *Organizational communication: approaches and processes*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.

Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21, 402-433.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1989). *Tekort aan mankracht! Te kort aan menskracht? Resultaten inventarisatie vrouwen in technische beroepen.* 's Gravenhage: Centrale directie, Bibliotheek en documentatie.

Nedtrain (2007). *Organisatie.* Verkregen op 24 februari 2011, op <http://www.nedtrain.nl/nl/2/organisatie.html>

Noomen, J.L. (2004). *Integraal personeelsmanagement.* Soest: Nelissen.

Oakley, J. G. (2000). Gender-based to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27, 321-334.

Palmer, H.T. & Lee, J.A. (1990). Female workers' acceptance in traditionally male-dominated blue-collar jobs. *Sex roles*, 22, 607-626.

Patiar, A. & Lokman, M. (2008). The effects of subordinates' gender on the difference between self-ratings, and superior ratings, of subordinates' performance in hotels. *International journal of hospitality management*, 27, 53-64.

Reitsma, F.A. (2010). *De toekomst van de oudere werknemer bij Cofely.* Bachelorthesis Universiteit Utrecht.

Rijksoverheid (n.d.). *Meisjes en techniek.* Verkregen op 30 mei 2011, van: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/vrouwenemancipatie/meisjes-en-techniek>

Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of applied psychology*, 60, 340-344.

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to womens's progress in management. *Journal of social issues*, 57, 675-688.

Sools, A. M., Engen, van M. L. & Baerveldt, C. (2007). Gendered career-making practices: On 'doing ambition' or how managers discursively position themselves in a

multinational corporation. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80,413-435.

Talent naar de top (2008). *Charter talent naar de top*. Verkregen 15 februari, 2010 van: <http://www.talentnaardetop.nl/Charter.htm>

Taylor-Gooby (2006). *New risks, new welfare: the transformation of the European welfare state*. Oxford: university press.

Vaas, F. (1996). *Vrouwen in technische beroepen*. Delft: Eburon.

Vianen, van 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.

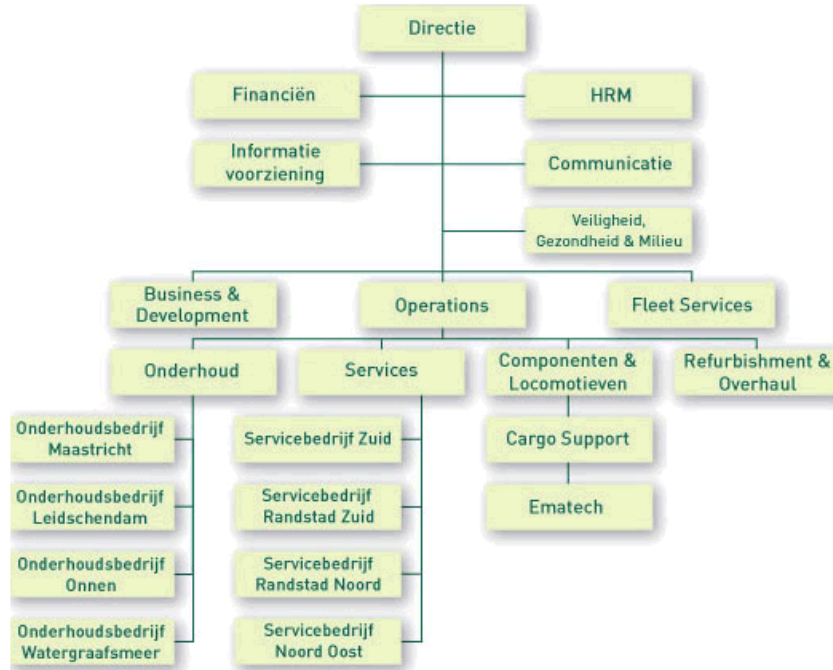
Vogt, S. (2003). Investigative report: the best man for the job is a woman? *Information today, march*, 23-24.

Vries, de G. & Homan, A. C. (2008). Diversiteit en leiderschap: over de rol van transformationeel leiderschap bij het managen van diversiteit. *Gedrag en organisatie*, 21, 295-308.

Ward, R. M., Popson, H. C. & DiPaolo, D. G. (2010). Defining the alpha female: a female leadership measure. *Journal of leadership en organizational studies*, 17, 309-320.

Bijlage 1: Organisatiestructuur en organogram

Nedtrain BV



Figuur 1: Organogram Nedtrain (Intranet, n.d.).

Bovenstaande organogram is een versimpelde versie van de daadwerkelijke organisatiestructuur, die veel groter en breder is, maar geeft wel in grote lijnen de opbouw van Nedtrain weer. Nedtrain kan worden opgedeeld in drie onderdelen, namelijk de stafafdelingen, de productieafdelingen en de lopende projecten. De projecten worden uitgevoerd binnen staf of productie.

Onder de stafafdelingen vallen de afdelingen financiën en informatievoorziening die als één onderdeel gezien worden, waaronder zowel de financiële administratie, controle, financiële organisatie, risico management, Legal en business intelligence onder vallen. Op het zelfde niveau bevindt zich de afdeling P&O/HRM, de afdeling communicatie, en de afdeling veiligheid, gezondheid en milieu. Ontbrekend in dit figuur is de afdeling creatieve bedrijfsvoering en verborgen fabriek. Hier wordt getracht werkzaamheden te verbeteren en verspilling tegen te gaan (Intranet, n.d.). De afdeling business en development valt ook onder staf en is verantwoordelijk voor de

klantcontracten. De afdeling fleetservices gaat over onderhoudskennis, inkoop en techniek. Fleetservices kan worden opgedeeld in *vloot management*, waarin het materieel en de componenten worden beheerd, *maintance management* waarin problemen worden opgelost, onderhoud wordt voorgeschreven en ontwikkeling plaatsvindt, *inkoop en project* (Intranet, n.d.).

Naast deze staf afdelingen, bevinden de meeste medewerkers van Nedtrain zich op operationeel gebied. Onder operations is het grootste onderscheid te maken tussen de onderhoudsbedrijven, de service bedrijven, het component en locomotieven bedrijf en het refurbishment en overhaul bedrijf. Ook is er op operations gebied aandacht voor de ondersteuning (logistiek, materieel en productie voorbereiding en techniek) en kwaliteit. De onderhoudsbedrijven kunnen worden gezien als de garages, waarin onderhoud en herstellingen aan de treinen plaatsvinden. In de servicebedrijven wordt het onderhoud aan het materieel, kleine reparaties en reiniging uitgevoerd. Het componentenbedrijf repareert specifieke onderdelen van treinen en in refurbishment en overhaul worden treinen opnieuw ingericht en wordt schade na botsingen of brand gerepareerd (Intranet, n.d.).

Bijlage 2: Topiclijst

Inleiding:

- Faye Reitsma, student ASW, afstudeer onderzoek naar *gender diversiteit(m/v)*. mogelijkheden, beperkingen en ambities van medewerkers om door te stromen naar managementfuncties
- In dit interview hebben over: Doorgroeimogelijkheden, beperkingen, ambities, gender → topiclijst overhandigen
- Doel van het interview is een beeld krijgen de behoefte en ervaringen van medewerkers met betrekking tot doorstromen en daarmee het huidige MD beleid achterhalen
- Duurt 1 uur tot 1,5 uur
- Voicerecorder voor verwerking, de gegevens zijn anoniem, maken aantekeningen
- Vragen vooraf?

Persoonskenmerken en eigen functie:

Kun je iets over jezelf vertellen?

- Leeftijd
- Opleiding
- Werkervaring tot nu toe
- Burgerlijke staat, omdat dit invloed kan hebben op keuzen etc.
 - o Kinderen: welke leeftijd (kinderopvang?)

Kun je iets vertellen over je functie binnen Nedtrain?

- Positie/ functieniveau
- Verantwoordelijkheden (leidinggevend?)
- Aantal uur (fulltime of part-time)
 - o Waarom parttime?/ waarom fulltime, is parttime overwogen?
- Start functie bij Nedtrain/andere organisatie → salarisschaal begin

Huidige MD beleid

Kun je mij iets vertellen over hoe jij het huidige MD beleid ervaart?

- wat betekent dit voor jou?

Mogelijkheden

Ik zou het nu graag met je hebben over de mogelijkheden die je ervaart binnen Nedtrain om door te groeien naar een hoger functieniveau(management). Hoe kijk je aan tegen doorstroom naar managementfuncties?

- Mogelijkheden
- POP/ begeleiding in je ontwikkeling
- duidelijke vacatures/ doorgroeimogelijkheden.
- Opleiding en training
- Formele en informele activiteiten
Hebben bedrijfsbrede werkgroepen/ activiteiten/feesten etc.
- Vanuit wie?

Je hebt nu een leidinggevende functie, hoe is dit gegaan?Benaderd of zelf gedaan?

Vind je dat het doorgroeien van een medewerker de verantwoordelijkheid is van de medewerker zelf, of van de organisatie?Waarom?

- Harvard of Michigan visie
 - o Hoe wordt tegen medewerkers aangekeken (veel mogelijkheden, meedenken)
 - o Wordt er uit gegaan van de behoefte en ambities van medewerkers of van bedrijfsdoeleinden

Barrières

Zijn er barrières waar je tegenaan loopt binnen de organisatie als het gaat om doorgroeien?

- vooroordelen
- aanpassen aan mannenfuncties/ meer moeten bewijzen als vrouw zijn
 - o mannencultuur
- overal zelf achteraan moeten
- niet weten wat er speelt
- vrouw willen blijven
- eigen kapitaal
- rol in het gezin
- verwachtingen full time aanwezigheid
- weinig **flexibiliteit**/ hoe flexibel is het bedrijf?
- idee dat talent niet voldoende wordt erkend

Ambities en mogelijkheden

Heb je naast deze functie nog andere ambities binnen of buiten Nedtrain

- behoefte aan meer verantwoordelijkheid
- behoefte mensen aan te sturen
- behoefte aan meebeslissen
- behoefte aan meer salaris
- worden deze ambities waargemaakt?/ zijn er mogelijkheden voor?
- Hoe ervaar je de mogelijkheden
- Denkt u zelf u ambitie waar te kunnen maken?
- Eigen waardering
- Actief laten zien → Uit literatuur blijkt vrouwen niet actief in aanbieden, hoe
- Motivatie → waarom wel niet

Leiders

Is er iemand in de organisatie die voor jou het voorbeeld is van goed leiderschap?

Welk functie niveau je graag zou willen bereiken?

- ontbreken rolmodel/coach
- behoefte aan coach/rolmodel → contacten

Gender diversiteit

Graag zou ik het door jou geschetste beeld koppelen naar gender diversiteit. Ervaar je zelf verschillen in kansen tot doorgroeimogelijkheden tussen mannen en vrouwen?

- Ziet bij anderen op afdeling/gelijk niveau
- Rede hiervoor?
 - o Ontbreken kapitaal
 - o Heersende opvatting in de samenleving/organisatie
 - o Aantal typisch mannen en vrouwen functies/ mannencultuur
 - o Geslachtsamenstelling management
 - Andere gedragingen
 - Geen rolmodellen

Managers

- Wat zou je van een mannelijke/vrouwelijke manager vinden waarom?
- Hoe vind je het om een m/v als leidinggevende te hebben

- Verschillen in jouw ogen mannelijke en vrouwelijke managers? Op welk vlak?
- Eigen kenmerken?

Vind je dat er meer vrouwen in het hogere management zouden moeten komen? Waarom vind je dat?

- waarde vergroting?

Toekomst

Wat zou Nedtrain kunnen doen om voor jou meer doorgroeimogelijkheden te bewerkstelligen?

Wat zou Nedtrain kunnen ondernemen om meer vrouwen te laten doorstromen?

- flexibele functies (combinatie zorg werk)
- parttime top functies/duo functies
- kinderopvang

Als laatste zou ik graag nog van jou weten hoe je kijkt naar gender diversiteit en mogelijkheden tot opwaartse mobiliteit. Als jij de directeur van Nedtrain of de NS zou zijn, wat zou je dan ondernemen om meer vrouwen in managementfuncties te krijgen, zonder daarbij mannen te discrimineren?

Afsluiten:

- Bedanken voor tijd en moeite
- Iets gemist? Iets toevoegen?
- Wat heeft het interview opgeleverd
 - o Meer inzicht in diversiteitbeleid en mogelijkheden. Verschillen tussen mannen en vrouwen
- ik ga dit interview uitwerken, ik zal u de uitgewerkte versie toe mailen, dan kunt u hier nog op reageren of dingen aan toevoegen
- onderzoek wordt in juli afgerond, Nedtrain krijgt een kopie van het rapport.
- vragen/opmerkingen

Bijlage 3: Codeboom vrouwen interviews

Code System

Persoonlijk

- Leeftijd
- Opleiding
- Gezinssituatie
 - Invloed gezinssituatie op functie
- Functie/salarisschaal
 - Aantal jaar bij Nedtrain/NS
 - Keuze functie/keuze Nedtrain

MD beleid en doorgroeibeleid

- Ervaring
 - Negatief
 - Positief
- Bekendheid/Zichtbaarheid
 - MD
 - Vacatures
 - Verwachting van MD bij vacature
 - NT processen
- Ontwikkeling
 - Opleiding en training
 - Traineeships/trajecten
 - POP
 - Verwerven van competenties
 - Nadenken over jezelf/persoonlijke opbrengsten
- Initiatief en verantwoordelijkheden
 - Medewerker/eigen
 - Nedtrain/NS
 - Gedeelde verantwoordelijkheid
- Begeleiding
 - Coaching
 - Behoefte
 - Interesse
- NS gericht
- Ontwikkellijnen/loopbaanpaden

Doorgroeimogelijkheden/ barrières

- Meso niveau
 - Cultuur
 - Typische mannen bedrijf/mannenfuncties/techniek
 - Voordelen
 - Nadelen
 - Seksisme
 - Meer moeten bewijzen als vrouw
 - Discriminatie en vooroordelen
 - Aanpassen
 - Harvard/Michigan visie
 - Traditionele rolformuleringen/beeld
 - Netwerken
 - Formeel
 - Informeel

- Behoeft
- Effect
- Flexibiliteit
 - Pauze in functie
 - Input/outputsturing
 - Tijdsindeling
 - Locatie indeling/interne opvulling
 - Bureaucratisch systeem
- Microniveau
 - Persoonlijke keuze
 - Kapitaal/competenties
 - Persoonlijke leiderschapsstijl
 - Vrouw zijn in mannen organisatie
 - Fulltime/Parttime en rede
 - Persoonlijke flexibiliteit
 - Behoeft
 - Balans werk/privé
 - Acceptatie
 - Invloed op functie/carrière
 - Afwijken gangbare pad

Leiderschapsstijlen/management samenstelling

Bepaald op MESO niveau de mogelijkheden en beperkingen door rolmodellen, maar vormt ook een aparte categorie

- Geslacht management
 - Mannelijke kenmerken
 - Vrouwelijke kenmerken
 - Homophily bias
- Stijl
 - Positief
 - Negatief
- Belang van een leider
 - Rolmodellen en voorbeelden
 - Behoeft aan een rolmodel/voorbeeld

Ambitie

- Verantwoordelijkheden
- Aansturen
- Meebeslissen
- Salaris
 - Beloning/waardering
- Waarmaken ambities
 - Ambities aanpassen/Korte termijn visie
 - Beschikbare capaciteiten
 - Moeilijk voor vrouw
 - Invloed parttime/privé
 - Zelfvertrouwen

Gender diversiteit beleid

- M/V verschil functie/doorgroei
 - Niet aanwezig
 - Wel aanwezig
- Verklaringen voor achterblijven van vrouwen
 - Meer moeten bewijzen

- Denken in onmogelijkheden
- Traditioneel beeld
- Typische mannen functies/bedrijf
- Minder werken/flexibiliteit/kinderen
- Geslacht van de manager
 - Homophily bias
 - Aanpassen/type vrouwen
- Kapitaal
- Aanbieden
- Minder aanwezige vrouwen
- Seksisme

Effecten

- Goed voorbeeld rest van organisatie
- Andere nadruk/aandachtsgebieden
- Nieuwe cultuur
- Betere dynamiek

Aanbevelingen voor de toekomst gender diversiteit

Aanbevelingen persoongroei

- Werkomgeving verbeteren
- Netwerken
- Openstaan voor ambitie en persoonlijke voorkeuren
 - Parttime mogelijkheden
 - Duo functies
 - Makkelijk van functie wisselen
- Beeld verbreden/veranderen
- Nadruk op eigen verantwoordelijkheid
- Competentiegericht zoeken
- Ontwikkel trajecten/ loopbaanpaden

Aanbevelingen vrouw groei

- Nadruk eigen verantwoordelijkheid
- Loopbaanpaden
- Persoonsgericht kijken/ kijken in mogelijkheden
 - Parttime mogelijkheden
 - Duo functies
 - Belemmeringen oplossen
 - Balans werk gezin faciliteren
 - Flexibiliteit faciliteren
 - Pauze in functie/MD
 - Kinderopvang
- Competentiegericht zoeken
- Mentaliteit verbeteren
 - Trainingen onderling begrip
- Netwerk mogelijkheden
- Extern werven vrouwen
 - NS werving/roulatie
- Talent visie/interne werving
 - Coaching bieden
 - Voorbeeldpositie door vrouw
- Op agenda plaatsen/uitdragen
 - Lange termijn denken toevoegen

Sets

Bijlage 4: Codeboom Mannen interviews

Code System

Persoonlijk

- Leeftijd
- Opleiding
- Gezinsituatie
 - Invloed gezinsituatie op functie
- Functie/salarisschaal
 - Aantal jaar bij Nedtrain/NS
 - Keuze functie/keuze Nedtrain

MD beleid

- Ervaring
 - Negatief
 - Positief
- Bekendheid/zichtbaarheid
 - MD
 - Vacatures
 - Verwachtingen vanuit MD
- Ontwikkeling
 - Opleiding en training
 - Traineeships/trajecten
 - POP
 - Verwerven van competenties
- Initiatief en verantwoordelijkheden
 - Medewerker/eigen
 - Nedtrain/NS
 - Gedeelde verantwoordelijkheid
- Begeleiding
 - Coaching
 - Behoeft
 - Interesse
- NS gericht
- Ontwikkellijnen/loopbaanpaden

Doorgroeimogelijkheden/barrières

- Meso niveau
 - Cultuur
 - Harvard/Michigan visie
 - Traditionele rolformuleringen
 - Netwerken
 - Formeel
 - Informeel
 - Behoeft
 - Effect
 - Flexibiliteit
 - Input/outputsturing
 - Tijdsindeling
 - Locatie indeling
 - Bureaucratisch systeem
- Microniveau

- Persoonlijke keuze
- Kapitaal/competenties
- Persoonlijke leiderschapsstijl
- Fulltime/parttime en rede
 - Persoonlijke flexibiliteit
 - Behoefte
 - Tijdsindeling
 - Balans werk/privé
- Acceptatie
- Invloed op functie/carrière

Leiderschapsstijlen/management samenstelling

Bepaald op MESO niveau de mogelijkheden en beperkingen door rolmodellen, maar vormt ook een aparte categorie.

- Geslacht management
 - Mannelijke kenmerken
 - Vrouwelijke kenmerken
- Stijl
 - Positief
 - Negatief
- Belang van de leider
 - Rolmodellen en voorbeelden
 - Behoefte aan een rolmodel/voorbeeld

Ambitie

- Verantwoordelijkheden
- Aansturen
- Meebeslissen
- Salaris
 - Beloning/waardering
- Waarmaken ambities
 - Niet erkennen eigen talent
 - Zelfvertrouwen

Gender diversiteit

- M/v verschil functie/doorgroei
 - Niet aanwezig
 - Wel aanwezig
- Verklaringen achterblijven vrouw
 - Meer moeten bewijzen
 - Typische mannen functies/bedrijf
 - Minder werken/flexibiliteit/kinderen
 - Geslacht manager
 - homophily bias
 - Minder aanwezige vrouwen
 - Te weinig eigen initiatief van vrouwen
 - Seksisme
- Effecten
 - Goed voorbeeld rest van de organisatie
 - Andere nadruk/aandachtsgebieden
 - Nieuwe cultuur
 - Betere dynamiek

Aanbevelingen voor de toekomst gender diversiteit

- Aanbevelingen persoongroei
 - Openstaan voor ambitie en persoonlijke voorkeuren
 - Makkelijk functie wisselen
 - Opzetten duidelijke visie
 - Nadruk op eigen verantwoordelijkheid
 - Competentiegericht zoeken
 - Ontwikkel trajecten/ loopbaanpaden
 - Intensievere begeleiding
 - Roulatie NS bedrijven
- Aanbevelingen vrouw groei
 - Persoonsgericht kijken/kijken in mogelijkheden
 - Duo functies
 - Balans werk gezin faciliteren
 - Pauze in functie/MD
 - Mentaliteit verbeteren
 - Externe werven vrouwen
 - Talent visie/interne werving vrouw
 - Stimuleren meer te gaan werken
 - Voorbeeldfunctie vrouw
 - Op agenda plaatsen/ uitdragen
 - Intensievere begeleiding

Sets