

Going up?

Een onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen bij Accenture.



Sanne de Beer

Afstudeeronderzoek Master Strategisch Human Resource Management

Utrecht, 7 juli 2011

Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Master Strategisch Human Resource Management

Naam: Sanne de Beer | 3627160 | S.deBeer1@students.uu.nl

Begeleider Universiteit Utrecht: Drs. E. (Eva) Knies MSc

Begeleiders Accenture: E. (Esther) Poortvliet, HR Specialist & C. (Caroline) Hermans, Talent Management Lead & N. (Nathalie) Ramondt, Human Capital Lead

Voorwoord

Beste lezer,

Deze scriptie is het eindproduct van mijn afstudeeronderzoek ter voltooiing van de Master Strategisch Human Resource Management.

Toen Accenture mij de kans bood om een onderzoek te doen naar de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen naar topposities was ik direct enthousiast. De zoektocht naar de manier waarop ik een zinvolle bijdrage kon leveren aan het diversiteitsbeleid van Accenture hebben mij steeds gemotiveerd, en zodoende heb ik veel plezier beleefd aan het schrijven van deze scriptie.

Ik ben blij dat ik in dit deel van mijn scriptie mijn dank uit kan spreken naar de mensen die ervoor hebben gezorgd dat deze scriptie in deze vorm tot stand is gekomen.

Allereerst wil ik drs. Eva Knies MSc bedanken voor haar tijd, coaching en nuttige feedback. Zij gaf me steeds snelle en leerzame terugkoppeling waardoor ik, als ik even op een zijspoor was geraakt, zij me weer op weg hielp. Ook haar steeds bemoedigende en positief geformuleerde adviezen hebben ervoor gezorgd dat ik meer uit mezelf kon halen dan ik misschien van tevoren had gedacht. Ook drs. Elyse Walter wil ik bedanken voor haar kritische, maar zeer nuttige vragen en haar tijd om als tweede lezer mijn scriptie te beoordelen.

Ook wil ik Accenture bedanken. Ik vind het bewonderenswaardig hoe zij zich met veel overtuiging inzetten voor het bevorderen van meer gender diversiteit in de organisatie. Vooral Esther Poortvliet, mijn stagebegeleidster, wil ik bedanken. Steeds was zij weer bereid tijd vrij te maken en me van feedback te voorzien. Ook Caroline Hermans wil ik bedanken, haar begeleidingsperiode was maar kort, maar daarom niet minder waardevol. Daarbij wil ik ook Nathalie Ramondt bedanken voor haar tijd en bemoedigende woorden.

Daarnaast wil ik de (potentiële) topvrouwen bedanken die de enquête hebben ingevuld, en waar ik mee gesproken heb tijdens de interviews, paneldiscussie en netwerkevents, voor hun tijd, energie en openheid. Ook bewonder ik hun geloof en inzet ten aanzien van gender diversiteit. Zij zijn voor mij de rolmodellen waar ik in mijn loopbaan aan terug zal denken.

Als laatste, maar zeker niet de allerminste, wil ik mijn ouders bedanken voor hun financiële, mentale en praktische ondersteuning. Maar vooral, hun onvoorwaardelijke geloof in mijn kunnen en specifiek mijn vader, voor zijn vaderlijke adviezen waarmee hij me steeds met beide benen op de grond kon zetten.

Sanne de Beer

Utrecht, juli 2011

Management samenvatting

Aanleiding en doel van het onderzoek

Dit onderzoek is geschreven als afstudeerscriptie voor de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Het onderzoek is verricht binnen Accenture, een internationale organisatie die actief is op het gebied van Management Consulting, Technology en Outsourcing. Niet alleen Accenture, ook veel andere profit en non-profit organisaties houden zich in steeds grotere mate bezig met de realisatie van een divers personeelsbestand. De doorstroom van vrouwen naar topposities komt, ondanks diverse overheidsinitiatieven en het organisatiebeleid, langzamer op gang dan gewenst.

Accenture neemt veel initiatieven ter bevordering van de diversiteit. Dit doen zij uit de overtuiging dat een diverse talentenmotor kan bijdragen aan het succes van de organisatie. Maar ook uit noodzaak, de toenemende krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat geschikte talenten steeds moeilijker te vinden zijn vanwege de steeds kleiner wordende vijver. Eind 2008 heeft Accenture de charter 'Talent naar de Top' ondertekend en is de doelstelling geformuleerd voor 20% vrouwen in topposities in 2013. Ondanks diverse instrumenten en beleidsmaatregelen is de doorstroom van vrouwen naar topposities niet in voldoende mate gerealiseerd. Daarom is het voor deze organisatie van belang om meer inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen.

Onderstaande vraag stond centraal in dit onderzoek:

Welke factoren zijn van invloed op de ambitie van potentiële topvrouwen binnen Accenture om door te stromen naar topposities?

Theoretisch kader

Factoren die van invloed zijn op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen zijn binnen dit onderzoek verdeeld over sociologisch, organisatorisch en individueel. Sociologische factoren worden gekenmerkt door denkbeelden over mannen en vrouwen. Hierbij is gekeken naar de invloed van deze factoren op de organisatie en het individu. De organisatorische factoren zijn factoren die zich in een organisatie afspelen. Ook belangrijk zijn de individuele factoren. De factoren waarop vrouwen kunnen verschillen en die mogelijk ook van invloed kunnen zijn op hun carrière.

Methode

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief vooronderzoek om de theoretische bevindingen te verifiëren met de praktijk, zoals die ervaren wordt door (potentiële) topvrouwen binnen Accenture. Vervolgens is er op basis van de literatuur en kwalitatieve interviews een enquête ontworpen die is uitgezet onder 187 vrouwen. Van deze vrouwen heeft 42% de enquête ingevuld.

Resultaten en conclusies

Sociologische factoren

Vrouwen die zichzelf meer masculiene eigenschappen toekeunen hebben in dit onderzoek meer doorstroomambitie. Opvallend is wel dat vrouwen die denken dat Accenture vrouwelijke eigenschappen waardeert in leiderschap meer doorstroomambitie hebben. Dit zijn de sociologische factoren vanuit de literatuur beschreven die van invloed zijn op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen van Accenture. Er is in dit onderzoek geen samenhang gevonden tussen denkbeelden over mannen en vrouwen en effectief leiderschap.

Organisatorische factoren

Op het gebied van organisatorische factoren is duidelijk geworden dat steun vanuit de career counselor zorgt voor meer doorstroomambitie bij potentiële topvrouwen. Ook tussen netwerkgedrag en doorstroomambitie is een samenhang aangetoond. Er is in dit onderzoek geen samenhang aangetoond tussen sociale steun vanuit de organisatie en masculiene gedragsnormen ten aanzien van doorstroomambitie.

Individuele factoren

Ten slotte is er in dit onderzoek gekeken naar de individuele factoren en de invloed daarvan op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen van Accenture. Hieruit is naar voren gekomen dat de zorg voor kinderen en single zijn of niet samenwonend van invloed is op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. Leeftijd en opleidingsniveau vertonen geen samenhang ten aanzien van de doorstroomambitie. Ook is er in dit onderzoek geen samenhang gevonden tussen doorstroomambitie enerzijds en deeltijdwerk, work-life balans en zorgtaken anderzijds.

Duidelijk is geworden dat alle drie de niveaus, in meer of mindere mate, van invloed zijn op doorstroomambitie van potentiële topvrouwen binnen Accenture.

Aanbevelingen

Accenture heeft diverse initiatieven en instrumenten ingezet ter bevordering van meer gender diversiteit in de organisatie. Omdat het aantal vrouwen niet in voldoende mate toeneemt is het huidige beleid geëvalueerd in een paneldiscussie.

Hieruit is naar voren gekomen dat er al veel initiatieven in de organisatie aanwezig zijn, maar het doel hiervan niet altijd in voldoende mate bekend is bij de medewerkers. Er zijn bijvoorbeeld mogelijkheden voor mentoring, maar wat is het nut hiervan, en hoe kan je hier gebruik van maken? Door het promoten en uitleggen van de instrumenten zal het een betere bijdrage kunnen leveren aan het huidige diversiteitsbeleid.

Ook zijn er een aantal adviezen gedaan voor de doorontwikkeling van het diversiteitsbeleid. Het doel hiervan is dat niet alleen HR en het diversiteitsteam de verantwoordelijkheid hebben om dit beleid uit te dragen, maar ook dat andere stakeholders hier bewust van worden gemaakt en hier verantwoordelijk voor worden gemaakt. Bijvoorbeeld door de doelstellingen die geformuleerd zijn in de charter Talent naar de Top lager in de organisatie te leggen en hier de juiste mensen verantwoordelijk voor te maken.

Inhoud

Voorwoord	3
Management samenvatting	4
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Probleemstelling.....	11
1.3 Relevantie van het onderzoek.....	12
1.4 Leeswijzer.....	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Inleiding.....	14
2.2 Diversiteitsbeleid.....	16
2.3 Glazen plafond.....	17
2.4 Doorstroomambitie.....	19
2.5 Een uiteenzetting van verschillende factoren.....	20
2.5.1 Sociologische factoren.....	20
2.5.2 Organisatorische factoren.....	24
2.5.3 Individuele factoren.....	28
2.6 Slot.....	32
3. Methode	33
3.1 Onderzoeksorganisatie.....	33
3.2 Onderzoeksmethode.....	34
3.3 Populatie.....	35
3.4 Enquête.....	37
3.5 Benadering populatie.....	38
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit.....	38
3.7 Concepten.....	39
3.8 Data-analyse.....	43
3.9 Beschrijving respondenten.....	44

4. Resultaten	46
4.1 Doorstroomambitie.....	46
4.2 Sociologische factoren	48
4.3 Organisatorische factoren.....	52
4.4 Individuele factoren.....	54
4.5 Overzichtelijke weergave van de resultaten	57
5. Conclusie	59
5.1 Sociologische factoren	59
5.2 Organisatorische factoren.....	60
5.3 Individuele factoren.....	61
5.4 Algemene conclusie op de hoofdvraag.....	61
6. Discussie	63
6.1 Sociologische factoren	63
6.2 Organisatorische factoren.....	64
6.3 Individuele factoren.....	65
6.4 Beschouwing van dit onderzoek.....	66
7. Aanbevelingen	68
7.1 Paneldiscussie.....	68
7.2 Evaluatie huidig diversiteitsbeleid.....	68
7.3 Doorontwikkeling diversiteitsbeleid	70
7.4 Implementatie aanbevelingen.....	74
Literatuurlijst	75
Bijlagen	79
Bijlage 1: Topiclist voor oriënterende interviews	80
Bijlage 2: Introductiemail enquête.....	82
Bijlage 3: Enquête	84
Bijlage 4: Schematisch overzicht implementatie aanbevelingen	91
Bijlage 5: Paper publieke dimensie.....	92

1. Inleiding

'Het is pas 50 jaar geleden dat de juridische handelingsonbekwaamheid van de gehuwde vrouw uit het wetboek werd geschrapt en dat leraressen en vrouwelijke ambtenaren verplicht waren ontslag te nemen als zij trouwden' (Rijksoverheid emancipatienota, 2007).

Op het gebied van vrouwenemancipatie is er vanaf toen veel vooruitgang geboekt in de samenleving. Deze vooruitgang is terug te zien in de uitgangspunten van seksegelijkheid en gelijke behandeling van vrouwen en mannen welke juridisch verankerd zijn in internationale verdragen en in de Europese en nationale wetgeving, onder meer in het VN-Vrouwenverdrag, het Verdrag van Amsterdam en gelijke behandelingswetgeving (Rijksoverheid emancipatienota, 2007). Desondanks blijft er al jaren een kloof bestaan tussen de gelijke rechten van mannen en vrouwen enerzijds en de maatschappelijke realiteit anderzijds. Ook in organisaties is er nog een duidelijk verschil in beleid en procedures zoals voorgesteld en de praktische uitvoering daarvan (Liff, 2009).

De arbeidsdeelname van vrouwen in de vergrijzende samenleving is van cruciaal belang voor de gehele Europese economie en staat al jaren op de agenda van de overheid en van sociale partners. Uit de emancipatienota van het Rijk komt naar voren dat het aantal vrouwen in de top van bedrijven en instellingen bijna nooit overeen komt met het aandeel vrouwen in de desbetreffende sector of de bevolkingssamenstelling. Hoewel jonge vrouwen inmiddels hun onderwijsachterstand op mannen hebben ingehaald is dit nog niet terug te zien in de arbeidsmarktpositie van vrouwen en ook niet in hun inkomenspositie. Het aantal vrouwen in topposities bij de overheid, in het onderwijs en het bedrijfsleven stijgt maar langzaam en de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen zijn al jaren aanzienlijk groot (Rijksoverheid emancipatienota, 2007). Dit heeft volgens de nota te maken met het zogenoemde 'glazen plafond', dit is een verzamelnaam van factoren die de doorstroom van vrouwen naar de top belemmeren (Rijksoverheid emancipatienota, 2007).

De Europese Commissie wil dat tegen 2015 raden van bestuur van grote Europese bedrijven voor 30 procent uit vrouwen bestaan. Momenteel nemen vrouwen in Europa slechts 10 procent van de topposities in (Talentnaardetop.nl/1, 2011). McKinsey & Company heeft in 2007 al aangetoond dat gender diversiteit aan de top een positieve correlatie laat zien ten opzichte van de financiële prestaties van een organisatie. Echter, stellen zij in 2010 opnieuw dat er te weinig vrouwen zichtbaar zijn in topposities (McKinsey & Company, 2010). Dit kan voortkomen uit de belemmeringen die vrouwen in het middenkader ervaren ten aanzien van de doorstroom naar topposities. Er zijn aanwijzingen dat de ambities van vrouwen minder goed erkend worden door hun leidinggevenden en dat zij zich niet altijd thuis voelen in de cultuur van het bedrijfsleven. Eenmaal op topniveau, kunnen deze omstandigheden er ook voor zorgen dat vrouwen vroegtijdig weer uitstromen (Rijksoverheid emancipatienota, 2010).

Er is inmiddels al veel onderzoek verricht naar de factoren die ten grondslag liggen aan de beperkte doorstroom van vrouwen naar topposities. Volgens Meyerson & Fletcher (2000) is gender discriminatie ingebakken in het organisatieleven en moeilijk te omvatten. Dat dit moeilijk te omvatten is, wordt ook zichtbaar door de uiteenlopende studies die verricht zijn naar dit onderwerp.

Er zijn studies die zich richten op organisatiefactoren die van invloed zijn op gender ongelijkheid, zoals gebrek aan sociale steun van de organisatie (Ng & Sorensen, 2008). Ook zijn er studies die zich richten op individuele factoren, zoals de studie van Van Engen e.a. (2002), waarin gesteld wordt dat het verschil in carrièresucces van mannen en vrouwen vaak toegeschreven wordt aan de verschillen in familierollen en -verantwoordelijkheden. Kortom, studies ten aanzien van dit onderwerp worden gekenmerkt door verschillende perspectieven waarmee dit vraagstuk bekeken wordt. Hierdoor ontbreekt het nog wel eens aan een compleet beeld ten aanzien van dit thema. Om die reden is het interessant verder onderzoek te doen naar dit thema, zeker gezien de doorstroom van vrouwen naar topposities, ondanks diverse overheidsinitiatieven en organisatiebeleid, langzamer op gang komt dan gewenst.

1.1 Aanleiding

Accenture is een internationale organisatie die actief is op het gebied van Management Consulting, Technology en Outsourcing. Dat houdt in dat Accenture organisaties adviseert hoe de bedrijfsvoering van klanten beter en efficiënter kan en helpt bij de realisatie daarvan. Daarbij kan er, op wens van de betreffende organisatie, gekozen worden om het beheer van bedrijfsprocessen over te nemen. Accenture is van oorsprong Amerikaans, met 110 kantoren in 49 landen. In Nederland werken zo'n 2.325 mensen.

De twee kernwaarden van Accenture – 'best people' en 'respect for the individual' – vormen de basis van de inspanningen op het gebied van diversiteit. Accenture denkt dat een divers personeelsbestand ervoor kan zorgen dat zij innovatieve oplossingen aan haar klanten kan bieden en daarmee de concurrentie voor kan blijven (Accenture.com/nl1).

Eind 2008 heeft Accenture de charter Talent naar de Top ondertekend. Deze charter is tot stand gekomen door de inspanningen van de Taskforce Talent naar de Top. Hiervoor spannen de regering, vakbonden en werkgeversorganisaties zich samen in om ervoor te zorgen dat organisaties concrete doelstellingen en een plan van aanpak formuleren om het aantal vrouwen in topposities te vergroten (Rijksoverheid.nl). De voortgang van de doelstellingen wordt gerapporteerd door de commissie monitoring. Uit deze rapportage komt naar voren dat het aantal vrouwen in (sub)topposities bij Accenture van 15.3% in 2008, is gestegen naar 17.1% in 2009. De doelstelling is geformuleerd op 20% in 2013 (Monitoring Talent, 2010: 22). Om deze doelstelling te behalen dient het bevorderen van gender diversiteit aan de top als belangrijk aandachtspunt voor de organisatie. Ook de toenemende krapte op de arbeidsmarkt maakt Accenture bewust van de noodzaak voor het werven en behouden van vrouwelijk talent. Het aantrekken, behouden en stimuleren van vrouwelijk talent is volgens Accenture essentieel voor het succes van de organisatie. Er zijn een aantal programma's ontwikkeld waarmee Accenture vrouwelijk talent wil stimuleren in de ontwikkeling en groei van hun carrière.

Voorbeelden van deze programma's zijn:

- *Networking*: een online forum biedt vrouwen een plek om ervaringen, adviezen en inzichten te delen;
- *Enabling*: het aanbieden van instrumenten en tips voor vrouwen over mogelijkheden die bij kunnen dragen aan een goede work-life balans;
- *Mentoring*: de mogelijkheid voor vrouwen om te leren van de kennis en ervaringen van collega's middels een mentorrelatie (Accenture.com/nl2).

Het aandeel vrouwen bij Accenture is 511 van de 2.325 medewerkers (december '10). Vrouwen maken voor 21% deel uit van het totale personeelsbestand. Op subtopniveau is er eveneens een aandeel van 21% van de vrouwen actief. Tot aan dit niveau worden vrouwen evenredig vertegenwoordigd ten aanzien van het totale personeelsbestand. Alleen op topniveau zijn vrouwen voor slechts 8.6% vertegenwoordigd. Is er dan toch sprake van het welbekende glazen plafond? Vianen & Fischer (2002) benoemen dit als een fenomeen waarbij de carrières van vrouwen op middenmanagementniveau blijven steken. Ook bij Accenture hebben ze gemerkt dat, ondanks de inspanningen op het gebied van gender diversiteit, het aantal vrouwen op topniveau niet significant stijgt. Daarom hebben zij in 2009 onderzoek verricht naar de interne en externe barrières (zogenoemde '*restricted beliefs*') die er leven onder het personeel. Dit zijn beperkende overtuigingen en opvattingen die bestaan binnen Accenture (intern) en binnen de maatschappij (extern).

Een aantal quotes, uit dit onderzoek van Accenture, naar interne en externe barrières die vrouwen kunnen ervaren in de doorstroom naar de top, indiceren hoe er binnen de organisatie gedacht wordt over de doorstroom van vrouwen (juni '09).

- Vrouwen aan de top zijn '*bitches*'
- 'Vrouwen zijn te emotioneel/soft om een goede leider te zijn'
- 'Het is slecht voor de ontwikkeling van mijn kind als het te veel naar kinderopvang gaat'
- 'Accenture staat niet bekend als vrouwvriendelijk'
- 'Kwalitatieve voordelen van diversiteit worden niet erkend'
- 'Het is niet vrouwelijk/sexy om '*career focussed*' te zijn'
- 'Veel mannelijke collega's hebben (stiekem) de overtuiging dat dit 'vak' eigenlijk niet voor vrouwen is'
- 'Vrouwen zijn minder slim, zakelijk, besluitvaardig, charismatisch, sterk, technisch, analytisch, etc.'
- 'Parttime werken is parttime carrière maken'

Deze heersende beelden kunnen als barrière ervaren worden door vrouwen om door te stromen binnen de organisatie en belemmeren de wens van Accenture om meer gender diversiteit op topposities te bereiken. Er stromen te weinig vrouwen door naar topposities en volgens Accenture zijn er relatief meer vrouwen dan mannen die de organisatie in 2010 hebben verlaten.

Het niet benutten van vrouwelijk talent leidt tot verlies van kwaliteit en vernietiging van investering in menselijk kapitaal. Als vrouwen niet kunnen of willen doorstromen betekent dit dat ze blijven zitten of uitstromen.

Juist het niet kunnen behouden van vrouwen vanaf middenmanagementniveau belemmert de doorstroom naar topposities binnen een organisatie (Talentnaardetop.nl/1, 2011). Ook bij Accenture is merkbaar dat vanaf het middenmanagementniveau de doorstroom wordt afgeremd en vrouwelijk talent verloren gaat. Uit interne gegevens, verzameld door de HR afdeling van Accenture, zijn de volgende conclusies naar voren gekomen (februari '11):

Tabel 1. Conclusies intern onderzoek Accenture

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Mannen krijgen vaker een goede of uitstekende beoordeling dan vrouwen; - Vrouwen (voornamelijk binnen Consulting) zijn minder overtuigd dan mannen dat ze waardevolle begeleiding en coaching ontvangen bij Accenture; - In de meeste werkomgevingen voelen vrouwen zich minder thuis dan mannen; - Relatief meer vrouwen dan mannen hebben Accenture verlaten in het boekjaar 2010; - Accenture Nederland loopt achter op diversiteit ten opzichte van de rest van westelijk Europa. |
|---|

Dit zijn een aantal redenen voor Accenture om extra nadruk te leggen op de doorontwikkeling van een effectief diversiteitsbeleid voor het gender aspect. Accenture wil vrouwelijk talent behouden en ervoor zorgen dat zij in voldoende mate doorstromen naar topposities. Toch blijkt dit niet te lukken omdat veel vrouwen blijven zitten of de organisatie verlaten. Welke verklaringen zijn er voor het feit dat vrouwen vanuit het middenmanagementniveau niet doorstromen naar het topmanagementniveau? Zijn er organisatiefactoren van invloed op de beperkte doorstroom? Of vormen de verschillen in familierollen en -verantwoordelijkheden een beperkende factor voor vrouwen?

1.2 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de factoren die van invloed zijn op de ambitie van potentiële topvrouwen binnen Accenture om wel of niet door te stromen naar topposities. Zoals eerder benoemd, is er een discrepantie waar te nemen in het aandeel vrouwen binnen de organisatie en het aantal vrouwen dat topposities vervult. De doorstroom lijkt vanaf middenmanagementniveau, ondanks diverse inspanningen, te stagneren, daarom is het interessant om te onderzoeken welke redenen daaraan ten grondslag liggen. Dit onderzoek zal zich daarom richten op de vrouwen die zich bevinden op het middenmanagementniveau. Middels de gehanteerde careerlevels binnen Accenture kan deze groep vrouwen gedefinieerd worden. Accenture definieert de vrouwen die een positieve beoordeling hebben gekregen als potentieel vrouwelijk toptalent binnen dit niveau. Wanneer een vrouw binnen het subtopniveau behoort en een goede tot uitstekende beoordeling heeft gehad valt zij binnen de gewenste onderzoekspopulatie van potentiële topvrouwen (zie ook hoofdstuk 3).

In dit onderzoek staat de ambitie van potentiële topvrouwen centraal. Wat is de ambitie van deze vrouwen en wat is de rol van de organisatie daarbij? Er wordt in dit onderzoek verondersteld dat er bij deze specifieke doelgroep – namelijk potentiële topvrouwen – kenmerkende factoren van invloed zijn op hun ambitie om wel of niet door te stromen naar topposities. Er zijn drie niveaus van factoren die in dit onderzoek centraal staan: sociologisch, organisatorisch en individueel. Het sociologische niveau herkent dat sekse ongelijkheid een causaal mechanisme is wat aanleiding geeft tot verschillen in carrières van mannen en vrouwen (Reskin & Bielby, 2005). Hierbij gaat het om factoren die

kenmerkend zijn voor mannen of voor vrouwen en daarom van invloed zijn op ongelijkheid in carrière. De organisatorische factoren zijn kenmerken die van invloed zijn op de representativiteit van vrouwen in de top van een organisatie (Hillman e.a., 2007). En de individuele factoren zijn factoren die waarop vrouwen verschillen. Deze individuele voorkeuren van vrouwen hebben een significant effect op de gemiddelde wekelijkse arbeidsduur van vrouwen (Yerkes, 2008: 183).

Om inzicht te krijgen in deze factoren die van invloed zijn op de ambitie van potentiële topvrouwen om door te stromen naar topposities bij Accenture is de volgende centrale vraag opgesteld:

Welke factoren zijn van invloed op de ambitie van potentiële topvrouwen binnen Accenture om door te stromen naar topposities?

Onderstaande deelvragen dragen bij aan de beantwoording van de hoofdvraag:

Theorie

- 1a. Welke sociologische factoren worden in de literatuur benoemd?
- 2a. Welke organisatorische factoren worden in de literatuur benoemd?
- 3a. Welke individuele factoren worden in de literatuur benoemd?

Empirisch

- 1b. In hoeverre zijn de sociologische factoren, die benoemd zijn in de literatuur, van invloed op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen binnen Accenture?
- 2b. In hoeverre zijn de organisatorische factoren, die benoemd zijn in de literatuur, van invloed op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen binnen Accenture?
- 3b. In hoeverre zijn de individuele factoren, die benoemd zijn in de literatuur, van invloed op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen binnen Accenture?

1.3 Relevantie van het onderzoek

Er zijn signalen dat vrouwen de organisatie wel instromen, tot op zekere hoogte doorstromen, vervolgens blijven zitten op een bepaald niveau, of de organisatie verlaten. Hierdoor gaat vrouwelijk talent vroegtijdig verloren en de bedoeling van het beoogde diversiteitsbeleid wordt daardoor nog niet behaald. Met de uitkomsten van dit onderzoek kan nagegaan worden welke maatregelen er genomen kunnen worden om het huidige diversiteitsbeleid bij Accenture verder door te ontwikkelen.

Accenture wil het diversiteitsbeleid doorontwikkelen met als doel een gevarieerde talentenmotor te ontwikkelen. Accenture verwacht dat dit bij zal dragen aan haar streefdoel om geavanceerde oplossingen te bieden voor haar klanten en met hen te zorgen dat zij 'high performance' voor organisaties mogelijk maakt. Dit doel kan beschreven worden als de businesscase benadering.

In deze benadering wordt ervan uitgegaan dat de organisatie betere aansluiting kan vinden bij het belang van de klant, een beter begrip heeft van de markt en voor verbetering van kwaliteit van de aangeboden producten en diensten kan zorgen (Cox, 1993, Cox and Beale, 1997, Hubbard, 2004, in Herring, 2009).

Dit onderzoek zal, naast een praktisch inzicht, ook wetenschappelijk relevant zijn. In een groot aantal onderzoeken zijn veel oorzaken inmiddels in kaart gebracht die van invloed zijn op de beperkte doorstroom van vrouwen naar topposities. Ondanks de vele onderzoeken is er nog geen eenduidig beeld van het totaal aantal oorzaken die ten grondslag liggen aan de lage participatie van vrouwen aan de top.

Er zijn veel onderzoeken die ingaan op de individuele kenmerken zoals Eagly (2007), Rudman & Phelan (2008), Yerkes, (2008) en Van Engen e.a. (2009). Maar ook zijn er onderzoeken die zich richten op organisatorische factoren zoals Cotter (2001), Liff (2001), Vianen & Fischer (2002) en Hillman (2007). Een combinatie van beiden dient ervoor om een completer beeld te schetsen van de factoren die van invloed zijn op de doorstroomambitie van vrouwen naar topposities. Zoals eerder aangegeven heeft Accenture gemerkt dat er bepaalde 'restricted beliefs' van invloed zijn op de beperkte doorstroom van vrouwen. Om die reden vormt de invloed van de sociologische factoren op het individu en de organisatie een belangrijk element in dit onderzoek. Dit zijn factoren die gaan over de denkbeelden over mannen en vrouwen (Reskin & Bielby, 2005). Daarom zal er bij de uiteenzetting van de individuele en organisatorische factoren rekening worden gehouden met de invloed van de sociologische factoren hierop.

Daarbij wordt er in dit onderzoek specifiek gekeken naar de subtop, de laag direct onder het topniveau, dit is de laag waar het potentieel talent zich bevindt. Van deze groep vrouwen wordt door de organisatie ingeschat dat ze een potentieel aan talent bezitten voor het vervullen van een toppositie. Door het bevragen van deze populatie (die talentvol wordt geacht) wordt verwacht dat er een realistisch en duidelijk beeld kan worden geschetst van de factoren die van invloed zijn op hun ambitie om wel of niet door te stromen naar topposities. Daarbij wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een kwantitatieve enquête. Hierdoor kan een grote populatie worden bevraagd en dit kan ervoor zorgen dat de invloedrijke factoren zo compleet mogelijk in kaart worden gebracht.

1.4 Leeswijzer

In deze inleiding is het onderzoeksthema en de relevantie toegelicht. In het volgende hoofdstuk zal het theoretisch kader uiteengezet worden (H. 2). Waardoor worden de sociologische, organisatorische en individuele factoren gevormd? En wat is de relevantie daarvan voor dit onderzoek? Om het onderzoeksonderwerp te onderzoeken is er gebruik gemaakt van bepaalde onderzoeksmethoden en technieken. De keuzes die hierbij gemaakt zijn en de onderzoeksconcepten worden verantwoord in het volgende hoofdstuk (H. 3). Een beschrijving van de resultaten zal daarna aan bod komen (H. 4). En de conclusie hiervan komt in het hoofdstuk daarna aan bod (H. 5). Vervolgens worden er een verbinding gemaakt tussen de resultaten en de theorie (H. 6). Tenslotte zal er op grond van de literatuur en de onderzoeksresultaten aanbevelingen geformuleerd worden ter ondersteuning van de doorontwikkeling van het diversiteitsbeleid voor het aspect gender binnen Accenture (H. 7).

2. Theoretisch kader

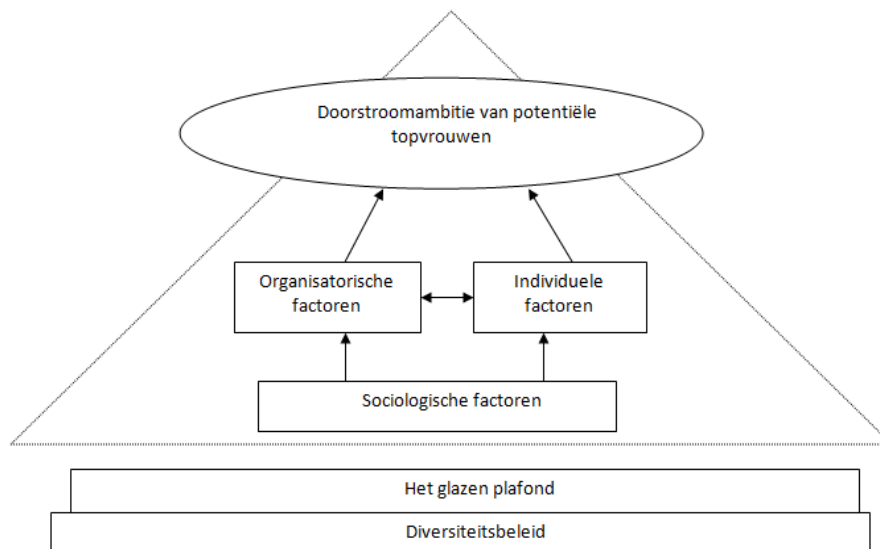
In dit hoofdstuk zal het theoretisch kader uiteengezet worden dat ten grondslag ligt aan dit onderzoek. Voor Accenture is gender diversiteit een belangrijk thema op de agenda. Ook vanuit de politiek en andere publieke en private organisaties is het belang van meer gender diversiteit een punt van aandacht. Voor Accenture is het van belang dat zij inzicht krijgt in de factoren die van invloed zijn op de ambitie van potentiële topvrouwen om wel of niet door te stromen naar topposities.

In de inleiding van dit theoretisch kader zal het betreffende thema van dit onderzoek verder toegelicht en ingekaderd worden (2.1). Daarna zal diversiteitsbeleid aan bod komen (2.2). Diversiteit in het algemeen, maar ook wat een divers personeelsbestand voor een organisatie kan betekenen. Vervolgens zal het begrip ‘glazen plafond’ uiteen gezet worden (2.3). Dit is een veelvoorkomend begrip in studies naar de oorzaken van de beperkte doorstroom van vrouwen naar topposities. Bestaat er überhaupt een glazen plafond en zo ja, wat wordt er onder verstaan? Ook wordt specifiek gekeken naar de ambitie van vrouwen om wel of niet door te stromen (2.4). Ambitie gaat vooraf aan doorstroom en verondersteld wordt dat ambitie beïnvloed wordt door verschillende factoren en effect heeft op de daadwerkelijke doorstroom van potentiële topvrouwen. Nadat doorstroomambitie als begrip aan bod is gekomen zal de focus gelegd worden op de uiteenzetting van de invloedrijke factoren (organisatorisch, individueel en sociologisch) op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen (2.5). Hierbij zijn de verschillende hypothesen geformuleerd die in dit onderzoek centraal staan. Ter afsluiting wordt er een beknopte samenvatting gegeven van het theoretisch kader (2.6).

2.1 Inleiding

Om antwoord te kunnen geven op de theoretische deelvragen (1a, 2a en 3a) van dit onderzoek worden de factoren uiteen gezet die voor dit onderzoek gedefinieerd zijn als de elementen die de ambitie van vrouwen beïnvloeden. Deze factoren worden in dit onderzoek onderscheiden op drie niveaus: sociologisch, organisatorisch en individueel.

Om de onderlinge verhoudingen tussen de factoren duidelijk te maken, zal eerst het onderzoeksmodel wat aan dit onderzoek ten grondslag ligt, hieronder worden weergegeven:



Figuur 1. Onderzoeksmodel

Diversiteitsbeleid en het glazen plafond zijn buiten de driehoek geformuleerd omdat deze dienen als achtergrond voor dit onderzoek. Deze kunnen gezien worden als de kaders die ervoor hebben gezorgd dat er belangstelling is gekomen voor de factoren die van invloed zijn op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. De driehoek geeft het onderzoeksmodel weer zoals het onderzocht wordt in dit onderzoek. Verondersteld wordt dat de factoren die tot het sociologische niveau behoren van invloed zijn op de organisatorische en individuele factoren. Het sociologische niveau wordt namelijk gekenmerkt door factoren die van invloed zijn op de denkbeelden over mannen en vrouwen (o.a. Eagly, 2007). Daarom zullen de sociologische factoren eerst uitgelegd worden om helder te maken dat deze van invloed zijn op de andere twee factoren.

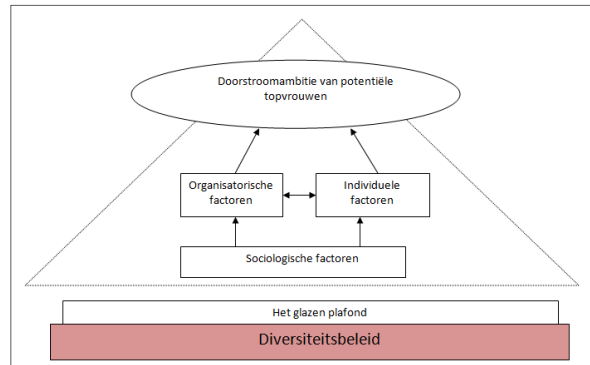
Een sociologische factor, zoals een traditioneel beeld van vrouwen als emotioneel en mannen als rationeel, kan ervoor zorgen dat er vaker de voorkeur wordt gegeven aan een man voor de invulling van een leidinggevende positie (Reskin & Bielby, 2005, Duehr & Bono, 2006). Doordat vrouwen over een traditioneel leiderschapsbeeld kunnen beschikken kan dit invloed hebben op de keuzes die zij zelf maken, ofwel op de individuele factoren. Omdat rationeel gedrag als leiderschapsgedrag wordt aangemerkt kan dit van invloed zijn op de keuzes die een organisatie maakt ten aanzien van leiderschapseffectiviteit en dus van invloed op de organisatorische factoren. Sociologische factoren zijn dus de factoren die niet altijd aan de oppervlakte zichtbaar zijn, en waar mensen zich niet altijd bewust van zijn, maar die wel van grote invloed kunnen zijn op de keuzes die een individu of een organisatie maakt.

Nadat de sociologische factoren uiteengezet zijn, wordt er ingegaan op de organisatorische factoren. Wat zijn de heersende opvattingen binnen een organisatie en hoe dragen genormaliseerde gedragsnormen hieraan bij (Vianen & Fischer, 2002)? Tot slot zal er een beschrijving gegeven worden van de individuele factoren die van invloed zijn op de ambitie van vrouwen, bijvoorbeeld de

invloed van de zorg voor kinderen (Yerkes, 2008). Ook de organisatorische en individuele factoren staan niet los van elkaar. Wanneer een organisatie bepaald beleid voert, kan dit invloed hebben op de keuzes die een individu maakt en andersom. Om de invloed van de verschillende factoren te onderzoeken zijn er hypothesen geformuleerd die dienen als basis voor de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek.

2.2 Diversiteitsbeleid

In zowel profit als non-profit organisaties is diversiteit van personeel een onderwerp dat steeds meer aandacht krijgt. Diversiteit gaat niet alleen over het categoriseren van mensen, zoals naar geslacht, etniciteit en leeftijd. De meer omvattende term van diversiteit verwijst ook naar ervaring, opleiding, banen, meningen en ideeën (Benschop, 2001: 1166). Deze zogenaamde brede opvatting van diversiteit neemt zowel de zichtbare als onzichtbare verschillen tussen mensen als uitgangspunt voor verschillen in normen, waarden en gedrag (Mavin & Girling, 2000).



Er zijn twee benaderingen die beschrijven waarom organisaties zich met diversiteit bezig moeten houden. De eerste benadering erkent diversiteit als een feit van het leven, hierbij gaat het niet om de vraag of een divers personeelsbestand gewenst dan wel ongewenst is, het is gewoon een feitelijkheid. De andere benadering stelt dat diversiteit gezond en heilzaam is voor een organisatie en zorgt voor een verbetering van effectiviteit (Baruch, 2006). Voorstanders van deze benadering noemen dit vaak de 'businesscase voor diversiteit'. Aanhangers van deze benadering geven aan dat 'diversiteit loont' en de organisatie een afspiegeling dient te zijn van haar klantenbestand (Herring, 2009).

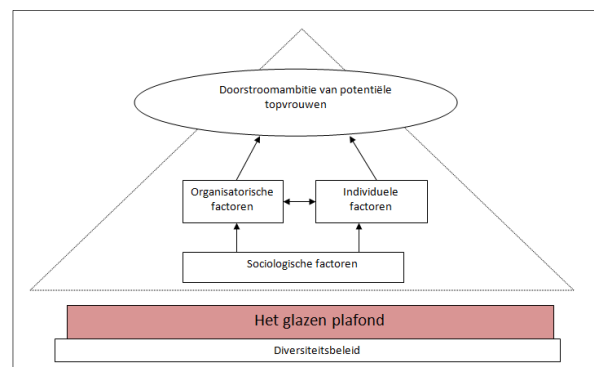
Critici van dit diversiteitmodel zijn sceptisch over het bestaan van deze voordelen. Zij zien diversiteit als een 'proces van verlies' en betogen dat diversiteit zorgt voor een aanzienlijk potentieel aan kosten. Hillman e.a. (2007) stellen dat diversiteit kan zorgen voor meer botsingen binnen een groep, omdat mensen het moeilijk vinden zich te identificeren met iemand die niet op hen zelf lijkt (Hillman e.a., 2007). Skerry (2002) wijst erop dat raciale en etnische diversiteit is verbonden met conflicten (Skerry, 2002 in Herring, 2009: 208). Tsui e.a. (1992) suggereert dat diversiteit de groepscohesie verminderd en als resultaat daarvan zorgt voor meer verzuim en verloop (Tsui, e.a., 1992). Ondanks de potentie van een negatief effect op de groepscohesie heeft recent onderzoek van Herring (2009) juist laten zien dat diversiteit een positief effect heeft op het functioneren en presteren van een organisatie. Diversiteit kan gekoppeld worden aan het succes van een organisatie omdat het de creativiteit van de leden kan bevorderen (Herring, 2009). Het op de juiste manier inzetten van diversiteit kan gezien worden als het realiseren van het potentieel en het inzetten van alle beschikbare talenten binnen een organisatie (Benschop, 2001).

Gender diversiteit

Binnen onderzoek naar diversiteitsbeleid is één van de onderwerpen gender diversiteit. Het meeste onderzoek daarover is gebaseerd op de vooronderstelling dat diversiteit gepaard gaat met problemen gerelateerd aan sekse, en wat dan met name negatief uitpakt voor vrouwen (Benschop, 2001). Verondersteld wordt dat er meerdere barrières zijn voor vrouwen om door te dringen in topposities. Om een volledig geïntegreerd gender diversiteitsbeleid te voeren, geïntegreerd in alle lagen van de organisatie, dient te worden bekeken waarom de verscheidenheid in gender op topposities significant afneemt. Om te onderzoeken wat hieraan ten grondslag ligt, zal ingegaan worden op het begrip glazen plafond.

2.3 Glazen plafond

Het glazen plafond is een veel gebruikte term in de wetenschappelijke maar ook in maatschappelijke discussies over de beperkte doorstroom van vrouwen. Wat wordt er nu eigenlijk onder het glazen plafond verstaan? Het is lastig om één omsluitende definitie te formuleren omdat deze term in verschillende vormen gebruikt wordt. Volgens Vianen & Fischer (2002) refereert de wereldwijde ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementposities, specifiek in het topmanagement, naar het glazen plafond (Vianen & Fischer, 2002: 315).



Wat veroorzaakt deze ondervertegenwoordiging van vrouwen? Pichler e.a. (2008) beschrijven het glazen plafond als het tegengaan van vrouwen om door te breken in de hogere niveaus van management (Pichler e.a., 2008: 464). Cotter e.a. (2001) stellen dat de invloed van gender hieraan ten grondslag ligt. Dit is in een sterkere mate nadelig voor vrouwen die door willen stromen naar de top en volgens hen impliceert dit het glazen plafond (Cotter e.a., 2001: 655). Zij menen dat het glazen plafond bestaat wanneer er ongelijkheid is tussen mannen en vrouwen die niet verklaard kan worden door werkgerelateerde aspecten. De aspecten die kunnen worden verstaan onder werkgerelateerde aspecten zijn bijvoorbeeld opleiding, vaardigheden, motivatie en studiekeuze (Cotter e.a., 2001: 657). Echter, geven deze auteurs ook aan dat dit erg moeilijk te meten is: het is onduidelijk welke aspecten werkgerelateerd zijn en welke toe te wijzen zijn aan genderdiscriminatie. Hoewel de meeste mensen familiekenmerken (bv. burgerlijke staat, aanwezigheid en leeftijd van kinderen) als onwettige criteria voor succes op promotie zullen aanmerken, zullen anderen beweren dat deze criteria ten aanzien van gezin versus loopbaanoriëntatie van invloed zijn op de productiviteit en daarom wel als werkgerelateerd kunnen worden aangemerkt (Cotter e.a., 2001). Het is dus erg lastig te benoemen welke criteria wel en niet als werkgerelateerd kunnen worden aangemerkt en welke criteria onder het glazen plafond worden verstaan.

Wat opvalt in de discussie over het glazen plafond is dat de verschillende definities een zelfde soort verhaal vertellen. Ze verwijzen naar de term glazen plafond, dat het doorgroeien van vrouwen naar topposities in de weg staat. In maatschappelijke discussies en populaire literatuur wordt getracht het

bestaan van een glazen plafond te verwerpen. Het glazen plafond wordt echter zelden in twijfel getrokken in de wetenschappelijke literatuur. Wel wordt de 'dikte' van het plafond ter discussie gesteld en de vraag in hoeverre vrouwen zelf schuldig zijn aan het niet kunnen doorbreken van het plafond (Draulans, 2004). Er zijn ook geluiden dat er eigenlijk geen sprake is van een glazen plafond maar van een zogenaamde plakkende vloer. Vrouwen worden gelijk behandeld als mannen wanneer het om promotiekansen gaat. Het verschil is alleen dat vrouwen 'blijven plakken' aan de onderkant van een functieschaal en dat mannen verderop in de schaal worden benoemd (Booth e.a., 2003: 296). De definities van het glazen plafond verschillen, maar dat het gaat om een barrière die de weg naar de top voor vrouwen belemmerd, wordt veelal erkend. Daarom is de term glazen plafond voor dit onderzoek passend om aan te geven dat er barrières zijn die van invloed zijn op de doorstroom van vrouwen.

De moeizame doorstroom van vrouwen naar hogere posities kan volgens Draulans (2004) in drie categorieën worden verdeeld.

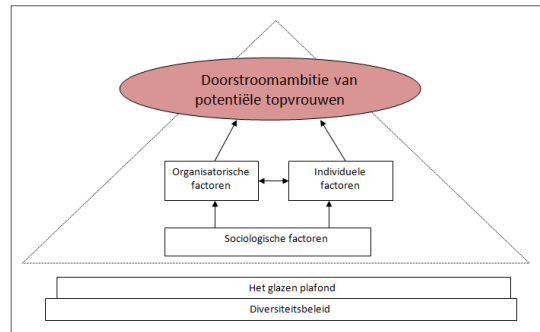
- 1) Er wordt gezegd dat het allemaal een 'kwestie van tijd' is. De aanwezigheid van vrouwen op de arbeidsmarkt is pas recentelijk op gang gekomen, daarom vergt het enige tijd voordat vrouwen doorgroeien tot de hoogste posities;
- 2) Er zijn argumenten die de verklaring bij de ambities van vrouwen zelf leggen. Vrouwen zouden de weg naar hogere posities voor zichzelf onmogelijk maken door zelfselectie en zelfuitsluiting: vrouwen hebben geen duidelijke carrièrestrategie;
- 3) Tenslotte zijn er argumenten die de oorzaken van het glazen plafond neerleggen bij de organisatiestructuur, -cultuur, en de ongelijke kansen die vrouwen daarbinnen krijgen (Draulans, 2004: 8).

De eerste stelling wordt door Draulans (2004) verworpen, omdat in de sectoren waar vrouwen traditioneel sterk vertegenwoordigd worden, zoals bijvoorbeeld onderwijs of de welzijnssector, de doorstroom naar topposities ook niet verhoudingsgewijs verloopt (Draulans, 2004: 8). Ook de stelling van Meyerson & Fletcher (2000) dat gender discriminatie in organisaties al jaren plaatsvindt en vooral zit in de organisatienormen geeft aan dat het niet gaat om 'een kwestie van tijd' (Meyerson & Fletcher, 2000: 129).

Omdat de eerste argumentenreeks – het is een kwestie van tijd - verworpen kan worden, zal de aandacht in dit onderzoek uitgaan naar de overige argumenten. In dit onderzoek wordt erkend dat vrouwen uit een gemêleerde groep bestaan, waardoor het van belang wordt geacht om, naast de organisatorische factoren, ook de individuele factoren nader te bekijken want deze hebben ook invloed op hoe vrouwen individueel omgaan met barrières. Liff & Ward (2001) hebben in hun studie naar het glazen plafond het onderscheid benoemd tussen organisatorische factoren - zoals de organisatiecultuur, structuur en processen - en individuele factoren – zoals de gezinssituatie, opleidingsniveau en leeftijd - die van invloed zijn op de doorstroom van vrouwen naar topposities (Liff & Ward, 2001: 20). Om een compleet beeld te krijgen van de invloedrijke factoren worden in dit onderzoek, naast de individuele en organisatiefactoren, ook de sociologische factoren bezien. Dit zijn factoren die van invloed zijn op de doorstroom van vrouwen naar topposities die kenmerkend zijn voor mannen of voor vrouwen en daarom van invloed op de ongelijkheid in carrière (Reskin & Bielby, 2005).

2.4 Doorstroomambitie

Of iemand de top bereikt wordt bepaald door de individuele prestaties van de medewerker. King (2008) stelt dat doorstroom tevens wordt bepaald door keuzes vanuit de organisatorische top. De daadwerkelijke doorstroom wordt beïnvloedt door de prestaties van de individuele medewerker en de keuzes die de organisatorische top maakt (King, 2008). Ook wordt de ambitie van vrouwen om door te stromen beïnvloed door bepaalde denkbeelden van mensen dat weerslag



heeft op de organisatie en een individu (Rudman & Phelan, 2008). Uit het onderzoek van Powell & Butterfield (2003) komt naar voren dat mensen die zichzelf zien als masculien, meer ambitie hebben ten aanzien van een toppositie (Powell & Butterfield, 2003: 95). Maar wat is nu ambitie? Volgens Valgaeren (2007) kan ambitie beschouwd worden als positieve zelfselectie: mensen achten zichzelf geschikt voor het vervullen van een toppositie. En door deze positieve zelfselectie zijn dit de mensen die ook sneller carrière maken. Eveneens wordt vastgesteld dat als mannen en vrouwen hetzelfde scoren op ambitie, vrouwen toch minder snel carrière maken dan mannen (Stroh, 1992 in Valgaeren 2007: 29). De verklaring hiervoor kan zijn dat vrouwen hun ambitie om door te stromen minder snel kenbaar maken dan mannen. Daarbij denken ze minder geschikt te zijn voor het vervullen van een toppositie (Lawless & Fox, 2005).

Hewlett & Buck Luce (2005) hebben onderzoek gedaan naar de ambitie van mannen en vrouwen. Een belangrijke conclusie is dat vrouwen andere factoren belangrijker vinden in hun carrière. Vrouwen gaven aan dat zij omgaan met andere mensen, zichzelf kunnen zijn, samenwerking, flexibiliteit, waardevol werk voor de samenleving en erkenning krijgen voor het werk dat ze doen belangrijk vinden in hun carrière (Hewlett & Buck Luce, 2005).

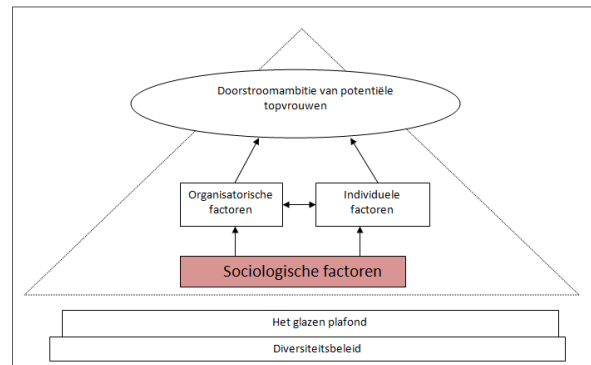
Om de doorstroom van vrouwen te bevorderen zijn er twee zaken belangrijk. Vrouwen dienen ten eerste te zorgen voor de juiste vaardigheden en ervaring. Ten tweede is erkenning vanuit de organisatie is daarbij van groot belang. Want zonder erkenning zal hun ambitie achteruit gaan, en dit resulteert in een vicieuze cirkel: weinig erkenning zorgt voor minder ambitie waardoor zij gezien worden als minder betrokken en hierdoor krijgen zij minder uitdagende projecten wat weer resulteert in minder ambitie (Fels, 2004, Lawless & Fox, 2005). Lawless & Fox (2005) verwijzen naar Fels (2004) die concludeert dat er twee zaken zijn waar ambitie door wordt gevoed, namelijk vakmanschap en erkenning. Zoals gezegd maken ambitieuze mensen sneller carrière, maar om daadwerkelijk carrière te maken is erkenning vanuit de organisatie van groot belang.

2.5 Een uiteenzetting van verschillende factoren

Zoals aangegeven in de inleiding van dit theoretisch kader zullen de invloedrijke factoren verdeeld worden in drie niveaus: sociologisch, organisatorisch en individueel. Deze komen achtereenvolgend aan bod in deze paragraaf.

2.5.1 Sociologische factoren

Het sociologische niveau gaat over de invloed van gender op de verschillen in carrières van mannen en vrouwen (Reskin & Bielby, 2005: 71). In dit kader gaat het om factoren die kenmerkend zijn voor mannen of voor vrouwen en daarom van invloed zijn op de ongelijkheid in carrière. Deze factoren kunnen zowel uitwerking hebben op het individu als op de organisatie. Wat voor denkbeelden over vrouwen leven er in de maatschappij en wat is de invloed daarvan op de organisatie en op de ambitie van een individu?



Er is een grote mate van overlap in de sociologische factoren. Dit komt door de samenhang in deze factoren; de stereotype denkbeelden over mannen en vrouwen zijn tegelijkertijd van invloed op de denkbeelden over leiderschap. Om desondanks een heldere uiteenzetting van de factoren te geven wordt het sociologische niveau ingekaderd door eerst in te gaan op de rollen van mannen en vrouwen in het licht van algemene gender stereotypingen. Daarna komen de descriptieve en prescriptieve vertekeningen aan bod die een de inconsistentie tussen vrouwen en leiderschap kunnen verklaren. Vervolgens komen de eigenschappen die gerelateerd worden aan gender en leiderschap aan bod. Tenslotte wordt de perceptie van leiderschap beschreven en welke eigenschappen worden toegeschreven aan effectief leiderschap. Door de grote mate van overlap in de sociologische factoren worden de hypothesen voor deze paragraaf aan het eind geformuleerd.

Gender stereotypering

Van de kenmerken waarop een samenleving de leden differentieert is sekse het meest elementair. Een fundamentele uitdrukking van seksedifferentiatie is de arbeidsverdeling tussen mannen en vrouwen (Reskin & Bielby, 2005: 12). In de literatuur zijn de grootste gender verschillen zichtbaar op het gebied van de overtuigingen die individuen hebben ten opzichte van de rol van mannen en vrouwen. Gender stereotypingen zijn veronderstellingen die toegeschreven worden aan individuen op basis van hun geslacht. Deze stereotypingen kunnen een potentiële belemmering vormen in organisaties. Schein (2007) heeft in haar onderzoek aangetoond dat individuen op grond van gender stereotypering ten opzichte van leiderschapsrollen, meer denken aan mannen en stereotype mannelijke eigenschappen dan aan vrouwen en stereotype vrouwelijke eigenschappen (Schein, 2007: 7). Ondanks de ingrijpende veranderingen in carrières van vrouwen en kansen op werk en functies blijft de perceptie bestaan dat vrouwen verschillen van mannen op een manier die negatief uitpakt voor vrouwen en de mogelijkheden voor hen om hoog aangedreven posities te vervullen en zo blijft er een barrière bestaan voor gender gelijkheid (Rudman & Phelan, 2008). Door middel van

seksedifferentiatie worden verschillende taken en verantwoordelijkheden aan vrouwen en mannen toegeschreven.

Descriptieve en prescriptieve vertekeningen

Er worden niet alleen veronderstellingen toegeschreven op basis van geslacht, er kan ook worden gesteld dat er daarbij bepaald gedrag van hen verwacht wordt. Rudman & Phelan (2008) verwijzen naar verschillende auteurs die beschrijven dat gender stereotypering een sterk prescriptief component bevat dat voorschrijft hoe mannen en vrouwen 'zich dienen te gedragen' en belangrijker 'hoe ze zich niet dienen te gedragen'. Volgens Rudman & Phelan (2008) kan de inconsistentie tussen de denkbeelden over vrouwen resulteren in twee soorten vertekeningen: descriptief en prescriptief. Rudman & Phelan (2008) verwijzen naar Bem die in 1974 onderzoek heeft gedaan naar de eigenschappen die het meest wenselijk werden geacht voor vrouwen en mannen. Recent onderzoek heeft aangetoond dat de eigenschappen die in de jaren '70 het meest wenselijk werden geacht voor vrouwen, dit in 2008 nog steeds zijn (Rudman & Phelan, 2008: 63). Een eigenschap als intelligentie werd beoordeeld als even typisch voor mannen als voor vrouwen, maar deze eigenschap is minder wenselijk voor een vrouw. Een eigenschap kan dus net zo goed bij een man of vrouw passen, maar minder wenselijk zijn voor een vrouw.

Gender eigenschappen en leiderschap

Verschillende eigenschappen kunnen dus op basis van gender stereotypering toegeschreven worden aan mannen en vrouwen en daarbij wordt bepaald gedrag wenselijk geacht. De eigenschappen die toegeschreven worden aan mannen dan wel vrouwen kunnen worden ingedeeld als 'agentic' (mannelijk) en 'communal' (vrouwelijk). Ook wel 'masculiene' en 'feminiene' eigenschappen genoemd (Holt & Ellis, 1998). Eigenschappen die aan feminiene worden toegeschreven zijn onder andere aardig, loyaal, gevoelig voor de behoeften van anderen, sympathiek en begripvol. Een persoon die masculiene eigenschappen bezit wordt gekenmerkt eigenschappen als leiderschap, ambitieus, competitief, onafhankelijk en een sterke persoonlijkheid. Deze laatstgenoemde kenmerken worden traditioneel gezien als leiderschapskenmerken (Duehr & Bono, 2006: 816). Volgens Avolio e.a. (2009) krijgen mannen eerder de masculiene eigenschappen toegeschreven. De verwachte eigenschappen van mannen weerspiegelen onze verwachting van eigenschappen die aan een leider toebehoren.

Van vrouwen wordt verwacht dat ze aardig zijn, en indien hun leiderschapsgedrag afwijkt van deze verwachting en zij een meer mannelijke stijl van leidinggeven hanteren worden zij veelal negatief beoordeeld (Rudman & Phelan, 2008). Onderzoek toont bijvoorbeeld ook aan dat vrouwen negatief beoordeeld worden wanneer zij hun boosheid uitten, bij mannen is dit niet zo (Glomb & Hulin, 1997; Lewis, 2000, in Johnson e.a., 2006: 41). Tannen (1990) stelt dat wanneer vrouwen optreden zoals van vrouwen verwacht wordt, ze gezien worden als een incompetente leider. Wanneer ze optreden op een manier die verwacht wordt van een leider, worden ze gezien als een incompetente vrouw (Tannen, 1990, in Rudman & Phelan, 2008: 67). Deze vertekening leidt ertoe dat er een gebrek aan fit is tussen de vrouwelijke rol en de rol van een leider. De prescriptieve vertekening treedt op wanneer een vrouw een meer mannelijke stijl van leidinggeven vervult; ze schendt zo de verwachtingen van haar rol als vrouw. In beide gevallen wordt de vrouwelijke leider negatief geëvalueerd (Johnson e.a.,

2006: 40). Het blijkt dat zowel mannen als vrouwen kritisch zijn ten opzichte van vrouwen in leidinggevende posities (Eagly & Carli, 2003: 328).

Perceptie van leiderschap

Op basis van gender worden diverse veronderstellingen toegeschreven aan vrouwen. Volgens de studie van Duehr & Bono (2006), zijn de stereotyperingen over mannen en vrouwen in de afgelopen decennia aan het veranderen. Mannelijke managers lijken vrouwen meer te karakteriseren als ambitieus, analytisch en assertief. Deze mannelijke managers, die vaak de poortwachters zijn bij de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies, zien vrouwen veel meer als 'leader-like' in deze dagen. Opvallend daarentegen is dat mannelijke studenten een veel traditioneler beeld hebben van vrouwen. Dit kan verklaard worden doordat de rollen van vrouwen veel drastischer zijn veranderd in het organisatielven dan in de educatieve instellingen en het familieleven (Duehr & Bono, 2006: 838). Maar het kan ook zijn dat mannelijke managers, door diversiteitstrainingen geleerd hebben dat er van hen verwacht wordt dat zij mannen en vrouwen als gelijken dienen te beschouwen. Duehr & Bono (2006) benoemen dat het gevaar bestaat dat de antwoorden van de mannen voort kunnen komen uit sociale wenselijkheid (Duehr & Bono, 2006: 839). Hoe dan ook, mannelijke managers beoordelen vrouwen positiever als succesvolle managers dan vijftien of dertig jaar geleden volgens Duehr & Bono (2006). Schein (2007) is het hier niet mee eens en laat zien dat mannen nog steeds liever een man zien op een managementpositie dan een vrouw, omdat deze de karaktereigenschappen bezit die gezien worden als succesvol voor het vervullen van een leiderschapspositie. Ook geeft zij aan dat dit zowel geldt voor mannelijke studenten als voor mannelijke managers (Schein, 2007: 10). Avolio e.a. (2009) stellen hierbij dat mensen positief staan ten opzichte van vrouwelijke kenmerken, behalve als het om leiderschapseffectiviteit gaat (Avolio e.a., 2009: 327). Eagly e.a. (2003) stelt dat de waargenomen discrepantie tussen vrouwelijk rollen en leidinggevende rollen jegens vrouwelijke leiders tot twee vormen van vooroordelen leiden: (a) het waarnemen van vrouwen als minder goede (potentiële) uitvoerders van leiderschapsrollen dan mannen en (b) het minder gunstig beoordelen van het gedrag dat voldoet aan de voorschriften van een leider wanneer dit wordt uitgevoerd door een vrouw. Een consequentie hiervan is dat de houding ten opzichte van vrouwelijke (potentiële) leiders minder positief is dan mannelijke (potentiële) leiders. Een andere consequentie is dat het moeilijker voor vrouwen is om een leiderschapsrol te vervullen en hierin succesvol te zijn (Eagly e.a., 2003: 572).

Gender en effectief leiderschap

Vanuit de voorgaande genoemde factoren lijkt het wel dat gender een grote invloed heeft op vrouwen en zij in de vervulling van een leiderschapspositie voor een zwaardere rol staan. Hoe kan vrouwelijk leiderschap gedefinieerd worden en dienen vrouwen hun vrouwelijke eigenschappen niet juist te benadrukken om op een vrouwelijke manier toch een effectief leider te zijn? Welke gedragseigenschappen zijn kenmerkend voor effectieve leiders?

De gepastheid van een bepaald type leiderschap is afhankelijk van de context die bepaald wordt door sociale waarden, organisatiecultuur, de aard van het werk en de kenmerken van de ondergeschikten (Eagly, 2007). Organisaties zijn namelijk aan verandering onderhevig en de complexiteit in organisaties neemt toe. Onderzoekers naar leiderschap definiëren toekomstgericht en het bevorderen van creativiteit als effectieve kenmerken van leiderschap (Eagly, 2007). Leiderschap

wordt veelal gedefinieerd in masculiene termen en veel leiderschapstheorieën zijn gericht op masculiene eigenschappen. Vrouwen worden hierdoor geconfronteerd met de vaak conflicterende rol van vrouw en van leider. Vrouwelijke leiders hebben vaak te maken met een 'double bind' (Eagly, 2007: 4). Er wordt van ze verwacht dat ze communal zijn omdat ze vrouw zijn, maar ook agentic, door de verwachtingen ten aanzien van de meeste leidinggevende rollen (Eagly, 2007: 6). Doordat de effectiviteit van leiderschap afhangt van de context, is het succes van de leiderschapvorm (masculien of feminien) daarvan afhankelijk.

Eagly (2007) verwijst hierbij naar Burns (1978) die vrouwelijk leiderschap gedefinieerd heeft als transformationeel leiderschap (Eagly, 2007: 2). Uit het onderzoek van Eagly e.a. (2003) is naar voren gekomen dat vrouwelijke leiders meer transformationeel zijn dan mannelijke leiders, mede omdat vrouwelijk gedrag deze leiderschapsstijl ondersteunt en daarom wordt verwacht dat vrouwen hierin effectiever zijn (Eagly e.a., 2003: 569, Eagly & Carli, 2003: 825). Vrouwelijke leiders zijn minder hiërarchisch, werken beter samen en richten zich op het bevorderen van iemands toegevoegde waarde. Powell & Butterfield (2003) stellen dat de roep om een vrouwelijke leiderschapsstijl toeneemt. Maar zij stellen ook dat de barrières naar topposities een dampend effect hebben op de ambities van vrouwen ten aanzien van topposities (Powell & Butterfield, 2003: 89).

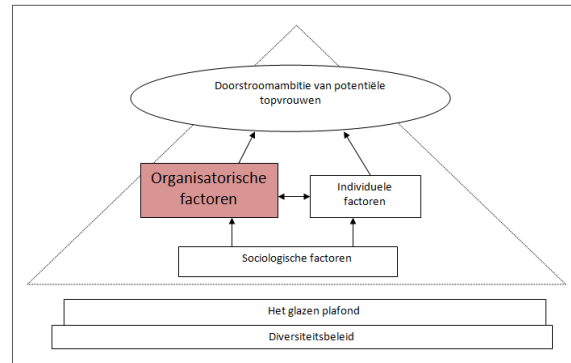
Zoals aangegeven neemt de behoefte aan vrouwelijk leiderschap toe. Vanuit voorgaande besproken factoren is gebleken dat effectieve leiderschapskenmerken vaak mannelijke kenmerken zijn, dit omdat mensen veelal een man in het beeld van een leider zien. Ook is duidelijk gemaakt dat mensen met masculiene eigenschappen meer ambitie zouden hebben. Zoals gesteld, zijn de sociologische factoren van invloed op de keuzes die een individu maakt als ook op de organisatie. Om na te gaan of dit klopt zijn de volgende twee hypothesen opgesteld, waarbij de eerste gericht is op het individu en de tweede op de organisatie.

H1a: Potentiële topvrouwen die hun eigenschappen als 'masculien' aanmerken hebben meer doorstroomambitie.

H1b: Potentiële topvrouwen die de perceptie hebben dat feminiene eigenschappen als geschikte leiderschapseigenschappen worden gezien door Accenture hebben meer doorstroomambitie.

2.5.2 Organisatorische factoren

Studies naar individuele factoren geven inzicht in de elementen die van invloed zijn op het pad dat vrouwen kiezen in hun carrière. Wel geeft het in mindere mate antwoord op de vraag waarom sommige organisaties wel vrouwelijke bestuurders hebben en anderen niet. In dit onderdeel van deze literatuuruitlegging zal ingegaan worden op de factoren die binnen organisaties van invloed zijn op de ambitie van vrouwen om door te stromen naar topposities.



Eerst zal een beeld geschetst worden van de zogenaamde gelijkblijvende factoren zoals de externe context en institutionele discriminatie. Dit zijn factoren waar weinig variatie in zit en gelijk zijn voor alle medewerkers van de organisatie. Wel zijn dit factoren die van invloed kunnen zijn op de doorstroomambitie van vrouwen, en om die reden zijn ze opgenomen in dit theoretisch kader. In het tweede deel van organisatorische factoren zal er ingegaan worden op de differentiërende factoren. Dit zijn factoren die kunnen variëren per persoon, zoals sociale steun, masculiniteit van gedragsnormen en netwerkgedrag. Hierbij zijn tevens ook hypothesen geformuleerd.

Gelijkblijvende factoren

Externe context

Hillman e.a. (2007) hebben hun studie gericht op de organisatiekenmerken die van invloed zijn op een grotere representativiteit van vrouwen in een organisatie (Hillman e.a., 2007). Volgens Adams (2009) zijn de karakteristieken van een organisatie bepalend voor het aantal vrouwen in de top van een organisatie (Adams & Ferreira, 2009). Een dienstverlenende organisatie heeft vaker vrouwen in de top van een organisatie. Hillman e.a. (2007) richten zich op de 'resource dependency theorie' waarbij de organisatie als een open systeem wordt gezien en afhankelijk is van de externe context. Als de externe context verandert, kan dit consequenties hebben voor de keuzes die de organisatie maakt ten aanzien van de selectie van bestuurders. Onderzoek naar de legitimiteit van organisaties geeft weer dat in de grote, zichtbare organisaties een grotere druk wordt ervaren om te voldoen aan maatschappelijke verwachtingen. Deze verwachtingen zorgen ervoor dat deze organisaties significant meer vrouwen in het bestuur zullen opnemen door de invloed van verschillende stakeholders (Hillman e.a., 2007). Vrouwen in raden van bestuur kunnen als rolmodel dienen en voor een grotere rechtvaardigheid in de ogen van potentiële en huidige vrouwelijke medewerkers zorgen. Ten slotte is het netwerk waar een organisatie zich in bevindt van invloed op het aantal vrouwen in de raad van bestuur. Als een organisatie opereert in een netwerk van organisaties waarbij veel vrouwen zijn vertegenwoordigd, zal dit ook zorgen voor een grotere aanwezigheid van vrouwen in bestuursfuncties (Hillman e.a., 2007: 945).

Institutionele discriminatie

De meest voorkomende manier van het aansturen van medewerkers is veelal ten nadele van degenen die niet vallen onder de meerderheid die in veel organisaties gedomineerd wordt door 'autochtone blanke mannen'. Dit is te herkennen uit het gedrag van managers, maar ook uit de manieren waarop structuren, culturen en praktijken van organisaties in een organisatie zijn vormgegeven door de dominant aanwezige groep van 'autochtone blanke mannen'. Dit kan volgens Liff (1999) aangeduid worden als institutionele discriminatie. Omdat minderheden beoordeeld worden aan de hand van bestaande, conventionele benaderingen, zullen zij daarom de meeste winst behalen als zij zich conformeren aan de bestaande voorwaarden die heersen binnen de dominante groep (Liff, 1999: 67). De vraag is natuurlijk of dit goed is: dient iemand die aan de minderheidsgroep toegerekend wordt, zich aan te passen aan de heersende cultuur of dient het organisatiebeleid gericht te zijn op het managen van diversiteit? Dit laatste onderstreept de noodzaak om structuren, culturen en het beleid te heroverwegen zodat deze meer rekenschap neemt van de kenmerken en behoeften van alle medewerkers, zowel van de minderheden, als de meerderheidsgroep (Liff, 1999: 68). Daarbij hebben Meyerson & Fletcher (2000) opgemerkt dat de uitsluiting van vrouwen van het topmanagement is gerelateerd aan vooroordelen in organisatorische systemen zoals functioneringsgesprekken. Daarom zouden deze systemen herontworpen moeten worden om uitsluiting van minderheidsgroepen te voorkomen (Meyerson & Fletcher, 2000: 128).

Differentiërende factoren

Sociale steun

Steun van de organisatie is een belangrijke hulpbron op het werk en heeft invloed op de beleving van werk door medewerkers (Ng & Sorensen, 2008). Volgens Ng & Sorensen zorgt instrumentele en emotionele ondersteuning ervoor dat het werk vergemakkelijkt en de werkhouding verbeterd (Ng & Sorensen, 2008: 245). Veel vrouwen hebben nog altijd een grotere rol in de zorg voor kinderen, daarom is het niet verrassend dat vrouwen meer kans hebben op moeilijkheden in het combineren van werk en gezinstaken. Vrouwelijke rollen worden benadrukt door warmte, mededogen en ondersteuning. Vrouwelijke medewerkers ervaren meer stress, zowel werkgerelateerd als niet werkgerelateerd en wanneer zij moeder zijn is deze kans nog aannemelijker (Erdwins e.a., 2001, in Ng & Sorensen, 2008). Volgens Erdwins e.a. (2001) is ondersteuning van de leidinggevenden en collega's belangrijk in het opvangen van het work-life conflict en de bijbehorende stress (Ng & Sorensen, 2008: 248). Sociale steun kan echter in strijd zijn met de traditionele masculiene waarden van onafhankelijkheid en competitie. Ng & Sorensen (2008) geven aan dat uit onderzoek is gebleken dat mannen met sterke masculiene waarden negatief reageerden op sociale steun. Vrouwen kunnen juist een sterkere voorkeur hebben voor relaties waarbij zij sociale steun ervaren. Met betrekking tot de mate van sociale steun is de volgende hypothese geformuleerd:

H2: Potentiële topvrouwen die meer sociale steun ervaren hebben meer doorstroomambitie.

Masculiniteit van de gedragsnormen

Organisaties zijn gebaseerd op normen en waarden die vaker worden aangehouden door mannen dan door vrouwen. Het begrip masculiniteit is al in verschillende kaders van deze theoretische uiteenzetting aan bod gekomen. In dit kader staan de masculiene gedragskenmerken centraal. Volgens Vianen & Fischer (2002) vormt de masculiene cultuur één van de kernelementen die de doorstroom van vrouwen beperkt. Mannen en vrouwen zijn op verschillende manieren gesocialiseerd waardoor ze verschillen in voorkeur voor een organisatiecultuur, waarbij mannen meer dan vrouwen, de voorkeur geven aan een competitieve of prestatiegerichte cultuur (Vianen & Fischer, 2002: 317). Er wordt gesteld door Vianen & Fischer (2002) dat de mate waarin vrouwen zich aangetrokken voelen tot managementposities, en in het bijzonder topposities, afhankelijk is van de heersende masculiene organisatiecultuur. Vrouwen worden in mindere mate aangetrokken door status en een hoger salaris, en dat heeft invloed op de keuze van vrouwen om de stap vanuit middenmanagement- naar topniveau te maken. Daarbij wordt het bekleden van een toppositie vaker gezien als stressvol en tijdrovend. Liff & Ward (2001) verwijzen in hun onderzoek naar Marshall (1995), zij onderzocht waarom vrouwen uit senior management posities vertrokken. De 'common sense' gedachte was dat deze vrouwen niet voldoende functioneerden, of dat zij werk en privé niet meer konden combineren. Maar de echte reden dat deze vrouwen de organisatie verlieten was omdat zij vonden dat de invloed van de masculiene werkcultuur te sterk aanwezig was (Liff & Ward, 2001: 20). In het onderzoek van Liff & Ward (2001) wordt het beeld van een senior manager, of iemand die dat niveau kan bereiken, geschetst als: workaholic supermens die enorm veel werk op zijn of haar bord krijgt en volledig toegewijd is aan zijn of haar werk. Veel vrouwen worden hierdoor afgeschrikt, en wat nog vaker het geval is, is dat vrouwen geconfronteerd worden met het bericht dat zij door hun collega's en leidinggevenden niet gezien worden als iemand waarvoor een senior management functie is weggelegd. Dit komt door de verwachting dat elke 'normale' vrouw kinderen wil baren en hier prioriteit aan zal geven boven werk (Liff & Ward, 2001).

Organisaties kunnen vrouwen op verschillende wijze benaderen. Meyerson & Fletcher schetsen de wijze van benaderen van gender ongelijkheid in organisaties aan de hand van drie metaforen over lange en korte mensen.

- 1) Assimilatie: 'Lange mensen leren bukken om de deur door te gaan'
In de eerste aanpak dienen vrouwen zich aan te passen aan de heersende masculiene gedragsnormen en het spel 'leren spelen';
- 2) Aanpassing: 'Carrièrepaden creëren voor lange mensen omdat ze niet passen in de kleine wereld die niet veranderd kan worden'
In de tweede aanpak zal een organisatie inspelen op de unieke behoeften en posities van vrouwen;
- 3) Viering: 'Verschillen worden erkent en gebruikt; lange mensen vervullen banen waarin hun lengte een voordeel is, zoals werken in het magazijn'
In de derde en laatste aanpak wordt de nadruk gelegd op de waarde die vrouwen kunnen toevoegen aan de organisatie (Meyerson & Fletcher, 2000: 130).

De wereld van kleine mensen is al in de maak voor honderd jaar en de ingebakken karakteristieken kunnen niet ongedaan gemaakt worden door assimilatie (1), aanpassing (2) of viering (3) van verschillen. Deze auteurs voegen hier zelf een vierde aanpak aan toe. Zij stellen dat de gender

ongelijkheid alleen ongedaan kan worden gemaakt door een volhardend beleid dat de ingebedde wortels van discriminatie kan ontdekken en vernietigen en zorgt voor grote veranderingen (Meyersen & Fletcher, 2000: 131). Met betrekking tot de mate van heersende masculiene gedragsnormen is de volgende hypothese opgesteld:

H3: Potentiële topvrouwen die de gedragsnormen als minder masculien ervaren hebben meer doorstroomambitie.

Netwerkgedrag

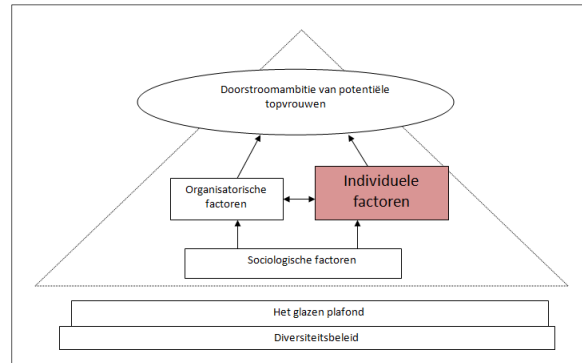
Netwerkgedrag helpt in het opbouwen van relaties met anderen en kan ervoor zorgen dat meer vrouwen de top van een organisatie bereiken (Forret & Dougherty, 2004). Hoewel vrouwen aangemoedigd worden om mee te doen in netwerken, is het niet aangetoond of netwerken evenveel voordeel voor vrouwen als voor mannen oplevert. Netwerkgedrag kan gedefinieerd worden als individuele pogingen om relaties te ontwikkelen en te onderhouden met anderen waarvan verwacht wordt dat deze persoon kan helpen bij werk of carrière. Hiervoor organiseert een organisatie veelal bijeenkomsten die dit netwerkgedrag aan kunnen moedigen. De organisatie faciliteert het netwerkgedrag en daarom wordt dit als organisatorische factor wordt aangemerkt.

Door Forret & Dougherty (2004) zijn vijf vormen van netwerkgedrag omschreven: het onderhouden van contacten, socialiseren, participeren in professionele activiteiten, participeren in de gemeenschap en zorgen voor interne zichtbaarheid. Relaties aangaan met anderen kan ervoor zorgen dat men toegang krijgt tot nieuwe informatie, waardevolle bronnen en kansen, en dit kan resulteren in de verbetering van iemands carrière. Toch zit hier een verschil tussen het netwerken en de uitwerking daarvan voor vrouwen en mannen. Verschillende studies over de vooruitgang van carrières hebben laten zien dat vrouwen minder terugkrijgen van hun investeringen in netwerken dan mannen. Onderzoek naar de invloed van organisatiestructuren kan gebruikt worden om uitleg te geven aan het feit dat netwerkgedrag niet zoveel oplevert voor vrouwen dan voor mannen. Mannen nemen meer centrale posities in organisatienetwerken, hebben meer invloed, instrumenten en macht dan vrouwen (Forret & Dougherty, 2004: 423). Met betrekking tot de mate van netwerkgedrag is de volgende hypothese opgesteld:

H4: Potentiële topvrouwen die veel netwerkgedrag laten zien hebben meer doorstroomambitie.

2.5.3 Individuele factoren

Er wordt vaak gezegd dat vrouwen misschien wel helemaal niet meer uren willen gaan werken en ook niet willen doorgroeien naar topposities. Maar zoals het met elke groep is, kun je ook vrouwen niet over één kam scheren. Vrouwen vormen met betrekking tot hun arbeidsdeelname en andere kenmerken een gemêleerde groep (Dijkgraaf & Cloïn, 2009: 241). Het is belangrijk rekenschap te nemen van de diversiteit onder vrouwen. Vrouwen hebben bepaalde individuele voorkeuren, maar er zijn ook sociologische factoren van invloed op de ambitie van vrouwen om te participeren op de arbeidsmarkt (Yerkes, 2008). Individuele voorkeuren van vrouwen hebben een significant effect op de gemiddelde wekelijkse arbeidsduur van vrouwen (Yerkes, 2008: 183). In deze paragraaf worden verschillende individuele factoren uiteen gezet die van invloed zijn op de ambitie van vrouwen.



Typologie van vrouwen

Zowel Dijkgraaf & Cloïn (2009) als Portegijs e.a. (2008) concludeerden in hun studies dat vrouwen verschillende carrièrepaden kiezen en van elkaar verschillen ten aanzien van hun houding over thuis en werk. Er zijn een aantal kenmerken te noemen die van invloed zijn op de ambitie van vrouwen. De huishoudsituatie (het al dan niet hebben van een partner en vooral de aanwezigheid van jonge kinderen) blijkt bij vrouwen van invloed te zijn ten aanzien van de arbeidsdeelname. Andere kenmerken zijn het opleidingsniveau en opvattingen over onder meer betaalde arbeid en de taakverdeling tussen partners (Dijkgraaf & Cloïn, 2009: 229).

De aanwezigheid van kinderen heeft invloed op de arbeidsparticipatie van vrouwen. Volgens Portegijs e.a. (2008) heeft het hebben van kinderen een negatief effect op zowel deeltijds als voltijds werkende vrouwen. Na de geboorte van een kind kiezen veel vrouwen ervoor om deel- of voltijds thuis te blijven. Het wel of niet thuis blijven voor kinderen hangt in sterke mate af van de houding die vrouwen hebben ten opzichte van work-life balans. Vrouwen met een traditionele moederschapsideologie idealiseren het moederschap, met het idee van de perfecte moeder die uitsluitend is toegewijd aan de zorg voor haar kinderen en haar rol als huismoeder. De rol van een vader wordt in deze ideologie vooral als secundair en ondersteunend gezien. Daarnaast bestaat er ook een moderne of minder traditionele moederschapsideologie waarbij moederschap niet langer als een aangeboren taak, maar als een bewuste keuze van vrouwen en als een gedeelde verantwoordelijkheid voor mannen en vrouwen wordt gezien (Van Engen e.a., 2009: 164).

Ook leeftijd speelt een rol bij de patronen van vrouwen en hun arbeidsparticipatie. Van oudere vrouwen is bekend dat zij doorgaans minder vaak en minder uren werken dan jongere leeftijdsgenoten. Dit is te verklaren doordat deze vrouwen zijn opgegroeid in een tijd dat werken voor vrouwen nog niet de norm was, en zij bovendien ook relatief laag opgeleid waren (Dijkgraaf & Cloïn, 2009). Mainiero & Sullivan (2005) stellen dat de behoeften van vrouwen per levensfase verschillen. Authenticiteit en trouw zijn aan jezelf, zijn van groot belang in de latere carrière. De behoefte aan balans tussen werk en privé zal zich het meest manifesteren te midden van de carrière.

De primaire focus op werk dat vooral uitdagend moet zijn zal voornamelijk belangrijk zijn in de eerste fase van de carrière (Mainiero & Sullivan, 2005).

Eveneens heeft het al dan niet hebben van een partner invloed op de arbeidsdeelname van vrouwen. Vrouwen met een partner werken gemiddeld minder uren dan vrouwen zonder partner. Alleenstaande vrouwen geven logischerwijs vaker de reden op dat het voor hen financieel noodzakelijk is om te werken (Portegijs e.a., 2008).

Naarmate een vrouw meer opleiding heeft genoten is haar verdien capaciteit op de arbeidsmarkt groter en Dijkgraaf & Cloin (2009) geven aan dat een hoger uurloon resulteert in een groter arbeidsaanbod van vrouwen zowel in participatie als in uren (Dijkgraaf & Cloin, 2009: 231).

In de studie van Dijkgraaf & Cloin (2009) is er gezocht naar bepaalde 'typen' van vrouwen en betaald werk. In hun studie hebben zij getracht om 'typen' te vinden binnen het totale spectrum van hoogopgeleide, jonge, moderne vrouwen, die veel uren werken tot en met laagopgeleide, oudere vrouwen met traditionele opvattingen die nauwelijks werken (Dijkgraaf & Cloin, 2009: 231). Bijna de helft van de vrouwen behoort tot één van de vier 'evidente' typen (de meest duidelijk van elkaar te onderscheiden typen) vrouwen. De vier evidente typen die zij onderscheiden zijn als volgt gedefinieerd:

Tabel 2. Overzicht van evidente typen vrouwen en betaald werk, percentage van vrouwen (15-64 jaar)

Typen	Korte omschrijving
1. Jong & hoogopgeleid	vaak voltijd/grote deeltijd baan, gemiddeld 32 uur per week, moderne opvatting over taakverdeling, hoog arbeidsethos.
2. (T)huismoeders	niet werkend/kleine deeltijd baan, gemiddeld 12 uur per week, traditionele taakverdeling, laag arbeidsethos.
3. Moeders met werkaspiraties	hoogopgeleid, met partner, middelgrote deeltijd banen, hoog arbeidsethos.
4. Thuisvrouwen	lager opgeleid, met partner, ouder dan 40 jaar, veel werken niet, ander deel heeft kleine deeltijd baan.

Bron: SCP (TBO '05)

Nogmaals is het belangrijk om te vermelden dat er naast deze vier evidente typen nog een verscheidenheid aan typen van vrouwen bestaat. Wel is duidelijk dat binnen dit onderzoek vrouwen die niet werken of een kleine deeltijd baan vervullen niet binnen de onderzoekspopulatie behoren. Binnen de onderzoeksorganisatie bestaan op dit niveau alleen deeltijd banen van 32 uur of meer. In dit onderzoek gaat het, zoals eerder gedefinieerd, om de ambitie van potentiële topvrouwen binnen de betreffende organisatie. Deze vrouwen zijn (binnen de evidente typen) te beschrijven als jong en hoogopgeleid en als moeders met werkaspiraties. Naar aanleiding van deze uiteenzetting van demografische verschillen tussen vrouwen is met betrekking tot de zorg voor kinderen, het samenleven met een partner, leeftijd en opleiding de volgende hypothese geformuleerd:

H5: Potentiële topvrouwen die niet de zorg voor kinderen hebben (5a), niet samenleven met een partner (5b), jonger zijn (5c) en hoger zijn opgeleid (5d) hebben meer doorstroomambitie.

Deeltijdwerk

De arbeidsparticipatie van Nederlandse vrouwen ligt gemiddeld hoger dan in de meest omringende landen, dat lijkt positief, maar het gemiddelde aantal arbeidsuren van de werkende vrouwen is laag. Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) geeft aan dat driekwart van de werkende vrouwen in Nederland een baan heeft van minder dan 35 uur per week (Portegijs e.a., 2008: 7). In geen enkel ander Europees land wordt zo veel in deeltijd gewerkt als in Nederland.

Deze bescheiden arbeidsparticipatie staat ook de doorstroom van vrouwen naar topposities in de weg (Portegijs e.a., 2008). De promotieperspectieven van deeltijders worden slechter ingeschat dan die van medewerkers die in voltijd werken (Portegijs, 2008: 59). Het onderzoek van Ng & Sorensen (2008) stelt dat de hoeveelheid gewerkte uren een positieve correlatie laat zien ten opzichte van promotiekansen (Ng & Sorensen, 2008). Deze stelling is ook terug te zien in het gedrag van vrouwen: in een cultuur waarin het maken van lange dagen gezien wordt als een indicator voor commitment, durven vrouwen niet te vragen om een reductie van uren omdat ze denken dat ze daarmee hun promotiekansen verspillen (Liff & Ward, 2001: 27). Deeltijdwerk is niet alleen een fenomeen voor vrouwen met kinderen, maar ook voor vrouwen zonder kinderen. Yerkes (2008) geeft aan dat uit verschillende onderzoeken naar voren komt dat vrouwen zelf graag in deeltijd willen blijven werken (Yerkes, 2008: 170). De vier meest genoemde redenen om in deeltijd te werken zijn: het zelf willen zorgen voor de kinderen (38%), het huishouden (21%), tijd voor jezelf (17%) en tijd voor sociale contacten of hobby's (13%) (Portegijs e.a., 2008: 71). Met betrekking tot de mate waarin vrouwen voorkeur hebben voor deeltijdwerk is de volgende hypothese opgesteld:

H6: Potentiële topvrouwen die geen voorkeur hebben voor deeltijdwerk hebben meer doorstroomambitie.

Work-life balans

In het onderzoek naar de work-life balans van Maxwell (2005) wordt gesteld dat het aanbieden van work-life programma's ervoor kan zorgen dat een werkgever aantrekkelijk is voor (potentiële) arbeidskrachten (Maxwell, 2005: 182). Work-life programma's zijn mogelijkheden voor het werken waar, wanneer en hoe je wilt. Een belangrijke noot hierbij is dat het gebruikmaken van work-life programma's niet van invloed hoeft te zijn op iemands carrièreperspectieven. Toch stellen Liff & Ward (2001) dat dit in de praktijk wel het geval kan zijn. Er zijn vrouwen die een promotie nastreven, maar geen verlof durven op te nemen omdat ze bang zijn dat dit invloed heeft op de promotiekansen ten opzichte van hun mannelijke collega's (Liff & Ward, 2001). De 'work-life balans' wordt voor vrouwen gezien als de meest belangrijke barrière ten aanzien van het accepteren van een managementpositie (Vianen & Fischer, 2002: 333). Ten tweede zijn status en salaris minder belangrijke motieven voor vrouwen dan voor mannen. In het onderzoek van Vianen & Fischer (2002) gaven zowel de ambitieuze als de minder ambitieuze vrouwen de work-life balans als belangrijkste reden op als barrière voor het vervullen van een toppositie. Op het werk wordt een andere rol verwacht dan thuis. Wanneer meerdere rollen conflicteren kan dit gedefinieerd worden als een intern rolconflict. Werk en gezin kan conflicteren als de druk tussen beiden niet verenigbaar is met elkaar, dit dient zich in grotere mate aan bij vrouwen dan bij mannen. Wanneer een rolconflict ontstaat kan dit van invloed zijn op commitment, stress, tevredenheid en ziekte van medewerkers. Organisaties die een beleid voeren waarbij erkend wordt dat mensen verschillende rollen vervullen

kan ervoor zorgen dat medewerkers minder snel last krijgen van een rolconflict (King, 2006: 21). Met betrekking tot de mate waarin vrouwen een work-life rolconflict ervaren is de volgende hypothese opgesteld:

H7: Potentiële topvrouwen die geen rolconflict ervaren in hun work-life balans hebben meer doorstroomambitie.

Perceptie op zorgtaken

Vrouwen willen verschillende dingen in het leven: de een wil graag moeder zijn en de ander wil carrière maken of iets daar tussenin. Door de toename van het aantal participerende vrouwen op de arbeidsmarkt is de vraag naar goede faciliteiten voor het combineren van werk met zorgtaken dan ook steeds belangrijker geworden. Kinderopvang is ingezet als arbeidsmarktinstrument – om vrouwen aan het werk te krijgen – in plaats van als pedagogisch middel. Deze aanpak heeft ertoe geleid dat er percepties onder vrouwen bestaan dat kinderopvang slecht zou zijn voor kinderen (Yerkes, 2008: 15). Volgens het SCP is de weerstand tegen formele kinderopvang kleiner geworden maar het geloof in de bijzondere zorgkwaliteiten van vrouwen en het belang van haar aanwezigheid in het gezin neemt de laatste jaren weer toe (Portegijs e.a., 2008). Het gebrek aan structurele ondersteuning voor ouders van jonge kinderen, zoals flexibele schema's of goede kinderopvang kunnen ervoor zorgen dat veel vrouwen in een spagaat terecht komen tussen de eisen van betaald werk en zorgtaken (Reskin & Bielby, 2005). Ook is de kinderopvang duur en kent vaak lange wachtlijsten (Yerkes, 2008). Daarbij zijn veel vrouwen bang dat de tijd die ze aan betaald werk besteden gezien wordt als een lage betrokkenheid bij hun gezin. Ook zijn er veel vrouwen die aangeven dat ze huishoudelijke taken graag zelf willen uitvoeren. De notie dat de productiviteit van vrouwen lijdt onder de familie eisen is inconsistent met empirisch onderzoek naar hoe mannen en vrouwen inspanningen leveren op hun werk (Reskin & Bielby, 2008: 5).

Een organisatie kan formeel beleid en programma's ontwerpen die medewerkers helpen bij de afstemming tussen werk en privé. Desondanks dient de cultuur van een organisatie dit beleid te ondersteunen. Wanneer dit niet het geval is, zal het gebruik en het gunstige effect ervan verzwakken (van Engen e.a., 2009). Naast de binnen een organisatie heersende werk-thuis-cultuur, wordt het gebruik dat medewerkers maken van de aanwezige ondersteunende beleidsmaatregelen, ook beïnvloed door normatieve opvattingen die mensen hebben over moeders, oftewel moederschapsideologie (van Engen e.a., 2009: 150). Moederschapsideologie is een sociaal en historisch construct, dat voorschrijft wat het betekent om een goede moeder te zijn en hoe moederschap vorm dient te krijgen in gedrag, attitudes, relaties en identiteit (Bassin, Honey & Kaplan, 1994 in van Engen e.a., 2009: 148). Hoe een vrouw aankijkt tegen 'het zijn van een goede moeder' heeft invloed op de keuzes die zij maakt ten aanzien van werk en de zorg voor kinderen. Ook het perspectief van de partner over de taakverdeling heeft invloed op de arbeidsdeelname van vrouwen. Mannen met een traditioneel moederschapsideologisch beeld zullen vaker een partner kiezen die de zorgtaken op zich neemt (Van Engen e.a., 2009). Met betrekking tot de mate waarin zorgtaken gezien worden als vrouwentaken is de volgende hypothese opgesteld:

H8: Potentiële topvrouwen die zorgtaken zien als een gemeenschappelijke taak voor mannen en vrouwen hebben meer doorstroomambitie.

2.6 Slot

Om dit kader in te leiden is diversiteitsbeleid eerst aan bod gekomen. Om een divers personeelsbestand te ontwikkelen dienen in alle lagen van de organisatie in voldoende mate minderheden representatief te zijn (Herring, 2009). Specifiek in dit onderzoek worden de elementen bekeken die van invloed zijn op de doorstroom van vrouwen naar topposities. Om die reden is het glazen plafond nader bekeken – wat een verzamelbegrip is voor een onzichtbare barrière in de carrières van vrouwen. Deze barrière wordt beïnvloed door verschillende factoren en in dit onderzoek staat de invloed van deze factoren op de ambitie van potentiële topvrouwen centraal. In de factoren die van invloed zijn op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen is onderscheid gemaakt op drie niveaus – namelijk, sociologisch, individueel en organisatorisch. Verondersteld is dat het sociologische niveau van invloed is op het individueel en organisatorisch niveau. Daarom was het in dit kader van belang om dit niveau voorafgaand aan de andere niveaus te omschrijven. Hierbij gaat het om denkbeelden over mannen en vrouwen en bepaald gedrag wat hierbij verwacht wordt. Vervolgens zijn de organisatorische factoren uiteengezet. Hierbij is onderscheid gemaakt naar gelijkblijvende factoren - factoren waar weinig variatie in zit en voor alle medewerkers werkzaam voor één organisatie gelijk zijn – en de differentiërende factoren – factoren die voor vrouwen kunnen verschillen. Omdat er ook variatie zit in personen, zijn als laatste de individuele factoren bekeken. Dit zijn factoren waarop vrouwen variëren en daarom ook van invloed zijn op de ambitie die vrouwen hebben om wel of niet door te stromen naar topposities.

3. Methode

In dit hoofdstuk zal de methode, die gehanteerd is in dit onderzoek, worden beschreven. Eerst zal een korte omschrijving van de onderzoeksorganisatie worden gegeven (3.1). Vervolgens wordt ingegaan op de onderzoeksmethode die in dit onderzoek centraal staat (3.2). Daarna wordt weergegeven hoe de afbakening en selectie van onderzoekspopulatie heeft plaatsgevonden (3.3). Daaropvolgend wordt de enquête als instrument van dit onderzoek verder toegelicht (3.4.). De benadering van de onderzoekspopulatie komt daarna aan bod (3.5). De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek wordt daarna toegelicht (3.6). Vervolgens wordt er ingegaan op de concepten die hierin centraal staan (3.7). Daarna komt de methode van data-analyse aan bod (3.8). Tenslotte zal er een beschrijving gegeven worden van de respondenten (3.9).

3.1 Onderzoeksorganisatie

Accenture is van oorsprong een Amerikaans bedrijf, met 110 kantoren in 49 landen. In Nederland werken zo'n 2.325 mensen waarvan 1814 mannen en 511 vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 32 jaar (december '10).

Een belangrijk kenmerk van deze organisatie is haar Amerikaanse oorsprong. Dit betekent in de praktijk dat de aansturing en vorming van het globale beleid vanuit de Verenigde Staten (VS) wordt aangestuurd. Boselie (2010) geeft aan dat culturele verschillen van invloed zijn op de totstandkoming van de strategie van een organisatie. Hij verwijst hierbij naar Hofstede (1980) die waarschijnlijk een van de bekendste onderzoekers is op het gebied van culturele verschillen. De cultuur in de VS komt in grote mate overeen met de Nederlandse cultuur op het gebied van individualisme (de mate waarin individuen eerst voor zichzelf kiezen en dan voor de organisatie en maatschappij), machtsongelijkheid (de mate waarin individuen de ongelijke verdeling van macht accepteren) en onzekerheidsvermijding (de manier waarop individuen omgaan met onzekere situaties en hoe zij daar beslissingen in maken). De punten waarop Nederland en de VS het meeste van elkaar verschillen is de langetermijngerichtheid (streven naar beloning in de toekomst, vooral via volharding en spaarzaamheid) van Nederland en de masculiniteit (waarden zoals assertief en competitief) van de VS (www.clearlycultural.com in Boselie, 2010). Zoals uit het theoretisch kader is gebleken, vormt een masculiene organisatiecultuur één van de kernelementen die de doorstroom van vrouwen beperkt (Vianen & Fischer, 2002). De Amerikaanse oorsprong van dit bedrijf kan ertoe leiden dat er een grote mate van masculiniteit van gedragsnormen is waar te nemen in deze lokale Nederlandse vestiging.

3.2 Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode die in dit onderzoek gehanteerd wordt is een kwantitatieve enquête uitgaande van de empirisch-analytische onderzoeksvatting. Er zijn al veel studies gedaan naar de factoren die belemmerend dan wel bevorderlijk kunnen werken op de doorstroom van vrouwen naar topposities. In dit onderzoek staat de ambitie van potentiële topvrouwen centraal. Vanuit de theorie zijn er verschillende concepten afgeleid, waarvan verwacht wordt van invloed te zijn op de doorstroomambitie van vrouwen, deze zullen sturend zijn voor dit onderzoek.

Er is gekozen voor deze kwantitatieve benadering van onderzoek, omdat middels dit type een relatief grote populatie kon worden betrokken. Kwantitatief onderzoek maakt het mogelijk om de resultaten te generaliseren naar alle vrouwen die behoren tot de groep potentiële topvrouwen van Accenture Nederland. Ook heeft dit type onderzoek minder last van beïnvloeding door de interviewer wat de kans op sociale wenselijkheid verkleint en de waarborging van anonimiteit vergroot (van der Velde e.a., 2004: 107-108).

Om een goed beeld te vormen van de factoren die van invloed zijn op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen in deze specifieke consultantorganisatie, is er een bescheiden kwalitatief vooronderzoek gedaan. Een beperking van kwantitatief onderzoek is namelijk dat het aantal te stellen vragen begrensd is en dat de antwoorden grotendeels zijn voorgeprogrammeerd. Om dit nadeel zo veel mogelijk in te perken zijn er ter ondersteuning van de ontwikkeling van de vragenlijst vier oriënterende interviews afgenomen. Er zijn vier interviews afgenomen, waarvan twee met vrouwen die momenteel een toppositie vervullen, één met een vrouw uit de betreffende onderzoekspopulatie en één interview met de vrouwelijke CEO van Accenture Nederland. De topiclijst die hierbij gebruikt is, is toegevoegd in bijlage 1 van dit rapport. Deze interviews dienden om te verifiëren of de literatuurstudie volledig was en om ervoor te zorgen dat de enquête alle factoren in kaart zou brengen die specifiek voor deze organisatie van belang waren. De concepten vanuit de literatuur, en aanvullend vanuit het vooronderzoek, zijn vervolgens vertaald naar vraagstellingen en middels een enquête onder de onderzoekspopulatie onderzocht.

In het geheel dient deze combinatie van onderzoeksmethoden, kwalitatief vooronderzoek en kwantitatieve enquêtes, ervoor te zorgen dat er een concreet advies kan worden gegeven richting Accenture ten behoeve van de doorontwikkeling van het diversiteitsbeleid ten aanzien van het aspect gender.

3.3 Populatie

Afbakening

Accenture is verdeeld over vier workforces (Consulting, Solutions, Services en Enterprise). Per workforce zijn er verschillende careerlevels waarop een medewerker kan worden ingeschaald. In onderstaand tabel geven de careerlevels horizontaal hetzelfde niveau weer, dit betekent bijvoorbeeld dat een medewerker binnen de workforce consulting de benaming ‘manager’ krijgt en binnen de workforce services ‘level B’.

Binnen dit onderzoek vormen de potentiële topvrouwen de onderzoekspopulatie. Dit zijn de vrouwen die zich direct onder het topniveau bevinden. Alle careerlevels die zijn aangegeven in het lichtgrijs wordt aangemerkt als de subtop.

Tabel 3. Workforces (horizontaal) met bijbehorende careerlevels (verticaal)

Consulting	Solutions	Services	Enterprise
Senior Executive	Senior Executive	Senior Executive	Senior Executive
Senior Manager	Senior Manager	Level A	Senior Manager
Manager	Manager	Level B	Manager
Consultant	Senior System Analyst System Analyst	Level C Level D	Senior Specialist Specialist
Analyst	Analyst Programmer Senior Programmer Programmer	Level E Level F	Senior Analyst Analyst
		Level G Level H	Senior Assistant Assistant

Ieder jaar wordt het niveau van de individuele prestaties van een medewerker vergeleken met de prestaties van de ‘peers’ die binnen hetzelfde careerlevel functioneren. Deze methode wordt binnen Accenture aangeduid als ‘banding’. Wanneer iedere medewerker vergeleken is met zijn peers binnen dezelfde werkomgeving, werkgroep en careerlevel, zal de career counselor de medewerker vertegenwoordigen in een vergelijkende peer review. De peergroep wordt onderling vergeleken en er wordt onderscheid gemaakt middels de volgende richtlijnen, waarbij het percentage aangeeft hoeveel peers uit eenzelfde careerlevel eenzelfde banding mogen krijgen. De uitkomst van dit vergelijkingsproces is een jaarlijkse beoordeling en zal van invloed zijn op de totale beloning van een medewerker. Om de performance van medewerkers te onderscheiden heeft Accenture de volgende richtlijnen bepaald:

- 1: Contribution at top of peer group—5 percent.
- 2: Contribution significantly above peer group—25 percent.
- 3: Contribution above peer group—20 percent.
- 4: Contribution consistent with peer group—40 percent.
- 5: Contribution below peer group—5 to 10 percent.

De vrouwen die in het afgelopen jaar een goede tot uitstekende banding (1, 2 of 3) hebben ontvangen zijn gedefinieerd als de potentiële topvrouwen. Banding 4 is ook meegenomen in dit onderzoek omdat vrouwen die korter werkzaam zijn dan een jaar, sowieso geen hogere banding kunnen ontvangen, maar wel als potentiële topvrouwen kunnen worden aangemerkt.

Selectie

Uit het personeelsbestand is een selectie gemaakt van de medewerkers die zich bevinden op het subtopniveau en een goede tot uitstekende banding (1, 2, 3, of 4) hebben gekregen in het afgelopen jaar. In onderstaand schema zijn de potentiële topvrouwen in vergelijking met de potentiële topmannen weergegeven.

Tabel 4. Verdeling vrouwen en mannen naar careerlevel en een goede tot uitstekende banding (1,2,3 of 4).

Vrouwen						Mannen					
Banding	1	2	3	4	Totaal	Banding	1	2	3	4	Totaal
Consulting	5	37	37	68	147	Consulting	28	148	124	200	500
Consultant	2	21	23	40	86	Consultant	13	85	77	109	284
Manager	3	16	14	28	61	Manager	15	63	47	91	216
Enterprise	2	8	15	13	38	Enterprise	1	12	6	17	36
Manager			1	2	3	Manager		8	3	8	19
Sr Specialist	1	2	4	2	9	Sr Specialist		1	2	2	5
Specialist	1	6	10	9	26	Specialist	1	3	1	7	12
Services		8	2	10	20	Services	5	19	21	46	91
Level B		2	1	3	6	Level B	1	10	5	10	26
Level C		4		3	7	Level C	2	5	6	19	32
Level D		2	1	4	7	Level D	2	4	10	17	33
Solutions	1	8	4	13	26	Solutions	14	71	61	85	231
Manager		1	1	2	4	Manager	4	10	6	13	33
Sr System Analyst	1	5	1	4	11	Sr System Analyst	4	32	33	35	104
System Analyst		2	2	7	11	System Analyst	6	29	22	37	94
Totaal	8	61	58	104	231	Totaal	48	250	212	348	858

Peildatum: december '10

Bovenstaand tabel dient een inzicht te geven in de verdeling van mannen en vrouwen. Voor dit onderzoek zijn uiteindelijk 204 vrouwen benaderd (peildatum: 26 april '11). Veranderingen in het personeelsbestand hebben er voor gezorgd dat er minder vrouwen zijn geselecteerd dan weergegeven in het overzicht van december '10. Deze veranderingen zijn toe te schrijven aan afwezigheid, (zwangerschaps-)verlof en vrouwen die de organisatie hebben verlaten.

3.4 Enquête

In de enquête, die gebruikt is in dit onderzoek, zijn de factoren opgenomen die, volgens de literatuur en de oriënterende interviews, van invloed zijn op de ambitie van potentiële topvrouwen om wel of niet door te stromen naar topposities. Aangezien er geen eenduidig meetinstrument bestaat om al deze factoren te meten, en om wel de betrouwbaarheid van de enquête te vergroten, zijn er vragen overgenomen uit bestaande enquêtes die al getest zijn op validiteit en betrouwbaarheid en aangevuld met vragen die specifiek van belang zijn voor Accenture.

Bij de aanvullende vragen is rekening gehouden met een zorgvuldige formulering van de vragen. De items zijn concreet geformuleerd waardoor ze op één manier uit te leggen zijn (van der Velde, e.a. 2004). En tevens is de enquête zo kort mogelijk gehouden om een grotere respons te realiseren. De controlevragen, zoals leeftijd en opleiding, zijn aan het eind van de enquête gesteld, dit wordt ook geadviseerd door van der Velde e.a. (2004).

Voorafgaand aan de verspreiding van de enquête is een pre-test gedaan. De enquête is eerst diverse malen gecontroleerd door de onderzoeker en onderzoeksbegeleider vanuit de opleiding. Vervolgens is de enquête per item ingevuld en doorgenomen met de begeleiders vanuit Accenture. Tot slot is de digitale routing diverse malen gecontroleerd vooraf deze uitgezet werd. In de begeleidende e-mails is een ruimere schatting gegeven voor de tijdsindicatie die men nodig zou hebben ter invulling van de enquête (15-20 minuten). Dit is gedaan om teleurstelling of irritatie achteraf te voorkomen indien men langer zou bezig zijn dan aangegeven. Tussentijds is gekeken hoelang men deed over de invulling van de enquête en dit lag gemiddeld tussen de 10 en 15 minuten.

De enquête bestond uit 8 categorieën waarin 86 items, zowel gesloten vragen als ook diverse stellingen aan bod zijn komen. Vanwege het internationale karakter van de organisatie zal de enquête uitgezet worden in het Engels, zodat ook anderstalige vrouwen de gelegenheid krijgen om de enquête in te vullen. Ook wordt zo de mogelijkheid geboden voor Accenture om de enquête in de toekomst te hergebruiken en Accenturebreed uit te zetten. Sommige vragen komen voort uit Nederlandstalige onderzoeken waardoor deze vertaald dienden te worden naar het Engels. Wanneer er gebruik is gemaakt van *'back translation'*, en de gebruikte vragen vertaald zijn, is dit vermeld bij het betreffende concept. De vertaling van de vragen is gecontroleerd door een persoon die Academisch Engels heeft gestudeerd. De enquête is opgenomen in bijlage 3 van dit onderzoek.

3.5 Benadering populatie

De potentiële topvrouwen zijn benaderd middels digitale berichtgeving over de enquête. Een digitale benadering gebeurt snel, is minder foutgevoelig en zorgt voor een nette lay-out. Dit e-mailbericht is toegevoegd in bijlage 2 van dit onderzoek. In totaal zijn alle potentiële topvrouwen binnen een tijdsbestek van twee weken benaderd. Eén week nadat de eerste berichtgeving is verzonden, is er opnieuw een e-mail ter herinnering verstuurd naar de populatie.

De enquête is verstuurd vanuit het Accenture diversity e-mailadres (nl.diversity@accenture.com) en de CEO van Accenture Nederland is gevraagd om haar naam te verbinden aan het onderzoek en de email mede te ondertekenen. Het diversity e-mailadres wordt gebruikt om medewerkers te informeren over activiteiten rondom (gender) diversity; de uitnodiging voor 'International Womens Day' wordt bijvoorbeeld via dit e-mailadres verstuurd. Gebruikmaking van dit e-mailadres en de ondertekening van de CEO dienden ervoor om vrouwen te stimuleren de enquête in te vullen.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten (Boeije e.a., 2009). Om ervoor te waken dat de herhaalbaarheid van dit onderzoek wordt vergroot zijn alle stappen systematisch vastgelegd en is getracht alle gemaakte keuzes binnen dit onderzoek te verantwoorden.

Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van 'audit trial' (Boeije e.a., 2009). Door regelmatige begeleiding vanuit de Universiteit Utrecht en bijeenkomsten met medestudenten is er op de werkwijze van dit onderzoek, vanuit meerdere invalshoeken toegekeken. Door de feedback vanuit de begeleiding van Accenture is ook de praktische insteek van het onderzoek continu gewaarborgd. Dit heeft gezorgd voor een betere fundering van het onderzoek en een grotere draagkracht, omdat meerdere partijen in het proces van het onderzoek de juistheid van het onderzoek ter discussie hebben gesteld en de hierbij gedane aanbevelingen zijn verwerkt.

De betrouwbaarheid van de gebruikte schalen in de enquête kan getoetst worden middels de Cronbach's alpha. Een minimale alpha dient α 0.60 te zijn (van der Velde e.a., 2004). De waarde van de Cronbach's alpha is een indicatie van de mate waarin een aantal items (vragen, stellingen) in een enquête hetzelfde concept meten. Dit wordt gedaan door te berekenen of de antwoorden van de respondenten op deze vragen en stellingen consistent zijn.

Wanneer een onderzoeker meet of verklaart wat hij beoogt te meten of te verklaren, wordt dat opgevat als validiteit (Boeije e.a., 2009). Het kwalitatief vooronderzoek tezamen met het theoretisch kader hebben ervoor gediend om te meten 'wat men wil meten'. Dit om de specifieke factoren in kaart te brengen die voor Accenture van belang zijn om meer inzicht over te verkrijgen. De inhoudsvaliditeit is gewaarborgd door zoveel mogelijk gebruik te maken van bestaande schalen. Om deze schalen wel toepasbaar te maken op de specifieke situatie bij Accenture zijn er wel vragen toegevoegd of omgebogen. Ook zijn er meerdere items gebruikt wat ervoor diende te zorgen om het volledige concept te kunnen meten.

3.7 Concepten

Vanuit het theoretisch kader zijn hypothesen opgesteld die vertaald zijn naar concepten. Deze concepten zijn omgezet in categorieën voor de enquête. In deze paragraaf worden de concepten uiteengezet ter verantwoording van dit onderzoek.

Concept 1: Doorstroomambitie

Eerst zullen er vragen en stellingen aan bod komen die inzicht geven in de huidige carrière van de respondent. Vervolgens worden er vragen en stellingen voorgelegd over de wensen ten opzichte van de toekomstige carrière. Er is gebruik gemaakt van de onderdelen 'baankenmerken' en 'toekomstperspectief' uit de vragenlijst van Valgaeren (2007). Bij een aantal vragen zijn antwoordcategorieën toegevoegd die aanvullend zijn opgenomen op basis van de oriënterende interviews. Ook zijn de vragen vertaald naar het Engels. Ook is er een vraag toegevoegd over de functie die de respondenten in de toekomst bij Accenture willen vervullen. De schalen die dienen ter ondersteuning van het meten van de doorstroomambitie zijn uiteengezet in de categorie: *personal characteristics*, en bestaan zowel uit gesloten vragen als stellingen en beslaan schaal 1 t/m 14. Er zijn verschillende stellingen geformuleerd die inzicht dienden te geven in de doorstroomambitie van de potentiële topvrouwen. De vraag die uiteindelijk doorstroomambitie direct meet is: *'Are you planning to apply for a position with a higher job grade within Accenture, within two years?'* Deze stelling diende als afhankelijke variabele in dit onderzoek waardoor er gekeken kon worden naar de verschillen in antwoorden van vrouwen en hun doorstroomambitie. Deze stelling is gekozen als afhankelijke variabele, omdat dit een vrij duidelijke vraag is die alleen met ja/nee beantwoord kon worden en alleen vraagt naar de doorstroomambitie en niet naar een specifieke taak of positie.

Concept 2: Gender eigenschappen

Dit concept dient ervoor om te meten welke eigenschappen de potentiële topvrouwen aan zichzelf toeschrijven en de eigenschappen die volgens hen als meest gewenste leiderschapseigenschappen binnen Accenture gezien worden. Om dit concept te meten worden de masculiene en feminiene eigenschappen uit de *'The Bem Sex-Role Inventory'* (1974) gebruikt. Deze vragenlijst is veelvuldig in onderzoeken gebruikt, zo ook door Holt & Ellis (1998). Omdat deze vragenlijst vrij omvangrijk is, en hiermee een bepaald concept wordt gemeten, is de keuze gemaakt om niet alle genoemde eigenschappen op te nemen in dit onderzoek. Er is voor gekozen om de eigenschappen te selecteren die het meest toepasbaar zijn op het organisatieleven (bv. *acts as a leader*) en niet op een man of vrouw in het algemeen (bv. *athletic*). De eigenschappen zijn op alfabet gezet en in twee verschillende categorieën opgenomen in de enquête. Dit om te voorkomen dat de respondent twee keer dezelfde antwoorden gaf. De schaal die inzicht diende te geven in de eigenschappen die de respondent het meest van toepassing acht op zichzelf, is opgenomen onder de categorie: *personal characteristics* als schaal 13. In dit onderzoek bedraagt de Cronbach's Alpha 0.65 voor de masculiene eigenschappen en 0.77 voor feminiene eigenschappen. De vraag welke eigenschappen de respondent denkt dat Accenture het meest passend vindt bij een leider, zijn opgenomen bij de categorie *gender diversity* onder schaal 18. Hierbij is een betrouwbaarheid van 0.74 gemeten ten aanzien van de masculiene eigenschappen en een betrouwbaarheid van 0.85 op de feminiene eigenschappen.

In tabel 5 is af te lezen welke eigenschappen in dit onderzoek zijn gedefinieerd als de masculiene en feminiene eigenschappen.

Tabel 5. Masculiene en feminiene eigenschappen

Masculiene eigenschappen	Feminiene eigenschappen
Acts as a leader	Gentle
Ambitious	Loyal
Competitive	Sensitive to the Needs of Others
Independent	Sympathetic
Strong Personality	Understanding

Holt & Ellis (1998)

Door vooroordelen kunnen vrouwelijke leiders als minder positief geëvalueerd worden dan mannelijke leiders (Eagly, 2003). Om na te gaan of dit soort denkbeelden over effectief leiderschap op basis van gender ook heersen binnen Accenture, is er nog een derde schaal opgenomen in deze enquête. Hiermee werd nagegaan hoe men gender ten opzichte van leiderschapsrollen in het algemeen evalueert. In deze schaal zijn stellingen opgenomen die afkomstig zijn uit de *'gender and authority measure scale'* van Rudman & Phelan (2008). De schaal is ingekort tot zes stellingen en hierbij is gekozen voor de stellingen die het meest aansluiten bij een werksituatie. Deze stellingen worden na de *personal characteristics* in schaal 14 uiteengezet in categorie: *work roles*. De verwachting was dat de respondent dan nog het minst beïnvloed is door de overige vragen uit de enquête en de antwoorden spontaan worden gegeven. Voor dit concept is een betrouwbaarheid van 0.73 gemeten. Een voorbeeld stelling is: *'In general, women make better leaders than men do'* en *'The people I look up to most are women'*.

Concept 3: Sociale steun

Ondersteuning van leidinggevend en collega's is belangrijk in het omgaan met de work-life balans en de bijbehorende stress (Ng & Sorensen, 2008). Het concept sociale steun wordt gemeten ten aanzien van de career counselor en ten aanzien van de organisatie. Om de sociale steun van de career counselor te meten is gebruik gemaakt van stellingen die voortkomen uit onderzoek van Leisink & Knies (2011). In dit onderzoek is op het concept sociale steun een betrouwbaarheid van 0.91 gemeten ten aanzien van steun in dagelijks functioneren en 0.84 ten aanzien van steun in ontwikkeling. Een voorbeeld stelling is: *'My career counselor shows an interest in how I'm doing my job'*.

Doordat sociale steun in relatie met de work-life balans in dit onderzoek ook wordt onderzocht, is er een schaal toegevoegd, bestaande uit een aantal stellingen die voortkwamen uit het onderzoek van King (2006) en deze zijn gebaseerd op Thompson e.a. (1999). Dit zijn stellingen die gaan over de sociale steun vanuit de organisatie. In dit onderzoek is een betrouwbaarheid gemeten van 0.73. De stellingen met betrekking tot steun vanuit de career counselor en steun vanuit de organisatie zijn ondergebracht in schaal 15, 16 en 17, onder de categorie: *social support*. Een voorbeeld stelling hierbij is: *'In this organization employees can easily balance their work and family lives'*.

Concept 4: Masculiene gedragsnormen

De mate waarin vrouwen zich aangetrokken voelen tot managementposities, en in het bijzonder topposities, is afhankelijk van de heersende masculiene organisatiecultuur (Vianen & Fischer, 2002). Om na te gaan hoe de gedragsnormen binnen Accenture zijn genormaliseerd zijn er stellingen geformuleerd om hierop antwoord te geven. Deze stellingen komen voort uit onderzoek van Valgaeren (2006). Er zijn een aantal stellingen weggelaten vanwege de omvang van de schaal, en ook zijn de stellingen toegespitst op de specifieke situatie van Accenture. Hierbij is een betrouwbaarheid gemeten van 0.66. Deze stellingen zijn ondergebracht in de categorie: *gender diversity* bij schaal 18. Een voorbeeld stelling is: *'Within Accenture, men and women get the same opportunities'* en *'The culture at Accenture is more suitable for men than for women'*.

Concept 5: Netwerkgedrag

Netwerkgedrag helpt in het opbouwen van relaties met anderen en kan ervoor zorgen dat meer vrouwen de top van een organisatie kunnen bereiken (Forret & Dougherty, 2004: 420). Om het netwerkgedrag te meten is gebruik gemaakt van de 'networking behavior scale' van Forret & Dougherty (2004). Omdat het netwerkgedrag voor beperkt deel antwoord geeft op de hoofdvraag van dit onderzoek zijn er een beperkt aantal vragen overgenomen uit de bestaande schaal. De oorspronkelijke antwoordmogelijkheden bestonden uit 'doe ik vaak tot doe ik niet vaak'. De vragen zijn omgevormd naar '1 = helemaal niet op mij van toepassing tot 5 = helemaal wel op mij van toepassing'. Dit is gedaan zodat het tot minder verwarring leidt, omdat deze antwoordcategorieën de meest gebruikte antwoordcategorie van deze vragenlijst betreft. Vanuit de oriënterende interviews werd duidelijk dat de borrel op vrijdag en de personeelsvereniging Accentrics belangrijke netwerkbijeenkomsten. Daarom zijn er hierover twee stellingen toegevoegd. De stellingen zijn uiteengezet onder de categorie: *networking* en betreft schaal 19. Een voorbeeld stelling is: *'I visit the network meeting on Fridays at Accenture more than once a month'* en *'Last month I gave more than two business contacts a call to keep in touch'*. Bij het concept netwerkgedrag is een betrouwbaarheid gemeten van 0.55. Dit is niet voldoende volgens de gestelde norm van minimaal 0.60 (van der Velde e.a., 2004). De volgende twee stellingen zijn verwijderd: *'Last month I gave more than two business contacts a call to keep in touch'* en *'I go out for drinks with my colleagues after work more than once a month'*. De betrouwbaarheid is nu 0.64 en dat is wel acceptabel.

Concept 6: Typologie van vrouwen

Er zijn een aantal kenmerken te noemen die van invloed zijn op de ambitie van individuele vrouwen. Deze kenmerken zijn bevraagd onder de categorie: *demographics* (schaal 23 t/m 30). Deze categorie bestaat uit algemene en persoonlijke vragen, gebaseerd op zowel King (2006) als Valgaeren (2007). Omdat deze vragen bestaan uit met name nominale variabelen kan er geen betrouwbaarheidscoëfficiënt gemeten worden. Deze categorie is als laatste opgenomen in de enquête, omdat dit feitelijke vragen zijn en dus geschikte vragen om een enquête mee af te sluiten.

Concept 7: Deeltijdwerk

De keuze om deeltijd te werken kan de doorstroom van vrouwen naar hogere functies in de weg staan (Portegijs e.a., 2008). Eerder in de enquête is er gevraagd of men minder uren wil werken en met welke reden (Valgaeren, 2007). Dit antwoord wordt vergeleken met het antwoord dat gegeven wordt op de stelling: *'I work because I want to, not because I have to'*. Deze stelling komt voort uit het onderzoek van King (2006) en is ondergebracht in de categorie: *family and work*.

Concept 8: Work-life balans

Zowel ambitieuze als minder ambitieuze vrouwen noemen de work-life balans als barrière voor het vervullen van een toppositie (Vianen & Fischer, 2002). Om te kunnen meten of vrouwen een rolconflict ervaren tussen werk en gezin komen er stellingen aan bod die ingaan op de work-life balans en hoe zij deze ervaren. De stellingen komen voort uit het onderzoek van King (2006) en zijn gebaseerd uit onderzoek van Netemeyer, Boles & McMurrian's (1996). In dit onderzoek zijn niet alle stellingen uit de originele schaal meegenomen vanwege de lengte van deze schaal. De stellingen waren veelal bedoeld om hetzelfde concept te meten, daarom is ervoor gekozen een beperkt aantal stellingen over te nemen uit de originele schaal. Voor dit concept is in dit onderzoek een betrouwbaarheid gemeten van 0.83. Deze stellingen zijn ondergebracht bij schaal 21 onder de categorie: *family and work*. Een voorbeeld stelling is: *'I have had put things off at work because of my duties I had at home'* en *'My home life interferes with my responsibilities at work such as getting to work on time, accomplishing daily tasks, and working overtime'*.

Concept 9: Zorgtaken

Om te meten welke taakverdeling vrouwen voor ogen hebben wordt de schaal 'taakverdeling' van Dijkgraaf & Cloin (2008) gebruikt. Ook komen er vragen aan bod die ingaan op de denkbeelden die men heeft over de rolverdeling en de zorg voor kinderen. Hiervoor is de schaal moederschapsideologie van Van Engen e.a. (2009) gebruikt. Deze schaal meet de mate waarin het moederschapsbeeld van een respondent traditioneel is (een hogere score duidt op een meer traditionele moederschapsideologie). Ook hier zijn niet alle originele stellingen overgenomen. De stellingen zijn vertaald van het Nederlands naar het Engels. De stellingen die overeenkomsten vertoonden zijn gereduceerd tot één stelling. Deze schaal valt onder de categorie: *caring*, schaal 22. Een voorbeeld stelling is: *'It is difficult as a mother of a young child work outside'* en *'A woman is more suitable to care for young children than a man'*.

Voor dit concept is een betrouwbaarheid gemeten van 0.55. Omdat eerder al aangegeven is dat 0.60 het minimum is, zijn ook hier twee stellingen verwijderd. Dit zijn *'Men should work less hours after the birth of their children'* en *'Both men and women need to work the same hours'*. Nu is er een acceptabele betrouwbaarheid gemeten van 0.62.

Ten slotte wordt er aan het eind van de enquête nog een open vraag gesteld (vraag 31), zodat de respondent eventuele toevoegingen kan doen wanneer zij daar behoefte aan heeft. Ter verduidelijking is bovenstaande verhaal hieronder in tabel 6 schematisch weergegeven.

Tabel 6. Concept/Categorie/Bron/Nummering

Concept	Categorie	Bron	Nummering
1: Doorstroomambitie	Personal characteristics	Valgaeren (2006)	1 t/m 12
2: Gender eigenschappen	Personal characteristics, Work Roles en Gender diversity	Holt & Ellis (1998)	13, 14, en 18
3: Sociale steun	Social Support	Leisink & Knies (2011) en King (2006)	15, 16 en 17
4: Masculiene gedragsnormen	Gender diversity	Valgaeren (2006)	18
5: Netwerkgedrag	Networking	Forret & Dougherty (2004)	19
6: Typologie van vrouwen	Demographics	Valgaeren (2006) en King (2006)	23 t/m 30
7: Work-life balans	Family and Work	King (2006)	21
8: Deeltijdwerk	Family and Work	King (2006)	21
9: Zorgtaken	Caring	Dijkgraaf & Cloin (2008) en van Engen (2009)	22

3.8 Data-analyse

In het digitale programma 'surveymonkey', waar de enquête uitgezet stond, zijn de resultaten ontvangen. Deze resultaten zijn handmatig ingevoerd in het computerprogramma SPSS 17.0 (Statistical Package for the Social Sciences). Allereerst zijn alle variabelen gecodeerd en zijn de respondenten in kaart gebracht doormiddel van een beschrijvend overzicht. Vervolgens zijn alle gemeten concepten samengebracht tot één variabele om zodoende analyses mee uit te kunnen voeren.

Een aantal concepten is op nominaal niveau gemeten. Bijvoorbeeld de vraag welke opleiding de respondent genoten heeft. Door middel van het maken van dummy variabelen kon ook de samenhang van deze concepten getoetst worden.

De hypothesen zijn getoetst waarbij er gekeken is naar de samenhang tussen de verschillende concepten en de afhankelijke variabele doorstroomambitie. Er is gebruik gemaakt van de correlatieanalyse, de zogenaamde Pearson's correlatiecoëfficiënt.

Binnen dit onderzoek is een significantieniveau van $p < 0.05$ is gehanteerd. Dat wil zeggen dat voor minimaal 95% gesteld kan worden dat de gevonden resultaten niet op toeval berusten.

3.9 Beschrijving respondenten

De totale onderzoekspopulatie was geraamd op 204 potentiële topvrouwen van Accenture. Toen de enquête naar de respondenten verstuurd werd kwamen er twintig 'out of office' meldingen waarin gemeld werd dat de ondergetekende met zwangerschapsverlof, met vakantie of niet langer werkzaam was voor Accenture. Deze vrouwen zijn niet meegenomen in het onderzoek waardoor het totaal aantal potentiële topvrouwen op 184 uitkwam. Van dit aantal hebben 78 vrouwen de enquête ingevuld en teruggestuurd. Dit is 42% van het totaal aantal van 184 vrouwen.

De leeftijd van de respondenten varieert tussen de 25 en 50 jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 32 jaar met een standaarddeviatie van 4.68.

In 2005 zijn de meeste respondenten gestart met hun carrière bij Accenture. Gemiddeld werken zij zo'n 5.6 jaar bij Accenture. De standaarddeviatie hierbij is 2.75 jaar. De startdatum varieert tussen 1995 en 2009.

De respondenten werken in verschillende workforces. In tabel 7 is de verdeling tussen de workforces en de bijbehorende functie af te lezen.

Tabel 7. Huidige functie, aantal en percentage

Wat is uw huidige functie?	Aantal	Percentage (%)
Consulting – Manager	21	26.9
Consulting – Consultant	29	37.2
Solutions – Manager	1	1.3
Solutions – Senior System Analyst or System Analyst	5	6.4
Services – Level B	2	2.6
Services – Level C or Level D	6	7.7
Enterprise – Manager	0	0
Enterprise – Senior Specialist or Specialist	14	17.9

De verhouding van respondenten geeft een representatief beeld weer van de onderzoekspopulatie. Wel hebben er naar verhouding meer vrouwen van Enterprise gereageerd. Een verklaring hiervoor kan zijn dat zij redelijkerwijs meer bezig zijn met het interne beleid en HR vraagstukken en hierdoor eerder geneigd zijn een enquête betreffend een HR onderwerp in te vullen.

In de enquête is de vraag gesteld hoeveel uren de respondenten volgens hun contract werken en hoeveel uur ze werkelijk (met overuren) werken. Hierin is een verschil waar te nemen. Ook is de vraag gesteld hoe tevreden ze zijn met de uren die de respondent werkt.

Het gemiddeld aantal contracturen is 37 uur, met een standaarddeviatie van 3.51. Hierbij liggen de contracturen tussen de 24 en 40 uur. De meeste respondenten zijn tevreden over het aantal contracturen, want het grootste percentage geeft aan het aantal contracturen niet te willen veranderen.

Tabel 8. Tevredenheid contracturen, aantal en percentage

Bent u tevreden over uw contracturen?		
	Aantal	Percentage (%)
No, I need to work more hours than specified in my contract	13	16.7
No, I want to work less hours than specified in my contract	6	7.7
Yes, I don't want to change my working hours	59	75.6

Wel is een duidelijk verschil waar te nemen in de werkelijke gewerkte uren en de tevredenheid hiervan. Het gemiddelde aantal werkelijke uren is 46 uur, met een standaarddeviatie van 8.99. Hierbij lopen de uren uiteen van 24 tot en met 60 uur. Iets meer dan de helft van de respondenten geeft aan tevreden te zijn over het werkelijke aantal gewerkte uren. In vergelijking met de tevredenheid over de contracturen zijn er nu meer respondenten die aangeven minder uren te willen werken dan ze nu doen, bijna de helft (48.7%). De vraag of men meer uren zou willen werken heeft geen enkele respondent aangekruist (zie tabel 9).

Tabel 9. Tevredenheid werkelijke uren, aantal en percentage

Bent u tevreden over het aantal uren dat u in werkelijkheid werkt ?		
	Aantal	Percentage (%)
No, I want to work more hours than I do now	0	0.0
No, I want to work less hours than I do now	38	48.7
Yes, I don't want to change my working hours	40	51.3

Aan de respondenten is gevraagd om een rapportcijfer te geven aan de algemene tevredenheid over hun functie. Hierbij is de gemiddelde score een 6.6, met een standaarddeviatie van 1.72. Het laagste cijfer was een 1 en het hoogste een 9.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek beschreven. De resultaten zullen per concept toegelicht worden. Als eerste zullen de resultaten aan bod komen die een beeld geven over de doorstroomambitie van de potentiële topvrouwen (4.1). Vervolgens zullen de resultaten van de sociologische factoren aan bod komen (4.2), gevolgd door de organisatorische factoren (4.3) en de individuele factoren (4.4). Tenslotte zullen de resultaten schematisch worden weergegeven (4.5).

4.1 Doorstroomambitie

Aan de respondenten is gevraagd hoe zij hun toekomst zien bij Accenture. Zoals af te lezen uit tabel 10 zijn de hoogste waardes toegekend aan de ambitie om een functie als senior manager te bekleden (2.85), maar ook de optie om de organisatie te verlaten (3.05) heeft een relatief hoge score toegekend gekregen.

Tabel 10. Toekomst bij Accenture, totaal gemiddelde score en standaarddeviatie

Hoe beschrijft u uw toekomst bij Accenture?	Totaal gemiddelde score	Standaarddeviatie
In the near future I would like to become a senior executive of Accenture	2.03	1.02
In the near future I would like to become a senior manager of Accenture	2.86	1.30
In the near future I would like to get a job at the same level within my business unit	2.23	1.18
In the near future I would like to stay in the job I currently have	2.76	1.21
In the near future I would like to switch from business unit within Accenture	2.38	1.17
In the near future I would like to work for another organization	3.05	1.01

1 = helemaal niet op mij van toepassing, 5 = helemaal wel op mij van toepassing

De scores die zijn toegekend zijn relatief lage scores, de meeste scores liggen namelijk onder de middelste score van 3.00. Daaruit kan geconcludeerd worden dat de gemiddelde doorstroomambitie redelijk laag te noemen is. De standaarddeviatie geeft de spreiding van de antwoorden van de respondenten weer. Deze is vrij hoog te noemen, wat aangeeft dat er relatief grote verschillen zijn tussen de potentiële topvrouwen.

Vervolgens is aan de respondenten gevraagd of zij binnen twee jaar willen solliciteren naar een functie op een hoger niveau. Ondanks dat de gemiddelde scores op voorgaande toekomstvraag vrij laag zijn, geeft het merendeel van 73% aan dat zij wel willen solliciteren naar een hogere functie.

De respondenten die aan hebben gegeven *wel* te willen solliciteren naar een functie op een hoger niveau binnen twee jaar, is de vraag gesteld welke redenen ze daarvoor hebben. In tabel 11 is te zien welke antwoorden hierbij gegeven zijn. Een nieuwe uitdaging is één van de belangrijkste redenen om een nieuwe functie te bekleden, met een gemiddelde van 4.32 (sd = 0.63). Ook geven de meeste

respondenten aan dat zij nog voldoende gestimuleerd worden in hun huidige functie met een gemiddelde van 3.19. De antwoorden op de deze stelling zijn het meest uiteenlopend, dit is te zien aan de relatief hoge standaarddeviatie van 1.13.

Tabel 11. Redenen om te solliciteren naar een hogere functie op een hoger level, totaal gemiddelde score en standaarddeviatie

Zo ja, waarom is het voor u belangrijk om te solliciteren naar een functie op een hoger level?

	Totaal gemiddelde score	Standaarddeviatie
It is expected of me in Accenture's career development model	3.39	1.11
I want a new challenge because I am ready for it	4.32	0.63
I want a job with more responsibilities at a higher level	4.23	0.60
I prefer a job that allows me to combine my work and personal life better	3.21	1.07
I want a higher salary	4.02	0.90
I am no longer stimulated in my current position	3.19	1.13

Schaal: 1 = helemaal niet op mij van toepassing, 5 = helemaal wel op mij van toepassing

Aan de respondenten die hebben aangegeven *niet* te willen doorstromen naar een hogere positie, binnen twee jaar, is gevraagd naar de redenen die ze daarvoor hebben. De belangrijkste reden, met een score van 3.14, is dat de respondenten niet meer uren willen werken dan ze nu al doen. Wat wel opvalt, is dat er gemiddeld genomen laag gescoord wordt op de stelling dat de respondent zichzelf niet geschikt acht voor het uitvoeren van een hogere positie, hier werd gemiddeld slechts een 1.81 aan gegeven. Ofwel, de respondenten twijfelen, gemiddeld genomen, niet aan de vraag of ze geschikt zijn om een hogere functie uit te voeren.

Tabel 12. Redenen om te solliciteren naar een hogere functie op een hoger level, totaal gemiddelde score en standaarddeviatie

Zo nee, waarom wilt u liever niet solliciteren naar een functie op een hoger level?

	Totaal gemiddelde score	Standaarddeviatie
I am satisfied with the job I currently have	3.00	1.14
I don't want a greater responsibility	2.00	1.10
I think that I am not suitable for a higher position	1.81	0.82
I think I would not cope with the pressure	2.10	0.94
I don't want to work more hours than I already do now	3.14	1.39
My main interests are outside of work	2.71	1.23
There will be no increase in salary	2.05	1.07
I do not see an opportunity	3.00	1.41

Schaal: 1 = helemaal niet op mij van toepassing, 5 = helemaal wel op mij van toepassing

Uit de analyse die in paragraaf 4.1 gepresenteerd zijn, blijkt dat het beeld die de respondenten van hun toekomst hebben, uiteen lopen. Wat hierbij opvalt is dat een relatief groot gedeelte aangeeft ook wel voor een andere organisatie te willen werken. Wel geeft 73% van de respondenten aan dat zij binnen twee jaar willen solliciteren naar een functie op een hoger niveau. De belangrijkste reden om dit te doen is het aangaan van een nieuwe uitdaging. De belangrijkste reden om niet te solliciteren naar een hogere functie, is dat de respondenten niet meer uren willen werken dan ze nu al doen.

In dit onderzoek is de afhankelijke variabele doorstroomambitie. De vraag of men binnen twee jaar wil solliciteren naar een hogere positie dient als afhankelijke variabele. Deze ja/nee vraag is duidelijk en makkelijk te beantwoorden voor de respondenten. In dit onderzoek gaat het om de doorstroom naar topposities en dit kan in verschillende vormen. In deze vraag wordt niet genoemd naar welke positie ze willen doorstromen, maar alleen de vraag *of* ze dat willen. Deze vraag zal als afhankelijke variabele dienen en de samenhang van de verschillende concepten zal hierbij bekeken worden.

4.2 Sociologische factoren

In deze paragraaf zal er ingegaan worden op de analyse van de factoren die beschreven zijn als de sociologische factoren. Dit wordt gedaan met behulp van hypothese 1a en 1b.

Gender eigenschappen

Om na te gaan welke eigenschappen potentiële topvrouwen zichzelf toeschrijven in termen van masculien versus feminien, en wat de invloed hiervan is ten aanzien van hun doorstroomambitie, is de volgende hypothese opgesteld:

H1a: Potentiële topvrouwen die hun eigenschappen als 'masculien' aanmerken hebben meer doorstroomambitie.

Er zijn op basis van de literatuur tien eigenschappen voorgelegd aan de respondenten waarvan er vijf kunnen worden aangemerkt als feminien en vijf als masculien. Hierbij scoren de vrouwen het hoogst op de eigenschap 'onafhankelijk' (masculien) en het laagst op de eigenschap 'competitief' (masculien). In tabel 13 is weergegeven wat de gemiddelde score per eigenschap is.

Tabel 13. Gender eigenschappen, totaal gemiddelde score en standaarddeviatie

In welke mate passen de volgende eigenschappen volgens u bij uzelf?					
Masculien	Totaal gemiddelde score	Standaarddeviatie	Feminien	Totaal gemiddelde score	Standaarddeviatie
Acts as a leader	3.73	0.62	Gentle	3.73	0.64
Ambitious	3.95	0.70	Loyal	4.19	0.63
Competitive	3.43	0.74	Sensitive to the needs of others	4.16	0.59
Independent	4.29	0.54	Sympathetic	4.07	0.60
Strong personality	3.91	0.68	Understanding	4.12	0.55
Gemiddelde score masculien	3.86	0.42	Gemiddelde score feminien	4.05	0.43

Schaal: 1 = helemaal niet op mij van toepassing, 5 = helemaal wel op mij van toepassing

Zoals af te lezen uit tabel 13 schrijven, gemiddeld genomen, de respondenten meer vrouwelijke eigenschappen toe aan zichzelf dan mannelijke eigenschappen. Er worden namelijk hogere scores gegeven ten aanzien van de feminiene eigenschappen. Opvallend is dat de hoogste score wordt gegeven aan een masculiene eigenschap, namelijk aan onafhankelijk ('*independent*').

Om na te gaan of er een samenhang is tussen het toekennen van masculiene waarden en meer doorstroomambitie, is er gekeken of hier een verband vastgesteld kan worden. Er is een significant verband waargenomen tussen de mate waarin respondenten aangeven dat ze over masculiene eigenschappen beschikken en hun doorstroomambitie ($r = .244, p < .05$). Dit houdt in dat potentiële topvrouwen die meer masculiene eigenschappen aan zichzelf toeschrijven meer doorstroomambitie hebben.

Tussen de feminiene eigenschappen en doorstroomambitie is geen samenhang waargenomen. Het toeschrijven van feminiene eigenschappen heeft, in vergelijking met masculiene eigenschappen, geen samenhang met de doorstroomambitie van de potentiële topvrouwen van Accenture. Hiermee kan hypothese 1a ten aanzien van dit onderzoek worden aangenomen.

Hierop volgend is er gekeken naar de eigenschappen die volgens potentiële topvrouwen bij Accenture als belangrijke leiderschapseigenschappen worden gewaardeerd. Daarbij is de volgende hypothese opgesteld:

H1b: Potentiële topvrouwen die de perceptie hebben dat feminiene eigenschappen als geschikte leiderschapseigenschappen worden gezien door Accenture hebben meer doorstroomambitie.

Om deze hypothese te meten zijn de tien masculiene en feminiene eigenschappen opnieuw voorgelegd en hierbij is de vraag gesteld welke eigenschappen volgens de respondenten het meest gewaardeerd worden binnen Accenture als leiderschapseigenschappen.

Ambitieux (masculien) wordt aangemerkt als een eigenschap die het meest gewaardeerd wordt binnen Accenture (4.47). De eigenschap die het laagst scoort is zachtvaardig (feminien) (2.60). In tabel 14 is onderstaand weergegeven wat de scores zijn ten aanzien van de meest gewenste leiderschapseigenschappen.

Tabel 14. Leiderschapseigenschappen, totaal gemiddelde score en standaarddeviatie

Welke van de volgende eigenschappen worden binnen Accenture hoog gewaardeerd als leiderschapseigenschappen?					
Masculien	Totaal gemiddelde score	Standaarddeviatie	Feminien	Totaal gemiddelde score	Standaarddeviatie
Acts as a leader	4.47	0.73	Gentle	2.60	1.02
Ambitious	4.29	0.59	Loyal	3.54	0.99
Competitive	4.29	0.77	Sensitive to the needs of others	2.94	0.94
Independent	4.04	0.76	Sympathic	3.10	0.94
Strong personality	4.16	0.66	Understanding	3.04	0.98
Gemiddelde score masculien	4.25	0.50	Gemiddelde score feminien	3.04	0.77

Schaal: 1 = helemaal niet mee eens, 5 = helemaal wel mee eens

Ten aanzien van de meest wenselijke eigenschappen voor een leider scoren de masculiene eigenschappen het hoogst met een gemiddelde score van 4.25 (sd = 0.50). De vrouwelijke eigenschappen krijgen een gemiddelde score van 3.04 (sd = 0.77). Opvallend is, in vergelijking met de, veelal feminiene, eigenschappen die de potentiële topvrouwen aan zichzelf toeschrijven, dat er gemiddeld genomen hogere scores worden toebedeeld aan masculiene eigenschappen ten aanzien van de perceptie van hoog gewaardeerde leiderschapseigenschappen. In tabel 15 is af te lezen wat het verschil is tussen de gemiddelde score die de respondenten toekennen als de leiderschapseigenschappen die binnen Accenture het hoogst gewaardeerd worden en de eigenschappen die ze aan zichzelf toeschrijven.

Tabel 15. Verschil tussen eigenschappen die de respondenten gemiddeld toeschrijven aan zichzelf en de eigenschappen die volgens de respondenten gemiddeld bij Accenture het hoogst gewaardeerd worden

Verschil tussen eigenschappen respondenten en eigenschappen die volgens hen bij Accenture gewaardeerd worden			
Eigenschappen	Gewaardeerd bij Accenture	Toegekend aan zichzelf	Verschil
Competitive (m)	4.29	3.43	- 0.86
Acts as a leader (m)	4.29	3.73	- 0.56
Ambitious (m)	4.47	3.95	- 0.52
Strong personality (m)	4.16	3.91	- 0.25
Independent (m)	4.04	4.29	+ 0.25
Loyal (f)	3.54	4.19	+ 0.65
Sympathic (f)	3.10	4.07	+ 0.97
Understanding (f)	3.04	4.12	+ 1.08
Gentle (f)	2.60	3.73	+ 1.13
Sensitive to the needs of others (f)	2.94	4.16	+ 1.22

Schaal: 1 = helemaal niet mee eens, 5 = helemaal wel mee eens

Opvallend is dat er een groot verschil zit tussen de eigenschap competitief (*competitive*) als gewaardeerde leiderschapseigenschap bij Accenture, en de mate waarin deze eigenschap aan zichzelf wordt toegekend. En andersom ook, de eigenschap inlevingsvermogen van anderen (*sensitive to the needs of others*) wordt in grote mate aan zichzelf toegeschreven, maar wordt volgens hen in mindere mate gewaardeerd volgens Accenture.

Naast de conclusie dat vrouwen gemiddeld een hogere score toedichten aan masculiene eigenschappen ten aanzien van leiderschap is er nog een andere conclusie te trekken. Er is namelijk een significant verband waargenomen tussen de waardering voor vrouwelijke eigenschappen en hun doorstroomambitie ($r = .256$, $p = < .05$). Potentiële topvrouwen die de perceptie hebben dat vrouwelijke eigenschappen hoger gewaardeerd worden in de leiderschapsstijl van Accenture hebben meer doorstroomambitie. Dit is opvallend want er is net geconcludeerd dat vrouwen die meer masculiene eigenschappen aan zichzelf toeschrijven, meer doorstroomambitie hebben. Blijkbaar is het waarderen van vrouwelijke eigenschappen door de organisatie in leiderschapsstijl voor de respondenten belangrijk en dit heeft invloed op hun doorstroomambitie. Hiermee kan hypothese 1b voor dit onderzoek worden aangenomen.

Daarnaast zijn er aan de respondenten stellingen voorgelegd over mannen en vrouwen en leiderschap. Deze dienden tevens om na te gaan of feminiene eigenschappen beter gewaardeerd worden door potentiële topvrouwen en dus ter bevestiging van hypothese 1b.

In totaal is er op dit concept een 2.27 (sd = 0.53) gescoord. Deze relatief lage score geeft aan dat de respondenten geen uitgesproken mening hebben ten aanzien van de denkbeelden over mannen en vrouwen. Van deze stellingen wordt de hoogste score toegekend aan de stelling *'In general, I would rather work for a man than for a women'*, met een score van 2.57 (sd = 0.98). Dit betekent echter niet dat nu bevestigd is dat de respondenten de voorkeur hebben voor mannelijk leiderschap. Er zijn een aantal stellingen negatief geformuleerd en een aantal stellingen positief geformuleerd. Na

hercodering van deze stellingen, zijn er geen opvallendheden waar te nemen in de antwoorden van de respondenten ten aanzien van de denkbeelden over mannelijk dan wel vrouwelijk leiderschap. Er werd niet negatiever dan wel positiever gescoord ten aanzien van vrouwen en leiderschap in vergelijking met mannen en leiderschap. De respondenten geven aan dat zij net zo goed voor een man als voor een vrouw willen werken.

Ook blijkt dat denkbeelden van potentiële topvrouwen over mannen en vrouwen ten aanzien van leiderschap geen invloed heeft op de doorstroomambitie van de respondenten, want er is geen significant verband gevonden tussen deze twee concepten.

Uit de analyses die in 4.2 gepresenteerd zijn, kan geconcludeerd worden dat het toekennen van masculiene waarden aan zichzelf samenhang vertoont met doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. Ook wanneer vrouwen de indruk hebben dat Accenture vrouwelijke eigenschappen waardeert als leiderschapseigenschappen heeft dit invloed op hun doorstroomambitie. Tussen denkbeelden over mannen, vrouwen en leiderschap is geen samenhang gevonden met de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen.

4.3 Organisatorische factoren

In deze paragraaf zal er ingegaan worden op de resultaten van de factoren die beschreven zijn als de organisatorische factoren. Dit wordt gedaan met behulp van hypothese 2, 3 en 4.

Sociale steun

Sociale steun is gemeten ten aanzien van de sociale steun vanuit de career counselor, maar ook vanuit de organisatie. Om na te gaan in hoeverre potentiële topvrouwen sociale steun ervaren is de volgende hypothese opgesteld:

H2: Potentiële topvrouwen die meer sociale steun ervaren hebben meer doorstroomambitie.

Eerst is sociale steun gemeten vanuit de career counselor in het dagelijks functioneren en ten aanzien van de ontwikkeling van de medewerker. Op het concept sociale steun van de career counselor is een 3.35 (sd = 0.74) gescoord. Hierbij zijn de respondenten het meest positief ten aanzien van de stelling: *'My career counselor shows an interest in how I'm doing at my job'*, met een gemiddelde score van 3.71 (sd = 0.85). Daarentegen scoort mobiliteit in vergelijking met de andere stellingen het minst goed. De respondenten zijn het minst tevreden over de support ten aanzien van carrière mogelijkheden zowel horizontaal als verticaal, met een score van 2.92 (sd = 0.92) en 3.04 (sd = 0.97). Hierbij is de standaarddeviatie vrij hoog, wat aangeeft dat er veel spreiding in de antwoorden van de respondenten zit.

Tevens is er een vergelijking gemaakt tussen het geslacht van de career counselor en de gemiddelde score. Een vrouwelijke career counselor wordt positiever beoordeeld dan haar mannelijke collega. De gemiddelde tevredenheid over de mannelijke career counselor is een 3.24 en de vrouwelijke career counselor krijgt een gemiddelde score van 3.72.

Tussen sociale steun vanuit de career counselor en doorstroomambitie is een positieve samenhang gevonden in dit onderzoek. Ofwel, een potentiële topvrouw die meer sociale steun ervaart vanuit de career counselor heeft meer doorstroomambitie ($r = .202, p < .05$).

Tevens is er gekeken naar de sociale steun vanuit de organisatie. De sociale steun van de organisatie is opgesplitst in een vijftal stellingen. Hierbij wordt de hoogste score van 3.80 ($sd = 0.97$) toegekend aan de stelling *'Employees in this organization are often expected to take work home in their own time'*. De laagste score van 2.17 ($sd = 0.82$) werd toegekend aan de stelling *'In this organization employees can easily balance their work and family lives'*. Dit indiceert dat de respondenten wat betreft de sociale steun vanuit de organisatie minder tevreden zijn. Gemiddeld wordt door de respondenten een 3.27 ($sd = .348$) toegekend aan de sociale steun vanuit de organisatie.

Sociale steun vanuit de organisatie, zoals gemeten in dit onderzoek, hangt niet significant samen met de doorstroomambitie van de potentiële topvrouwen. Hypothese 2 kan daarom deels worden aangenomen. Ten aanzien van sociale steun vanuit de career counselor is een samenhang waargenomen met betrekking tot doorstroomambitie. In dit onderzoek is geen samenhang gevonden tussen sociale steun vanuit de organisatie en doorstroomambitie. De hypothese kan daarom alleen ten aanzien van de steun vanuit de career counselor worden aangenomen.

Masculiene gedragsnormen

Om na te gaan hoe de respondenten de gedragsnormen binnen Accenture ervaren en wat de invloed daarvan is op hun doorstroomambitie, is de volgende hypothese opgesteld:

H3: Potentiële topvrouwen die de gedragsnormen als minder masculien ervaren hebben meer doorstroomambitie.

Om antwoord te kunnen geven op de hypothese, zijn er verschillende stellingen geformuleerd die inzicht dienden te geven in de masculiniteit van de gedragsnormen binnen Accenture. Binnen dit concept is de hoogste score van 3.75 ($sd = 0.80$) toegekend aan de stelling: *'The image of a good business can be positively influenced by a diversity policy'*. Maar ook de stelling *'The culture at Accenture is more suitable for men than for women'* krijgt eveneens dezelfde hoogste score van 3.75 ($sd = 0.87$) toegekend. Dit is opmerkelijk, want dit geeft het idee dat de respondenten diversiteitsbeleid zien als iets dat het beeld van de organisatie kan verbeteren, maar ook dat de cultuur desondanks meer past bij mannen dan bij vrouwen. Het totale gemiddelde op het concept masculiene gedragsnormen is 3.05 ($sd = 0.50$).

Uit de gemiddelde scores op dit concept wordt verondersteld dat de cultuur als redelijk masculien kan worden aangemerkt. Echter wordt de doorstroomambitie van vrouwen niet beïnvloed door de masculiene cultuur. Dit omdat de samenhang die gevonden is tussen deze variabelen, niet sterk genoeg is om te kunnen spreken van een significant verband. Hypothese 3 is daarom niet bevestigd.

Netwerkgedrag

Om te onderzoeken in hoeverre netwerkgedrag van invloed is op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen is de volgende hypothese opgesteld:

H4: Potentiële topvrouwen die veel netwerkgedrag laten zien hebben meer doorstroomambitie.

Deze hypothese is gemeten door vier stellingen. Hierbij is het opvallend dat er maar weinig respondenten actief lid zijn van de personeelsvereniging Accentrics. Hier wordt namelijk de laagste score van 1.93 (sd = 0.91) aan toegekend. De hoogste score van 3.48 (sd = 1.20) wordt toegekend aan de stelling of de respondent wel eens gaat lunchen met de career counselor. Het totale gemiddelde op het concept netwerkgedrag is 2.80 (sd = 0.78).

Tussen netwerkgedrag en doorstroomambitie is een positieve samenhang gevonden in dit onderzoek ($r = .296, p < .005$). Dus meer netwerkgedrag is meer doorstroomambitie. Hypothese 4 kan hiermee worden aangenomen.

Uit de analyses die in 4.3 zijn gepresenteerd kan worden geconcludeerd dat sociale steun vanuit de career counselor en netwerkgedrag samenhangt met de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. Er is in dit onderzoek geen samenhang gevonden tussen sociale steun vanuit de organisatie en masculiene gedragsnormen ten aanzien van de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen.

4.4 Individuele factoren

In deze paragraaf zal er ingegaan worden op de resultaten van de factoren die beschreven zijn als de individuele factoren. Dit wordt gedaan met behulp van hypothese 5, 6, 7 en 8.

Typologie van vrouwen

Om na te gaan op welke aspecten vrouwen getypeerd kunnen worden en de invloed daarvan op hun doorstroomambitie, is de volgende hypothese opgesteld:

H5: Potentiële topvrouwen die niet de zorg voor kinderen hebben (5a), niet samenleven met een partner (5b), jonger zijn (5c) en hoger zijn opgeleid (5d) hebben meer doorstroomambitie.

Omdat er in deze hypothese vier deelhypothesen zitten, zal er per deelhypothese gekeken worden naar de resultaten.

De zorg voor kinderen (5a):

Van de respondenten geeft 55.1% aan dat zij niet de zorg voor kinderen heeft. De leeftijd van het jongste kind loopt uiteen van minder dan een jaar tot aan zes jaar. De gemiddelde leeftijd van het jongste kind is iets ouder dan één jaar.

Ten aanzien van de invloed van de zorg voor kinderen en de doorstroomambitie is in dit onderzoek een significant verband waargenomen. Wanneer een respondent niet de zorg voor kinderen heeft, is haar doorstroomambitie hoger ($r = .266$, $p < .05$). Dit betekent dat hypothese 5a aangenomen kan worden.

Het samenleven met of zonder een partner (5b):

Een percentage van 78.5% leeft samen met een partner, 21.5% is single en woont niet samen. Van de vrouwen die aangeven dat zij een partner hebben waarmee zij samenleven geeft 96% aan dat hun partner een betaalde baan heeft en gemiddeld 40 uur werkt met een standaarddeviatie van 7.93. Het aantal uren dat de partner werkt loopt uiteen van 24 tot en met 60 uur. Wanneer er gekeken wordt naar de doorstroomambitie en het samenleven zonder een partner, wordt er een verband gevonden ten aanzien van doorstroomambitie. Als een vrouw single is, is haar doorstroomambitie hoger. Er is een significant verband waargenomen van .209, ($p < .05$). Hypothese 5b kan worden aangenomen.

Leeftijd (5c):

De leeftijd van de respondenten varieert tussen de 25 en 50 jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 32 jaar met een standaarddeviatie van 4.68.

Ook hier is gekeken naar de samenhang tussen de variabele leeftijd en doorstroomambitie. Leeftijd lijkt geen samenhang te hebben met de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. Er is geen significant verband gevonden tussen deze twee concepten. Hypothese 5c is daarom niet bevestigd.

Opleidingsniveau (5d):

Binnen Accenture hebben de meeste vrouwen een universitaire opleiding genoten, met een percentage van 83.3%.

Er is in dit onderzoek geen verband gevonden tussen opleiding en doorstroomambitie. Kanttekening hierbij is wel dat de meeste vrouwen binnen Accenture universitair zijn opgeleid, er zit dus weinig variatie in antwoorden. Hypothese 5d is niet bevestigd.

De hypothese ten aanzien van typologie van vrouwen is voor een gedeelte bevestigd. Wanneer vrouwen geen zorg voor kinderen hebben en single zijn is er in dit onderzoek een samenhang gevonden met betrekking tot doorstroomambitie. Op het gebied van opleidingsniveau en leeftijd is geen samenhang gevonden. Hypothese 5 is dus ten dele bevestigd.

Deeltijdwerk

Om na te gaan hoe vrouwen aankijken tegen deeltijdwerk en de invloed daarvan op hun doorstroomambitie is de volgende hypothese opgesteld:

H6: Potentiële topvrouwen die geen voorkeur hebben voor deeltijdwerk hebben meer doorstroomambitie.

Op de stelling '*I work because I want to, not because I have to*' wordt gemiddeld een score van 3.55 ($sd = 1.01$) toegekend. Hierdoor kan er gesteld worden dat de meeste potentiële topvrouwen werken,

omdat ze dat graag willen, niet omdat zij het gevoel hebben dat ze moeten werken, door wat voor reden dan ook. Overigens werkt maar 32% van de respondenten in deeltijd, en dit zijn alleen grote deeltijdbanen, > 24 uur. Wel is het zo dat de vrouwen die in deeltijd werken, vaak de zorg voor kinderen hebben. Vrouwen die niet de zorg voor kinderen hebben, werken vrijwel allemaal in voltijd.

Er is geen samenhang gevonden tussen de voorkeur voor deeltijdwerk en doorstroomambitie. De voorkeur om wel of niet in deeltijd te werken heeft in dit onderzoek geen samenhang met de doorstroomambitie.

Work-life balans

Om de invloed van de work-life balans te meten ten aanzien van doorstroomambitie is de volgende hypothese opgesteld:

H7: Potentiële topvrouwen die geen rolconflict ervaren in hun work-life balans hebben meer doorstroomambitie.

Om te meten of de respondenten een rolconflict ervaren, zijn er verschillende stellingen aan hen voorgelegd. Hierbij wordt de hoogste gemiddelde score van 3.05 (sd = 1.09) toegekend aan de stelling *'Things I want to do at home do not get done because of the demands my job puts on me'*. Opvallend is de stelling waarop het laagst wordt gescoord, *'I have had put things off at work because of duties I had at home'*, met een gemiddelde score van 2.58 (sd = 1.06). Het totale gemiddelde op het concept work-life balans is 2.82 (sd = 0.81).

Tevens is gekeken naar de samenhang tussen dit concept en de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. In dit onderzoek is geen samenhang gevonden ten aanzien van de work-life balans en doorstroomambitie, daarom kan hypothese 6 niet worden aangenomen.

Zorgtaken

Om na te gaan wat de invloed is van de denkbeelden van vrouwen over zorgtaken op de doorstroomambitie is de volgende hypothese opgesteld:

H8: Potentiële topvrouwen die zorgtaken zien als een gemeenschappelijke taak voor mannen en vrouwen hebben meer doorstroomambitie.

Er zijn vijf stellingen aan de respondent voorgelegd om bovenstaande hypothese te meten. De hoogste score van 4.36 (sd = 0.76) wordt toegekend aan de stelling: *'Caring for children is as much the responsibility of the man as for the women'*. Daarbij is de laagste score van 2.14 (sd = 0.92) toegekend aan de stelling *'Family life suffers when I women has a paid job'*. De respondenten zien zorgtaken dus niet zozeer als vrouwentaken, maar meer als een gemeenschappelijke taak voor mannen en vrouwen. Het totale gemiddelde op het concept zorgtaken is 3.77 (sd = 0.58).

Ook hierbij is getracht een samenhang te meten tussen zorgtaken en doorstroomambitie. Deze samenhang is niet gevonden. In dit onderzoek hebben denkbeelden over zorgtaken geen samenhang met doorstroomambitie.

De in 4.4 gepresenteerde analyses geven aan dat de wanneer een vrouw niet de zorg voor kinderen heeft, dit samenhangt met haar doorstroomambitie. Ook het niet samenleven met een partner hangt samen met doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. De respondenten komen redelijk overeen qua leeftijd en opleidingsniveau en daarom vertonen deze concepten weinig variatie. Er is in dit onderzoek dan ook geen samenhang met doorstroomambitie gevonden. Op het gebied van work-life balans en zorgtaken is eveneens geen samenhang gevonden.

4.5 Overzichtelijke weergave van de resultaten

In het vorige gedeelte van dit hoofdstuk zijn alle concepten en de daarbij behorende resultaten besproken. Hieronder zal een schematische weergave van de totale gemiddelde scores op de verschillende concepten worden weergegeven in tabel 16. Opgemerkt dient te worden dat voor de zorg voor kinderen, het samenleven met een partner en opleidingsniveau geen standaarddeviatie berekent kan worden in verband met een nominaal meetniveau.

Tabel 16. Overzicht van de totaal gemiddelde score en standaarddeviatie op de verschillende concepten

Concept	Totaal gemiddelde score			Standaarddeviatie
Sociologische factoren				
Masculiene eigenschappen	3.86			0.42
Feminiene eigenschappen	4.05			0.43
Masculiene leiderschapseigenschappen	4.25			0.40
Feminiene leiderschapseigenschappen	3.04			0.77
Denkbeelden over leiderschap en gender	2.27			0.53
Organisatorische factoren				
Sociale steun career counselor	3.35			0.74
Sociale steun organisatie	3.27			0.38
Masculiene gedragsnormen	3.05			0.50
Netwerkgedrag	2.80			0.78
Individuele factoren				
Zorg voor kinderen	Geen kinderen 55.1%	Wel kinderen: 28.2%		-
Samenleven met partner	Single: 17.9%	Samenwonend/getrouwd: 65.4%		-
Gemiddelde leeftijd	32.05			4.68
Opleidingsniveau	MBO: 1.3%	HBO: 16.7%	WO: 65.4%	-
Deeltijdwerk	3.55			1.01
Work-life balans	2.82			0.80
Zorgtaken	3.77			0.58

In tabel 16 is te zien dat de scores uiteen lopen. Ten aanzien van de sociologische factoren wordt de hoogste score toegekend aan het concept masculiene leiderschapseigenschappen. Het lijkt erop dat de respondenten hier een duidelijke mening over hebben. In vergelijking wordt er daarentegen niet zo hoog gescoord op het concept denkbeelden over leiderschap en gender.

Men heeft geen uitgesproken mening over een leiderschapsrol en het gender dat daarbij past. Maar dat er masculiene eigenschappen bij leiderschap komen kijken is duidelijk. Er is een grotere spreiding waar te nemen bij feminiene leiderschapseigenschappen. Over de mate van waardering door Accenture van feminiene eigenschappen wordt dus verschillend gedacht ($sd = 0.77$).

De scores op de organisatorische factoren liggen dicht bij elkaar. De antwoorden bij het concept sociale steun van de organisatie liggen vrij dicht bij elkaar. Dit blijkt uit de relatief lage standaarddeviatie. Over de mate van sociale steun vanuit de career counselor wordt verschillend gedacht. Dit is ook logisch, want de career counselorrol wordt door verschillende personen ingevuld.

De meest vrouwen die hebben meegedaan in dit onderzoek hebben geen zorg voor kinderen (55.1%), wonen samen (65.4%) en zijn WO opgeleid (65.4%). De grootste spreiding is waargenomen bij het concept deeltijd. Dit kan te verklaren zijn, omdat dit concept slechts gemeten is met één item, wat niet wegneemt dat er hierover verschillend gedacht wordt. Er zijn geen zeer opvallende scores waargenomen. Veel scores liggen rond het theoretisch gemiddelde van 3.00.

In tabel 17 is af te lezen welke concepten een samenhang vertonen ten aanzien van doorstroomambitie en bij welke concepten dat in dit onderzoek niet is aangetoond.

Tabel 17. Samenhang concepten met doorstroomambitie, gehanteerde significantieniveau = $p < .05$

Wel samenhang met doorstroomambitie	Geen samenhang met doorstroomambitie
Masculiene eigenschappen ($r = .244$).	Sociale steun organisatie
Waardering feminiene leiderschapseigenschappen ($r = .256$)	Masculiene gedragsnormen
Sociale steun career counselor ($r = .202$)	Leeftijd
Netwerkgedrag ($r = .296$)	Opleidingsniveau
De zorg voor kinderen ($r = .266$)	Work-life balans
Samenleven met een partner ($r = .209$)	Zorgtaken

In het theoretisch kader zijn de concepten geformuleerd waarmee een samenhang werd verondersteld ten aanzien van doorstroomambitie. Zoals duidelijk gemaakt in dit hoofdstuk, is deze samenhang in dit onderzoek niet bij elk concept aangetoond.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van de resultaten van dit onderzoek die in het vorige hoofdstuk uiteengezet zijn beschreven. Per empirische deelvraag zal er gekeken worden naar de conclusies van dit onderzoek. Ook hier zal de indeling sociologisch (5.1), organisatorisch (5.2) en individueel (5.3) gehanteerd worden. Tenslotte zal er nog een algemene conclusie gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek (5.4).

Door middel van de beantwoording van de empirische deelvragen (1b, 2b en 3b) zal er in dit hoofdstuk een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek:

Welke factoren zijn van invloed op de ambitie van potentiële topvrouwen binnen Accenture om door te stromen naar topposities?

Per empirische deelvraag wordt er ingegaan op de belangrijkste conclusies die uit dit onderzoek naar voren komen.

5.1 Sociologische factoren

De eerste deelvraag is gericht op de sociologische factoren, deze is als volgt geformuleerd:

1b. In hoeverre zijn de sociologische factoren die benoemd zijn in de literatuur van invloed op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen binnen Accenture?

Zoals aangegeven in het theoretisch kader zijn de sociologische factoren van invloed op de individuele en organisatorische factoren. Deze invloed is niet altijd even makkelijk vast te stellen, omdat dit veelal factoren zijn die zich op de achtergrond bevinden. Dit komt doordat dit factoren zijn die worden gekenmerkt door denkbeelden over mannen en vrouwen die heersen in de maatschappij en zodoende ook in organisaties (o.a. Eagly, 2007). Het blootleggen van deze denkbeelden is lastig te achterhalen doormiddel van een vragenlijst. Toch is getracht een aantal van deze factoren te operationaliseren, en mede daarom kunnen er een aantal conclusies getrokken worden ten aanzien van de sociologische factoren.

Ten eerste is gekeken naar de eigenschappen waarmee potentiële topvrouwen zich identificeren. Geconcludeerd kan worden dat de respondenten zich meer herkennen in zogenoemde feminiene eigenschappen. Op zich is dit een logische conclusie, dit onderzoek is alleen uitgevoerd onder vrouwen, wat de kans op deze uitkomst aannemelijk maakt. Wat opvalt is dat er een hoge score is toegekend aan de eigenschap 'independent'. Vanuit de literatuur is independent gekarakteriseerd als masculiene eigenschap, maar in het dagelijks taalgebruik wordt het begrip veelal gebruikt voor vrouwen die eigen keuzes maken. Wellicht dat het onderwerp van deze survey en de doelgroep (potentiële topvrouwen) ervoor gezorgd heeft dat hier gemiddeld genomen een hoge score aan is toegekend.

Er is een samenhang gevonden tussen masculiene eigenschappen en doorstroomambitie. Wanneer vrouwen zich meer masculiene eigenschappen toedichten hebben zij meer doorstroomambitie. Vervolgens is er gevraagd naar de denkbeelden van de vrouwen over de eigenschappen die door Accenture hoog gewaardeerd worden. Zijn dit voornamelijk masculiene of feminiene eigenschappen? Hierbij is een samenhang gevonden tussen doorstroomambitie en het denkbeeld van vrouwen dat Accenture feminiene eigenschappen positief beoordeeld als leiderschapseigenschappen.

Ten slotte is gekeken naar de denkbeelden over mannen en vrouwen en leiderschap. In dit onderzoek zijn leiderschapskenmerken niet aan gender toe te schrijven. In dit onderzoek kwamen geen uitgesproken antwoorden naar voren bij dit onderdeel en ook is er geen samenhang gevonden met doorstroomambitie.

5.2 Organisatorische factoren

Hieronder zal ingegaan worden op de organisatorische factoren en de invloed daarvan op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. De volgende empirische deelvraag is hierbij van toepassing:

2b. In hoeverre zijn de organisatorische factoren die benoemd zijn in de literatuur die van invloed zijn op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen binnen Accenture?

Belangrijk is de conclusie dat sociale steun van de career counselor samenhang vertoont met de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. De steun van een career counselor kan hierbij van groot belang zijn om ervoor te zorgen dat vrouwen in voldoende mate doorstromen naar topposities. Op het gebied van ondersteuning in de ontwikkeling van de medewerker waren de respondenten minder tevreden te noemen. Ook is er gekeken naar het netwerkgedrag. Tussen de mate van netwerkgedrag en doorstroomambitie is wel een samenhang gevonden. Vrouwen die meer netwerken hebben meer ambitie om door te stromen naar topposities. Hoewel je je bij dit verband kunt afvragen in welke richting de samenhang opgaat. Zorgt meer netwerkgedrag voor meer doorstroomambitie of zorgt meer doorstroomambitie ervoor dat iemand meer gaat netwerken?

Er is dit onderzoek is geen samenhang gevonden tussen sociale steun vanuit de organisatie en doorstroomambitie. Vervolgens is er in dit onderzoek gekeken naar de masculiniteit van gedragsnormen en de invloed daarvan op doorstroomambitie. De gedragsnormen binnen de organisatie zijn niet beoordeeld als opvallend masculien. Ook is geen samenhang gevonden tussen doorstroomambitie en masculiniteit van gedragsnormen. Wel kan de masculiniteit van gedragsnormen een verklaring zijn voor het relatief lage percentage vrouwen (21%) wat werkzaam is bij Accenture, maar dit kan ook verklaard worden door de beroepstak.

5.3 Individuele factoren

Als laatste zal ingegaan worden op de individuele factoren en de invloed daarvan op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. Hierbij hoort de volgende empirische deelvraag:

3b. In hoeverre zijn de individuele factoren die benoemd zijn in de literatuur van invloed zijn op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen binnen Accenture?

Ten eerste is er gekeken naar de zorg voor kinderen en de invloed hiervan op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. Tussen de zorg voor kinderen en doorstroomambitie is een samenhang aangetoond. Vrouwen die in dit onderzoek niet de zorg voor kinderen dragen, hebben meer doorstroomambitie. De zorg voor kinderen heeft dus een negatief effect op de doorstroomambitie van vrouwen. Ook het samenleven met een partner is van invloed op de doorstroomambitie. Wanneer een vrouw single is vertoont dit samenhang met doorstroomambitie.

De gemiddelde leeftijd van 32 jaar is vrij laag te noemen. Leeftijd en doorstroomambitie vertonen in dit onderzoek geen samenhang. Tussen opleidingsniveau en doorstroomambitie is in dit onderzoek ook geen samenhang gevonden. Wel dient hierbij aangegeven te worden dat vrijwel de gehele populatie hoog opgeleid en jong van leeftijd is.

Opvallend is dat het merendeel van de vrouwen op subtopniveau in deze organisatie voltijds werkt. De 32% van de respondenten die wel in deeltijd werkt, werkt in grote deeltijdbanen van > 24 uur. Er is geen samenhang gevonden tussen deeltijdwerk en doorstroomambitie. Ook is er in dit onderzoek geen samenhang gevonden tussen de work-life balans en doorstroomambitie. Er is gekeken naar hoe men werk en thuis met elkaar afstemt en of hierin een rolconflict wordt ervaren. De beleving van de work-life balans heeft geen invloed op de doorstroomambitie van vrouwen. Tenslotte is er gekeken naar de denkbeelden over zorgtaken en de invloed daarvan op doorstroomambitie. Er is geen samenhang gevonden met doorstroomambitie, eveneens zijn er niet veel extreme waarden toegekend aan de items die dit concept dienden te meten. Dit duidt er op dat de respondenten geen overduidelijk traditioneel moederschapsideologisch beeld hebben.

5.4 Algemene conclusie op de hoofdvraag

Zoals eerder gesteld luidt de hoofdvraag van dit onderzoek:

Welke factoren zijn van invloed op de ambitie van potentiële topvrouwen binnen Accenture om door te stromen naar topposities?

Uit de literatuuruitzetting is naar voren gekomen dat in de zoektocht naar de factoren die van invloed zijn op de doorstroom van vrouwen er veelal gekeken wordt naar het individu en/of de organisatie (Draulans, 2004). In mindere mate wordt er gekeken naar sociologische factoren (o.a. Reskin & Bielby, 2005). Maar omdat er uit relatief veel onderzoeken naar voren komt dat er sprake zou zijn van 'ongrijpbare' factoren die invloed hebben op de doorstroom van vrouwen, is er in dit onderzoek gekeken naar de sociologische factoren evenals de individuele en organisatorische

factoren. Door de invloed van sociologische factoren niet uit te sluiten is getracht een vollediger beeld te geven van de invloedrijke factoren op doorstroomambitie.

Vrouwen die zichzelf meer masculiene eigenschappen toekeunen hebben in dit onderzoek meer doorstroomambitie. Opvallend is wel dat de vrouwen die denken dat Accenture vrouwelijke eigenschappen waardeert in leiderschap meer doorstroomambitie hebben. Dit zijn de sociologische factoren vanuit de literatuur beschreven die van invloed zijn op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen van Accenture. Er is in dit onderzoek geen samenhang gevonden tussen denkbeelden over mannen en vrouwen en leiderschap.

Op het gebied van organisatorische factoren is duidelijk geworden dat steun vanuit de career counselor zorgt voor meer doorstroomambitie bij potentiële topvrouwen. Ook tussen netwerkgedrag en doorstroomambitie is een samenhang aangetoond. Er is in dit onderzoek geen samenhang aangetoond tussen sociale steun vanuit de organisatie en masculiene gedragsnormen ten aanzien van doorstroomambitie.

Ten slotte is er in dit onderzoek gekeken naar de individuele factoren en de invloed daarvan op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen van Accenture. Hieruit is naar voren gekomen dat de zorg voor kinderen en single zijn of niet samenwonend van invloed is op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. Leeftijd en opleidingsniveau vertonen geen samenhang ten aanzien van de doorstroomambitie. Ook is er in dit onderzoek geen samenhang gevonden tussen doorstroomambitie enerzijds en deeltijdwerk, work-life balans en zorgtaken anderzijds.

In dit onderzoek werd veronderstelt dat de factoren die van invloed zijn op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen onder te verdelen is op het niveau van sociologisch, organisatorisch en individueel. Wat dit onderzoek duidelijk heeft gemaakt is dat alle drie de niveaus, in meer of mindere mate, van invloed zijn op doorstroomambitie van potentiële topvrouwen binnen Accenture. Doorstroomambitie wordt in dit onderzoek dus beïnvloed vanuit verschillende factoren. Zoals Draulans (2004) stelde, zou het gebrek aan doorstroom van vrouwen naar topposities veroorzaakt worden *of* door de vrouwen zelf *of* door de organisatie. Dit onderzoek laat zien dat het *en-en* is; er zijn individuele- en organisatiefactoren van invloed op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. En ook dat er factoren zijn die sociologisch van aard zijn, niet altijd zichtbaar, maar wel van invloed. Daarbij dient ook nog te worden vermeld dat er wellicht nog meer factoren zijn die samenhang vertonen met de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen.

6. Discussie

In het vorige hoofdstuk zijn de conclusies van de resultaten van dit onderzoek beschreven en is antwoord gegeven op de empirische deelvragen van dit onderzoek. In dit hoofdstuk zal er gekeken worden in hoeverre deze resultaten overeenkomen met de literatuur. De conclusies vanuit de theoretische deelvragen zullen vergeleken worden met de conclusies die in het vorige hoofdstuk beschreven zijn. Eerst komen de sociologische factoren aan bod (6.1), vervolgens de organisatorische factoren (6.2) en als laatste de individuele factoren (6.3). Ook zal er in dit hoofdstuk ter evaluatie een beschouwing gegeven worden op het onderzoek (6.4).

6.1 Sociologische factoren

Wat opvalt is dat er een samenhang is gevonden tussen masculiene eigenschappen en doorstroomambitie. Vrouwen die zichzelf meer kenmerken als masculien hebben meer doorstroomambitie. Vanuit de literatuur wordt gesteld dat van vrouwen verwacht wordt dat ze aardig zijn, en als zij een mannelijke stijl van leidinggeven hanteren, zij veelal negatief beoordeeld worden (Rudman & Phelan, 2008). Hier zit een spanningsveld, want wanneer vrouwen optreden zoals van vrouwen verwacht wordt, kunnen zij gezien worden als een incompetente vrouw. Dat de respondenten in dit onderzoek zichzelf masculiene waarden toekennen en dat hierbij een relatie is te zien met hun doorstroomambitie kan eveneens verklaard worden vanuit de literatuur. Voor topposities zijn veelal leiderschapseigenschappen gewenst en deze eigenschappen zijn veelal mannelijk (King, 2006). De respondenten uit dit onderzoek vervullen al posities op een relatief hoog niveau, dit kan ook een verklaring zijn waarom zij meer masculiene waarden toekennen aan zichzelf en dit samenhang heeft met de doorstroomambitie.

Interessant is dat dit onderzoek eveneens laat zien dat vrouwen zich in hogere mate vrouwelijke eigenschappen toedichten. Dit geeft wellicht het spanningsveld weer tussen de vrouwelijke eigenschappen die gewenst zijn bij een vrouw, en de masculiene eigenschappen die volgens de literatuur veelal gewenst zijn van een leider (Rudman & Phelan, 2008).

Ook de volgende conclusie sluit daarbij aan. De respondenten geven een hogere score aan masculiene eigenschappen als de eigenschappen waarvan ze denken dat de organisatie deze in leiderschap waardeert. Terwijl de vrouwelijke respondenten in grotere mate feminiene eigenschappen aan zichzelf toedichten.

Wat wel opvalt is dat er een samenhang is gevonden tussen doorstroomambitie en de perceptie dat Accenture feminiene eigenschappen waardeert in leiderschap. De respondenten uit dit onderzoek die denken dat Accenture feminiene eigenschappen als positieve leiderschapseigenschappen waardeert, hebben meer doorstroomambitie. Dat blijkt uit de significantie die hierbij is waargenomen. Dit is opvallend, want vanuit de literatuur is duidelijk geworden dat leiderschap vaak gezien wordt in termen van masculiene eigenschappen (Avolio e.a., 2009). Eveneens blijkt uit de literatuur, dat de roep om vrouwelijk leiderschap toeneemt (Eagly, 2007). Wellicht denken sommige potentiële topvrouwen hier ook zo over. Het is in ieder geval zo dat potentiële topvrouwen die

denken dat Accenture feminiene leiderschapseigenschappen waardeert, meer doorstroomambitie laten zien.

In de literatuur wordt gesteld dat vrouwen zowel als mannen, kritisch zijn ten aanzien van vrouwelijk leiderschap, en dit leiderschap veelal negatief wordt geëvalueerd (Johnson e.a., 2006).

In dit onderzoek zijn geen uitgesproken antwoorden naar voren gekomen bij dit onderdeel en ook is er geen samenhang gevonden met doorstroomambitie. Het kan betekenen dat potentiële topvrouwen in deze organisatie, zowel vrouwen en mannen evengoed een leiderschapspositie zien vervullen.

6.2 Organisatorische factoren

In de theorie is gesteld dat steun vanuit de organisatie een belangrijke hulpbron is op het werk, en invloed heeft op de beleving van het werk door medewerkers (Ng & Sorensen, 2008). In dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen sociale steun van de career counselor en sociale steun van de organisatie. Volgens Ng & Sorensen (2008) kunnen vrouwen een sterkere voorkeur hebben voor relaties waarbij zij sociale steun ervaren. Hoewel dit onderzoek geen verschil tussen mannen en vrouwen kan aantonen, is wel aangetoond dat sociale steun vanuit de career counselor belangrijk is voor de doorstroomambitie van vrouwen.

Steun vanuit de organisatie kan vertaald worden in work-life programma's. Er is in dit onderzoek geen samenhang gevonden tussen steun vanuit de organisatie en doorstroomambitie. Op zich kan dit een logische conclusie zijn. Binnen Accenture zijn veel voorzieningen waar medewerkers gebruik van kunnen maken ten aanzien van hun work-life balans, zoals bijvoorbeeld thuis werken en flexibele werktijden. Desondanks kan het zijn dat er weinig gebruik gemaakt wordt van deze programma's. Hoewel er terecht kan worden gezegd dat de sociale steun vanuit de organisatie geen invloed heeft op de doorstroomambitie, is te overdenken in hoeverre sociale steun vanuit de career counselor hier invloed op heeft. Het feit dat steun vanuit de career counselor wel invloed heeft op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen, kan indiceren dat het aanbod van work-life programma's niet ter discussie staat, maar wel de steun die een potentiële topvrouw krijgt vanuit de career counselor om hier gebruik van te maken. De career counselor kan gezien worden als de 'agent' van het HR beleid. Zij spelen een belangrijke rol in de vertaling en toepassing van het beleid (Purcell & Hitchinson, 2007: 7). Een organisatie kan genoeg verlofmogelijkheden bieden, maar de career counselor kan deze niet ondersteunen. Bijvoorbeeld wanneer vrouwen een promotie nastreven, durven ze geen verlof op te nemen, omdat ze bang zijn dat dit van invloed is op hun promotiekansen (Liff & Ward, 2001).

Volgens Vianen & Fischer (2002) vormt de masculiene cultuur één van de kernelementen die de doorstroom van vrouwen beperkt. Zoals in hoofdstuk 3 aangegeven, is Accenture van oorsprong een Amerikaans bedrijf waarin, mede daardoor, masculiene gedragsnormen verwacht kunnen worden. Ook uit de oriënterende interviews is naar voren gekomen dat Accenture van nature veel masculiene waarden heeft. Toch is er geen positieve, dan wel negatieve, samenhang gevonden tussen doorstroomambitie en masculiene gedragsnormen. Dit kan verklaard worden doordat vrouwen die ervoor kiezen om bij Accenture te gaan werken weten dat er in de organisatie masculiene

gedragsnormen heersen. De potentiële topvrouwen werken al binnen de context van Accenture, dus wanneer de mate van masculiniteit van de gedragsnormen hun niet aanspreekt, zullen zij al eerder kiezen voor een andere organisatie. Het lijkt er dus niet op dat de masculiniteit van gedragsnormen hen tegenhoudt in hun doorstroomambitie.

Netwerkgedrag kan ervoor zorgen dat vrouwen de top van een organisatie bereiken (Forret & Dougherty, 2004). In het theoretische gedeelte van dit onderzoek is aangegeven dat netwerkgedrag voor mannen en vrouwen anders kan uitwerken. Dit is in dit onderzoek niet nagegaan, omdat er gekeken is naar de invloed van netwerken op doorstroomambitie van potentiële topvrouwen en de doelgroep mannen hierdoor buiten beschouwing is gelaten. De respondenten gaven de hoogste score aan de vraag of zij regelmatig met hun career counselor gingen lunchen. In veel mindere mate waren zij actief lid van de personeelsvereniging Accentric. Zoals gesteld wordt door Forret & Dougherty (2004) is netwerken een individuele poging om relaties te ontwikkelen en te onderhouden met anderen waarvan verwacht wordt dat deze persoon ze kan helpen in hun carrière. Dit komt overeen met het gevonden resultaat in dit onderzoek dat er hoger wordt gescoord op netwerkactiviteiten ten aanzien van de relatie met de career counselor.

6.3 Individuele factoren

Op basis van de literatuur is geconcludeerd dat kinderen een negatief effect hebben op de carrières van vrouwen (Portegijs e.a., 2008). Dit is in overeenstemming met de resultaten van dit onderzoek.

Volgens de literatuur zou leeftijd een rol spelen bij vrouwen en hun arbeidsparticipatie. In de eerste fase van de carrière is de primaire focus op werk dat uitdagend moet zijn, voornamelijk van belang (Mainiero & Sullivan, 2005). In dit onderzoek is de gemiddelde leeftijd van de respondenten vrij laag, waardoor deze conclusie niet helemaal opgaat. Er zit weinig spreiding in de leeftijd van de respondenten en daarom is de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen binnen deze organisatie lastig te vergelijken is met vrouwen uit een heel andere levensfase. Wel kan gesteld worden, dat binnen deze organisatie, de gemiddelde leeftijd van potentiële topvrouwen rond de 32 jaar ligt.

Vanuit de literatuur is gesteld dat vrouwen met een partner gemiddeld minder uren werken dan vrouwen zonder partner (Van Engen e.a., 2009). Deze conclusie is in dit onderzoek niet onderzocht. Wat van belang is voor dit onderzoek is de invloed van een partner op de doorstroomambitie. In dit onderzoek is gebleken dat wanneer een vrouw single is of niet samenwoont, meer doorstroomambitie heeft. Een reden hiervoor kan zijn dat alleenstaande vrouwen logischerwijs vaker werken, omdat dit financieel noodzakelijk is (Van Engen e.a., 2009).

Ook is er in dit onderzoek gekeken naar opleidingsniveau in relatie met doorstroomambitie. Vrouwen die een hogere opleiding genoten hebben zouden meer participeren in uren op de arbeidsmarkt (Dijkgraaf & Cloin, 2009). Aangezien de respondenten in dit onderzoek vrijwel allemaal hoogopgeleid zijn is er weinig sprake van variatie waardoor het niet mogelijk is de doorstroomambitie van hoog opgeleide potentiële topvrouwen te vergelijken met lager opgeleide

potentiële topvrouwen. Wat in de literatuur gesteld wordt over opleiding kan in dit onderzoek niet worden bevestigd.

Er is geen samenhang gevonden tussen deeltijdwerk en doorstroomambitie. Vanuit de literatuur wordt gesteld dat de hoeveelheid gewerkte uren samenhangt met de doorstroom van vrouwen naar topposities (Ng & Sorensen, 2005). Deze samenhang is in dit onderzoek niet aangetoond, omdat vrijwel alle respondenten fulltime werken. De 32% van de vrouwen die wel in deeltijd werken, werkt in grote deeltijdbanen van > 24 uur.

De work-life balans is de meest belangrijkste barrière voor vrouwen ten aanzien van het accepteren van een toppositie (Vianen & Fischer, 2002). In dit onderzoek is geen samenhang gevonden tussen work-life balans en doorstroomambitie. Dat is op basis van de literatuur opmerkelijk. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat vrouwen binnen deze organisatie geen rolconflict ervaren, of deze wel ervaren, maar dit hen niet weerhoudt om de ambitie te hebben door te stromen naar topposities. Het is mogelijk dat dit rolconflict niet zo'n grote barrière is als de literatuur doet vermoeden, of ze hebben het idee, dat hoe hoger de functie, hoe beter de work-life balans is.

Tenslotte is er gekeken naar de denkbeelden over zorgtaken en de invloed daarvan op doorstroomambitie. Er is geen samenhang gevonden met doorstroomambitie, eveneens zijn er niet veel extreme waarden toegekend aan de items die dit concept dienden te meten. Het lijkt er op dat de respondenten geen overduidelijk traditioneel moederschapsideologisch beeld hebben. Zoals in de literatuur gesteld, zou dit betekenen dat zij een minder traditionele moederschapsideologie aanhouden (Van Engen e.a., 2009). De onderzoekspopulatie in dit onderzoek zijn vooral jonge, hoog opgeleide vrouwen. En dat komt ook overeen met wat er eerder in de literatuur gesteld is; jonge, hoog opgeleide vrouwen hebben veelal een moderne opvatting over de taakverdeling (Portegijs e.a., 2008). Uit de gemiddelde antwoorden van de respondenten valt op te maken dat de conclusie van de literatuur overeenkomt met de werkelijkheid bij Accenture; vrouwen zien het moederschap niet meer als aangeboren taak, maar als gedeelde verantwoordelijkheid voor mannen en vrouwen.

6.4 Beschouwing van dit onderzoek

Zoals de meeste onderzoeken, kent ook dit onderzoek beperkingen. Deze beperkingen zullen hieronder per thema worden weergegeven en waar mogelijk worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

Onderzoekspopulatie

In dit onderzoek vormden de potentiële topvrouwen van Accenture de populatie van onderzoek. Doordat er één organisatie betrokken is in dit onderzoek zijn de resultaten slechts generaliseerbaar ten aanzien van de potentiële topvrouwen binnen Accenture. De organisatorische factoren vormden één van de onderdelen in deze studie. Om reden dat deze factoren organisatieafhankelijk zijn, kunnen de resultaten niet gegeneraliseerd worden naar andere organisaties. Om een uitspraak te kunnen doen over potentiële topvrouwen in het algemeen, zou dit onderzoek uitgevoerd dienen te worden bij verschillende organisaties, waarbij de organisatiefactoren specifiek in kaart moeten

worden gebracht. Per organisatie zouden de organisatiespecifieke factoren in kaart moeten worden gebracht, zoals in dit onderzoek is gedaan voor Accenture.

Een tweede beperking van de onderzoekspopulatie is dat deze 'slechts' 187 betrof, waarvan er 42% heeft meegewerkt aan de vragenlijst. Doordat dit een relatief kleine populatie betreft, is de samenhang tussen de concepten en doorstroomambitie lastiger aan te tonen. In dit onderzoek vertonen bepaalde concepten samenhang met doorstroomambitie waar andere concepten dit niet deden. Wanneer dit onderzoek uitgevoerd zou zijn bij een grotere populatie, zouden wellicht andere verbanden gevonden zijn.

Gemeten factoren

Een andere beperking in dit onderzoek wordt gevormd door de concepten die zijn gemeten. Er is gebruik gemaakt van de indeling individueel, organisatorisch en sociologisch. Onder deze niveaus zijn verschillende concepten geschaard. Hierbij is getracht de meest voorkomende factoren uit de literatuur mee te nemen in dit onderzoek. Toch komen uit de literatuur nog meer factoren naar voren (bijvoorbeeld het zelfbeeld van vrouwen) die van invloed kunnen zijn op de doorstroomambitie van vrouwen. De 'lijst' van invloedrijke factoren is niet in totaliteit bekend, dus moesten er keuzes gemaakt worden ten aanzien van de invloedrijke factoren. Dit onderzoek heeft juist een bijdrage geleverd aan het definiëren van deze factoren. De afweging bij het wel of niet onderzoeken van bepaalde factoren, is gedaan op grond van literatuurstudie. Factoren die vaak genoemd worden als invloedrijke factoren zijn in dit onderzoek onderzocht. Nu in dit onderzoek is aangetoond dat er factoren op zowel sociologisch, organisatorisch en individueel niveau invloed hebben op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen, is het zinvol om in vervolgonderzoek deze indeling aan te houden.

Sociologische factoren

De invloed van de sociologische factoren vormen een verrijking voor dit onderzoek, maar tevens ook een beperking. Ten eerste is het een verrijking geweest in dit onderwerp van onderzoek omdat dit veelal onzichtbare factoren betreft die wel van grote invloed kunnen zijn op de keuzes van een organisatie of een individu. De beperking wordt eigenlijk al geïndiceerd door de term 'onzichtbare factoren'. Dit geeft al aan dat deze factoren vrij lastig in kaart te brengen zijn. Deze beperking, is in dit onderzoek geprobeerd in te perken door voorafgaand aan het kwantitatieve onderzoek interviews te laten plaatsvinden met een aantal respondenten. Wel zou vervolgonderzoek deze trend voort kunnen zetten door naast het kwantitatieve gedeelte een kwalitatieve interviewstudie te doen.

7. Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk zullen de aanbevelingen ten behoeve van de doorontwikkeling van het diversiteitsbeleid van Accenture uiteengezet worden. Allereerst zal er worden ingegaan op de reden om de onderzoeksresultaten in een paneldiscussie te bespreken (7.1). Vervolgens zal er beknopt ingegaan worden op het huidige beleid en wat daar nog aan verbeterd kan worden (7.2). Daarna zullen er diverse aanbevelingen gedaan worden ten aanzien van de doorontwikkeling van het diversiteitsbeleid van Accenture (7.3). Als laatste zal er kort ingegaan worden op de implementatie van de aanbevelingen (7.4).

7.1 Paneldiscussie

Accenture is al vrij actief op het gebied van gender diversiteit. Diverse initiatieven en instrumenten zijn al ingezet ter bevordering van meer gender diversiteit in de organisatie. Desondanks blijft het aandeel vrouwen in de organisatie niet in voldoende mate toenemen, voornamelijk op de hogere niveaus. Om die reden is het verstandig om het huidige beleid te evalueren, zodat nagegaan kan worden waarom deze maatregelen niet in voldoende mate zorgen voor een aantoonbare stijging van het aantal vrouwen op hogere posities.

Om ervoor te zorgen dat de aanbevelingen zo goed mogelijk aansloten bij de huidige situatie van Accenture is een paneldiscussie georganiseerd. Het huidige beleid en de aanbevelingen die vanuit de literatuur vertaald zijn naar de situatie van Accenture, zijn besproken in een zogeheten paneldiscussie. De paneldiscussie vond plaats op 4 juli 2011. Het panel bestond uit twee potentiële topvrouwen (waarvan één tevens OR lid), één diversity representative, één HR representative en de onderzoeker. Vooraf aan deze sessie zijn de conclusies uit het onderzoek en opgestelde aanbevelingen doorgemaild naar het panel. De input van de paneldiscussie is gebruikt voor het opstellen van de definitieve versie van de aanbevelingen ten behoeve van dit onderzoek.

7.2 Evaluatie huidig diversiteitsbeleid

Vanuit de literatuur komen een aantal aanbevelingen naar voren, die binnen Accenture al in meer of mindere mate zijn ingezet. Er worden diverse faciliteiten geboden ter bevordering van meer gender diversiteit. Hieronder zullen een aantal punten uit het huidige beleid uitgelicht worden, met een puntsgewijs advies wat is voortgekomen uit de bespreking van het beleid met de paneldiscussie.

Mentoring: elke (nieuwe) medewerker kan ervoor kiezen om mentorbegeleiding aan te vragen.

- Mentoring standaard in elke workforce mogelijk maken, dit is nu niet het geval.
- Niet alle medewerkers zijn bekend met mentoring en de toegevoegde waarde hiervan. Het is aan te bevelen om de toegevoegde waarde van mentoring actiever te promoten.

Coaching: elke medewerker kan begeleiding van een coach (vanuit Accenture of daarbuiten) aanvragen.

- Ook de mogelijkheden rondom coaching is niet bij alle medewerkers bekend. Net als mentoring geldt hier het advies dat het aan te bevelen is om dit actiever te promoten en de toegevoegde waarde hierbij inzichtelijk maken.

Rolmodellen: vrouwelijke rolmodellen binnen Accenture.

- Zijn niet in voldoende mate zichtbaar; lastig om een diversiteit aan rolmodellen te vinden die zowel masculiene als feminiene eigenschappen promoten.
- Rolmodellen niet alleen op Senior Executive niveau zoeken, maar deze ook op lagere niveaus in kaart brengen en promoten.
- Support van career counselor in het vinden van het rolmodel wat bij iemand past.

Netwerkevents: specifieke events voor vrouwen of gemengd rondom diversity thema's.

- Diversiteit kan bepaalde (negatieve) verwachtingen oproepen bij zowel mannen als vrouwen. Netwerkevents rondom thema diversiteit vertalen/verpakken in een ander soort thema. Hierdoor kunnen mannen en ook vrouwen eerder enthousiast gemaakt worden.
- Netwerk events organiseren in kleine groepen. Bij dit soort events kunnen medewerkers opener praten over waar je tegenaan loopt in je carrière en work-life balans, ervaringen uitwisselen, zonder bang te hoeven zijn voor eventuele carrière schade.

Flexibele werktijden/work-life balans: faciliteiten ter bevordering van het nieuwe werken.

- Ter bevordering van de work-life balans is de aanbeveling vanuit HR gedaan om vergaderingen tussen 10.00 en 15.00 uur in te plannen gepland worden, dit ook realiseren.
- Er zijn veel ondersteunende voorzieningen binnen Accenture, maar er wordt nog nauwelijks gebruik van gemaakt. Aan te bevelen is het om de communicatie hierover te bevorderen. Dit kan middels 'succesverhalen', werknemers wijzen op de mogelijkheden bijvoorbeeld door de career counselor hierop te wijzen.

Gender diversity intranet site: specifieke intranetsite waar gender specifieke thema's aan bod komen.

- De site voor gender is niet up to date. Deze site up to date maken, dit geeft de indruk dat (gender) diversiteit nog steeds een actueel thema is waar de organisatie aandacht aan wil besteden.
- Wellicht gebruiken om issues te bespreken specifiek voor vrouwen zoals work-life balans, visibility tips etc. Dit kan bijvoorbeeld op een (anoniem) forum.

7.3 Doorontwikkeling diversiteitsbeleid

Ten behoeve van de doorontwikkeling van het diversiteitsbeleid van Accenture, zullen hieronder een aantal thema's behandeld worden met specifieke aanbevelingen.

Diversiteitbewustwording

Doel: steun van het management voor realisatie gender diversiteit

Uit verschillende onderzoeken (de Vries e.a., 2007, Schein, 2007, Talent naar de top, 2011) komt naar voren dat steun van het topmanagement misschien wel de belangrijkste voorwaarde is voor een effectief diversiteitsbeleid. Hoe om te gaan met een divers team? Van nature vinden mensen het niet prettig om met mensen om te gaan die 'anders' zijn. In organisaties worden mede daarom stelselmatig minder vrouwen aangenomen. De vries e.a. (2007) geven aan dat onderzoek aantoont dat vaak kandidaten worden aangenomen die lijken op de zittende (of vertrekkende) medewerkers in de betreffende functie. Men zoekt iemand waar men aan gewend is (De vries e.a., 2007: 15). De vraag is dan ook: worden managers hier bewust van gemaakt?

En anderzijds, het leren erkennen van de voordelen van verschillende leiderschapsstijlen. In de leiderschapstraining zou een diversiteitelement ingebouwd kunnen worden om managers bewust te maken van hun eigen beelden over andere (groepen) mensen. Dit kan bijvoorbeeld via een training of intervisie, maar ook door samen te werken met mensen die 'anders' zijn (De vries e.a., 2007: 38). Om deze bewustwording in het 'DNA' van de organisatie te krijgen, is het aan te bevelen hier aandacht aan te besteden op alle niveaus. Men begint onderaan de managementladder, maar kruipt vervolgens omhoog.

- Diversiteitselement in leiderschapstraining inbouwen

Concrete doelen stellen voor senior executives

Doel: senior executives committeren door concrete doelen te verbinden aan het diversiteitsbeleid

Ondanks de ondertekening van de charter Talent naar de Top zijn er nog steeds te weinig vrouwen werkzaam op topniveau bij Accenture. Accenture wil in 2013 dat er 20% vrouwen werkzaam is op topposities, om dit te behalen is het aan te bevelen om hier scherpere doelstellingen aan te verbinden.

De commissie Monitoring van Talent naar de Top heeft Royal Haskoning vorig jaar benoemd als aansprekend voorbeeld (Talentnaardetop.nl/2, 2011). Benoemingswaardig is dat zij een interne charter heeft opgesteld met eigen kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen in hetzelfde format als het overkoepelende charter van Talent naar de Top. Ook binnen Accenture zou dit een positieve bijdrage kunnen leveren aan het behalen van de charterdoelstellingen. Hierop verder bordurend is het zinvol om de Senior Executives zelf, met behulp van HR of het diversiteitsteam, een eigen charter te laten opstellen. Vanzelfsprekend zal hier rekening gehouden dienen te worden met de functies en beroepstak, omdat het voor de ene workforce makkelijker zal zijn als voor de andere om aan

bepaalde doelstellingen te voldoen. In het stellen van de doelstellingen dient hier rekening mee worden gehouden. Uiteindelijk zijn de Senior Executives verantwoordelijk voor het behalen van hun deeldoelstellingen ten aanzien van de overkoepelende charter. Ook kan er op deze manier beter zichtbaar worden gemaakt dat zij zich committeren aan de diversiteitsdoelstellingen.

- Zowel kwalitatieve als kwantitatieve diversiteitsdoelstellingen opstellen in een charter per workforce die binnen een bepaald tijdsbestek gerealiseerd moeten worden
- Senior Executive hier verantwoordelijk voor maken

Waardering feminiene eigenschappen inzichtelijk maken

Doel: meer evenwicht in waardering van feminiene en masculiene eigenschappen

Vrouwen die het idee hebben dat Accenture feminiene eigenschappen in hoge mate waardeert als leiderschapseigenschappen hebben meer doorstroomambitie. Om die reden is het aan te bevelen de feminiene eigenschappen die binnen Accenture hoog gewaardeerd worden inzichtelijk te maken voor alle medewerkers. De veronderstelling is dat dit de doorstroomambitie van andere vrouwen ook kan stimuleren. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door, in een projectplan, naast de zogenaamde 'social styles' (dominante werkstijl) aan te geven welke eigenschappen (masculien en feminien) gewenst zijn voor een bepaald project.

- Inzichtelijk maken welke feminiene en masculiene eigenschappen binnen Accenture in hoge mate gewaardeerd worden.
- De toegevoegde waarde zichtbaar maken voor degene die het projectplan opstelt zodat deze persoon de masculiene en feminiene eigenschappen weer kan geven in het projectplan.

Vertaling beleid door career counselor

Doel: rol career counselor als vertaler beleid verbeteren

Sociale steun is in dit onderzoek vertaald naar sociale steun vanuit de organisatie (dus bijv. work-life programma's) en sociale steun vanuit de career counselor. Dit laatste blijkt samenhang te vertonen met de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. Binnen Accenture zijn veel voorzieningen waar medewerkers gebruik van kunnen maken ten aanzien van work-life balans, zoals bijvoorbeeld thuis werken en flexibele werktijden. Desondanks wordt er te weinig gebruik van gemaakt van deze programma's. Bijvoorbeeld omdat vrouwen die een promotie nastreven, geen verlof opnemen omdat ze bang zijn dat dit van invloed is op hun promotiekansen (Liff & Ward, 2001). Dit wordt erkend door het panel, en ook de redelijk negatieve score op de steun van de career counselor wijst hierop. Daarom is het zinvol om de rol van de career counselors ten aanzien van de diversiteitsdoelstellingen in kaart te brengen. En daarbij geldt het advies om ook de beoordelingscriteria aan te scherpen.

- Career counselors bewust maken van hun rol als vertaler van het HR beleid.
- Duidelijkere richtlijnen ten aanzien van de rol career counselors.

- Peopleskills die van belang zijn in de functie van career counselor concreet maken en daarbij verdient het de voorkeur deze ook op regelmatige basis te beoordelen.
- Extra aandacht besteden aan vaardigheden career counselor gericht op steun in ontwikkeling van medewerkers.
- Rol career counselor monitoren: verloopcijfers, tevredenheid, ziekte etc.
- Inzichtelijk maken hoe en wanneer een medewerker zijn of haar career counselor kan beoordelingen.
- De leadership survey vindt nu 1x in de twee jaar plaats, deze in ieder geval ieder jaar plaats te laten vinden en de voorkeur gaat uit naar 1x in het halfjaar.

Zicht op de pijplijn krijgen

Doel: voldoende potentieel vrouwelijk talent voor topposities waarborgen

Het blijkt dat vrouwen minder snel solliciteren naar een leidinggevende functie dan mannen. Vrouwen willen vaak eerst weten of de organisatie hen geschikt acht voor de invulling van de functie. Een vergelijkbaar mechanisme speelt zich af bij mensen die zijn opgegroeid in een collectivistische cultuur. In zo'n cultuur is het ongepast om jezelf op de voorgrond te plaatsen (TNO, 2007: 15).

Binnen Accenture wordt een zogenaamde 'potential grid' toegepast vanaf managementniveau. Hierbij bepaalt HR, in samenspraak met de Senior Executives, welke medewerkers potentieel talent zijn, en welke medewerkers hier in mindere mate voor in aanmerking komen.

Naast de 3R (right role, right cliënt and right sponsor) methode die binnenkort bij Accenture uitgerold wordt, verdient het de voorkeur om daarnaast ook de potential grid toe te passen op alle niveaus in de gehele organisatie. De 3R methode dient inzicht te geven in het potentieel vrouwen en of zij nog op de juiste plek zitten en de potential grid draagt daar eveneens aan bij. Deze methoden kunnen gecombineerd worden of de 3R methode kan voorafgaand aan de potential grid worden toegepast.

Indien er in alle lagen van de organisatie aandacht besteed wordt aan het 'ranken' van potentieel talent, dan is de verwachting dat er na een aantal jaren, voldoende vrouwen gerankt in de pijplijn zitten die bekwaam zijn voor de invulling van een hogere managementfunctie. Zo zal het idee van - er zijn niet voldoende geschikte vrouwen te vinden - over een paar jaar niet meer aangewend kunnen worden.

- Pas de potential grid in alle lagen van de organisatie toe zodat de pijplijn gevuld is met voldoende potentieel toptalent.

Loopbaan managen/herintreden vergemakkelijken

Doel: de terugkeer van vrouwen na zwangerschapsverlof vergemakkelijken

De zorg voor kinderen blijkt een negatieve invloed te hebben op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. Wat kan de organisatie doen om ervoor te zorgen dat dit niet zo hoeft te zijn?

Uit de resultaten blijkt dat het niet hebben van de zorg voor kinderen een positief effect heeft op de doorstroomambitie van potentiële topvrouwen. Vrouwen met kinderen hebben volgens deze resultaten minder doorstroomambitie. Ook uit een aantal oriënterende interviews en gesprekken met potentiële topvrouwen is gebleken dat de terugkeer naar werk soms als lastig wordt ervaren na zwangerschapsverlof. Men had het gevoel alleen te staan en 'vergeten' te zijn door de organisatie. Vervolgens moesten zij zich 'terugvechten' naar hun rol die zij voor de zwangerschapsverlof vervulden. Door in de organisatiefactoren een aanpassing te doen, kan dit ervoor zorgen dat het voor het individu makkelijker wordt om de zorg voor kinderen en werk te combineren.

- Contact tijdens verlof in stand houden met de organisatie door career counselor.
- Voordat de zwangerschapsverlof aanbreekt, een duidelijk (terugkeer)programma opstellen.
- Een simpel gebaar als een bloemetje bij terugkeer; men kan hierdoor het gevoel krijgen weer welkom te zijn.

Ondersteuning bij bewustwording visibility

Doel: ondersteunen van verbetering visibility van vrouwen

Visibility wordt bij Accenture gezien als het zichtbaar maken van jezelf en je individuele prestaties. Het visible maken van jezelf binnen Accenture blijkt erg belangrijk te zijn. In de oriënterende interviews en de paneldiscussie kwam dit onderwerp steeds weer terug. Zij stellen dat vrouwen van nature minder goed zijn in het visible maken van zichzelf en hun prestaties, ook de literatuur ondersteunt dit (o.a. Eagly, 2007). Dit kan tot gevolg hebben dat het direct of indirect van invloed is op de beoordeling van vrouwen en logischerwijs ook op hun doorstroom. Om die reden is het van belang ook aan dit thema extra aandacht te besteden in de doorontwikkeling van het diversiteitsbeleid.

Het is aan te bevelen om medewerkers die dit lastig vinden, of waarvoor dit ongebruikelijk is, te ondersteunen. Het is zinvol om de career counselor hierbij te betrekken zodat deze hier tijd en aandacht aan kan besteden bij aantreding van een nieuwe medewerker. Zeker omdat de instroom van nieuwe medewerkers veelal jonge mensen betreft die rechtstreeks uit de collegebanken komen, en het niet voor hen allemaal vanzelfsprekend is om dit te doen.

- (Nieuwe) medewerkers die het lastig vinden zichzelf visible te maken ondersteuning aanbieden.
- Dit kan doormiddel van een training, maar ook een handleiding via intranet of in gesprekken met de career counselor.

7.4 Implementatie aanbevelingen

Bovenstaande aanbevelingen zijn globaal geformuleerd en Accenture dient daar verdere invulling aan te geven. Een aantal aanbevelingen zijn gericht op de korte termijn, voornamelijk de aanbevelingen die uit de evaluatie van het huidige beleid zijn gekomen. Ook zijn er aanbevelingen die verdere ontwikkeling nodig hebben en lange termijn gericht zijn. Sowieso is het zinvol om een overzicht te maken van de diversiteitsdoelstellingen met de concrete acties, verantwoordelijke en de status en dit op regelmatige basis te evalueren. In bijlage 4 zijn de aanbevelingen schematisch weergegeven met een implementatietermijn en verantwoordelijken. Op den duur dienen bovenstaande aanbevelingen er mede voor te zorgen dat de diversiteitsdoelstellingen behaald worden. Hopelijk betekent dit, dat er in 2013 voldoende talentvolle vrouwen zichtbaar zijn op topposities en daarmee de doelstellingen van de Charter Talent naar de Top behaald worden.

Literatuurlijst

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009), Women in the boardroom and their impact on governance and performance, *Journal of Financial Economics*, 94, 291 – 309.
- Avolio, B. J., Mhatre, K., Norman, S. M. & Lester, P. (2009), The Moderating Effect of Gender on Leadership Intervention Impact, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (4), 325 – 341.
- Baruch, Y. (2006), Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review*, 16, 125 – 138.
- Benschop, Y. (2001), Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance, *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1166 – 1181.
- Boeije, H. R., Hart, H., 't & Hox, J. J. (2009), *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam: Boom.
- Booth, A. L., Francesconi, M. & Frank, J. (2003), A sticky floors model of promotion, pay, and gender, *European Economic Review*, 47, 295 – 322.
- Boselie, P. (2010), *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.
- Commissie Monitoring, Talent naar de Top (2010), Monitoring Talent 2009.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001), The Glass Ceiling Effect, *Social Forces*, 80 (2), 655 – 682.
- Dijkgraaf, M. & Cloin, M. (2009), Een typologie van vrouwen en betaald werk, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(2), 228 – 242.
- Draulans, V. (2004), Glazen plafond, realiteit of mythe? Een genderanalyse van leidinggevendenden, *Vrouwen naar de top*, 8 (4) 1 – 13.
- Duehr, E. E. & Bono J. E. (2006), Men, Woman, and Managers: Are stereotypes finally changing?, *Personnel Psychology*, 59(4), 815 – 846.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003), The female leadership advantage: An evaluation of the evidence, *The Leadership Quarterly*, 14, 807 – 834.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt & M. C., Engen, M. L. (2003), Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analyses Comparing Women and Men, *Psychological Bulletin*, 129 (4), 569 – 591.
- Eagly, A. H. (2007) Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions, *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1 – 12.
- Engen, M. L. van, Dijkers, J. S. E., Vinkenburg & C. J., Rooy, E. P. de (2009), Carrièresucces van vaders en moeders: de rol van moederschapsideologie, werk-thuis-cultuur en werk-thuis-arrangementen, *Gedrag en Organisatie*, 22 (2), 146 – 171.

- Fels, A. (2004) – Do Women Lack Ambition?, *Harvard Business Review*, 1 – 10.
- Forret, M. L. & Dougherty, T. W. (2004), Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?, *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 419 – 437.
- Herring, C. (2009), Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity, *American Sociological Review*, 74, 208 – 224.
- Hewlett, S. A. & Buck Luce, C. (2005) Off-Ramps and On-Ramps, Keeping Talented Women on the Road to Success, *Harvard Business Review*, 1-11.
- Hillman, A. J., Shropshire & C., Cannella A., A., (2007), Organizational predictors of women corporate boards, *Academy of Management Journal*, 50 (4), 941 – 952.
- Holt, C. L. & Ellis, J. B. (1998), Assessing the Current Validity of the Bem Sex-Role Inventory, *Sex Roles*, 39 (11/12), 929 - 941
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S. & Reichard, R. J. (2008), The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders, *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 106, 39 – 60.
- Lawless, J. L. & Fox, R. L. (2005), *It Takes a Candidate: Why Women Don't Run for Office*, Cambridge University Press.
- Leisink, P.L.M. & Knies E. (2011), 'Line managers' support for older workers', *International Journal of HRM*.
- Liff, S. (1999), Diversity and equal opportunities: room for a constructive compromise?, *Human Resource Management Journal*, 9 (1), 65 – 75.
- Liff, S. & Ward, K. (2001), Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions, *Gender, Work and Organization*, 8 (1), 19 – 36.
- King, E. B. (2008), The effect of bias on the advancement of working mothers: Disentangling legitimate concerns from inaccurate stereotypes as predictors of advancement in academe, *Human Relations*, 61 (12), 1677 – 1711.
- Mainiero, L. A. & Sullivan S. E. (2005), Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation for the Opt-Out Revolution, *The Academy of Management Executive*, 19 (1), 106 – 123.
- Mavin, S. & Girling, G. (2000), What is managing diversity and why does it matter?, *Human Resource Development International*, 3 (4), 419 – 433.
- Maxwell, G. A. (2005), Checks and balances: the role of managers in work-life balance policies and practices, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 179 – 189.
- McKinsey & Company (2010), *Women Matter 2010: Women at the top of corporations: making it happen*.

- Meyerson, D. E. & Fletcher, J. K. (2000), A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling, *Harvard Business Review*, jan-feb, 127 – 136.
- Ng, T. W. H. & Sorensen, K. L. (2008), Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes : A Meta-Analysis, *Group & Organization Management*, 33 (3), 243 – 268.
- Pichler, S., Simpson, P. A. & Stroh, L. K. (2008), The glass ceiling in human resources: exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement, *Human Resource Management*, 47 (3), 463 – 479.
- Portegijs, W., Cloin, M., Keuzenkamp, S., Merens, A., & Steenvoorden, E. (2008), *Verdeelde tijd, waarom vrouwen in deeltijd werken*, Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (2003), Gender, gender identity, and aspirations to top management, *Women in Management Review*, 18 (1/2), 88 – 96.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007), Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
- Reskin, B. F. & Bielby, D. (2005), A Sociological Perspective on Gender and Career Outcomes, *Journal of Economic Perspectives*, 19 (1), 71 – 86.
- Rudman, L. A. & Phelan, J. E. (2008), Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations, *Research on Organizational Behavior*, 28, 61 – 79.
- Schein, E. V. (2007), Women in management: reflections and projections, *Women in management Review*, 22 (1), 6 – 18.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., Jung, D. I., Randel, A. E. & Singh, G. (2009), Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19, 117 – 133.
- Tsui, A., S., Egan, T. D. & O'Reilly III, C. A. (1992), Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, *Administrative Science Quarterly*, 37 (4), 549 – 579.
- Valgaeren, E. (2007), *De loopbanen van mannen en vrouwen in de ICT-sector*. Hasselt: Universiteit Hasselt.
- Velde, M., van der., Jansen, P. & Anderson, N. (2004), *Guide to management research methods*. Australia: Blackwell Publishing.
- Vianen, A. E. M. & Fischer, A. H. (2002), Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315 – 337.
- Vries, S. de, Ven, C. van de, Winthagen, T. (2007), *Aan de slag met diversiteit*, Hoofddorp: TNO
- Yerkes, M. (2008), Keuze of belemmering? De arbeidsmarktparticipatie van vrouwen, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24(2), 170 – 188.

Geraadpleegde internetbronnen

Accenture, www.accenture.com/nl1, <http://careers.accenture.com/nl-nl/working/overview/diversity/Pages/index.aspx>, geraadpleegd op 10 februari 2011.

Accenture, www.accenture.com/nl2, <http://careers.accenture.com/nl-nl/working/development/career-path/Pages/opportunities-for-women.aspx>, geraadpleegd op 10 februari 2011.

Rijksoverheid (2007), Nota: *'Meer kansen voor vrouwen; Emancipatiebeleid 2008 - 2011*, <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2007/09/28/nota-meerkansen-voor-vrouwen-emancipatiebeleid-2008-2011.html> Geraadpleegd op 4 december 2010.

Rijksoverheid (2010), *Vrouwen naar de top*, <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/vrouwenemancipatie/vrouwen-naar-de-top> Geraadpleegd op 12 december 2010.

SCP (2009), *Emancipatiemonitor 2008*, <http://www.scp.nl/dsresource?objectid=20085&type=org>, geraadpleegd op 8 december 2010.

SCP (2011) *Emancipatiemonitor 2010*, <http://www.scp.nl/dsresource?objectid=27598&type=org>, geraadpleegd op 17 februari 2011.

Talent naar de Top 1, EU wil fors meer vrouwen in top bedrijven, <http://www.talentnaardetop.nl/Nieuws/EU-wil-fors-meer-vrouwen-in-top-bedrijven.htm>, geraadpleegd op 11 februari 2011.

Talent naar de top, 2, Diversity is een businesscase, [http://www.talentnaardetop.nl/Home/NL/article/113/\"Diversity is een businesscase, dat communiceren we heel duidelijk\"](http://www.talentnaardetop.nl/Home/NL/article/113/\), geraadpleegd op 04 juli 2011.

Bijlagen

Bijlage 1: Topiclist voor oriënterende interviews

Opening:

1. Voorstellen /Introductie (student SHRM, onderzoek Accenture).
2. Wil je jezelf voorstellen? (naam, functie, team, hoe lang in dienst, werkverleden)
3. Informele sfeer creëren/ gezelligheidspraatje; u of jij??
4. Toestemming vragen voor opname.
5. Structuur aangeven van het interview; open interview en dat het ongeveer een uur tot vijf kwartier duurt.
6. Anonimiteit/vertrouwelijkheid: De informatie wordt gebruikt voor het onderzoek voor de Universiteit Utrecht. De gegevens worden als vertrouwelijk behandeld en alleen gebruikt ter aanvulling voor de enquête. De informatie uit het gesprek blijft anoniem. Eventueel aanbieden dat de respondenten de uitwerking van het interview nog mogen inzien.
7. Tot zo ver vragen?

Doel van het onderzoek:

Binnen Accenture stromen vrouwen in een gestaag tempo door binnen de organisatie. Uit cijfers blijkt dat 21% van de werknemers vrouw is. Tot aan subtopniveau is dit nog steeds 21%. Maar vanaf topniveau (sr manager, sr executive) is dit maar 8.6%. Voor Accenture is het van belang dat er in voldoende mate vrouwen doorstromen naar topposities. Dus dat vrouwen vertegenwoordigd zijn in alle lagen van de organisatie. Dit onderzoek dient om een bijdrage te leveren aan het ingezette diversiteitsbeleid wat ervoor moet zorgen dat er meer vrouwen doorstromen naar topposities. Het doel van dit onderzoek is in kaart te brengen van de factoren die van invloed zijn op de ambitie van vrouwen om wel of niet door te stromen naar topposities.

Doel van het interview:

Dit interview is oriënterend van aard. Vanuit de literatuur zijn er verschillende factoren in kaart gebracht die van invloed kunnen zijn op de ambitie van vrouwen om wel of niet door te stromen naar topposities. Omdat dit onderzoek gericht is op Accenture is het van belang om Accenture specifieke factoren ook mee te nemen in het onderzoek. Vervolgens zal er een enquête uitgevoerd worden onder de potentiële topvrouwen (dus op subtopniveau: consultant/manager).

8. Tot zo ver vragen bij de geïnterviewde?
9. Wat ga ik doen met de informatie:

Er worden een aantal oriënterende interviews afgenomen met vrouwen op (sub)topniveau. Deze interviews worden geanalyseerd en uitgewerkt en de informatie dient als input voor de enquête.

Inleidende vragen:

- Wat is je eerste reactie op het voorgenoemde? Herken je het probleem?
- Kun je iets vertellen over je eigen loopbaan?
- Is er volgens jou sprake van een 'glazen plafond' binnen Accenture?
- Wat zijn factoren die van invloed zijn op de doorstroomambities van vrouwen? (belemmerend of bevorderend)

- Wat heeft een vrouw nodig om een toppositie te vervullen binnen Accenture (denk aan: binnen de organisatie en als persoon)?

Organisatiefactoren:

- Wat is de externe context van de organisatie (denk aan: in wat voor markt, klanten etc.)?
- Wat doet de organisatie om ervoor te zorgen dat zowel mannen als vrouwen zich binnen deze organisatie kunnen thuis voelen?
- Kun je de cultuur van Accenture beschrijven (denk aan: normen/waarden/gedrag)?
- Wat betekent netwerkgedrag binnen Accenture? Zitten er verschillen tussen vrouwen? Waarom lukt het de ene vrouw wel en de ander niet? Zie je daar een verschil tussen mannen en vrouwen?

Persoonsfactoren:

- Over wat voor eigenschappen dient een vrouw te beschikken om een toppositie te vervullen?
- Heb je in eigen loopbaan belemmeringen ervaren omdat je een vrouw bent?
- Is het hebben van kinderen en het werken bij Accenture goed te combineren (wat kan er beter)?
- Wat voor invloed heeft het hebben van een partner op de doorstroomambitie van vrouwen denk je?
- Kun je iets vertellen over de worklife balans (wat versta je eronder, hoe is dat bij Accenture)?
- Kun je deeltijd werken en een toppositie vervullen binnen Accenture?
- Hoe kijk je aan tussen zorgtaken (huishouden, kinderen etc) en het vervullen van een toppositie?

Sociologische factoren:

- Hoe wordt er volgens jou binnen Accenture gedacht over vrouwen in vergelijking met mannen?
- Wat wordt er binnen Accenture verwacht van een leider (eigenschappen)? Denk je dat binnen deze organisatie zowel een man als een vrouw evengoed een leiderschapspositie kan vervullen?
- Denk je dat binnen Accenture, vrouwen een moeilijkere opgave hebben in de uitvoering van een leiderschapspositie?

Accenture specifieke vragen:

- Zijn er Accenture specifieke factoren die volgens jou van invloed zijn op de ambitie van vrouwen om door te stromen naar topposities?
- Wordt er binnen Accenture voldoende gedaan om vrouwen te ondersteunen in hun doorstroom naar topposities, wat kan er nog meer gedaan worden?
- Hoe kijk je aan tegen het beoordelingssysteem van Accenture?

Afsluiting:

- Heeft de geïnterviewde nog toevoegingen?
- Visitekaartje vragen (mag ik contact opnemen ik alsnog iets wil vragen?)

Bijlage 2: Introductiemail enquête

From: NL.Diversity

Sent: dinsdag 26 april 2011 15:30

Subject: "Women who seek to be equal with men lack ambition" (Timothy Leary)



"Women who seek to be equal with men lack ambition" (Timothy Leary)

Dear Accenture employee,

Accenture believes gender diversity is very important for the development of the organization. Research has shown, that organizations benefit from gender diversity. An organization with more gender diversity, especially in the top of an organization, performs better. As you may know Accenture signed the "Charter Talent to the Top" to bring more gender diversity at all levels of this organization.

For that reason it is important for Accenture to know what women want and what they need in their career. Therefore Sanne de Beer (Research trainee, University Utrecht), with support of HR and Anja Groenewoud, is doing research on the factors that will affect the ambition of women in their career.

For this research we want to invite you to fill in this questionnaire. It is about the factors that affect your ambition within Accenture. With your help and the results of this research, Accenture can ensure that its diversity policy can be further developed and better fits the specific needs of women.

It will take approximately 15-20 minutes to complete the questions. All the answers will be handled carefully and anonymously, and will only be processed by Sanne de Beer.

You can click [*here*](#) for the questionnaire.

Please fill in this questionnaire before: May 6th, 2011.

If you have questions or comments about the questionnaire, you can reach Sanne de Beer by email (sanne.d.beer@accenture.com) or by telephone (06-47768130).

Thanks in advance for your cooperation.

Best regards,

The Diversity team and Sanne de Beer

Research trainee, University Utrecht,
sanne.d.beer@accenture.com or 06-47768130

Herinneringsmail enquête

From: NL.Diversity

Sent: dinsdag 3 mei 2011 11:00

Subject: "The time is always right to do what is right" (Martin Luther King Jr.)



"The time is always right to do what is right" (Martin Luther King Jr.)

Dear Accenture employee,

Last week you received an invitation to participate in a questionnaire on gender diversity. If you already filled in the questionnaire, you can consider this email as not sent (and thank you for filling in this questionnaire).

If you didn't fill in the questionnaire yet, would you be so kind to complete the questionnaire as soon as possible. You can find it [here](#).

Please fill in this questionnaire before: May 10th 2011.

If you have questions or comments about the questionnaire, you can reach Sanne de Beer by email (sanne.d.beer@accenture.com) or by telephone (06-47768130).

Thanks in advance for your cooperation.

Best regards,

The Diversity team and Sanne de Beer

Research trainee, University Utrecht
sanne.d.beer@accenture.com or 06-47768130

Bijlage 3: Enquête

Welcome to the gender diversity questionnaire. Please be sure you answer every question. Thank you for your cooperation.

1. Personal characteristics

1. When did you start working for Accenture (yy)?

2. What is your current position?

- Consulting – Manager
- Consulting – Consultant
- Solutions – Manager
- Solutions – Senior System Analyst or System Analyst
- Services – Level B
- Services – Level C or Level D
- Enterprise – Manager
- Enterprise – Senior Specialist or Specialist

3. How many hours do you work per week according to your contract?

4. Are you satisfied about the number of hours specified in your contract?

- No, I need to work more hours than specified in my contract.
- No, I want to work less hours than specified in my contract.
- Yes, I don't want to change my working hours.

5. How many hours do you work in real-time, included overtime (average)?

6. Are you satisfied about the hours that you work in real-time?

- No, I want to work more hours than I do now (proceed to question 8)
- No, I want to work less hours than I do now (proceed to question 7)
- Yes, I don't want to change my working hours (proceed to question 8)

7. What is the most important reason to work less hours? To what extent does each of these reasons apply to you?

1 = not applicable to me
5 = completely applicable to me

- I could not get a full time contract

- I want more time for myself (volunteer work, household, social contact etc.)
- I want more time with my family (spouse, children etc.)
- My job is too intensive to do fulltime
- Another reason, namely.....

8. Could you expressed how satisfied you are with your job (with a number from 1 (totally not satisfied) to 10 (extremely satisfied)).

1/2/3/4/5/6/7/8/9/10

9. How do you describe your future within Accenture?

1 = not applicable to me

5 = completely applicable to me

- In the near future I would like to become an senior executive of Accenture
- In the near future I would like to become a senior manager of Accenture
- In the near future I would like to get a job at the same level within my business unit
- In the near future I would like to stay in the job I currently have
- In the near future I would like to switch from business unit within Accenture
- In the near future I would like to work for another organization

10. Are you planning to apply for a position with a higher job grade within Accenture, within two years?

- Yes (proceed to question 13)
- No (proceed to question 14)

11. If so, why it is important to you to look for a position at a higher level? Below are listed a number of reasons. To what extent does each of these reasons apply to you?

1 = not applicable to me

5 = completely applicable to me

- It is expected of me in Accenture's career development model
- I want a new challenge because I am ready for it
- I want a job with more responsibilities at a higher level
- I prefer a job that allows me to combine my work and personal life better
- I want a higher salary
- I am no longer stimulated in my current position

12. If not, why would you not want to get a higher position? Below are listed a number of reasons. To what extent does each reason apply to you?

1 = not applicable to me

5 = completely applicable to me

- I am satisfied with the job I currently have
- I do not want a greater responsibility

- I think that I am not suitable for a higher position
- I think I would not cope with the pressure
- I do not want to work more hours than I already do now
- My main interests are outside of work
- There will be no increase in salary
- I do not see an opportunity

13. To what extent do you think the following characteristics apply to yourself?

1 = not applicable to me

5 = completely applicable to me

- Acts as a leader (m)
- Ambitious (m)
- Competitive (m)
- Gentle (f)
- Independent (m)
- Loyal (f)
- Sensitive to the Needs of Others (f)
- Strong Personality (m)
- Sympathetic (f)
- Understanding (f)

2. Work roles

14. To what extent do you agree with the following statements?

1 = Strongly disagree

5 = Strongly agree

- The people I look up to most are women.
- In general, I would rather work for a man than for a woman.
- In general, women make better leaders than men do.
- In most areas, I would rather take advice from a man than from a woman.
- In general, I would rather take orders from a man than from a woman.
- In general, I feel more comfortable when a man (vs. a woman) is in charge.

3. Social support

15. Is your career counselor a male or a female?

- Men
- Women

16. To what extent do you agree with the following statements?

1 = strongly disagree

5 = strongly agree

- My career counselor shows an interest in how I'm doing at my job
- My career counselor shows an interest in my personal functioning
- My career counselor shows appreciation for my work
- My career counselor asks me if I'm able to manage my job
- My career counselor points out opportunities for training and development
- My career counselor offers me opportunities to participate in training
- My career counselor supports me in utilizing opportunities for mobility
- My career counselor supports me in utilizing opportunities for horizontal mobility

17. To what extent do you agree with the following statements?

1 = strongly disagree

5 = strongly agree

- In this organization employees can easily balance their work and family lives
- In the event of a conflict, my career counselor is understanding when employees have to put their family first.
- Employees in this organization are often expected to take work home in their own time
- To turn down a promotion or transfer for family-related reasons will seriously damage an employees' career progress.
- To be viewed favorably by top management, employees in this organization must constantly put their jobs ahead of their families or their personal lives.

4. Gender diversity

18. Which of the following skills are highly rated as leadership skills within Accenture?

1 = not applicable to me

5 = completely applicable to me

- Acts as a leader (m)
- Ambitious (m)
- Competitive (m)
- Gentle (f)
- Independent (m)
- Loyal (f)
- Sensitive to the Needs of Others (f)
- Strong Personality (m)
- Sympathetic (f)
- Understanding (f)

19. More gender diversity is an important issue for Accenture. The following statements are about the working environment. To what extent do you agree with the following statements?

1 = strongly disagree

5 = strongly agree

- Within Accenture, men and women get the same opportunities
- The image of a good business can be positively influenced by a diversity policy
- Accenture adequately takes personal situations of its employees into account
- It is not easy for women to work at Accenture
- It is as easy for women as for men to build an interesting network
- Accenture is positive about women that fulfill an executive position
- The culture at Accenture is more suitable for men than for women

5. Networking

20. To what extent does each of the following statements apply to you?

1 = not applicable to me

5 = completely applicable to me

- Last month I gave more than two business contacts a call to keep in touch
- I go out for drinks with my colleagues after work more than once a month
- I go to lunch with my career counselor once a year
- I am an active member of Accentrics
- I often attend events of Accenture
- I visit the network meeting on Fridays at Accenture more than once a month

6. Family and work

21. To what extent does each of the following statements apply to you?

1 = not applicable to me

5 = completely applicable to me

- I have had put things off at work because of my duties I had at home
- My home life interferes with my responsibilities at work such as getting to work on time, accomplishing daily tasks, and working overtime
- The amount of time my job takes up makes it difficult to fulfill family responsibilities
- Things I want to do at home do not get done because of the demands my job puts on me
- My job produces stress that makes it difficult to fulfill family duties
- Due to work-related duties, I have to make changes to my plans for family activities
- I work because I want to, not because I have to.

7. Caring

22. To what extent does each of the following statements apply to you?

1 = not applicable to me

5 = completely applicable to me

- Men should work less hours after the birth of their children (n)
- Both men and women need to work the same hours (n)
- It is difficult as a mother of a young child to have a paid job
- A woman is better suited to take care for young children than a man

- It is beneficial for a child if the mother has a paid job
- Caring for children is as much the responsibility of the man as for the women
- Family life suffers when a women has a paid job

8. Demographics

23. What is your age?

24. What is the highest level of education you have completed (or comparable)?

- LBO / Practical training
- MBO / Community colleges
- HBO / Bachelor
- WO / Master
- Other, namely....

25. What is your marital status?

- Single
- Living together/Married (proceed to question 28)
- Living with my parents

26. Does your partner currently has a paid job?

- Yes, proceed to question 29
- No, proceed to question 30

27. How many hours does your partner work per week?

28. How many children do you have?

- I don't have children
- Other (please specify)

29. If you have any children, what is the age of the youngest child?

30. Do you have any support in caring?

- I have a fulltime nanny
- My child(ren) goes to daycare more than twice a week
- My child(ren) goes to grandpa/grandma than twice a week
- I have a housekeeper
- No I don't have
- Other, namely

31. Do you have any additional remarks to this questionnaire?

This is the end of this questionnaire. Thank you very much for your contribution.

Best Regards,

The Diversity Team & Sanne de Beer

Bijlage 4: Schematisch overzicht implementatie aanbevelingen

Tabel 18. Schematisch overzicht implementatie aanbevelingen

Initiatief	Definitie/Doel	Korte termijn (< 6 mnd)	Lange termijn (6-16 mnd)	Verantwoordelijken
Mentoring/Coaching	Onder de aandacht brengen bij het personeel zodat het zijn doel bereikt			HR /Diversity team
Rolmodellen	Op zoek gaan naar zowel masculiene als feminiene rolmodellen			HR/Diversity team
Netwerkevents	Diversity netwerkevents aantrekkelijker maken door anders in te kleden			HR/Diversity team/Communicatie
Flexibele werktijden/work-life balans	Faciliteiten rondom flexibele werktijden/work-life balans mogelijk maken in de praktijk			HR/Diversity team/Projectmanagers
Gender diversity intranetsite	Belang van gender diversiteit vanuit de organisatie laten zien			HR/Diversity team/Communicatie
Diversiteitsbewustwording	steun van het management voor realisatie gender diversiteit			HR/Diversity team/Management
Concrete doelen stellen voor Senior Executives	senior executives committeren door concrete doelen te verbinden aan het diversiteitsbeleid			HR/Diversity team/Senior Executives
Waardering feminiene eigenschappen inzichtelijk maken	meer evenwicht in waardering van feminiene en masculiene eigenschappen			HR/Diversity team/Projectmanager
Vertaling beleid career counselor	rol career counselor als vertaler beleid verbeteren			HR/Diversity team/career counselors
Zicht op de pijplijn krijgen	voldoende potentieel vrouwelijk talent voor topposities waarborgen			HR/Diversity team/Management
Loopbaan managen/herintreden vergemakkelijken	de terugkeer van vrouwen na zwangerschapsverlof vergemakkelijken			HR/Diversity team/Career counselors
Ondersteuning bewustwording visibility	ondersteunen van verbetering visibility van vrouwen			HR/Diversity team/Career counselors

Bijlage 5: Paper publieke dimensie

Paper over de publieke dimensie van Accenture

Sanne de Beer | 3627160 |
S.deBeer1@students.uu.nl

Opleiding: Strategisch Human Resource Management
Vak: Leerkring SHRM
Docent: Paul Boselie

Datum 10 maart 2011

Inhoudsopgave

1. Inleiding	86
2. Publieke identiteit.....	94
3. De institutionele context	95
4. Publieke dimensie van het HRM vraagstuk.....	96
5. Conclusie.....	97
6. Bronnenlijst.....	98

1. Inleiding

De indeling van organisaties als privaat of publiek is aan het vervagen. Een organisatie kan in meer of mindere mate publieke of private kenmerken hebben (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Organisaties indelen op basis van de formele publieke of private kenmerken geeft niet volledig antwoord op de vraag of een organisatie als publiek of privaat kan worden beschouwt. Om organisaties te categoriseren is de rol van identiteit een belangrijke kenmerk. Deze identiteit heeft betrekking op de duurzamere kenmerken die een organisatie onderscheiden (Noordegraaf & Teeuw, 2003). New Public Management is een voorbeeld van een aanpak waarbij publieke organisaties bedrijfsmatige werkwijzen overnemen van het bedrijfsleven. Aan de andere kant zijn er private organisaties die hun maatschappelijke toegevoegde waarde vormgeven doormiddel van hun publieke identiteit (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Dit is ingegeven door een groeiend besef van maatschappelijke legitimiteit (Paauwe, 2004).

In deze uiteenzetting zal Accenture als organisatie dienen om de mate van publieke en private identiteit uiteen te zetten. Formeel gezien is Accenture een private organisatie. Accenture is een internationaal bedrijf in meer dan 120 landen en richt zich op management consulting, technologie en outsourcing. Dat houdt in dat Accenture organisaties adviseert hoe de bedrijfsvoering van klanten beter en efficiënter kan en helpt bij de realisatie daarvan. Daarbij kan er, op wens van de betreffende organisatie, gekozen worden om het beheer van bedrijfsprocessen over te nemen. In deze paper zal eerst bekeken worden in welke mate Accenture over een publieke identiteit beschikt. Vervolgens wordt ingegaan op de vormgeving en beïnvloeding van deze identiteit in het kader van de institutionele omgeving. En tenslotte wordt uiting gegeven aan de publieke dimensie van het HRM vraagstuk wat centraal staat: de vergroting van de doorstroom van vrouwen naar topposities.

2. Publieke identiteit

Accenture, als wereldwijd consultancy adviesbureau, is een private organisatie en wordt privaat gefinancierd. De private autoriteit uit zich in de controle over de eigen financiën, maar ook over de beperkte invloed van de overheid op de beslissingen die Accenture neemt. Echter wordt Accenture ook beïnvloed door de publieke dimensie en dat geeft vorm aan haar publieke identiteit. Een organisatie is niet volledig toe te schrijven aan de private dan wel publieke dimensie (Rainey, 2003; Noordegraaf & Teeuw, 2003). Accenture verleend diensten aan organisaties, en dit maakt haar erg afhankelijk van haar klanten. Accenture bedient zowel private organisaties zoals bijvoorbeeld Shell, Unilever, ING, Philips. Maar daarnaast ook publieke of hybride organisaties zoals bijvoorbeeld Achmea, UPC, Ministerie van Defensie en de Belastingdienst.

Blijkbaar sluit de dienstverlening van Accenture aan bij de wens van private als ook van publieke organisaties. Dit zou een indicatie kunnen zijn dat de dienstverlening van Accenture zowel een publieke en een private dimensie kent. Of is dit een te snelle conclusie?

Indien de discussie wordt gevolgd waarbij ervan uit wordt gegaan dat een organisatie niet volledig als publiek of privaat kan worden onderscheiden, kan een publieke klant van Accenture dus ook meer private kenmerken hebben en dat zou een reden kunnen vormen dat de vraag van de publieke organisatie aansluit bij de werkwijze van Accenture. Gezien de omvang van het aantal (semi-) publieke klanten van Accenture is de verwachting dat Accenture blijkbaar aantrekkelijk is voor

zowel publieke als private organisaties. De grenzen tussen publiek en privaat vervagen doordat private organisaties een samenwerkingsverband met de overheid aangaan (Rainey, 2003). Vooral de taken en functie van een organisatie hebben invloed op de identiteit van een organisatie, meer dan de status van privaat of publiek (Rainey, 2003). Toch blijft de taak van Accenture privaat en heeft zij een privaat belang. Wat kan dan een reden zijn dat zij in de context erkend wordt door zowel publiek en private organisaties?

Uitgaande van de 'contextually based human resource theory' van Paauwe (2004) staat een organisatie nooit los van de context waarin zij zich bevindt en vind er een wisselwerking plaats (Paauwe, 2004). Gekeken naar het begrip 'strategisch human resource management' verwijzen de concepten 'strategisch' en 'resources' naar de noodzaak om van toegevoegde waarde te zijn en bij te dragen aan de productiviteit, winstgevendheid, en het vergroten van waarde voor de shareholders. Hiermee kan de continuïteit van de organisatie worden gewaarborgd (Paauwe, 2004). Maar in het 'strategisch human resource management' zit nog een andere dimensie verscholen, namelijk 'human' wat verwijst naar mensen, die op een menselijke manier behandeld willen worden. Een organisatie dient zich volgens Paauwe (2004) te beseffen dat, naast het zorgen voor de strategische waarde, er ook ruimte dient te zijn voor de menselijke waarde. Op het eerste gezicht lijken deze twee waarden tegenstrijdig aan elkaar te zijn. De uitdaging is om met deze waarden een 'unieke mix' te creëren om zo duurzaam concurrentievoordeel te behalen op de lange termijn (Paauwe, 2004). Heeft Accenture een 'unieke mix' van waarden en zorgt dat ervoor dat ook publieke klanten haar herkennen?

3. De institutionele context

In het raamwerk 'Contextually Based Human Resource Theory (CBHRT)' van Paauwe (2004) is een verdeling gemaakt ten aanzien van competitieve mechanismen en institutionele mechanismes (Paauwe, 2004). Dit model benadrukt de intrinsieke spanning tussen de economische en de relationele rationaliteit.

Volgens Accenture heeft de financiële crisis en de klimaatverandering ervoor gezorgd dat organisaties met een ander perspectief naar de wereld dienen te kijken om succesvol te zijn. Volgens dit principe zou een sterke externe oriëntatie bij kunnen dragen aan een betere performance. Het identiteitsbesef van een organisatie, zoals uiteen gezet door Noordegraaf & Teeuw (2003), lijkt daardoor belangrijker te worden.

Accenture heeft verschillende stakeholders die bepaalde (soms tegenstrijdige) belangen hebben. Zoals de wens voor een divers personeelsbestand (relationele rationaliteit), wat ervoor kan zorgen dat er soms langere tijd gezocht moet worden naar een geschikte medewerker (economische rationaliteit).

In het Corporate Citizenship Report (2008-2009) van Accenture wordt ingegaan op 'sustainability' als thema binnen Accenture. Accenture definieert sustainability als de wijze waarop een organisatie waarde toevoegt voor haar stakeholders en de maatschappij als geheel, door het maximaliseren van de positieve effecten en minimaliseren van het negatieve effecten op de sociale omgeving (Intranet Accenture). Dit geeft aan dat Accenture zich bewust is van haar omgeving en eveneens beseft dat er een wisselwerking plaatsvindt. Een belangrijk onderdeel binnen het thema sustainability is het

vergroten van de diversiteit van het personeelsbestand. Zelf omschrijven ze de wens voor een divers personeelsbestand als volgt: 'As a global organization, Accenture believes we have a responsibility to engage proactively with the businesses in the communities in which we live and work. We capitalize on the diversity of our workforce across countries, cultures, generations and a broad mix of education experiences and backgrounds, given our client access to a rich range of talent' (Corporate Citizenship Report 2008-2009, Accenture). Deze definitie kan toegewezen worden aan de relationele rationaliteit. Er wordt een morele plicht geschetst die van invloed is op de wens voor een diverser personeelsbestand. Maar gezien het spanningsveld tussen de economische en relationele rationaliteit kan deze diversiteitswens ook vertaald worden naar een economisch belang. Namelijk, de verwachting van Accenture dat zij de klant hiermee beter kan bedienen. Als gevolg hiervan kan zij als organisatie aantrekkelijker worden gevonden door nieuwe klanten.

Accenture is een Amerikaanse organisatie en het beleid wordt dan ook geïndiceerd vanuit Amerikaanse institutionele setting. De Amerikaanse moederorganisatie heeft een grote rol in de vergrote aandacht voor diversiteit van het personeel. Maar er zijn meer stakeholders die van invloed zijn op dit thema. Volgens Accenture is de wens voor een meer divers personeelsbestand gestuurd vanuit de verwachting van de klant. Ook geloven ze dat een gericht diversiteitsbeleid zorgt voor een betere commitment van het toptalent (Accenture intranet). En de verwachte krapte op de arbeidsmarkt legt ook druk op een personeelsbeleid wat is ingericht voor een diversiteit aan medewerkers. Tenslotte dwingen overheidsmaatregelen Accenture ertoe om meer te doen aan diversiteit.

4. Publieke dimensie van het HRM vraagstuk

In het HRM vraagstuk ligt het accent op gender diversiteit en dat is voor het belang van dit onderzoek ook richtinggevend. De twee kernwaarden van Accenture – 'best people' en 'respect for the individual' – vormen de basis van de inspanningen op het gebied van diversiteit. Accenture denkt dat een divers personeelsbestand ervoor kan zorgen dat zij innovatieve oplossingen aan haar klanten kan bieden en daarmee de concurrentie voor kan blijven (Accenture.com).

Om succesvol te zijn wordt de private organisatie als het ware gedwongen, mede door de maatschappelijke druk, zich zowel een private als een publieke identiteit aan te meten (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De arbeidsdeelname van vrouwen in de vergrijzende samenleving is van cruciaal belang voor de gehele Europese economie en staat al jaren op de agenda van de overheid en van sociale partners. Uit de emancipatienota van het Rijk komt naar voren dat het aantal vrouwen in de top van bedrijven en instellingen bijna nooit overeen komt met het aandeel van vrouwen in de desbetreffende sector of de bevolkingssamenstelling. Hoewel jonge vrouwen inmiddels hun onderwijsachterstand op mannen hebben ingehaald is dit nog niet terug te zien in de arbeidsmarktpositie van vrouwen en ook niet in hun inkomenspositie. Het aantal vrouwen in toposities bij de overheid, in het onderwijs en het bedrijfsleven stijgt maar langzaam en de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen zijn al jaren aanzienlijk groot (Rijksoverheid emancipatienota, 2007).

De Europese Commissie wil dat tegen 2015 raden van besturen van grote Europese bedrijven voor 30 procent uit vrouwen bestaan. Momenteel nemen vrouwen in Europa slechts 10 procent van de

topposities in. Dit terwijl 60 procent van degenen die afstuderen aan Europese universiteiten vrouw is (Talentnaardetop.nl).

Eind 2008 heeft Accenture de charter 'Talent naar de Top' ondertekend. Deze charter is tot stand gekomen door de inspanningen van de Taskforce Talent naar de Top. Hiervoor spannen de regering, vakbonden en werkgeversorganisaties zich samen in om ervoor te zorgen dat organisaties concrete doelstellingen en een plan van aanpak formuleren om het aantal vrouwen in topposities te vergroten (Rijksoverheid.nl). De voortgang van de doelstellingen worden gerapporteerd door de commissie monitoring. Uit deze rapportage komt naar voren dat het aantal vrouwen in topposities bij Accenture van 15.3% in 2008 gestegen is naar 17.1% in 2009. De doelstelling is geformuleerd op 20% in 2013 (Monitoring Talent 2009: 22). Om deze doelstelling te behalen dient het bevorderen van gender diversiteit aan de top nog steeds als belangrijk aandachtspunt voor de organisatie. Het aantrekken, behouden en stimuleren van vrouwelijk talent is volgens Accenture essentieel voor het succes van de organisatie. Hieruit kan worden opgemaakt dat dit gestuurd wordt vanuit het 'added value' principe (Paauwe, 2003). Maar ook aan de 'moral values' wordt niet voorbijgegaan. Dit blijkt uit de benadrukking van de wens om diversiteitsprogramma's te ontwikkelen die van toegevoegde waarde zijn voor medewerkers, maatschappij en klanten over de hele wereld (Accenture intranet).

Maar ook het vrijwillig ondertekenen van de charter geeft weer dat Accenture haar maatschappelijke betrokkenheid toont. Gelukkig is het niet zo zwart-wit te stellen; de economische en de morele waarden zijn van invloed op elkaar en een 'mix' van beiden dient ervoor te zorgen dat het een organisatie competitieve voordelen oplevert (Paauwe, 2004). Het HR beleid heeft een ondersteunende functie in het uitdragen van de publieke identiteit. Wanneer het HR beleid consistent is met de organisatiestrategie zal dit een positieve uitwerking hebben op de organisatieprestaties (Gould-Williams, 2003). Een combinatie van private organisatie en publieke identiteit creëert een maatschappelijke positie (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

5. Conclusie

Zoals geschetst is de grens tussen een publieke en een private dimensie van een organisatie niet heel duidelijk te stellen. De bepaling van de mate van een publieke identiteit is afhankelijk van de invloed van de institutionele context. Mede ingegeven vanuit het Corporate Citizenship Report 2008-2009 is naar voren gekomen dat Accenture zich wil profileren door in haar beleid uitdrukking te geven aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid ten aanzien van de institutionele context. Om terug te komen op de publieke klanten van Accenture; het zou goed mogelijk kunnen zijn dat de uiting die Accenture geeft aan de publieke dimensie haar aantrekkelijker maakt voor organisaties die formeel als publiek worden aangemerkt. De aandacht voor meer gender diversiteit wordt gekenmerkt door zowel een relationeel als een economisch perspectief. Accenture wil haar klanten beter bedienen maar ook van toegevoegde waarde zijn in de maatschappij. De uitdaging voor Accenture is om haar toegevoegde waarde vanuit deze twee perspectieven tot een 'unieke mix' te vormen zodat dit ook competitief voordeel op de lange termijn kan opleveren.

Literatuurlijst

Accenture intranet,

https://sites.accenture.com/publishing/nl/our_people/accent_gender/Pages/default.aspx, geraadpleegd op 9 maart 2011

Accenture, Corporate Citizenship Report 2008-2009, geraadpleegd op 8 maart 2011

Commissie Monitoring Talent naar de Top (2010), Monitoring Talent 2009.

Gould-Williams, J., (2003) The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), pp 28 – 54

Noordegraaf, M., Teeuwe, M., (2003), Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector, *Bestuurskunde*, 12 (1), pp 2 – 13

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

Rainey, H., (2003), What makes public organizations distinctive, *Understanding and managing public organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp 55 – 78.

Rijksoverheid (2007), Nota: 'Meer kansen voor vrouwen; Emancipatiebeleid 2008 - 2011, <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2007/09/28/nota-meerkansen-voor-vrouwen-emancipatiebeleid-2008-2011.html>, geraadpleegd op 4 december 2010.

Rijksoverheid (2010), *Vrouwen naar de top*, <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/vrouwenemancipatie/vrouwen-naar-de-top>, geraadpleegd op 8 maart 2011.

Talent naar de Top, <http://www.talentnaardetop.nl/Nieuws/EU-wil-fors-meer-vrouwen-in-top-bedrijven.htm>, geraadpleegd op 11 februari 2011