

Leidinggevende vrouwen in een technische mannenomgeving

Een onderzoek naar de factoren die vrouwen in leidinggevende functies binnen Alliander als belemmerend en/of ondersteunend ervaren en de interventies die zij wensen

Nicole Boevink
Afstudeeronderzoek Master Strategisch Human Resource Management
Juli 2011



Leidinggevende vrouwen in een technische mannenomgeving

*Een onderzoek naar de factoren die vrouwen in leidinggevende functies
binnen Alliander als belemmerend en/of ondersteunend ervaren
en de interventies die zij wensen*

Auteur	Nicole Boevink
Telefoonnummer	06 1837 1297
Studentnummer	3629554
Instelling	Universiteit Utrecht Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap Master Strategic Human Resource Management
Begeleider Universiteit Utrecht	prof. Dr. P.L.M. (Peter) Leisink
Begeleider Alliander	Robert Berends, HR Business Manager
Plaats en datum	Doetinchem 13 juli 2011

Voorwoord

Tijdens de uitvoering van dit onderzoek ben ik persoonlijk steeds meer overtuigd geraakt van het belang van vrouwelijk leiderschap in een technische mannenomgeving: al is het voor het creëren van een stukje sfeer of persoonlijke belangstelling richting de medewerkers dat vrouwelijk leiderschap in veel gevallen met zich meebrengt. Daarnaast lijkt het regelmatig een pittige klus te zijn voor (jonge) vrouwen om hun leidinggevende functie zo prettig en optimaal mogelijk uit te voeren in een technische, dominante mannenomgeving: daar is mijn inziens enige kracht en doorzettingsvermogen voor nodig!

Voor mij betekent dit onderzoek een exclusieve kijk in een rol die mij erg aanspreekt, namelijk de rol van vrouwen in uiteenlopende leidinggevende posities. Dit onderzoek heb ik dan ook met veel plezier uitgevoerd. Mede dankzij de inzet en ondersteuning van een aantal personen is mijn onderzoek voorspoedig verlopen. Daarom wil ik graag een aantal mensen bedanken die mij op verschillende manieren ondersteund hebben in mijn onderzoeksproces.

In eerste instantie wil ik vanuit Alliander Robert Berends, Christel Kooijmans en Chrystel Speets bedanken voor hun vertrouwen in mij en de mogelijkheid die zij geboden hebben om dit leuke en vooral boeiende onderzoek uit te voeren. Daarnaast wil ik Wendy Coolen bedanken voor alle momenten waarop ik contact met haar op kon nemen om zodoende wegwijs te worden binnen Alliander. Natuurlijk hebben de leidinggevende vrouwen een belangrijke rol gespeeld, dit onderzoek heb ik mede dankzij hun medewerking uit kunnen voeren. Ik heb alle interviews met veel plezier afgenomen, waarvoor ik hen die mij te woord hebben gestaan wil bedanken.

Ik wil verder mijn dank uitspreken aan Peter Leisink, mijn begeleider vanuit Universiteit Utrecht. Peter heeft een belangrijke rol gespeeld tijdens mijn onderzoek. Hij heeft mij tijdens het gehele proces op een prettige wijze voorzien van kritische en daarbij ook opbouwende feedback. Ook mijn medestudent Annemarie Zijderlaan heeft mijn onderzoek opzet en mijn voorlopige resultaten van nuttige feedback voorzien. Annemarie, mijn dank voor het zorgvuldig doornemen van mijn werk.

Zonder een fijn thuisfront zou het uitvoeren van mijn onderzoek en het schrijven van mijn scriptie moeizamer zijn geweest. Lieve Arjan, dankjewel voor jouw begrip en het af en toe meer overnemen van huishoudelijke taken, waardoor ik op inspiratieve momenten door kon werken. Ook wil ik Arjan ten Brinke, Peter Boomars en Chantal Boevink bedanken voor hun kritische blik op mijn geschreven stukken. Tot slot wil ik natuurlijk mijn ouders, andere familieleden, vriendinnen en vrienden bedanken voor de getoonde interesse in mijn onderzoek en hun begrip voor mijn afstudeerproces.

Ik hoop dat u net zo veel geniet van het lezen van dit verslag als ik gedaan heb tijdens het schrijven ervan. Ik wens u veel leesplezier toe!

Nicole Boevink
Doetinchem, juli 2011

Management samenvatting

Vraag- en doelstelling

Binnen Alliander is momenteel in het kader van diversiteit de aandacht gevestigd op het aandeel vrouwen die de leidinggevende functies en topposities invullen. Ongeveer 19 procent van deze posities wordt ingevuld door vrouwen, dit behelst 99 van de 526 leidinggevende posities (10 juni 2011). Dit percentage wil Alliander in 2015 verhogen en stabiliseren naar minimaal 20 procent. Het streefpercentage lijkt vrijwel behaald. Echter verschillen de percentages binnen de verschillende bedrijfsonderdelen met percentages van ongeveer 6% tot 30% vrouwen in leidinggevende functies.

De aanleiding van dit onderzoek zijn de bevindingen over vermoedelijke belemmerende factoren in eerder verricht onderzoek en ongewenst vertrek van leidinggevende vrouwen die vermoedelijk in verband staan met dergelijke belemmerende factoren die de vrouwen binnen Alliander ervaren. Onduidelijk is welke belemmerende factoren de leidinggevende vrouwen binnen Alliander ervaren en op welke wijze zij zich ondersteund (kunnen) voelen in hun functie, zodat Alliander optimaal gebruik kan (blijven) maken van het vrouwelijke talent. Hier wil het voorliggende onderzoek inzicht in bieden. De vraagstelling luidt als volgt:

“Welke factoren ervaren leidinggevende vrouwen binnen Alliander als belemmerend en/of ondersteunend in het uitvoeren van hun functie en welke interventies achten deze vrouwen wenselijk om hen te helpen optimaal te functioneren in hun leidinggevende functie?”

Het doel van dit onderzoek is het formuleren van praktische aanbevelingen die bijdragen aan het realiseren van een succesvol diversiteitsbeleid binnen Alliander.

Hoofdpunten uit de literatuur

In het theoretisch kader wordt een overzicht gegeven wat uit eerder onderzoek bekend is over het centrale onderwerp binnen dit onderzoek. De literatuur wordt uiteengezet op basis van de omgevings-, organisatie- en persoonsfactoren die mogelijk van invloed zijn op het optimaal functioneren van vrouwen in een leidinggevende functie. Daarnaast worden de resultaten uit eerder onderzoek over de organisatie- en persoonsfactoren uiteengezet met behulp van het AMO-model van Boxall en Purcell (2008). Het AMO-model laat op abstract niveau de factoren zien die nodig zijn zodat leidinggevende vrouwen zo optimaal mogelijk kunnen functioneren.

Uit eerder onderzoek komt naar voren dat op omgevingsniveau “dwingende-”, “normatieve-” en “nabootsende” mechanismen (Boselie, 2010) invloed hebben op zowel de organisatiefactoren als de persoonsfactoren. Hierbij kan gedacht worden aan de wereldwijde aandacht voor het thema gelijkheid tussen vrouwen en mannen dat uiteindelijk een ondersteunend effect kan hebben op de beleidskeuzes rondom het thema binnen Nederlandse organisaties. Een voorbeeld van een omgevingsfactor die invloed heeft op de persoonsfactoren is de maatschappelijke houding ten opzichte van de vrouw in relatie tot het gezin en werk.

De organisatie- en persoonsfactoren worden in het theoretisch kader gestructureerd en ingevuld met behulp van eerder uitgevoerd onderzoek op basis van de drie variabelen van het AMO-model (ability, motivation en opportunity). De organisatiefactor “opleiding & training” komt naar voren als een mogelijke belemmerende factor voor de ability van de vrouw. De factoren “invloed op besluitvorming door ondervertegenwoordiging”, “flexibiliteit” en “uitdagende mogelijkheden” komen als belangrijk naar voren voor de motivation. Als laatste lijken de “organisatiecultuur”, “beleidsmaatregelen werk-privé balans” en “ondersteuning en aanmoediging in het gebruik van de maatregelen” een belangrijke rol te spelen in de opportunity.

Indien we spreken over de persoonsfactoren dan worden de factoren “zelfvertrouwen en bescheidenheid” en “technische bekwaamheden, affiniteit en interesse” van belang geacht voor de ability van de leidinggevende vrouwen. In de literatuur komt naar voren dat voor de motivation de “persoonlijke ontwikkeling” en “werk-privé

balans” van belang zijn en dat vrouwen “andere ambities” lijken te hebben dan mannen. Persoonsfactoren die mogelijk van invloed zijn op de opportunity van de vrouw zijn de wijze van “netwerken” en de voorkeur voor “parttime werken”.

Methoden

Het voorliggende onderzoek is kwalitatief van aard. Door middel van semi-gestructureerde interviews is informatie verzameld voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. In totaal zijn 14 leidinggevende vrouwen diepgaand geïnterviewd. Bij de selectie van de leidinggevende vrouwen is rekening gehouden met de verspreiding over de verschillende bedrijfsonderdelen en managementniveaus. Ook is rekening gehouden met een verspreiding van de respondenten in aantal dienstjaren in de huidige leidinggevende functie. Bij het afnemen van de interviews is een topic-list ter ondersteuning gebruikt. De topic-list heeft ervoor zorg gedragen dat thema’s die in de literatuur naar voren komen tijdens de interviews aan de orde gesteld werden. Daarnaast is ruimte gecreëerd voor de respondent om thema’s aan de orde te stellen die niet in de literatuur naar voren komen. Naast de interviews, heeft een participerende observatie plaatsgevonden. De onderzoeker heeft deelgenomen aan een vrouwenennetwerkbijeenkomst (Lianne) binnen Alliander. Een belangrijke reden dat deze participerende observatie binnen het vrouwenennetwerk heeft plaatsgevonden, is het feit dat Lianne in ieder interview door de respondenten naar voren is gebracht. Daarnaast was het thema van de bijeenkomst “*diversiteit*”, welke aansluit op dit onderzoek.

Resultaten en conclusie

In het hoofdstuk “resultaten” zijn de thema’s beschreven die in de interviews naar voren zijn gekomen over de belemmerende en ondersteunende factoren die de leidinggevende vrouwen ervaren en de interventies die zij wensen. De data die door middel van de participerende observatie verzameld zijn past in de thema’s van de interviews en zijn waar mogelijk ingevoegd in de beschrijving van de resultaten. Na de analyse van alle interviews, is een visuele afbeelding van de hoofdthema’s gecreëerd. De resultaten zijn opgesplitst in: de door de leidinggevende vrouwen ervaren, organisatiefactoren, persoonsfactoren en factoren die zowel in de organisatie als in de persoon liggen. Op pagina 28 is een visuele afbeelding van de resultaten weergegeven.

De leidinggevende vrouwen binnen Alliander ervaren zowel belemmerende als ondersteunende factoren in hun functie. Ook geven zij aan dat enkele interventies wenselijk zijn om hen te helpen om optimaal te kunnen functioneren in hun leidinggevende functie. In deze samenvatting worden in het kort de meest genoemde factoren kort besproken.

Belemmerende factoren

Vrouwen ervaren een aantal persoonsfactoren als belemmerend in het uitvoeren van hun leidinggevende functie, namelijk: de aanwezigheid van een “*mentaal model*” in zichzelf, de worsteling met hun “*werk-privé balans*”, het gebrek aan “*zelfvertrouwen*”, de overdosis aan vrouwelijke “*emoties*” en de combinatie van “*jong (en vrouw) zijn*” waardoor zij zich minder serieus genomen voelen. Verder ervaren de leidinggevende vrouwen de aanwezigheid van “*oude (man)modellen*” binnen Alliander als een belemmerende organisatiefactor. Ook de gedragsuitingen en opvattingen van de “*oudere mannen*” die “*lang in dienst*” zijn binnen Alliander worden als belemmerend ervaren. Verder heerst volgens de leidinggevende vrouwen een bepaald “*beeld over vrouwen en vrouwzijn*”, waardoor de leidinggevende vrouwen ervaren dat zij niet altijd als gelijkwaardig gezien worden. Daarnaast vinden de leidinggevende vrouwen het belemmerend dat zij “*als vrouw hun andere leiderschapstijl moeten verantwoorden en uitleggen*”. Het man-vrouw issue blijkt verder het meest aanwezig binnen “*het onderdeel Uitvoering*” doordat het mannelijke in dit onderdeel overheerst. Hiermee hangt samen dat voornamelijk de tijd die nodig is om te komen tot “*gewenning en acceptatie van de vrouwelijke teamleider door mannelijke leidinggevers en collega-leidinggevers*” belemmerend wordt ervaren. Ook bestaat een belangrijke belemmering indien “*de ondersteuning van en het sparren met collega’s ontbreekt*”. Tenslotte is maatschappelijk gezien een belemmering dat “*vrouwen die een drukke baan combineren met een gezin minder geaccepteerd worden*” dan mannen met een drukke baan in combinatie met een gezin.

Ondersteunende factoren

Ook wordt een groot aantal factoren genoemd die de leidinggevende vrouwen als ondersteunend ervaren in het uitvoeren van hun functie. Qua ondersteunende persoonsfactoren wordt het als ondersteunend ervaren indien een vrouw *“geen kinderen heeft”* of *“indien de kinderen groter zijn”*. Ook hebben de vrouwelijke emoties volgens de vrouwen een ondersteunend effect doordat zij hierdoor sneller of makkelijker *“binding bereiken met de ondergeschikten”*. Daarnaast heeft het feit dat een vrouw *“de enige vrouw is in een mannenteam”* ook voordelen, omdat deze vrouwen met meer ‘egards’ behandeld worden en extra opvallen indien zij goede prestaties leveren. De *“houding van hun eigen leidinggevende”* kan verder als ondersteunend ervaren worden. Dit verschilt echter per leidinggevende en omgekeerd kan de houding van een leidinggevende ook als belemmerend beleefd worden. Hiernaast wordt de *“senioriteit”* als vrouw door een gevorderde leeftijd en meer ervaring als een ondersteunende factor door de leidinggevende vrouwen ervaren. Verder is een technische achtergrond voor het uitoefenen van een leidinggevende functie binnen Alliander niet noodzakelijk, maar de leidinggevende vrouwen die een *“technische achtergrond”* hebben merken dat zij sneller serieus genomen worden.

Indien we spreken over de ondersteunende organisatiefactoren, dan ervaren alle vrouwen de aanwezige flexibiliteit en uitdaging in hun functie als zeer ondersteunend. Daarnaast zijn de aanwezigheid van een *“sparringspartner en/of coach”* (die overigens ook regelmatig ontbreken) en het *“delen van ervaringen met lotgenoten”* ondersteunende factoren. Tot slot wordt de uitbreiding van het *“ouderschapsverlof”* op nationaal niveau en de *“aandacht voor diversiteit”* in de maatschappij als ondersteunend ervaren.

Gewenste interventies

Om zo prettig en optimaal mogelijk te kunnen functioneren in hun leidinggevende functie, achten vrouwen een aantal interventies wenselijk. Zij geven aan dat het wenselijk is dat Alliander de vrouwen helpt om *“optimaal om te gaan met hun (vrouwelijke) emoties en het vergroten van het zelfvertrouwen”*. Daarnaast is het volgens de leidinggevende vrouwen van belang dat de vrouwen hun *“belemmeringen bespreekbaar maken”* door mannelijke collega’s aan te spreken op ongewenst gedrag of ongewenste situaties. Ook zien de vrouwen een taak voor Alliander om *“de gewenste stijl van leidinggeven te bereiken”* door de gewenste stijl meer uit te spreken en te werken met selectieteams die passen binnen het (leiderschaps)profiel. De leidinggevende vrouwen verwachten dat de gewenste stijl van leidinggeven ook beter bereikt wordt indien Alliander bewustwording creëert dat er een leiderschapsbeeld heerst, meer evenwicht bereikt in de verdeling van mannen en vrouwen en bewustwording van het belang van en draagvlak creëert voor meer diversiteit. Daarnaast vinden de leidinggevende vrouwen het van belang dat de vrouwen (die alleen staan) in een technische mannenomgeving gecoacht worden door een *“interne en/of externe coach”* en dat een veilige plek gecreëerd wordt waar vrouwen hun ervaringen met elkaar kunnen delen.

Aanbevelingen

In het hoofdstuk aanbevelingen is een onderscheid gemaakt tussen de praktische aanbevelingen en de aanbevelingen voor verder onderzoek. De praktische aanbevelingen richten zich op de hoofdthema’s *“bewustwording”, “HR-beleid”, “HR-activiteiten”* en *“evaluatie van de interventies”*. In het overzicht op de volgende pagina wordt schematisch weergegeven welke instrumenten geadviseerd worden om in te zetten per thema.

Thema's		Instrumenten
Bewustwording	Kracht van diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Bepalen (welk) belang diversiteit per bedrijfs onderdeel • Brainstormsessies, confronteren met mythen
	Aanwezigheid van oude (man)modellen	<ul style="list-style-type: none"> • Elkaar aanspreken op het ongewenste gedrag en ongewenste situaties
	Aanwezigheid van mentale modellen in de vrouw zelf	<ul style="list-style-type: none"> • Kleinschalige bijeenkomsten • Coach voor zelfreflectie en vergroten zelfvertrouwen
HR-beleid		<ul style="list-style-type: none"> • Schrijven of aanpassen van het diversiteitsbeleid (<i>aandacht van "de doelgroep" naar "het probleem"</i>)
HR-activiteiten	Werving, selectie en plaatsing	<ul style="list-style-type: none"> • Selectieteam n.a.v. leiderschapsprofiel samenstellen • Rekening houden met de plaatsing van de (jonge) vrouwen
	Ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Coach als ondersteuning en sparringspartner • Trainen op 'diversiteit bevorderende' competenties
	Beoordeling	<ul style="list-style-type: none"> • Leiderschapsprofiel betrekken bij beoordeling? <i>Consequenties bepalen en communiceren</i>
Evaluatie		<ul style="list-style-type: none"> • Projectgroep • Evaluatiemethode inzetten

De aanbevelingen die zich richten op het verder onderzoek zijn opgesplitst in adviezen over "*intern onderzoek*" (binnen Alliander) en "*extern onderzoek*". Het is wenselijk om inzicht te krijgen in de verschillen en overeenkomsten van de beleving van (jonge) leidinggevende mannen en de leidinggevende vrouwen in dit onderzoek. Daarnaast kan door middel van extern onderzoek bevestigd worden in hoeverre de technische aard van Alliander van invloed is op de aanwezigheid van (een aantal) belemmerende factoren.

Inhoud

Voorwoord.....	I
Management samenvatting.....	II
1. Inleiding.....	1
1.1. Inleiding.....	1
1.2. Aanleiding	1
1.3. Organisatiebeschrijving	2
1.4. Vraagstelling.....	3
1.5. Doelstelling.....	4
1.6. Praktische en wetenschappelijke relevantie	5
1.7. Leeswijzer.....	5
2. Theoretisch kader.....	7
2.1. Inleiding.....	7
2.2. Het AMO-model in combinatie met de omgevings- organisatie- en persoonsfactoren.....	7
2.3. Omgevingsfactoren	9
2.3.1. Invloed op de organisatiefactoren	9
2.3.2. Invloed op de persoonsfactoren	11
2.4. Organisatiefactoren	12
2.4.1. Ability.....	12
2.4.2. Motivation	12
2.4.3. Opportunity.....	13
2.5. Persoonsfactoren	15
2.5.1. Ability.....	15
2.5.2. Motivation	16
2.5.3. Opportunity.....	16
2.6. Verwachtingen	18
2.6.1. Omgevingsfactoren	18
2.6.2. Organisatiefactoren.....	19
2.6.3. Persoonsfactoren	19
2.6.4. Literatuur en de topic-list	20
3. Methodische verantwoording	21
3.1. Inleiding.....	21
3.2. Onderzoekopvatting	21
3.3. Methoden van dataverzameling	21
3.3.1. Interviews.....	21

3.3.2. Participerende observatie.....	23
3.4. Onderzoekspopulatie	23
3.5. Kwalitatieve data-analyse.....	24
3.6. Validiteit en betrouwbaarheid.....	25
4. Resultaten	27
4.1. Inleiding.....	27
4.2. Organisatiefactoren.....	29
4.2.1. Oude (man)modellen.....	29
4.3. Persoonsfactoren	37
4.3.1. Mentale modellen in jezelf.....	37
4.3.2. Belemmeringen liggen eerder bij jezelf.....	39
4.3.3. Aandeel van de vrouw in de transitie	44
4.3.4. Het is ook heel leuk om de enige vrouw te zijn.....	45
4.4. Factoren die zowel in de persoon als in de organisatie liggen.....	46
4.4.1. Het is niet gemakkelijk.....	46
4.4.2. Leuk en prettig aan het werk.....	51
5. Conclusie	53
5.1. Inleiding.....	53
5.2. Belemmerende factoren.....	53
5.3. Ondersteunende factoren	56
5.4. Gewenste interventies.....	58
5.5. Antwoord op de centrale vraagstelling	59
6. Discussie.....	61
6.1. Inleiding.....	61
6.2. Resultaten in relatie tot de literatuur	61
6.2.1. Persoonsfactoren.....	61
6.2.2. Organisatiefactoren	63
6.2.3. Omgevingsfactoren	64
6.3. Evaluatie van het onderzoek: enkele aandachts- en discussiepunten.....	65
6.3.1. Discussiepunt: verklaringen voor opmerkelijke uitkomsten van het empirisch onderzoek.....	65
6.3.2. Discussiepunt: vergelijking literatuur en empirisch onderzoek	66
6.3.3. Discussiepunt: bijdrage aan een succesvol diversiteitsbeleid	67
7. Aanbevelingen.....	69
7.1. Inleiding.....	69
7.2. Praktische aanbevelingen	69

7.2.1. Bewustwording	69
7.2.2. HR-beleid.....	71
7.2.3. HR-activiteiten.....	71
7.2.4. Evaluatie van de interventies.....	73
7.3. Verder onderzoek.....	73
7.3.1. Intern onderzoek (binnen Alliander).....	73
7.3.2. Extern onderzoek.....	73
Literatuur	75
Bijlagen	77
Bijlage 1: Topic-list	77
Bijlage 2: introductiemail aan respondenten	79
Bijlage 3: Paper publieke domein	80

1. Inleiding

1.1. Inleiding

Dit onderzoeksrapport start met de aanleiding van dit onderzoek binnen Alliander. In de aanleiding worden de verschillende ontwikkelingen en inzichten besproken die van invloed zijn op het HR-beleid van Alliander. Vervolgens wordt een korte omschrijving van de organisatie Alliander weergegeven in paragraaf 1.2. Na de organisatiebeschrijving komt de doel- en vraagstelling aan bod die voortvloeit uit de eerder beschreven aanleiding. In paragraaf 1.4. wordt de praktische en wetenschappelijke relevantie besproken. Tot slot wordt dit hoofdstuk afgesloten met een leeswijzer voor dit onderzoeksrapport.

1.2. Aanleiding

Steeds meer Nederlandse organisaties besteden om verschillende redenen aandacht aan het onderwerp diversiteit. Ten eerste zien organisaties het belang in van het thema vanwege de demografische ontwikkelingen in de maatschappij die tot tekorten op de arbeidsmarkt kunnen leiden (Verworn, Schwarz & Herstatt, 2009). Ten tweede geven diverse studies aan dat diversiteit in teams leidt tot betere organisatieprestaties (Krishnan, 2009). Ook vloeit aandacht voor diversiteit voort uit maatschappelijk verantwoord ondernemen dat een steeds belangrijker plaats in neemt. Alliander is een grote organisatie die meer aandacht besteedt aan het thema diversiteit. Een uitgelicht thema is het aandeel vrouwen in de leidinggevende functies binnen Alliander. Hiertoe heeft Alliander een quotum opgesteld om een hoger aantal vrouwen in de leidinggevende functies te realiseren.

Diversiteit binnen Alliander

Naast het feit dat Alliander maatschappelijk verantwoord ondernemen en goed werkgeverschap hoog in het vaandel heeft staan, geldt ook voor hen dat de demografische ontwikkelingen in de maatschappij in de toekomst tekorten aan personeel kunnen betekenen. De veranderende maatschappij wordt dan ook als een beweegreden gezien om meer inzet te tonen op het gebied van diversiteit. In het paper “de publieke dimensie van Alliander en de positionering van het diversiteitsvraagstuk in het publieke domein” wordt dieper ingegaan op de beweegredenen voor het inzetten van diversiteitsbeleid binnen Alliander (bijlage 3). Van de 5488 medewerkers die binnen Alliander werkzaam zijn, is slechts 19 procent vrouw (9 juni 2011). In verhouding tot het percentage werkzame vrouwen binnen andere Nederlandse energiebedrijven (20%), elektrotechnische industrie (24%) en overige industrie (26%) ligt het percentage vrouwen binnen Alliander onder de norm (CBS, 2008). Uit eerder onderzoek blijkt dat steeds meer vrouwen een technische studie kiezen, maar dat het aandeel vrouwen die een technische studierichting kiezen nog steeds relatief laag is (Nij Bijvank, 2009). De technische aard van de organisatie maakt voor een deel dat binnen Alliander vooral mannen werkzaam zijn. Uit de literatuur blijkt ook dat de hoeveelheid vrouwen in organisaties de laatste jaren is gegroeid, maar dat de meeste organisaties nog steeds man-dominerend zijn (O’neil e.a., 2008; CBS, 2008). Verder komt naar voren dat zowel persoons-, organisatie- als omgevingsfactoren ten grondslag liggen aan de blijvende fundamentele dominantie van de man in organisaties (O’neil e.a., 2008; Krishnan, 2009; Maxwell & Ogden, 2005). Daarnaast spreken auteurs over barrières in de sociale contexten die ontstaan door genderverschillen als oorzaak van het lage percentage vrouwen in organisaties (Sümer, 2006; O’neil e.a., 2008). De voorgenoemde factoren worden verder uitgediept in het theoretisch kader.

Quotum leidinggevende vrouwen

Momenteel is in het kader van diversiteit binnen Alliander de aandacht gevestigd op het aandeel vrouwen die de leidinggevende functies en topposities invullen. Ongeveer 19 procent van deze posities wordt ingevuld door vrouwen, dit behelst 99 van de 526 leidinggevende posities (10 juni 2011). Dit percentage wil Alliander in 2015

verhogen en stabiliseren naar minimaal 20 procent. Het streefpercentage lijkt vrijwel behaald, maar indien nader gekeken wordt naar de percentageverschillen tussen de bedrijfsonderdelen, dan wordt snel duidelijk dat Alliander nog het een en ander te verwezenlijken heeft. Binnen het bedrijfsonderdeel Klant en Service werken bijvoorbeeld een groot aantal vrouwelijke leidinggevendenden (30%), terwijl binnen het onderdeel Uitvoering weinig leidinggevende vrouwen werkzaam zijn (14%). Een ander voorbeeld is het bedrijfsonderdeel Endinet waarbinnen 2 leidinggevende vrouwen (6%) en 31 leidinggevende mannen (94%) werkzaam zijn (10 juni 2011). Alliander heeft bewust gekozen voor het percentage van 20 procent, aangezien zij het van belang achten om een realistische doelstelling te stellen. Zij zijn tot dit percentage gekomen door te bekijken hoeveel vacatures in leidinggevende posities per jaar binnen Alliander ontstaan in vergelijking tot het aantal vrouwen dat per jaar in een leidinggevende positie moet instromen om het percentage te kunnen behalen. Na het behalen van het percentage van 20 procent is de intentie om een hoger stuurgetal op te stellen. Zoals eerder beschreven speelt de naderende vergrijzing in de huidige populatie binnen Alliander alsook de dreigende vergrijzing op de arbeidsmarkt een belangrijke rol in het optimaal benutten van het vrouwelijke talent. De naderende vergrijzing binnen Alliander biedt wegens de uitstroom van pensioengerechtigden een kans om meer vrouwelijk talent aan te nemen. De dreigende vergrijzing in de arbeidsmarkt kan als noodzaak gezien worden om meer vrouwelijk talent te benutten, aangezien de vraag naar talent binnen Alliander groter zal zijn dan het aanbod vanuit de arbeidsmarkt.

Om het quotum te bereiken heeft Alliander al diverse initiatieven genomen, zoals het mogelijk maken van flexibele werktijden en arbeidscontracten voor leidinggevende functies, het verwijderen van zwangerschapsverlof in de formatie en de oprichting van het vrouwen netwerk 'Lianne'. Deze initiatieven zijn ingezet met de aanname dat zij bijdragen aan het realiseren van een groter aandeel vrouwen in de leidinggevende posities (Alliander jaarverslag, 2010).

Belemmerende factoren

In het afgelopen jaar is een onderzoek verricht naar de genderprocessen in de doorstroming van vrouwen naar topposities binnen Alliander. In voorgenoemd onderzoek is in verschillende interviews naar voren gekomen dat de leidinggevende vrouwen drempels en blokkades ervaren in het uitoefenen van hun functie binnen Alliander. Hierbij is geen aandacht besteed aan de aard en inhoud van deze drempels en blokkades. Ook is de beleving van de leidinggevende vrouwen binnen Alliander over deze thema's buiten beschouwing gelaten. Daarnaast heeft recentelijk een succesvol ogende leidinggevende vrouw haar leidinggevende functie binnen Alliander onverwacht verlaten. De beweegredenen van haar plotselinge vertrek zijn niet bekend, maar er bestaan vermoedens dat dit vertrek verband heeft met belemmerende factoren die leidinggevende vrouwen binnen Alliander ervaren. Deze factoren zijn mogelijk van invloed op het verloop van de leidinggevende vrouwen binnen Alliander. In de literatuur komt eveneens naar voren dat factoren, zoals het ontbreken van organisatiewaarden die gericht zijn op een goede werk-privé balans, als gevolg hebben dat de instroom van vrouwen naar hogere en leidinggevende functies relatief langzaam verloopt of stagneert (Burke, 2001; O'neil e.a., 2008). Ook hebben factoren op omgevings-, organisatie- en individueel niveau invloed op het verloop van vrouwen in leidinggevende functies (Krishnan, 2009).

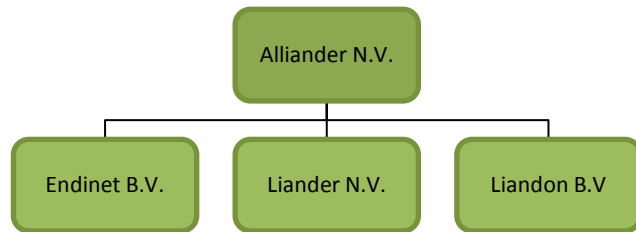
Onduidelijk is welke belemmerende factoren de leidinggevende vrouwen binnen Alliander ervaren en op welke wijze zij zich ondersteund (kunnen) voelen in hun functie, zodat Alliander optimaal gebruik kan (blijven) maken van het vrouwelijke talent. Hier wil het voorliggende onderzoek inzicht in bieden.

1.3. Organisatiebeschrijving

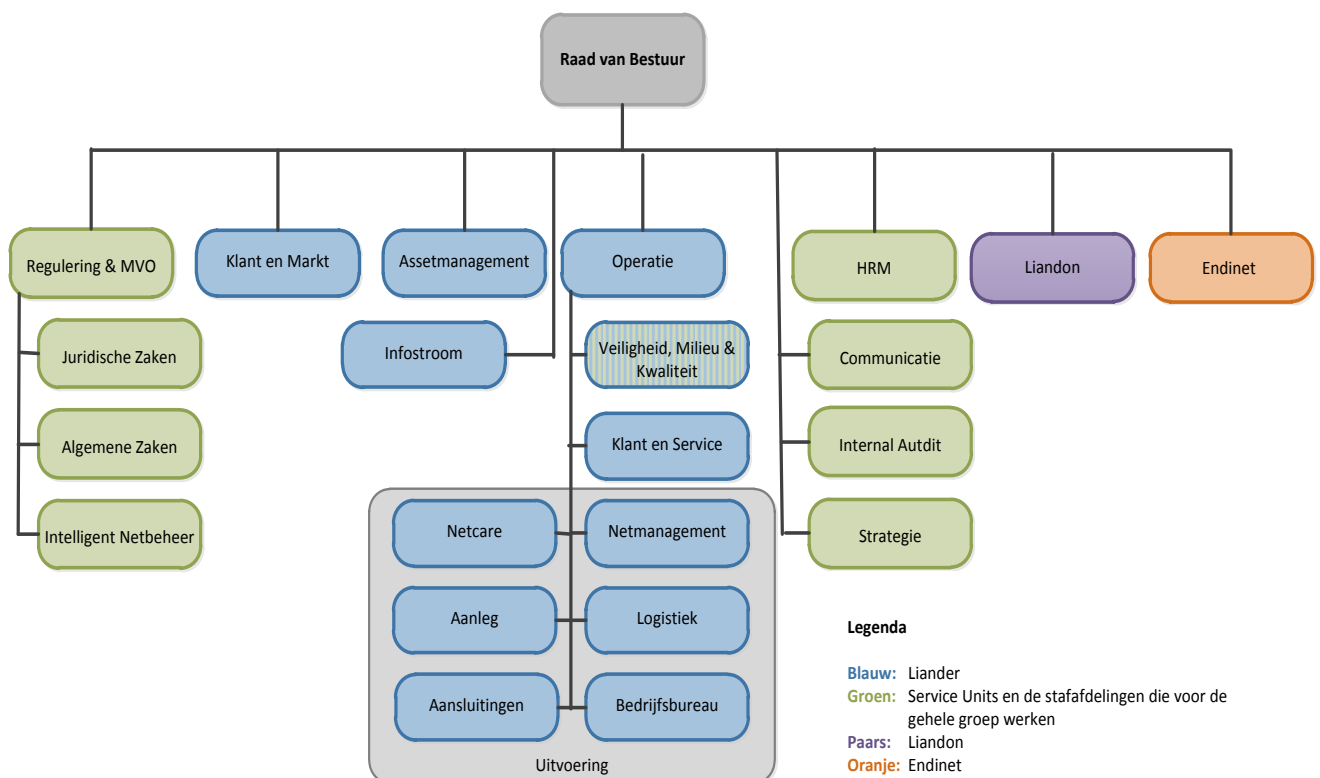
Dit onderzoek vindt plaats binnen de organisatie Alliander. Vanaf 1 juli 2009 staat Alliander volledig op eigen benen. Alliander is voortgekomen uit de juridische splitsing van Nuon wegens de Wet Onafhankelijk Netbeheer. Nuon is een groot energiebedrijf in Nederland dat is gesplitst in een netwerkbedrijf (Alliander) en een productie- en leveringsbedrijf (Nuon Energy).

Alliander is een netwerkbedrijf dat verantwoordelijk is voor een deel van de energieleidingen in Nederland. De kernactiviteit is hierbij het aansluiten van klanten op de energienetwerken en het distribueren van gas en elektriciteit. Deze taken zijn wettelijk bepaald omdat de Nederlandse maatschappij sterk afhankelijk is van een betrouwbare aanvoer van energie (Alliander, 2011). Alliander bestaat uit drie bedrijfsonderdelen, namelijk Endinet, Liander en Liandon (figuur 1).

De onderdelen Endinet en Liander beheren de gas- en elektriciteitsnetten in grote delen van Nederland. Het onderdeel Liander genereert meer dan 90 procent van de totale omzet binnen Alliander, binnen dit onderdeel werken ongeveer 2.800 medewerkers. Binnen het onderdeel Endinet werken ongeveer 250 medewerkers. Het onderdeel Liandon werkt aan energie-infrastructuren voor hoogspanning, complexe middenspanning en industriële installaties. Liandon telt 750 medewerkers. In dit onderzoek worden de leidinggevende vrouwen uit alle bedrijfsonderdelen betrokken. Naast de drie bedrijfsonderdelen bevat Alliander N.V. Service Units en stafafdelingen die voor de gehele groep werken. De uitgewerkte structuur van Alliander N.V. ziet er als volgt uit:



Figuur 1: structuur Alliander N.V. juni 2011



Figuur 2: Structuur met overzicht van de bedrijfsonderdelen Alliander N.V. juni 2011

1.4. Vraagstelling

Verwacht wordt dat de leidinggevende vrouwen binnen Alliander belemmerende factoren ervaren in hun functie en dat het mogelijk is om hen te ondersteunen in hun functie. De bevindingen die weergegeven zijn in de aanleiding, leiden tot de vraag welke belemmerende factoren de leidinggevende vrouwen ervaren en op

welke wijze de vrouwen in hun functie ondersteund kunnen worden, zodat Alliander optimaal gebruik kan maken van het (potentiele) vrouwelijk talent.

De centrale vraagstelling luidt als volgt:

“Welke factoren ervaren leidinggevende vrouwen binnen Alliander als belemmerend en/of ondersteunend in het uitvoeren van hun functie en welke interventies achten deze vrouwen wenselijk om hen te helpen optimaal te functioneren in hun leidinggevende functie?”

De leidinggevende vrouwen binnen Alliander zijn de vrouwen die werkzaam zijn binnen Alliander in de functies teamleider, manager en directeur. De factoren zijn opgesplitst in ondersteunende en belemmerende factoren. De ondersteunende factoren leiden ertoe dat het uitoefenen van de leidinggevende rol voor de vrouw als makkelijker en prettiger ervaren wordt. De belemmerende factoren maken het uitoefenen van de leidinggevende functie voor de vrouw moeilijker en minder prettig. Ook kan een onderscheid gemaakt worden in de aard van de belemmerende en ondersteunende factoren. De factoren zijn te onderscheiden in de aard van de persoon, organisatie of omgeving (O’neil e.a., 2008; Krishnan, 2009; Maxwell & Ogden, 2005). Met persoonsfactoren wordt in dit onderzoek bedoeld op de individuele kenmerken zoals de persoonlijke voorkeuren en (on)mogelijkheden van vrouwen. Bij organisatiefactoren kan gedacht worden aan de organisatiecultuur, het organisatiebeleid en dergelijke. Met omgevingsfactoren worden factoren bedoeld waarop geen invloed uitgeoefend kan worden, zoals de politieke of economische situatie en maatschappelijke normen en waarden. Tot slot wordt in dit onderzoek met “het optimaal functioneren in de leidinggevende functie” bedoeld op de tevredenheid van de leidinggevende vrouw in haar functie en de mogelijkheid om haar functie zo goed mogelijk uit te voeren.

Om tot een antwoord op de centrale vraag te komen worden de volgende deelvragen beantwoord:

1. A) Welke persoonsfactoren ervaren leidinggevende vrouwen als belemmerend in hun functie?
B) Welke organisatiefactoren ervaren leidinggevende vrouwen als belemmerend in hun functie?
C) Welke omgevingsfactoren ervaren leidinggevende vrouwen als belemmerend in hun functie?
2. A) Welke persoonsfactoren ervaren leidinggevende vrouwen als ondersteunend in hun functie?
B) Welke organisatiefactoren ervaren leidinggevende vrouwen als ondersteunend in hun functie?
C) Welke omgevingsfactoren ervaren leidinggevende vrouwen als ondersteunend in hun functie?
3. Welke interventies zijn, volgens leidinggevende vrouwen, wenselijk om optimaal te kunnen functioneren in hun functie?

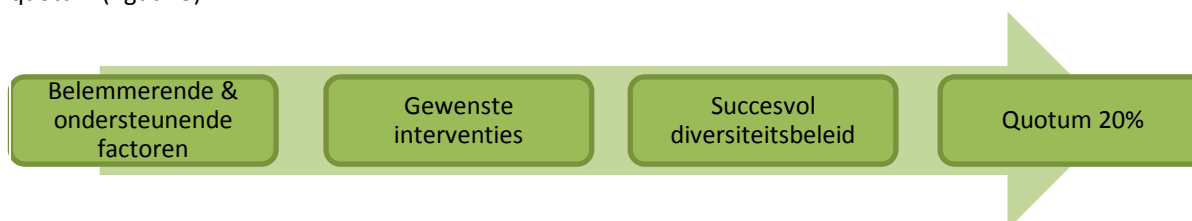
1.5. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het formuleren van praktische aanbevelingen die bijdragen aan het realiseren van een succesvol diversiteitsbeleid binnen Alliander. In dit onderzoek staat de beleving van leidinggevende vrouwen centraal. Met de beleving worden de ervaringen van leidinggevende vrouwen bedoeld. Door de beleving van deze vrouwen in beeld te brengen, krijgt Alliander meer inzicht in de betekenis van de factoren die er volgens hen toe doen. Hierdoor kunnen praktische aanbevelingen geformuleerd worden die passen bij de belevingen en wensen van leidinggevende vrouwen.

1.6. Praktische en wetenschappelijke relevantie

Praktische relevantie

De praktische relevantie van dit onderzoek kan worden gekenmerkt als het leveren van wetenschappelijke kennis voor het formuleren van praktische aanbevelingen om een succesvol diversiteitsbeleid te realiseren. De ervaringen van leidinggevende vrouwen die in kaart worden gebracht, kunnen mogelijke oplossingen bieden om deze vrouwen te ondersteunen in hun functie. Het doel is dat de uitkomsten van deze oplossingen uiteindelijk bijdragen in het realiseren van een succesvol diversiteitsbeleid en het behalen van het opgestelde quotum (figuur 3).



Figuur 3: de praktische relevantie van het onderzoek, een bijdrage leveren aan het realiseren van het quotum

Wetenschappelijke relevantie

Naast de praktische relevantie is het in wetenschappelijk opzicht interessant om meer inzicht te verwerven in de belemmerende en ondersteunende factoren die leidinggevende vrouwen in hun functie ervaren. In literatuur wordt in grote mate aandacht besteed aan de oorzaken van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies en topposities, in het bijzonder is de doorstroming van vrouwen naar leidinggevende functies een veelbesproken thema (Jackson & O'Callaghan, 2009; Krishnan, 2009; Draulans, 2001). Ook is in onderzoek naar voren gekomen dat het verloop onder vrouwen in (top)managementfuncties relatief hoog is en welke belemmerende factoren hieraan ten grondslag kunnen liggen (Krishnan, 2009). Verder is relatief weinig specifiek onderzoek verricht naar vrouwen in leidinggevende functies in de technische sector. Het onderzoek in de technische sector richt zich voornamelijk op de (masculiene) organisatiecultuur in relatie tot de doorstroom van vrouwen richting de top van technische organisaties (Watts, 2009; Nij Bijvank, 2009). In het voorliggende onderzoek wordt *niet* de nadruk gelegd op de doorstroom van vrouwen naar topposities. Dit onderzoek biedt inzicht in de factoren die volgens leidinggevende vrouwen van invloed zijn op het zo prettig en optimaal mogelijk functioneren *in hun huidige leidinggevende functie binnen de technische sector*. Hiertoe worden de ervaren belemmerende en ondersteunende factoren in kaart gebracht. Ook wordt door middel van dit onderzoek inzicht geboden in de interventies die volgens leidinggevende vrouwen wenselijk zijn om zo prettig en optimaal mogelijk te kunnen functioneren in hun leidinggevende functie binnen de technische sector. De uitkomsten van dit onderzoek hangen mogelijk samen met de gevonden factoren in eerder onderzoek die van invloed zijn op de doorstroom en het mogelijke verloop van vrouwen. De vergelijking tussen voorliggend empirisch onderzoek en eerder verricht onderzoek komt aan bod in het hoofdstuk discussie (§ 6.2.).

1.7. Leeswijzer

In het eerstvolgende hoofdstuk wordt een overzicht geschetst van de wetenschappelijke literatuur, die bekend is over het centrale thema van dit onderzoek (hoofdstuk 2). Het hoofdstuk daarna geeft een beschrijving van de methodische verantwoording van dit onderzoek (hoofdstuk 3). In hoofdstuk 4 zal vervolgens een beeld gegeven worden van de resultaten van het verrichte veldonderzoek binnen Alliander. Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten komt in hoofdstuk 5 de conclusies aan bod, waarin een antwoord gegeven is op de deelvragen en de centrale vraagstelling. Vervolgens worden in de discussie (hoofdstuk 6) enkele kanttekeningen geplaatst ter evaluatie van dit onderzoek. In het laatste hoofdstuk zijn aanbevelingen geformuleerd op basis van de conclusie en discussie (hoofdstuk 7).

2. Theoretisch kader

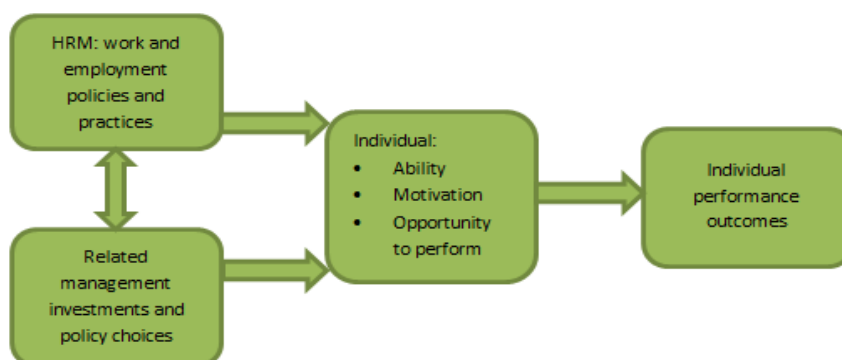
2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een overzicht geschetst van de resultaten van de wetenschappelijke exploratie. Door middel van deze exploratie wordt inzicht geboden in de bestaande literatuur. Op deze wijze wordt inzichtelijk wat uit eerder onderzoek bekend is over het centrale onderwerp binnen dit onderzoek. In eerder onderzoek wordt voornamelijk aandacht besteed aan de belemmerende factoren die vrouwen ervaren in de *doorstroming naar topposities*. In geringe mate wordt in bestaand onderzoek aandacht besteed aan de belemmerende en ondersteunende factoren die leidinggevende vrouwen *in hun huidige functie* ervaren. De uitkomsten van beschikbaar onderzoek worden in dit hoofdstuk uiteengezet.

In paragraaf 2.2. wordt de structurering van het theoretisch kader toegelicht. In de paragrafen hierna worden de omgevings- (§ 2.3.), organisatie- (§ 2.4.) en persoonsfactoren (§ 2.5.) uiteengezet. Hier wordt aandacht besteed aan de factoren die uit eerder onderzoek naar voren komen en mogelijk van invloed zijn op het functioneren van leidinggevende vrouwen. In de laatste paragraaf (§ 2.6.) van dit hoofdstuk worden naar aanleiding van de literatuuruiteenzetting verwachtingen beschreven. Deze verwachtingen houden de factoren in die naar aanleiding van eerder verricht onderzoek mogelijk in het empirische onderzoek binnen Alliander naar voren kunnen komen. De functie van de verwachtingen worden tevens duidelijk gemaakt in deze paragraaf (§ 2.6.).

2.2. Het AMO-model in combinatie met de omgevings- organisatie- en persoonsfactoren

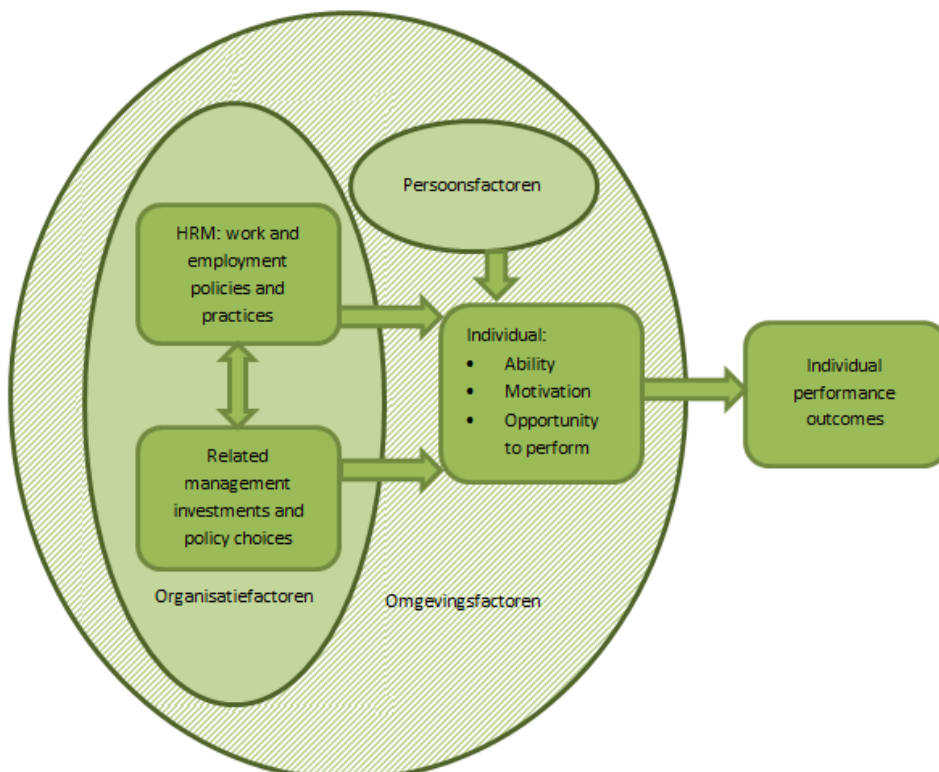
Zoals eerder beschreven is het centrale thema binnen dit onderzoek gericht op de belemmerende en ondersteunende factoren die leidinggevende vrouwen in hun functie ervaren en welke interventies de leidinggevende vrouwen wenselijk vinden om hun werk zo goed en prettig mogelijk uit te kunnen voeren. Alliander vindt het van belang om leidinggevende vrouwen *“in hun kracht”* te zetten en om hen de mogelijkheid te bieden om zich verder te ontwikkelen. Zij vindt het hierbij belangrijk dat het vrouwelijke talent benut wordt. Om vrouwen *“in hun kracht”* te zetten en om het talent zo veel mogelijk te kunnen benutten zijn een aantal randvoorwaarden van belang. Boxall & Purcell (2008) spreken over een algemeen model voor het optimaal functioneren van medewerkers in de vorm van het AMO-model (figuur 4). Individuen kunnen zo goed mogelijk presteren indien zij bekwaam zijn om te presteren (ability to perform), over de motivatie beschikken om te presteren (motivation to perform) en de mogelijkheid krijgen om te presteren (opportunity to perform). De drie variabelen kunnen beïnvloed worden door HR-activiteiten en de hiermee samenhangende investeringen door het management en organisatiebeleidskeuzes.



Figuur 4: het AMO-model (Boxall & Purcell, 2008)

De keuzes over de manier van werken en het organisatiebeleid zijn dan ook een belangrijke factor in de medewerkerstevredenheid en het verloop van medewerkers (Boxall & Purcell, 2008). Indien de drie variabelen, ability (A), motivation (M) en opportunity (O) in negatieve zin beïnvloed worden door onder andere het management, organisatie- en HR-beleid, dan kunnen leidinggevende vrouwen dit als een belemmerende factor in haar functioneren ervaren. Het omgekeerde geldt ook; indien de drie variabelen in positieve zin beïnvloed worden door het management, organisatie- en HR-beleid, dan kunnen leidinggevende vrouwen dit als een ondersteunende factor in haar functioneren ervaren.

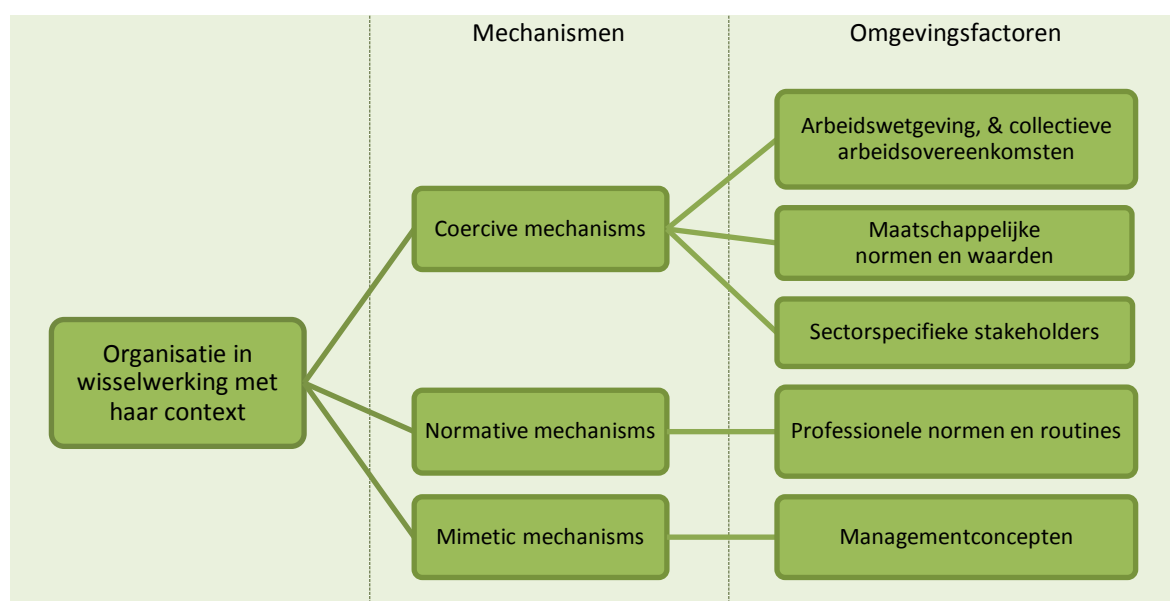
Het AMO-model lijkt een geschikt model om in acht te nemen om tot het optimale functioneren en presteren van leidinggevende vrouwen te komen. Zoals ook Boselie (2010) beschrijft, komt de (institutionele) omgeving van de organisatie in dit model (figuur 4) niet aan de orde. De factoren in dit onderzoek worden onderscheiden in de aard van de persoon, organisatie en omgeving, waardoor het traditionele AMO-model dan ook niet voldoet. Om tot een completer beeld te komen zijn de persoons-, organisatie- en omgevingsfactoren daarom ingevoegd in het AMO-model (figuur 5). De factoren hebben voor een deel een wisselwerking op elkaar en zijn van invloed op het individuele functioneren en presteren van leidinggevende vrouwen. De omgevingsfactoren hebben deels invloed op zowel de organisatie- als de persoonsfactoren. Institutionele wet- en regelgeving kan bijvoorbeeld leiden tot het bijstellen van organisatiebeleid (organisatiefactor) of tot het mogelijk maken van het gebruik van kinderopvang door financiële bijdragen, waardoor een vrouw eerder geneigd is om (fulltime) te werken (persoonsfactor). Zoals eerder toegelicht, hebben de organisatiefactoren zoals beleidskeuzes en managementinvesteringen een effect op de ability, motivation en opportunity van de individuele persoon om optimaal te functioneren. Ook de persoonsfactoren zijn van invloed op de ability, motivation en opportunity. De persoonlijke voorkeuren en (on)mogelijkheden van een leidinggevende vrouw kunnen er toe leiden dat de vrouw in positieve of negatieve zin haar ability, motivation of opportunity beïnvloedt. De organisatie- en persoonsfactoren worden in dit hoofdstuk uiteengezet met behulp van de ability, motivation en opportunity om zodoende een duidelijk beeld te schetsen. Boxall en Purcell (2008) gebruiken het AMO-model als analysemodel om de samenhang tussen de HR-activiteiten binnen organisaties te beschrijven. Het AMO-model dient in dit theoretisch kader als een hulpmiddel om de verschillende factoren die voortkomen uit eerder verricht onderzoek te structureren.



Figuur 5: het AMO-model en de omgevings- organisatie- en persoonsfactoren

2.3. Omgevingsfactoren

Zoals in paragraaf 2.2. in het theoretisch kader benoemd, zijn omgevingsfactoren (gedeeltelijk) van invloed op zowel de organisatie- als de persoonsfactoren. Boselie (2010) schetst drie institutionele mechanismen die een wisselwerking tot stand brengen tussen organisaties en hun omgeving, namelijk “*coercive mechanisms*”, “*normative mechanisms*” en “*mimetic mechanisms*” (figuur 6). Paauwe en Boselie (2003) stellen dat de institutionele context van invloed is op de aard van Human Resource Management (HRM). Zij spreken over de “*new institutionalism*” theorie om de impact van verschillende institutionele mechanismen op de vorming van HR beleid en HR praktijken uit te leggen. Vanuit deze benadering worden de omgevingsfactoren uiteengezet (figuur 6).



Figuur 6: omgevingsfactoren, mechanismen ontleend aan Boselie (2010)

De invloed van drie mechanismen “*coercive mechanisms*”, “*normative mechanisms*” en “*mimetic mechanisms*” op de organisatiefactoren (§ 2.3.1.) en de persoonsfactoren (§ 2.3.2.) worden in de onderstaande paragrafen plausibel gemaakt. De mechanismen worden verder uitgewerkt in omgevingsfactoren (op microniveau) die mogelijk invloed hebben op de organisatie en de persoon (figuur 6). Niet voor al deze omgevingsfactoren is empirisch onderzoek verricht waaruit uitspraken zijn af te leiden over het ondersteunende of belemmerende effect van bepaalde factoren. Waar dergelijk onderzoek ontbreekt, zal de onderzoeker eigen voorbeelden van factoren bespreken waarvan verondersteld kan worden dat ze een ondersteunend of belemmerend effect op het functioneren van de vrouwen hebben. De eigen invulling wordt in het veldonderzoek dat binnen Alliantier plaatsvindt empirisch onderzocht.

2.3.1. Invloed op de organisatiefactoren

De “*coercive mechanisms*” (dwingende mechanismen) omvatten de nationale arbeidswetgeving, collectieve overeenkomsten, normen en waarden in een land, de rol van de regering en de rol van de Europese Unie (Boselie, 2010). Wereldwijd wordt aandacht besteed aan het thema “*vrouwen in topposities*”. Met name het vraagstuk om meer vrouwen in topposities te realiseren wordt veelvuldig besproken. Onder andere de economische recessie, de aankomende vergrijzing en het thema gelijkheid zijn argumenten om dit vraagstuk te bespreken. Deze wereldwijde discussie is een omgevingsfactor die van invloed is op organisaties. Een ander voorbeeld is het Nederlandse arbeidsrecht waarin wet- en regelgeving is opgenomen over gelijke behandeling (Asscher-Vonk, 2007). In deze wet- en regelgeving wordt het onderscheid op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke overtuiging, ras, geslacht, nationaliteit, seksuele geaardheid, burgerlijke staat,

leeftijd, handicap of chronische ziekte, soort contract en arbeidsduur verboden. Ook wordt ieder jaar in een rapport de gelijkheid tussen mannen en vrouwen in 134 landen weergegeven (The Global Gender Gap Report, 2010). In dit rapport wordt gekeken naar het aantal vrouwen dat studeert, werkt en leiding geeft. Wat de vrouwen verdienen telt tevens mee. Uit dit onderzoek blijkt dat de Scandinavische landen IJsland, Noorwegen, Finland en Zweden het hoogste scores. Nederland staat op de zeventiende plaats wat betreft gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Voorheen stond Nederland op de elfde plaats. Ten opzichte van de internationale situatie op het gebied van arbeidsparticipatie van vrouwen in de hogere managementlagen, raden van bestuur en raden van commissarissen en/of toezicht heeft Nederland een achterstand (The Global Gender Gap Report, 2010).

De vergelijking tussen de verschillende landen heeft invloed op de positie van het thema gelijkheid tussen vrouwen en mannen op de Nederlandse politieke (en maatschappelijke) agenda. Deze positie op de politieke agenda kan een ondersteunend effect hebben voor de leidinggevende vrouwen in de vorm van nationale aandacht of beleidsvorming rondom het thema welke zich doorvertaalt in de cultuur en beleidskeuzes binnen Nederlandse organisaties. Ook de voortdurende discussie over het wel of niet invoeren van een landelijk quota voor vrouwen in topfuncties heeft mogelijk een ondersteunend effect als het gaat om aandacht en beleidsvorming.

Bij normen en waarden die vallen onder "*coercive mechanisms*" kan gedacht worden aan algemene houding in de maatschappij tegenover parttime werken, werk-privé balans en diversiteit. De houding van de maatschappij kan mogelijk zowel een ondersteunend als belemmerend effect voor de leidinggevende vrouwen hebben. Waarschijnlijk heeft de algemene houding tegenover de combinatie van een leidinggevende functie en parttime werken en/of een werk-privé balans voornamelijk een belemmerend effect, aangezien een parttime-werkende leidinggevende niet als norm wordt gezien. Daarnaast lijkt de algemene houding tegenover diversiteit steeds positiever doordat aandacht wordt besteed aan de positieve effecten van diversiteit. Dit kan een ondersteunende factor zijn voor leidinggevende vrouwen, in die zin dat de organisatie meer aandacht besteedt aan het thema.

De invloed van andere sectorspecifieke stakeholders kan tenslotte ook gezien worden als een "*coercive mechanism*", zoals specifieke regelgeving die gerelateerd is aan de gezondheid en veiligheid in de procedures van het werk. In het kader van Alliander kan gedacht worden aan verplichte veiligheidsmaatregelen omtrent werkkleding in het werkveld.

De "*normative mechanisms*" (normatieve mechanismen) duiden op de mechanismen die ingebed zijn in professionele normen en routines van de werknemers. Een duidelijk voorbeeld hiervan zijn medisch specialisten die op een specifieke manier zijn opgeleid (Boselie, 2010). Er ontstaat een spanning bij de hervorming van ziekenhuizen die gericht is op marktwerking in het kader van kostenreductie en de normen waarmee de specialisten zijn opgeleid als het gaat om kwaliteit van dienstverlening. De normatieve mechanismen kunnen met betrekking tot leidinggevende vrouwen van invloed zijn op het feit dat in bepaalde sectoren de norm heerst dat weinig vrouwen een leidinggevende functie bekleden. Volgens Watts (2009) hebben vrouwen dan ook de meeste kans op een leidinggevende functie in sectoren die traditioneel als vrouwelijke beroepen worden gezien, zoals catering en retail. Deze normatieve mechanismen kunnen mogelijk optreden als een belemmerende factor voor leidinggevende vrouwen in een (technische) mannenorganisatie.

De "*mimetic mechanisms*" (nabootsende mechanismen) zijn gericht op de tendens waarop organisaties elkaar imiteren in tijden van onzekerheid of trends (Boselie, 2010). Hierbij valt volgens Boselie (2010) te denken aan managementconcepten zoals 'de lerende organisatie', 'de balanced scorecard', benchmarking en 'competentiemanagement'. Boselie (2010) legt uit dat het zeer waarschijnlijk is dat andere organisaties volgen indien toonaangevende organisaties dergelijke concepten in de praktijk brengen. Een voorbeeld dat mogelijk direct van invloed is op vrouwen in leidinggevende posities is het initiatief van het Charter "Talent naar de Top" die streeft naar een grotere toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties. Diverse organisaties ondertekenen het Charter sinds 2008, waardoor de organisatie laat zien dat zij zich inzet

om het aantal vrouwen in en naar topposities te verhogen (Talent naar de top, 2011). Een aantal toonaangevende organisaties hebben het Charter in 2008 ondertekend, waarna vele anderen volgen. Deze vorm van “*mimetic mechanism*” kan als ondersteunende factor voor leidinggevende vrouwen gekenmerkt worden. Een ander voorbeeld is het initiatief dat Telecomconcern KPN in 2009 heeft genomen dat voor bepaalde hoge functies alleen vrouwen zich kandidaat mogen stellen. Een dergelijk initiatief kan tevens als voorbeeld dienen voor andere organisaties. Binnen Alliander kan het van belang zijn om het MVO-beleid van andere energiebedrijven en/of netwerkbeheerders in acht te nemen om zich zodoende in positief opzicht te kunnen onderscheiden als een aantrekkelijke werkgever.

Ook met inachtneming van de hiervoor genoemde omgevingsfactoren is er altijd speelruimte voor strategische keuzes in een organisatie, zelfs indien deze geconfronteerd wordt met strikte wetgeving (Pauwe, 2004). Het bepalen van de speelruimte voor de organisatie is van belang omdat het inzicht geeft in de factoren die meegenomen moeten worden in de strategische besluitvorming (Boselie, 2010). De strategische besluitvorming behelst een deel van de organisatiefactoren. Hier wordt in een volgende paragraaf (§ 2.4.) verder op ingegaan.

2.3.2. Invloed op de persoonsfactoren

De drie mechanismen (figuur 6) kunnen mogelijk van invloed zijn op de persoonlijke voorkeuren en (on)mogelijkheden van leidinggevende vrouwen (persoonsfactoren). Voornamelijk de maatschappelijke normen en waarden lijken een duidelijke invloed te hebben op de persoonsfactoren. Druk vanuit de omgeving op de vrouwelijke leidinggevers komt namelijk voort uit de relatie tussen stereotypen over managers en stereotypen over vrouwen en mannen. Deze stereotypen komen voort uit het feit dat mannen de meeste managementposities invullen in alle sectoren (Watts, 2009). Dit leidt volgens Watts (2009) tot een nadelige positie en belemmeringen voor de vrouwelijke leidinggevers vanwege de associaties over vrouwen die stereotypisch inconsistent zijn met de associaties over een manager als een functie van de “*male-as-manager*” vooroordeel. Een gevolg daarvan is dat vrouwen zich zien als ‘buitenstaanders’ in de corporate omgeving en meer moeite hebben om invloed uit te oefenen binnen de gender-geladen organisatorische macht dynamiek (Watts, 2009).

De maatschappij kan verder de keuze van vrouwen om niet te willen voldoen aan permanente beschikbaarheid voor de organisatie versterken, vanwege de maatschappelijke houding ten opzichte vrouwen in relatie tot het gezin. Hierdoor kan de voorkeur voor parttime werken ontstaan dat vaak in verband wordt gebracht met het verzorgen van kinderen of zorgtaken voor de ouders (Draulans, 2001). Hoewel in veel landen aandacht is voor de beschikbaarheid van kinderopvang, zijn de sociale attitudes en meningen over vrouwen die (fulltime) werken indien zij een kind hebben vaak negatief (Broughton & Miller, 2009). De opvattingen van de maatschappij hebben hierdoor een belemmerend effect op leidinggevende vrouwen. Daarnaast kan de relatief recente arbeidsparticipatie van vrouwen geduid worden als een omgevingsfactor die van invloed is op de belemmerende factoren die vrouwen in leidinggevende functies ervaren. Doordat de arbeidsparticipatie een relatief recent gegeven is, is het mogelijk dat het tijd kost voordat vrouwen kunnen doorgroeien naar leidinggevende functies (Draulans, 2001). De ondervertegenwoordiging van vrouwen (in leidinggevende functies) kan vervolgens optreden als een belemmerende factor voor de (leidinggevende) vrouw, doordat zij als minderheidsgroep minder invloed uit kan oefenen op besluitvorming (Kanter, 1977). Verder is het mogelijk dat vrouwen in leidinggevende functies een voorbeeldrol innemen voor andere vrouwen. Deze voorbeeldrol kan meespelen in de beslissing van vrouwen of zij zich bijvoorbeeld beschikbaar wil stellen voor een topfunctie. Een argument van een vrouw om zich beschikbaar te stellen voor een topfunctie kan namelijk zijn dat zij een voorbeeld wil geven aan andere vrouwen. Zij wil laten zien dat het mogelijk is voor een vrouw om een dergelijke functie te ambiëren of zij vindt “*dat het een keer goed is dat een vrouw in deze functie zit*”. Het invullen van een voorbeeldrol kan een ondersteunende factor zijn in het functioneren en presteren van vrouwen in hun leidinggevende functie.

2.4. Organisatiefactoren

De organisatiefactoren die volgens diverse onderzoeken mogelijk van invloed zijn op het functioneren en presteren van leidinggevende vrouwen worden uiteengezet op basis van de drie variabelen van het AMO-model (ability, motivation en opportunity). Aan het einde van deze paragraaf wordt een schematisch overzicht gegeven van de organisatiefactoren die in de literatuur naar voren komen (figuur 7).

2.4.1. Ability

Opleiding en training

Een belemmerende factor voor vrouwen in de ability om te presteren is volgens Broughton en Miller (2009) dat zij minder in aanmerking komen voor verdere ontwikkeling op gebieden van techniek en financiën vanwege het feit dat zij als niet geschikt gezien worden. Hierbij gaat het voornamelijk om de toegang tot leiderschapsprogramma's, die vanwege genderstereotypes in de selectie voor personen nadelig kan werken. Daarnaast krijgen volgens Oakley (2000) meer mannen formele training aangeboden dan vrouwen. De redenen die hiervoor genoemd worden zijn onder andere dat het minder loont om in vrouwen te investeren omdat zij vaker parttime werken en sneller ontslag nemen dan mannen (Oakley, 2000). Ook benoemen Broughton en Miller (2009) dat vrouwen niet in aanmerking komen voor ontwikkeling en promotie indien zij zich niet assertief opstellen, maar dat zij tevens als negatief ervaren worden indien zij zich assertief opstellen waardoor zij ook minder makkelijk vooruitgang boeken. Daarnaast krijgen vrouwen minder vaak feedback op hun prestaties dan mannen, dit vormt mogelijk een belemmering voor de promotiemogelijkheden van vrouwen (Oakley, 2000).

2.4.2. Motivation

Motivatoren en hygiënefactoren

Belemmerende factoren kunnen leiden tot ontevredenheid van leidinggevende vrouwen over de organisatie of in hun functie. Zowel voor mannen als voor vrouwen bestaan aspecten welke leiden tot (on)tevredenheid in het werk. Volgens de 'motivation-hygiene' theorie (Herzberg, 1974) wordt werktevredenheid en werkontevredenheid veroorzaakt door verschillende werkfactoren. In deze theorie wordt geen onderscheid tussen mannen en vrouwen gemaakt. De factoren die volgens de "motivation-hygiene" theorie de mensen tevreden maakt zijn de factoren die betrekking hebben op de inhoud van het werk zoals prestatie, erkenning voor prestaties, interessant werk, verantwoordelijkheid, groei en vooruitgang. De hiervoor genoemde factoren worden motivatoren genoemd. De factor die de mensen ontevreden maken over het werk is de wijze waarop zij behandeld worden. Deze factoren zijn gerelateerd aan de context van het werk, zoals het organisatiebeleid, het toezicht, de arbeidsverhoudingen, de arbeidsomstandigheden, salaris, status en zekerheid. Deze factoren worden hygiënefactoren genoemd. Indien de organisatie niet of in geringe mate investeert in de motivatoren en de hygiënefactoren die betrekking hebben op de motivatie van leidinggevende vrouwen, dan heeft dit mogelijk een belemmerend effect op het functioneren van deze vrouwen.

Invloed op besluitvorming

Indien medewerkers zich gehoord voelen en invloed hebben op de besluitvorming, vergroot hun werktevredenheid en versterkt de binding met de organisatie (Boxall & Purcell, 2008). Hetzelfde geldt voor leidinggevende vrouwen. Op het moment dat de leidinggevende vrouwen een mogelijkheid hebben om hun meningen te uiten en indien deze meegenomen worden in de besluitvorming, dan hebben zij volgens Krishnan (2009) meer reden om binnen de organisatie te blijven. Een laag percentage diversiteit, zoals bij Alliander in de leidinggevende functies met betrekking tot mannen en vrouwen, leidt tot weinig heterogeniteit. Heterogeniteit geeft de mogelijkheid voor een team om als geheel te werken, wat invloed heeft op de besluitvorming. Indien er weinig heterogeniteit is, dan hebben de minderheidsgroepen weinig kans om deel uit

te maken van de besluitvorming (Kanter, 1977). Kanter (1977) beschrijft dan ook dat een minderheidsgroep pas invloed heeft bij een vertegenwoordiging van minimaal 30 procent. Binnen Alliander vallen de leidinggevende vrouwen onder een minderheidsgroep. Dit heeft mogelijk een negatieve invloed op het gehoord voelen en invloed hebben op de besluitvorming, waardoor de werktevredenheid kan dalen en de binding met Alliander kan afzwakken.

Zelfstandig ondernemerschap

Uit de literatuur blijkt dat veel vrouwen in hogere functies of topposities overgaan naar het zelfstandig ondernemerschap. De belangrijkste redenen hiervoor is de wens naar meer flexibiliteit, de invloed van het glazen plafond, ontevredenheid over de organisatorische werkomgeving en een gebrek aan uitdagende mogelijkheden (Krishnan, 2009). Dergelijke argumenten hebben een negatief effect op het functioneren van vrouwen in hun leidinggevende functie. Dit heeft namelijk invloed op de vertrek-geneigdheid van vrouwen.

2.4.3. Opportunity

Organisatiecultuur

Grotere organisaties zitten meer vast in routines en patronen dan kleinere organisaties. In een grotere organisatie is er vaak een *“old-boys network”* aanwezig, die in grotere, van oudsher mannelijke organisatie bestaan en dit kan een psychologische barrière voor vrouwen vormen (Krishnan, 2009). Deze barrière kan samenhangen met de bevinding van Kanter (1977), namelijk dat vrouwen een minderheidsgroep vormen ten opzichte van de *“old-boys network”*. Watts (2009) is dan ook pessimistisch over de opportunity voor vrouwen in een managementfunctie in sectoren waarin het grootste deel van de werknemers mannen zijn. Zij legt de nadruk op barrières voor vrouwen door intimidatie en inflexibele werkstructuren. Ook kan de ondervertegenwoordiging van vrouwen mogelijk op een andere manier een belemmerend effect voortbrengen. De mogelijkheid bestaat namelijk dat vrouwen negatiever beoordeeld worden bij een kleine vertegenwoordiging dan bij een grotere vertegenwoordiging. Draulans (2001) bespreekt dat vrouwen negatiever beoordeeld worden indien zij minder dan een vierde van een groep sollicitanten uitmaken dan indien de sollicitanten voor minimaal een derde uit vrouwen bestaat. De negatievere beoordeling van vrouwen indien zij in de minderheid verkeren, kan voor de leidinggevende vrouwen een belemmerend effect met zich meebrengen indien zij bijvoorbeeld (intern) solliciteren naar een hogere positie. Watts (2009) benoemt verder dat vrouwen, vanuit genderverwachtingen, in hun managementstijl verschillen van mannen. Vrouwen hebben volgens haar vaker een feminiene en mannen vaker een masculiene managementstijl. Watts (2009) benoemt dat deze verschillende managementstijlen gezamenlijk kunnen leiden tot een betere prestatie van de organisatie. Zij geeft als argument dat ethische besluitvorming in de technische sector namelijk een steeds belangrijker onderdeel is van de bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid. Indien we hier vanuit gaan, zal een grotere diversiteit qua mannen en vrouwen binnen Alliander meer verschil in (feminiene en masculiene) managementstijl met zich mee kunnen brengen en leiden tot een betere prestatie van de organisatie op het gebied van ethische besluitvorming. In de praktijk van de technische sector blijkt echter dat de leidinggevendenden met een feminiene managementstijl zich aanpassen aan de masculiene managementstijl, omdat zij geen andere keuze hebben. Een voorbeeld dat Watts (2009) hiervan noemt is het uiten van een ongemakkelijk gevoel of bezorgdheid over de werkdruk van hun ondergeschikten, dat gezien wordt als minder gecommiteerd waardoor een kleinere kans ontstaat om in hun loopbaan te groeien. Indien vrouwen erin slagen om een meer masculiene managementstijl aan te nemen, kan dit overigens als ongepast gezien worden wat de leidinggevende vrouwen tegen kan werken in hun functie (Broughton en Miller, 2009). Gendersverschillen in de managementstijl kunnen dus een belemmerende factor vormen voor leidinggevende vrouwen. Om de voordelen van diversiteit en dus de verschillende managementstijlen te bereiken lijkt meer nodig dan alleen het aannemen van een groter aantal vrouwen in leidinggevende posities. Oakley (2000) benoemt verder dat het van belang is dat medewerkers op alle niveaus in de organisatie bewust zijn of worden

gemaakt van de achtergronden en belangen van diversiteit en vrouwelijk leiderschap in de organisatie, dit heeft mogelijk een ondersteunend effect voor het functioneren van leidinggevende vrouwen.

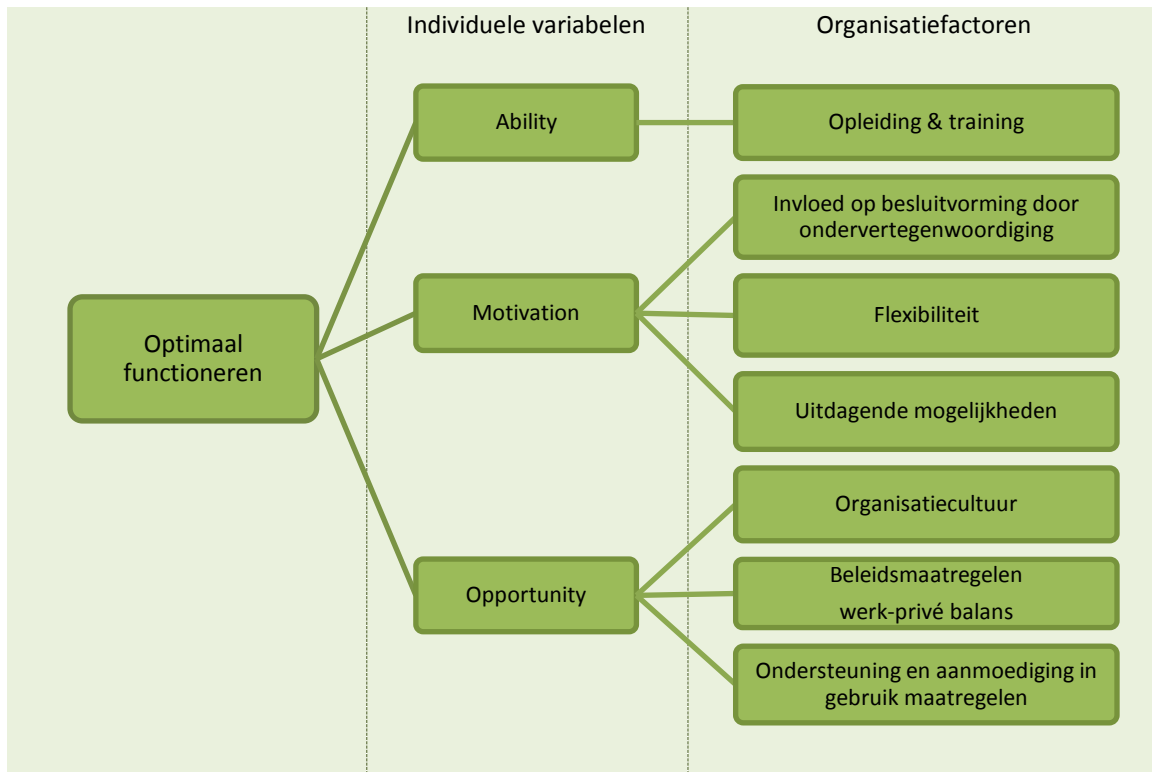
Beleidsmaatregelen

Beleidsmaatregelen kunnen een positieve invloed hebben op de individuele performance uitkomsten van leidinggevende vrouwen. In diverse studies komt naar voren dat beleidsmaatregelen om de werk-privé balans te ondersteunen van belang zijn om het werkende leven voor zowel de vrouwen als voor de mannen te verbeteren (Burke, 2001; Maxwell & Ogden, 2005). Ook maken dergelijke maatregelen het volgens Burke (2001) en Maxwell en Ogden (2005) voor vrouwen makkelijker om aan de performanceverwachtingen van organisaties te voldoen, waardoor de instroom van vrouwen naar leidinggevende functies bevordert kan worden. Organisatiewaarden die gericht zijn op een betere werk-privé balans leiden tot een hogere tevredenheid binnen en buiten het werk, een lagere intentie tot verloop en een grotere mate van emotionele gezondheid bij professionele en leidinggevende vrouwen (Burke, 2001). Verder blijkt uit ander onderzoek (O'neil e.a., 2008) dat het beleid dat aanwezig is binnen organisaties voornamelijk gericht is op een traditionele (mannen) loopbaan met een lineair hiërarchisch pad. Dit beleid past niet bij de loopbaanpaden van vrouwen. In de literatuur komt namelijk naar voren dat de carrière van vrouwen in meer of mindere mate fluctueert. Deze fluctuatie hangt samen met het werk, relaties en levensfasen van vrouwen (O'neil e.a., 2008).

Ondersteuning en aanmoediging

Overigens blijkt het schrijven van beleid om de werk-privé balans te ondersteunen niet voldoende. Het profiteren van dit beleid wordt namelijk over het algemeen gezien als onverenigbaar met (senior) management posities. Organisaties verwachten een aan het werk gecommitteerde werknemer of een aan privé of gezin gecommitteerde werknemer en geen combinatie hiervan (Burke, 2001). De organisationele werkelijkheid eist dan ook een scheiding tussen de carrière en het privéleven. Deze werkelijkheid komt voort uit het tijdperk dat mannelijke werknemers de norm waren. In de praktijk wordt van vrouwen verwacht dat werk altijd op de eerste plaats staat, terwijl dit niet past in de reikwijdte van de verantwoordelijkheden van vrouwen. Recente onderzoeksresultaten laten zien dat de praktijken in organisaties die gericht zijn op ontwikkeling, beoordeling en beloning van carrières nog steeds gericht zijn op de traditionele (man) modellen. Deze traditionele modellen zijn gericht op fulltime werken en volledige toewijding in het werk (O'neil e.a., 2008). Een gevolg hiervan is dat het beleid over de werk-privé balans met tegenzin door het management wordt uitgevoerd en daardoor te kort schiet. Ondersteuning en aanmoediging vanuit het (hoger) management is een belangrijke factor in het gebruik van de werk-privé regelingen. Zonder een gezinsvriendelijke organisatiecultuur en management kunnen de regelingen niet gebruikt worden door vrouwen zonder consequenties voor de vordering van de carrière (O'neil e.a., 2008). Watts (2009) bespreekt ook dat in de technische sector steeds meer aandacht is voor diversiteit, maar dat dit tot nu toe niet heeft geleid tot implementatie en monitoring van maatregelen ten behoeve van de diversiteit. Hierbij gaat het ook weer over de situatie waarin medewerkers die gebruik willen maken van de mogelijkheid om deeltijd of flexibel te werken met argwaan worden bekeken en gezien worden als minder gecommitteerd aan de managementfunctie. Hierdoor worden de leidinggevende vrouwen een makkelijk doelwit voor kritiek van collega's.

In lijn met de traditionele (man)modellen die O'neil e.a. (2008) benoemen, bespreekt Watts (2009) dat vrouwelijke leidinggevendenden uitdagingen ervaren waar hun mannelijke collega-leidinggevendenden niet tegenaan lopen, vanwege de masculiene ethos van het managementcultuur. Mannen hoeven hun (masculiene) managementstijl niet te legitimeren, terwijl vrouwen steeds hun kwaliteiten voor de functie moeten bewijzen. Ook lijken vrouwen zich meer te moeten legitimeren over de balans tussen het werk en niet werkgerelateerde taken. Vrouwen zijn namelijk in man-dominerende werkplekken extra goed zichtbaar, wat hen kwetsbaar maakt als doelwit van vooroordelen en vijandige reacties in het confronteren van de tegenstrijdige eisen van hun rol als vrouw en als manager.



Figuur 7: organisatiefactoren die mogelijk van invloed zijn op het optimaal functioneren en presteren van leidinggevende vrouwen

2.5. Persoonsfactoren

De persoonsfactoren die volgens diverse onderzoeken van invloed zijn op het functioneren en presteren van leidinggevende vrouwen worden tevens uiteengezet op basis van de drie variabelen van het AMO-model. Deze paragraaf wordt afgesloten met een schematisch overzicht van de persoonsfactoren (figuur 8).

2.5.1. Ability

Zelfvertrouwen en bescheidenheid

Een persoonlijke factor die als belemmering op kan treden in het functioneren van de leidinggevende vrouw kan het gebrek aan zelfvertrouwen zijn. Uit onderzoek van Broughton en Miller (2009) komt naar voren dat vrouwen vaker gebrek aan zelfvertrouwen hebben dan mannen en dat dit op meerdere manieren invloed heeft op de carrière van vrouwen. Vrouwen zijn hierdoor volgens Broughton en Miller (2009) bijvoorbeeld minder geneigd om te solliciteren voor banen waarvoor zij zichzelf niet volledig gekwalificeerd voelen en het zelfvertrouwen is een factor in de significant lagere salarissen in vergelijking tot mannen. Vrouwen hebben dan ook de neiging om te wachten tot ze zich 100 procent capabel voelen (Oakley, 2000; Wittenberg-Cox & Maitland, 2008). Zij lijken meer afkeer te hebben van zelfpromotie dan mannen, wat een negatieve invloed heeft op promotie en salaris (Broughton en Miller, 2009).

Technische bekwaamheden, affiniteit en interesse

In onderzoek van Nij Bijvank (2009) komt naar voren dat het doorgroeien van vrouwen naar hogere posities bemoeilijkt wordt door de associatie dat techniek voor mannen is. Zij schrijft dat de associatie heerst dat de bouwplaats geen natuurlijke plek is voor vrouwen en dat zij in die context dan ook negatief beoordeeld worden. Uit haar onderzoek blijkt echter dat steeds meer vrouwen een technische studie kiezen, affiniteit hebben met of geïnteresseerd zijn in techniek. De technische bekwaamheden, affiniteit en interesse kunnen vrouwen mogelijk ondersteunen in haar leidinggevende positie. Echter is de heersende associatie van

“techniek voor mannen” en het idee dat een rol voor een vrouw in een technische omgeving niet passend is mogelijk een belemmerende factor voor de leidinggevende vrouw binnen een traditionele mannen organisatie (Nij Bijvank, 2009).

2.5.2. Motivation

Persoonlijke ontwikkeling en werk-privé balans

Herzberg (1974) benoemt dat elke motivator of hygiënefactor een verschillend effect kan hebben op ieder individu, waardoor geen uniform profiel van factoren bestaat. Bij iedere doelgroep en organisatie dient volgens Herzberg (1974) een oplossing gezocht te worden in de balans tussen de motivatoren en hygiënefactoren om tot werktevredenheid te komen. Uit onderzoek van O’neil e.a. (2008) komt naar voren dat vrouwen hun definitie van een succesvolle carrière richt op criteria zoals persoonlijke ontwikkeling, integriteit en werk-privé balans. Deze criteria komen deels overeen met de motivatiefactoren uit de motivation-hygiene theorie. Indien we uitgaan van het voorgaande, dan kan vanuit de organisatie de motivation (M) van vrouwen gestimuleerd worden door ruimte en mogelijkheid te bieden voor persoonlijke ontwikkeling. Een minder belangrijke factor in de definitie van vrouwen over een succesvolle carrière is het salaris en het managementniveau (O’neil e.a., 2008). In een onderzoek van O’neil e.a. (2008) komt dan ook naar voren dat vrouwen een lager salaris verdienen en op een lager managementniveau werken dan mannen, maar dat zij tevreden zijn met hun carrière en zich als succesvol zien. De arbeidsverhoudingen en het organisatiebeleid lijken voor leidinggevende vrouwen belangrijkere hygiënefactoren dan salaris en status. Indien de organisatie aandacht besteedt aan zaken als persoonlijke ontwikkeling, werk-privé balans en arbeidsverhoudingen, dan kan dit als ondersteunend ervaren worden door de leidinggevende vrouwen, vanwege de veronderstelling dat dit aansluit bij de persoonlijke voorkeuren van vrouwen.

Verder is een opmerkelijk verschil tussen mannen en vrouwen aangetoond door Booth (2010) in de motivatie om fulltime te werken. Mannen werken het liefst fulltime. Volgens haar willen mannen het liefst dat hun partner parttime werkt, als het inkomen maar goed genoeg is voor de levensstevredenheid. Vrouwen daarentegen vinden de eigen arbeidsuren én de arbeidsuren van hun partner minder belangrijk. De levensstevredenheid van vrouwen daalt als zij 40 uur of meer werken indien dit niet nodig is voor een goed inkomen (Booth, 2010). Vrouwen blijken de tijd buiten het werk te omschrijven in termen van taken en verantwoordelijkheden in plaats van tijd voor recreatie en ontspanning. Daarnaast geldt de aanname dat managers in de technische sector meer tijd doorbrengen op het werk. Dit leidt ertoe dat vrouwen hun loopbaan “parkeren”, ondanks het feit dat zij de mogelijkheden en financiële beloningen die hen aangeboden is door het senior management interessant vinden (Watts, 2009). Mogelijkheden voor parttime werken lijkt dan ook aan te merken als een ondersteunende factor voor leidinggevende vrouwen.

Andere ambities

Een belangrijke misvatting is dat vrouwen parttime werken vanwege het feit dat zij minder ambitieus zijn dan mannen (Visser e.a., 2009). Deze misvatting ontstaat doordat ambitie geassocieerd wordt met verticale groei en externe profilering. Mannen en vrouwen vinden beiden persoonlijke en professionele ontwikkeling belangrijk, maar richten zich voor een deel op andere ambities. Vrouwen zijn in hun werk meer gericht op horizontale groei en verdieping, terwijl mannen meer gericht zijn op verticale groei en externe profilering. Dit verschil in ambitie sluit aan bij het verschil in hygiënefactoren, namelijk dat mannen status en salaris belangrijkere factoren vinden dan vrouwen (O’neil e.a., 2008).

2.5.3. Opportunity

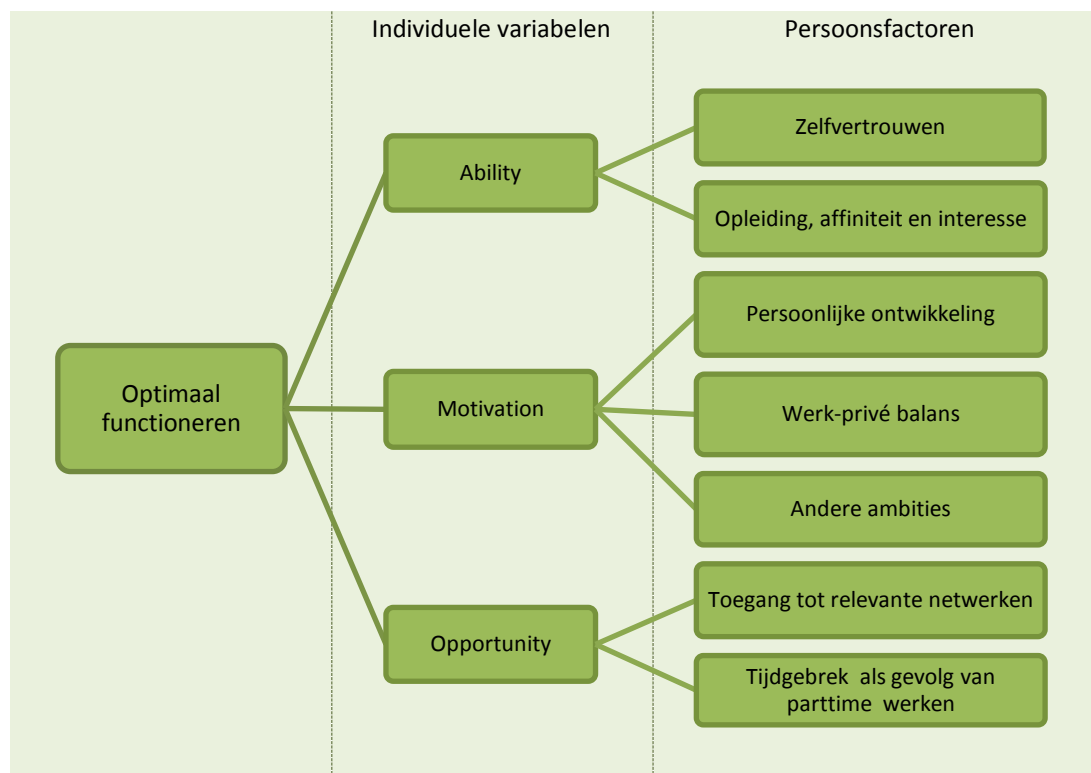
Netwerken

Het gebrek aan informele netwerken en de mindere mate van externe profilering van vrouwen wordt in onderzoek aangehaald als een primaire reden voor het gebrek aan carrière vooruitgang en kan mogelijk een

belemmerende factor zijn in het optimaal functioneren en presteren in haar leidinggevende functie. De formele en informele netwerken helpen mannen om invloed uit te oefenen en om toegang te krijgen tot hogere posities. Zoals in de organisatiefactoren ook naar voren is gekomen, vinden vrouwen het moeilijk om in te breken in mannelijke netwerken en bestaan er weinig vrouwelijke netwerken (Visser e.a., 2009; Broughton & Miller, 2009; Krishnan, 2009). Vrouwen zijn vaardig in het opbouwen van informele netwerken met vooral andere vrouwen en zij zijn geneigd om netwerkrelaties aan te gaan voor sociale ondersteuning. Door de verschillende benadering van de mannen en vrouwen zijn zij actief in verschillende sociale kringen, waardoor vrouwen belangrijke connecties en gesprekken mislopen (Krishnan, 2009). Ook kan een netwerk zorgen voor formele en informele regelingen en kan een kritisch advies en middelen geven voor de carrière ontwikkeling. In dit opzicht ontbreekt de opportunity, die zowel veroorzaakt wordt door persoons- als organisatiefactoren, voor de vrouwen met betrekking tot groei en vooruitgang.

Parttime werken

Vrouwelijke managers merken volgens Durbin (2010) tevens dat hun carrière vastloopt op het moment dat zij de overstap maken naar parttime werken. De vrouwen hebben een managementfunctie bereikt door fulltime te werken, waarna zij wegens hun “bewezen waarde” de kans zien om te onderhandelen over een functie op parttimebasis. Door parttime te werken worden mobiliteit en promotiemogelijkheden beperkter (Durbin, 2010). De overgang naar parttime werken betekent onder andere dat de mogelijkheden om te netwerken daalt als gevolg van tijdgebrek. Deze vrouwen hebben bewust gekozen om parttime te werken, maar dat wil niet zeggen dat zij tevreden zijn over de resulterende werkvooruitzichten en mogelijkheden in de zin van gebrek aan mogelijkheden voor interne ontwikkeling en externe mobiliteit (Durbin, 2010). Zoals eerder benoemd wordt de keuze voor parttime werken vaak in verband gebracht met de zorg voor kinderen of ouders. De vrouwen bemoeilijken hierdoor hun promotiemogelijkheden wegens hun voorkeur voor deeltijdwerk, dat kan leiden tot zelfselectie van vrouwen (Draulans, 2001). Opvallend is dat in onderzoek naar voren komt dat vrouwen als redenen voor gebrek aan interne ontwikkeling en externe mobiliteit voornamelijk de organisatiecultuur benoemen (zie organisatiefactoren), terwijl mannen meer wijzen op de zelfselectie van de vrouwen (Draulans, 2001).



Figuur 8: persoonsfactoren die mogelijk van invloed zijn op het optimaal functioneren en presteren van leidinggevende vrouwen

2.6. Verwachtingen

In het theoretisch kader is een beschrijving gegeven van factoren die mogelijk van invloed zijn op de beleving van leidinggevende vrouwen van belemmerende en ondersteunende factoren. Ten aanzien van het empirische onderzoek binnen Alliander kunnen op basis van de theoretische exploratie verschillende verwachtingen geformuleerd worden. Deze verwachtingen houden de factoren in die naar aanleiding van eerder verricht onderzoek mogelijk in het empirische onderzoek binnen Alliander naar voren kunnen komen. De verwachtingen zijn geprobeerd te ordenen op basis van de omgevings-, organisatie- en persoonsfactoren. In een aantal gevallen zijn de organisatie- en persoonsfactoren moeilijk te onderscheiden, toch is geprobeerd deze te categoriseren zodat een overzichtelijk geheel ontstaat. De verwachtingen zullen tijdens het empirische onderzoek geen rol spelen, om zodoende de interviews met een open blik af te nemen. Tijdens de interpretatie van de gegevens in de analysefase zal de kennis naar voren gehaald worden. De verwachtingen worden geëvalueerd in het hoofdstuk Discussie (§ 6.1.).

2.6.1. Omgevingsfactoren

Invloed op de organisatiefactoren:

- 1) De aandacht die voortkomt uit de maatschappij voor het thema “gelijkheid tussen mannen en vrouwen” en “quota voor vrouwen in topposities” heeft een ondersteunend effect voor de leidinggevende vrouwen doordat deze aandacht zich doorvertaalt in de cultuur en beleidskeuzes binnen Alliander.
- 2) De algemene maatschappelijke normen en waarden over parttime werken en werk-privé balans hebben invloed op de organisatiefactoren. De huidige houding tegenover de combinatie van een leidinggevende functie en parttime werken en/of een werk-privé balans heeft een belemmerend effect voor vrouwen binnen Alliander, vanwege het feit dat een parttime-werkende leidinggevende niet als norm wordt gezien.
- 3) Traditioneel gezien hebben vrouwen de meeste kans op een leidinggevende functie binnen bepaalde sectoren zoals catering en retail. Alliander is van oudsher een technische mannenorganisatie, waardoor een vrouw op een leidinggevende functie binnen Alliander niet de norm is. Dit is een belemmerende factor voor leidinggevende vrouwen.
- 4) De nabootsende mechanismen, zoals het door diverse toonaangevende organisaties ondertekenen van het initiatief van het Charter “Talent naar de Top” is een ondersteunende factor voor leidinggevende vrouwen binnen Alliander, omdat dergelijke mechanismen ertoe leiden dat Alliander zich bij een initiatief aansluit.

Invloed op de persoonsfactoren:

- 1) Het stereotype beeld “male-as-manager” maakt dat vrouwen binnen Alliander zich zien als “buitenstaanders” en moeite hebben om invloed uit te oefenen in de machtsdynamiek.
- 2) De maatschappelijke houding ten opzichte van vrouwen in relatie tot het gezin, maakt dat leidinggevende vrouwen met een gezin zich ongemakkelijk voelt richting haar omgeving indien zij fulltime werken binnen Alliander.
- 3) Doordat vrouwen in leidinggevende functies een voorbeeldrol innemen voor andere vrouwen, nemen andere vrouwen sneller de beslissing om zich beschikbaar te stellen voor een leidinggevende functie binnen Alliander.

2.6.2. Organisatiefactoren

Ability:

- 1) Leidinggevende vrouwen binnen Alliander komen in mindere mate in aanmerking voor leiderschapsprogramma's, vanwege de genderstereotypes in de selectie die nadelig werken voor vrouwen.
- 2) De aanwezige verwachtingspatronen binnen de organisatie hebben een belemmerende werking voor leidinggevende vrouwen. Indien vrouwen zich assertief opstellen dan worden zij als negatief ervaren. Als zij zich echter minder assertief opstellen dan komen de vrouwen in mindere mate in aanmerking voor ontwikkeling en promotie.

Motivation:

- 1) De leidinggevende vrouwen binnen Alliander voelen zich niet/minder gehoord en ervaren een geringe mate van invloed op de besluitvorming vanwege de minderheidsgroep die zij vormen. Dit heeft een negatieve impact op de werktevredenheid en wordt door vrouwen ervaren als een belemmering in hun functie.
- 2) De invloed van het glazen plafond, gebrek aan uitdagende mogelijkheden en flexibiliteit binnen de organisatie heeft een belemmerend effect voor de leidinggevende vrouwen. Hierdoor zijn leidinggevende vrouwen binnen Alliander geneigd om over te gaan naar het zelfstandig ondernemerschap.

Opportunity:

- 1) Alliander is een grote (technische) organisatie waardoor van oudsher een "old-boys network" aanwezig is. Dit is van invloed op de netwerkmogelijkheden van de leidinggevende vrouw en wordt door haar dan ook als belemmerend ervaren. De leidinggevende vrouw binnen Alliander mist de "opportunity" om te presteren, omdat mannen door de aanwezigheid van de "old-boys network" makkelijker middelen werven voor de carrière vooruitgang dan zij.
- 2) De leidinggevende vrouwen met een feminiene leiderschapsstijl voelen zich genoodzaakt om zich aan te passen aan de masculiene leiderschapsstijl om serieus genomen te worden. Dit ervaren deze vrouwen als een belemmerende factor.
- 3) De leidinggevende vrouwen binnen Alliander ervaren organisatiebeleid op het gebied van werk-privé balans als een ondersteunende factor in het uitoefenen van hun functie.
- 4) Binnen Alliander bestaan (enkele) beleidsmaatregelen op het gebied van werk-privé balans, maar vrouwen voelen zich belemmerd om gebruik te maken van deze maatregelen, omdat ondersteuning en aanmoediging vanuit het hoger management en een gezinsvriendelijke organisatiecultuur ontbreekt.
- 5) De leidinggevende vrouwen binnen Alliander moeten (in tegenstelling tot de mannen) hun leiderschapsstijl en bijpassende kwaliteiten continu bewijzen.

2.6.3. Persoonsfactoren

Ability:

- 1) De leidinggevende vrouwen binnen Alliander hebben minder zelfvertrouwen en stellen zich meer bescheiden op dan de mannen. Dit wordt door de vrouwen ervaren als een belemmerende persoonsfactor.
- 2) De leidinggevende vrouwen voelen zich in hun doorgroei belemmert doordat zij als niet passend gezien wordt door de mannen in een leidinggevende functie binnen de technische sector. De aanwezigheid van technische bekwaamheden, affiniteit en interesse van de leidinggevende vrouwen heft deze belemmering gedeeltelijk op en ondersteunt leidinggevende vrouwen in haar functie.

Motivation:

- 1) De leidinggevende vrouwen binnen Alliander voelen zich gesteund en gemotiveerd door ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en een prettige werk-privé balans.
- 2) De leidinggevende vrouwen binnen Alliander ervaren mogelijkheden om parttime te werken in een leidinggevende functie als ondersteunend.

Opportunity:

- 1) De leidinggevende vrouwen binnen Alliander zijn minder geneigd om informele netwerken aan te gaan en zich extern te profileren. Dit heeft een belemmerend effect op de carrièrevoortgang van de leidinggevende vrouwen binnen Alliander.
- 2) Doordat de leidinggevende vrouwen binnen Alliander parttime werken, worden de mogelijkheden voor externe mobiliteit en promotie beperkter. Dit wordt door de vrouwen als een belemmerende factor ervaren.

2.6.4. Literatuur en de topic-list

Naar aanleiding van de literatuur over mogelijke belemmerende en ondersteunende omgevings-, organisatie-, en persoonsfactoren is een topiclist opgesteld (bijlage 1). De functie van de topiclist tijdens het afnemen van de interviews wordt verder toegelicht in paragraaf 3.3.1. (methodische verantwoording). De topics die opgenomen zijn in de topiclist zijn de volgende:

- Stereotype beeld “*male-as-manager*” (ruimte voor eigen managementstijl);
- Bewijzen van leiderschapsstijl en bijpassende kwaliteiten (succesvol leidinggevende);
- Minderheidsgroep in relatie tot invloed op besluitvorming;
- Werk-privé balans (beleidsmaatregelen & gezinsvriendelijke organisatiecultuur, ondersteuning vanuit management, thuissituatie);
- Carrièrevoortgang (carrièrekanen, genderstereotypes, aanwezigheid “old-boys netwerk”);
- Parttime werken (aanzigheid van mogelijkheden en consequenties loopbaan);
- Flexibiliteit (in de leidinggevende functie).

De invloed van de omgevingsfactoren op de organisatie- en persoonsfactoren zijn gedeeltelijk opgenomen in de topiclist, zoals het thema “*stereotype beeld ‘male-as-manager’*”. De motivatie voor deze keuze wordt besproken in het volgende hoofdstuk, de methodische verantwoording (§ 3.1.1.). Verder zijn voornamelijk organisatiefactoren in de topiclist opgenomen. Door het stellen van open vragen tijdens de interviews, zijn persoonsfactoren naar voren gebracht door de respondenten. In de hier opvolgende interviews zijn deze persoonsfactoren nagevraagd indien deze niet spontaan aan de orde werden gesteld door de respondent.

3. Methodische verantwoording

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze het onderzoek verricht is. In de eerstvolgende paragraaf komt de onderzoeksopvatting aan bod, waarna in paragraaf 3.3. de onderzoeksmethoden beschreven worden. In paragraaf 3.4. wordt de onderzoekspopulatie besproken. Hierna wordt in paragraaf 3.5. de data-analyse aan de orde gesteld. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de bespreking over de waarborging van de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.2. Onderzoeksopvatting

In dit onderzoek richt de vraagstelling zich op de betekenis die de leidinggevende vrouwen geven aan hun ervaringen. Hierbij is het doel om de situationele betekenisgeving van de leidinggevende vrouwen te beschrijven. Beschreven wordt waardoor zij bepaalde factoren als belemmerend of ondersteunend ervaren. Deze benadering past binnen het kwalitatieve onderzoek vanuit een interpretatieve onderzoeksopvatting (Boeije, 2008). Verder is in de literatuur weinig bekend over de belemmerende en ondersteunende factoren die leidinggevende vrouwen ervaren in hun functie, waardoor het onderzoek exploratief van aard is. Om de belemmerende en ondersteunende factoren inzichtelijk te krijgen volgens het perspectief van de leidinggevende vrouwen, wordt het afnemen van interviews als belangrijkste onderzoeksmethode ingezet. Het interview is een goed middel om inzicht te krijgen in gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen van de geïnterviewde ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen ('t Hart, 2005).

3.3. Methoden van dataverzameling

3.3.1. Interviews

Door het afnemen van interviews kan de situationele betekenisgeving in kaart worden gebracht. Op deze wijze kan bijvoorbeeld een verklaring naar voren komen waardoor bepaalde omstandigheden leiden tot bepaalde situaties, zoals de omstandigheden waardoor een aantal vrouwen de intentie hebben om in een leidinggevende functie werkzaam te blijven en anderen niet. In dit onderzoek zijn half-gestructureerde interviews afgenomen, deze passen goed bij het kwalitatieve karakter van dit onderzoek. Naar aanleiding van de literatuur over mogelijke belemmerende en ondersteunende omgevings-, organisatie-, en persoonsfactoren die voortkomen uit de literatuurstudie is een topic-list opgesteld. De omgevingsfactoren die van invloed zijn op de organisatiefactoren zijn niet in zijn geheel in de topic-list opgenomen. De reden hiervoor is dat de topiclist een te groot formaat aanneemt indien alle topics uit de literatuur opgenomen worden. Gekozen is om deze topics niet aan de orde te stellen, omdat dit tevens onderwerpen zijn die vanuit het perspectief van de respondenten moeilijk te beantwoorden zijn. Voor de leidinggevende vrouwen is het bijvoorbeeld moeilijk te bepalen in hoeverre de aandacht die voortkomt uit de maatschappij voor het thema "gelijkheid tussen mannen en vrouwen" en "quota voor vrouwen in topposities" zich doorvertaalt in de cultuur en beleidskeuzes binnen Alliander.

In de topic-list worden enkele hoofdvragen afgewisseld met thema's en punten om door te vragen. De topic-list is opgedeeld in open hoofdvragen die ingaan op de belemmerende en ondersteunende factoren en de gewenste interventies. Een voorbeeld van een open (hoofd)vraag luidt als volgt: *"Wat ervaar jij als belemmerende factoren om jouw functie als leidinggevende zo goed en prettig mogelijk uit te voeren?"* De interviewer heeft na de open vraag zoveel mogelijk geprobeerd om de respondent te volgen als zij over bepaalde onderwerpen begint te praten en heeft dan ook niet strikt de volgorde van de vragen op de lijst gehanteerd. Op deze wijze is er ruimte ontstaan voor de respondent om thema's aan de orde te stellen die

niet in de literatuur naar voren komen, maar die in haar beleving wel van belang zijn. Een voorbeeld van een thema dat een aantal vrouwen aan de orde heeft gesteld is: *“het aandeel van de vrouwen in de transitie”* om de belemmeringen die zij tegenkomen binnen Alliander weg te nemen of te minimaliseren. De topic-list heeft gediend als ‘conversatiehandleiding’ tijdens het interview (’t Hart, 2005) en heeft ervoor zorg gedragen dat thema’s die in de literatuur naar voren komen tijdens het interview aan de orde gesteld werden. Na het bespreken van een open vraag heeft de interviewer dan ook een aantal factoren aan de orde gesteld die in de literatuur naar voren zijn gekomen en vervolgens aan de respondent gevraagd of zij deze als belemmerend of ondersteunend ervaart. Hierdoor kan de literatuur naast de praktijk van Alliander gelegd en vergeleken worden. De volledige topic-list is opgenomen in bijlage 1.

Vrijwel ieder interview is afgenomen in een vertrouwde, rustige omgeving. Een groot aantal respondenten (managers en directeuren) hebben een kantoorruimte tot hun beschikking, waar het interview met privacy-waarborging afgenomen kon worden. Voor de overige interviews zijn afgesloten ruimtes gereserveerd op het hoofdkantoor, om zodoende te zorgen voor de benodigde rust en privacy. Eén interview is in een open ruimte afgenomen, omdat op dat moment geen afgesloten ruimte beschikbaar was. Op het moment van afname waren geen directe leidinggevendenden, collega’s of ondergeschikten in de ruimte aanwezig, echter was de kans aanwezig dat enkele personen langs zouden lopen, waardoor de respondent mogelijk beïnvloed is in haar openheid van antwoorden in het interview. In de introductie van alle interviews is de anonimiteit van de verwerking van de gegevens benadrukt en toegelicht en vervolgens toestemming gevraagd om het interview op te nemen op een voice-recorder. Door in de introductie inleidende vragen te stellen over de functie van de respondent en de visie op het onderwerp, werd een meer ontspannen en vertrouwelijke sfeer gecreëerd. Na afloop van het interview is aan de respondent gevraagd of deze een uitgewerkt interview wilde ontvangen en bij inhoudelijke fouten contact op wilde nemen met de onderzoeker. Vier respondenten wilden het uitgetypte interview niet ontvangen. De overige tien respondenten hebben het uitgewerkte interview ontvangen, waarvan geen enkele respondent contact heeft opgenomen over inhoudelijke onwaarheden. Drie respondenten hebben een bevestiging gestuurd dat de inhoud klopt.

Rol van de onderzoeker

Het feit dat de onderzoeker vrouw is, kan verschillende uitwerkingen op dit onderzoek hebben. Door een aantal uitspraken van respondenten is op te maken dat zij graag wilden dat de onderzoeker hen bevestigde in hun beleving. Zij waren geneigd om bevestiging te vragen door opmerkingen als: *“maar zo zijn mannen, toch?”* of *“dat is vervelend, ja toch?”*. Vermoedelijk voelden de respondenten zich meer vertrouwd om hun belemmeringen met een vrouwelijke onderzoeker te delen, met name indien zij over thema’s spreken waarvan zij verwachten dat *“de mannen”* dit niet begrijpen. Een vrouwelijke onderzoeker helpt hen met het openlijk spreken over de thema’s die voor hen *“als vrouw zijnde”* belangrijk zijn.

Verder kan meespelen dat de onderzoeker de vrouwen beter begrijpt, vanwege het feit dat zij ook vrouw is. Hierdoor kan de onderzoeker zich begripvol opstellen, waardoor de vrouwelijke respondent zich veilig voelt om openlijk te spreken. Een keerzijde van dit inlevingsvermogen is, dat deze voor een blinde vlek kan zorgen. De onderzoeker verwacht te begrijpen waar het over gaat en kan hierdoor geneigd zijn om enkele aspecten zelf in te vullen. Een ander negatief effect van het vrouwzijn van de onderzoeker kan zijn dat alleen vanuit het perspectief van vrouwen gekeken wordt. Zowel de onderzoekspopulatie als de onderzoeker is vrouw, waardoor niet vanuit het mannelijke perspectief gesproken wordt. Een mannelijke onderzoeker zou op dit punt van meerwaarde zijn geweest.

Ook heeft de onderzoeker gemerkt dat zij gedurende het afnemen van enkele interviews een aantal frustrerende gevoelens van de vrouwen overnam. Tijdens één interview werd dit gevoel zo sterk dat de onderzoeker op dat moment *“de mannen wel eens even recht wilde zetten”* door hen aan te spreken op

bepaalde gedragsuitingen. Na afloop van dit interview heeft de onderzoeker het interview dan ook even laten liggen, zodat de sterke gevoelens wegzakten, waardoor de onderzoeker meer objectief kon analyseren.

De onderzoeker heeft verder een sociale achtergrond (Bachelor of Social Work en Bachelor of Human Resource Management), waardoor zij zich tijdens het afnemen van de interviews steeds bewust moest zijn van het feit dat het interview niet de vorm van een hulpverleningsgesprek aan mocht nemen. De vele interviewtrainingen hebben bijgedragen aan de bewustwording van het verschil in aard en uitvoering van een interview en een hulpverlenings- of adviseringsgesprek. Wellicht heeft de sociale achtergrond van de onderzoeker ertoe bijgedragen dat zij een veilige en betrouwbare sfeer tijdens het interview kon creëren.

Een ander aspect is dat de onderzoeker affiniteit heeft met een managementfunctie en hierdoor extra nieuwsgierig is naar de feitelijke inhoud van de functies én de beleving van de vrouwen over het werken in een dergelijke functie. Deze nieuwsgierigheid heeft er aan bijgedragen dat de onderzoeker veel heeft doorgevraagd tijdens de interviews.

3.3.2. Participerende observatie

Naast de interviews, heeft een participerende observatie plaatsgevonden. De onderzoeker heeft deelgenomen aan een vrouwennetwerk-bijeenkomst (Lianne) binnen Alliander. Een belangrijke reden dat deze participerende observatie binnen het vrouwennetwerk heeft plaatsgevonden, is het feit dat Lianne in ieder interview door de respondent naar voren is gebracht. Daarnaast was het thema van de bijeenkomst *“diversiteit”*, welke aansluit op dit onderzoek. Tijdens de participerende observatie bij de vrouwennetwerkbijeenkomst waren ongeveer 30 vrouwen aanwezig. Deze vrouwen zijn allen werkzaam binnen verschillende onderdelen van Alliander. Deze bijeenkomst is bedoeld voor alle vrouwen, dus naast vrouwen in leidinggevende posities, waren ook vrouwen op andere posities aanwezig. De bijeenkomst werd geopend met de centrale vraag aan de vrouwen: *“Wat heb jij als vrouw nodig om verder te komen met diversiteit binnen Alliander?”* Vervolgens werden groepen samengesteld waarin verschillende deelonderwerpen besproken werden. Een voorbeeld van een onderwerp is: *“Bij uitvoering zijn nog steeds weinig vrouwen in de leiding, hoe kunnen we dit veranderen en hoe moet ik hier zelf mee omgaan?”* Tijdens de participerende observatie heeft de onderzoeker deelgenomen aan subgroepen waarin leidinggevende vrouwen deelnamen. Tijdens de observatie zijn notities gemaakt van de opmerkingen van de leidinggevende vrouwen.

Rol van de onderzoeker

Het ‘vrouw zijn’ van de onderzoeker heeft een belangrijke rol gespeeld in de mogelijkheid om te observeren binnen het vrouwennetwerk. Indien de onderzoeker een man was geweest, dan had de mogelijkheid om deel te nemen aan het vrouwennetwerk wellicht niet bestaan. Indien een mannelijke onderzoeker wel de mogelijkheid zou hebben gekregen om te observeren tijdens een vrouwennetwerk-bijeenkomst, dan zou het aannemelijk zijn, dat de vrouwen in het netwerk minder openlijk gesproken zouden hebben over hun belemmeringen. Ook zou de mannelijke onderzoeker in mindere mate betrokken zijn geweest bij de gesprekken over hun belevingen, die de vrouwen voerden

3.4. Onderzoekspopulatie

Door middel van interviews is informatie verzameld voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. In totaal zijn 14 interviews afgenomen. De interviews zijn afgenomen bij vrouwen die momenteel werkzaam zijn in een leidinggevende functie binnen Alliander. Met behulp van het personeelsinformatiesysteem is een totaaloverzicht verkregen van alle leidinggevende vrouwen per bedrijfsonderdeel, verdeeld in posities (teamleider, manager, directeur) en aantal dienstjaren in de leidinggevende functie. Naar aanleiding van het totaaloverzicht heeft een steekproef plaatsgevonden. In deze steekproef is ook rekening gehouden met de

spreiding van de respondenten over de verschillende bedrijfsonderdelen en managementniveaus om zodoende tot een representatief beeld te komen. Ook is rekening gehouden met een spreiding van respondenten in aantal dienstjaren in de huidige leidinggevende functie. De vrouw die het minst lang in dienst is binnen de huidige leidinggevende functie is ongeveer drie maanden werkzaam in deze functie. De vrouw die de langste periode in dienst is in de huidige leidinggevende functie is hierin 4,5 jaar werkzaam. Binnen de bedrijfsonderdelen Liandon en Endinet is niet op ieder managementniveau een positie vertegenwoordigd door een vrouw. De respondenten zijn weergegeven in onderstaand schema (figuur 9).

Bedrijfsonderdeel	Teamleider A t/m D	Manager A t/m D	Directie A en B
Liander*	4	2	1
Liandon	1	1	-
Endinet	-	1	-
Staven*	1	2	1

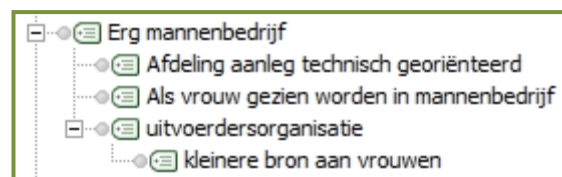
Figuur 9: Selectie van de respondenten, verdeeld over bedrijfsonderdeel en managementniveau

Benadering van de respondenten

Nadat de onderzoekspopulatie geselecteerd was, zijn de respondenten via een e-mailbericht op de hoogte gesteld van het onderzoek en dat zij in de selectie naar voren zijn gekomen (bijlage 2). In dit bericht is aangekondigd dat de onderzoeker telefonisch contact opneemt om een afspraak te maken voor het interview. Om onduidelijkheden te voorkomen, zijn de respondenten in de gelegenheid gesteld om voortijdig via e-mail contact op te nemen met de onderzoeker voor het stellen van vragen. Alle leidinggevende vrouwen waren bereid, en in de meeste gevallen enthousiast, om mee te werken aan het interview. Eén interview is uiteindelijk vervallen wegens persoonlijke omstandigheden van deze leidinggevende vrouw.

3.5. Kwalitatieve data-analyse

De gegevens van het onderzoek bestaan uit geluidsopnamen van de interviews. Deze geluidsopnamen zijn letterlijk getranscribeerd en een aantal zijn vervolgens direct geanalyseerd. De kwalitatieve analyse heeft plaatsgevonden door middel van open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Boeije, 2008). Hierbij is gebruik gemaakt van het computerprogramma MAXQDA. De eerste stap van de analyse is het open coderen. De interviews zijn in deze fase opgedeeld in tekstfragmenten, waarbij codes aan deze fragmenten zijn toegekend. Hierbij zijn in-vivo codes gehanteerd, dat wil zeggen dat de codes benoemd zijn met de begrippen die door de respondenten gebruikt zijn. Vervolgens is de stap naar het axiaal coderen gemaakt. In deze fase zijn de codes uit het open coderen geordend per interview. Eventuele synoniemen zijn geschrapt en indien nodig zijn nieuwe codes gecreëerd. Hierna zijn de interviews selectief gecodeerd. De codes uit alle interviews zijn samengevoegd, waarbij verschillende codebomen met een hoofdthema zijn ontstaan. Een voorbeeld van een hoofdthema is "Erg mannenbedrijf". Hiernaast is een voorbeeld te zien van de codeboom "Erg mannenbedrijf" met bijbehorende subthema's (figuur 10).



Figuur 10: voorbeeld codeboom "Erg mannenbedrijf"

De verschillende codebomen zijn vervolgens verwerkt tot relevante hoofdthema's in een visuele afbeelding (figuur 11). Bij het bepalen van de relevante hoofdthema's is de vraagstelling van dit onderzoek als uitgangspunt genomen.

3.6. Validiteit en betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van het onderzoek te bewaken zijn maatregelen genomen, zoals het opstellen van een onderzoeksplan, het uitvoeren van literatuuronderzoek en het bijwonen van workshops “kwalitatieve onderzoeksmethoden” op de Universiteit ten behoeve van de voorbereiding van de onderzoeker.

De geluidsopnames van de interviews komen de kwaliteit van de gegevens ten goede, vanwege het feit dat de onderzoeker zich op het gesprek kan concentreren en minder hoeft te letten op het maken van aantekeningen. Ook hoeft de onderzoeker niet te selecteren wat wel en niet genoteerd wordt (Boeije, 2008). Bij de afname van de interviews is een topiclist gebruikt, zodat een aantal belangrijke thema's in ieder geval aan bod komen. Ten gunste van de validiteit heeft de onderzoeker haar eigen rol in het onderzoek gereflecteerd in paragrafen 3.1.1. en 3.1.2. Het doel hiervan is dat de onderzoeker zich bewust is van haar achtergrond, uiterlijke verschijning en (voor)oordelen die onvermijdelijk ertoe leiden dat zij met een bepaalde blik naar het onderzoeksonderwerp kijkt (Boeije, 2008). Een ander uitgevoerde maatregel is de informatierugkoppeling naar de participanten. Tijdens het onderzoek zijn de uitgewerkte interviews voorgelegd aan de respondenten met de vraag of de informatie correct is. Vervolgens is de data-analyse systematisch uitgevoerd wat tevens ten goede komt aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

Verder heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van onderzoekertriangulatie, in de vorm van “*peer debriefing*” (Boeije, 2008). Deze triangulatie heeft plaatsgevonden door de presentatie van het onderzoeksplan en feedback van medestudenten (peers) en de onderzoeksbegeleider vanuit de Universiteit als wijze van controle van de onderzoeksopzet. Eén medestudent (co referaat) en begeleider hebben zowel kritisch gekeken naar het onderzoeksplan als naar het conceptrapport waarin voorlopige resultaten van het onderzoek weergegeven zijn. Ook is een proefinterview afgenomen in de beginfase van de dataverzameling, waarna de begeleider vanuit de Universiteit gekeken heeft naar de technische uitvoering van het interview. Op deze wijze is gecontroleerd of de informatie naar voren komt die in het interview gezocht wordt. Ook is de wijze van vragen stellen gecontroleerd, dat wil zeggen van het stellen met betrekking tot open vragen, het doorvragen en uiteindelijk het checken van de mogelijke factoren die niet spontaan aan bod gekomen zijn.

Een ander vorm van triangulatie die heeft plaatsvonden is de methodische triangulatie door het uitvoeren van een participerende observatie naast het afnemen van de interviews. Op deze wijze is duidelijk geworden dat waarnemingen worden herhaald (Boeije, 2008).

4. Resultaten

4.1. Inleiding

Dit hoofdstuk vormt een beschrijving van de resultaten uit de interviews en de observatie. De thema's zijn beschreven naar aanleiding van de interviewdata. De data die middels de participerende observatie verzameld is, past in de thema's van de interviews en zijn waar mogelijk ingevoegd in de beschrijving van de resultaten. Na de analyse van alle interviews is een visuele afbeelding van de hoofdthema's gecreëerd (figuur 11). In de visuele afbeelding staat het thema "Mannenbedrijf" centraal. In ieder interview heeft dit thema dan ook een centrale plaats ingenomen:

Ik heb altijd wel het idee dat je als vrouw ook echt als vrouw gezien wordt hier... het is wel echt een mannenbedrijf wat dat betreft. **(teamleider, R2)**

Alliander heeft veel verschillende culturen binnen Alliander zelf... het is een erg mannenbedrijf... met technische mannen. **(manager, R3)**

Ik ben volgens mij sinds mensenheugenis de eerste vrouwelijke regiomanager. *Naam afdeling* is een afdeling die technisch georiënteerd is.. ik heb geen HTS gedaan.. wel bedrijfskunde.. en ik loop 7 of 8 jaar mee in dit bedrijf en ik heb heel veel in de *naam afdeling*georiënteerde hoek gewerkt als projectmanager en teamleider.. dus.. ik ken *naam afdeling* heel goed... en daar schijnbaar mijn diensten bewezen... maar het is echt een mannenwereld. **(manager, R13)**

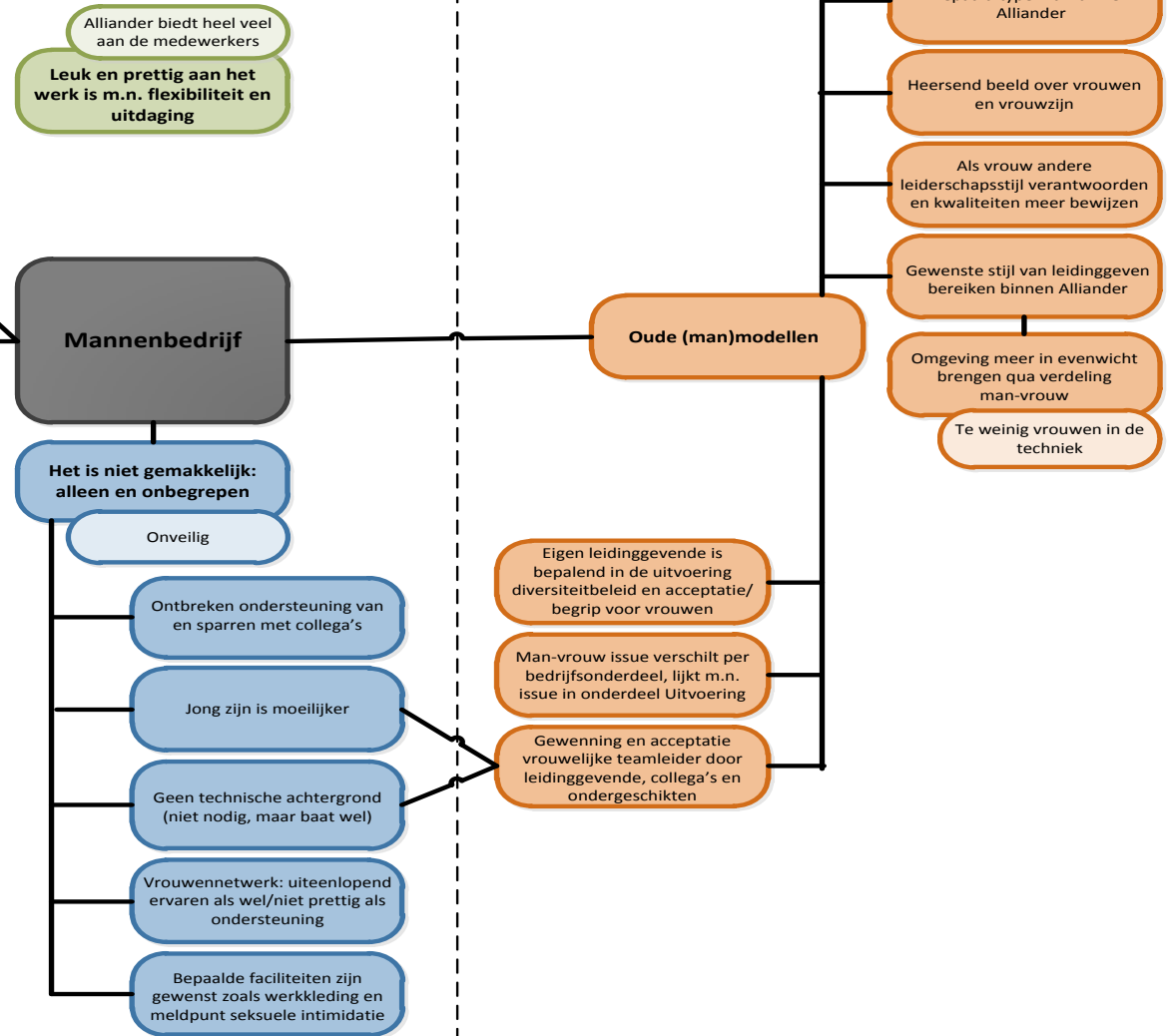
Het feit dat Alliander (van oudsher) een mannenbedrijf is, leidt in de beleving van de leidinggevende vrouwen tot een aantal belemmerende factoren en gewenste interventies. Daarnaast zien de leidinggevendenden ook een aantal ondersteunende factoren die hen helpen in het uitoefenen van hun functie. De hoofdthema's zijn ingedeeld naar persoons- en organisatiefactoren. De onderzoeker heeft ervoor gekozen om de resultaten te structureren aan de hand van de persoons- en organisatiefactoren, omdat de tekstfragmenten uit de interviews op deze wijze eenvoudiger en zonder het verlies van inzicht in de samenhang tussen de (sub)thema's gepresenteerd konden worden (figuur 11). In de beschrijvingen van de thema's zal duidelijk worden dat een aantal omgevingsfactoren van invloed is op de persoons- en/of organisatiefactoren. Zoals in de visuele afbeelding te zien is, zijn ook hoofdthema's naar voren gekomen die niet eenzijdig toe te wijzen zijn aan de persoons- of organisatiefactoren. Deze thema's liggen zowel in de persoon als in de organisatie en zijn in de afbeelding dan ook letterlijk tussen de persoons- en organisatiefactoren geplaatst.

De hoofdthema's worden achtereenvolgens besproken in dit hoofdstuk, opgesplitst in "organisatiefactoren" (§ 4.2), "persoonsfactoren" (§ 4.3.) en "factoren die zowel in de organisatie als in de persoon liggen" (§ 4.4). Verder komen de omgevingsfactoren die van invloed zijn op de persoons- of organisatiefactoren in de betreffende paragraaf aan de orde. Indien relevant wordt een onderscheid of vergelijking gemaakt tussen de leidinggevende vrouwen op verschillende posities (teamleider, manager of directeur). Ook wordt bij relevantie vermeld in welk bedrijfsonderdeel de leidinggevende vrouw werkzaam is. Er wordt aandacht besteed aan zowel de gemeenschappelijke belevingen als de individuele afwijkende belevingen van de leidinggevende vrouwen binnen Alliander. Op deze wijze ontstaat een beeld van de belemmerende en ondersteunende factoren die de leidinggevende vrouwen binnen Alliander ervaren en welke interventies zij wensen.

Persoonsfactoren



Organisatiefactoren



Figuur 11: visuele afbeelding van de hoofdthema's

4.2. Organisatiefactoren

In deze paragraaf wordt het hoofdthema besproken die als organisatiefactor te kenmerken is. In deze paragraaf wordt het hoofdthema “oude (man)modellen” uiteengezet. Dit hoofdthema bestaat uit enkele subthema’s die achtereenvolgens besproken worden, namelijk (A) “bepaald type man”, (B) “heersend beeld over vrouwen en vrouwzijn”, (C) “als vrouw andere leiderschapsstijl verantwoorden en uitleggen”, (D) “gewenste stijl van leidinggevend bereiken”, (E) “eigen leidinggevende is bepalend”, (F) “man-vrouw issue verschilt per bedrijfs onderdeel” en (G) “gewenning en acceptatie vrouwelijke teamleider door leidinggevende, collega’s en ondergeschikten”.

4.2.1. Oude (man)modellen

Een factor die de leidinggevende vrouwen als een belemmering ervaren is de aanwezigheid van oude (man)modellen binnen de organisatie. Een aantal vrouwen noemt concrete voorbeelden die zij als vervelend ervaren, zoals “standaardbrieven” die ervan uitgaan dat vrouwen minder willen werken indien zij een kind gekregen hebben. Ook de wijze van leidinggeven en de manier waarop de ‘oudere generatie’ leidinggevend omgaan met moderne regelingen, zoals “papa-dagen”, kan ervaren worden als een belemmerende factor:

‘Gefeliciteerd met de geboorte van je zoon... als je minder wilt gaan werken, dan kan je dat aangeven... en je hebt recht op.. blablabla’... als ik minder wil gaan werken? Wil je mij weg hebben ofzo..? Hoe ziet hij dat? Dat was een standaard brief die uit de systemen komt waarbij hij geen seconde heeft nagedacht.. dat is gewoon de brief en daar zet je de handtekening onder... en die gaat dan weg hè.. en ik was thuis echt zo beledigd... ik dacht echt waar heeft die man het over? Hoe kan hij nou zoiets ondertekenen? **(directeur, R14)**

Interviewer: dus je bent ook heel anders, hoor ik je zeggen,.. dan je collega-leidinggevend...?

In ieder geval van de leidinggevend die hier van nature zaten.. of van oudsher hier zitten.. hier zaten mensen in deze regio ook die echt op de regie waren, erg op de formele structuren van als de baas dat zegt dan doe je dat.. niet te veel tegenspartelen en tegensputteren.. **(manager, R13)**

Laatst ook weer.. had ik een meeting... een man die er niet bij was die had papa-middag... dus werd ook echt zo ‘papa-MIDDAG’ over gedaan... zij waren aan het klagen over zijn papa-dag... dat soort gezeur zit er best wel in... (...) en commentaar hebben van... ‘nou ik had dat nooit hoor...’ dus toen zei hij.. ‘mijn vrouw had dat voor mij over..’ nouja.. dan kan ik hem wel een linkse hoek geven. **(directeur, R14)**

Opvallend is dat in bovenstaand citaat gesproken wordt over mannen die klagen over een “papa-dag”. In dit voorbeeld ervaart de vrouw een belemmering of irritatie op het moment dat de mannen commentaar uitten op een collega-man die zorgtaken op zich neemt. Tijdens de vrouwen-netwerkbijeenkomst werden ook ervaringen van vrouwen gedeeld die overeenkomen met de bovenstaande citaten, een vrouw citeerde een opmerking van haar mannelijke collega-leidinggevende die zij als belemmerend ervaart: “mijn vrouw heeft altijd thuis gezeten”.

Een andere belemmering die een aantal vrouwen tegenkomt is het feit dat de mannen “betuttelen”. Dit komt tot uiting in het ongevraagd overnemen van als ‘lastig’ beschouwde taken tot het automatisch aanpassen van de achternaam in de persoonlijke gegevens van de vrouw indien zij trouwt. Enkele vrouwen benadrukken dat een dergelijke houding van de mannen niet verkeerd bedoeld wordt, maar dat dit wel maakt dat zij zich niet altijd serieus genomen voelen:

We (de organisatie Allander in haar geheel) zijn gewoon betuttelend. Allemaal van die oude modellen en daar gaan we vanuit... en dat moet dan kloppen. Als je als vrouw trouwt in dit bedrijf, dan krijg je vanzelf twee achternamen in je emailadres... misschien wil je dat wel helemaal niet, misschien heb je wel helemaal niet de naam van je man aangenomen. **(directeur, R14)**

Soms willen ze (de mannelijke collega’s) een beetje betuttelen.. de mannen... vanaf het begin dat ik binnen ben gekomen.. of daarvoor eigenlijk al.. waren er best wel veel problemen in mijn team en ik merk heel erg dat ze me soms erbuiten willen houden, weet je wel.. ‘ah joh, laat *naam* maar effe, dat lossen wij wel even voor haar op’, dat soort dingetjes.. dat vind ik een beetje jammer soms, dan denk ik ‘waarom? ik kan dat net zo goed als jullie..’ (...) ik denk dat ze vaak niet eens in de gaten hebben dat ze mij op die manier er buiten zetten.. ik denk dat ze het

echt doen van 'ah, dat doen we effe voor haar, lekker makkelijk dan hoeft ze het zelf niet te doen.' **(teamleider, R8)**

Daar heb ik ook wel verhalen van gehoord, over mannen die dan zich een soort vaderlijk gaat opstellen tegenover de vrouwelijke leidinggevende... dat is één aspect... of ik kan me voorstellen dat vrouwen niet gezien worden als potentiële leidinggevers zo van 'kan dat?' .. ik bedoel 'wij zijn monteurs, stoere mannen..' **(manager, R3)**

Verder benoemt een vrouw een belemmerende omgevingsfactor die van invloed is op de persoons- en organisatiefactoren, namelijk dat het algemeen minder geaccepteerd wordt indien een vrouw een drukke baan heeft in combinatie met een gezin:

Als een man een drukke baan heeft, vindt iedereen heel normaal... ja... vervelend.. ik merk wel als mannen hard werken en een drukke baan hebben wordt dat geaccepteerd.. hè.. ook buiten Alliander, ook gewoon in de maatschappij.. en als vrouwen een baan hebben en weinig hun kinderen zien, daar moet je dan wel wat over uitleggen, zo is het ongeveer... **(manager, R13)**

Een andere vrouw geeft aan dat zij merkt dat een aantal mannen in topfuncties binnen Alliander een beeld hebben dat werken meer aan mannen besteed is dan voor vrouwen. Vooral indien de vrouwen kinderen krijgen laten de mannen weten dat zij van mening zijn dat werken hier niet bij past:

Ik heb wel eens gehad dan zit je bij een overleg en... dat waren twee directeuren die waren aan het praten over.. ja 'die vrouwen moesten maar zo nodig werken... en kinderen krijgen.. en dat kan niet allemaal'.. ik zat het aan te luisteren en ja.. moet ik hier op reageren? ..laat ook maar.. ik denk ja.. dat is dus wel het beeld dat zij hebben... 'dat kan niet'. Dat soort mannen hebben we hier zeker wel rond lopen. Ten eerste vind ik het best wel onbeschoft, omdat ze weten dat ik ook een paar kinderen heb en in principe in datzelfde parket zit... daarnaast denk ik van oeh.. ja, die types hebben we ook... en dat zijn dan mannen van in de 50.. **(manager, R5)**

4.2.1. A) Bepaald type man

Een groot aantal leidinggevende vrouwen, binnen alle managementlagen, geven aan dat zij belemmeringen ervaren door de oudere mannen die in dienst zijn binnen Alliander. Ook de (gedragingen en opvattingen van) mannen die al veel dienstjaren binnen Alliander werken, worden in veel gevallen als belemmerend ervaren. De redenen die de vrouwen hiervoor aandragen zijn voornamelijk de beleving dat een groot aantal oudere mannen meer moeite hebben met het accepteren van vrouwelijke leidinggevende(n) (collega's). Ook ervaren leidinggevende vrouwen dat zij minder snel serieus genomen worden door dit type man, omdat zij vrouw zijn:

Er zitten veel oudere mensen.. die al lang bij het bedrijf zitten.. ja dat maakt het ook dat daar juist moeilijk om veranderingen door te voeren.. je merkt echt dat mensen gewoon niet gewend zijn om anders te denken, anders te doen, daarin mee te kunnen gaan... gauw van 'het is toch allemaal goed zo' en zo niet: 'vroeger was het beter...' (...) dus dat is best lastig, zeker voor mijn teamleiders, die hebben daar veel meer mee te maken... om zo'n club goed aan te sturen... dat vereist wel wat leidinggevende capaciteiten.. **(manager, R12)**

Waar je mee te maken hebt is dat er een garde zit die al jaren teamleider is en midden 40 is en daarom op hun mak zitten en tot eind der tijden zo blijven zitten.. daar moet je wat mee.. met die club.. want mensen die nieuw binnen komen kan je zeggen.. die kan je ontwikkelen.. daar kan je wat mee doen.. maar die mensen die er al 150 jaar zitten.. geworven door eeuwige ervaring zeg maar... dat is gewoon heel lastig. En dat is ook de garde die er het meeste moeite mee heeft dat er vrouwen zitten op die plekken. **(teamleider, R1)**

Ik heb wel het idee dat een aantal mannen... een beetje het haantjesgedrag hebben... dat ze dus niet zo snel meegaan en niet zo snel luisteren.. en dan krijg ik ook wel eens de indruk dat als je een vrouw bent, dat dat niet meewerkt... (...) zeker aan de top... dan merk je zeker wel een aantal mannen die hier al heel lang werken dat die daar, of het bewust of onbewust is weet ik niet, maar daar toch wel enig verschil in zien *(tussen mannen en vrouwen)*... **(manager, R5)**

Weerstand...bij de oudere werknemers.. het is een mannenmaatschappij.. ik heb zelf het vermoeden dat er een bepaald soort mannen moeite hebben met een vrouw als leidinggevende...ik kom natuurlijk binnen... zij hebben natuurlijk al heel lang ervaring en ik.. ja.. qua technische dingen, ik weet in grote lijnen wel wat, maar ik word nog wel eens voor de gek gehouden...**(teamleider, R4)**

4.2.1. B) Heersend beeld over vrouwen en vrouwzijn

Een aantal leidinggevende vrouwen, met name op management en directieniveau, geven aan dat zij ervaren dat er een beeld heerst binnen Alliander over vrouwen. Zij voelen zich soms niet serieus genomen doordat mannen hen op een bepaalde manier bejegenen. Hierbij gaat het vooral om de wijze waarop de vrouwen aangesproken worden of de wijze waarop over hen gesproken wordt, zoals *“meisje van communicatie”*:

Het beeld van en vrouwzijn en in een bepaald soort rol.. (...) je merkt dat mannen dan op een bepaalde manier reageren.. en van communicatie... dus ook nog een beetje.. ‘ach, meisje van communicatie..’ zo.. daar loop ik wel eens tegenaan.. dat laatste met name... ik ben daar namelijk heel erg fel op.. vind ik héél vervelend.. heel soms krijg je het gevoel dat je daardoor niet serieus wordt genomen.. **(manager, R9)**

Ook ervaren enkele vrouwen dat zij binnen de organisatie niet als gelijkwaardig aan mannen worden gezien. Op het moment dat het thema diversiteit besproken wordt in vergaderingen, dan wordt volgens een respondent het beeld geschetst dat een team minder goed presteert indien hier vrouwen aan toegevoegd worden. Ook wordt volgens een vrouwelijke directeur deze onderliggende boodschap meegestuurd in wervingscampagnes. Deze vrouw verwacht dat deze campagne een andere vorm had gekregen indien meer diversiteit (qua man-vrouw verdeling) binnen het team dat deze campagne opgezet heeft aanwezig was:

Waar we op een gegeven moment een discussie over gehad hebben hè, van ‘hoe krijg je nou meer vrouwen...’... op een gegeven moment, nog zo’n cultuurdrager.. ‘vrouwen en andere gehandicapten’.. (...) Die was heftig.. (...) Dat idee van vrouwen en andere gehandicapten.. ik blijf het maar even herhalen.. daar zit eigenlijk het idee van eigenlijk is het het beste als je een mannenteam hebt en is het per definitie een stapje terug als je vrouwen en andere gehandicapten gaat toevoegen... **(directeur, R10)**

Ook voor die monteurs.. er is zo’n postercampagne.. voor... ik geloof veilig werken.. een hele coole, soort machotype jongen.. daar staat zo’n huisvrouw halfnaakt erachter.. heb je het ook gezien ? in feite moet je die verbieden... ik heb dat aangekaart in het directeuroverleg.. om even te zeggen, het werd niet helemaal opgepikt.. een reactie was,.. ‘de vrouwen vinden juist de poster leuk, hij hangt aan de muur’.. ja, dat klopt ook, die jongen ziet er heel leuk uit.. maar het gaat om het beeld dat je vervolgens meestuurt.. die onderliggende boodschap meesturen, dat gebeurt voortdurend en bij deze campagne was dat heel duidelijk. **(directeur, R10)**

4.2.1. C) Als vrouw andere leiderschapsstijl verantwoord en uitleggen

De leidinggevende vrouwen merken over het algemeen dat zij een andere leiderschapsstijl hanteren dan hun mannelijke collega’s. Een aantal aspecten die de vrouwen onder de mannelijke leiderschapsstijl vinden passen is het *“daadkrachtig”*, *“confronterend”* en *“stevig”* moeten zijn:

Af en toe merk je dat ik de vrouw ben en zij de mannen... hoe ik er dan tegenaan kijk of ik hoe ik met iets omga... en... af en toe merk ik dan wel dat ik meer geneigd ben om uitgebreider over de zaken letterlijk te praten... of over stukken.. gevoelens dat er nog bij komt.. en bij mannen is dat heel snel erover heen stappen... dat merk ik wel.. dan zie je toch een andere benaderingswijze. **(manager, R12)**

Eén leidinggevende vrouw merkt op dat ook vrouwen over een ‘mannelijke’ leiderschapsstijl kunnen beschikken. Zij benoemt hier overigens ook bij dat het mogelijk is dat deze vrouwen een ‘mannelijke’ leiderschapsstijl uit noodzaak hebben aangeleerd, terwijl deze niet van nature bij deze vrouwen past:

Overigens is het niet zo dat alle vrouwen per se.. je hebt ook hele mannelijke stijlen bij vrouwen hè... het is even de vraag of het echt bij hun past of dat ze die aangeleerd hebben van nou, dat is de stijl die je moet hanteren.. dat is even de vraag.. daarom is het zo belangrijk om bij je eigen stijl te komen hè.. bij je eigen manier waarvan je denkt dat goed is.. en je hebt mannen die juist veel meer vrouwelijke aspecten laten zien... en daarom gaat het erover dat het geen issue moet zijn.. dat het veel meer moet gaan over ‘jongens hoe kunnen we de resultaten bereiken, wat speelt er nou bij mensen.. hoe krijgen we de mensen mee?’.. daar gaat het over... **(manager, R3)**

Het hierboven genoemde sluit aan bij de uitspraken van een aantal andere vrouwen, die benoemen dat zij geneigd zijn om een overlevingsstrategie toe te passen, waardoor zij hun leiderschapsstijl aanpassen aan de dominerende mannelijke stijl. Deze overlevingsstrategie wordt verder beschreven in paragraaf 4.3.1.: *“Mentale modellen in jezelf”*.

Tijdens de vrouwen-netwerkbijeenkomst wordt genoemd dat binnen Alliander voor zowel mannen als vrouwen “*de norm heerst om mannelijk te acteren*”. In de interviews komt dan ook naar voren dat voor vrouwen de dominantie van een mannelijke leiderschapsstijl als extra moeilijk ervaren kan worden. Met name op het moment dat zij op zoek zijn naar hun eigen stijl, worden zij snel beïnvloed door een dominante groep. Het gevoel heerst ook dat een afwijkende stijl als een tekortkoming gezien wordt. Volgens een aantal vrouwen bestaat een beeld binnen Alliander over hoe een leider dient te zijn en dit kan als belemmerend ervaren worden indien zij hier niet in past:

Je bent op zoek naar je eigen stijl en je wilt zo dicht mogelijk bij jezelf blijven.. en ik zat dan wel in managementteams waar je voelde van.. dat je meer met je vuist op tafel moest slaan... en daar ga je een soort tussenweg creëren, wat ik nu niet meer doe. **(manager, R3)**

Het beeld van wat je moet hebben om zeg maar leider te zijn... dat is de belangrijkste belemmering.. en elk gedrag dat afwijkt van hoe zo'n gorilla zich zou gedragen wordt gezien als een tekortkoming.. (...) nou dan kan je dus oefenen je als gorilla te gedragen, die oefeningen heb ik gehad en ik werd er helemaal gek van.. ik kreeg er nachtmerries van omdat je gedwongen wordt in gedrag dat niet bij je past...(...) Dat soort archetypes maakt dat elk afwijkend gedrag als tekortkoming wordt gezien.. dat is de belangrijkste belemmering (...) wat er dan gebeurt dat er eigenlijk van dat soort denkmodellen ook over dat soort onderwerpen gesproken wordt.. en als je als vrouw daartussen loopt.. je dus min of meer de hele tijd te horen krijgt dat je tekort schiet.. en dan vragen ze van ja.. wat hebben we dan gezegd.. dan is het heel moeilijk om precies voorbeelden te noemen, omdat het eigenlijk gewoon de hele dag door gebeurt.. en.. dat is het lastige. **(directeur, R10)**

Doordat de leiderschapsstijl als afwijkend ervaren wordt door de vrouw en haar omgeving, merkt zij dat ze uit moet leggen dat zij een andere stijl van leidinggeven heeft en in het bijzonder dat haar leiderschapsstijl minimaal net zo goed is als de dominerende leiderschapsstijl:

Je moet soms toch moet uitleggen of verwoorden dat je een andere stijl hebt.. in die zin heb ik dat toch soms wel als belemmerend ervaren... dat wanneer er toch gedacht wordt van nou, 'je moet daadkrachtig zijn... en je moet confronterend zijn en je moet stevig zijn'... dat zijn van die mannelijke aspecten die in de functie kunnen zitten, dat je als vrouw eigenlijk moet uitleggen van ik ben ook stevig, maar mijn aanpak is anders, mijn benadering is anders... maar... de basis is een rechte rug.. en dat ik dat voor elkaar wil krijgen, alleen de weg ernaar toe is anders.. en ik heb wel ervaren dat ik dat wel heb moeten uitleggen wat mijn stijl is.. (...) aangezien ik altijd in mannenbedrijven heb gewerkt, verzekering, bank en dus dit technische bedrijf.. is dat dus belangrijk om dat expliciet te maken.. want anders denkt men mogelijk dat je te zacht bent.. of niet heel resultaatgericht of niet heel erg doelgericht of.. dat soort dingen.. dus het bespreekbaar maken van je eigen stijl.. hoe je dat denkt te doen en hoe je resultaten denkt te bereiken en waarom dat goed is zoals jij dat denkt te doen.. dat is wel een belangrijk punt.. ja.. wat ik uiteindelijk heb opgepakt.. en dat komt wel omdat ik dat op enig moment als belemmerend heb ervaren **(manager, R3)**

In de vrouwen-netwerkbijeenkomst geven een aantal vrouwelijke leidinggevers daarbij ook aan dat vrouwen hun kwaliteiten meer moeten bewijzen, naar zowel haar mannelijke als vrouwelijke collega-leidinggevers.

4.2.1. D) Gewenste stijl van leidinggeven bereiken

Een belangrijk thema dat de leidinggevende vrouwen vaker naar voren halen is de gewenste ruimte voor hun leiderschapsstijl. Zij vinden het van belang dat alle leidinggevers binnen Alliander meer empathie ontwikkelen voor hun ondergeschikten en collega-leidinggevers, zodat de leidinggevende vrouwen ruimte ervaren voor hun inbreng:

Gewoon empathie voor elkaar.. voor dat wat er om ons heen gebeurt.. gewoon aanvoelen wat nodig is.. dat is het eigenlijk hè.. aanvoelen wat nodig is.. en op het moment dat je iets aanvoelt wat nodig is maar niet helemaal jouw ding is, toch de ruimte geven om dat te doen... dus voor die directeuren die heel erg blauw gestuurd zijn.. ook de ruimte geven aan mensen die iets anders inbrengen... en dat ze zeggen.. 'Goh, waarom zeg je dat? Dat is interessant.. waarom wil je dat nou inbrengen? Waarom is dat voor jou zo belangrijk?' **(manager, R9)**

Vrouwelijke teamleiders geven aan dat het belangrijk is dat de gewenste leiderschapsstijl meer uitgesproken wordt en dat de mensen die hier niet in meegaan gecoacht worden en een training aangeboden krijgen waarbij hen een spiegel voorgehouden wordt. Een vrouw geeft daarbij aan dat het van belang is dat Alliander

meer initiatief neemt in het maken van keuzes en meer durft uit te spreken dat een leidinggevende niet meer past binnen de gewenste cultuur van Alliander:

Gewoon goed uitspreken welke stijl je prefereert.. of bij welke stijl van leidinggeven je belangrijk vindt.. (...) en ook eens mensen inzicht geven hoe het op die manier zou kunnen... en mensen die dat bijvoorbeeld al meer hebben.. dat ook openlijk belonen.. ja belonen is een groot woord, maar de waardering uitspreken... of als voorbeeldgedrag te laten zien zodat anderen meegaan.. en als iemand anders niet meekomt in leiderschapsstijl.. die ook echt coachen daarin en ook de spiegel voor durven houden... (...) goede coaching geven aan mensen die daar wat meer moeite mee hebben en daarin ook keuzes durven te maken als iemand daar niet in meekomt.. keuzes maken van 'dan kan het hier nu even niet verder... dat wil niet zeggen dat jij geen goede leidinggevende bent, maar op dit moment past het niet binnen deze cultuur... binnen deze tijd van Alliander...' **(teamleider, R11)**

Als ik soms mijn collega's bezig zie dan denk ik echt.. 'jij zou ook wel een traininkje kunnen gebruiken hier en daar'.. en dan heb je het weer over die oudere garde teamleiders die hun plek veroverd hebben... het is toch altijd ZIJN plek.. die hij veroverd heeft door inhoudelijk kennis.. maar als je het hebt over competenties of managementstijl.. dan kan daar nog wel hier en daar wat aan gebeuren... maar je moet daar ook voor open staan... je moet durven kritisch naar jezelf te kijken...(..) want je hebt dan een training waarbij je helemaal leert hoe je moet reageren.. maar het is verdomd lastig als je iemand tegenover je hebt zitten die gewoon zo'n dikke plaat voor z'n hoofd heeft en altijd vindt dat hij het helemaal geweldig doet.. dat maakt het wel heel lastig.. want op een gegeven moment denk je ook ja... 'het komt toch niet binnen wat ik tegen jou zeg'.. dus het zou wel helpen als over de hele laag teamleiders daar wat in geïnvesteerd zou worden. **(teamleider, R1)**

Een vrouwelijke manager geeft ook duidelijk aan dat het belangrijk is dat er een balans komt tussen leidinggevendens die al lang binnen Alliander in dienst zijn en nieuwe instroom van leidinggevendens, om zodoende een gewenste leiderschapsstijl te bereiken:

Ik denk dat er gewoon meer balans moet komen.. wat er werkt en nieuwe instroom... (...) ja, wat kunnen ze er aan doen..? wachten tot mensen weggaan... of weggestuurd worden.. en ik denk dat daar nog veel meer, ook op hoge posities, echt letterlijk meer gewisseld kan worden.. door echt nieuwe instroom van buitenaf.. **(manager, R12)**

Een aantal leidinggevende vrouwen op managementniveau geven aan dat een leiderschapsprofiel is opgesteld die de leidinggevende vrouwen kan ondersteunen. De ondersteuning zit voornamelijk in het feit dat de competenties "*sensitiviteit*" en "*empathie tonen*" opgenomen zijn. Deze zijn meer als vrouwelijke competenties te kenmerken. Op deze manier wordt op een formele wijze ruimte geboden aan dergelijke meer vrouwelijke competenties:

Door het leiderschapsframework te introduceren wat we nu hebben...waarbij een heel aantal competenties ook zijn beschreven waar ook echt een aantal meer vrouwelijke competenties inzitten... dus daarmee krijgen we ook in managementteams de competenties op tafel.. dus ook voor mannen worden dat belangrijke competenties.. dan krijg je zeg maar in je kader, waarop we leidinggevendens aanspreken of beoordelen en ook aannemen, variëteit aan competenties en niet alleen de mannelijke kant, maar ook de vrouwelijke kant.. dus daarmee creëer je ook een context voor vrouwen, die makkelijker wordt voor ze.. omdat die competenties zo belangrijk worden gevonden.. dus je creëert een omgeving waarin die competenties er ook mogen zijn. **(manager, R3)**

We hebben een leiderschapsprofiel, daar staat ook in 'sensitiviteit' en 'empathie tonen'.. en daar doen we echt wel wat mee.. maar het is vooral nog aan papier toevertrouwd.. en we proberen dan binnen de bedrijfsonderdelen daar wel wat mee te doen, we hebben een transitieteam en adviesgroepen, nou.. afdeling communicatie en HRM proberen dat wel in te brengen, maar het is nog wel ver van mijn bed, want mensen zijn ook nog niet gewend om daar echt voor open te staan.. die hebben ook zoiets van 'we moeten al zoveel gelul.. waarom moeten we dat.. hoezo empathie..?' hè.. 'ik moet gewoon mijn werk doen'.. dus ik denk ook.. dat je op termijn op zoek gaat naar steeds meer andere type leiders.. die ook dat stuk meenemen.. en die dus ook door empathie ruimte bieden aan een ieder die daar aan tafel zit. **(manager, R9)**

Zoals ook in het citaat van de vrouwelijke manager (hierboven) naar voren komt, is een vaker gehoord punt van kritiek dat het leiderschapsprofiel slechts "*aan het papier is toevertrouwd*". Een vrouwelijke directeur benoemt dat het opstellen van een leiderschapsprofiel niet voldoende is, aangezien dit de selectie van sollicitanten niet zal beïnvloeden. De keuze van een sollicitant wordt in de eerste milliseconden door een eerste indruk van de selecteur bepaald, waardoor het leiderschapsprofiel niet zal voldoen om vooroordelen

weg te nemen. Een interventie die hierbij benodigd is, is het samenstellen van een selectieteam dat past binnen het profiel:

Zodra ze konden kiezen ze toch die gorilla,.. zo moet je die belemmering zien.. die is heftig aanwezig.. en omdat het onbewust is.. dus hoe werkt dat bij selecteren van mensen (...) iedereen weet dat eigenlijk in die eerste seconden de belangrijkste keuze al gemaakt is... nou.. dan kan je een competentieprofiel instellen zoals de nieuwe leiderschapsstijl.. maar dat past toch niet in die eerste milliseconden.. dan hebben ze gewoon vanuit hun eigen gevoel al lang die stap gezet.. dus wil je dat veranderen, dan zit dat bij die beleving van 'wat is een leider' en dat soort belemmeringen.. die zijn er enorm.. (...) dus 'ik moet niet selecteren, dan moet ik aan anderen overlaten',.. stel maar een team samen van mensen die passen in het competentieprofiel en laat die de keuze doen...(..) en in ieder geval bewust met jouw beperking omgaan.. namelijk dat je kiest met vooroordelen...
(directeur, R10)

Volgens een aantal leidinggevende vrouwen is de eerste stap om de gewenste stijl van leidinggeven binnen Alliander te bereiken door bewustwording dat er een leiderschapsbeeld heerst:

Het boven tafel halen van wat dat leiderschapsbeeld is, even duidelijk gemaakt als de gorilla.. dat is een meest essentiële ontwikkeling om een stap verder te komen.. door de vragen te gaan stellen van 'waarom wil je eigenlijk een gorilla..? Omdat ik dat zo geleerd heb..?' dat is een archetype dat zo meegaat... bij mannen en vrouwen.. **(directeur, R10)**

Een goede manier om deze bewustwording te bereiken is in de beleving van leidinggevende vrouwen het probleem te benoemen. Zoals ook het vorige citaat laat zien, is het volgens hen vooral belangrijk om met elkaar in gesprek te gaan en vragen te stellen: *"dat zet dan aan het denken.. dus in eerste instantie is niet meer nodig dan dat.. er gewoon over te hebben, benoemen wat er is.. en dat is het heel vaak.. benoemen wat er is."* (manager, 9).

Omgeving meer in evenwicht qua verdeling man-vrouw

Een belangrijke interventie die leidinggevende vrouwen benoemen om de gewenste leidinggevende stijl binnen Alliander te bereiken is het aanbrengen van meer evenwicht in de verdeling van mannen en vrouwen in teams:

Dat we daar dus gewoon gaan kijken.. type leiders die open staan voor mensen.. die in de basis sensitiviteit en empathie in zich hebben.. en dan op de thema's waar we op moeten werken tot de personen die er zitten.. tot hoe je dan met mensen daarmee omgaat.. gevoelig zijn voor de buitenwereld en alles wat daar speelt en dat in ons werk mee te kunnen nemen.. **(manager, R9)**

Een aantal vrouwen geeft ook aan dat het alleen al als ondersteunend wordt ervaren indien zij een vrouwelijke collega in haar team heeft:

Ik vind het toch ook wel leuk dat ik vrouwen in mijn team heb.. als we het dan toch over vrouwen hebben.. dat vind ik leuk.. ik zou het wel missen als het helemaal niet zo was.. dat was dus in mijn andere functie.. toen had ik niet echt direct een vrouwelijke collega. Dan heb je soms gewoon effe een vrouwenpraatje.. gewoon van die stomme dingetjes.. **(teamleider, R8)**

Door een vrouwelijke directeur wordt concreet benoemd dat er een verschil is in percentage vrouwen per bedrijfsonderdeel. Zij vindt het opvallend dat de verschillen per bedrijfsonderdeel erg hoog oplopen:

Moet je maar eens naar de targets gaan kijken.. je moet maar eens de dashboards opvragen... dan kan je zien... bij ICT... de KPI dashboard is 20 procent hè... percentage vrouwen... bij ICT hebben ze opgenomen 2... dan denk je 2 procent? Nee 2... op 600 man.. 2 vrouwen... nou... dat kan je toch niet serieus nemen? Dat is toch geen aantal? Dit kan echt niet waar zijn... we hebben nu een nieuwe CEO dus hier gaan we opnieuw over in gesprek... maar ja.. je moet maar eens gewoon kijken, wat daar allemaal instaat... en sommigen gaan echt heel goed... (...) er zitten grote verschillen tussen bedrijfsonderdelen... **(directeur, R14)**

De leidinggevende vrouwen bespreken ook op welke wijze tot meer evenwicht in de verdeling van mannen en vrouwen in teams kan komen, namelijk dat het belang van diversiteit in teams in minder abstracte termen uitgelegd moet worden binnen Alliander:

Vooral het gevoel hebben waarom het dan zo is en niet met abstracte termen van 'je moet een afspiegeling van de maatschappij zijn'... dan ga je dus over dingen ver van je bed show discussies zijn dat... van je moet terugpakken, waar gaat jouw team zich nou mee bezig houden...(directeur, R10)

Tijdens de vrouwen-netwerkbijeenkomst werd tevens geopperd dat het belang van diversiteit breder gedragen moet worden. De vrouwen benoemen dat het van belang is om "iets te doen" om bewustwording van het belang van diversiteit te creëren. Enkele ideeën die genoemd zijn luiden als volgt: "*andere bedrijven met successen door diversiteit als voorbeeld aandragen*", "*een programma met diversiteitsmanager instellen, zodat diversiteit hoog in de organisatie gedragen wordt*", "*het opstellen van een actieplan om diversiteit te realiseren*" en "*door middel van een spel of training de noodzaak of het belang laten ervaren*".

Verder wordt in de interviews benoemd dat meer diversiteit bereikt kan worden door een andere vraag te stellen, namelijk door de vragen "*Wat heb ik nodig in mijn team?*" en "*Hoe zit mijn team in elkaar?*" (vrouw, directeur, 10).

Een vrouwelijke teamleider benoemt tot slot dat de onevenwichtige verdeling in enkele bedrijfsonderdelen verklaard kan worden door de omgevingsfactor dat weinig vrouwen werkzaam zijn in de technische functies. Zij geeft aan dat het tevens goed zou zijn om meer vrouwen te werven vanuit technische studies voor de technische functies, zodat ook vanuit de technische functies enkele vrouwen door kunnen groeien naar de functie van teamleider.

4.2.1. E) Eigen leidinggevende is bepalend

Voor de leidinggevende vrouwen is het belangrijk hoe haar leidinggevende met haar omgaat. Hier draait het vooral om de uitvoering van diversiteitsbeleid en het tonen van begrip voor de leiderschapsstijl:

Mijn baas is er ook heel blij mee... de rol oppakken zoals we het oppakken.. hij zoekt ook heel erg naar de kracht van diversiteit... en dan gaat het niet alleen over vrouwen... (...) dat helpt ontzettend. Ik bedoel, als hij er niet achter staat... dan is het best wel moeilijk om ook het verschil te maken... (directeur, R14)

Stel je bent eerder een peoplemanager.. echt meer op processen en dergelijke en minder op de inhoud en meer voor de mensen.. die leidinggevende die vanuit de inhoud (*doorgegroeid vanuit een technische functie*) komt, die heeft daar minder affiniteit vanuit nature mee want die is begonnen vanuit de techniek.. dus dan ontbreekt het aan beide kanten... en als je een manager hebt die dat beide heeft dan gaat het goed. (teamleider, R11)

Ook speelt de eigen leidinggevende een bepalende rol in hoeverre een vrouw gebruik kan maken van bepaalde ondersteunende factoren. Een aantal leidinggevers blijken bijvoorbeeld te verschillen van mening of het mogelijk is om als leidinggevende parttime te werken:

Mijn direct leidinggevende... ja dat blijft heel belangrijk.. in één van de eerste functies had ik een leidinggevende die zei 'ja de directeur vind het gewoon niet goed dat mensen parttime werken, punt, einde discussie'... ja.. dus het is heel erg bepalend waar je denk ik zit en bij wie je zit.. en wat voor relatie je daarmee hebt.. (manager, R6)

Het is wel een beetje afhankelijk van wie daar staat... maar mijn huidige leidinggevende.. ja.. prototype van heel makkelijk.. 'alsjeblieft.. doe het maar zelf'.. (...) dit is*naam leidinggevende* die hier zit zeg maar.. die zit nog niet zo heel lang.. maar die is ook heel erg van maximale ruimte en vertrouwen.. dat geeft hij wel... vind ik het heel fijn ja...(manager, R5)

Het thema "*mogelijkheden om parttime te werken*" wordt in paragraaf 4.3.2 C. verder besproken. Tenslotte geven enkele leidinggevende vrouwen aan dat het hen ondersteunt indien haar leidinggevende een vrouw is:

Voor het eerst in mijn leven heb ik een vrouwelijke leidinggevende.. en ik vind het heel fijn.. ja.. toch een soort van dat je net als mannen onder elkaar die elkaar snappen.. vrouwen onder elkaar snappen elkaar ook makkelijker.. (manager, R9)

4.2.1. F) Man-vrouw issue verschilt per bedrijfsonderdeel

Een groot aantal leidinggevende vrouwen geven aan dat er een verschil bestaat in het “*man-vrouw issue*” per bedrijfsonderdeel. Een aantal vrouwen merken dat zij of collega-leidinggevende vrouwen in het bijzonder minder serieus genomen worden en meer alleen staan binnen het bedrijfsonderdeel Uitvoering. De redenen die hiervoor gegeven worden zijn dat “*het mannelijke*” in dit onderdeel het meest overheersend is en dat een groot aantal van deze mannen voornamelijk technisch gedreven is, waardoor een vrouw minder verbinding heeft met de mannelijke collega’s en minder snel geaccepteerd wordt:

Bijvoorbeeld, je hebt ook een operationeel overleg van het MT uitvoering,.. (...) daar zitten dan een aantal directeuren van uitvoering en daar kom ik dan wel eens om iets te presenteren of te bespreken en dan neem ik ook voor ‘dan ga ik dit zeggen, dat zeggen en dat zeggen..’ en je merkt dan dat de dynamiek zo anders is in dat team.. dat je niet echt ruimte voelt om dingen in te brengen die meer aan de zachte kant zitten... omdat je dan denkt van ja... ‘dan word ik niet meer serieus genomen’.. **(manager, R9)**

Ik kom vanuit klant en service, dat is administratief gerelateerd en (...) je hebt daar evenveel mannen als vrouwen... of misschien zelfs iets meer vrouwen in je team zitten dan vaak mannelijke medewerkers.. ik denk niet dat er bij klant en service zoveel vrouwelijke teamleiders hun functie verlaten.. ik denk meer vanuit de technische hoek, meer bij Uitvoering.. dat kan ik me voorstellen, dat is echt techniek gedreven.. en als je geen technische achtergrond hebt.. dat is het lastiger om mee te praten zeg maar, in het werk wat de mensen doen. (...) Stel dat het management dan ook heel erg inhoudelijk vanuit de techniek is doorgegroeid.. dan voel je ook best wel alleen staan... ja.. je hebt gewoon minder verbinding.. punt. **(teamleider, R11)**

Ik denk bij staf-onderdelen is dat veel minder aan de hand... dat gevoel van.. ‘kan dat nou een vrouw die mij leidinggeeft’.. ik denk in die uitvoeringsorganisatie wel... daar zal je echt toch wel meer werk moeten doen om het geaccepteerd te krijgen om überhaupt vrouwen in de positie te krijgen... om dat te kunnen gaan doen.. dus... ja, je ziet wel verschil in carrièrekansen.. carrièremogelijkheden... **(manager, R3)**

Wij hebben het nooit over van ‘goh, wij vrouwen en jullie mannen’.. dat is absoluut geen issue.. en die gelijkwaardigheid, daar wil je naartoe.. ik kan me geen situatie herinneren dat het specifiek over mannen of vrouwen gaat.. (...) hier binnen het MT van HRM zie ik niet dat er heel specifiek iets seksistisch of belemmerends... of dat je onderhuids toch dingen meekrijgt waardoor je het als vrouw moeilijk hebt...**(manager, R3)**

4.2.1. G) Gewenning en acceptatie vrouwelijke teamleider door leidinggevende, collega’s en ondergeschikten

De vrouwelijke teamleiders geven aan dat zowel mannelijke leidinggevend, mannelijke collega-leidinggevend als mannelijke ondergeschikten moeten wennen aan vrouwelijke teamleiders. Voornamelijk de gewenning door de leidinggevend en collega-leidinggevend wordt regelmatig als belemmerend of lastig ervaren door de vrouwelijke teamleiders:

Mannen (*collega-leidinggevend*) moeten er even aan wennen dat er iemand op de kamer zit die er iets van zegt als ze een scheet laten... het was echt verschrikkelijk in het begin, dat ik echt dacht ‘men.. wil ik hier wel werken... de manier waarop we met elkaar omgaan..?’ maar goed... het is overigens niet zo erg dat ik mee ben gaan doen (...) maar het kost ook even tijd... de monteurs moesten er aan wennen, mijn collega’s moesten er aan wennen... mijn manager moest er ook aan wennen dat ik die ene keer wel tegen een grap kan en een andere keer niet bijvoorbeeld. **(teamleider, R1)**

En het grappige is, als je dan hier een keer laat zien dat je ook kwetsbare kant hebt, dan zie je ze ineens allemaal kijken, ‘fuck, ze huilt...’ weet je dan zie je ineens 8 mannen (*collega-leidinggevend*)... ‘wat moeten we nu doen?’ En dan voel je ineens een handje zo... (*gebarend, hand op schouder*) maar... dat heb ik wel echt als lastig ervaren. **(teamleider, R1)**

Daarnaast hebben de collega-leidinggevende mannen volgens de leidinggevende vrouwen soms moeite om de vrouwelijke teamleiders te accepteren. Onder de mannelijke teamleiders heerst volgens enkele vrouwelijke teamleiders onbegrip wat zij komt doen:

Sommige zijn ook echt harken.. die heb je hier echt met bosjes rondlopen... (...) ik weet van één dame ook.. die niet echt geaccepteerd werd als vrouwelijke collega-teamleider... en het ging niet eens om haar eigen team, maar om de collega-teamleiders... daarom zeg ik, er lopen harken rond... **(manager, R12)**

Nou mijn collega's zijn natuurlijk die beste monteurs van vroeger... dus mijn collega's hebben jaren in de sleuf gestaan, zijn vervolgens uitvoerder geworden en toen teamleider. Ze hebben er heel hard voor gewerkt en zijn inmiddels, ik denk midden 40 of 50 en die zijn teamleider... weet je... en ik ben 23, kom van school... ben nogal bijdehand en kom daar even hun baan doen. Zonder dat ik van toeten of blazen weet. Daarnaast prijst iedereen mij de hemel in van 'o wat knap dat jij dat doet...' dus die mannen hebben daar wel een gevoel bij... die hebben zoiets van 'ja maar eens even zien hoe dat uitpakt'. (...) Dat heeft mij wel wat moeite gekost.. want daar zit toch een soort van onbegrip van 'wat kom jij hier in godsnaam doen? Je weet helemaal nergens iets vanaf... je blijft maar kort.. je bent toch zo weer weg'... **(teamleider, R1)**

Een aantal vrouwelijke teamleiders merken dat hun mannelijke ondergeschikten moeten wennen aan het feit dat zij een vrouwelijke leidinggevende hebben. Dat de ondergeschikten aan een vrouwelijke teamleider moeten wennen wordt overigens niet als belemmerend ervaren:

In hun wereld is 'de beste monteur van vroeger wordt de teamleider en dat is ook de beste teamleider'. Binnen Alliander is er gewoon een shift gaande van leiderschapsprofiel. Een teamleider hoeft niet te vertellen hoe ze bouten moeten aandraaien. Daar zijn uitvoerders voor... die weten dat zelf ook prima. Maar in die monteur zijn beleving moeten ze alles technisch aan mij kunnen vragen... ja dat kan natuurlijk niet. **(teamleider, R1)**

In het begin.. ik vond het wel heel leuk toen ik de ontmoetingsgesprekken had.. ik had allemaal één op één gesprekken en mannen zeiden echt 'ja.. ik heb nog nooit samengewerkt met een vrouw... laat staan dat onze baas een vrouw is!' En een paar hebben gewoon heel eerlijk gezegd, 'ik weet niet of ik het leuk vind... ik denk dat ik er heel erg aan moet wennen.' **(teamleider, R7)**

4.3. Persoonsfactoren

In deze paragraaf worden de hoofdthema's besproken die als persoonsfactoren te kenmerken zijn. De thema's (1) "*mentale modellen in jezelf*", (2) "*belemmeringen liggen eerder bij jezelf*", (3) "*aandeel van de vrouw in de transitie*" en (4) "*het is ook heel leuk om de enige vrouw te zijn*" worden achtereenvolgens besproken.

4.3.1. Mentale modellen in jezelf

Een aantal leidinggevende vrouwen merkt op dat bepaalde belemmeringen als een soort "*mentaal model*" in zichzelf als vrouw zitten. Zo noemen vrouwen dat zij niet willen dat anderen merken dat zij niet of later aanwezig zijn vanwege de kinderen. Zij maken namelijk een eigen invulling dat dit door collega's als "*moedergeneuzel*" ervaren wordt, terwijl dit niet uitgesproken is door deze collega's. Ook geeft een vrouw aan dat zij makkelijker aan een collega-leidinggevende vrouw vraagt om rekening te houden met het inplannen van bepaalde afspraken vanwege het ophalen van haar kinderen. Bij mannelijke collega's geeft zij minder snel of helemaal niet aan dat een afspraak niet op een bepaald tijdstip plaats kan vinden vanwege haar zorgtaken:

Als ik denk 'hij is heel druk, die heeft de hele dag afspraken', dan zal ik het niet gauw zeggen 'kom jij voor mij naar Nijmegen'... maar bij vrouwen zeg ik standaard wat de reden is en bij mannen misschien minder.. ja.. weet ik niet... waarom je dat wel of niet zou zeggen... bij een vrouw zeg ik al gelijk.. 'want dan kan ik mijn kinderen ophalen' **(manager, R13)**

Ik had er op dat moment gewoon voor moeten kiezen om naar huis te gaan, want daar wilde ik gewoon zijn.. maar dat doe ik dan niet.. want dan denk ik ja.. 'dat is moedergeneuzel'.. (...) vervolgens gaat de telefoon van de CFO... 'met *naam*... nou.. hij hangt op... '*naam kind*' heeft waarschijnlijk de Mexicaanse griep,... dochter van 2,... dus ik ga nu naar huis..' en ik dacht.. 'hij heeft helemaal gelijk...' dus hij stond op.. en ging weg...en ik zat daar.. dat ik echt dacht van... 'dit doe ik dus zelf.. weetje.. niemand aan deze tafel die mij verplicht om hier te zitten'.. iedereen zei tegen *naam collega*, 'sterkte... en laat even weten hoe het loopt'.. (...) weetje het zit ook wel heel erg in van 'niet onder willen doen'.. of niet.. 'een soort van suf moedertje'... zulk soort mentale modellen zitten gewoon in jezelf... dus dat is ook een moment dat ik dacht.. ja.. 'dit doe ik echt zelf.. hier kan ik zelf gewoon andere keuzes in maken'.. dus dat probeer ik ook wel... **(directeur, R14)**

Wat ik wel als belemmerend heb ervaren is dat ik eigenlijk het gevoel had dat niemand mocht merken dat ik kinderen had... (...) dus het hele fenomeen van 'ik ben er niet want ik moet de kinderen naar school brengen' of 'ik ben er niet want mijn kind is ziek'.. of 'ik ben er niet want ik moet op school een keer erbij zijn omdat er een

uitvoering is' ofzo... dat was altijd lastig, dan had ik altijd het gevoel van nou.. 'het is niet bespreekbaar... dat is niet een serieuze reden'... maarja, we praten nu wel over 15 jaar geleden... **(manager, R3)**

Wat hierop aansluit is het feit dat enkele vrouwen zich schuldig voelen indien zij later binnen komen op het werk, omdat zij 's ochtends een aantal zorgtaken voor de kinderen op zich moesten nemen. De collega's spreken overigens niet uit dat zij dit niet begrijpen of als vervelend ervaren. Een vrouwelijke leidinggevende geeft aan dat zij zich afvraagt wat haar collega's denken op het moment dat zij later op het werk verschijnt:

Dat heeft meer met mijzelf van doen.. ik voel mij zelf wel eens schuldig.. ik heb kinderen van 1 en 3.. en daar wil ik soms ook in de ochtend bij zijn.. dus ik voel mij zelf schuldig als ik om 11 uur binnen kom... maar daar word ik door niemand op aangesproken van.. 'joh, waarom ben je er pas om 11 uur?' Want 's nachts om half 2 gaat mijn laptop uit, dus ik zeg ook heel vaak 'dat is nou het nieuwe werken jongens, dat ik om 11 uur begin en 's nachts om half 2 mijn laptop thuis uit doe'.. dus ik ben het prototype van iemand die daar ook heel open in is en zegt van 'ja, ik ben hier om 11 uur, dus goede middag'... maar dat doen ze niet hoor.. ze pesten me er niet mee, dus dat gaat heel goed, maar zelf denk ik dan van 'wat zouden ze ervan vinden?'.. **(manager, R13)**

Diverse leidinggevende vrouwen benoemen dat het er vanaf hangt of je bepaalde belemmeringen ervaart van "*hoe je er zelf in staat*". Mannelijke collega's maken bepaalde opmerkingen of grapjes, maar een aantal vrouwen trekken zich hier niets van aan, maken grapjes terug of plaatsen een gevatte opmerking:

Ja het is denk ik ook wel een beetje hoe je er zelf in staat.. de vorige keer tijdens een meeting werd er bijvoorbeeld een grapje gemaakt over vrouwen.. en sommigen vonden het heel vervelend... terwijl, het is toch een grapje, het is ook als grapje bedoeld... (...) daar voel ik mij dan ook niet door aangevallen, terwijl op dat moment er wel een paar waren van.. 'dat was eigenlijk niet heel netjes'.. dan denk ik ja... een geintje op z'n tijd... (...) ik heb er zelf totaal geen last van.. als ik de mensen ken dan.. **(manager, R6)**

Het is natuurlijk hoe je er ook mee om gaat.. kijk ik hoor ook wel eens grapjes... dan is het even duidelijk van 'nu gaat het over *naam geïnterviewde*, want zij is de enige vrouw'.. daar moet je ook tegen kunnen natuurlijk, het is maar net hoe je daar mee omgaat.. kijk ik plaats zo'n opmerking ook terug.. je kan ook zielig gaan reageren en je letterlijk klein laten maken, dat moet je natuurlijk niet doen.. **(manager, R12)**

Zo van... 'ach meisje'.. dat soort uitspraken... maar dan zeg je toch iets terug... dan lach je er een keer om en dan laat je toch zien wie je zelf bent... ik heb dat nooit echt als vervelend ervaren... ik weet dat vrouwen dat wel als niet prettig voelden.. maar dat heb ik nooit.. (...) je kan het wel als vervelend opvatten.. maar vaak bedoelen mannen het ook niet eens echt verkeerd.. denk ik dan altijd... en anders vraag je er toch naar... ik durf het uit te spreken.. als ik iets niet prettig vind dan zeg ik dat... (...) maar als je bijvoorbeeld voor zo'n team van monteurs... denk ik ja.. dat kan wel eens heel pittig zijn.. want als niet één persoon is die dat doet, maar een groep,.. dan kan ik me dat voorstellen.. **(teamleider, R11)**

Een aantal leidinggevende vrouwen benoemen dat het belangrijk is om als vrouw jezelf te blijven, veel vrouwen zijn geneigd om zich aan te passen aan de mannelijke collega's. Een vrouw benoemt dat zij juist in haar kracht staat en meer geaccepteerd wordt doordat zij zichzelf als vrouw blijft:

Ik heb wel eens met andere vrouwen gesproken op leidinggevende posities binnen Alliander... en die juist wel met die mannen mee willen gaan, om maar één van hun te zijn en op hun manier dingen te zeggen of te benaderen.. en dat heb ik ook wel eens gezegd, dat doe ik nu juist niet.. (...) Juist door vrouw te zijn en te blijven, dat ik daardoor juist meestal wel geaccepteerd wordt (...) dat is wel heel belangrijk.. gewoon jezelf blijven en zijn.. dat dat juist je kracht kan zijn.. **(manager, R12)**

In paragraaf 4.3.3. "*Aandeel van de vrouw in de transitie*" wordt dieper ingegaan op het thema "*jezelf blijven*".

4.3.2. Belemmeringen liggen eerder bij jezelf

Het hoofdthema “*belemmeringen liggen eerder bij jezelf*” bestaat uit een aantal onderdelen, namelijk (A) “*werk-privé balans*”, (B) “*kleine kinderen*”, (C) “*mogelijkheden om parttime werken te werken*”, (D) “*vrouwen zijn makkelijker en sneller geëmotioneerd*” en (E) “*vrouwen hebben meer bevestiging nodig*”.

4.3.2. A) Werk-privé balans

De werk-privé balans is een thema dat in ieder interview naar voren komt. Alle leidinggevende vrouwen ervaren een worsteling als het gaat om het vinden van een prettige werk-privé balans:

Je hebt hier een vrouwen netwerk... (...) en de laatste sessie... daar kwam in ieder geval ook die balans naar voren.. veel vrouwen ervaren toch... doe je werk niet helemaal goed.. thuis niet helemaal goed.. er was één vrouw die zei ‘wat een onzin.. dat ervaar ik helemaal niet zo... en je moet gewoon goed plannen en niet zeiken’.. ik denk nou.. ‘misschien ben ik de enige muts zeg maar’... (...) en als je het er dan over hebt.. dan denk ik van... dan hebben bijna alle vrouwen volgens mij dat wel.. dus.. **(manager, R5)**

De belemmering zit dus eerder bij mijzelf weetje, met de kinderen... ‘heb ik genoeg tijd thuis en genoeg tijd op mijn werk’.. en dat zie ik wel bij veel vriendinnen.. dat we allemaal wel worstelen met de balans werk en privé.. en dat is een worsteling die bijna losstaat van het bedrijf...**(manager, R6)**

Een groot aantal leidinggevende vrouwen geven aan dat het vinden van een werk-privé balans voornamelijk van belang is om naast het werk voldoende tijd te hebben voor haar gezin en het runnen van het huishouden:

Ik heb sinds één januari ervoor gekozen om in plaats van vier en een halve dag, waarvan een halve dag op vrijdagochtend thuis, vier dagen te werken... en dan op vrijdag echt thuis te zijn.. om dan ook bij mijn kinderen te kunnen zijn.. want dat vind ik wel belangrijk een goede balans tussen mijn werk en privé... **(manager, R9)**

Mijn huishouden run ik ook.. iedereen zegt ‘wanneer doe je dat dan?’ Dat doe ik inderdaad ‘s avonds tussen tien en twaalf.. dan kom ik van de Makro terug met pakken luiers hè... en dan draai ik was.. dan sta ik te strijken.. dat moet ik ook hè.. en dat je dan een keer zegt van ‘ja... het is leuk, maar ik doe het niet meer...’ ja... mijn vriendinnen zeggen ‘als ik een weekje jouw leven zou moeten, dan val ik dood neer’... dat is goed, ik niet.. maar als je gezondheid.. als je het gewoon niet meer trekt dan zeg je ‘het is leuk, maar het gaat zo niet’.. want veel werken, ja, kerels verwachten toch wel dat er links en rechts wat op tafel staat.. en een helpende hand heb ik ook thuis wel.. maar 80 procent komt toch wel op mij neer.. **(manager, R13)**

Ook de leidinggevende vrouwen die geen zorg hebben over (kleine) kinderen, benoemen dat zij toch wel eens worstelen met hun werk-privé balans of het gewoon prettig zouden vinden om een dag per week minder te werken:

Die worsteling werk en privé daar heb ik met een coach over gesproken en met mijn leidinggevende hè.. van ‘wat wil je wel en wat wil je niet’.. en zeker toen de kinderen heel klein waren.. ja, dan is het gewoon best wel pittig.. (...) en praten met je leidinggevende is dan belangrijk.. ja, dat is dan weer niet zo zeer omdat ik vrouw ben, maar dat is omdat ik als persoon op dat vlak met dingen zit waarvan ik denk.. ‘ja, wil ik het zo of liever zo?’... zo’n worsteling.. **(manager, R6)**

Dan hoor ik mijn zusje zo keutelen en dan denk ik ‘dat is wel heel lekker als je gewoon een dagje in de week gewoon voor jezelf hebt.. en dan is de kleine naar school en dan ga jij gewoon voor jezelf.. dan ga je ‘s ochtends sporten... boodschapjes doen of weet ik veel wat.. dat lijkt me heerlijk’.. aan de andere kant vind ik werken ook zo leuk, dat ik denk ‘ik ga het voorlopig nog niet minder’.. maar als ik het financieel zou kunnen redden.. dan zou ik het uiteindelijk denk ik wel lekker vinden...**(teamleider, R7)**

Het is stom en stigmatiserend misschien, maar ik zou best de vrijdag of de maandag vrij willen hebben om het huis schoon te maken bijvoorbeeld.. dat soort dingetjes.. en mijn vriend helpt mij er ook echt wel mee... maar goed.. ja.. dat vind ik toch stomme dingen van ‘daar zou ik toch een dag extra voor zou willen hebben’.**(teamleider, R8)**

4.3.2. B) Kleine kinderen

Een belangrijke belemmering waar de leidinggevende vrouwen tegenaan lopen zijn de zorgtaken in de thuissituatie waar zij zich verantwoordelijk voor voelen. Hierbij gaat het voornamelijk over de zorg voor hun kinderen. De leidinggevende vrouwen met kleine kinderen ervaren een worsteling en een “*continu conflict in hun hoofd*” dat zij een slechte moeder zijn indien zij (te veel) werken:

Ik wil er gewoon heel graag zijn voor mijn kinderen.. ik wil niet de moeder zijn waar zij later van zeggen, ‘dat was die moeder die op zondag het vlees aansnijdt’... nou ben ik dat niet, maar daar ben ik mij wel elke keer heel bewust van dat ik dat niet wil... en dat ik daardoor dus andere dingen moet laten... en dat dat dus ook betekent dat ik misschien op sommige plekken niet ben, waar ik binnen mijn werk wel zou willen zijn...**(manager, R9)**

Mijn kind was net geboren.. dus je loopt dan ook in je carrière er tegenaan dat je minder wil werken.. omdat je kindje nog klein is.. en dat daardoor je carrière kansen wat minder worden omdat je parttime wil werken. Dat zijn de spagaten waar vrouwen op een gegeven moment inkomen.. waarvan ik zelf altijd zoiets had van ‘wat een flauwekul’,... totdat ik merkte dat het wel waar is. (...) ...maar het zat voornamelijk tussen mijn eigen oren hoor.. dat deed het bedrijf niet, dat deed ik echt zelf.. en gewoon dat constante conflict in je hoofd van ‘nu ben ik een ontaarde slechte moeder, want ik ben aan het werk’.. **(teamleider, R7)**

Ik ben een tijd teamleider geweest.. toen had ik geen kinderen.. dat is toch echt allemaal anders hoor.. dan bij 50 uur werken is er niemand die piept... dan hoeft je veel minder te regelen en als je ook nog een man hebt die heel veel werkt... dan valt dat helemaal niet op.. ja.. de verhouding privé thuisfront die begint echt pas te tellen als je kinderen hebt.. (...) Als er ergens een kink in de kabel komt.. of een man die zegt dat hij met z’n baan gaat wijzigen of een kind wat het minder doet op school.. (...) dat zijn allemaal wel dingen die allemaal meewegen dat ik zou zeggen, nou wacht eens.. het is allemaal leuk met dat werk, maar dan moet er iets veranderen en ik ben wel de grootste aanstichter van veel ellende thuis.. want ik ben er gewoon heel vaak niet.. dus als ik een trapje minder doe.. dan komen er vijf andere dingen wel weer in het gareel.. als mijn dochter straks problemen op school heeft en als ze huiswerkbegeleiding nodig heeft en niemand die het kan geven.. en dat zijn toch wel moederachtige taken.. **(manager, R13)**

De leidinggevende vrouwen die op dit moment (nog) geen kinderen hebben, verwachten in de toekomst minder te willen werken om er voor hun kinderen te zijn. Een leidinggevende vrouw geeft zelfs aan te veranderen van functie indien zij niet de mogelijkheid krijgt om de leidinggevende functie parttime uit te oefenen:

Ik kan ook begrijpen dat als ik straks kinderen krijg.. dan wil ik eigenlijk liever niet vijf dagen in de week werken... (...) ik ben nu nog jong en ik heb de thuissituatie... en mijn vriend werkt ook superhard.. je hoeft wat minder rekening te houden met je omgeving... maar ik denk dat inderdaad als ik wat ouder wordt.. stel over een paar jaar en ik wil kinderen... dan krijg ik kinderen en een huishouden erbij.. en eigenlijk wil ik stiekem wel graag die leidinggevende functie behouden..**(teamleider, R8)**

Nu ben ik natuurlijk jong en ik heb nog geen kinderen.. ook voorlopig nog geen plannen.. maar ik ben wel benieuwd wat er zou gebeuren als ik tegen mijn manager zeg ik wil graag drie en een halve dag of vier dagen werken... of drie dagen hier werken en een dag thuis werken bijvoorbeeld.. want in principe zegt onze directeur, ‘teamleiders kunnen niet minder dan vijf dagen werken’.. dat is ook wat mijn manager mij teruggeeft... (...) Ik denk dat als ik nu zwanger zou zijn.. dat ik een andere functie ga zoeken.. (...) Mijn moeder heeft wel altijd zelf vijf dagen gewerkt, dat is iets wat ik echt niet wil als ik ooit kinderen krijg. **(teamleider, R1)**

Het is opvallend dat de leidinggevende vrouwen die geen (kleine) kinderen hebben, expliciet benoemen dat zij meer flexibel zijn en geen belemmering ervaren doordat zij geen kinderen hebben of doordat hun kinderen inmiddels ouder zijn:

Ik denk dat het voor mij daardoor wel makkelijker is. Ik kan me voorstellen als je kinderen hebt.. dat je daar toch rekening mee houdt.. je moet dingen regelen.. en ik ben natuurlijk heel flexibel.. ik kan heel makkelijk bij wijze van spreken,... af en toe is om zes uur een vergadering ingepland, ja, daar kan ik gewoon bij aanwezig zijn.. ik kan eventueel privé afspraken afzeggen, maar een kind van de crèche die kan je niet laten staan.. dus ja ik denk dat je privéomstandigheden wel maakt dat je flexibel kan zijn..**(manager, R12)**

Het is gewoon een hele zware baan.. en ik kan me wel voorstellen.. mijn kinderen zijn groot en zelfstandig... dus dat remt mij niet meer zo... ik kan me wel voorstellen als je nu kleine kinderen hebt, als ik nu kleine kinderen zou

hebben... en dan zou dat wel onder druk komen te staan.. naar school brengen... in verband met op tijd thuis zijn enzo...(manager, R3)

Een vrouw benoemt dat zij ondersteuning ervaart dat het ouderschapsverlof verhoogd is en dat zij het idee heeft dat het maatschappelijk breder geaccepteerd wordt dat ook mannen (vaders) parttime werken. Zij benoemt dat het niet meer alleen een taak voor vrouwen lijkt te zijn om minder te werken in verband met kinderen. Daarnaast benoemen alle leidinggevende vrouwen dat de flexibiliteit die de functie binnen Alliander biedt, wordt ervaren als een ondersteunende factor. Een vrouwelijke manager benoemt dat de vrijheid en flexibiliteit in haar functie, in het bijzonder indien de eigen leidinggevende zich flexibel opstelt, als ondersteunend ervaren worden bij de combinatie van haar werk en kinderen:

Ik heb een paar kinderen en dat vind ik gewoon wel... nou laat ik zeggen tussen haakjes, een belasting...(..) maar het wordt wel opgeheven doordat ik in ieder geval een leidinggevende heb die daar flexibel mee omgaat... er zit hier niemand te kijken of ik om half 9 binnen kom en wanneer ik naar huis ga... als ik dat thuis wil doen dan doe ik dat thuis...(manager, R5)

Ik denk omdat hier zeg maar de papa-dagen ook inmiddels wel heel normaal zijn geworden.. dus veel meer mensen gaan het doen en zeker in het begin, was het meer een vrouwending en nu zie ik wel steeds meer mannen gewoon vier dagen werken.. (...) dat wordt wel steeds meer geaccepteerd en ook het ouderschapsverlof is enorm.. die is van 13 naar 26 weken gegaan.. die invloeden helpen denk ik ook wel mee dat ook vaders... of één keer in de twee weken een dag ouderschapsverlof of een dag per week minder werken.. dat is denk ik niet alleen bedrijf breed, ik denk ook maatschappelijk gezien steeds normaler.. (manager, R5)

4.3.2. C) Mogelijkheden om parttime te werken

Een groot aantal leidinggevende vrouwen, voornamelijk op managementniveau, geeft aan dat er binnen Alliander mogelijkheden bestaan om parttime te werken voor zowel mannen als vrouwen:

Het is wel echt een keuze... (...) het is puur vanuit mijn eigen ambitie en enthousiasme en gedrevenheid dat ik er veel tijd in stop... maar ik heb niet het gevoel dat ik dat moet doen vanuit Alliander of zo... sterker nog de cultuur die hier is over het algemeen wel van negen tot vijf werken...(..) volgens mij als ik minder zou willen werken dan kan dat ook gewoon.. ook in mijn leidinggevende rol.. dus dat ervaar ik niet als een belemmering...(..) volgens mij staat Alliander er voor open als je vier dagen wil werken... (manager, R2)

Ik werk drie dagen in de week, dat vind ik ook een heel voorrecht.. daar ben ik ook heel blij mee.. maar het heeft ook te maken met het feit dat ik niet die ambitie heb om nog weer verder te groeien of 'nog meer dit of nog meer dat'. Dat heb ik eigenlijk nooit zo sterk gehad, dat ik vanuit een bepaalde ambitie op die plek terecht wil komen. (directeur, R10)

Ik ervaar hier heel veel flexibiliteit.. ik werk wel vier dagen... dat scheelt vind ik heel veel... en dat is wel mogelijk... dus dat is wel iets dat ik denk van 'nouja goed.. in veel bedrijven is het ook gewoon wat minder gebruikelijk.. en hier is dat wel gewoon heel gebruikelijk'.. heel veel directeurs die ook gewoon vier dagen werken... dat helpt al sowieso mee, voor zowel mannen als vrouwen... (manager, R5)

Het is volgens een aantal leidinggevende vrouwen overigens wel afhankelijk wie je leidinggevende is en hoe deze aankijkt tegen het parttime invullen van een leidinggevende functie:

Het is wel afhankelijk van wie er zit.. of er iemand zit van.. 'ja het is wel heel vervelend want woensdagen hebben we al 10 jaar zo.. dus het moet doorgaan'.. of dat iemand zegt van 'dan schuiven we het voor jou op'.. dus dat soort dingen zijn denk ik wel persoonsgebonden.. hoewel ik denk dat over het algemeen dat Alliander daar.. de meeste mensen daar wel vrij flexibel in zijn...(manager, R6)

Een reden dat een leidinggevende vrouw binnen Alliander is blijven werken, is dat Alliander veel mogelijkheden heeft aangeboden om zelfs drie dagen per week te werken. Dit was echter geen leidinggevende functie, maar de vrouw geeft aan erg tevreden te zijn over de uitdaging die Alliander haar kon blijven bieden, ondanks het feit dat ze drie dagen werkte:

Ik heb altijd wel gezegd 'dat is wel de reden dat ik zolang bij Alliander zit',.. dat had ik van te voren nooit verwacht,.. dat is wel omdat ik de mogelijkheden geboden heb gekregen... een tijdje drie dagen gewerkt.. werk nu vier dagen.. en ik mocht steeds leuke projecten doen en ik zit ook op een leuke functie nu... en uitdagende

functies.. er zijn ook genoeg bedrijven die zeggen 'vijf dagen en anders kan het niet'.. en dan vallen er denk ik ook veel vrouwen af.. dat zie ik dus wel om mij heen... ook toen ik drie dagen werkte deed ik superleuke projecten...
(manager, R6)

Leidinggevende functie is minimaal vier dagen

De meeste leidinggevende vrouwen geven aan dat de mogelijkheid binnen Alliander bestaat om parttime te werken, maar dat dit niet tot nauwelijks te realiseren is in een leidinggevende functie zoals zij nu uitoefenen. Zij verwachten minimaal vier dagen te moeten werken, om hun werkzaamheden goed uit te kunnen voeren:

Kijk als ik zeg 'ik wil 32 uur werken', dan kan ik 32 uur werken... (...) alleen ik weet dat ik 40 uur echt nodig heb.. en meer eigenlijk nog.. dus dat het weinig zin heeft om te zeggen van 'ik ga acht uur inleveren'... dat is gewoon niet verstandig financieel.. want op die ene dag ga ik toch zitten werken.. of ik moet toch op die vergadering komen, of ik moet toch...**(manager, R3)**

Dit zijn geen functies waarvan je kan zeggen 'dat ga ik parttime doen of dat ga ik drie dagen in de week doen'.. want het werk blijft hetzelfde.. (...) ik probeer deze week wel wat rustiger aan te doen wat ik ben niet helemaal op en top laat maar zeggen.. maar.. dat maakt niet uit want nu moet ik mijn werk in zes uur proppen, terwijl normaal doe ik het in acht tot negen uur.. **(teamleider, R8)**

Ik heb het wel overwogen om bijvoorbeeld vier dagen te gaan werken... puur omdat ik die ene dag zou willen besteden aan.. ik doe een post-opleiding naast mijn werk... en ik zou daar wel wat mee willen doen... (...) maar ik heb deze functie en die verandert niet... dus als ik zeg 'ik ga 4 dagen werken' dan moet ik datzelfde werk doen, maar dan in vier dagen in plaats van vijf (...) dus ik heb nu het gevoel dat dat gewoon nu niet bij mijn functie past.
(manager, R2)

Verder vinden leidinggevende vrouwen het *zelf* niet acceptabel om minder dan vier dagen te werken in een leidinggevende functie, omdat zij vinden dat je altijd bereikbaar moet zijn en/of in ieder geval vier dagen aanwezig moet zijn:

Ik vind wel dat je als teamleider of in welke functie dan ook.. dat je altijd bereikbaar moet zijn, dan vind ik heel belangrijk.. en ook op de dag dat je vrij bent.. zo vaak word ik niet gebeld met dingen.. maar als het gewoon nodig is, dan vind ik wel dat je bereikbaar moet zijn.. maar voor de rest vind ik dat het makkelijk kan dat je één dag minder werkt. **(teamleider, R7)**

Hoe hoger je in de boom.. hoe moeilijker het is om echt weinig te werken, dat gaat op een gegeven moment gewoon niet.. dat kan wel.. maar dan niet op dat soort functies.. dan moet je gewoon naar een anders soort functies gaan...(..) want leidinggevend is denk ik bijna niet te doen met drie dagen.. dan maakt het niet uit man of vrouw, dat is gewoon te weinig aanwezig in mijn beleving, dus ik werk nu ook weer vier dagen omdat het anders gewoon niet kan in deze functie.. **(manager, R6)**

Ik weet wel zeker dat als ik zeg.. 'ik wil vier dagen in de week werken want ik heb een kindje.. of ik wil drie en een half'.. volgens mij is hier altijd wel over te praten.. (...) ik denk dat het meer voor jezelf belemmerend is.. ik denk niet dat het bedrijf daarin belemmert.. ik denk dat het heel lastig is om dit soort functies uit te oefenen in een kortere periode... het team zit er ook vijf dagen in de week.. en als er zich een probleem voordoet.. en jij bent de donderdag en de vrijdag vrij.. dan ligt dat dus tot maandag... dan krijg je maandag ook alle problemen van donderdag, vrijdag en maandag op je bord.. ik denk dat dat dan nog wel een probleem kan zijn..**(teamleider, R8)**

Ook geeft een leidinggevende vrouw aan dat haar collega's het niet acceptabel vinden om minder dan vier dagen te werken in een leidinggevende functie, hoewel zij die wens wel heeft:

Minder dan vier dagen.. dat wordt heel lastig.. dat vindt men eigenlijk niet acceptabel...(..) en ik snap ook wel dat het gewoon heel lastig is dat je een beetje leuke functie wil hebben om die binnen drie dagen te doen.. want dan ben je er natuurlijk ook heel weinig.. dat ik snap het ook wel.. maar ik zou best die wens hebben ja...(..) gewoon meer tijd voor kinderen en voor jezelf.. ja.. voor privé zeg maar... **(manager, R5)**

4.3.2. D) Vrouwen zijn makkelijker en sneller geëmotioneerd

Een aantal leidinggevende vrouwen geven aan dat zij het als belemmerend ervaren dat zij makkelijker en sneller geëmotioneerd zijn dan hun mannelijke collega's. Ook geeft een vrouw aan dat zij zich sneller vermoeid voelt doordat zij de problemen in haar team zich te snel persoonlijk aantrekt. Enkelen geven aan dat zij wat "harder" willen worden:

Ik merk dat ik me de dingen te veel persoonlijk aantrek.. problemen in mijn team zeg maar.. dat ik iets sneller.. ja, dat wij daardoor iets sneller vermoeider worden.. wij denken dat wij alles moeten.. mannen kunnen wat makkelijker denk ik het van zich af laten vallen.. en ik heb gelijk: 'oh, jeetje, ik ben verantwoordelijk voor dit en jeetje, dit moet ik doen en oh, wat zielig dit en.. moet ik dat'... en dat is een beetje vrouweneigen, waardoor je misschien iets sneller je tax bereikt hebt tot wat je aankan denk ik.. tenminste.. dat ervaar ik nu wel.. als ik zie bij mijn medecollega's dat zij denken 'och, dat komt wel goed'.. en dan denk ik.. 'dat komt wel goed? Dat komt helemaal niet goed, daar moet ik nu wat aan doen!' **(teamleider, R8)**

Dat zijn wel dingen waar je als vrouw tegenaan loopt, waar mijn collega's gemakkelijker kwaad worden of zich minder laten raken en minder misschien gewoon persoonlijk aangevallen voelen en meer denken zak er lekker in. (...) ik denk dat mannen zich over het algemeen wat minder aantrekken van wat anderen van ze vinden... ook als ik kijk naar mijn vriend bijvoorbeeld.. die denkt dan.. 'waar maak jij je druk over? Wat kan jou dat nou schelen'.. mijn collega's idem dito.. dus ik denk dat daar sowieso wel iets inzit. **(teamleider, R1)**

Ik denk dat mannen wat harder zijn.. en inderdaad dingen wat makkelijker.. 'zo doen we het.. en als je er niet mee eens bent.. jammer dan voor jou'... en ik denk dat wij vrouwen het iedereen graag altijd naar hun zin willen maken.(...) op dat punt zou ik wel wat harder willen worden.. **(teamleider, R8)**

Opvallend is dat een vrouwelijke teamleider haar emoties naast belemmerend ook als een ondersteuning ervaart. Zij ervaart namelijk dat zij door haar emoties een betere binding met haar ondergeschikten bereikt dan haar mannelijke collega-leidinggevenden:

Ik denk als wij enquêtes gaan houden in de teams van 'wat vind je van je teamleider', dan durf ik te zeggen dat ik niet als slechtste score, misschien wel als beste en dat klinkt misschien een beetje raar om dat over jezelf te zeggen.. maar ik denk wel dat ik een betere binding met de mannen heb dan mijn collega's (...)ik hoop dat ik daar last van blijf houden... ik vind het ook wel iets belangrijks... dat maakt ook dat ik betrokken ben en de band die ik heb met het team. **(teamleider, R1)**

Een leidinggevende vrouw geeft aan dat zij het als een ondersteuning ervaart dat zij haar emoties kwijt kan bij een externe coach. Zij bespreekt dit het liefst met iemand die iets verder van haar af staat, hierbij maakt het niet uit of dit een man of vrouw betreft:

Wat ik wel prettig vind is dat ik wel een coach heb, waarbij ik inderdaad soms dat emotionele een beetje kwijt kan.. hoe ga je daar nou mee om.. en dat ervaar ik wel als heel prettig.. want er zijn niet echt directe collega's waarmee ik dat zou bespreken...(..) mijn coach is ook een man zit ik nou te bedenken... maar hij staat wat verder af... gewoon het feit dat ik mijn verhaal kwijt kan.. dat ervaar ik als heel prettig.. (...) Dat bespreek ik liever niet met directe collega's omdat het gewoon dan te dichtbij de situatie staat.. die hebben daar ook een eigen mening.. en met hem kan ik daar gewoon wat meer over spuien van hoe ga je daar nou mee om... **(teamleider, R8)**

4.3.2. E) Vrouwen hebben meer bevestiging nodig

Een aantal leidinggevende vrouwen geven aan dat zij meer bevestiging nodig hebben. Zij hebben het idee dat vrouwen over het algemeen minder zelfvertrouwen hebben en meer bevestiging nodig hebben dan hun mannelijke collega's:

Een stukje bevestiging wat ieder nodig heeft.. ik heb dat nodig.. maar ik denk dat als we het dan over vrouwen hebben, dat vrouwen dat over het algemeen wel wat meer nodig hebben.. (...) in ieder geval voor mij geldt dat ik wel waardering en bevestiging nodig heb.. en dan bevestiging van.. niet alleen maar het gaat goed.. nee, maar ook het gevoel hebben dat je het samen doet en dat je echt ook merkt dat je samen hetzelfde doel hebt...**(teamleider, R11)**

Ook benoemen enkele leidinggevende vrouwen dat vrouwen over het algemeen meer bescheiden zijn dan mannen en dat dit hen in de weg kan zitten in hun functie en loopbaan:

Het gevoel van niet serieus genomen worden... ik denk dat dat een heel groot ding is.. überhaupt wel bij mensen... maar ook wel bij vrouwen.. vrouwen hebben eerder de neiging om zichzelf klein te maken dan mannen hè, over het algemeen. **(manager, R9)**

Vrouwen zijn gewoon altijd bescheiden... over het algemeen... bescheidener dan mannen... mijn externe coach zei nog.. dat ik ook echt last had van het vrouwensyndroom van hè, 'ik hoor je al op die managementpositie zitten hoor, maar je ziet jezelf daar niet'... een man had dan gehad van 'ik ga het gewoon proberen... ik ga het gewoon doen.. en als het niet lukt, lukt het niet'.. Vrouwen willen altijd eerst zekerheid...'ik moet wel zeker weten dat het gaat lukken, anders ga ik het niet doen'... **(teamleider, R11)**

Verder geeft een vrouw aan dat zij minder snel geneigd is om zichzelf zichtbaar te maken binnen Alliander en vindt zij het vervelend om zichzelf binnen MT's op de agenda te zetten:

Veel mensen zitten al structureel bij bepaalde overleggen.. en dat heb ik niet.. dus dat moet ik gaan opzoeken.. en ik moet dus zelf zorgen dat ik binnen MT's op de agenda kom te staan en ik merk dat dat niet direct in mijn natuur ligt zeg maar.. of tenminste, dat ik de neiging heb om in de drukte te focussen om het programma goed neer te zetten... en dat ik mij wel moet realiseren van 'oja.. het moet wel gecommuniceerd worden en zichtbaar zijn'..**(manager, R2)**

Twee vrouwelijke teamleiders bespreken hoe vrouwen ondersteund kunnen worden in het verkrijgen van meer zelfvertrouwen en bevestiging. Zij benoemen dat het kan helpen dat de stijl van leidinggeven breder gedragen wordt en dat zelfkennis en persoonlijke ontwikkeling door middel van trainingen een goede ondersteuning kan bieden:

Ik denk dat het daarin.. echt vrouwen ondersteunen.. ja.. ik denk gewoon waardering en bevestiging... en.. verantwoordelijkheid laag beleggen... gewoon ... de stijl van leidinggeven dat die wat meer uniform wordt... dat we daar een... dat niet ieder bedrijfsonderdeel of iedere manager zelf mag bepalen hoe die met z'n mensen omgaat maar dat het ook wat breder wordt gedragen.. en daarvoor heb je wel diversiteit denk ik nodig....**(teamleider, R11)**

En ook wel een stukje persoonlijke ontwikkeling, zelfkennis.. het is handig voor jezelf dat je weet hoe je reageert op bepaalde situaties.. wat wel en wat niet werkt voor jezelf.. dat je weet wat je sterke en je zwakke kanten zijn, dat je weet wat je valkuilen zijn.. en daar heb ik vanuit het traineeship ook heel veel aan gehad.. **(teamleider, R1)**

Tijdens de vrouwen-netwerkbijeenkomst werd tevens genoemd dat vrouwen over het algemeen meer bescheiden zijn dan mannen. Deze vrouwen benoemden dat het van belang is dat vrouwen ondersteund kunnen worden middels trainingen zoals een assertiviteitstraining, hetgeen aansluit bij de citaten hiervoor.

Een leidinggevende vrouw geeft aan dat vrouwen meer bewijsdrang hebben, doordat zij als gelijken van hun mannelijke collega's gezien willen worden. Deze leidinggevende geeft echter aan dat een aantal leidinggevende vrouwen, waaronder zichzelf, doorslaan in het bereiken van emancipatie en zich daardoor extremer profileren dan mannen:

Ze gaan onaardig doen.. ze gaan bitchen.. vrouwen kunnen zo bitcherig zijn.. dan denk ik van 'waarom nou?.. dat doen mannen ook niet'.. maar dat is een soort bewijsdrang.. (...) gewoon het idee dat zij minder zijn dan de mannen.. waardoor zij zichzelf extremer gaan profileren.. (...) dat is een fase waar je doorheen gaat hoor... dat ik nu net zo makkelijk koffie ga halen voor iedereen, als ieder ander... maar ik heb een periode gehad dat ik zei van 'ik ga geen koffie halen, want dat moet ik zeker omdat ik vrouw ben'... dat is heel vermoeiend als je in zo'n fase zit... je legt op elke slak zout.. 'zie je nou wel, dat zegt hij omdat ik vrouw ben'... 'zie je nou wel'.. en als je daar weer uit bent.. dan merk je van hè.. 'wat een kinderachtig gedoe zeg.. wat een flauwekul..' en ik denk dat dat bij vrouwen ontzettend meespelen.. (...) wat ik voornamelijk merkte is dat ik er zo van baalde dat ik me er tegen af aan het zetten was.. dat vond ik zo irritant.. dat ik mij ook bewust was van wat ik voelde en dat ik daarin zoiets had van 'jeetje.. laat het dan los.. doe het dan niet meer... en ga koffie halen.. nou én.. dat doen zij ook.. en wat is er mis als er iemand de deur voor je open houdt.. dat vind ik eigenlijk wel heel erg leuk.. waarom wil ik zo extreem geëmancipeerd zijn?' Dat hoeft helemaal niet... **(teamleider, R7)**

4.3.3. Aandeel van de vrouw in de transitie

Zoals eerder in de resultaten naar voren is gekomen, benoemen een aantal leidinggevende vrouwen dat het belangrijk is dat de vrouwen dicht bij zichzelf blijven om het meest in je kracht te staan:

Ik denk dat dat een opdracht is voor ons allemaal.. om zo dicht mogelijk en authentiek mogelijk te blijven om zo dicht mogelijk bij jezelf te blijven.. wat past bij jou waarvan jij denkt dit is goed.. en zo ben ik het meest krachtig en zo kan ik het beste van mijzelf geven... **(manager, R3)**

Enkele leidinggevende vrouwen benoemen dan ook dat de vrouwen een aandeel hebben in “*de transitie*” om meer diversiteit te bereiken. Een vrouwelijke directeur geeft aan dat het belangrijk is dat niet alle vrouwen vanuit een “*overlevingstechniek*” werken, omdat de vrouwen zich dan aan blijven passen aan de mannelijke dominerende stijl, waardoor de meerwaarde van meer vrouwen in leidinggevende posities niet of minder bewerkstelligd wordt:

Straks hebben we die vrouwen en dan komt er een geluid... kunnen we daar dan mee omgaan?... want dan hebben we 20 procent of meer vrouwen in leidinggevende posities, dat is wel echt een verschil ten opzichte van waar we stonden.. en dan krijgen we ook echt wel ander geluid, andere beslissingen.. en als dat er ook mag zijn.. dan denk ik dat we een heel rijk bedrijf worden... maar als ze dat allemaal weer.. op een overlevingstechniek gaan zitten zeg maar... daar maak ik me nog wel een beetje zorgen over...(directeur, R14)

Het voorgenoemde maakt dat de vrouwelijke directeur benoemt dat de vrouwen ook een aandeel hebben in de transitie en bewustwording. Zij vertelt overigens ook dat het lastig is om haar mannelijke collega's aan te spreken op ongewenst gedrag, in plaats van een tegen aanval in te zetten, omdat de gesprekken dan zwaarder worden:

Nu kan ik het wel doorbreken door te stoppen.. en door gewoon te zijn wie ik ben.. wat ik goed vind.. en dat moet dan maar gewoon genoeg zijn.. en dat is lastig, want dat betekent ook dat als je in een directiebijeenkomst zit... en dan wordt er een soort van grap gemaakt over vrouw of wat dan ook... dat ik niet meer een soort van stoer mee lach hè, want dat kon ik natuurlijk ook wel.. en dan de lucht ermee aanvegen of 'm juist ombuigen.. zo van.. 'Nou je het zegt hè'.. en een soort van tegenaanval in te zetten ofzo.. want ik was verbaal heel sterk geworden... dat ik nu gewoon zeg van.. 'Wat bedoel je nou precies...?' en 'Waarom zeg je dat zo...?' 'Dat vind ik eigenlijk heel vervelend dat je dat zo zegt'... nou.. dan krijg je een heel ander gesprek kan ik je vertellen.. het is helemaal niet meer luchtig.. het is heel zwaar op de hand ook.. mannen vinden het ook echt heel vervelend... maar het houdt wel op daarmee.. weet je.. er komt wel een soort van gesprek op gang daarna.. met van 'God,.. sorry... niet mijn bedoeling... ben ik me niet van bewust wat voor impact het op jou kan hebben'... dus dan krijg je dat soort gesprekken en die gaan er wel over.. dat gaat wel ergens over is mijn idee... maar ja.. weetje.. ik moet wel op zo'n moment ook wel weer effe zeggen van... 'Wat bedoel je precies'.. dan moet ik ook wel even... mijn natuurlijke neiging is ook om het weer weg te lachen.. om stoer tegen in te gaan om een soort van tegen aanval in te zetten... (directeur, R14)

Tijdens de vrouwen-netwerkbijeenkomst is ook naar voren gekomen dat de vrouwen het belangrijk vinden dat vrouwen “*vanuit zichzelf*” werken, “*veel praten*” met mannen over de belemmeringen waar zij tegenaan lopen, dit “*durven vertellen*” en “*zich laten zien*” (minder bescheiden opstellen).

4.3.4. Het is ook heel leuk om de enige vrouw te zijn

Opvallend is dat een vrouwelijke teamleider benoemt dat zij veel belemmeringen ervaart tussen al haar mannelijke collega's, maar dat zij desondanks het ook juist erg leuk vindt om de enige vrouw op haar afdeling te zijn:

Aan de andere kant en dat is ook wel weer heel stom.. als ik hier was blijven zitten en ze zoeken een nieuwe teamleider voor het team.. als daar nog een vrouw was gekomen, dan had ik daar wel aan moeten wennen... heel dubbel iets.. want aan de andere kant is het ook wel weer heel leuk om de enige vrouw tussen al die mannen te zijn.. wel een soort van speciale rol zeg maar.. dat klinkt misschien heel raar... ik denk dat als je twee vrouwen er tussen zet.. dat er ook een soort van concurrentie komt ofzo. (teamleider, R1)

Een andere vrouwelijke teamleider en een vrouwelijke manager vertellen dat het vrouwzijn ook voordelen met zich meebrengt in de technische mannenwereld. Zij merken dat zij met meer “*egards*” behandeld worden en hebben het gevoel dat zij kunnen profiteren van hulp van de mannelijke collega's indien zij zich een tikkeltje hulpeloos opstellen:

Ik ervaar het ook wel ergens als een voordeel.. want ik heb wel zoiets.. ik kan ook mijn vrouwelijkheid weer gebruiken om... weetje wel.. als vrouwzijnde kan je 'ah,.. weet je joh.. doe dat even voor mij..' misschien stiekem wel een beetje.. 'ik kan er net niet bij.. kan je even helpen...' dat soort dingetjes.. weetje.. dan bind je een gesprekje aan.. zo buit ik dat ook wel eens uit.. (teamleider, R8)

Ontzettend leuk.. want ik word met zoveel egards behandeld.. en het is alleen maar een voordeel om vrouw te zijn denk ik.. ja zo ervaar ik het..(...) die mannen zijn allemaal.. die helpen mij als ik een vraag heb.. en ik heb echt de indruk dat ze, omdat ik vrouw ben, misschien wel eerder terugbellen... dan hun 28 duizendste collega die een vraag heeft... ik durf dat niet helemaal zo te staven, maar ik ervaar dat echt als positief dat ik als vrouw binnen deze mannenwereld loop... **(manager, R13)**

Een ander voordeel dat genoemd wordt door een vrouwelijke teamleider is de zichtbaarheid als vrouw binnen Alliander. De teamleider ervaart dat zij eerder gezien wordt, omdat zij bij een minderheidsgroep hoort. Ook benoemt zij dat het lijkt alsof zij extra goed presteert in vergelijking tot haar mannelijke collega's, omdat zij als vrouwelijke teamleider met een achterstand begonnen is:

Het is een beetje dat sneeuwbaaleffect.... je moet even een aanloopje nemen en het is hard werken... maar als het lukt dan is het effect ook vier keer zo groot. Want als iemand over een man zegt.. 'goh we hebben echt een goede teamleider'... maar als iemand over mij zegt.. 'die doet het echt supergoed'.. dan lijkt het wel of het extra goed is omdat ik natuurlijk met een achterstand begonnen ben... **(teamleider, R1)**

Toevallig hadden wij een training een aantal weken geleden,.. over macht en invloed... en toen ging het over zichtbaarheid binnen de organisatie.. toen moesten we met onze groep op een rijtje gaan staan wie het meest zichtbaar en het minst zichtbaar was.. en ik stond vooraan als meest zichtbaar en ik denk dat dat te maken heeft met het feit dat ik vrouw ben en dit werk doe. Want als je minderheid bent.. als ik in een rolstoel zou zitten zou er naar mij gekeken worden.. het is echt als je een minderheid bent dan wordt er gewoon naar je gekeken.. en als je het dan goed doet.. dan heb je daar profijt van. Zo werkt dat.. **(teamleider, R1)**

Ook noemen twee leidinggevende vrouwen dat het een voordeel is om vrouw te zijn, omdat de nadruk nu gelegd wordt op diversiteit in teams, waardoor meer kansen in carrièrevoortgang voor de vrouwen ontstaan:

Als je op een gegeven moment een stap hoger wil, dan moet je jezelf profileren... nou heb je als vrouw de mazzel dat je eerder profileert.. dat je eerder opvalt.. op zo'n top 50 dag.. dan lopen er een vrouw of zes, zeven rond.. dus dat klopt inderdaad wel wat jij zegt hè.. die 16 procent.. maar dat is dan toch nog wel opvallend... dat is alleen maar eigenlijk een pluspunt van het vrouwzijn... en zeker als Alliander de ambitie heeft om meer vrouwen in de top te krijgen, dan is dat natuurlijk alleen maar gunstig... **(teamleider, R7)**

Ik denk soms eerder dat het in je voordeel kan werken.. omdat ze natuurlijk toch wel graag diversiteit in teams willen hebben.. of.. ja.. het kan eerder in mijn voordeel werken dan in mijn nadeel... (...) ik weet ook wel in het verleden dat ik ook wel met headhunters in gesprek was van ja.. ze willen graag een vrouw.. kijk dan moet je altijd nog wel passen... maar als ze dan zeggen.. bij twee gelijken.. gelijken heb je ook zelden denk ik.. maar mocht het dan zeg maar gelijk zijn... dat dan de voorkeur uit gaat naar vrouw.. **(manager, R6)**

4.4. Factoren die zowel in de persoon als in de organisatie liggen

In deze paragraaf worden de hoofdthema's besproken die als persoons- en organisatiefactoren te kenmerken zijn. De thema's (1) *"het is niet gemakkelijk"* en (2) *"leuk en prettig aan het werk"* komen achtereenvolgens aan de orde.

4.4.1. Het is niet gemakkelijk

Onder het hoofdthema *"het is niet gemakkelijk"* vallen een aantal subthema's, namelijk (A) *"ontbreken van ondersteuning van en sparren met collega's"*, (B) *"jong zijn is moeilijker"*, (C) *"geen technische achtergrond"*, (D) *"vrouwennetwerk"* en (E) *"Overige faciliteiten"*.

4.4.1. A) Ontbreken ondersteuning van en sparren met collega's

Een aantal leidinggevende vrouwen geven aan dat zij ondersteuning van collega-leidinggevenden en het sparren met collega-leidinggevenden missen. Een vrouw benoemt dan ook dat *"de mannen onder elkaar, elkaar snappen"* en dat dit binnen een groep vrouwen ook het geval is, alleen is zij als vrouw in de minderheid, waardoor zij zich alleen en onbegrepen voelt:

Daar zit je dan als enige vrouw, als communicatieadviseur... die advies geeft.. en communicatie is gewoon niet top of mind bij hen.. dus daar moet je dan je best voor doen en daar moet je je heel erg in vechten, in knokken... (...) het is toch een beetje.. (...) ik kan het niet goed uitleggen, maar het is gewoon body-body mannen.. die snappen elkaar.. maken grapjes onder elkaar dat ik af en toe denk.. 'Jezus'... **(manager, R9)**

Dat ik geen peers had zeg maar, waarmee ik... kijk die monteurs die kan ik wel aan... niet altijd even makkelijk, maar dat red ik wel.. maar het is wel fijn als je wat steun van je collega's hebt.. die ook begrijpen dat bepaalde dingen jou kunnen raken. Als ik zeg 'hij zei dit en toen voelde ik mij zo'.. als ik dat tegen elke willekeurige vriendin zeg dan zeggen zij 'ja tuurlijk, hèhè..' als ik het tegen een man zeg dan zegt hij, 'maar waarom trek jij je dat aan? Wat maakt jou dat nou uit, wat hij van jou vindt?' (...) Onbegrip van.. verschillen tussen mannen en vrouwen.. dat klinkt misschien heel suf.. maar ik heb mij best wel vaak echt alleen gevoeld (...) onbegrepen.. 'heeft niemand anders daar last van?' En ik had wel een netwerk, ook van mijn traineeship waarbij ik ook ff uit kon huilen en even kon sparren van' goh, hoe zit dat nou bij jou.. en ben ik nou zo raar of is het wereldraar?' zeg maar.. maar als je manager een man is, al je collega's zijn mannen en je medewerkers zijn mannen.. nu is mijn manager wel iemand met wie ik wel goed kan.. en ook wel mee kan sparren... maar het blijft een man. Weet je, er zitten gewoon verschillen tussen.. we kunnen doen alsof die niet bestaan, maar het is gewoon zo.. en daarin heb ik mij soms onbegrepen gevoeld. **(teamleider, R1)**

Daarbij benoemt een leidinggevende teamleider dat het moeilijker is om met haar leidinggevende collega's te sparren, doordat zij ervaart dat haar collega's een negatief beeld over haar hebben:

Weet je, je hebt ook je onzekerheden, je bent jong en je staat wel voor zo'n groep en je wilt ook wel weten of je het goed doet... en het is ook fijn om eens te sparren met iemand.. maar dat je meteen zo'n stempel krijgt van 'o.. koningskindje.. en goh, zij komt het hier wel even doen en dan is zij toch zo weer weg'... maakt het ook moeilijk om over de dingen waar je tegenaan loopt met je collega's te sparren **(teamleider, R1)**

Enkele leidinggevende vrouwen benoemen dat het voor hen belangrijk is om een gelijkwaardige sparringspartner te hebben. Zij zaten of zitten niet in een team met collega-leidinggevendenden, wat zij missen:

Maar je hebt dus echt geen enkele gelijkwaardige sparringspartner.. en dat heb ik heel erg gemist ook.. en dat vind ik zelf wel heel erg belangrijk.. (...) dat je gewoon eens een keer even uit kan blazen van 'hoe ga jij daar nou mee om? Want ik vind het helemaal niks'.. zodat je ook even.. in een veilige omgeving... zonder dat het of je meerdere, lijn erboven of je team is,.. want dan praat je ook niet open.. (...) ik vind het altijd prettig als je gewoon ook een team hebt... ik zat eigenlijk niet echt in een team.. **(teamleider, R11)**

Ik moet wel zeggen dat de begeleiding naar mij toe wel echt minimaal is geweest... het ligt een beetje aan mijn rol denk ik.. enerzijds mijn functie is nieuw... daarnaast hebben ze mij ook direct onder de directeur *bedrijfs onderdeel* gehangen... dus dat is een wat een bijzondere verhouding natuurlijk.. dus ik rapporteer aan iemand die de complete business moet sturen.. (...) op een gegeven moment kreeg ik per één januari die leidinggevende rol.. ineens komen er allemaal verantwoordelijkheden bij,.. waar ik niet direct zicht op had.. ik heb dat allemaal zelf uit moeten zoeken hoe dat allemaal zit. (...) dus ik heb wel eens gevraagd hoe andere teamleiders dat doen bijvoorbeeld.. en die schijnen dan door collega's zeg maar een soort van ingewerkt worden... maar ik heb ook geen directe collega's.. ik heb een vrij solistische rol.. dus dat maakt het ook lastig om aan mensen te vragen.. dat heb ik wel gedaan.. maar ik heb echt hier en daar informatie weggeplukt.. dus dat was belemmerend.. dat had wel wat scherper en wat beter gekund... **(manager, R2)**

Volgens een vrouwelijke teamleider zal het zeker helpen indien vrouwen een directe collega hebben waarmee zij kan sparren. Indien dit niet het geval is, kan een coach ondersteuning bieden:

Het zou helpen als het een directe collega is.. iemand die ook in jouw omgeving meedraait.. en misschien aan dezelfde dingen ergert als jij.. dus dat zou helpen.. ik had dat niet.. dus ik heb die mensen echt moeten opzoeken.. ik kan mij voorstellen dat vrouwen die een minder lange adem hebben helpt als ze wat dichterbij zijn. (...) het helpt als je gewoon af en toe met iemand kan schakelen.. hoe je dat? Nou binnen Alliander zijn er altijd wel dingen te regelen qua coaching als je ze niet in je directe omgeving hebt. **(teamleider, R1)**

In overeenstemming met het bovenstaande, benoemen vrouwen tijdens de vrouwen-netwerkbijeenkomst dat het van belang is dat vrouwen (alleen) in een technische mannenomgeving gecoacht worden. Een aantal vrouwen geven hierbij aan dat het van belang is om gecoacht te worden door een vrouwelijke coach. Een enkeling benoemt dat het niet uitmaakt of de coach een man of vrouw betreft, zolang het een gekwalificeerde, prettige coach betreft.

4.4.1. B) Jong zijn is moeilijker

Een groot aantal vrouwelijke leidinggevendenden benoemen dat het zo optimaal en prettig mogelijk functioneren in je leidinggevende functie lastiger is indien je als vrouw ook nog een jonge leeftijd hebt. Zij ervaren als belemmerend dat zij minder serieus genomen worden door hun mannelijke leidinggevende, mannelijke leidinggevende collega's en mannelijke ondergeschikten:

Wat ik wel merk.. is de gemiddelde leeftijd wat hoger ligt in mijn team laat maar zeggen.. en ik kreeg de derde dag al naar mij toegespeeld van.. 'jij bent een hartstikke aardig meisje, maar je bent en te jong en je hebt geen verstand van zaken.. en je bent een vrouw.. dat zijn we ook niet gewend'..(...) Dat ik jong ben kan ik wel begrijpen... maar dat wil natuurlijk niet zeggen dat ik die kwaliteiten niet heb... en voor 'vrouw zijn' geldt hetzelfde.. alleen ik kan er wel inkomen dat zij dat zo zien.. ik bedoel, het zijn van die rauwdouwers en monteurs doorgeroeid naar boven.. ja.. echt van die mannen zijn het.. van die Amsterdamse mannen.. **(teamleider, R8)**

Ik denk als jij als jonge vrouw leiding zou moeten geven aan deze mensen, dat je het zwaarder hebt... er zitten echt wat oudere senioren en die zullen het misschien wat lastiger vinden om aan te sluiten bij een jonge leidinggevende en vooral als de jonge leidinggevende net misschien de toon een beetje anders of verkeerd, in hun ogen, pakt.. snap je? Dus ik denk dat het ook te maken heeft met mijn leeftijd en met ervaring.. en met datgene wat je natuurlijk meebrengt... (...) ...met jonge vrouwen dan heb ik toch meer de indruk dat er dan meer gereageerd wordt... van 'ach dat meisje'.. weet je, dat is nog jonger dan jong... en bij jongens is het meer.. 'hij is nog onbezonnen en nog een jonge hond'... maar bij een vrouw is het dan 'dat meisje'... dat is nog net effe weer iets hulpelozers of die moet je eerder helpen dan dat je er iets van aanneemt... **(manager, R3)**

Ik ben vrouw en ik ben relatief.. ik ben niet heel jong maar ik oog jong.. dus vrouw en dan redelijk jong ogen... die.. heel plat hoor, maar die aandacht besteedt aan haar uiterlijk... dus voor mannen ook 'ooh, leuk om mee samen te werken' hè...(...) ik zou bijna zeggen, leuk om naar te kijken, maar dat kan ik niet van mijzelf zeggen.. maar je merkt dat mannen dan op een bepaalde manier reageren.. en van communicatie... dus ook nog een beetje.. 'ach, meisje van communicatie'.. zo.. daar loop ik wel eens tegenaan.. dat laatste met name... ik ben daar namelijk heel erg fel op.. vind ik hééél vervelend.. heel soms krijg je het gevoel dat je daardoor niet serieus wordt genomen..**(manager, R9)**

Een "oudere" vrouwelijke teamleider geeft aan dat zij medelijden heeft met haar vrouwelijke collega-leidinggevende, omdat het functioneren bij haar minder goed verloopt. Zij verwacht dat dit te maken heeft met de jongere leeftijd en gebrek aan ervaring van haar collega:

Ik heb het wel met haar te doen.. het gaat ook niet lekker... dus dan denk ik van nee.. voor haar is het heel zwaar... volgens mij heeft dat te maken met leeftijd, ervaring.. en gewoon net de groep eigenwijze mannen of mensen bij elkaar.. want er zitten ook vrouwen bij... **(teamleider, R7)**

Een andere leidinggevende vrouw geeft aan dat zij sneller meeding in de heersende cultuur toen zij jonger was. Ze benoemt dat dit het gevolg is vanwege het feit dat je dan nog meer zoekende bent naar je eigen leiderschapstijl:

Ik kan mij voorstellen, en dat heb ik zelf ook meegemaakt dat als je nog jong in een leidinggevende functie bent, dat je nog zoekend bent en dat je dan de neiging mee te gaan in datgene wat de cultuur is, is groot... ja inmiddels doe ik dat niet meer..(...) maar als je jong bent en dat nog moet ontwikkelen die stijl of daar nog over aan het nadenken bent,.. en überhaupt van wat past nou bij mij.. ja dan is de kans groot dat je meegaat... en.. in de stijl die niet de jouwe is.. en waar je dan mee gaat worstelen.. die kans is groot.. **(manager, R3)**

Deze vrouwelijke manager benoemt dan ook dat zij tegen minder belemmeringen aanloopt vanwege haar gevorderde leeftijd en ervaring. Door de jaren heen merkt zij dat ze steeds onafhankelijker en autonomer is geworden. Zij ervaart dat zij haar toegevoegde waarde kan leveren doordat zij haar eigen stijl heeft gevonden en op deze manier meer invloed uit kan oefenen op de "dominante mannen":

Als je jong bent en zelf nog niet heel goed weet 'Hoe zit het nou eigenlijk?' En ook nog bevattelijk bent dat je die waardering moet krijgen en goed gevonden wil worden... dat je denkt van 'Ik moet het zo doen want dan scoort het'... dan heb je daar wel problemen mee.. maar als je eenmaal je stijl hebt gevonden en ook de manier van ermee omgaan naar die mannen toe.. laten we even zeggen dat dat dominante mannen zijn, echte mannen-mannen, dan heb je er geen last meer van.. want dan kan je zoveel toegevoegde waarde juist leveren... en je de mannen wel meekrijgt... en niet dat ze dan precies allemaal gaan doen wat jij zegt, daar gaat het niet over, maar

dan merk je wel dat er langzamerhand iets op tafel kan komen wat weer beter bij jou past.. dan krijg je invloed.. en dan... dan kan je nog wel eens ergens last van hebben, maar dan wordt dat minder. (...) en het helpt door ervaring en wijzer worden.. dat je dat ook kan doen en dat je ook steeds onafhankelijker en autonomer wordt en niet meer zo afhankelijk bent van wat anderen van jou vinden... en omdat je ook... veel krachtiger kan beargumenteren.. en aangeven wat echt belangrijk is en wat werkt... meer ook vanuit jezelf waardoor je ook veel meer invloed uit kan oefenen...(manager, R3)

4.4.1. C) Geen technische achtergrond

Een groot aantal vrouwen benoemen dat zij niet over een technische achtergrond beschikken, maar dat zij dit niet als noodzakelijk achten in hun functie:

Ik kan ze geen ongelijk geven als het gaat op het gebied van kennis.. dat heb ik op dat vlak niet.. tot bijna niet.. inmiddels al redelijk veel vind ik... daarnaast vind ik dat ik ook niet te veel van de inhoud moet weten, want in principe gaat het mij om of het proces lekker loopt en of iedereen het naar z'n zin heeft en ik hoef niet voor elk moertje en boutje te weten waar je nou mee bezig bent...(teamleider, R8)

Ik ben daar vanaf het begin af aan ook heel open over geweest tegen die mannen, van 'ja, jullie zijn de specialist, ik weet niets van wat jullie doen, maar leer het me alsjeblieft. Ik ben wel goed in andere dingen en ik hoop dat jullie mij de kans geven om dat te laten zien.'(teamleider, R1)

Enkele vrouwen geven aan dat het wel belangrijk is dat je affiniteit hebt met of interesse hebt in de corebusiness van Alliander om je werk zo goed mogelijk uit te kunnen voeren:

Ik denk dat het allerbelangrijkste is dat je je erin wilt verdiepen...(..) dat je ook mee doet als het over de techniek gaat.. of over hoe werk georganiseerd moet worden... dat je daar gewoon ook interesse in hebt.. Ik denk dat dat het allerbelangrijkste is.. en dan pik je het heel snel op.. en nogmaals je hoeft niet zelf in de grond te zitten of voor monteur op te treden, maar je moet gewoon weten wat er speelt (manager, R3)

Een vrouwelijke teamleider geeft aan dat zij geen technische achtergrond heeft, maar dat zij wel een technisch inhoudelijke module heeft gevolgd. Dit helpt haar in haar functie:

Op het moment dat je laat zien van 'hé, ik heb een module gevolgd om meer inhoudelijk op de hoogte te komen.. ik begin wat te leren van het vak.. ik doe wat ik moet doen, als ik een vraag aan haar stel dat krijg ik antwoord'.. dan gaat het ook een versnelling aannemen van eigenlijk werkt het best wel goed... (teamleider, R1)

Een andere vrouwelijke teamleider benoemt dat je sneller binding hebt met de mannelijke collega's indien je als vrouw over een technische achtergrond beschikt:

Als jij snapt waar de inhoud over gaat dan heb je al vaak een link met iemand.. dan kan je al ergens over praten.. dan deel je al iets.. als je geen technische achtergrond hebt, dan moet je andere punten in het werk gaan zoeken... wat je verbindt. (teamleider, R11)

4.4.1. D) Vrouwennetwerk

Een leidinggevende vrouw benoemt dat het vrouwennetwerk haar niet specifiek helpt of ondersteunt in haar functie, maar dat zij het wel prettig en leuk vindt om een aantal onderwerpen of zaken met vrouwelijke collega's te delen tijdens een dergelijke bijeenkomst:

Een vrouwennetwerk...(..) ik ben er een paar keer geweest ja...(..) dat helpt mij niet... ik vind het wel leuk, maar het helpt niet.. (...) het is leuk in die zin, op dat soort dagen heb je het natuurlijk ook over dit soort onderwerpen... dan merk je wel dat het ook wel prettig is om even een aantal zaken te delen.. van 'goh, dat maak jij dus ook mee.. en goh, daar loop jij dus ook tegen aan', en dan merk je ook dat dat allemaal een beetje dezelfde dingen zijn. (manager, R12)

Een vrouwelijke manager sluit bij het voorgenoemde aan en geeft aan dat zij het prettig vindt om tijdens een vrouwen-netwerkbijeenkomst te merken dat zij niet de enige vrouw is die een worsteling ervaart in haar werk-privé balans:

Je hebt hier een vrouwennetwerk...(..) en de laatste sessie... daar kwam in ieder geval ook die balans naar voren.. van ja.. veel vrouwen ervaren toch... doe je werk niet helemaal goed.. thuis niet helemaal goed.. er was één

vrouw die zei 'wat een onzin.. dat ervaar ik helemaal niet zo... en moet je gewoon goed plannen.. en niet zeiken'.. ik denk nou.. misschien ben ik de enige muts zeg maar en als je het er dan over hebt.. dan denk ik van... dan hebben bijna alle vrouwen volgens mij dat wel **(manager, R5)**

Een andere leidinggevende vrouw benoemt dat het vrouwen-netwerk oorspronkelijk ingezet is als een initiatief waarin vrouwen kunnen netwerken met als doel een stapje hoger te komen in haar loopbaan. Ook worden er wel eens mannen uitgenodigd tijdens een vrouwen-netwerkbijeenkomst. Deze twee aspecten maken dat een vrouwen-netwerkbijeenkomst niet de plek is om belemmeringen te bespreken waar een vrouw tegenaan loopt:

We hebben bijvoorbeeld Lianne.. een vrouwen-netwerk.. daar merk ik hetzelfde.. dat vrouwen onder elkaar, er ontstaat gelijk de angst dat het allemaal gekwetter wordt, bij de vrouwen zelf.. dus in plaats van te praten over dit type probleem, gaat het over hele andere dingen (...) we nodigen ook allemaal mannen erbij uit.. dat zie ik ook in al die netwerken.. maar gewoon uit een soort van angst om alleen met vrouwen onder elkaar te zijn, omdat het dan zo snel een soort theekransjes gevoel wordt... en op het moment dat er een man bij zit dan voelt het qua veiligheid ook niet meer om het echt zo te bespreken.. en ook de theekransjes zijn soms nog vinnig genoeg om er niet echt veilig bij te voelen.. dus eigenlijk zit daar waar je echt tegenaan loopt... het is niet echt een goed plekje om het te bespreken.. dat is een soort effect ervan...(....) want heel veel van die vrouwen-netwerken zijn ook, qua intenties, de plek waar je contacten op kan doen om een stapje hoger te komen... en als je kijkt wie zou dat willen, die mensen zitten er en op het moment dat je wil laten zien hoe goed je bent, dan laat je niet je zwakke kant zien en waar je allemaal tegenaan loopt.. dus het is geen veilige plek. **(directeur, R10)**

Een opmerking van een andere vrouwelijke leidinggevende sluit aan bij het vorige citaat. Zij ervaart deze bijeenkomsten namelijk als een onveilige plek en geeft aan dat zij zich niet prettig voelt tijdens een vrouwen-netwerkbijeenkomst, omdat de vrouwen die hier aanwezig zijn die onder andere hoger opgeleid zijn dan haar:

Soms probeer ik het Lianne-vrouwen-netwerk te doen.. maar ik voel mij er gewoon niet altijd in thuis... (...) ik denk ook wel door wat ik net gezegd heb, omdat daar toch een andere generatie vrouw zit.. die anders is opgeleid.. hoger is opgeleid... en waarbij je dat toch weer terug merkt in hoe zij met elkaar omgaan... (...) ik voel mij daar buitengesloten.. ik heb één vrouwendag gehad hier in *plaatsnaam*.. daar heb ik de hele dag alleen gezeten.. allemaal klieken... ik kwam nergens tussen.. ik ben naar huis gegaan en dacht nou.. dat is eenzaam.. (...) dat was geen prettige ervaring.. **(teamleider, R4)**

Een groot aantal leidinggevende vrouwen benoemen verder dat zij het vrouwen-netwerk Lianne ook vooral leuk vinden, maar dat zij er niet komen vanwege de reisafstand en hoeveelheid werk:

Ik ben er wel eens geweest... maar niet heel vaak... ja.. het is altijd weer hier of in Amsterdam.. een hele middag.. en dat komt mij dan niet zo goed uit met werken en dan maak ik de afweging van ja.. er ligt zoveel werk.. ik kan nu kiezen daarvoor of thuis.. (...) ja afstand en gewoon de hoeveelheid werk die er ligt.. dan is het een afweging en zeker nu met kleine kinderen denk ik dan vaak van dan maak ik de keuze voor thuis... **(manager, R6)**

Interviewer: maak je ook gebruik van Lianne?

Nog nooit geweest.. ik krijg altijd de mailtjes en soms denk ik wel leuk.. moet ik eigenlijk doen, maar het is en vaak hier in Arnhem.. en dan is het 's middags, maar dan kost het me weer een hele dag.. het is niet dat ik niet wil.. maar ik heb het gewoon nog nooit gedaan.. **(teamleider, R8)**

Ik ga daar nooit naartoe want ik heb daar geen tijd voor (...). vroeger toen ik meer tijd had.. ik vind het namelijk best wel leuk om mensen, collega's te treffen die in hetzelfde pakket zitten.. en dat hebben vrouwen nu eenmaal wel.. ik vind het leuk.. ik doe het ook alleen maar voor de leuk.. omdat ik het leuk vind om collega's te kennen en te weten waar zij mee bezig zijn. **(manager, R13)**

Ook geeft een vrouwelijke teamleider aan dat zij geen gebruik maakt van Lianne, omdat zij hier geen behoefte aan heeft. Zij benoemt hierbij dat het wellicht goed zou zijn dat zij er wel heen zou gaan, om als "brenger" te fungeren in plaats van "haler":

Lianne natuurlijk.. daar heb ik dus een beetje een allergie tegen...(....) bij *vorige werkgever* heb ik toen wel mee gedaan met dat vrouwen-platform en ik hou er niet van om als vrouwen bij elkaar te gaan zitten en het met elkaar erover te hebben waar wij allemaal tegenaan lopen... eigenlijk misschien ook omdat ik die ervaring al heb gehad. Dus ik ben nog nooit bij Lianne geweest, ik krijg wel uitnodigingen maar ik ben nog nooit geweest...(....) ik denk

voor vrouwen die in de fase zitten waar ik toen in zat dat het wel nuttig is.. ook om elkaar die spiegel voor te houden.. en misschien zou het juist wel goed zijn als ik daar naartoe ga, puur als misschien wel als juist als bringer en niet als haler... misschien is het ook wel een beetje asociaal dat ik niet ga. **(teamleider, R7)**

4.4.1. E) Overige faciliteiten

Een vrouwelijke teamleider benoemt dat zij bepaalde faciliteiten wenselijk vindt, zoals werkkleding. Binnen Alliander bestaat geen werkkleding en werkschoenen in damesmaten, dit ervaart zij als een belemmerende factor:

Een stuk facilitering (...) echt een heel schijnbaar triviaal dingetje, maar wat voor mij wel belangrijk is, is het feit dat er geen werkschoenen, geen kleding in damesmaten in ons standaard assortiment zit... wij hebben hier een kledingcontact persoon zitten, daar kan iedereen heen lopen om te bestellen.. ik loop op mannenschoenen, dat was het enige moment in mijn leven dat ik blij was dat ik grote voeten heb.. en ik vind dat dat moet veranderen... ik vind als wij vrouwen in de uitvoering moeten hebben, willen hebben, dat dat ook echt gefaciliteerd moet worden. Toen ik naar de veiligheidsafdeling ging, werd daar gezegd.. 'ja maar, voor iedereen met een afwijking hebben wij de regeling dat zij zelf schoenen mogen kopen en het bonnetje mogen indienen'.. toen zei ik, 'ik heb geen twaalf tenen, ik ben een vrouw. Ik weet niet sinds wanneer dat in het rijtje afwijkingen valt'.. maar... 'ja, nee maar toch, ik heb nog nooit een vrouw ontmoet waartegen ik zeg: ga maar schoenen kopen, die niet wil'... en dat soort dingen.. en ik vind gewoon dat ongeacht je tarief, je inkoopsores, maakt niet uit, ik vind dat ik daarheen moet kunnen lopen en spullen moet kunnen kiezen die mij passen... maakt mij geen reet uit of iets getailleerd is of een hakje heeft of roze is.. dat krijg je dan ook nog van 'dan moeten ze zeker roze met een hakje zijn'. **(teamleider, R1)**

Een andere kwestie dat een leidinggevende vrouw aan de orde stelt is het ontbreken van een "*meldpunt bij seksuele intimidatie*". Indien zij ergens tegenaan loopt, dan zou ze dit als eerste aan haar leidinggevende willen melden. Zij merkt hierbij op dat zij overigens niet weet waar zij binnen de organisatie naartoe kan indien zij een probleem heeft met haar leidinggevende:

Als ik nu bijvoorbeeld echt een issue zou hebben, met mijn baas.. een vorm van seksuele intimidatie of een andere vorm van intimidatie, dan zou ik niet goed weten waar ik nu naartoe zou moeten... dan zou ik wel liever naar een vrouw gaan... naar *naam vrouwelijke collega* die ik dan ken.. van 'wat moet ik ermee'.. want het zijn natuurlijk best wel vervelende situaties als dat zou voorkomen.. en dat heb ik gelukkig nooit gehad.. dus dat is.. maar ik zou dan nu ook niet weten waar ik dan heen zou moeten.. **(manager, R6)**

2.4.2. Leuk en prettig aan het werk

Vrijwel alle leidinggevende vrouwen geven aan dat zij de flexibiliteit in hun functie als zeer groot ervaren. Zij vinden dit dan ook een ondersteunende factor om hun werk zo goed mogelijk uit te kunnen voeren:

De vrijheid die Alliander biedt is echt een ondersteunende rol, factor. Ik denk als ik dat niet had gehad, dan weet ik niet of ik deze rol heel lang had uitgevoerd.. en dat zit 'm met name omdat ik vrij lange reistijd heb.. dus dat vraagt gewoon bepaald flexibiliteit... als het gaat over wanneer wil ik werken... en waar.. dus thuiswerken enzo... het moet gewoon heel flexibel blijven wat mij betreft... daar ben ik erg blij mee **(manager, R2)**

Ik zou ook niet meer in een functie kunnen waar ik van half negen tot vijf geacht wordt om aanwezig te zijn en waar ik zichtbaar moet zijn... daar zou ik heel slecht tegen kunnen.. maar die ruimte is er gewoon ook, die flexibiliteit is er binnen dit bedrijf. Het is ook een stukje vertrouwen wat mensen aan je geven hè.. als je het maar niet misbruikt.. als je maar niet gewoon inderdaad de kantjes ervan af loopt, dan krijg je alle ruimte om te doen... en dat vind ik wel heel erg mooi. **(teamleider, R7)**

De leidinggevende vrouwen geven aan dat zij het Initiatief "*het nieuwe werken*" erg prettig vinden. Zij hebben namelijk de verwachting dat het nieuwe werken extra gaat helpen in het bereiken van een optimale werk-privé balans. De vrouwen denken tevens dat het nieuwe werken er toe bij zal dragen dat het later op het werk komen of eerder het werk verlaten breder geaccepteerd zal worden:

Het nieuwe werken is hier op de afdeling nog niet zo ingeburgerd en als dat wel meer ingeburgerd zou zijn.. dan zou ik me persoonlijk ook minder bezwaard voelen, want dan zou ik ook tegen iedereen zeggen van 'dat moet jij ook doen'.. **(manager, R13)**

We hebben straks het nieuwe werken wat ondersteunend kan zijn dan kan je je tijd anders indelen.. stel met werkende moeders, je kan 's avonds nog eens wat doen, je kan dus wat later beginnen... misschien als je de kinderen naar school brengt, nou whatever, wat je wil.. of zonder kinderen dat je vrijwilligerswerk wil doen of je wil voor je ouders zorgen of iets anders, maakt niet uit.. dus dat is ook ondersteunend.. **(manager, R3)**

Interviewer: van het nieuwe werken verwacht je nog wel meer vrijheid te krijgen dan nu al bestaat...?
Daar ben ik wel benieuwd naar ja.. ik ga er wel een beetje vanuit.. kijk, inmiddels ben ik daar wel overheen, maar in het begin voelde ik mij ook best wel een beetje schuldig, ook al werk je de hele avond, als jij vroeg weg gaat.. dan zijn er zijn altijd wel een paar *(zeurend geluid)*... je krijgt nog wel eens wat commentaar. Inmiddels wordt dat wel steeds minder en zie je mensen op hogere niveaus dat die er gewoon een dag er niet zijn en het thuis oppakken. (...) ik ben wel benieuwd of door het nieuwe werken dat het in ieder geval wat breder geaccepteerd wordt. **(manager, R5)**

Ook geven een aantal leidinggevende vrouwen aan dat zij veel uitdaging en ontwikkelmogelijkheden ervaren in hun functie en loopbaan binnen Alliander. Dit is dan ook een factor die zij erg belangrijk vinden in hun werk:

Ik denk dat Alliander een bedrijf is waarin je je ontzettend goed kan ontwikkelen en doorgroeien... in elke richting, wat je wil.. zo ervaar ik het... maar dat is ook echt vanuit de stap die ik nu bijvoorbeeld gemaakt heb.. *(van technisch inhoudelijke functie naar teamleider, traineeship)* dat kan allemaal.. **(teamleider, R8)**

Ik ben eigenlijk wel heel tevreden. Kijk mijn beleving is, en dat zeg ik ook wel tegen anderen, dat Alliander daar heel ver in is, ook in de mogelijkheden. Kijk als je gewoon goed functioneert en je hebt een open band met je leidinggevende, dan kan er heel veel... **(manager, R6)**

Ik wil vooral doelen halen en zolang ik plezier en uitdaging in mijn werk heb.. en dat ik kan doen wat ik uiteindelijk wil doen.. ja dan zit ik goed. Op het moment dat ik het idee heb van 'de uitdaging is er niet' of 'ik ga mijn doel niet halen'.. wat ik net ook even uitlegde.. ja, dat is wel de grens en die bewaak ik ook altijd heel goed.. ik ben niet iemand die tien jaar op één plek zit. **(manager, R12)**

Verder benoemen een aantal vrouwen dat zij voornamelijk het "*leiding geven aan een groep mensen*", "*visie en richting geven*" en het "*ontwikkelen van mensen*" leuk in hun werk vinden:

Ik vind het ontzettend leuk om het met mensen samen te doen, daar leiding aan te geven.. ik weet wel dat ik het overzicht heb, de visie heb en de richting kan geven aan mensen om dingen te bereiken en mensen daarbij te helpen, dus dat is mijn toegevoegde waarde. Dus wat ik te bieden heb.. dus vandaar de leidinggevende positie .. en dan het te laten ontstaan met mensen samen.. en die mensen daar dan de hoofdrol in te geven vind ik ontzettend mooi... **(manager, R3)**

Het brengt je heel veel als je merkt dat het goed werkt en dat de mannen je weten te vinden en als ze je even bellen van 'heb je even tijd voor koffie?'....dat vind ik gewoon leuk om te zien en aan de andere kant ik hou ook gewoon van dingen regelen.. dus ik vind het ook leuk om te managen en om te zorgen dat iedereen zijn werk kan doen en te organiseren dat dingen goed geregeld zijn.. **(teamleider, R1)**

5. Conclusie

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de centrale vraagstelling (§ 5.5.):

“Welke factoren ervaren leidinggevende vrouwen binnen Alliander als belemmerend en/of ondersteunend in het uitvoeren van hun functie en welke interventies achten deze vrouwen wenselijk om hen te helpen optimaal te functioneren in hun leidinggevende functie?”

Het antwoord op de vraagstelling en de deelvragen is gebaseerd op de beleving van de leidinggevende vrouwen binnen Alliander. De literatuur is hier niet bij betrokken, deze wordt verder besproken in het hoofdstuk Discussie (§ 6.2.). Om tot een antwoord op de centrale vraag te komen worden eerst de deelvragen achtereenvolgens beantwoord:

1. A) Welke persoonsfactoren ervaren leidinggevende vrouwen als belemmerend in hun functie?
B) Welke organisatiefactoren ervaren leidinggevende vrouwen als belemmerend in hun functie?
C) Welke omgevingsfactoren ervaren leidinggevende vrouwen als belemmerend in hun functie?
2. A) Welke persoonsfactoren ervaren leidinggevende vrouwen als ondersteunend in hun functie?
B) Welke organisatiefactoren ervaren leidinggevende vrouwen als ondersteunend in hun functie?
C) Welke omgevingsfactoren ervaren leidinggevende vrouwen als ondersteunend in hun functie?
3. Welke interventies zijn, volgens leidinggevende vrouwen, wenselijk om optimaal te kunnen functioneren in hun functie?

5.2. Belemmerende factoren

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op het eerste cluster deelvragen. De belemmerende persoons-, organisatie- en omgevingsfactoren worden besproken.

1. A) Welke persoonsfactoren ervaren leidinggevende vrouwen als belemmerend in hun functie?

“Mentaal model” in de vrouwen

De leidinggevende vrouwen ervaren het als belemmerend dat zij, volgens hun veronderstelling, een eigen invulling geven aan de gedachten van hun mannelijke collega's. Een voorbeeld hiervan is dat de leidinggevende vrouwen zich schuldig voelen indien zij te laat op het werk komen vanwege zorgtaken in de thuissituatie. Een aantal vrouwelijke leidinggevers geven dan ook aan dat zij zich bewust zijn van het feit dat zij zelf invullen dat mannelijke collega's spreken over *“moedergeneuzel”* indien vrouwen later starten met werken vanwege hun kinderen.

De onderstaande belemmerende persoonsfactoren hangen samen met het *“mentaal model” in de vrouwen*.

Werk-privé balans

Alle leidinggevende vrouwen ervaren een worsteling in het bereiken van een optimale werk-privé balans, vooral indien zij hun werk combineren met kleine kinderen en een huishouden. Daarbij hebben leidinggevende vrouwen continu een conflict in hun hoofd. Zij vragen zich af of zij een slechte moeder zijn indien zij *“te veel”* werken.

Vrouwen zonder kinderen of met oudere kinderen worstelen ook met hun werk-privé balans of vinden het gewoon prettig om een dag minder per week te werken. Jonge leidinggevende vrouwen verwachten in de toekomst minder te willen werken vanwege kinderen, maar verwachten dat het niet (in alle gevallen) mogelijk is om parttime te gaan werken in een leidinggevende functie. Het is sterk afhankelijk van de leidinggevende van de vrouw of het formeel mogelijk is om parttime te werken in een leidinggevende functie (*organisatiefactor*) en daarnaast zijn de leidinggevende vrouwen zélf van mening dat zij minimaal vier dagen per week moeten werken om hun leidinggevende functie zo optimaal mogelijk uit te kunnen oefenen. Zij verwachten dat zij minimaal vier dagen per week moeten werken in hun leidinggevende functie, tenzij een andere oplossing gezocht wordt, zoals het inrichten van een duobaan. Vrouwen zien overigens wel de mogelijkheid om in een andere (geen leidinggevende) baan binnen Alliander minder dan vier dagen te werken.

Zelfvertrouwen en emoties

Een belemmerende factor is voor menig een het makkelijker en sneller geëmotioneerd raken dan de mannelijke collega's. De leidinggevende vrouwen ervaren dat zij sneller problemen persoonlijk aantrekken en dat zij hierdoor ook sneller vermoeid raken. Hierbij hebben de leidinggevende vrouwen over het algemeen minder zelfvertrouwen en stellen zij zich meer bescheiden op. Hiermee hangt samen dat de leidinggevende vrouwen de ervaring hebben dat zij meer behoefte aan bevestiging hebben dan hun mannelijke collega's. Dergelijke factoren kunnen de leidinggevende vrouwen belemmeren in functie en loopbaan.

Jong (en vrouw) zijn

Het aspect "*jong (en vrouw) zijn*" wordt door de leidinggevende vrouwen ervaren als een belemmering. Het zo optimaal en prettig mogelijk functioneren wordt bemoeilijkt indien de leidinggevende vrouw een jonge leeftijd heeft. Jonge leidinggevende vrouwen ervaren regelmatig dat zij minder serieus genomen worden door hun mannelijke leidinggevende, leidinggevende collega's en ondergeschikten. Het voorgenoemde wordt tevens door de "oudere" leidinggevende vrouwen gesignaleerd. Daarnaast zijn jonge vrouwen meer zoekende naar een eigen leiderschapsstijl, waardoor jongere leidinggevende vrouwen sneller geneigd zijn om mee te gaan in de dominerende cultuur. Dit kan als belemmerend ervaren worden, omdat deze vrouwen meer moeite hebben om bij zichzelf te blijven.

1. B) Welke organisatiefactoren ervaren leidinggevende vrouwen als belemmerend in hun functie?

Oude (man)modellen

De leidinggevende vrouwen ervaren de aanwezigheid van oude (man)modellen in de organisatie als belemmerend. Dergelijke oude (man)modellen zitten diep in de organisatie geworteld. Vrouwen noemen voorbeelden zoals "*standaardbrieven*" die ervan uitgaan dat vrouwen minder willen werken indien zij een kind gekregen hebben, de wijze van leidinggeven en de manier waarop de 'oudere generatie' leidinggevend omgaat met moderne regelingen, zoals "*papa-dagen*". Een andere belemmering die een aantal vrouwen tegenkomt is het feit dat de mannen "*betuttelen*". Dit komt tot uiting in het ongevraagd overnemen van als 'lastig' beschouwde taken tot het automatisch aanpassen van de achternaam in de persoonlijke gegevens van de vrouw indien zij trouwt. Enkele vrouwen benadrukken dat een dergelijke houding van de mannen niet verkeerd bedoeld wordt, maar dat dit wel maakt dat zij zich niet altijd serieus genomen voelen.

De hierna genoemde belemmerende organisatiefactoren hangen samen met de "*oude (man)modellen*".

Bepaald type man

Een groot aantal leidinggevende vrouwen geven aan dat zij belemmeringen ervaren door de oudere mannen die in dienst zijn binnen Alliander. Ook de gedragingen en opvattingen van mannen die al veel dienstjaren binnen Alliander werken, worden in veel gevallen als belemmerend ervaren. De redenen die de vrouwen hiervoor aandragen zijn voornamelijk de beleving dat een groot aantal oudere mannen meer moeite hebben

met het accepteren van vrouwelijke leidinggevende(n) (collega's). Hierdoor ervaren leidinggevende vrouwen dat zij minder snel serieus genomen worden dan hun mannelijke collega's door dit type man.

Heersend beeld over vrouwen en vrouwzijn

In samenhang met het voorgaande thema "type man", heerst in de beleving van de leidinggevende vrouwen bij een aantal mannen in de leeftijd van 50, in hoge posities binnen Alliander, het beeld dat werken meer aan mannen is besteed dan aan vrouwen. Vooral indien de vrouwen kinderen krijgen laten de mannen weten dat zij van mening zijn dat werken hier niet bij past. Hierbij sluit aan dat enkele vrouwen merken dat zij niet gelijkwaardig worden gezien aan mannen. Ook voelen de leidinggevende vrouwen op management- en directieniveau zich regelmatig minder serieus genomen, door de manier waarop de mannen met hen omgaan. Hierbij gaat het vooral om de wijze waarop de vrouwen aangesproken worden of de wijze waarop over hen gesproken wordt, zoals "*meisje van communicatie*". Twee aspecten zijn verder van invloed op de mate waarin leidinggevende vrouwen zich serieus genomen voelen, namelijk:

1) Werkzaam binnen het onderdeel Uitvoering

Het "*man-vrouw issue*" lijkt per bedrijfsonderdeel te verschillen. Een aantal vrouwen merken dat zij of collega-leidinggevende vrouwen in het bijzonder minder serieus genomen worden en meer alleen staan binnen het bedrijfsonderdeel Uitvoering. De redenen die hiervoor gegeven worden is dat "*het mannelijke*" in dit onderdeel het meest overheersend is en dat een groot aantal van deze mannen voornamelijk technisch gedreven is, waardoor een vrouw minder verbinding heeft met de mannelijke collega-leidinggevend en minder snel geaccepteerd wordt.

2) Gewenning en acceptatie vrouwelijke teamleider door leidinggevende en collega-leidinggevend en

Vrouwelijke teamleiders geven aan dat zij het als belemmerend of lastig ervaren dat de mannelijke leidinggevend en collega-leidinggevend en aan hen als vrouwelijke teamleider moeten wennen. Het gaat hierbij volgens de vrouwen voornamelijk om het feit dat de mannen moeite hebben om de vrouwelijke teamleiders te accepteren. Onder de mannelijke teamleiders heerst volgens vrouwelijke teamleiders dan ook onbegrip wat zij "*als (jonge) vrouw zonder technische inhoudelijke ervaring*" komt doen.

Als vrouw andere leiderschapsstijl verantwoorden en uitleggen

De leidinggevende vrouwen merken dat zij over het algemeen over een andere leiderschapskwaliteiten beschikken dan hun mannelijke collega's. Enkele vrouwen hanteren een meer "mannelijke leiderschapsstijl", maar de vraag kan gesteld worden in hoeverre deze leiderschapsstijl van nature bij deze vrouwen past of dat deze stijl uit noodzaak aangeleerd is. Een aantal vrouwelijke leidinggevend en zijn namelijk geneigd om een overlevingsstrategie toe te passen, waardoor zij hun leiderschapsstijl aanpassen aan de dominerende mannelijke stijl. De leidinggevende vrouwen ervaren dat binnen Alliander voor zowel mannen als vrouwen "*de norm heerst om mannelijk te acteren*". Zoals bij de persoonsfactoren naar voren is gekomen, hebben vrouwen hierdoor de neiging om mee te gaan in de dominerende cultuur. Het gevoel heerst dan ook dat een afwijkende stijl als een tekortkoming gezien wordt. Volgens een aantal vrouwen bestaat een beeld binnen Alliander over hoe een leider dient te zijn en dit kan als belemmerend ervaren worden indien de leidinggevende vrouw hier niet in past. Doordat de leiderschapsstijl als afwijkend ervaren wordt door de vrouw en haar omgeving, merkt zij dat zij uit moet leggen dat zij een andere stijl van leidinggeven heeft en ook dat haar leiderschapsstijl minimaal net zo goed is als de dominerende leiderschapsstijl. Een groot aantal leidinggevende vrouwen ervaren dat zij hun kwaliteiten meer moeten bewijzen, richting zowel haar mannelijke als vrouwelijke collega's.

Ontbreken ondersteuning van en sparren met collega's

Een aantal leidinggevende vrouwen geven aan dat zij ondersteuning van collega-leidinggevend en en het sparren met collega-leidinggevend en missen. Een vrouw benoemt dan ook dat "*de mannen onder elkaar, elkaar snappen*". Doordat een aantal leidinggevende vrouwen, geen vrouwelijke collega's in hun omgeving hebben, voelen zij zich alleen en onbegrepen. In samenhang met het thema "gewenning en acceptatie door

leidinggevende en collega-leidinggevendens”, ervaren vrouwelijke teamleiders dat het moeilijker is om met haar leidinggevende collega’s te sparren, doordat zij ervaren dat de mannelijke collega’s een negatief beeld over hen hebben.

Ook ervaren leidinggevende vrouwen het als belemmerend indien hun leidinggevende hen niet of onvoldoende ondersteunt in hun functie. Ondersteuning van hun leidinggevende wordt onder andere verwoord als de mogelijkheid bieden om parttime te werken en een flexibele instelling van de leidinggevende.

1. C) Welke omgevingsfactoren ervaren leidinggevende vrouwen als belemmerend in hun functie?

Een aantal leidinggevende vrouwen ervaart een belemmerende omgevingsfactor die van invloed is op de persoons- en organisatiefactoren, namelijk dat het over het algemeen minder geaccepteerd wordt indien een vrouw een drukke baan heeft in combinatie met een gezin.

5.3. Ondersteunende factoren

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op het tweede cluster deelvragen. De ondersteunende persoons-, organisatie- en omgevingsfactoren worden besproken.

2. A) Welke persoonsfactoren ervaren leidinggevende vrouwen als ondersteunend in hun functie?

Thuisituatie

De leidinggevende vrouwen ervaren het als ondersteunend indien hun kinderen groot zijn of indien zij geen kinderen hebben, omdat zij zich daardoor flexibeler op kunnen stellen in hun werk.

Betere binding met ondergeschikten

Zoals eerder is beschreven ervaren de meeste vrouwen hun emotionele geraaktheid als belemmerend. Opvallend is echter dat de vrouwelijke emoties ook als een ondersteuning ervaren kunnen worden, doordat het inlevingsvermogen van de vrouw leidt tot een betere binding met de ondergeschikten.

Voordelen van “de enige vrouw zijn”

Naast de belemmeringen die alle vrouwen ervaren die als enige vrouw in een mannenteam of afdeling werken, ervaren vrouwen ook ondersteunende factoren doordat zij de enige vrouw zijn. Vrouwen merken dat zij met meer “egards” behandeld worden en dat zij kunnen profiteren van de hulp van mannen indien zij zich een tikkeltje hulpeloos opstellen. Ook vinden zij het een voordeel dat zij extra zichtbaar zijn indien zij goed presteren, omdat de goede prestaties dan extra zwaar wegen en meer opvallen.

Senioriteit

Een aantal belemmeringen worden door vrouwelijke leidinggevendens weggenomen door een gevorderde leeftijd en meer ervaring. Door de jaren heen merken enkele leidinggevende vrouwen dat zij onafhankelijker en autonomer zijn geworden. De leidinggevende vrouwen geven aan dat zij hun eigen stijl hebben gevonden en op deze manier meer invloed uit kunnen oefenen op de “dominante mannen”.

Technische achtergrond

Het gebrek aan een technische achtergrond wordt door de leidinggevende vrouwen *niet* als een belemmering ervaren, omdat deze niet noodzakelijk is in hun functie. Hiernaast ervaren de vrouwen dat het wel belangrijk is dat je als vrouw affiniteit hebt met of interesse hebt in de corebusiness van het bedrijfs onderdeel waarin je werkzaam bent, om je werk zo goed en prettig mogelijk uit te kunnen voeren. De vrouwelijke leidinggevendens die een technische achtergrond hebben óf een technisch inhoudelijke module hebben gevolgd, merken dat dit ondersteunend werkt in hun functie. Zij merken dat zij sneller serieus genomen worden en sneller binding hebben met hun mannelijke collega’s.

2. B) Welke organisatiefactoren ervaren leidinggevende vrouwen als ondersteunend in hun functie?

Flexibiliteit & uitdaging in de functie

Factoren die de leidinggevende vrouwen allemaal als ondersteunend ervaren zijn de grote mate aan flexibiliteit en vrijheid in de functie. Daarbij is in een aantal gevallen de flexibele houding van hun leidinggevende ondersteunend als het gaat om het creëren van een balans tussen werk en kinderen. In samenhang met de bestaande flexibiliteit, verwachten de leidinggevende vrouwen dat het initiatief “*het nieuwe werken*” hen extra gaat helpen in het bereiken van een optimale werk-privé balans. De vrouwen denken tevens dat het nieuwe werken er toe bij zal dragen dat het later op het werk komen of eerder het werk verlaten breder geaccepteerd zal worden.

Ook geven een aantal leidinggevende vrouwen aan dat zij veel uitdaging en ontwikkelmogelijkheden ervaren in hun functie en loopbaan binnen Alliander. De uitdaging is dan ook een factor die zij erg belangrijk vinden en hen helpt in het optimaal functioneren in hun functie.

Houding van de eigen leidinggevende kan ondersteunend zijn

Voor de leidinggevende vrouwen is het belangrijk hoe hun leidinggevende met hen omgaat. Hier draait het vooral om de uitvoering van het diversiteitsbeleid en het tonen van begrip voor de leiderschapsstijl. Zoals eerder besproken, speelt hun leidinggevende een bepalende rol in hoeverre een vrouw gebruik kan maken van ondersteunende factoren, zoals de mogelijkheid om als leidinggevende parttime te werken. Ook geven enkele leidinggevende vrouwen aan dat het hen ondersteunt indien haar leidinggevende een vrouw is, omdat zij zich meer begrepen voelen door de vrouwelijke leidinggevende.

Sparringspartner/ coach

Volgens de vrouwelijke leidinggevers is het ondersteunend indien zij een directe, begripvolle collega in hun omgeving hebben waarmee zij kunnen sparren. Indien dit niet het geval is, biedt een interne en/of externe coach ondersteuning. Ook geeft een andere vrouw aan dat zij het als ondersteunend ervaart dat zij haar emoties kwijt kan bij een externe coach.

Ervaringen delen met “lotgenoten”

Het vrouwen netwerk Lianne wordt in alle interviews genoemd als een factor die als “leuk” en “prettig” ervaren wordt. Het gaat hierin niet zozeer om het netwerken om verder te komen in de carrière, maar om het delen van een aantal onderwerpen of zaken met vrouwelijke collega’s. De vrouwen stellen overigens ter discussie of het “vrouwen netwerk Lianne” een geschikte plek is om belemmeringen te bespreken met vrouwelijke collega’s, omdat de veiligheid ontbreekt vanwege de grote omvang van dergelijke bijeenkomsten en het feit dat het vrouwen netwerk van origine bedoeld is om te netwerken ter bevordering van de loopbaan van de vrouwen binnen Alliander. Een aantal vrouwen benoemt dan ook dat het prettig is om te merken dat zij niet de enige vrouw is die een worsteling ervaart in haar werk-privé balans.

2. C) Welke omgevingsfactoren ervaren leidinggevende vrouwen als ondersteunend in hun functie?

Ouderschapsverlof

Een aantal vrouwen benoemen het ouderschapsverlof dat nationaal uitgebreid is qua omvang in dagen als een ondersteunende factor. Zij verwachten dat het maatschappelijk breder geaccepteerd zal worden dat ook mannen parttime werken, waardoor het niet meer alleen op de schouders van de vrouw ligt om minder te werken in verband met kinderen.

Aandacht voor diversiteit

Ook ervaren een aantal vrouwen de aandacht in de maatschappij voor de bevordering van diversiteit als ondersteunend, omdat zij verwachten dat zij zowel intern als extern meer kansen hebben qua carrièrevoortgang.

5.4. Gewenste interventies

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de derde deelvraag. De gewenste interventies om als leidinggevende vrouw optimaal te kunnen functioneren worden besproken.

3. Welke interventies zijn, volgens leidinggevende vrouwen, wenselijk om optimaal te kunnen functioneren in hun functie?

Leren optimaal om te gaan met emoties en het vergroten van het zelfvertrouwen

Vrouwen kunnen ondersteund worden in het krijgen van zelfvertrouwen en bevestiging door middel van persoonlijke ontwikkeling, zelfkennis en trainingen zoals een assertiviteitstraining. Volgens een groot aantal vrouwen is het van belang dat vrouwen leren om zich minder bescheiden op te stellen en zich durven laten zien.

Belemmeringen bespreekbaar maken

Het is volgens een aantal vrouwen belangrijk dat vrouwen dicht bij zichzelf blijven om in hun kracht te staan. Ook hebben de vrouwen *“een aandeel in de transitie”* om meer diversiteit te bereiken en de oude (man)modellen te doorbreken. Dit kan onder andere door mannelijke collega's aan te spreken op ongewenst gedrag of ongewenste situaties.

Gewenste stijl van leidinggeven bereiken

Een belangrijk thema dat de leidinggevende vrouwen vaker naar voren halen is de gewenste ruimte voor hun *“afwijkende”* leiderschapsstijl. Zij vinden het van belang dat alle leidinggevendenden binnen Alliander meer empathie ontwikkelen voor hun ondergeschikten en collega-leidinggevendenden, zodat de leidinggevende vrouwen meer ruimte ervaren voor hun inbreng. De vrouwen geven verschillende mogelijkheden om de gewenste stijl van (en ruimte voor) leidinggeven te bereiken:

- De gewenste leiderschapsstijl meer uit te spreken. De mensen die hier niet in meegaan coachen en trainen waarbij hen een spiegel voorgehouden wordt. Het is hierbij van belang dat Alliander meer initiatief neemt in het maken van keuzes en meer durft uit te spreken dat een leidinggevende niet meer past binnen de gewenste cultuur van Alliander indien deze andere leiderschapsstijlen niet accepteert.
- Een aantal leidinggevende vrouwen op managementniveau geven aan dat een leiderschapsprofiel is opgesteld die de leidinggevende vrouwen kan ondersteunen. De ondersteuning zit voornamelijk in het feit dat de competenties *“sensitiviteit”* en *“empathie tonen”* opgenomen zijn. Een vaker gehoord punt van kritiek van de leidinggevende vrouwen is, dat het leiderschapsprofiel slechts *“aan het papier is toevertrouwd”*. Een vrouwelijke directeur benoemt dat het opstellen van een leiderschapsprofiel niet voldoende is, aangezien dit de selectie van sollicitanten niet zal beïnvloeden. De keuze van een sollicitant wordt in de eerste milliseconden door een eerste indruk van de selecteur bepaald, waardoor het leiderschapsprofiel niet zal voldoen om vooroordelen weg te nemen. Een interventie die hierbij benodigd is, is het samenstellen van een selectieteam dat past binnen het profiel.
- Volgens een aantal leidinggevende vrouwen is de eerste stap om de gewenste stijl van leidinggeven binnen Alliander te bereiken door bewustwording dat er een leiderschapsbeeld heerst. Een goede manier om deze bewustwording te bereiken is in de beleving van leidinggevende vrouwen het probleem te benoemen. Zoals ook naar voren komt in de interventie *“belemmeringen bespreekbaar maken”*, is het

volgens de leidinggevende vrouwen vooral belangrijk om met elkaar in gesprek te gaan en elkaar vragen te stellen.

- Een belangrijke interventie die leidinggevende vrouwen benoemen om de gewenste leidinggevende stijl binnen Alliander te bereiken is het aanbrengen van meer evenwicht in de verdeling van mannen en vrouwen in teams. Dit kan volgens de leidinggevende vrouwen tevens bereikt worden door bewustwording van het belang en draagvlak voor diversiteit. Deze bewustwording kan gecreëerd worden door het belang van diversiteit in teams in minder abstracte termen uit te leggen. Ideeën die genoemd zijn luiden als volgt: *“andere bedrijven met successen door diversiteit als voorbeeld aandragen”, “een programma met diversiteitsmanager instellen, zodat diversiteit hoog in de organisatie gedragen wordt”, “het opstellen van een actieplan om diversiteit te realiseren”, “door middel van een spel of training de noodzaak of het belang laten ervaren”* en andere vragen stellen aan de leidinggevendenden, zoals *“hoe zit jouw team in elkaar?”* en *“wat heb je nodig in jouw team?”*.

Coach beschikbaar stellen

Uit de resultaten blijkt dat de leidinggevende vrouwen veelal een (vrouwelijke) sparringspartner in hun directe omgeving missen. Zij geven dan ook aan dat het voor hen belangrijk is dat vooral vrouwen (die alleen staan) in een technische mannenomgeving door een interne en/of externe coach gecoacht worden. Een aantal vrouwen geeft hierbij aan dat het van belang is om gecoacht te worden door een vrouwelijke coach. Een enkeling benoemt dat het niet uitmaakt of de coach een man of vrouw betreft, zolang het een gekwalificeerde, prettige coach betreft.

Plek waar leidinggevende vrouwen belemmeringen en ervaringen kunnen delen

Zoals eerder aangegeven, is het vrouwen netwerk oorspronkelijk ingezet als een initiatief waarin vrouwen kunnen netwerken met als doel een stapje hoger te komen in hun loopbaan. Daarnaast worden wel eens mannen uitgenodigd tijdens een vrouwen-netwerkbijeenkomst. Deze twee aspecten maken dat een vrouwen-netwerkbijeenkomst niet de plek is om belemmeringen te bespreken waar een vrouw tegenaan loopt. De vrouwen wensen overigens wel dat er een plek bestaat waarin zij hun ervaringen en belemmeringen met andere (leidinggevende) vrouwen kunnen bespreken.

Overige faciliteiten

De laatste gewenste interventies, die de leidinggevende vrouwen tevens belangrijk achten, is de aanwezigheid van bepaalde faciliteiten. Hierbij gaat het om het instellen (of meer zichtbaar maken) van een meldpunt bij seksuele intimidatie en het realiseren van de aanwezigheid van werkkleding en werkschoenen in damesmaten binnen het onderdeel Uitvoering.

5.5. Antwoord op de centrale vraagstelling

In deze afsluitende paragraaf wordt een antwoord gegeven op de centrale hoofdvraag naar aanleiding van het empirisch onderzoek. De centrale vraagstelling luidt als volgt:

Welke factoren ervaren leidinggevende vrouwen binnen Alliander als belemmerend en/of ondersteunend in het uitvoeren van hun functie en welke interventies achten deze vrouwen wenselijk om hen te helpen optimaal te functioneren in hun leidinggevende functie?

Vrouwen ervaren een aantal persoonsfactoren als belemmerend in het uitvoeren van hun leidinggevende functie, namelijk de aanwezigheid van een *“mentaal model”* in zichzelf. Hiermee hangen de volgende belemmerende persoonsfactoren samen: de worsteling met hun *“werk-privé balans”*, het gebrek aan *“zelfvertrouwen”*, de overdosis aan vrouwelijke *“emoties”* en de combinatie van *“jong (en vrouw) zijn”* waardoor zij zich minder serieus genomen voelen.

Verder ervaren de leidinggevende vrouwen de aanwezigheid van *“oude (man)modellen”* binnen Alliander als een belemmerende organisatiefactor. Hier hangt mee samen dat voornamelijk de gedragsuitingen en opvattingen van de *“oudere mannen die lang in dienst zijn”* binnen Alliander als belemmerend worden ervaren. Ook heerst volgens de leidinggevende vrouwen, met name binnen de hiervoor genoemde doelgroep, een bepaald *“beeld over vrouwen en vrouwzijn”*, waardoor de leidinggevende vrouwen ervaren dat zij niet altijd als gelijkwaardig gezien worden. Ook vinden de leidinggevende vrouwen het belemmerend dat zij *“als vrouw hun andere leiderschapsstijl moeten verantwoorden en uitleggen”* en voornamelijk dat haar leiderschapsstijl minstens net zo goed is als de dominerende stijl. Het man-vrouw issue blijkt verder het meest aanwezig binnen *“het onderdeel Uitvoering”* doordat het mannelijke in dit onderdeel overheerst. Hiermee hangt samen dat voornamelijk de tijd die nodig is om te komen tot *“gewenning en acceptatie van de vrouwelijke teamleider door mannelijke leidinggevers en collega-leidinggevers”* belemmerend wordt ervaren. Ook bestaat een belangrijke belemmering indien *“de ondersteuning van en het sparren met collega’s ontbreekt”*, hier is dan ook het meeste sprake van in het onderdeel Uitvoering. Tenslotte is maatschappelijk gezien een belemmering dat *“vrouwen die een drukke baan combineren met een gezin minder geaccepteerd worden”* dan mannen met een drukke baan in combinatie met een gezin.

Naast de belemmerende factoren worden tevens een groot aantal factoren genoemd die de leidinggevende vrouwen als ondersteunend ervaren in het uitvoeren van hun functie. Qua ondersteunende persoonsfactoren wordt het als ondersteunend ervaren indien een vrouw *“geen kinderen heeft of indien de kinderen groter zijn”*. Ook hebben de vrouwelijke emoties volgens de vrouwen een ondersteunend effect doordat zij hierdoor sneller of makkelijker *“binding bereiken met de ondergeschikten”*. Daarnaast heeft het feit dat een vrouw *“de enige vrouw in een mannenteam”* is ook voordelen, omdat deze vrouwen met meer ‘egards’ behandeld worden en extra opvallen indien zij goede prestaties leveren. Hiernaast wordt de *“senioriteit”* als vrouw door een gevorderde leeftijd en meer ervaring als een ondersteunende factor door de leidinggevende vrouwen ervaren. Verder is een technische achtergrond voor het uitoefenen van een leidinggevende functie binnen Alliander niet noodzakelijk, maar de leidinggevers vrouwen die een *“technische achtergrond”* hebben merken dat zij sneller serieus genomen worden.

Als we spreken over de ondersteunende organisatiefactoren, dan ervaren alle vrouwen de aanwezige flexibiliteit en uitdaging in hun functie als zeer ondersteunend. Daarnaast zijn de aanwezigheid van een *“sparringspartner of coach”* (die overigens ook regelmatig ontbreken) en het *“delen van ervaringen met lotgenoten”* ondersteunende factoren. Tot slot wordt de uitbreiding van het *“ouderschapsverlof”* op nationaal niveau en de *“aandacht voor diversiteit”* in de maatschappij als ondersteunend ervaren.

Om zo prettig en optimaal mogelijk te kunnen functioneren in hun leidinggevende functie, achten de vrouwen een aantal interventies wenselijk. Zij geven aan dat het wenselijk is dat Alliander vrouwen helpt om *“optimaal om te gaan met hun (vrouwelijke) emoties en het vergroten van het zelfvertrouwen”*. Daarnaast is het volgens leidinggevende vrouwen van belang dat vrouwen hun *“belemmeringen bespreekbaar maken”* door mannelijke collega’s aan te spreken op ongewenst gedrag of ongewenste situaties. Ook zien vrouwen een taak voor Alliander om *“de gewenste stijl van leidinggeven te bereiken”* door de gewenste stijl meer uit te spreken en te werken met selectieteams die passen binnen het (leiderschaps)profiel. De leidinggevende vrouwen verwachten dat de gewenste stijl van leidinggeven ook beter bereikt wordt indien Alliander bewustwording creëert dat er een leiderschapsbeeld heerst, meer evenwicht bereikt in de verdeling van mannen en vrouwen en bewustwording van het belang van en draagvlak creëert voor meer diversiteit. Daarnaast vinden leidinggevende vrouwen het van belang dat vrouwen (die alleen staan) in een technische mannenomgeving gecoacht worden door een *“interne en/of externe coach”* en dat een veilige plek gecreëerd wordt waar vrouwen hun ervaringen met elkaar kunnen delen. Tenslotte wensen de leidinggevende vrouwen dat aanwezigheid van *“werkkleding en werkschoenen in damesmaten”* gerealiseerd wordt binnen het onderdeel Uitvoering en dat een *“meldpunt bij seksuele intimidatie”* ingesteld (of indien deze toch al aanwezig blijkt, meer zichtbaar gemaakt) wordt.

6. Discussie

6.1. Inleiding

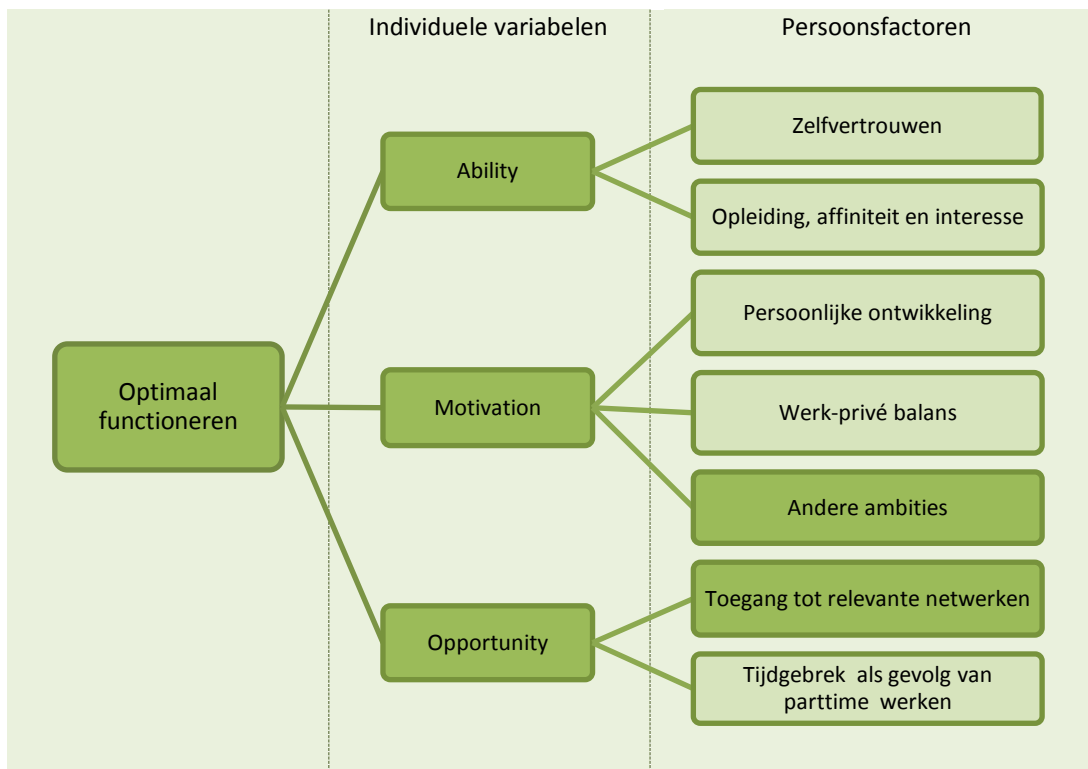
In paragraaf 6.2. worden de resultaten uit het veldonderzoek in relatie tot de literatuur vergeleken. Vervolgens wordt in paragraaf 6.3. een aantal discussiepunten over de uitkomsten en de uitvoering van het onderzoek besproken.

6.2. Resultaten in relatie tot de literatuur

Een groot aantal factoren uit de praktijk (empirisch onderzoek), die van volgens de respondenten van invloed zijn op het functioneren en presteren van leidinggevende vrouwen, komen overeen met de gepresenteerde factoren uit de literatuur. De factoren uit de resultaten en de literatuur worden in deze paragraaf naast elkaar gelegd. Hierbij wordt wederom een onderscheid gemaakt tussen de persoons-, organisatie- en omgevingsfactoren om een overzichtelijk geheel te creëren. In de paragrafen waarin de persoons-, organisatie- en omgevingsfactoren worden besproken zijn figuren (vanuit het theoretisch kader) bijgevoegd waarin de lichtgroene vlakken de thema's uit de literatuur laten zien die overeenkomen met de belevingen van de leidinggevende vrouwen binnen Alliander. Tijdens de vergelijking van de thema's wordt steeds verwezen naar de bijpassende verwachting(en) die geschreven zijn in hoofdstuk 2.6. (verwachtingen naar aanleiding van de literatuur).

6.2.1. Persoonsfactoren

Het overzicht uit de literatuur van de persoonsfactoren ziet er als volgt uit:



Figuur 12: persoonsfactoren die mogelijk van invloed zijn op het optimaal functioneren en presteren van leidinggevende vrouwen

Zowel in de literatuur als in dit onderzoek komt het thema zelfvertrouwen van vrouwen naar voren (Broughton en Miller, 2009). In het theoretisch kader wordt de bescheidenheid en de mindere mate van zelfvertrouwen onderschreven als een belemmerende factor. De leidinggevende vrouwen binnen Alliander geven tevens aan dat zij meer bevestiging nodig hebben dan mannen en dat zij verwachten over minder zelfvertrouwen te beschikken dan hun mannelijke collega's (verwachting § 2.6.3. ability 1). In de literatuur komt verder naar voren dat vrouwen minder vaak feedback krijgen op hun prestaties dan mannen (Oakley, 2000). De leidinggevende vrouwen binnen Alliander geven aan dat zij graag meer bevestigd willen worden in hun functioneren, maar onduidelijk is of de mannen meer feedback ontvangen dan de vrouwen. De leidinggevende vrouwen ervaren verder dat hun bescheidenheid hen in de weg kan zitten in hun functie en loopbaan. Er is overigens een kanttekening te plaatsen bij het verschil in zelfvertrouwen tussen mannen en vrouwen binnen Alliander. De vraag is namelijk in hoeverre de mate van zelfvertrouwen beoordeeld kan worden op basis van enkel de beleving van vrouwen. De beleving van de mate van zelfvertrouwen van mannen en de hoeveelheid bevestiging die zij wensen te ontvangen is namelijk niet meegenomen in dit onderzoek.

De leidinggevende vrouwen merken, zoals ook beschreven in het theoretisch kader (Nij Bijvank, 2009), dat een technische opleiding, affiniteit of interesse met de techniek een ondersteunende factor is om zo optimaal te kunnen functioneren in hun functie. Indien de vrouwen geen technische achtergrond hebben, dan wordt dit overigens niet als belemmerend ervaren (verwachting § 2.6.3. ability 2).

De leidinggevende vrouwen binnen Alliander vinden de motivatoren uitdaging en (persoonlijke) ontwikkelingsmogelijkheden belangrijke factoren in het optimale functioneren (O'neil e.a., 2008). In de praktijk is verder naar voren gekomen dat iedere leidinggevende vrouw op een bepaalde manier worstelt met haar werk-privé balans. Zij vinden het dan ook belangrijk om een zo optimale werk-privé balans bereiken, dit zien zij als een ondersteunende factor, zoals ook vanuit de literatuur verwacht werd (verwachting § 2.6.3. motivation 1 en 2). Zij zien zelf hun persoonlijke voorkeur om parttime te werken als een belemmerende factor, omdat zij het niet acceptabel achten om minder dan vier dagen te werken binnen een leidinggevende functie (verwachting § 2.6.3. opportunity 2). Een factor die samenhangt met de werk-privé balans is het thema "*kleine kinderen*". Deze wordt niet aangeduid in de literatuur, maar blijkt bij de leidinggevende vrouwen binnen Alliander een grote rol te spelen in de worsteling om te komen tot een optimaal werk-privé balans.

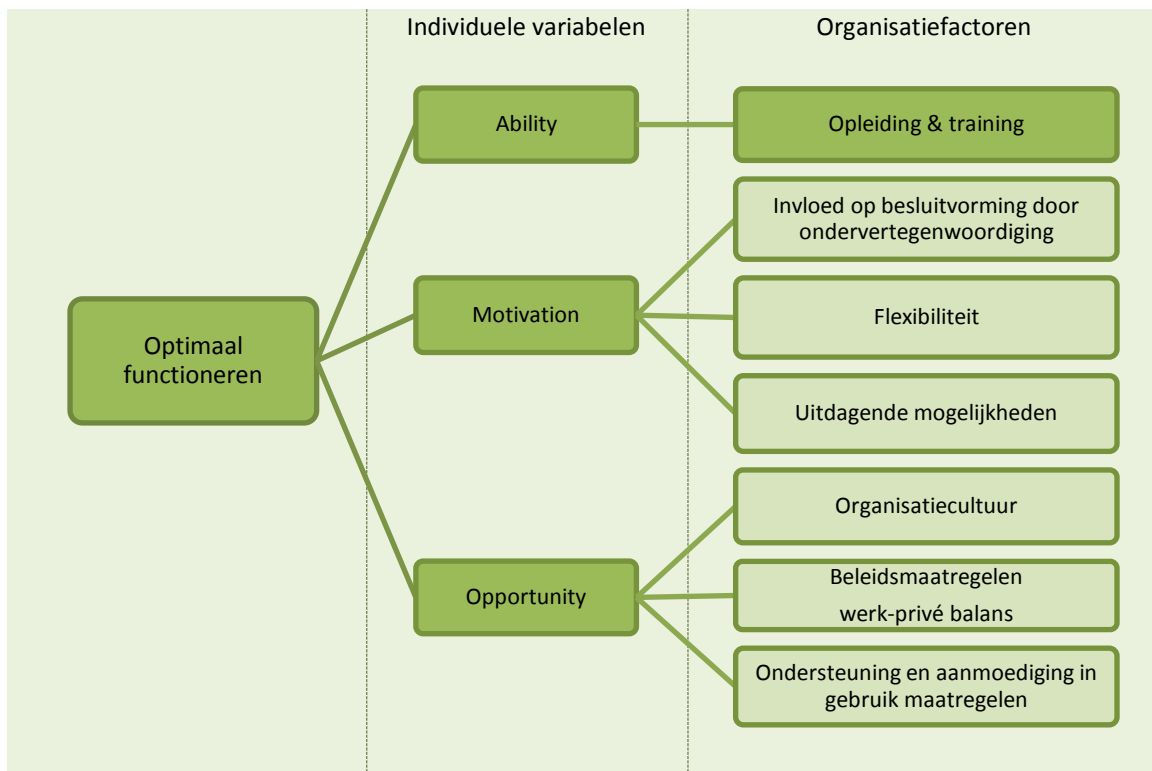
De thema's "*andere ambities*" en "*toegang tot relevante netwerken*" (Visser e.a., 2009; O'neil e.a., 2008) zijn niet naar voren gekomen in het veldonderzoek (verwachting § 2.6.3. opportunity 1). Deze thema's zijn niet in de topiclist opgenomen en niet spontaan door de leidinggevendenden aangegeven. Hierdoor bestaat niet de mogelijkheid om een uitspraak te doen in hoeverre de praktijk op deze aspecten overeenkomt met de literatuur. Overigens is door de leidinggevende vrouwen wel benoemd dat zij behoefte hebben aan netwerkrelaties voor sociale ondersteuning.

Aanvullingen op de literatuur vanuit de praktijk

In de praktijk zijn een aantal aanvullende factoren gevonden. Een factor die niet in de literatuur benoemd wordt is "*mentale modellen in jezelf*", waarin voornamelijk de nadruk wordt gelegd op de eigen (negatieve) invulling van de leidinggevende vrouwen over de gedachten van hun mannelijke collega's over de vrouwen. Ook het thema "*het is ook heel leuk om de enige vrouw te zijn*", omdat de vrouwen met meer 'egards' behandeld worden en eerder opvallen indien zij goed functioneren, is niet naar voren gekomen in de literatuur. Tenslotte speelt binnen Alliander het thema "*jong (en vrouw) zijn is moeilijker*", welke niet terug te zien is in de literatuur. De thema's lijken op zich niet mannenomgeving-afhankelijk, maar het is mogelijk dat deze thema's alleen naar voren komen in een technische mannenomgeving en daardoor niet naar voren zijn gekomen in de bestaande literatuur.

6.2.2. Organisatiefactoren

De organisatiefactoren die beschreven staan in het theoretisch kader zijn de volgende:



Figuur 13: organisatiefactoren die mogelijk van invloed zijn op het optimaal functioneren en presteren van leidinggevende vrouwen

Onduidelijk is in hoeverre binnen Alliander de gedachte bestaat dat het minder loont om in vrouwen te investeren, omdat zij vaker parttime werken of sneller ontslag nemen (verwachting § 2.6.2. ability 1). In het onderzoek komt echter naar voren dat de vrouwen ervaren dat binnen Alliander veel ontwikkelingsmogelijkheden zijn en dat zij net zoveel in de gelegenheid worden gesteld voor ontwikkeling op het gebied van techniek of leiderschap als de mannen (verwachting § 2.6.2. ability 2).

De leidinggevende vrouwen merken inderdaad dat hun ondervertegenwoordiging invloed kan hebben op de mate waarin zij serieus genomen worden en de mate waarin zij invloed hebben op besluitvorming (verwachting § 2.6.2. motivation 1). Zij voelen zich hierdoor regelmatig geneigd of gedwongen om zich aan te passen aan de dominerende (mannelijke) leiderschapsstijl, omdat hun eigen stijl als 'afwijkend' gezien wordt en ook minder serieus genomen wordt (verwachting § 2.6.2. opportunity 2 en 5). De leidinggevende vrouwen binnen Alliander geven dan ook aan dat het hen helpt indien de omgeving meer in evenwicht is qua verdeling man-vrouw. Zoals ook in de literatuur wordt beschreven, hangt het voorgenoemde samen met de organisatiecultuur. In de literatuur wordt gesproken van de aanwezigheid van een "old-boys network" in grotere, van oudsher mannelijke organisaties en dat leidinggevendenden met een meer feminiene leiderschapsstijl zich aan moeten passen aan de masculiene leiderschapsstijl, omdat zij geen andere keuze hebben (Krishnan, 2009; Watts, 2009). Binnen Alliander wordt door de vrouwen een soortgelijke organisatiecultuur ervaren, namelijk door de aanwezigheid van de oude (man)modellen die een belemmerende werking hebben op het zo goed en prettig mogelijk uitvoeren van de leidinggevende functie (verwachting § 2.6.2. opportunity 1). Binnen Alliander wordt dan ook vooral gesproken over de belemmeringen die vrouwen ervaren door de oudere mannen die lang in dienst zijn binnen Alliander. Een belangrijk punt is dat er cultuurverschillen tussen de bedrijfsonderdelen lijken te bestaan, aangezien de leidinggevende vrouwen aangeven dat het 'man-vrouw issue' per bedrijfsonderdeel verschilt. Een aantal vrouwen merken dat zij of collega-leidinggevende vrouwen in het bijzonder minder serieus genomen worden en meer alleen staan binnen het bedrijfsonderdeel

Uitvoering. De redenen die hiervoor gegeven worden is dat *“het mannelijke”* in dit onderdeel het meest overheersend is en dat een groot aantal van deze mannen voornamelijk technisch gedreven is, waardoor een vrouw minder verbinding heeft met de mannelijke collega’s en ook minder snel geaccepteerd wordt. Een ander thema dat zowel in de literatuur als in de praktijk naar voren komt is het belang van flexibiliteit en uitdagende mogelijkheden (Krishnan, 2009). Dit blijken inderdaad belangrijke motivatoren voor de vrouwen binnen Alliander om hun leidinggevende functie uit te blijven oefenen (verwachting § 2.6.2. motivation 2).

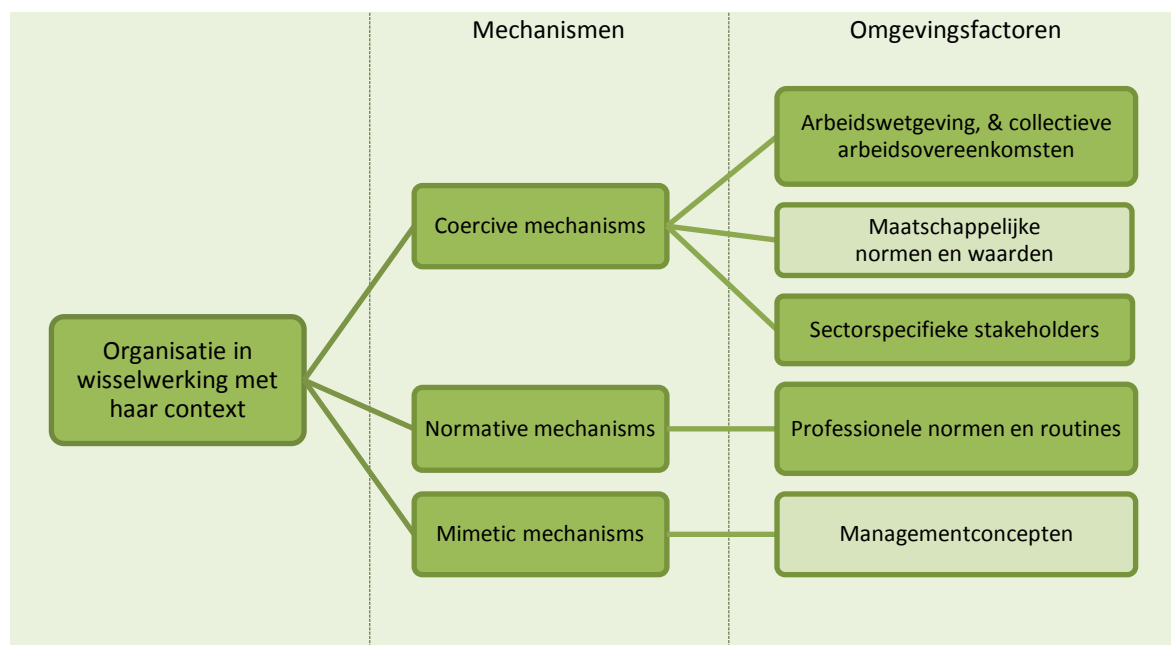
Ook de factoren *“beleidsmaatregelen werk-privé balans”* en *“ondersteuning en aanmoediging in het gebruik van deze maatregelen”* die in de literatuur beschreven worden (Burke, 2001; Maxwell & Ogden, 2005; O’neil e.a., 2008), blijken te leven onder de leidinggevende vrouwen binnen Alliander. De werk-privé balans is een belangrijk thema voor de leidinggevende vrouwen, waardoor beleidsmaatregelen op dit vlak ondersteunend ervaren worden (verwachting § 2.6.2. opportunity 3). De leidinggevende vrouwen ervaren dan ook dat de mogelijkheid om parttime te werken in hun huidige leidinggevende functie bestaat, al is het minimum vier dagen, dit is afhankelijk van de eigen leidinggevende. De ondersteuning en aanmoediging van het gebruik van de formele maatregelen binnen Alliander blijkt een beslissende factor of vrouwen al dan niet de mogelijkheid krijgen van hun leidinggevende om parttime te blijven werken in hun leidinggevende functie (verwachting § 2.6.2. opportunity 4).

Aanvullingen op de literatuur vanuit de praktijk

Ook wat betreft de organisatiefactoren bestaan een aantal aanvullingen op het theoretisch kader vanuit het empirisch onderzoek. Als gevolg van de *“mannelijke”* organisatiecultuur die overheersend lijkt, blijkt dat de leidinggevende vrouwen voornamelijk in de meer technische gedreven bedrijfsonderdelen zich *“alleen en onbegrepen voelen”* en dat *“ondersteuning van collega’s”* en *“sparren met collega’s”* ontbreekt. De leidinggevende vrouwen missen verder een *“veilige plek”* waar zij hun ervaringen kunnen delen met ‘lotgenoten’. Ook is er sprake van het ontbreken van *“bepaalde faciliteiten”* voor vrouwen binnen de technische bedrijfsonderdelen, zoals werkkleding en -schoenen in damesmaten, waardoor de vrouwen zich *“afwijkend”* voelen.

6.2.3. Omgevingsfactoren

De omgevingsfactoren zoals weergegeven in het theoretisch kader ziet er als volgt uit:



Figuur 14: omgevingsfactoren, mechanismen ontleend aan Boselie (2010)

Zoals in de methodische verantwoording (hoofdstuk 3) aangegeven, zijn de invloeden van de omgevingsfactoren op de organisatie- en persoonsfactoren niet opgenomen in de topic-list die gehanteerd is bij het afnemen van de interviews. Voorgenoemde kan een reden zijn waardoor relatief veel omgevingsfactoren niet naar voren zijn gekomen in het empirisch onderzoek. Toch zijn een aantal omgevingsfactoren in de praktijk ontdekt, die de leidinggevende vrouwen als belemmerend of ondersteunend ervaren. Zo wordt onder het mom van maatschappelijke normen en waarden genoemd dat het de vrouwen kan belemmeren dat het algemeen minder geaccepteerd wordt indien een vrouw een drukke baan heeft in combinatie met een gezin (verwachting § 2.6.1. invloed op de persoonsfactoren 2). Echter hebben de leidinggevende vrouwen de beleving dat de nationale uitbreiding van het ouderschapsverlof (in dagen) een ondersteunende uitwerking kan hebben. Zij verwachten dat het maatschappelijk breder geaccepteerd wordt dat ook mannen parttime werken, waardoor het niet meer alleen op de schouders van de vrouw ligt om minder te werken in verband met kinderen. Dergelijke factoren komen overeen met de beschreven “coercive mechanisms” uit de literatuur (Boselie, 2010).

In lijn met de nabootsende mechanismen (Boselie, 2010) blijkt dat de aandacht in de maatschappij voor de bevordering van diversiteit als ondersteunend ervaren wordt door de leidinggevende vrouwen binnen Alliander. Zij verwachten dat zij hierdoor zowel intern als extern meer kansen hebben qua carrièrevoortgang (verwachting § 2.6.1. invloed op de organisatiefactoren 4).

6.3. Evaluatie van het onderzoek: enkele aandachts- en discussiepunten

In de methodische verantwoording is de rol van de onderzoeker met betrekking tot de interviews en de participerende observatie besproken. In deze paragraaf ligt dan ook de nadruk op de overige relevante discussiepunten als het gaat om de uitvoering en de uitkomsten van dit onderzoek.

6.3.1. Discussiepunt: verklaringen voor opmerkelijke uitkomsten van het empirisch onderzoek

Opmerkelijk is dat zowel mannen als vrouwen van mening zijn dat minder dan vier dagen werken in een leidinggevende functie niet mogelijk is. Echter geven leidinggevende vrouwen ook aan dat zij de wens hebben om minder te werken met behoud van hun leidinggevende functie. Een mogelijke verklaring dat vrouwen het als onmogelijk achten om minder dan vier dagen een leidinggevende functie uit te oefenen is dat zij spreken vanuit het stereotypebeeld “*male-as-manager*”, terwijl zij zich hier zelf niet bewust van zijn. Een andere mogelijkheid is dat vrouwen zich richting hun omgeving willen verantwoorden dat zij vier of meer dagen werken in combinatie met hun gezin. Zij verwachten dat hun omgeving het over het algemeen minder accepteert dat zij als vrouw een drukke baan hebben in combinatie met een gezin (omgevingsfactor), waardoor zij een excuus gebruiken om meer te blijven werken. Het behouden van hun leidinggevende functie en minder werken dan vier dagen gaat niet samen, waardoor zij ‘niet anders kunnen’ dan minimaal vier dagen per week blijven werken.

Een aantal uitkomsten van het empirisch onderzoek lijken elkaar tegen te spreken. Zo biedt Alliander veel flexibiliteit en vrijheid, maar ervaren de leidinggevende vrouwen toch een worsteling in het bereiken van een optimale werk-privé balans. De leidinggevende vrouwen geven aan dat deze worsteling dan ook los staat van de arbeidsorganisatie. Zij geven aan dat de worsteling met betrekking tot de werk-privé balans voornamelijk in zichzelf ligt. Het discussiepunt dat hieruit voortkomt, is de vraag óf en wat Alliander kan betekenen voor de leidinggevende vrouwen in de worsteling met betrekking tot hun werk-privé balans.

Daarnaast geven leidinggevende vrouwen aan dat zij “*het delen van ervaringen met andere vrouwen*” prettig vinden met behulp van netwerkrelaties. Het vrouwen netwerk ‘Lianne’ bestaat mede voor dit doel. Echter is opmerkelijk dat geen van de respondenten aanwezig waren bij het vrouwen netwerk ‘Lianne’. Een verklaring kan zijn dat de netwerkbijeenkomst in Arnhem georganiseerd is, wat voor een groot aantal vrouwen een lange reistijd met zich meebrengt. Doordat zij worstelen met hun werk-privé balans is het mogelijk dat zij ervoor

kiezen om deze reistijd niet af te leggen. Daarnaast is het mogelijk dat leidinggevende vrouwen een netwerkbijeenkomst, zoals ook door een vrouw aangegeven, niet als een veilige omgeving ervaren om belemmerende ervaringen te delen.

Verder is het opvallend dat leidinggevende vrouwen binnen Alliander zowel een negatieve als positieve invulling geven aan de aanwezigheid van hun vrouwelijke emoties. Aan de ene kant benoemen zij dat hun vrouwelijke emoties hen belemmert in het uitvoeren van hun functie, terwijl zij aan andere kant een positieve uitwerking van hun vrouwelijke emoties ervaren: het sneller bereiken van binding met hun ondergeschikten. Een mogelijke verklaring voor de negatieve beleving van de vrouwelijke emoties is dat vrouwen zich vergelijken met het stereotypebeeld "*male-as-manager*". Zij wijken, onder andere vanwege de aanwezigheid van vrouwelijke emoties, af van het stereotype beeld. Dit kunnen zij als belemmerend ervaren.

Een ander discussiepunt bestaat omtrent de beleving van vrouwen dat in bepaalde bedrijfsonderdelen het "*man-vrouw issue*" in mindere mate aanwezig is. De leidinggevende vrouwen verklaren dat in bepaalde bedrijfsonderdelen in grotere mate sprake is van een "*man-vrouw issue*", dit komt in hun beleving door de technische aard van het werk en de dominantie van mannen in deze onderdelen. Opmerkelijk is dat een aantal vrouwen aangeven dat zij binnen andere man-dominerende (technische) organisaties met een ander type mannen hebben gewerkt en dat zij hierdoor geen belemmerende "*oude (man)modellen*" of "*man-vrouw issue*" hebben ervaren. Een mogelijke verklaring hiervoor is, dat de andere man-dominerende (technische) organisaties meer in-, door- en uitstroom realiseren. Hierdoor is het aantal 'oudere' medewerkers die relatief 'lang in dienst zijn (binnen dezelfde functie)' kleiner, waardoor een andere personeelssamenstelling ontstaat. Een meer gevarieerde samenstelling of andere samenstelling van personeel kan vervolgens resulteren in een andere organisatiecultuur. Het is mogelijk dat de technische aard van de afdeling en de dominantie van mannen de aanwezigheid van een "*man-vrouw issue*" niet verklaart, maar dat deze vooral of mede veroorzaakt wordt door de personeelssamenstelling qua leeftijd en lengte van dienstverband binnen de betreffende onderdelen.

Tot slot kan de vraag gesteld worden of Alliander kan voldoen aan enkele tegenstrijdige wensen van leidinggevende vrouwen: *kan Alliander het goed doen?* De leidinggevende vrouwen geven namelijk aan dat zij het aan de ene kant erg leuk vinden om de enige vrouw te zijn, maar dat zij het aan de andere kant prettiger vinden om meer vrouwen als collega te hebben zodat zij zich minder alleen en onbegrepen voelen.

6.3.2. Discussiepunt: vergelijking literatuur en empirisch onderzoek

Zoals eerder benoemd in de inleiding (wetenschappelijke relevantie, § 1.6.) is voorheen relatief weinig onderzoek verricht naar de belemmerende en ondersteunende factoren die leidinggevende vrouwen *in hun functie* ervaren en welke interventies zij wensen. Daarnaast is relatief weinig onderzoek verricht binnen de technische sector. Een punt dat hiermee samenhangt is, dat de beschikbare empirische bevindingen, vanuit eerder onderzoek, die in het theoretisch kader geschetst worden niet altijd eenduidig gevonden zijn in "*de technische sector*" of onder de doelgroep "*leidinggevende vrouwen*". De factoren die buiten de technische sector voorkomen en de factoren die ervaren worden door vrouwen die geen leidinggevende functie bekleden zijn ook opgenomen in het theoretisch kader. De hiervoor genoemde aspecten dienen in het achterhoofd gehouden te worden en verklaren mogelijk enkele verschillen tussen de bevindingen in de praktijk en de literatuur. Opvallend is dat relatief veel bevindingen uit de beschreven literatuur overeenkomen met de praktijk. Een aantal factoren worden in het empirisch onderzoek binnen Alliander direct in samenhang gebracht met een versterkend effect binnen een aantal man-dominerende bedrijfsonderdelen, zoals de factoren "*minder snel serieus genomen en geaccepteerd worden*" en "*alleen en onbegrepen voelen*". Een aantal andere factoren worden niet direct toegewezen aan de mannelijke dominantie, zoals de factoren "*flexibiliteit*" en "*uitdagende mogelijkheden*". Mede doordat in de literatuur naar voren komt dat een aantal factoren ook buiten de technische sector voorkomen, kan de vraag gesteld worden in hoeverre *alle* in kaart

gebrachte belevingen in verband gebracht kunnen worden met de technische aard van de organisatie Alliander.

6.3.3. Discussiepunt: bijdrage aan een succesvol diversiteitsbeleid

Een kanttekening bij dit onderzoek is dat alleen de beleving van de leidinggevende vrouwen in kaart is gebracht. De ervaringen van andere vrouwen en tevens van alle mannen zijn buiten beschouwing gelaten. In dit onderzoek staan de ervaringen van de leidinggevende vrouwen centraal. Hierdoor kunnen de ervaren factoren van de leidinggevende vrouwen niet afgezet worden tegen de ervaringen van vrouwen in een andere functie, mannen in een leidinggevende functie of mannen binnen Alliander in het algemeen. Voorgenoemde vergelijking zou ons de mogelijkheid gegeven hebben om inzicht te krijgen welke factoren specifiek gelden voor leidinggevende vrouwen en welke tevens ervaren worden door andere doelgroepen binnen Alliander. De gekozen richting van dit onderzoek levert overigens wél inzicht om een bijdrage te leveren aan een succesvol diversiteitsbeleid op het gebied van de leidinggevende vrouwen om op deze wijze bij te dragen aan het gewenste quotum: *de beoogde doelstelling van dit onderzoek*.

7. Aanbevelingen

7.1. Inleiding

In dit laatste hoofdstuk worden de praktische aanbevelingen (§ 7.2.) en de aanbevelingen voor verder onderzoek beschreven (§ 7.3.).

7.2. Praktische aanbevelingen

Zoals duidelijk wordt bij het lezen van de geformuleerde aanbevelingen, zijn een aantal adviezen opgesteld met behulp van de inspiratie die de onderzoeker heeft opgedaan door de gewenste interventies die genoemd zijn door de leidinggevende vrouwen binnen Alliander. Daarnaast heeft de onderzoeker gericht gekeken naar de belemmerende en ondersteunende factoren. Naar aanleiding van dergelijke factoren wordt inzet van bepaalde acties of interventies geadviseerd. In de onderstaande aanbevelingen worden de thema's "Bewustwording", "HR-beleid", "HR-activiteiten" en "Evaluatie van de interventies" besproken.

7.2.1. Bewustwording

Een thema dat ten grondslag ligt aan de andere interventies is de aandacht die nodig is voor *bewustwording*. In zowel de literatuur als de resultaten komt naar voren dat het van belang is dat medewerkers op alle niveaus in de organisatie bewust worden gemaakt van de achtergronden en belangen van diversiteit en vrouwelijk leiderschap in de organisatie (Oakley, 2000). Om de gewenste diversiteit te bereiken is het ook van belang om bewustwording te creëren van de aanwezigheid van "oude (man)modellen" en "mentale modellen in de vrouw zelf" die een belemmerende werking hebben op het zo goed en prettig mogelijk functioneren van de leidinggevende vrouw binnen Alliander. In deze paragraaf worden de voorgenoemde thema's verder toegelicht en vervolgens worden praktische adviezen geformuleerd.

A) Kracht van diversiteit

Niet alleen mannen, maar ook een groot aantal vrouwen lijken de kracht en het belang van diversiteit niet altijd of onvoldoende in te zien. In dit onderzoek komt naar voren dat de leidinggevende vrouwen geneigd zijn of zich genoodzaakt voelen om zich aan te passen aan de mannelijke leiderschapsstijl. Het is belangrijk dat zowel de mannen als vrouwen bewuster worden van het feit dat verschillende kwaliteiten binnen een team leiden tot betere prestaties en meer innovatie wegens het belichten van verschillende perspectieven, voornamelijk indien sprake is van complexe vraagstukken (Van Knippenberg, 2007). In eerder onderzoek wordt gesproken over voordelen van diversiteit indien sprake is van *zowel* zichtbare (zoals geslacht, leeftijd, etniciteit) als onzichtbare (zoals expertise, persoonlijkheid en werkstijl) verschillen (Kandola en Fullerton, 1994; Van Esbroek & Van Engen, 2008). Binnen Alliander is dan ook van belang dat binnen het thema diversiteit niet alleen aandacht wordt besteed aan de zichtbare verschillen (vrouwen versus mannen), maar ook aan de onzichtbare verschillen (zoals de verschillende leiderschapsstijlen). Bij meer eenvoudige vraagstukken is overigens in mindere mate een positief effect bewezen. Binnen teams waarin diversiteit in kennis en expertise minder belangrijk zijn vanwege de meer eenvoudige aard van de vraagstukken, bestaan andere argumenten voor het belang van diversiteit. Hierbij kan gedacht worden aan het belang van diversiteit vanwege de naderende tekorten op de arbeidsmarkt (Verworn, Schwarz & Herstatt, 2009). Hiertoe is een pijler het wegnemen van de belemmeringen van de leidinggevende vrouwen, zodat Alliander zich voor een bredere doelgroep profileert als een aantrekkelijke werkgever.

In het empirisch onderzoek is naar voren gekomen dat in veel gevallen het belang van diversiteit uitgelegd wordt door middel van abstracte termen, zoals "het is belangrijk om een afspiegeling van de maatschappij te

vormen” (zie ook resultaten, pagina 35). Dergelijke argumenten gaan voornamelijk over de sociale legitimiteit (Boxall en Purcell, 2008) en lijken weinig bij te dragen aan de daadwerkelijke bewustwording van de kracht en het belang van diversiteit. Ook wordt nog vaak als tegenargument aangedragen dat men twijfelt over het belang van diversiteit op bedrijfseconomisch niveau, omdat *“kwaliteit voor kwantiteit moet gaan”*. Dergelijke denkbeelden staan in de weg om te komen tot een succesvol diversiteitsbeleid.

Binnen dit empirisch onderzoek blijkt dat in een groot aantal gevallen de direct leidinggevende van de (leidinggevende) medewerker bepaalt of en op welke wijze ondersteunend (diversiteit)beleid wordt uitgevoerd. Uit eerder onderzoek blijkt tevens dat de uitvoering van beleid afhankelijk is van de managementactiviteiten van lijnmanagers (Boxall en Purcell, 2008). Een eerste stap is dan ook dat het management het belang van diversiteit (beleid) inziet, ondersteunt en actief uitdraagt.

Hoe?

- De eerste stap is het verduidelijken en bepalen in hoeverre diversiteit van belang is binnen de verschillende onderdelen van Alliander. In welke gevallen is diversiteit in kwaliteiten (kennis en expertise) van medewerkers van meerwaarde voor een team om te komen tot betere prestaties? Binnen teams waarin diversiteit in kennis en expertise minder belangrijk is vanwege de meer eenvoudige aard van de vraagstukken, dienen andere (realistische) argumenten voor het belang van diversiteit ingezet te worden.
- Vervolgens is te adviseren om brainstormsessies onder alle leidinggevendenden te organiseren, voor zowel mannen als vrouwen. Hierbij valt te denken aan verschillende sessies, waarin thema's over het belang van diversiteit op bedrijfseconomisch en maatschappelijk (moreel/ethisch) niveau besproken wordt. Wegens de aanwezigheid van oude (man)modellen zullen leidinggevendenden niet uit zichzelf een positief beeld over diversiteit creëren, hiervoor is dan ook input nodig. Dit kan door de leidinggevendenden te confronteren met mythen over diversiteit, mannelijk en vrouwelijk leiderschap.
- Vervolgens kunnen een of meerdere sessies georganiseerd worden hoe zij verwachten om diversiteit te kunnen bereiken. Dit kan tijdens een sessie naast de bestaande ideeën over (gewenste) interventies gelegd worden. Op deze manier kan draagvlak gecreëerd worden onder het management.

B) Aanwezigheid van oude (man)modellen

Naast het de bewustwording en verduidelijking van de meerwaarde van diversiteit is het te adviseren om op een andere (aanvullende) wijze de bewustwording van de heersende stereotype denkbeelden te bereiken. Om bewustwording van de aanwezigheid van oude (man)modellen te bereiken is het van belang dat men elkaar wijst op de heersende stereotype denkbeelden.

Hoe?

- De leidinggevende vrouwen geven aan dat hun mannelijke collega's zich regelmatig niet bewust zijn van de heersende oude (man)modellen binnen Alliander. Het is dan ook te adviseren dat de vrouwen hun mannelijke collega's aanspreken op zaken die zij als vervelend ervaren door deze bespreekbaar te maken op het moment dat dit van toepassing is. Op deze wijze worden de mannelijke collega's zich bewust van hun gedrag en bepaalde oude (man)systemen in de organisatie.
- Bij voorgaand actiepunt is het van belang dat rekening gehouden wordt dat de mogelijkheid bestaat dat de mannelijke collega's de vrouw niet serieus nemen of dat de leidinggevende vrouw zich niet serieus genomen voelt. Het is aan te bevelen om een meldpunt in te richten waar vrouwen dergelijke situaties kunnen melden. Op deze wijze wordt inzichtelijk waar (en door wie) meer ondersteuning gewenst wordt.
- Ook is het te adviseren om het thema *“loslaten van oude (man)modellen”* structureel te bespreken tijdens de bestaande (of in te voeren) lijn- en teamoverleggen. Dit is een hulpmiddel om organisatie-breed te komen tot bewustwording van ongewenst gedrag met het uiteindelijke doel om te komen tot gedragsverandering. Het bereiken van gedragsverandering is een belangrijke stap naar een gewenste cultuurverandering.

C) Aanwezigheid van mentale modellen in de vrouw zelf

Een ander aspect is de aanwezigheid van de mentale modellen in de vrouwen zelf. De leidinggevende vrouwen geven aan dat zij zelf een (negatieve) invulling geven aan de veronderstelde gedachten of gedragingen van hun mannelijke collega's. Een belangrijke belemmering bij leidinggevende vrouwen kan (gedeeltelijk) weggenomen worden door bewustwording van dergelijke mentale modellen te creëren.

Hoe?

- Kleinschalige bijeenkomst(en) organiseren waarin mannen en vrouwen met elkaar in gesprek gaan over diverse onderwerpen die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. De nadruk tijdens deze bijeenkomsten wordt gelegd op "hoe denken mannen en vrouwen over bepaalde thema's en verschillen zij hier werkelijk zoveel in?"
- Coaching trajecten beschikbaar stellen, waarin zelfreflectie (in de samenwerking met mannelijke collega's) een hoofdrol speelt. Tevens kan hierin aandacht besteed worden aan het vergroten van het zelfvertrouwen.

7.2.2. HR-beleid

De bewustwording in de vorige paragraaf is een essentieel aspect. Om een effectief HR-beleid te schrijven die succesvol geïmplementeerd wordt in de bestaande routines, is het van belang dat er een goede samenwerking is met het lijnmanagement. Hierbij is ook een breed draagvlak voor het geschreven HR-beleid van belang (Van Gestel en Nyberg, 2007; Boxall & Purcell, 2008). Naast het creëren van de bewustwording is de volgende stap het schrijven of aanpassen van het diversiteitsbeleid en deze onder de aandacht brengen in de gehele organisatie. In dit beleid is het van belang dat aandacht besteed wordt aan het bestaan van stereotype beelden en de wens om het "hokjes-denken" weg te nemen.

Hoe?

- Geadviseerd wordt om in het diversiteitsbeleid (en in de brainstormsessies) de aandacht te verplaatsen van "de doelgroep" ('leidinggevende vrouwen') naar "het probleem" ('gebrek aan bepaalde kwaliteiten in teams'). Dit vereist een andere wijze van denken. Hierbij wordt de focus gelegd worden op het in kaart brengen van de kwaliteiten (van leidinggevend) die momenteel binnen Alliander aanwezig zijn en de kwaliteiten (van leidinggevend) die gewenst zijn. Op deze wijze kan optimaal gebruik gemaakt worden van de verschillen en overeenkomsten tussen de medewerkers.

7.2.3. HR-activiteiten

De aanbevelingen in deze paragraaf over de HR-activiteiten hangen samen met de voorgaande aanbevelingen. De bewustwording en een andere wijze van denken zijn een randvoorwaarde tot succes. Alliander kan vervolgens verschillende HR-activiteiten inzetten om belemmeringen van leidinggevende vrouwen zo veel mogelijk weg te nemen. Door de leidinggevende vrouwen middels interventies (op HR gebied) te sterken in hun "ability", "motivation" en "opportunity", worden zij geholpen om zo goed (en prettig) mogelijk te presteren. Op het gebied van HR zijn dan ook een aantal adviezen geformuleerd. Deze adviezen zijn opgedeeld per relevante HR-activiteit. In onderstaande aanbevelingen wordt ingezoomd op de HR-activiteiten "*Werving & Selectie*", "*Ontwikkeling*" en "*Beoordeling*".

A) Werving & Selectie (en plaatsing)

Belangrijke factoren die vrouwen beleven en waarmee rekening gehouden kan worden zodat de leidinggevende vrouwen zo optimaal mogelijk kunnen functioneren binnen Alliander is het "*alleen en onbegrepen voelen*" in dominerende mannenteams en "*de gewenste stijl van leidinggeven bereiken*". Het is dan ook aan te raden om in de werving & selectie rekening te houden met de diversiteit en gewenste competenties.

Hoe?

- Een selectieteam opstellen naar aanleiding van het (gewenste) leiderschapsprofiel. Op deze manier worden de valkuilen van een enkele selecteur die geneigd is om een kandidaat te kiezen op basis van een eerste indruk én een kandidaat die op de selecteur lijkt zo veel mogelijk beperkt.
- Meer vrouwen werven binnen heel Alliander door carrièrebeurzen en andere bijeenkomsten buiten de energie- en/of technische sector bij te wonen. Hierdoor als organisatie meer zichtbaar worden en meer vrouwen aanspreken door (ook) vrouwelijke sprekers te introduceren op bijeenkomsten.

Een ander advies is het verminderen van de belemmering van de leidinggevende vrouwen dat zij zich *“alleen en onbegrepen voelen”* door rekening te houden met de plaatsing van leidinggevende vrouwen.

Hoe?

- Rekening houden met de plaatsing van de leidinggevende vrouwen in een team door (bijvoorbeeld) een jonge vrouw te plaatsen in een team waar al leidinggevende vrouwen aanwezig zijn of meerdere vrouwen tegelijk in een dominerend mannenteam plaatsen.

B) Ontwikkeling

Een andere belangrijke belemmerende factor is *“het ontbreken van ondersteuning van en sparren met collega-leidinggevendens”*. Ook blijkt de *“gewenning en acceptatie van leidinggevende vrouwen door leidinggevendens en leidinggevende-collega’s”* een belangrijke belemmering. Het is te adviseren om deze belemmerende factoren aanzienlijk te verkleinen door de inzet van HR-activiteiten op het gebied van ontwikkeling.

Hoe?

- Een interne en/of externe coach beschikbaar stellen voor iedere leidinggevende vrouw. Deze coach kan fungeren als *“uitlaatklep”* en/of *“sparringspartner”*, In ieder geval tot meer evenwicht is bereikt in de verdeling man/vrouw van de betreffende afdeling of team.
- Alle leidinggevendens trainen op (nader te bepalen) ‘diversiteit bevorderende’ competenties, zoals *“luisteren”* en *“begrip tonen”*.

C) Beoordeling

In dit onderzoek is verder naar voren gekomen dat een leiderschapsprofiel is opgesteld en dat enkele competenties in de beoordeling aan bod komen. Echter is onduidelijk in hoeverre het ‘niet voldoen’ aan het leiderschapsprofiel consequenties heeft voor de betreffende leidinggevende. Het is aan te raden om meer te communiceren over de (mogelijke) consequenties die het gevolg zijn van een bepaalde beoordeling. Daarnaast luidt het advies dat bepaalde consequenties bepaald en uitgevoerd worden.

Hoe?

- Bepalen in hoeverre het gewenste leiderschapsprofiel betrokken wordt in de beoordeling.
- Indien in de beoordeling naar voren komt dat de leidinggevende bepaalde ‘diversiteits bevorderende’ competenties niet of onvoldoende beheerst, is aan te raden dat verdere ontwikkeling op dit punt een consequentie is.

Aandachtspunt bij enkele aanbevelingen die gericht zijn op de leidinggevende vrouw

Van belang is dat rekening gehouden wordt met de mogelijkheid dat een gevoel van *“positieve discriminatie”* of *“meer verschillen tussen mannen en vrouwen”* gecreëerd wordt, terwijl een belangrijk doel van diversiteitsbeleid *“het streven naar gelijkwaardigheid”* is. Zoals ook in de paragraaf “HR-beleid” (§ 7.2.2.) wordt beschreven, wordt geadviseerd om de aandacht in het diversiteitsbeleid te verplaatsen van de doelgroep naar *“het probleem”*. Het is dan ook aan te raden om in de overgangsfase naar meer diversiteit de vrouwen te ondersteunen, maar hierbij de andere doelgroepen niet uit het oog te verliezen. In paragraaf 7.3.

(verder onderzoek) zijn dan ook aanbevelingen geformuleerd die hierbij aansluiten en de overeenkomsten en verschillen tussen de medewerkers kunnen bevestigen.

7.2.4. Evaluatie van de interventies

Een afsluitende, cruciale factor in het bereiken van een succesvol diversiteitsbeleid is het evalueren van het geschreven beleid, de implementatie en de uitvoering hiervan. Het is aan te raden om meetbare doelstellingen op te zetten, welke na verloop van tijd geëvalueerd kunnen worden. Indien nodig kan het beleid, de wijze van implementatie en uitvoering aangepast worden.

Hoe?

- Het evalueren van het beleid en de implementatie en uitvoering hiervan kan op diverse manieren plaatsvinden. Een geschikte manier kan het aanstellen van een “projectgroep” zijn, die verantwoordelijk is voor een gedegen evaluatie, zodat een “projectgroep” de verantwoordelijkheid draagt voor de waarborging van een regelmatige en kwalitatief verantwoorde evaluatie. Het evalueren kan plaatsvinden op een systematische wijze door bijvoorbeeld het gebruik van een evaluatiemethode (zoals “de Deming-cirkel”: Plan, Do, Check, Act).

7.3. Verder onderzoek

7.3.1. Intern onderzoek (binnen Alliander)

Zoals in de discussie ook naar voren is gekomen is in dit onderzoek alleen de beleving van vrouwelijke leidinggevendenden meegenomen. In de resultaten zijn echter een aantal aspecten naar voren gekomen die vragen om verder onderzoek onder een bredere doelgroep zodat onder andere de volgende vragen worden beantwoord:

- Ervaren (de jonge generatie) mannen ook een aantal organisatiefactoren als belemmerend (denk hierbij aan de negatieve houding van oudere mannen ten opzichte van “*papa-dagen*” en de aanwezigheid van dominerende “*oude (man)modellen*”)?
- Wellicht bestaan ook mannen met een, van nature, meer feminiene leiderschapsstijl. Voelen zij zich (ook) gedwongen tot aanpassing aan de dominerende masculiene leiderschapsstijl? Ervaren zij dit als belemmerend en/of kunnen zij “*bij zichzelf*” blijven?
- Speelt het gebrek aan zelfvertrouwen en de wens om meer bevestiging te ontvangen ook bij de mannen?

Het is belangrijk om ondersteuning te bieden aan *alle* leidinggevendenden. De organisatiecultuur, bijvoorbeeld de oude (man)modellen, heeft invloed op de bedrijfsprestaties. De aanwezigheid van dergelijke oude (man)modellen en afwezigheid van ondersteuning hieromtrent heeft namelijk een impact op de innovatie en kwaliteit van dienstverlening. Na beantwoording op de bovenstaande vragen, kan bepaald worden in hoeverre het wenselijk is om bepaalde op de leidinggevende vrouwen gerichte interventies aan te passen, in te zetten of beschikbaar te stellen voor alle leidinggevendenden.

7.3.2. Extern onderzoek

Een laatste vraag die naar aanleiding van dit onderzoek gesteld kan worden is de vraag of een “*dominerende mannelijke leiderschapsstijl*”, “*oude (man)modellen*” en “*mentale modellen in de vrouw*” tevens aanwezig zijn binnen andere organisaties. Hiertoe kan een vergelijkend onderzoek verricht worden naar de organisatiecultuur en diversiteit binnen diverse organisaties binnen bijvoorbeeld de technische, zorg en retail sectoren. Door dergelijk onderzoek te verrichten kan onder andere bekeken worden in hoeverre de technische aard van Alliander samenhangt of in verband staat met de aanwezigheid van een aantal belemmerende factoren. Het is verder boeiend en wetenschappelijk relevant om te onderzoeken hoe de resultaten uit dit onderzoek zich verhouden tot diverse Nederlandse organisaties.

Literatuur

- Asscher-Vonk, I.P. (2007). *Arbeidswetgeving*. Deventer: Kluwer.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Booth, A.L., Ours, J.C. (2010), Part-time jobs: what women want? *Discussion Paper Tilburg University*, No. 2010-05
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Houndmills: Palgrave MacMillan.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management, A Balanced Approach*, Berkshire: Mc Graw Hill.
- Burke, R.J. (2001), Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women, *Journal of Management Development* 55(4), 346-363.
- Broughton, A., Miller, L. (2009), Encouraging women into senior management positions, how coaching can help, *Institute for Employment Studies*, Research Report 462.
- Draulans, V. (2001), Glazen Plafond: Realiteit of Mythe? Een genderanalyse van leidinggeven, *Ethische Perspectieven*, Vol. 11, No. 4, 225-246.
- Durbin, s., Tomlinson, J. (2010), Female part-time managers: networks and career mobility, *Work, Employment & Society*, 24, 621-640.
- Hart, H. 't, Boeije, H. en Hox, J. (2006). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles, pinpointing what ails the organization.
- Hausmann, R., Tyson, L.D. en Zahidi, S. (2010), *The Global Gender Gap Report*. World Economic Forum, Geneva, Zwitserland.
- Gestel, van, N. & Nyberg D. (2007), Translating national policy changes into local HRM practices. *Personnel Review*, 38 (5), 544-559.
- Jackson, J.F.L. & O'Callaghan, E.M. (2009), What do we know about glass ceiling effects? *Research in Higher Education*, 50(5), 460-482.
- Kandola, R. & Fullerton, J. (1994), 'Diversity: more than just an empty slogan', *Personnel Management*, November 46-50.
- Kanter, R.M. (1997). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Krishnan, H.A. (2009), What causes turnover among women on top management teams?, *Journal of Business Research*, 62, 1181-1186.
- Maxwell, G., Ogden, S. (2005), Career development of female managers in retailing: Inhibitors and enablers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 111-120.
- Nij Bijvank, R. (2009), *Een 'female touch' in een technische mannenomgeving, een onderzoek naar de beleving van vrouwen binnen DHV, technisch ingenieurs adviesbureau, over factoren die van invloed zijn op hun doorstroom naar de top*. Universiteit Utrecht.

- Oakley, J.G. (2000), Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs, *Journal of Business Ethics*, 27, 321-334.
- O'neil, D.A, Hopkins, M.M. & Bilimoria, D. (2008). Women's Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes, *Journal of Business Ethics* 80, 727-743.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance achieving long term viability*. Oxford: Oxford university press.
- Paauwe, J., Boselie, P. (2003), Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 56-70.
- Sümer, H.C. (2006), Women in Management: Still Waiting to be Full Members of the Club, *Sex Roles*, 55, 63-72.
- Van Esbroek, W. & Van Engen, M. (2008), 'Management van diversiteit en rechtvaardigheid: op zoek naar een "beste benadering"', *Tijdschrift voor HRM*, 2, 63-91.
- Van Knippenberg, D. (2007), *Understanding diversity*, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management
- Verworn, B., Schwarz, D. & Herstatt, C. (2009), 'Changing workforce demographics: strategies derived from the resource-based view of HRM', *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9 (2/3), 149-161.
- Visser, S. e.a. (2009), *Ambitie kent geen tijd, onderzoek naar relaties tussen ambities, deeltijdwerk en gender*. Taskforce deeltijdplus. Den Haag.
- Watts, H. (2009), Leaders of men: women 'managing' in construction, *Work, Employment & Society*, 23, 512-530.
- Wittenberg-Cox, A., Maitland, A. (2008), *Why Women Mean Business. Understanding the emergence of our next economic revolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hausmann, R., Tyson, L.D. en Zahidi, S. (2010), *The Global Gender Gap Report*. World Economic Forum, Geneva, Zwitserland.

Geraadpleegde internetsites:

- Alliander (2011). *Over Alliander*. Geraadpleegd via <http://www.alliander.com/nl/alliander/over/alliander/index.htm> (9 juni 2011).
- Charter Talent naar de Top (2011). Geraadpleegd via www.talentnaardetop.nl (9 juni 2011).
- CBS (2008). *Cijfers over werkzame personen binnen de industrie en energiesector*. Geraadpleegd via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/industrie-energie/cijfers/default.htm> (10 juli 2011).

Overige bronnen:

- Alliander jaarverslag (2010), *In verbinding*.
- Alliander jaarplan (2011), *voor een betere samenleving in de regio's waarmee we zijn verbonden*.

Bijlage 1: Topic-list

Introductie

- Voorstellen
- Doelstelling onderzoek
- Doel van dit gesprek
- Tijdsduur interview, anonimiteit, opname voice-recorder

- Kan je beknopt iets vertellen over je huidige functie? Hoe lang werkzaam in deze functie? Werk je parttime/ fulltime?
- Wat vind je van dit onderzoek? Wat is jouw visie op het onderwerp?

Belemmerende factoren

- Wat ervaar jij als **belemmerende factoren** om jouw functie als leidinggevende zo goed en prettig mogelijk uit te voeren?
- Wat vind je het meest **lastig** in jouw functie? Waar loop je tegenaan?
- Welke belemmerende factoren verwacht je dat jouw **vrouwelijke collega-leidinggevenden** ervaren?
- Welke belemmerende factoren bestaan **specifiek voor vrouwelijke leidinggevenden** binnen Alliander, maar bestaan niet of in mindere mate voor de mannelijke leidinggevenden?
- Het vermoeden bestaat dat enkele leidinggevende vrouwen wegens belemmerende factoren besluiten om de leidinggevende functie binnen Alliander te verlaten. Waardoor denk jij dat deze leidinggevende vrouwen hun leidinggevende functie **verlaten**?
- Heb jij momenteel of in het verleden de **neiging** (gehad) om jouw leidinggevende functie binnen Alliander te verlaten? Om welke reden(en)?
- Wat maakt dat jij in jouw huidige functie **blijft werken**?

- Wat kenmerkt volgens jou een **succesvolle leidinggevende** binnen Alliander? Ervaar jij ruimte om jouw eigen invulling te geven aan de definitie van een succesvol leidinggevende?
Ervaar je dit als belemmerend of ondersteunend?
- Hoe zou je **jouw managementstijl** omschrijven? Ervaar jij ruimte om in jouw managementstijl te verschillen van collega-leidinggevenden?
Ervaar je dit als belemmerend of ondersteunend?

- Voel jij je als leidinggevende **gehoord door jouw collega-leidinggevenden**? In hoeverre heb je invloed op de besluitvorming? Ervaar je dit als belemmerend of ondersteunend?
- Voel jij je als leidinggevende **gehoord door jouw ondergeschikten**? Ervaar je dit als belemmerend of ondersteunend?

- Ben je tevreden over jouw **carrièreverloop**? Wat zou je graag anders zien?
- Zie je verschillen of overeenkomsten tussen de **carrièrevoortgang** van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden binnen Alliander? Verschil in kansen opleiding? Waardoor komt dit volgens jou?
Ervaar je dit als belemmerend of ondersteunend?
- Zou je **fulltime / parttime** willen werken? Waarom wel / niet?
(indien ze parttime werkt: heeft dit consequenties voor haar loopbaan?)

- Hoe tevreden ben je over de **flexibiliteit** binnen jouw functie?
Ervaar je dit als belemmerend of ondersteunend?
- Hoe tevreden ben je over de **uitdagende mogelijkheden** in jouw carrière?
Ervaar je dit als belemmerend of ondersteunend?
- Hoe tevreden ben jij over jouw **werk-privé balans**? Verwacht je dat jouw collega-leidinggevendenden dit hetzelfde ervaren? Waarom? Zijn er verschillen in de tevredenheid over de werk-privé balans tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden?
Ervaar je dit als belemmerend of ondersteunend?
- Heeft jouw **thuisituatie** (zorg voor kinderen/ouders) invloed op jouw leidinggevende functie/ loopbaan?
Ervaar je dit als belemmerend of ondersteunend?

Ondersteunende factoren

- Wat ervaar jij als **ondersteunende factoren** om jouw functie als leidinggevende zo goed en prettig mogelijk uit te voeren?
(Bijvoorbeeld: invloed op besluitvorming, flexibiliteit, uitdagende mogelijkheden, persoonlijke ontwikkeling, parttime werken)
- Welke ondersteunende factoren verwacht je dat jouw **vrouwelijke collega-leidinggevendenden** ervaren?
- Welke **ondersteunende interventies** voor leidinggevende vrouwen heeft Alliander **ingezet**?
- Wat vind jij van deze interventies? Zijn deze **nuttig** voor jou als leidinggevende vrouw?
- Maak jij of vrouwelijke collega's **gebruik** van bestaande interventies? (Ondersteuning en aanmoediging door hoger management/ collega's?)
- **Wat kan Alliander doen** om leidinggevende vrouwen binnen Alliander te ondersteunen in hun functie?

Afsluiting

- Wil je nog iets aanvullen op het besprokene?
- Wil je een uitgetypt exemplaar van het interview ontvangen?
- Bedankt voor de medewerking.

Bijlage 2: introductiemail aan respondenten

Onderwerp: Onderzoek leidinggevende vrouwen binnen Alliander

Beste collega,

Recentelijk ben ik vanuit Universiteit Utrecht in samenwerking met HR-Alliander gestart met een boeiend onderzoek dat jou als leidinggevende vrouw direct aangaat. De afgelopen tijd wordt er veel aandacht besteed aan het aandeel vrouwen in de leidinggevende functies binnen Alliander. Om een hoger aandeel vrouwen in leidinggevende functies te realiseren heeft Alliander een quotum opgesteld. Een belangrijke reden die Alliander noemt voor het inzetten van dit quotum is dat zij het belangrijk vindt om vrouwen in hun kracht te zetten en om hen de ruimte te geven zich als professional verder te ontwikkelen.

Alleen het instellen van een quotum is overigens niet voldoende. Waarschijnlijk ben je op de hoogte van het onderzoek dat Wendy Coolen heeft uitgevoerd naar de genderprocessen in de doorstroming van vrouwen naar topposities binnen Alliander. Ook hebben reeds enkele rondetafelgesprekken met een aantal leidinggevendens plaatsgevonden. Door deze initiatieven is naar voren gekomen dat vrouwen drempels en blokkades ervaren in hun leidinggevende functie. Over de aard, inhoud en beleving van deze drempels en blokkades is echter geen duidelijkheid.

Om een succesvol diversiteitsbeleid te realiseren en het opgestelde quotum te behalen is het van belang om dergelijke factoren in kaart te brengen. Het onderzoek dat ik verricht wil dan ook inzicht bieden in de belemmerende én ondersteunende factoren die de leidinggevende vrouwen ervaren in hun functie. Daarnaast is het doel om inzicht te bieden in de interventies die de leidinggevende vrouwen wensen, zodat Alliander optimaal gebruik kan (blijven) maken van het vrouwelijke talent.

In het onderzoek staat de beleving van jou als leidinggevende vrouw centraal. Daarom zal ik in de komende weken interviews afnemen met een deel van de leidinggevende vrouwen binnen Alliander. Helaas ben ik niet in staat om alle leidinggevende vrouwen te spreken, waardoor een steekproef plaats heeft gevonden. In de selectie houd ik onder andere rekening met een verspreiding van de leidinggevende vrouwen over de Business Units en verschillende posities (lager management, midden management en hoger management) om tot een zo representatief mogelijk beeld te komen.

In mijn selectie ben jij naar voren gekomen en ik hoop dat je mee wil werken aan het onderzoek. Daarom zal ik binnenkort telefonisch contact met jou opnemen om een afspraak te maken voor het interview. Ik zie er naar uit om met jou in gesprek te gaan!

Ik hoop je voldoende geïnformeerd te hebben. Indien je vragen hebt, dan ben je natuurlijk van harte welkom om contact met mij op te nemen via de e-mail. Op dit moment ben ik te bereiken via het e-mailadres N_Boevink@hotmail.com. Binnenkort zal ik ook bereikbaar zijn via een e-mailadres van Alliander.

Met vriendelijke groet,

Nicole Boevink

Afstudeerstagiaire HR Alliander

Student Bestuurskunde en Organisationswetenschappen, Master Strategisch Human Resource Management

De publieke dimensie van Alliander

en de positionering van het diversiteitsvraagstuk in het publieke domein

Auteur	Nicole Boevink
Studentnummer	3629554
Instelling	Universiteit Utrecht Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap Master Strategic Human Resource Management
Docent	Paul Boselie
Plaats en datum	Doetinchem 11 maart 2011

Aanleiding

Tijdens de “*capita selecta*” bijeenkomsten is naar voren gekomen dat de bestuurlijke en maatschappelijke context waarin organisaties opereren van belang is. De strategische keuzes van het algemene management alsook van het management van human resources worden onder andere beïnvloed door het type organisatie, de sector en de markt waarin de organisatie opereert en door maatschappelijke instituties (Paauwe, 2004). Naar aanleiding van deze wetenschap is het van belang om nader te bepalen hoe de organisatie Alliander zich tot haar maatschappelijke omgeving verhoudt, wat de publieke dimensie is van het beleid dat Alliander voert en wat de publieke dimensie is van een specifiek vraagstuk.

In deze paper wordt eerst ingegaan op de wijze waarop Alliander zich verhoudt tot haar maatschappelijke omgeving. Hier wordt aandacht besteed aan de publieke en private dimensie van de organisatie. Vervolgens wordt het publieke aspect van het beleid van Alliander in beeld gebracht. Hierna wordt dieper ingegaan op het vraagstuk binnen Alliander, namelijk het realiseren van een groter aandeel vrouwen in leidinggevende functies. Tot slot wordt in de conclusie besproken in hoeverre de publieke dimensie terugkomt in de organisatie, het beleid en het vraagstuk over diversiteit.

Alliander en haar context

Alliander opereert als netbeheerder op de elektriciteitsmarkt in Nederland. In deze markt zijn verschillende spelers actief, namelijk de elektriciteitsproducenten, leveranciers van elektriciteit en de netbeheerders. Voor de netbeheerders geldt een privatiseringsverbod (Publiek aandeelhouderschap energiebedrijven, 2008). Hoewel de mogelijkheid bestaat voor de publieke aandeelhouders van productie- en leveringsbedrijven om de aandelen geheel of gedeeltelijk te verkopen aan private partijen, dienen de netwerkbedrijven volgens de wet geheel in publieke handen te blijven. Alliander is dan ook als netwerkbeheerder een niet-beursgenoteerde Nederlandse naamloze vennootschap met publieke overheden als directe of indirecte aandeelhouders. De grootste aandeelhouders zijn provincie Gelderland (45%), BV Houdstermaatschappij Falcon (13%), provincie Noord-Holland (9%) en gemeente Amsterdam (9%). De publieke aandeelhouders kunnen op deze wijze invloed uitoefenen op de organisatie. De energievoorziening heeft een publiek belang, hierbij gaat het om de elektriciteit, gas en warmte waar de samenleving een grote behoefte aan heeft. Alliander blijft dan ook in publieke handen om het transport van de bronnen te waarborgen. Daarnaast spelen de bevordering van onderzoek en ontwikkeling, nuttig gebruik van restwarmte, veiligheid, werkgelegenheid, behoud van kantoor en reputatie ook mee als het gaat om maatschappelijk relevante belangen (publiek aandeelhouderschap, 2008). Deze activiteiten dienen belangen voor de hele samenleving. Hieruit blijkt het publieke karakter van de corebusiness van Alliander (Rainey, 2003).

Het publieke karakter van Alliander komt duidelijk naar voren. De grens tussen een publieke en private organisatie is echter minder strikt dan het lijkt, zij hebben zelfs meer overeenkomsten dan verschillen (Rainey, 2003). Op functioneel niveau bestaan binnen Alliander dezelfde functies als binnen een private organisatie in de technische sector. Hierbij kan gedacht worden aan het management, het secretariaat, de computerdeskundigen, monteurs en dergelijke. De generieke functies zijn zelfs in verschillende sectoren hetzelfde. Het New Public Management is dan ook ontstaan op basis van de aanname dat publieke en private organisaties zo veel op elkaar lijken waardoor dezelfde technieken in beide settings gebruikt kan worden (Rainey, 2003).

Alliander genereert een groot deel van haar inkomsten door middel van het in rekening brengen van transportkosten. Ook verricht Alliander activiteiten in de vrije markt, zoals het ontwerpen, aanleggen en beheren van complexe infrastructuren. Daarnaast worden bij aanleg van netwerken de kosten in rekening gebracht bij vastgoedontwikkelaars en lokale en regionale overheidsinstanties. Verder ontvangt Alliander overheidssubsidies en investeringspremies. Er is zowel sprake van “private funding” als “public funding” (Rainey, 2003). Alliander heeft een lage economische autoriteit. Dat wil zeggen dat zij in mindere mate de controle heeft over haar inkomsten en uitgaven doordat de overheid invloed heeft op de financiën. In de

situatie van Alliander zijn de aandeelhouders publieke partijen die een sterke alliantie hebben met de Rijksoverheid. De publieke aandeelhouders hebben statutaire bevoegdheden zoals de benoeming en ontslag van het bestuur, goedkeuring van een door het bestuur voor te stellen strategisch plan, goedkeuring van investeringen die niet in dat plan zijn voorzien of waarmee een bepaald gedrag gemoeid is en reservering en bestemming van de winst (publiek aandeelhouderschap, 2008). Ook moet Alliander voldoen aan strikte wet- en regelgeving, wat van invloed is op de economische autoriteit. Verder is de politieke autoriteit relatief hoog. Alliander kan namelijk in de naam van de publieke partijen optreden en bindende beslissingen nemen voor onderdelen uit het politieke systeem (Rainey, 2003). Doordat Alliander een monopoliepositie in een bepaalde regio heeft, zijn de energieproducenten, energieleveranciers en de afnemers van energie afhankelijk van Alliander. Op deze manier zijn de partijen gedwongen om de activiteiten te ondersteunen door het betalen van transportkosten en door middel van het betalen van belastingen die de mogelijkheid biedt om subsidies te verstrekken aan Alliander (Rainey, 2003).

Noordegraaf en Teeuw (2003) schrijven dat een organisatie 'publiek' kan zijn op basis van formele kenmerken zoals financiering, maar dat deze tegelijk 'privaat' kan zijn in termen van identiteitsbesef en vice versa. Zij onderscheiden dan ook de publieke en private identiteit aan de hand van vier dimensies, namelijk het idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Op het gebied van doelgerichtheid is de opvatting van Alliander meer theologisch te noemen. Alliander is namelijk gericht op het verwezenlijken van een hoger doel: het waarborgen van transport van de bronnen en een bijdrage aan de duurzaamheid door middel van onderzoek en ontwikkeling. De doelstellingen zijn dan ook lange termijn gericht. Daarnaast is de opvatting van oorzakelijkheid holistisch. Dat wil zeggen dat Alliander met haar handelen rekening houdt met verschillende belangen: zij weegt steeds economische, sociale en milieubelangen af. Dit komt tot uiting in de diensten die Alliander levert en in het organisatiebeleid (Alliander, 2011). De publieke dimensie van het organisatiebeleid wordt in de volgende paragraaf nader besproken. Verder past de dynamische opvatting van tijd bij Alliander, aangezien zij uitgaat van het feit dat de belangen van de toekomstige generaties nu al consequenties hebben. Alliander speelt nu al in op de toekomstige ontwikkelingen. Zij werken continu aan innovatieve projecten die gericht zijn op een duurzame samenleving zoals het opladen van elektrisch vervoer, het voorkomen van gaslekken op innovatieve wijze en het vinden van mogelijkheden om zelfvoorzienende netwerken te combineren met het huidige elektriciteitsnet. Tenslotte heeft de opvatting van de orde zowel verticale als horizontale kenmerken. Gezag is zowel een functie van een hogere positie als van relaties door wederzijdse afhankelijkheden. Binnen Alliander zijn duidelijke taken welke baat hebben bij de verticale opvatting. Alliander heeft ook te maken met meerdere partijen om effectief te werken vanuit de publieke identiteit, zoals de publieke aandeelhouders en milieubelangen groepen. Hierdoor ziet de opvatting van de orde er grotendeels horizontaal uit.

De publieke dimensie van het beleid van Alliander

Het nastreven van economische doelen is van fundamenteel belang voor de organisatie. Het strategische gedrag van organisaties houdt overigens niet alleen rekening met de economische doelen. Voor iedere organisatie, zowel publiek als privaat, geldt dat zij opereert in de maatschappij waarbij zij gebruik maakt van menselijke capaciteiten die uit de inspanningen van de burgers en overheid voortkomen (Boxall & Purcell, 2008). Hierdoor heeft HRM binnen organisaties naast de levensvatbaarheid, de organisatieflexibiliteit en de bestuurlijke autonomie volgens Boxall & Purcell (2008) ook sociale legitimiteit als doel. Dit past bij de opvatting van Paauwe (2004) die onder andere stelt dat HRM zich niet alleen bezighoudt met financiële prestaties, meer is dan alleen 'resources' en zich focust op de uitwisselingsrelatie tussen werknemer en organisatie. Binnen de sociale legitimiteit hoort onder andere maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Alliander geeft duidelijk invulling aan de maatschappelijke functie van haar identiteit middels MVO. De organisatie geeft daarbij aan dat zij door middel van MVO verbinding zoekt met haar omgeving (Alliander, 2011). Bij de uitvoering van MVO geeft Alliander in haar beleid aan dat zij werken volgens een zestal uitgangspunten. Ten eerste het streven naar een maximale bijdrage aan duurzame ontwikkeling in de regio's waarmee Alliander verbonden is. Ten tweede openheid over de verantwoordelijkheid voor de effecten van de bedrijfsvoering op

de kwaliteit van leven en de natuurlijke omgeving. Daarnaast het betrekken van vertegenwoordigers uit de samenleving bij keuzes die effect hebben op de kwaliteit en de natuurlijke omgeving. Het vierde uitgangspunt is herkenning door de stakeholders over de integere en rechtvaardige manier van werken. Het respecteren van de wet en universele rechten van de mens en wederzijdse verwachtingen van partners en leveranciers is een vijfde uitgangspunt en tenslotte het eisen van veilige, gezonde en rechtvaardige arbeidsomstandigheden voor mensen die werken aan de totstandkoming van producten en diensten die gebruikt en geleverd worden. Om ervoor zorg te dragen dat het beleid omgezet wordt tot daden, heeft Alliander kritische prestatie-indicatoren (KPI's) opgesteld. Dit zijn de variabelen waarmee de prestaties van Alliander met betrekking tot het MVO wordt geanalyseerd. De resultaten worden vervolgens met de stakeholders geëvalueerd (MVO bij Alliander, 2009). Alliander onderscheidt de stakeholders 'klanten', 'milieu en maatschappij', 'medewerkers' en 'aandeelhouders'. Verder heeft Alliander een totaaloverzicht geschetst van haar MVO, deze is bij dit verslag opgenomen in bijlage 1. In het geschetste MVO-beleid is de 'legitimacy' uit de relationele rationaliteit te herkennen (Paauwe, 2004). Deze verwijst namelijk naar de uitwisselingsrelatie op een meer collectief niveau en heeft betrekking op de relatie tussen de organisatie en de samenleving als geheel. Alliander probeert een optimale legitimiteit te bereiken in de ogen van de stakeholders.

De kernwaarden van Alliander zijn omschreven als 'betrokken', 'betrouwbaar' en 'de beste'. Deze kernwaarden laat Alliander ook tot uitdrukking komen in haar MVO-beleid. Zo wordt bijvoorbeeld de medewerker in staat gesteld om klanten en collega's te helpen indien situaties zich voordoen die om hulp vragen, worden medewerkers aangemoedigd om initiatief te nemen voor maatschappelijke verantwoordelijkheid in hun dagelijks werk en worden medewerkers gestimuleerd en ondersteund om zich ook in eigen tijd in te zetten voor de maatschappij door vrijwilligerswerk te doen (MVO bij Alliander, 2009).

Het beleidsvraagstuk 'diversiteit'

Een aantal maatschappelijke thema's waar Alliander zich momenteel op richt zijn klimaatverandering, arbeidsparticipatie, leefbaarheid, vergrijzing, privacy, ketenverantwoordelijkheid, duurzaamheid en (huiselijk) geweld en agressie. Eén van de thema's waarbinnen HR een belangrijke rol speelt is de arbeidsparticipatie. Hiertoe probeert Alliander haar maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Om de arbeidsparticipatie van minderheidsgroepen te stimuleren heeft Alliander diversiteitsbeleid opgesteld. Naast het opstellen van diversiteitsbeleid is een projectgroep met een aantal medewerkers vanuit de discipline HR samengesteld die zich bezighoudt met het thema diversiteit.

Een initiatief dat Alliander heeft genomen is aandacht voor de arbeidsparticipatie van mensen met een lichamelijke beperking. Alliander probeert meer mensen met een lichamelijke beperking aan te nemen door de aandacht te vestigen op de kwaliteiten in plaats van de beperking(en). Een achterliggende gedachte hierbij is dat de motivatie van talenten met een beperking aanstekelijk werkt en anderen inspireert om creatief en innovatief te denken (Alliander, 2011). Daarnaast is Alliander sponsor van Valid People. Dit is een initiatief dat talent met een lastig lichaam en werkgevers met elkaar in contact brengt via een vacaturebank. Alliander steunt deze organisatie financieel en maakt actief gebruik van de vacaturebank (Alliander, 2011). Verder heeft Alliander voor jongeren het netwerk Tension opgericht en voor oudere werknemers wordt regelmatig een energiecafé georganiseerd.

Naast de hiervoor genoemde initiatieven wil Alliander meer vrouwelijke medewerkers. De aandacht is momenteel gevestigd op het aantal leidinggevende vrouwen binnen Alliander. Een haalbaar quotum is opgesteld die in 2015 behaald dient te zijn. Om het quotum te bereiken heeft de projectgroep diversiteit al diverse initiatieven genomen, zoals het mogelijk maken van flexibele werktijden en arbeidscontracten van leidinggevende functies, het verwijderen van zwangerschapsverlof in de formatie, de oprichting van het vrouwen netwerk 'Lianne' en een wijziging van de interne vacatureprocedure ten gunste van de instroom van externe vrouwen. Deze initiatieven zijn ingezet met de aanname dat zij bijdragen aan het realiseren van een groter aandeel vrouwen in de leidinggevende posities.

Bewegredenen voor diversiteit

Het vraagstuk over diversiteit is een maatschappelijk vraagstuk. Aandacht voor diversiteit is van belang om de talenten van mensen uit minderheidsgroepen beter te benutten, zodat deze mensen bijdragen aan het economische resultaat van organisaties en daarmee aan de welvaart van Nederland (Advies SER, 2009). Indien specifiek ingezoomd op het aandeel vrouwen in de leidinggevende posities, dan is het opmerkelijk dat er meer vrouwen (60%) dan mannen universitair afstuderen, maar dat dit aandeel niet terug te zien is in topposities van organisaties. Het lijkt er dan op dat het vrouwelijke talent te weinig benut wordt. Daarnaast speelt maatschappelijk gezien het thema gelijkheid een belangrijke rol. In het Nederlandse arbeidsrecht bestaat wet en regelgeving over gelijke behandeling op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke overtuiging, ras, geslacht, nationaliteit, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, leeftijd, handicap of chronische ziekte, soort contract en arbeidsduur. In het rapport waarin ieder jaar de gelijkheid tussen mannen en vrouwen in 134 landen wordt weergegeven is Nederland gezakt van de elfde naar de zeventiende plaats. Ten opzichte van de internationale situatie op het gebied van arbeidsparticipatie van vrouwen in de hogere managementlagen, raden van bestuur en raden van commissarissen en/of toezicht heeft Nederland een achterstand (The Global Gender Gap Report, 2010).

Alliander spreekt uit dat zij voor iedere medewerker met een arbeidsperspectief een goede werkgever wil zijn. Daarnaast wordt ook de veranderende maatschappij als een beweegreden gezien om meer inzet te tonen op het gebied van diversiteit. Alliander heeft MVO en goed werkgeverschap hoog in het vaandel staan, maar ook voor hen geldt dat de demografische ontwikkelingen in de maatschappij in de toekomst tekorten aan personeel kan betekenen. Hiertoe is het van belang om al het talent te benutten. MVO kan op deze manier worden toegepast, zodat het makkelijker wordt om de gewenste werknemers aan te trekken en te behouden. Boxall en Purcell (2008) bespreken dat enkele bedrijven actief strijden voor een gunstige positie in de lijsten van “best companies to work for”, de “great places to work” of de “family-friendliest companies”. Alliander heeft dan ook deelgenomen aan onderzoeken van het weekblad *Intermediair*, waarin zij een positie wist bemachtigen in de “top 25 bedrijven waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen” en in de lijst van “beste werkgever van Nederland”.

De uitvoering van het beleid

In het vraagstuk over diversiteitsbeleid komt het onderscheid van Wright & Nishii tussen ‘intended HR practices’, ‘actual HR practices’ en ‘perceived HR practices’ naar voren (Boxall & Purcell, 2008). De HR-professional(s) schrijft het beleid, waarna de lijnmanager uitvoering moet geven aan dit beleid. Vervolgens wordt de uitvoering van dit HR-beleid gepercipieerd door de werknemers. Binnen Alliander kan de vraag gesteld worden of en op welke wijze het HR-beleid in de praktijk gebracht wordt door de lijnmanagers en hoe het HR-beleid ontvangen wordt in de cultuur van de organisatie. In een onderzoek van Van Gestel en Nyberg (2007) komt dan ook naar voren dat het nieuwe beleid dient samen te smelten in de bestaande routines in de organisatie. Ondanks de inspanningen ten behoeve van de leidinggevende vrouwen, is in een recent uitgevoerd intern onderzoek naar voren gekomen dat verscheidene leidinggevende vrouwen binnen Alliander drempels en blokkades in hun functie ervaren. Hiertoe is het van belang om te bezien wat de invloed is van het opgestelde beleid en vooral de uitvoering hiervan op de leidinggevende vrouwen en hoe zij deze percipiëren. Om de doelstelling van het diversiteitsbeleid te behalen is het uiteindelijk van belang om een gewenste samensmelting van het diversiteitsbeleid en de bestaande routines te bereiken.

Conclusie

Volgens de formele kenmerken die Rainey (2003) hanteert om te bepalen in hoeverre een organisatie publiek is, is Alliander voornamelijk als publieke organisatie te typeren. Dit is onder andere te herleiden uit de lage economische autoriteit en de relatief hoge mate van politieke autoriteit. Opvallend is dat er zowel sprake is van “private funding” als “public funding”, wat de scheiding tussen publiek en privaat enigszins vervaagt. Uit de analyse middels de benadering van Noordegraaf en Teeuw (2003) komt naar voren dat de publieke identiteit domineert indien Alliander getypeerd wordt naar het idee van identiteitsdimensies.

De publieke dimensie in het beleid van Alliander is te herkennen in zowel haar opgestelde kernwaarden als het MVO-beleid. In dit beleid is de relationele rationaliteit te herkennen zoals Paauwe (2004) deze omschrijft, waarin Alliander voornamelijk invulling geeft aan morele waarden en sociale legitimiteit.

De verdere uitwerking van het MVO-beleid wordt duidelijk in een maatschappelijk thema dat uitgelicht wordt, namelijk het diversiteitsbeleid en in het bijzonder de aandacht voor het aandeel leidinggevende vrouwen binnen Alliander. Indien we kijken naar de beweegredenen om aandacht te besteden aan diversiteit, lijkt aan het opstellen van het diversiteitsbeleid zowel de economische als de relationele rationaliteit ten grondslag te liggen. Het opstellen van het beleid is overigens niet voldoende om het gewenste effect op het gebied van diversiteit te bereiken. Geconcludeerd kan worden dat aandacht besteed moet worden aan de daadwerkelijke uitvoering van de interventies en de perceptie van de doelgroep.

Literatuur

Boxall, P., en J. Purcell (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Gestel, van, N. en D. Nyberg (2007). Translating national policy changes into local HRM practices. *Personnel Review*, 38 (5): 544-559.

Hausmann, R., Tyson, L.D., Zahidi, S. (2010). The Global Gender Gap Report. *World Economic Forum*, Geneva, Zwitserland.

MVO bij Alliander (2009). *Beleid voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen Alliander*.

Noordegraaff, M. & M. Teeuw (2003). Publieke identiteit, eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 1: 2-13.

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

Commissie Publiek aandeelhouderschap energiebedrijven (2008). *Rapport Publiek aandeelhouderschap energiebedrijven* (verkregen via de website www.rijksoverheid.nl).

Rainey, H. (2003). What makes public organizations distinctive. In: *Understanding and managing public organizations*. SanFrancisco: Jossey-Bass, 55-78.

SER (2009), Advies Diversiteit in het personeelsbestand, *Sociaal-Economische Raad*, Publicatienummer 3 (verkregen via de website www.rijksoverheid.nl).

Overige bronnen

Alliander (2011). *Over Alliander*. Geraadpleegd via <http://www.alliander.com/nl/alliander/over-alliander/index.htm> (11 maart 2011).

Alliander (2011). *Werken bij Alliander*. Geraadpleegd via <http://www.alliander.com/nl/alliander/werken-bij-alliander/index.htm> (11 maart 2011).

