



UNIVERSITEIT
UTRECHT

‘VAN BEVORDEREND TOT BELEMMEREND’
EEN ONDERZOEK NAAR FACTOREN DIE VAN
INVLOED ZIJN OP DE DOORSTROOM VAN
VROUWEN NAAR DE TOP BINNEN DE
PROVINCIE UTRECHT

Martine van de Vorst
Leerkring Strategisch Human Resource Management
2011

'VAN BEVORDEREND TOT BELEMMEREND'

Een onderzoek naar factoren die van invloed
zijn op de doorstroom van vrouwen
naar de top binnen de Provincie Utrecht



provincie :: *Utrecht*

Utrecht, juli 2011
Master Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht

Martine van de Vorst
Studentnummer: 3025683
M.W.vandevorst@students.uu.nl

Begeleider: Marc Peeters
Tweede beoordelaar: Wouter Vandenabeele



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt een onderzoek dat is uitgevoerd in het kader van de afsluiting van de master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap. Dit onderzoek vormt een afsluitend geheel van de kennis die ik tijdens deze master heb opgedaan. Tegelijkertijd vormt dit onderzoek ook een afsluiting van mijn studententijd. Nu ik de master SHRM heb afgerond, zit het studentenleven erop en wordt het de tijd om toe te treden tot de arbeidsmarkt.

Dit voorwoord wil ik voornamelijk gebruiken om een aantal mensen te bedanken die mij tijdens het uitvoeren van dit onderzoek hebben gesteund en die mij constant hebben voorzien van goede feedback. Ten eerste gaat grote dank uit naar mijn begeleider Marc Peeters. Tijdens dit project ben ik constant aan het denken gezet en werd ik op een positieve wijze gestimuleerd het beste uit mezelf en dit onderzoek te halen. Dankzij zijn goede feedback heb ik deze scriptie naar een steeds hoger niveau weten te tillen, waardoor ik tevreden ben met het eindresultaat. Ik heb de samenwerking dan ook als zeer prettig ervaren!

Daarnaast wil ik Monique van Deelen en Erwin van der Bilt bedanken voor het vertrouwen dat zij mij gaven om dit onderzoek uit te voeren bij de Provincie Utrecht. De gesprekken die ik met hen heb gevoerd en de tips die daaruit voortkwamen hielpen mij om mijn onderzoeksvraag steeds scherper te formuleren. Bovendien hebben zij mij van alle belangrijke informatie voorzien, die nodig was om dit onderzoek succesvol uit te voeren. Tegelijkertijd wil ik ook iedereen van de Provincie Utrecht bedanken die heeft meegewerkt aan dit onderzoek. Door hun openheid en eerlijkheid tijdens de interviews, heb ik de informatie verkregen die nodig was om tot een goede beantwoording van de vragen te komen.

Dankzij bovengenoemde personen is het voor mij een ontzettend leerzaam project geweest en is mijn enthousiasme voor strategisch human resource management als het nog kon, vele malen groter geworden. Ik hoop dan ook dat de afronding van deze master een opstapje is naar een mooie carrière binnen human resource management.

Martine van de Vorst

Utrecht, juli 2011

Managementsamenvatting

Aanleiding en doel

In dit onderzoek staat de doorstroom van vrouwen naar de top binnen de Provincie Utrecht centraal. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt, wat zijn in de beleving van potentiële topvrouwen beïnvloedbare factoren, die bijdragen aan het behalen van een quotum binnen de Provincie Utrecht?

De Provincie Utrecht heeft ruim een jaar geleden het charter ‘Talent naar de Top’ ondertekend, waarmee zij aangeeft 30 procent vrouwen in een toppositie na te willen streven. Ook al is dit een erg actueel onderwerp en is hierover ontzettend veel wetenschappelijke literatuur verschenen, dan nog blijken er een hoop onduidelijkheden te bestaan. Voor organisaties, en dus ook voor de Provincie Utrecht, is het daarom lastig om goed beleid te ontwikkelen dat positief bijdraagt aan de doorstroom van vrouwen naar de top. Omdat de wensen en behoeften van potentiële topvrouwen in vrijwel iedere organisatie zullen verschillen, is het van belang om te achterhalen welke bevorderende en belemmerende factoren potentiële topvrouwen in de desbetreffende organisatie beleven.

Het doel van dit onderzoek is derhalve om inzicht te verschaffen in de wensen en behoeften van potentiële topvrouwen binnen de Provincie Utrecht, waardoor het beleid hopelijk mede verbeterd kan worden en de Provincie Utrecht kan voldoen aan het quotum waaraan zij zichzelf vrijwillig heeft gecommitteerd.

Hoofdpunten theorie

Dat er binnen de wetenschappelijke literatuur veel onduidelijkheden bestaan als het gaat om het fenomeen ‘vrouwen aan de top’, wordt duidelijk op het moment dat de hoeveelheid artikelen en boeken wordt bestudeerd. Het blijkt ten eerste dat het nog niet duidelijk is of vrouwen aan de top bijdragen aan een verhoogd organisatiesucces. Dit wordt echter wel vaak als reden aangehaald om het aantal vrouwen aan de top te stimuleren. Tevens is nog onduidelijk welke maatregelen een positieve dan wel negatieve werking hebben op de doorstroom van potentiële topvrouwen. Het blijkt dat de werking van veel van deze instrumenten – bijvoorbeeld een vrouwen netwerk, de inzet van een coach en het veranderen van de masculiene organisatiecultuur – per organisatie verschillen. Het is immers afhankelijk van de

behoefden en wensen van de vrouwen binnen de desbetreffende organisatie. Het willekeurig inzetten van enkele instrumenten, blijkt dan ook vaak nutteloos te zijn.

Methodes

Door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden is gepoogd antwoord te geven op de hoofdvraag. Met documentanalyses en het afnemen van acht interviews onder potentiële topvrouwen, drie interviews met potentiële topmannen en drie interviews met huidige topmannen en -vrouwen is gestreefd de informatie te verkrijgen die nodig was voor dit onderzoek. Bij de selectie van de respondenten is rekening gehouden met de afdeling waarvoor zij werkzaam zijn. Zij zijn allemaal werkzaam op verschillende afdelingen binnen de Provincie Utrecht. Daarnaast is rekening gehouden met de salarisschaal waarin zij zitten. De potentiële topvrouwen en -mannen zitten op dit moment in een aanloopschaal naar de top, namelijk in schaal 12 of 13. De topvrouwen en topmannen zitten in schaal 14 of hoger.

De interviews waren van halfgestructureerde aard. Hierdoor kwamen de voor dit onderzoek belangrijkste topics systematisch aan bod, maar was er bovendien genoeg ruimte voor de eigen inbreng van iedere respondent. In alle openheid is met de respondenten gesproken over de organisatiecultuur, de verschillen tussen mannen en vrouwen en de bevorderende en belemmerende factoren die van invloed zijn op de doorstroom van potentiële topfunctionarissen binnen de Provincie Utrecht. In de analyse van dit onderzoek zijn deze bevindingen dan ook uitgebreid beschreven.

Resultaten en conclusies

Voor vrijwel alle respondenten was het een grote verrassing dat de Provincie Utrecht het charter 'Talent naar de Top' heeft ondertekend. De ondertekening is binnen de organisatie niet breed gecommuniceerd. Hoewel zij het een goed initiatief vinden, zijn zij tegelijkertijd ook erg benieuwd naar hoe de Provincie Utrecht dit in de praktijk tot uitvoering brengt. Zij hebben er immers nog nooit wat van gemerkt. Volgens hen past het ondertekenen van een dergelijk charter wel bij de ambities en de organisatiecultuur van de Provincie Utrecht. De organisatiecultuur beschrijven zij als feminien en ze hebben het idee dat mannen en vrouwen binnen de organisatie gelijke kansen hebben. Het veranderen van de organisatiecultuur wat binnen de wetenschappelijke literatuur in relatie tot dit onderwerp vaak wordt aangehaald, blijkt daarom niet direct nodig te zijn. De respondenten zijn van mening dat er niet

stereotype wordt gedacht en de *'think manager, think male'*-gedachte geen grote rol speelt. Hiermee hangt wellicht ook samen dat de potentiële topvrouwen niet de behoefte hebben aan een vrouwen netwerk. Zij geven in overeenstemming met de literatuur aan dat een vrouwen netwerk leuk en interessant kan zijn om ervaringen uit te wisselen, maar dat het hen niet helpt bij hun doorstroom naar de top. De echte topvrouwen zullen immers de voorkeur geven aan gemengde netwerken waarin voornamelijk topfunctionarissen participeren. Bovendien geven de vrouwelijke respondenten aan dat de man-vrouw verhouding binnen de Provincie Utrecht nagenoeg gelijk is. Het is dus niet nodig om de zichtbaarheid van vrouwen te vergroten, iets waar een vrouwen netwerk een geschikt instrument voor blijkt te zijn.

Twee factoren die een positieve werking kunnen hebben op de doorstroom van potentiële topvrouwen binnen de Provincie Utrecht is het hebben van een coach en een goede werk-privé balans. Een aantal respondenten geeft aan dat een coach hen kan helpen bij de concretisering en bewustwording van de eigen ambities. Zij zijn van mening, wat ook blijkt uit de wetenschappelijke literatuur, dat potentiële topvrouwen vaak bescheidener zijn als het gaat om hoge functies. Zij twijfelen sneller of ze een dergelijke functie aankunnen. Een coach kan hen wellicht stimuleren om toch te solliciteren naar de desbetreffende topfunctie.

Wat betreft de werk-privé balans worden er meerdere factoren in zowel de literatuur als tijdens de interviews genoemd. Ten eerste is dit het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Alle respondenten zijn van mening dat dit absoluut kan bijdragen aan het combineren van het werk met een gezin. Omdat er niet meer wordt afgerekend op aanwezigheid, maar op behaalde resultaten, kunnen werknemers hun tijd flexibel indelen. Op deze manier wordt het ook mogelijk om in de avonden of het weekend te werken. Hierbij moet worden opgemerkt dat zowel de wetenschap als de respondenten benadrukken dat het van belang is dat er ook daadwerkelijk op resultaten afgerekend gaat worden.

Een tweede factor die in de literatuur naar voren komt, is het (financieel) ondersteunen van de kinderopvang. De respondenten zijn van mening dat dit in Nederland voorsnog goed geregeld is. Hierbij moet worden opgemerkt dat, mochten de kabinetsplannen doorgaan, de kinderopvang mogelijk fors duurder wordt en de behoefte hieraan dus kan veranderen. Op dit moment is het voor de respondenten vooral belangrijk dat een organisatie flexibel omgaat met calamiteiten zoals een ziek kind dat van school gehaald moet worden.

Een laatste factor die de combinatie van een topfunctie met een gezin mogelijk maakt, is parttime werken of duobanen in de top. De literatuur toont aan dat het voor organisaties interessant kan zijn om deze mogelijkheden te onderzoeken en te kijken wat de consequenties daarvan zijn. Uit de analyse blijkt dat de respondenten voor dit soort oplossingen open staan. Parttime werken heeft echter wel de absolute voorkeur boven duobanen. Binnen de Provincie Utrecht kan er op topniveau nu ook parttime worden gewerkt. De grens ligt volgens de respondenten echter wel bij een werkweek van vier dagen.

De factor die het meest als belemmerend wordt ervaren is de geringe doorstroom van een functie in een aanloopschaal naar een topfunctie. De doorstroom in de lagere schalen lijkt goed te verlopen, maar er zijn de laatste jaren geen teamleiders, zowel potentiële topvrouwen als –mannen, doorgestroomd naar een topfunctie als afdelingshoofd. Het ‘glazen plafond’ dat regelmatig in de wetenschappelijke literatuur met dit onderwerp in verband wordt gebracht, lijkt dan ook binnen de Provincie Utrecht te bestaan. Aldus de respondenten kan dit worden voorkomen door te investeren in potentieel toptalent middels trainingen en opleidingen. Het aanbieden van bijvoorbeeld een *development* programma kan er mogelijk voor zorgen dat ook het interne personeel over de competenties beschikt, die nodig zijn om een topfunctie goed te vervullen.

Belangrijkste aanbevelingen

Het belangrijkste advies naar aanleiding van dit onderzoek richt zich op de doorstroom van zowel potentiële topvrouwen als -mannen. Omdat er vrijwel geen doorstroom is en openstaande vacatures door andere afdelingshoofden en externen worden ingevuld, krijgen potentiële topvrouwen en -mannen niet de kans om een functie als afdelingshoofd tijdelijk of voor onbepaalde tijd te vervullen. Tot grote teleurstelling van de respondenten. Zij zouden dan ook graag zien dat de Provincie Utrecht meer in hen investeert. Voor de jongere talenten binnen de organisatie bestaat er wel een dergelijk ontwikkelingsprogramma, maar voor 30-plussers is dit er niet. Ook zijn de trainingen die worden aangeboden van meer algemene aard en niet direct toegespitst op talenten. Tot slot moeten werknemers hierin voornamelijk zelf het initiatief nemen, terwijl zij het ook erg prettig zouden vinden als de Provincie Utrecht met hen in gesprek gaat over hun ambities en daarop inspeelt. Volgens de

respondenten kunnen op deze manier talenten immers ook aan de organisatie worden verbonden.

Daarnaast richt een tweede belangrijk advies zich op het bekendmaken van het ondertekenen van het charter ‘Talent naar de Top’. De respondenten vinden het opmerkelijk dat hier vrijwel niet over is gecommuniceerd. Door hier wel aandacht aan te besteden voelen de vrouwen zich alleen daardoor al meer gewaardeerd. Bovendien vinden alle respondenten, zowel vrouwen als mannen, het goed dat de Provincie Utrecht zich aan dit soort initiatieven committeert. Zij vinden dat de organisatie hier trots op mag zijn en dit ook mag uiten.

Naast deze praktische aanbevelingen, zijn er ook wetenschappelijke aanbevelingen voor vervolgonderzoek te bedenken. Ten eerste blijkt dat er weinig onderzoek is verricht naar de effecten van instrumenten die tot doel hebben de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. Het blijkt dat voor veel organisaties niet duidelijk is welke factoren bevorderend werken en welke belemmerend. Bovendien hebben veel bevorderende factoren ook negatieve neveneffecten, waardoor het gewenste resultaat alsnog niet wordt behaald. Door meer kennis hierover te verkrijgen, wordt het in de toekomst voor organisaties wellicht makkelijker om effectief beleid te ontwikkelen dat de doorstroom van vrouwen naar de top ook daadwerkelijk bevordert.

Een andere suggestie voor vervolgonderzoek is gericht op de ervaringen van topmannen in relatie tot dit onderwerp. Het blijkt dat de top van veel organisaties voor het grootste gedeelte uit mannen bestaat. Hierdoor zijn potentiële topvrouwen nog vaak afhankelijk van hen. Het is dus interessant om te onderzoeken wat hun rol daarin is en hoe zij positief kunnen bijdragen aan de doorstroom van vrouwen naar de top. Tevens is het interessant om te bestuderen wat voor type vrouwen de top bereikt. Uit de literatuur blijkt namelijk dat vrouwen die beschikken over meer masculiene eigenschappen, mogelijk sneller doorgroeien naar de top. Zij passen immers binnen het zogenaamde *old boys network*. Men kan zich als gevolg hiervan ook afvragen in hoeverre een top divers is als deze bestaat uit mannen en ‘masculiene’ vrouwen. Hiermee hangt eveneens de vraag samen in hoeverre een diverse top bijdraagt aan het organisatiesucces. Omdat hierop door de wetenschap nog geen eenduidig antwoord is gegeven, kan het streven naar vrouwen aan de top met als doel het verhogen van het organisatiesucces, op dit moment worden beschreven als *wishful thinking*.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Management samenvatting	2
Inleiding	12
1 De case-study	14
1.1 Aanleiding	14
1.2 Probleemstelling	16
1.3 Deelvragen	17
1.4 Relevantie	18
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie	18
1.4.2 Praktische relevantie	19
1.4.3 Maatschappelijke relevantie	19
1.5 De Provincie Utrecht	20
1.6 Leeswijzer	21
2 Theoretisch kader	23
2.1 Mannelijk en vrouwelijk leiderschap	23
2.1.1 Een sociologisch perspectief	23
2.1.2 Zijn mannen betere leiders?	24
2.1.3 De kenmerken van vrouwelijk en mannelijk leiderschap	27
2.2 Diversiteit; de sleutel tot succes?	30
2.2.1 De gebalanceerde groep	33
2.3 Beïnvloedbare factoren	34
2.3.1 Hoe kan diversiteit aan de top worden vergroot?	35
2.3.2 Gangbare diversiteitsmaatregelen binnen Nederland	37
2.4 Conclusie theoretisch kader	40
2.5 Verwachtingen	42

3	Methodologische verantwoording	44
3.1	Dataverzamelmethode	44
3.1.1	Documentanalyse	45
3.1.2	Halfgestructureerde interviews	45
3.1.3	Respondenten	46
3.1.4	Manier van interviewen	47
3.2	Rol van de onderzoeker	48
4	Onderzoeksresultaten	49
4.1	De Provincie Utrecht en het charter ‘Talent naar de Top’	49
4.2	De ambitie voor een topfunctie	52
4.3	Bevorderende en belemmerende factoren	54
4.3.1	Vrouwennetwerk	54
4.3.2	Training en opleiding	56
4.3.3	Loopbaancoach	58
4.3.4	Het nieuwe werken	60
4.3.5	Parttime werken en duobanen	62
4.3.6	Kinderopvang	63
4.3.7	De doorstroom van talenten	65
4.4	Conclusie	68
5	Discussie	72
5.1	Koppeling theorie en empirie	72
5.2	Beperkingen van het onderzoek	75
5.3	Suggesties voor vervolgonderzoek	76
6	Aanbevelingen	79
6.1	Bekendheid van het charter ‘Talent naar de Top’	79
6.2	Investeren in talent	80
6.3	De werk-privé balans	81
6.4	De doorstroom van talenten	82

Geraadpleegde literatuur	84
Bijlagen	90
1. Topiclijst	91
2. Paper publieke dimensie Provincie Utrecht (in opdracht van UU)	93

Inleiding

'Give it a hundred years; you would have forty percent [women at the top]. Now, that will be too late for me, it will be too late for my daughter, it will be too late for my granddaughter probably.' Elin Hurvenes (NTR, 2010).

Bovenstaande is een citaat uit de aflevering 'Vrouwelijk Leiderschap' van de NTR-documentaire 'Leiders Gezocht'. Een aflevering die de interesse bij mij wekte om me verder te verdiepen in het fenomeen 'vrouwen aan de top'. Tijdens deze aflevering werd namelijk duidelijk dat in veel landen het percentage vrouwen in een toppositie, vele malen lager ligt dan het percentage mannen in een hoge leiderschapsfunctie. Nederland vormt hierop geen uitzondering. Bovendien werd duidelijk, zoals blijkt uit de woorden van Elin Hurvenes, dat op de korte termijn deze scheve verdeling niet zomaar zal verdwijnen. Er moet dus iets gebeuren, wil men een hoger percentage vrouwen in de top krijgen.

Niet alleen het nastreven van gelijkheid en het doorbreken van het 'glazen plafond' lijken de voornaamste redenen te zijn om te zoeken naar een oplossing voor dit actuele vraagstuk. Ook het feit dat enkele onderzoeken (Catalyst, 2007 en McKinsey & Company, 2007, 2009 & 2010) hebben aangetoond dat een diverse top het organisatiesucces lijkt te vergroten, speelt een belangrijke rol. Zo zijn in IJsland vrijwel alle banken vanwege de economische crisis omgevallen, behalve de IJslandse bank Audur Capital (NTR, 2010). En laat deze bank nou net gerund worden door twee vrouwen. Is het toeval?

In dit onderzoek wordt aandacht besteed aan de debatten die op dit moment een belangrijke rol spelen binnen de wetenschap, als het gaat om het fenomeen 'vrouwen aan de top'. Het blijkt dat veel wetenschappers (Eagly, 2007, Stellinga, 2009 en De Jong, 2011) het niet eens worden over de vraag waar de problemen liggen en wat een organisatie kan doen om het aantal vrouwen in een toppositie te bevorderen. Aan de hand van de gevonden literatuur is een onderzoek uitgevoerd binnen de Provincie Utrecht. Ook voor de Provincie Utrecht blijkt het geen eenvoudige opgave te zijn om 30 procent vrouwen in een toppositie te behalen en te behouden. Middels dit praktijkonderzoek is dan ook meer kennis verkregen over de

bevorderende en belemmerende factoren die een rol spelen en waarop de organisatie invloed kan uitoefenen. Aan de hand van deze kennis kan in het geval van dit onderzoek, de Provincie Utrecht haar beleid ten opzichte van vrouwen aan de top ontwikkelen en verbeteren, waardoor zij hopelijk in de toekomst minimaal 30 procent vrouwen in een toppositie hebben.

1 De case-study

Zoals in de inleiding naar voren kwam, richt dit onderzoek zich op het fenomeen vrouwen aan de top binnen de Provincie Utrecht. In dit hoofdstuk zal eerst het probleem uiteen worden gezet. Vervolgens komt de hoofdvraag die binnen dit onderzoek centraal staat aan bod en worden achtereenvolgens de deelvragen besproken. Tot slot eindigt dit hoofdstuk met de wetenschappelijke, praktische en maatschappelijke relevantie en een beschrijving van de organisatie.

1.1 Aanleiding

‘Er is veel bereikt, maar de emancipatie voor vrouwen in Nederland is nog niet af. Er is nog steeds maatschappelijke ongelijkheid tussen mannen en vrouwen’ (www.rijksoverheid.nl, 2011). De laatste decennia is er weliswaar een hoop veranderd als het gaat om de positie van vrouwen in Nederland. Steeds meer vrouwen zijn immers toegetreden tot de arbeidsmarkt. Het blijkt echter dat met name in topposities, de ongelijkheid nog steeds groot is, zo valt te lezen in de Emancipatiemonitor en de Female Board Index (SCP & CBS, 2001 en Lückérath-Rovers, 2010b). Hoe hoger men in de organisatie komt, hoe schever de man-vrouw verdeling blijkt te zijn. Daarnaast is het nog maar de vraag of vrouwelijke managers dezelfde en evenveel verantwoordelijkheden hebben in vergelijking met mannelijke managers (Johnson et al, 2008).

In 2010 hadden van de 99 Nederlandse Euronext genoteerde bedrijven, 39 bedrijven een vrouw in de Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen. Dit betekent dat 61 procent helemaal geen vrouwen in de RvC of RvB had. Bovendien is dit percentage exact hetzelfde als in 2009 (Lückérath-Rovers, 2010b). Drie organisaties benoemden in 2010 hun eerste vrouw, maar ook drie organisaties zagen hun enige vrouw in de RvC of RvB vertrekken. Binnen andere onderzoeken blijken eveneens dezelfde cijfers naar voren te komen (McKinsey & Company, 2009). De gemiddelde top van de 100 grootste Nederlandse bedrijven bestond in 2009 voor 9 procent uit vrouwen. In 2007 was dit 7 procent. Een geringe stijging, maar bij lange na niet voldoende om het streefcijfer van 20 procent in 2010 te behalen (SCP & CBS, 2010). Bovendien scoort Nederland in vergelijking met Europa beduidend lager. Het gemiddelde percentage vrouwen in een toppositie binnen Europese landen ligt op 11 procent, met een grote uitschieter van Noorwegen, die het gemiddelde omhoog haalt.

Hierbij moet worden opgemerkt dat daar een door de regering bepaald quotum van 40 procent is ingevoerd (NTR, 2010 en De Volkskrant, 2011d).

De bovengenoemde cijfers zijn om een aantal redenen te betreuren. Ten eerste maken vrouwen de helft van de bevolking uit. Hun belangen blijken dan ook minder goed te worden behartigd dan die van de Nederlandse mannen. Het feit dat de doorstroom van vrouwen naar de top moeizaam verloopt, geeft aan dat hier mogelijk nog ongelijkheid bestaat. Iets wat tegen de in 1980 opgestelde wet, de 'Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen' lijkt in te gaan. Deze is er juist voor bedoeld om genderdiscriminatie te voorkomen. Van discriminatie is sprake wanneer er onderscheid wordt gemaakt op grond van kenmerken die niet relevant zijn voor de uitoefening van een bepaalde functie (www.wetten.overheid.nl, 2011). Hierbij kan worden gedacht aan man-vrouw verschillen, maar ook aan tegenstellingen zoals allochtoon-autochtoon. Het is overigens belangrijk om op te merken dat het diversiteitsvraagstuk dan ook een bredere benadering kent dan alleen het man-vrouw verschil. Het gaat immers ook om tegenstellingen als jong versus oud, laag- versus hoogopgeleid en allochtoon versus autochtoon. Binnen dit onderzoek staat echter alleen de tegenstelling man versus vrouw centraal.

Een tweede punt waarom het geringe aantal vrouwen aan de top valt te betreuren, is het feit dat er op deze manier veel (potentieel) toptalent verloren gaat. Met de demografische ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, zoals de vergrijzing en de daarmee samenhangende krapte, zijn alle werknemers hard nodig (Baaijens, 2006). Bovendien wordt de maatschappij steeds diverser, waardoor organisaties automatisch moeten inspelen op een diverse arbeidsmarkt en rekening moeten houden met een divers personeelsbestand (Bogaert en Vloerberghs, 2005). Naast de autochtone, fulltime werkende man, zijn ook vrouwen hard nodig om het succes van een organisatie te waarborgen. Talent is immers niet seksebepaald (Van den Brink, 2006, p. 12). Dit wordt mede duidelijk als men kijkt naar de snelheid waarmee vrouwen hun opleidingscarrière doorlopen. Aan het hoger onderwijs nemen meer vrouwen dan mannen deel. Daarnaast studeren vrouwen ook sneller af dan mannen (SCP & CBS, 2010). Het lijkt er dus op dat het vrouwelijk talent onvoldoende wordt benut.

Het moge duidelijk zijn dat dit vraagstuk om een oplossing vraagt. De ongelijkheid tussen mannen en vrouwen zoals die hierboven is beschreven, zou niet meer iets van deze tijd moeten zijn. En hoewel er in de wetenschap de laatste jaren ontzettend veel literatuur is verschenen op het gebied van vrouwen aan de top, blijkt

het voor organisaties nog steeds ingewikkeld te zijn om de scheve verdeling tussen mannen en vrouwen in hogere posities, tegen te gaan. Ook de Provincie Utrecht worstelt met dit probleem. De Provincie Utrecht heeft een jaar geleden het charter ‘Talent naar de Top’ ondertekend. Hiermee heeft zij aangegeven 30 procent vrouwen in topposities na te willen streven. Het afgelopen jaar is dit met ruim 28 procent weliswaar bijna gelukt, maar door interne veranderingen als gevolg van bezuinigingen, vreest de Provincie Utrecht dat 30 procent vrouwen in topposities het komende jaar niet haalbaar zal zijn. Om ervoor te zorgen dat dit percentage in de toekomst wel weer wordt behaald, is het van belang om te achterhalen welke belemmerende en bevorderende factoren een rol spelen bij de doorstroom van vrouwen naar de top en op welke manier de Provincie Utrecht invloed kan uitoefenen op deze factoren.

1.2 Probleemstelling

In de voorgaande paragraaf is de aanleiding van dit onderzoek besproken. Hierin werd duidelijk dat met name het gelijkheidsbeginsel een grote rol speelt en dat met het oog op de arbeidsmarktkrapte, al het talent dat Nederland rijk is, moet worden benut. Bovendien kwam naar voren dat de Provincie Utrecht een jaar geleden het charter ‘Talent naar de Top’ heeft ondertekend, waardoor zij zichzelf een quotum van 30 procent vrouwen in een toppositie heeft opgelegd. Omdat dit percentage niet zomaar zal worden behaald, is het voor de Provincie Utrecht van belang om inzicht te verkrijgen in de wensen en behoeften van potentiële topvrouwen. Vervolgens kan de Provincie Utrecht met deze kennis passend beleid ontwikkelen, waardoor ook in de toekomst 30 procent vrouwen onderdeel uitmaakt van de top. De doelstelling van dit onderzoek is dan ook inzicht te verschaffen in de wensen en behoeften van potentiële topvrouwen, zodat passend beleid kan worden ontwikkeld waardoor het percentage van 30 procent vrouwen in een toppositie kan worden behaald.

De vraagstelling die hieruit voortvloeit en binnen dit onderzoek centraal staat is de volgende:

Wat zijn in de beleving van potentiële topvrouwen beïnvloedbare factoren, die bijdragen aan het behalen van een quotum binnen de Provincie Utrecht?

In deze hoofdvraag komt een aantal begrippen naar voren die om een precieze definitie vragen.

- *Potentiële topvrouw*: een vrouw die binnen de Provincie Utrecht in een aanloopschaal zit, schaal 12 of 13. Vanaf schaal 14 wordt een functie bestempeld als een topfunctie.
- *Beïnvloedbare factoren*: binnen dit onderzoek staan die elementen centraal die een rol spelen bij de doorstroom van vrouwen naar de top en die door de organisatie positief te beïnvloeden zijn.
- *Quotum*: een evenredig aandeel dat wordt nagestreefd (Van Dale, 2011). De Provincie Utrecht heeft op 27 april 2010 het charter ‘Talent naar de Top’ ondertekend. Hiermee heeft zij zichzelf een target van 30 procent topvrouwen opgelegd.

1.3 Deelvragen

Om binnen dit onderzoek antwoord te kunnen geven op de in de vorige paragraaf gestelde hoofdvraag, zijn de volgende deelvragen geformuleerd. De eerste twee deelvragen zullen aan de hand van bestaande wetenschappelijke literatuur worden beantwoord. De andere drie deelvragen komen aan bod tijdens de interviews met verschillende respondenten.

1. Wat zijn de verschillen tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap?
2. In hoeverre dragen vrouwen bij aan het vergroten van het organisatiesucces?
3. Wat zijn dilemma’s in relatie tot het fenomeen vrouwen aan de top, waar organisaties mogelijk mee geconfronteerd worden en voor welke problemen worden binnen de wetenschappelijke literatuur oplossingen geboden?
4. Wat zijn volgens potentiële topvrouwen de belemmerende en bevorderende factoren die zij binnen de Provincie Utrecht ervaren, als het gaat om hun doorstroom naar de top?
5. Welk advies valt er te geven naar aanleiding van de antwoorden op vraag 1 tot en met 4, in relatie tot vrouwen aan de top binnen de Provincie Utrecht?

1.4 Relevantie

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Hoewel de hoeveelheid literatuur en de steeds weer nieuwe onderzoeksresultaten er niet om liegen, blijkt uit de Nederlandse scores dat veel organisaties nog steeds niet weten hoe om te gaan met het vraagstuk 'vrouwen aan de top'. Bovendien bestaan er binnen de wetenschappelijke literatuur veel tegenstrijdigheden op dit gebied. Ten eerste tonen verschillende onderzoeken tegenstrijdige resultaten aan als het gaat om de effecten van een divers samengestelde top (Catalyst, 2007, McKinsey & Company, 2007, 2009, 2010, Lückerath-Rovers, 2010a en De Jong, 2011). Het ene onderzoek toont aan dat vrouwen aan de top wel degelijk het organisatiesucces verhogen (Catalyst, 2007), het andere onderzoek daarentegen, kan geen significant verschil aantonen (De Jong, 2011). Ten tweede bestaat de discussie of het aan de ambitie van de vrouwen zelf ligt of dat er toch nog zoiets als een 'glazen plafond' bestaat (Eagly & Carli, 2007 en Stellinga, 2009). Bovendien zijn er ook enkele onderzoekers die zich afvragen in hoeverre vrouwen aan de top nog beschikken over feminiene eigenschappen en ze misschien beter te omschrijven zijn als 'mannelijke' vrouwen (Vanderbroeck, 2010). Tot slot, waar het in dit onderzoek voornamelijk om draait, is de kwestie dat het voor organisaties nog steeds niet duidelijk is welke factoren bijdragen aan de doorstroom van vrouwen naar de top (Jansen, 2001, Dobbin et al, 2007, Groeneveld, 2009 en Hebson & Cox, 2011). Waarin moet een organisatie faciliteren om een bepaald percentage vrouwen in topposities na te kunnen streven?

Uit veel wetenschappelijk onderzoek blijkt dat dit met name lastig is, omdat de effecten per organisatie zullen verschillen en er ook nog onvoldoende wetenschappelijke onderbouwde kennis over de effecten bestaat. Het faciliteren in bijvoorbeeld kinderopvang zou kunnen helpen (Jansen et al, 2001). Onderzoek toont immers aan dat de werktevredenheid van vrouwen stijgt. Anderzijds heeft het aanbieden van kinderopvang tot gevolg dat voornamelijk vrouwen met een kinderwens tot een organisatie worden aangetrokken (Jansen et al, 2001). Is een vrouw eenmaal in een hogere functie terechtgekomen waarbij zij meer uren moet werken, dan blijft het dilemma tussen werk en privé, ondanks de kinderopvang, toch bestaan (Jansen et al, 2001).

De hoeveelheid literatuur die er op dit moment bestaat, zegt dus niet automatisch dat verder onderzoek niet meer nodig is. Het antwoord op de vraag hoe

vrouwen een toppositie in kunnen nemen, is immers nog steeds niet eenduidig beantwoord. Het blijft een ingewikkeld vraagstuk waar meerdere factoren invloed op uitoefenen. In het theoretisch kader zullen deze dilemma's dan ook uitgebreid worden beschreven. Hierbij moet overigens worden opgemerkt dat binnen dit onderzoek de praktische relevantie wellicht de boventoon voert. Er is immers een single case-study uitgevoerd binnen de Provincie Utrecht. Desalniettemin draagt de kennis die voortvloeit uit een wetenschappelijk praktijkonderzoek, ook bij aan de wetenschap in zijn geheel (Van Riemsdijk, 1999).

1.4.2 Praktische relevantie

De praktische relevantie uit zich in het feit dat dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de Provincie Utrecht. De Provincie Utrecht heeft, zoals eerder naar voren kwam, het charter 'Talent naar de Top' ondertekend. Hiermee heeft zij zichzelf een quotum van 30 procent vrouwen in topposities opgelegd. Afgelopen jaar is dit quotum zo goed als behaald. Door interne veranderingen wordt het het komende jaar echter erg lastig om 30 procent vrouwen in de top na te streven. De Provincie Utrecht voelt dan ook de noodzaak om hiervoor beleid te ontwikkelen, zodat in de toekomst vrouwen weer voor minimaal 30 procent onderdeel uitmaken van de top. Naast de hoeveelheid literatuur die al over dit onderwerp is verschenen, is het tevens van belang te achterhalen wat de wensen en behoeften van de vrouwen binnen de Provincie Utrecht zijn om door te stromen naar de top. Wat kan de Provincie Utrecht doen, zodat er meer vrouwen naar de top willen en kunnen doorgroeien? Dit onderzoek heeft dan ook als uiteindelijke doel om aanbevelingen richting de Provincie Utrecht te geven, zodat de Provincie Utrecht beleid kan ontwikkelen, gericht op het nastreven van 30 procent vrouwen aan de top.

1.4.3 Maatschappelijke relevantie

De krant hoeft maar opengeslagen te worden en de hoeveelheid artikelen (Volkskrant, 2011a,b,c,d,e) over vrouwen aan de top wordt duidelijk zichtbaar. Vrijwel iedere week is er tijdens de uitvoering van dit onderzoek een artikel verschenen over nieuwe onderzoeksresultaten betreffende dit fenomeen. Dat het hier dus een actueel vraagstuk betreft, behoeft geen verdere uitleg. Omdat er vanuit verschillende perspectieven naar dit vraagstuk kan worden gekeken, beslaat de maatschappelijke relevantie eigenlijk twee domeinen. Ten eerste vraagt dit probleem

om een oplossing vanwege de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen, die binnen een organisatie nog steeds lijkt te bestaan. Het lukt mannen in vergelijking met vrouwen, beter en sneller om door te stromen naar de top. De eventuele genderdiscriminatie die hiermee samenhangt, gaat tegen de Nederlandse normen, wetten en waarden in. Reden te meer om te onderzoeken waar het probleem ligt en vooral wat organisaties er aan kunnen doen om het vrouwelijk talent voor 100 procent te benutten.

De tweede maatschappelijke reden ligt meer bij de organisaties zelf. Organisaties krijgen het met de krapte op de arbeidsmarkt steeds moeilijker om de juiste talenten aan zich te binden. Hierdoor wordt een organisatie gedwongen om niet meer alleen op zoek te gaan naar het prototype leider, maar moet men ook buiten de kaders treden en op zoek gaan naar vrouwelijk en allochtoon talent. Daarnaast heeft een aantal onderzoeken aangetoond dat een diverse top bijdraagt aan het organisatiesucces. Voor veel organisaties is dit, zeker in deze economische tijden, des te meer een reden om zich met diversiteit bezig te houden. Of vrouwen aan de top daadwerkelijk bijdragen aan een verhoogde performance van een organisatie, zal later in het theoretisch kader worden besproken. Er kan hier alvast worden aangegeven, dat vrouwen aan de top in ieder geval niet bijdragen aan slechtere bedrijfsresultaten.

Vanuit maatschappelijk oogpunt is de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen die lijkt te bestaan en de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, reden te meer om verdere kennis op het gebied van vrouwen aan de top te vergaren. Alleen op die manier is het mogelijk dat in de toekomst de verhouding tussen mannen en vrouwen nagenoeg gelijk is en geen van beide groepen wordt achtergesteld.

1.5 De Provincie Utrecht

Zoals al eerder naar voren is gekomen, is dit onderzoek uitgevoerd binnen de Provincie Utrecht. Om een beter beeld van deze organisatie te krijgen, zal in deze paragraaf kort worden beschreven wat de taken van de Provincie Utrecht zijn, hoe de organisatie eruit ziet en wat de belangrijkste speerpunten van het HR-beleid zijn.

De Provincie Utrecht is de schakel tussen de overheid en de verschillende gemeenten binnen de provincie. Zij voeren taken uit die voor de overheid te klein zijn en voor de gemeenten te groot. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de inrichting van de ruimte zoals het aanleggen van natuurgebieden, fietspaden en wegen en het uitbreiden van dorpen en steden (Provincie Utrecht, 2011).

Binnen de Provincie Utrecht zijn ongeveer 850 medewerkers werkzaam. De leeftijdsopbouw binnen de organisatie is grotendeels gelijkmatig verdeeld. Echter blijkt het aandeel jongeren (tot 35 jaar) relatief laag te zijn en stromen vooral mensen tussen de 35 en 45 jaar in (De Boer et al, 2011). Ook de man-vrouw verhouding binnen de Provincie Utrecht lijkt gelijkmatig te zijn verdeeld. De verhouding is vrijwel *fifty-fifty* (De Boer et al, 2011). Mede hierdoor heeft de Provincie Utrecht in 2010 het charter 'Talent naar de Top' ondertekend. Op dit moment ligt het percentage topvrouwen rond de 28 procent. In de hoogste top, schaal 15 en hoger, ligt het percentage net iets lager. Daar maakt 25 procent vrouw onderdeel uit van de top (De Boer et al, 2011). In de laagste schalen, schaal 1 tot en met 3, zijn vrouwen juist oververtegenwoordigd. Het percentage ligt daar op 81 procent (De Boer et al, 2011). Hoewel de Provincie Utrecht zich vrijwel nooit zorgen over het percentage vrouwen in topposities heeft hoeven maken, lijkt het tij nu te keren. Door interne veranderingen als gevolg van bezuinigingen die de komende tijd gaan plaatsvinden, zal het aantal topfuncties drastisch worden verlaagd. Hierdoor wordt het lastig 30 procent vrouwen in de top na te streven. De Provincie Utrecht voelt dan ook de noodzaak om beleid te ontwikkelen, dat de doorstroom van vrouwen naar de top moet bevorderen. Op die manier kan de Provincie Utrecht in de toekomst voldoen aan het quotum.

Niet alleen omdat de Provincie Utrecht het charter heeft ondertekend, voelen ze de noodzaak zich met diversiteit bezig te houden. Ook het feit dat de arbeidsmarkt door de vergrijzing steeds krappere wordt, speelt een rol. Bovendien blijkt uit cijfers dat de overheid in algemene zin, steeds meer moeite heeft om jongeren aan zich te binden (De Boer et al, 2011). Door als organisatie in te spelen op de diversiteit binnen de arbeidsmarkt, kan een organisatie uit een veel grotere vijver van talenten de juiste werknemers vissen. De Provincie Utrecht zal dus meer moeite moeten doen om talentvol personeel te werven en met name te behouden. Een beleid dat voldoet aan de wensen en behoeften van in dit geval vrouwen, kan daaraan bijdragen.

1.6 Leeswijzer

Nu de aanleiding van dit onderzoek is besproken, de hoofd- en deelvragen uiteen zijn gezet en de relevantie aan bod is gekomen, zal in het volgende hoofdstuk in worden gegaan op de wetenschappelijke literatuur rondom dit vraagstuk. Verschillende debatten op het gebied van vrouwen aan de top in relatie tot organisatiesucces, en verschillen in mannelijk en vrouwelijk leiderschap komen in het

theoretisch kader naar voren. Tot slot wordt ingegaan op de factoren die een rol spelen bij dit probleem en waar een organisatie mogelijk invloed op kan uitoefenen.

In hoofdstuk 3 wordt aandacht besteed aan de onderzoeksmethode die is gehanteerd. Er is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksstrategie, waarbij het afnemen van interviews de voornaamst gebruikte onderzoeksmethode is. In totaal zijn er gesprekken met 8 potentiële topvrouwen gevoerd. Bovendien zijn er gesprekken gevoerd met vrouwen die op dit moment een topfunctie bekleden en zijn er tot slot enkele potentiële topmannen geïnterviewd.

De resultaten van deze interviews worden besproken in hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk komen de belangrijkste data van de interviews naar voren en worden deze kritisch geanalyseerd. Vervolgens volgt in hoofdstuk 5 de discussie en in hoofdstuk 6 zal tot slot worden ingegaan op eventuele aanbevelingen richting de Provincie Utrecht.

2 Theoretisch kader

Eerder kwam al naar voren dat veel wetenschappers zich op dit moment bezig houden met het fenomeen ‘vrouwen aan de top’. De enorme hoeveelheid literatuur en de verschillende onderzoeken die zijn uitgevoerd, zijn een duidelijk bewijs hiervan. Binnen dit hoofdstuk zullen dan ook de thema’s worden besproken die het vaakst in de literatuur naar voren komen, en die daarmee belangrijke onderdelen blijken te vormen in het actuele debat. Alvorens wordt ingegaan op de tegenstrijdigheden die de wetenschappelijke literatuur kent, zal in paragraaf 3.1 eerst worden teruggegaan naar de basis. In deze paragraaf komen de (sociologische) verschillen tussen mannen en vrouwen aan bod. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 besproken wat de effecten van deze verschillen zijn met betrekking tot goed leiderschap.

In de derde paragraaf wordt ingegaan op de vraag of vrouwen aan de top bijdragen aan het organisatiesucces. Deze vraag speelt geen directe rol bij de beantwoording van de onderzoeksvraag, maar vormt wel een dusdanig belangrijk punt van discussie als het gaat om het fenomeen ‘vrouwen aan de top’. Daarom is er besloten om binnen dit literatuuronderzoek toch aandacht te besteden aan deze vraag. Tot slot wordt gekeken welke belemmerende en bevorderende factoren een rol spelen bij de doorstroom van vrouwen naar de top en in hoeverre deze factoren door een organisatie zijn te beïnvloeden. Uiteindelijk wordt het hoofdstuk afgesloten met een conclusie die van belangrijke waarde is voor het empirisch onderzoek en zullen ook de verwachtingen met betrekking tot het praktijkonderzoek worden beschreven.

2.1 Mannelijk en vrouwelijk leiderschap

2.1.1 Een sociologisch perspectief

Al van oudsher wordt door de mens zelf, onderscheid gemaakt tussen groepen mensen op grond van verschillende karakteristieken die als belangrijk worden ervaren. Mensen worden ingedeeld in termen van leeftijd, sekse, de burgerlijke staat en bijvoorbeeld het opleidingsniveau. Sociologen definiëren dit sociale proces als *social differentiation* (Reskin & Bielby, 2005). Vaak wordt dit ‘hokjesdenken’ geassocieerd met discriminatie en ongelijkheid. *Social differentiation* leidt echter niet automatisch tot ongelijkheid, maar kan worden gezien als een voorbode van *social stratification*. Bij *social stratification* is er namelijk wel sprake van systematische ongelijkheid, gebaseerd op persoonlijke eigenschappen.

Een kenmerk dat binnen iedere maatschappij een grote rol speelt, is sekse. Deze seksesegregatie is een gevolg van stereotypen die in de samenleving zijn verankerd. Stereotypering gebeurt als mensen niet op individuele kenmerken worden beoordeeld, maar op grond van algemene kenmerken die worden geassocieerd met de groep waartoe zij behoren (Pichler, Simpson & Stroh, 2008). Hierin kan enerzijds onderscheid worden gemaakt in descriptieve stereotypen, ofwel de typische eigenschappen van mannen en vrouwen en hoe ze zich daadwerkelijk gedragen en anderzijds prescriptieve stereotypen, ofwel vooroordelen die verwijzen naar het ideaalbeeld waarnaar een man of vrouw zich hoort te conformeren en dus naar wat hij of zij eigenlijk zou moeten doen (Vinkenburg et al, 2011).

Deze stereotype beelden zijn een gevolg van de rollen die mannen en vrouwen binnen de maatschappij innemen en zijn afhankelijk van de sociale structuren en omstandigheden binnen die maatschappij, de economie, ecologie en technologie. Dit wordt ook wel de *biosocial origin theory* genoemd (Eagly & Carli, 2007). Doordat maatschappijen veranderen, veranderen automatisch ook de rollen van mannen en vrouwen. Veranderingen in de psychologie van mannen en vrouwen zijn dus een gevolg van veranderingen in hun rollen. Zo kregen vrouwen door bijvoorbeeld het dalende geboortecijfer, steeds meer tijd om buitenshuis te gaan werken. Als gevolg daarvan is het tegenwoordig heel normaal dat vrouwen een opleiding hebben genoten en dat er vrouwelijke rechters, artsen en professoren zijn (Eagly & Carli, 2007). Het traditionele *two-person-single-career pattern* is daarmee voor een deel verdwenen (Guillaume & Pochic, 2009). Desondanks bestaat nog steeds het traditionele idee dat een man de kostwinner is en de vrouw zich meer dan de man, met het huishouden en de verzorging van het gezin bemoeit. Een vrouw ontleent haar identiteit immers aan haar rol als moeder en echtgenote. Een man ontleent zijn identiteit aan het hebben van een baan en het zorgen voor inkomen. Een fulltime werkende moeder is dan ook nog steeds eerder uitzondering dan regel (SCP, 2008).

2.1.2 Zijn mannen betere leiders?

In de voorgaande paragraaf is kort beschreven wat stereotypen zijn en hoe deze samenhangen met seksesegregatie en de rollen die mannen en vrouwen binnen de maatschappij innemen. In deze paragraaf wordt hierop verder ingegaan en wordt met name aandacht besteed aan het fenomeen leiderschap. Want net zoals individuen verwachtingen hebben over hoe mannen en vrouwen zich moeten gedragen, hebben

zij ook verwachtingen over hoe leiders zich moeten gedragen, ofwel wat leiderschapsprototypen zijn (Johnson et al, 2008).

Veel sociologen en psychologen (Heilman, 2001, Eagly & Carli, 2007 en Johnson et al, 2008) dragen de verschillen tussen mannen en vrouwen aan, als reden voor het geringe aantal vrouwen in een toppositie. Mannen zouden over meer kwaliteiten beschikken die in verband worden gebracht met een leider (Eagly & Carli, 2007). Ze zouden agressiever, krachtiger, onafhankelijker en doorslaggevender zijn. Vrouwen daarentegen, worden bestempeld met kenmerken als aardig, behulpzaam, sympathiek en zorgzaam. Kenmerken die dus niet overeenkomen met de masculiene leiderschapskenmerken, die de norm lijken te vormen (Heilman, 2001). Ook Bakan (1996; in Johnson et al 2008) maakt onderscheid in *communion* en *agency* als fundamentele oorzaken van het menselijke bestaan. *Communion* verwijst naar het motief om sociale relaties op te bouwen, de omgang met anderen en de nadruk die wordt gelegd op harmonie en aansluiting. *Agency* daarentegen, verwijst naar de motivatie om te streven naar macht, het hebben van controle over anderen en de nadruk op assertiviteit, doeltreffendheid en heerschappij. De kenmerken van *communion* komen wellicht niet opmerkelijk, overeen met vrouwen en de kenmerken van *agency* met mannen. Een aantal sociologen (Andrew, Coderre & Denis, 1990) schrijft de verschillen in de manier van opvoeden, aan deze tegenstrijdige kenmerken toe. Vrouwen hebben van oudsher altijd voor het gezin gezorgd. Bovendien werden ze meer beschermd opgevoed dan hun mannelijke leeftijdsgenoten. Mannen zijn daardoor vaker in contact gekomen met de omgeving en de daarbij horende risico's. Met als gevolg dat zij de kenmerken die passen bij een goede leider, beter hebben kunnen ontwikkelen (Andrew, Coderre & Denis, 1990).

De *role congruity theory* lijkt hier ook een belangrijke rol te spelen (Eagly & Karau, 2002). Omdat leiderschap van oudsher een mannenfunctie is, zijn daar automatisch masculiene eigenschappen aan verbonden. Op zich ook niet verwonderlijk dat juist masculiene eigenschappen binnen organisaties de norm vormen. Vooral als bedacht wordt dat mannen diegenen zijn die organisaties vanaf de grond hebben opgebouwd en de normen, waarden en culturen binnen die organisaties hebben bepaald. Daarnaast hebben zij jarenlang organisaties bestuurd en hebben zij altijd vanuit hun eigen denkkader nieuwe, mannelijke leiders geselecteerd. Mogelijk is dit een van de oorzaken van het geringe aantal vrouwen aan de top. De *role congruity theory* beschrijft dan ook de paradox tussen hoe vrouwen zich moeten

gedragen en de verwachtingen van een leider. Deze verwachtingen zijn congruent aan elkaar. Wanneer een leider overeenkomt met het prototype, masculiene beeld dat iemand van een leider heeft, zal deze leider als een goede en effectieve leider worden ervaren (Eagly en Carli, 2007 en Johnson et al, 2008). Het gedrag van vrouwen daarentegen komt niet overeen met het stereotype beeld van hoe een leider zich moet gedragen. Hierdoor ontstaan problemen voor vrouwelijke leiders. Ze worden op deze manier dubbel benadeeld (Eagly & Carli, 2007 en De Jong, 2011). Beschikt een vrouwelijke leider over feminiene karaktereigenschappen, dan wordt ze ervaren als een te lieve en niet efficiënte leider. Beschikt zij over meer masculiene eigenschappen, dan wordt zij al gauw gezien als een 'bitch' (Eagly & Karau, 2002).

Vrouwen lijken het dus niet snel goed te doen. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat dit door veel vrouwen wordt ervaren als een belangrijke belemmerende factor (Oakly, 2000 & De Jong, 2011). Hierbij moet worden opgemerkt dat deze stereotypering vaak onbewust gebeurt. Zowel mannen als vrouwen plaatsen elkaar al snel in hokjes. Mannen worden dus ook niet bewust door andere mannen voorgetrokken, maar het zijn juist de onbewuste mechanismen die een belangrijke rol spelen. Zo speelt bij de selectie van vrouwelijke leidinggevendenden naast de managementvaardigheden, ook vaak de vraag een rol of een vrouw wel voltijds beschikbaar is en of ze wel *one of the boys* kan zijn. Mannen neigen deze vragen vanwege stereotypering, eerder met nee te beantwoorden, waardoor vrouwen minder snel de kans krijgen om op de hiërarchische ladder omhoog te klimmen.

Naast een stroom van wetenschappers (Eagly & Carli, 2007, Lückerath-Rovers, 2008 en De Jong, 2011) die ervan overtuigd is dat vrouwen wel degelijk minder kansen krijgen dan mannen om door te stromen naar de top, bestaat er ook een stroming die er vanuit gaat dat vrouwen helemaal niet de ambitie hebben om een topfunctie te vervullen. Het geringe aantal vrouwen aan de top is aan henzelf te wijten (Van Vianen & Fischer, 2002 en Stellinga, 2009). Vrouwen zouden niet fulltime willen werken en zijn al snel tevreden met hun parttime baan. Bovendien zouden vrouwen meer intrinsiek gemotiveerd zijn. Het hebben van een leuke baan is belangrijker dan de status of het hoge salaris. Mannen daarentegen zouden voor de laatste twee factoren juist wel gevoeliger zijn. Zij worden eerder extrinsiek gemotiveerd (Baerts, Deschacht & Guerry, 2008). Daarnaast zouden vrouwen ook zichzelf uitsluiten. Zij zijn immers de baas over hun eigen carrière (Van Vianen & Fischer, 2002). Ze hebben hun eigen motieven, wensen en voorkeuren, om te kiezen

voor een specifieke cultuur, waardoor ze zich meer of minder aangetrokken voelen tot een bepaalde organisatie. Hun eigen selectie zou de carrière van een vrouw net zoveel beïnvloeden als de selectie door anderen. Meerdere onderzoeken (Kulik, 2000, Haslam, 2001, en Markus & Nurius, 1986 in; Van Vianen & Fischer, 2002) hebben dan ook aangetoond dat individuen zich aangetrokken voelen tot banen die congruent zijn aan hun eigen voorkeuren. Vrouwen zijn dus geneigd banen die masculien van aard zijn te vermijden. Ten eerste blijkt dit uit het feit dat veel vrouwen in ondersteunende functies werkzaam zijn en niet in de lijn werken. Ten tweede speelt zelf-stereotypering hier een rol (Van Vianen & Fischer, 2002). Individuen hebben namelijk de neiging om andere groepen, ofwel de out-group, als homogeen te zien, gebaseerd op stereotypen en hun eigen ervaringen met leden van die out-group (Brewer, 1999 en Ridgeway, 2001). Daarbij zijn individuen geneigd zichzelf te zien als prototypen van hun eigen groep, ofwel de in-group. Vrouwen zouden dan ook zelf bepalen dat de vrouwelijke eigenschappen waarover zij beschikken, niet overeenkomen met de karaktereigenschappen die zij zelf aan een manager toekennen. Hierdoor bestaat er dus een *mismatch* tussen henzelf en individuen die een functie op managementniveau vervullen. Door deze zelf-stereotypering zijn vrouwen geneigd zichzelf al bij voorbaat uit te sluiten, waardoor deze stereotypen dus ook automatisch van invloed zijn op de carrièrekeuzes van vrouwen (Van Vianen & Fischer, 2002).

2.1.3 De kenmerken van vrouwelijk en mannelijk leiderschap

Uit verschillende onderzoeken (Eagly & Carli, 2007, Pichler, Simpson & Stroh, 2008 en Woodhams & Lupton, 2009) blijkt dat vrouwen net zulke goede leiders kunnen zijn als mannen. De voornaamste kenmerken die in verband worden gebracht met mannen en leiderschap zijn agressiviteit en dominantie. Onderzoek (Eagly & Carli, 2007) toont aan dat vrouwen, als het gaat om agressiviteit in de vorm van anderen schade toebrengen, minder agressief zijn dan mannen. Mannen zullen sneller iemand letsel aanbrengen en iemand pijn doen. Bovendien zijn mannen verbaal vaak agressiever dan vrouwen. Onder agressie valt echter ook iemands status beschadigen door bijvoorbeeld roddelen of het verspreiden van geruchten. Hoewel een aantal onderzoeken aantoont dat vrouwen hierin beter zijn, blijken de onderzoeksresultaten niet geheel eenduidig (Eagly & Carli, 2007). Wat betreft agressie op de werkvloer, lijken mannen net iets agressiever te zijn dan vrouwen. Hierbij kan worden gedacht aan zaken als het oneerlijk evalueren van anderen wat

betreft hun prestaties en het achterhouden van de nodige informatie voor anderen (Eagly & Carli, 2007).

Om een goede leider te zijn, zijn wellicht meer positieve vormen van dominantie, zoals assertiviteit en concurrentievermogen waarbij er geen schade aan anderen wordt aangericht, belangrijker dan agressiviteit (Eagly & Carli, 2007). Wat betreft assertiviteit bestaat er een klein verschil tussen mannen en vrouwen. Mannen doen zich gelden op een krachtige en controlerende wijze, zij hechten dan ook meer waarde aan een hiërarchische relatie. Vrouwen daarentegen erkennen en houden meer rekening met de rechten van anderen en hun eigen rechten. Zij zijn meer groepsgeoriënteerd en nemen een faciliterende rol aan (Pichler, Simpson & Stroh, 2008). Ze helpen anderen bijvoorbeeld intensiever bij het ontwikkelen van talenten dan dat mannen doen. Wat betreft concurrentievermogen kunnen er nog geen eenduidige conclusies worden getrokken. Aldus Eagly en Carli (2007) is er namelijk te weinig en goed onderzoek uitgevoerd, dat wel of geen significant verschil aantoont. Of een man of een vrouw nu een betere leider is, valt dus moeilijk te zeggen. De claims dat mannen dominanter, assertiever en agressiever zijn, vallen immers te betwisten. Niet alleen omdat de verschillen tussen mannen en vrouwen minimaal zijn, maar ook omdat vrouwen de laatste jaren hebben ingelopen op de mannen. Bovendien tonen onderzoeken aan dat ook mannen zijn veranderd. Steeds meer mannelijke leidinggevenden vertonen ook feminie karakteristieken (Eagly & Carli, 2007). Dit zou mogelijk te maken kunnen hebben met het gegeven dat de heersende managementstijl de laatste jaren is veranderd van een hiërarchische stijl naar een meer relationele stijl. Een manager wordt steeds vaker gezien als een coach (Pichler, Simpson & Stroh, 2008). Eveneens kan de vraag worden gesteld of de ene leiderschapsstijl daadwerkelijk beter is dan de andere leiderschapsstijl en of deze bovengenoemde kenmerken daarvoor bepalend zijn.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat het ten eerste niet duidelijk is welke stroming de waarheid vertelt. Ligt het aan de vrouwen zelf die niet ambitieus zouden zijn of worden vrouwen wat betreft een leiderschapsrol onderschat? De vraag of het aan de geringe ambitie van vrouwen ligt, lijkt echter van ondergeschikt belang te zijn als men kijkt naar het aantal vrouwen dat in de loop der jaren is toegetreden tot de arbeidsmarkt. Daarnaast hebben steeds meer vrouwen, ook al stijgt het percentage langzaam, een toppositie binnen een organisatie weten te bemachtigen. Hieruit blijkt dat er genoeg vrouwen zijn die wel degelijk over een bepaalde ambitie beschikken en

graag willen doorstromen naar de top. Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst dat er wellicht niet zomaar gegeneraliseerd mag worden, er zullen immers ook genoeg vrouwen zijn die absoluut geen topfunctie willen innemen. Echter is dit niet anders dan dat er ook mannen zijn, die niet over deze ambitie beschikken. Bovendien lijken de roep om aandacht en de tegenstrijdige onderzoeksresultaten, reden temeer om nader onderzoek uit te voeren.

Tevens zijn in deze paragraaf de verschillen tussen mannen en vrouwen middels meerdere theorieën uiteengezet. Dat er verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen, behoeft geen verdere uitleg. In Nederland heerst nog steeds een cultuur waarin de man fulltime werkt en de vrouw voor het huishouden zorgt en mogelijk daarnaast parttime werkt (SCP, 2008). Desalniettemin lijkt de ene verklarende theorie aannemelijker dan de andere. De theorie dat vrouwen meer beschermd zijn opgevoed en daardoor minder goed hun leiderschapskenmerken hebben ontwikkeld, lijkt minder aannemelijk. De opvoeding van mannen en vrouwen verschilt tegenwoordig niet heel erg veel meer. Ook vrouwen gaan immers studeren en betreden de arbeidsmarkt. Het artikel van Andrew, Coderre & Denis (1990) is daardoor wellicht wat achterhaald. Bovendien is naar voren gekomen dat de leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen maar minimaal verschillen waardoor de *communion* en *agency* theorie van Bakan mogelijk ook niet opgaat. Mannen beschikken misschien wel meer over karakteristieken die met een leider in verband worden gebracht, maar het valt te betwisten of mannen daardoor effectievere leiders zijn. De coachende leiderschapsstijl, iets wat meer overeenkomt met de vrouwelijke manier van leidinggeven, lijkt immers steeds populairder te worden (Pichler, Simpson & Stroh, 2008). De verklaring die Eagly & Carli geven (2007), namelijk dat mannen de normen, waarden en culturen binnen een organisatie hebben bepaald en zij daardoor vanuit stereotypen denken, lijkt het fenomeen dan ook beter te verklaren. Een *old boys network* en een masculiene cultuur, met name in de top, is immers een veelgehoorde reden voor het lage percentage topvrouwen (Oakly, 2000 en Vianen & Fischer, 2002). In paragraaf 2.3.2 wordt hierop uitgebreider ingegaan.

Tot slot kan de vraag worden gesteld waarom er voornamelijk wordt gesproken over de individuele leiderschapskenmerken van mannen en vrouwen. Misschien is juist de combinatie van beiden wel de sleutel tot succes. In de volgende paragraaf wordt op deze vraag dan ook dieper ingegaan. Verschillende onderzoeken die wel of niet hebben aangetoond dat een diverse top leidt tot een verhoogd succes,

zullen naast elkaar worden gelegd. Vervolgens komen in paragraaf 4 de bevorderende en belemmerende factoren aan bod, die van invloed zijn op het geringe aantal vrouwen in een toppositie en waar een organisatie invloed op kan uitoefenen.

2.2 Diversiteit; de sleutel tot succes?

In deze paragraaf staat de vraag centraal of een diverse top bijdraagt aan de organisatieperformance. Ook op dit gebied blijkt dat de wetenschappelijke literatuur een hoop tegenstrijdigheden kent. Zo toont het ene onderzoek (Catalyst, 2007 en McKinsey, 2007, 2009 & 2010) aan dat organisaties met vrouwen aan de top beter presteren dan organisaties die geen tot weinig vrouwen aan de top hebben. Andere onderzoeken (Welbourne et al, 2007, Lückerath-Rovers, 2010a en De Jong, 2011) tonen juist aan dat er geen significant verschil bestaat of dat vrouwen aan de top zelfs leiden tot slechtere organisatieprestaties.

Twee organisaties die binnen de literatuur vaak worden aangehaald en die middels onderzoeken hebben aangetoond dat vrouwen wel degelijk een positieve invloed hebben op het organisatiesucces, zijn de onderzoeken van Catalyst (2007) en McKinsey & Company (2007, 2009 & 2010). Ten eerste geven zij aan dat vrouwelijk talent met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, een grote rol kan spelen in de *war for talent*. Organisaties die vrouwelijk talent weten te werven en te behouden kunnen daarmee in tijden van schaarste op de arbeidsmarkt, economisch voordeel behalen (McKinsey & Company, 2007). Daarnaast tonen de onderzoeken van McKinsey & Company (2007, 2009 & 2010) aan, dat organisaties met een diverse top, waarin vrouwen volwaardig participeren, op negen criteria beter presteren dan organisaties met een homogene top. Deze negen criteria zijn leiderschap, het doel van de organisatie op de langere termijn, verantwoordelijkheid, coördinatie en controle, innovatie, externe oriëntatie, bekwaamheid, motivatie, de werkomgeving en de waarden binnen de organisatie. Ook wat betreft de financiële performance zou een organisatie met een diverse top beter presteren. Het onderzoek van Catalyst (2007) toont vrijwel dezelfde onderzoeksresultaten aan. Ook zij is van mening dat organisaties met een diverse top structureel beter presteren dan organisaties uit dezelfde branche, waarbij diversiteit binnen de top ontbreekt.

Daarnaast zijn er nog meer wetenschappers (Arfken, Bellar & Helms, 2004, Van den Brink, 2006, Brammer, Millington & Pavelin, 2007 en Van Ees et al, 2007) die het nut van een diverse top aantonen. Alvorens hier verder op in te gaan, is het van

belang om uit te leggen wat men onder een diverse top verstaat. In de onderzoeken van McKinsey & Company en Catalyst wordt de nadruk gelegd op de combinatie van mannen en vrouwen in een team. De andere aangehaalde onderzoeken hangen daarentegen een bredere definitie aan. Zij spreken tevens over verschillen in leeftijd en etniciteit. De nadruk ligt echter ook binnen deze onderzoeken op de doorstroom van vrouwen naar de top en daarmee dus op het verschil in geslacht.

Brammer, Millington & Pavelin (2007) zijn van mening dat organisaties met een homogene top geen goede afspiegeling vormen van de maatschappij waarin zij opereren. Het is dan ook een teken van een zwak organisatiebestuur en een gemiste kans. Van den Brink (2006) geeft aan dat de effecten van een diverse top vooral merkbaar zijn op belangrijke criteria als kwaliteit, productiviteit, groei en innovatie. Nieuwe perspectieven, het ontwikkelen van een andere cultuur en nieuwe producten zijn het gevolg van gemengd samengestelde teams. De positieve geluiden zijn vaak gebaseerd op de *value in diversity* hypothese (Cox, Lobel en McLeod, 1991; in Van Ees et al, 2007). Deze stelling gaat er vanuit dat een verscheidenheid aan achtergronden tot een verscheidenheid aan meningen leidt. In een besluitvormingssituatie zou het dan ook beter zijn als groepsleden beschikken over verschillende meningen, waardoor er meer weloverwogen besluiten worden genomen. Daarnaast wordt ook vaak de *resource dependency theory* aangehaald (Pfeffer & Salancik, 1978). Deze theorie stelt dat een grote diversiteit binnen een team of organisatie, automatisch leidt tot een grotere variëteit als het gaat om de externe resources. Bovendien zou het leiden tot een breder organisatienetwerk. Zo zou een divers bestuur betere toegang krijgen tot talenten, verhoogt het de expertise, is het makkelijker om financiële fondsen te werven en krijgt men eerder toegang tot politieke instanties. Organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen, staan al gauw positief in de publiciteit (Garriga en Melé, 2004).

Er blijkt echter een aantal vraagtekens te kunnen worden gezet bij de uitkomsten van de onderzoeken van McKinsey & Company en Catalyst (Lückerath-Rovers, 2010a, De Jong, 2011, De Volkskrant, 2011b) en de *value in diversity* hypothese. Ten eerste hebben beide onderzoeken geen causaal verband aan kunnen tonen. Het is niet duidelijk of het daadwerkelijk de vrouwen zijn, die bijdragen aan het organisatiesucces. Bovendien kunnen ook vraagtekens worden gezet bij de selectie van de organisaties. McKinsey & Company heeft op basis van drie criteria verschillende organisaties geselecteerd. Eén criteria daarvan was de extra aandacht die

in het jaarverslag werd besteed aan diversiteit. Hier is echter niet duidelijk geoperationaliseerd wat wordt verstaan onder ‘extra aandacht’ en hoe dit is gemeten. Het lijkt hier dus een subjectief criterium te betreffen. Bovendien is ook niet duidelijk met wat voor organisaties de onderzochte organisaties zijn vergeleken. Het onderzoek is hierdoor niet verifieerbaar en herhaalbaar. Tot slot lijken de resultaten die de relatie tussen het organisatiesucces en vrouwen aan de top aantonen, los van het feit dat er geen causaal verband is aangetoond, ook niet hard te zijn, waardoor het nog maar de vraag is of er daadwerkelijk een relatie bestaat.

Eveneens kunnen bij de *value in diversity* hypothese vraagtekens worden gezet. Ten eerste kan diversiteit tot een gebrek aan identificatie met een team leiden. Een individu identificeert zichzelf aldus de sociale identiteitstheorie met de in-group en evalueert deze groep positiever dan de out-groep (Van Ees et al, 2007). Als gevolg hiervan kan de sociale integratie binnen het team ontbreken, waardoor men niet tot een effectieve besluitvorming komt. Ten tweede kan de *value in diversity* hypothese de efficiëntie bij de besluitvorming tegenwerken. Doordat het hebben van meerdere perspectieven wellicht leidt tot meer verschillende oplossingen, wordt het kiezen van de juiste oplossing een moeilijker en tijdrovendere klus (Van Ees et al, 2007).

Naast de kritiek die op deze twee onderzoeken en theorie geleverd kan worden, bestaan er ook onderzoeken die aantonen dat vrouwen aan de top niet per definitie bijdragen aan een verhoogd organisatiesucces of dat zij zelfs negatief bijdragen (Lückerath-Rovers, 2010a, De Jong, 2011 en Welbourne et al, 2007). Voor deze onderzoeksresultaten bestaan wederom verschillende tegenargumenten. Zo zouden organisaties die een homogene top hebben en waarbij het financieel minder goed gaat, sneller geneigd zijn vrouwen aan te nemen. Dit wordt ook wel de *glass cliff* genoemd (Ryan & Haslam, 2005). Bovendien oefenen *shareholders* meer druk uit op het moment dat het slechter gaat met de organisatie. Zij zijn dan van mening dat de homogene top niet kritisch genoeg is en diversiteit binnen de top de oplossing kan bieden (Ryan & Haslam, 2005). Hoewel onderzoeksresultaten, al dan niet valide en betrouwbaar, regelmatig laten zien dat een diverse top kan bijdragen aan het organisatiesucces, zal het voor een vrouw hoe dan ook lastig zijn om in haar eentje een hele organisatie te redden.

2.2.1 De gebalanceerde groep

Wat met de voorgaande paragraaf samenhangt, is de theorie van Moss Kanter (1977). Zij heeft onderzocht hoe de samenstelling van een groep moet zijn, wil deze ook effectief kunnen functioneren. Moss Kanter heeft hiertoe vier groepen onderscheiden met betrekking tot de man-vrouw verdeling. De eerste groep is de uniforme groep. Deze bestaat voor 100 procent uit één soort. Daarnaast heb je de scheve groep. Hierbij is de verdeling 85 procent tegenover 15 procent. Ten derde heb je de kantelende groep. Hier maakt meer dan 70 procent van één soort, deel uit van de groep. En tot slot beschrijft Moss Kanter de gebalanceerde en meest ideale groep, waar van beide soorten minimaal 30 procent in de groep is vertegenwoordigd. De overige 40 procent kan naar eigen wens worden ingevuld. Als personen van een groep tot de minderheid behoren heeft dit volgens Moss Kanter (1977) gevolgen voor de groepsdynamiek. Bij een percentage van minder dan 15 procent leidt dit namelijk tot *tokenism*. Als token word je geacht de hele demografische groep te representeren. Dus in dit geval alle vrouwen. Door de dominante groep, de mannen, worden zij als stereotypen gezien. De vrouwen worden op die manier geacht de kenmerken van de gehele groep te representeren waardoor er niet wordt gekeken naar hun eigen mening en individuele karakteristieken. Het is dus van belang dat de minderheidsgroep in ieder geval meer dan 15 procent van de groep vormt en het liefst 30 procent. Alleen op die manier zullen vrouwen volwaardig kunnen participeren en verhoogt dit de effectiviteit van een team.

Of gemengde teams beter presteren en of vrouwen anders en effectiever leiding geven dan mannen, kan niet eenduidig worden beantwoord. Binnen de wetenschappelijke literatuur bestaan zoals is gebleken, teveel tegenstrijdige onderzoeksresultaten om een betrouwbaar antwoord te kunnen geven op deze vragen. Een aantal zaken lijkt echter aannemelijk. Zo kan het voor organisaties een voordeel opleveren als zij diversiteit binnen de organisatie nastreven. Op die manier stellen zij zich open voor een grotere vijver, waardoor zij de meest talentvolle werknemers naar zich toe kunnen trekken. Daarnaast lijkt het logisch dat een team met meer perspectieven ook meer weloverwogen keuzes zal maken. En tot slot lijken organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen, en in dit geval aandacht besteden aan diversiteit, positief in de publiciteit te staan. Dit kan een organisatie wellicht helpen bij het werven van nieuwe klanten en aandeelhouders. Zolang de causale relatie tussen topvrouwen en het organisatiesucces echter niet

wetenschappelijk is bewezen, lijken de bovengenoemde punten retoriek en moeten vrouwen ervoor waken dat ze deze niet waar kunnen maken. Het streven naar diversiteit binnen de top vanuit de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen, lijkt dan ook een betere reden te zijn.

In de volgende paragraaf zal aandacht worden besteed aan de factoren die bij de doorstroom van vrouwen naar de top, volgens de wetenschappelijke literatuur, een rol lijken te spelen. Hierin komen zaken als de organisatiecultuur, een vrouwennetwerk, training en opleiding en coaching naar voren. Het zal duidelijk worden dat de wetenschap ook hier nog geen eenduidige antwoorden biedt.

2.3 Beïnvloedbare factoren

Een veel gebruikte term die in verband wordt gebracht met de geringe doorstroom van vrouwen naar de top, is het ‘glazen plafond’. Het is afgeleid van de Engelse term *glass ceiling* die in 1986 voor het eerst door Morrison, White en Van Velsor is gebruikt (in; De Jong, 2011). De term verwijst naar de onzichtbare barrière die de doorgroei van vrouwen naar een topfunctie, bijvoorbeeld een seniorfunctie of een functie als *executive manager*, in de weg staat (Draulans, 2001). Het gaat hierbij niet zozeer om de individuele loopbaan van een vrouw, maar om een gegeven dat invloed uitoefent op de vrouwen als groep. Eagly & Carli (2007) spreken liever niet meer over een ondoordringbaar ‘glazen plafond’. De term ‘glazen plafond’ wekt namelijk de indruk dat een vrouw kan doorgroeien zonder tegengewerkt te worden, maar plotseling het hoofd stoot en niet meer verder kan. Dat is echter niet de manier hoe het werkt, volgens Eagly (in; NTR, 2010). De doorstroom van vrouwen naar de top gaat geleidelijk. En daar zijn meerdere redenen voor. Door dus vast te houden aan het idee van een ‘glazen plafond’ denkt men te simpel, waardoor er geen oplossing wordt geboden. Eagly & Carli (2007) spreken daarom liever over de metafoor van een labyrint. Vrouwen moeten hun weg zien te vinden in de doolhof. Regelmatig omkeren en tegen een muur aanlopen van bijvoorbeeld de geringe acceptatie van een zwangerschap of omdat ze onvoldoende kansen krijgen, hoort daar automatisch bij. Maar, zo stelt Eagly (in; NTR 2010) er is een manier om eruit te komen en de top te bereiken, hoe lastig die weg soms ook kan zijn.

2.3.1 Hoe kan diversiteit aan de top worden vergroot?

De factoren die een positieve werking lijken te hebben op de doorstroom van vrouwen naar de top, komen hieronder aan bod. Hierbij moet worden opgemerkt dat er nog maar weinig wetenschappelijk onderzoek is uitgevoerd naar de effecten van de verschillende instrumenten. Frank Dobbin, een Amerikaanse onderzoeker, is één van de weinigen die onderzoek heeft uitgevoerd naar de effecten van diversiteitsbeleid binnen Amerikaanse organisaties. Daarnaast bestaan er nog enkele kleinere onderzoeken (Jansen et al, 2001 en Hebson & Cox, 2011) naar de effecten van instrumenten betreffende het onderwerp 'vrouwen aan de top'. Op zich is dit niet zo verwonderlijk als bedacht wordt dat organisaties zich pas de laatste jaren met dit onderwerp bezighouden en net zijn begonnen met het ontwikkelen of implementeren van een diversiteitsbeleid. De effecten van dit beleid zullen pas over een tijd duidelijker zichtbaar worden (Jansen et al, 2001). In de literatuur komen echter wel veelvuldig dezelfde instrumenten naar voren die mogelijk effectief zijn, maar waarvan een aantal ook weer wordt bekritiseerd.

In het onderzoek van Dobbin (2007) worden drie benaderingen genoemd om de diversiteit binnen een organisatie te vergroten. De eerste strategie richt zich op het veranderen van het gedrag en de houding van managers. De tweede manier is het versterken van de sociale relaties van vrouwen en minderheden en de derde manier richt zich op het toekennen van verantwoordelijkheid aan speciale managers en werkgroepen. De eerste strategie is gebaseerd op het gegeven dat mannelijke leidinggevende vanuit hun eigen denkkader, op basis van stereotypen, werknemers aannemen en promotie laten maken. De trainingen die worden gegeven om leidinggevendens bewust te maken van hun eigen vooroordelen blijken echter averechts te werken. Ten eerste blijkt het erg lastig om stereotypen weg te trainen. Daarnaast reageren managers negatief als ze het gevoel hebben dat ze beschuldigd worden en hun eigen carrièreperspectief in het geding komt. Een gedwongen training leidt dan ook eerder tot een terugval. Een bewustzijnstraining kan overigens wel positieve effecten hebben als deze niet verplicht wordt gesteld. Naast een bewustzijnstraining voor mannen, kunnen zowel vrouwelijke als mannelijke potentiële leiders baat hebben bij het volgen van trainingen op persoonlijk en inhoudelijk vlak. Op die manier kunnen zij worden klaargestoomd voor een leidinggevende functie en kunnen zij aan de organisatie worden verbonden (Vinkenburg & Pepermans, 2005).

Een onderdeel van de tweede benadering, het versterken van sociale relaties, vormt bijvoorbeeld een vrouwen netwerk. Veel organisaties hebben een netwerk speciaal voor vrouwen opgericht, waardoor zij onderling ervaringen kunnen uitwisselen. Hoewel dit voor vrouwen interessant kan zijn, ontmoeten zij op deze bijeenkomsten voornamelijk vrouwen met een gelijke positie. Hierdoor kunnen zij hun eigen netwerk wel vergroten, maar helpt het hen niet direct om hogerop te komen (Dobbin et al, 2007). Vrouwen die al een hogere functie bekleden komen namelijk niet vaak naar vrouwen netwerken. Zij blijken eerder de voorkeur te geven aan netwerkactiviteiten met andere topfunctionarissen, waarbij ook mannen aanwezig zijn. Een sociale aangelegenheid die daarentegen wel effect blijkt te hebben, is een mentorprogramma. Vrouwen die een mentor of coach hebben, zo blijkt uit onderzoek, maken sneller carrière dan vrouwen zonder een mentor of coach (Dobbin et al, 2007). Een mentor is vaak een persoon, binnen of buiten de organisatie, die zelf een hoge functie inneemt. Op die manier kan de mentor talentvolle vrouwen van adviezen voorzien en hen helpen bij het vinden van een baan. Daarnaast kunnen zij een rolmodel zijn, waardoor vrouwen gestimuleerd worden hun carriëredoelen te bereiken, zichzelf zichtbaar te maken en hun ambities te tonen. Het is hierbij wel van belang dat de vrouw al vroeg in haar carrière wordt begeleid. Op het begin van de carrière is een vrouw namelijk nog heel ambitieus. Later zwakt dit wat af doordat zaken als ‘het hebben van een gezin’ een rol gaan spelen (Dobbin et al, 2007).

Tot slot kan het hebben van een mentor er ook voor zorgen dat vrouwen toegang krijgen tot het *old boys network*. Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst dat de mentor over voldoende kennis moet beschikken, zodat hij de *coachee* goed kan begeleiden. Bovendien is het van belang dat de goede werkrelatie tussen de mentor en de talentvolle vrouw wordt bewaakt. Een vrouw moet ervoor waken dat zij niet in een vader-dochterrelatie terechtkomt. Op die manier kan zij namelijk minder makkelijk zakelijke relaties met andere leidinggevenden aangaan, waardoor haar eigen ontwikkeling wordt belemmerd (De Jong, 2011). Het meest ideale lijkt dan ook een vrouwelijke mentor te zijn, maar helaas zijn deze niet altijd beschikbaar en toont onderzoek aan dat topvrouwen snel geneigd zijn tot het vertonen van *Queen Bee* gedrag (Ellemers et al, 2004 en Mavin, 2008). Deze theorie vergelijkt de topvrouw met de koningin van de bijen, die zowel professioneel succes heeft, ze heeft een hoge status, als sociaal succes, ze is populair en aantrekkelijk. Omdat zij alle belemmeringen zelf heeft overwonnen, is zij van mening dat als zij het zonder hulp

kan, andere vrouwen het ook zonder hulp moeten kunnen (Mavin, 2008). Een mogelijke oorzaak hiervan zou kunnen zijn dat de vrouwen die in een mannelijk gedomineerde omgeving werkzaam zijn, minder overeenkomsten vertonen met vrouwen in het algemeen. Zij beschikken meer over masculiene dan feminiene eigenschappen, waardoor het voor hen makkelijker is om onderdeel uit te maken van het *old boys network* (Vanderbroeck, 2010).

Het derde punt van Dobbin et al (2007) richt zich op het leggen van de verantwoordelijkheid betreffende diversiteit bij één persoon of groep. Uit het onderzoek blijkt dat organisaties met een diversiteitsmanager of werkgroep, een toename laten zien in het aantal vrouwelijke leidinggevenden. De voornaamste reden voor de effectiviteit van een dergelijke werkgroep of manager, lijkt te liggen in het gegeven dat er direct kan worden ingeschakeld op het moment dat het aantal vrouwen in een topositie terugloopt. Er kan dan worden gekeken naar waarom vrouwen vertrekken en waarom sommige vrouwen op het punt staan te vertrekken. Vervolgens is het voor een organisatie mogelijk om met die kennis op de actuele situatie in te spelen. Ook hieraan zit een voorwaarde verbonden. Een diversiteitsmanager of werkgroep blijkt alleen effectief te zijn op het moment dat deze ook regelmatig contact heeft met de raad van bestuur en zich daardoor ook echt verantwoordelijk voelt (Dobbin et al, 2007).

2.3.2 Gangbare diversiteitsmaatregelen binnen Nederland

Andere maatregelen die binnen Nederland gangbaar zijn en die de diversiteit binnen een organisatie kunnen vergroten, zoals het flexibel werken en het veranderen van de organisatiecultuur, zijn niet door Dobbin onderzocht. De organisatiecultuur blijkt een belangrijke rol te spelen bij de geringe doorstroom van vrouwen naar de top (Fischer et al, 2000). Veel vrouwen geven aan dat met name binnen de top van een organisatie, een masculiene cultuur heerst. Jarenlang hebben mannen de normen, waarden en cultuur van een organisatie bepaald, die niet overeenkomen met de stereotype beelden van vrouwen (Vianen & Fischer, 2002). Het blijft voor vrouwen daarom lastig deel uit te kunnen maken van het zogenoemde *old boys network*. De organisatiecultuur is voor een groot deel bepalend voor het goed functioneren van een organisatie (Fischer et al, 2000). Door een organisatiecultuur ontstaan duidelijke verwachtingspatronen. Hierdoor weten werknemers wat er van hen wordt verwacht, wat ze van anderen kunnen verwachten en wat de omgangsnormen zijn. Daarnaast

kunnen er duidelijke verwachtingen bestaan wat betreft het type werknemer waar de organisatie naar op zoek is. Deze verwachtingen zijn bepalend bij het aannemen van nieuwe werknemers. Op deze manier wordt een organisatiecultuur, deels onbewust, in stand gehouden (Fischer et al, 2000). Voor veel mensen binnen de organisatie is de cultuur dan ook veelal onzichtbaar en ongrijpbaar.

Een belangrijk aspect in het licht van dit onderzoek, is dat organisatieculturen vaak seksegekleurd zijn (Fischer et al, 2000). Dit begrip verwijst naar het gegeven dat vrouwen en mannen vaak verschillende (machts)posities binnen een organisatie innemen. Hieruit volgen voor beide seksen verschillende verwachtingspatronen en gedragsregels, ofwel ideeën over masculiniteit en feminiteit. In paragraaf 2 kwam al naar voren dat deze stereotypen bepalend kunnen zijn voor de scheve verdeling tussen mannen en vrouwen binnen de top van een organisatie. Wat hiermee nauw samenhangt en grotendeels de cultuur binnen de organisatie bepaalt, zijn de attitudes van mannelijke leidinggevendenden en het *Attraction, Selection, Attrition-model* van Schneider (1987; in Fischer et al, 2000), kortweg het ASA-model. Dit model beschrijft drie processen die verantwoordelijk zijn voor het reproduceren van een organisatiecultuur. De eerste is aantrekking, waarbij een bepaald type mens wordt aangetrokken tot de organisatie of een afdeling. Ten tweede speelt selectie een rol, waarbij een bepaald type mens door de organisatie wordt geselecteerd. En de laatste is afstoting. Hiermee wordt bedoeld op het gegeven dat een bepaald type mens niet thuishoort binnen de organisatie en daarom wordt afgestoten. Om dit probleem op te lossen, maken veel organisaties bij de selectie van nieuwe kandidaten gebruik van een diverse sollicitatiecommissie, waarin ook vrouwen participeren (Hebson & Cox, 2011). Dit voorkomt de *think manager, think male-gedachte* (Schein, 2001). Daarnaast laten sommige organisaties de vacatures twee maanden langer openstaan, speciaal voor vrouwen. Op die manier krijgen vrouwen langer de kans om te reageren, waardoor het aantal vrouwelijke kandidaten stijgt (De Jong, 2011).

Een ander punt waardoor vrouwen kunnen worden aangetrokken en worden behouden, is het aanpassen van de werktijden (Groeneveld, 2009, De Jong, 2011 en Hebson & Cox, 2011). Sommige bedrijven experimenteren al met het loslaten van tijd- en plaatsgebonden werken. Hierdoor kunnen vrouwen, maar ook mannen, hun tijd beter en efficiënter indelen en kan het werk gecombineerd worden met de zorgtaken voor bijvoorbeeld het gezin. Een andere maatregel die het combineren van werk en privé vergemakkelijkt, is het invoeren van duobanen, ook in de top. Hoewel

dit een maatregel betreft die weinig populariteit kent binnen het bedrijfsleven, 57 procent van de organisaties is immers van mening dat een leidinggevende voltijds beschikbaar moet zijn en 48 procent is van mening dat een werknemer alleen promotie kan maken als deze voltijds beschikbaar is, kan het toch interessant zijn om hierbij stil te staan (Hendrikse & Van Beek, 2000 en Baaijens, 2006). Onderzoek toont immers aan dat duobanen, ook binnen topfuncties, positieve resultaten laten zien (Henderikse & Van Beek, 2000). Bovendien kan, als een organisatie meer vrouwen in een toppositie na wil streven en vrouwen niet fulltime willen werken, het sluiten van een compromis de oplossing zijn (Henderikse & Van Beek, 2000). Voor een organisatie kan het daarom interessant zijn om te onderzoeken wat de consequenties zijn als een topfunctie in vier dagen wordt uitgevoerd en wat de consequenties zijn als men toch vijf dagen aanwezig is, maar de werkdagen korter zijn of er deels vanuit huis wordt gewerkt. Het is dan wel van belang dat er een omslag plaatsvindt en mensen niet meer op hun aanwezigheid worden afgerekend, maar op hun behaalde resultaten (Baaijens, 2006).

Een tweede veelgehoorde maatregel die met de werk-privé balans samenhangt, is het zorgen voor goede kinderopvang. De werktevredenheid van vrouwen blijkt inderdaad te stijgen, maar het hebben van goede kinderopvangregelingen trekt ook vrouwen met kinderen of met een kinderwens aan (Jansen et al, 2001). Het dilemma van het hebben van een topfunctie en een gezin blijft echter bestaan, waardoor het lastig te combineren blijft en vrouwen alsnog snel vertrekken. Bovendien geeft de nadruk die wordt gelegd op de kinderopvang aan dat het een belangrijk onderdeel vormt bij de afweging voor een topbaan en dat het logischerwijs geassocieerd wordt met vrouwen. Hoe meer aandacht er wordt gevestigd op de hygiënefactoren, zoals ouderschapsverlof en kinderopvang, hoe meer nadruk er ook wordt gelegd op die paar vrouwen in de top (Jansen et al, 2001). Terwijl vrouwen in de top juist *one of the boys* willen zijn en ook hetzelfde als hen geëvalueerd willen worden (Jansen et al, 2001). Voor de mannelijke leidinggevendenden zijn dit redenen om extra goed na te denken voordat zij een vrouw boven een man verkiezen en het risico lopen dat de vrouw eerder zal vertrekken (Eagly & Carli, 2007).

In de inleiding van deze paragraaf werd al beschreven dat er nog weinig onderzoek is uitgevoerd naar de effecten van bovengenoemde instrumenten. Bovendien zal het per organisatie verschillen welke instrumenten wel of niet effectief zijn (De Jong, 2011). Het heeft daarom geen zin om willekeurig instrumenten in te

zetten, want zoals in deze paragraaf naar voren kwam, blijken sommige instrumenten ook averechtse gevolgen te hebben. Tot slot vraagt een aantal wetenschappers zich af of er überhaupt instrumenten moeten worden ingezet om vrouwen te begeleiden op weg naar de top (De Jong, 2011 en Stellinga, 2009). Zij stellen namelijk de vraag in hoeverre vrouwen die de ambitie hebben om door te groeien of al een topfunctie bekleden, nog beschikken over feminiene eigenschappen (Eagly & Carli, 2007, Mavin, 2008 en Vanderbroeck, 2010). Zij zijn van mening dat juist de vrouwen met ‘mannelijke’ eigenschappen, diegene zijn die doorgroeien, waardoor zij zelf de weg naar de top al kunnen vinden. Het is absoluut een interessante discussie, maar het voert voor dit onderzoek te ver om hierop dieper in te gaan. Bovendien zijn er wellicht ook vrouwen met feminiene eigenschappen die graag door willen groeien.

Daarnaast is er een stroming die van mening is dat alleen een quotum zal helpen om het percentage vrouwen in topposities daadwerkelijk te vergroten (De Jong, 2011 & De Volkskrant, 2011c). Inmiddels hebben veel Nederlandse vrouwen dan ook een manifest ondertekend voor de invoering van een quotum. In Noorwegen is gebleken dat dit inderdaad een middel kan zijn, waardoor de scheve verdeling tussen mannen en vrouwen verdwijnt. Door veel vrouwen wordt dit echter als allerlaatste redmiddel gezien. Zij geven aan geen ‘excustruus’ te willen zijn. Zolang het er in Nederland niet naar uitziet dat er op de korte termijn een verplicht quotum wordt ingevoerd, is het van belang om middels andere manieren de gelijkheid tussen mannen en vrouwen te bevorderen. Hierbij moet worden opgemerkt dat tijdens de uitvoering van dit onderzoek de Eerste Kamer heeft ingestemd met de invoering van een ‘streefcijfer’ (De Volkskrant, 2011e). In 2016 moet de top van Nederlandse bedrijven voor zeker 30 procent uit vrouwen bestaan. Het gaat echter niet om een wettelijk quotum, maar om een streefcijfer waar geen sancties aan verbonden zijn. Desalniettemin moeten organisaties in hun jaarverslagen uitleggen waarom het quotum niet is behaald en welke maatregelen zij gaan nemen om het quotum alsnog te behalen. Wellicht is dit voor Nederlandse organisaties een extra stimulans om meer aandacht te schenken aan dit maatschappelijke vraagstuk.

2.4 Conclusie theoretisch kader

In dit theoretische kader is de wetenschappelijke literatuur uiteengezet die relevant is voor dit onderzoek en die antwoord geeft op de eerste 3 deelvragen. In paragraaf 1 is antwoord gegeven op de vraag wat de verschillen tussen mannelijk en

vrouwelijk leiderschap zijn. Ten eerste kwam naar voren dat de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen grotendeels valt te wijten aan de sociale structuren binnen de maatschappij. Van oudsher hebben mannen gewerkt en vrouwen zorg gedragen voor het huishouden en het gezin. Hierdoor zijn hun traditionele rollen bepaald. Hoewel de laatste decennia steeds meer vrouwen zijn gaan werken, blijken stereotype beelden over leiderschap nog niet te zijn verdwenen. Een vrouw, in tegenstelling tot een man, wordt nog niet snel geassocieerd met een leiderschapsfunctie. Verschillende onderzoeken hebben echter aangetoond dat vrouwen net zulke goede leiders kunnen zijn als mannen. Dit geldt zeker als men bedenkt dat de coachende leiderschapsstijl, die vaak in verband wordt gebracht met de vrouwelijke manier van leidinggeven, steeds populairder wordt.

In paragraaf 3 is deelvraag 2 aan bod gekomen. Hierin is gepoogd antwoord te geven op de vraag in hoeverre vrouwen aan de top het organisatiesucces vergroten. Het werd duidelijk dat op deze vraag geen eenduidig antwoord valt te geven. Bij de onderzoeken die aantonen dat topvrouwen wel degelijk bijdragen aan de organisatieperformance, kunnen meerdere kanttekeningen worden geplaatst die de betrouwbaarheid van deze onderzoeken in twijfel trekken. Deze retoriek die veelvuldig wordt gebruikt om gelijkheid binnen de top na te streven, lijkt dan ook niet de beste manier te zijn zolang er nog niets is bewezen. Het is daarom beter om vanuit het ongelijkheidsbeginsel aandacht te vragen voor dit vraagstuk.

In de laatste paragraaf is dieper ingegaan op de derde deelvraag, namelijk welke verschillende instrumenten de wetenschap aandraagt die de doorstroom van vrouwen naar de top mogelijk kunnen bevorderen. De factoren die in deze paragraaf aan bod zijn gekomen zijn 'het hebben van een vrouwen netwerk', 'het coachen van potentieel vrouwelijk toptalent', 'het aanbieden van kinderopvang' en 'het veranderen van de organisatiecultuur'. Het bleek dat vrijwel ieder instrument ook negatieve neveneffecten heeft en dat het nog niet duidelijk is welke instrumenten de juiste effecten hebben. Verder evaluatieonderzoek naar welke instrumenten vrouwen echt helpen is daarom nodig. Bovendien heeft het willekeurig inzetten van dergelijke instrumenten geen zin. Het gaat erom te achterhalen waar (potentiële) topvrouwen binnen een bepaalde organisatie behoefte aan hebben.

In het praktijkonderzoek worden dan ook de bevindingen die in dit hoofdstuk naar voren zijn gekomen, besproken met potentiële topvrouwen binnen de Provincie Utrecht. Omdat de wetenschap nog maar weinig duidelijkheid biedt, is besloten alle

bevorderende en belemmerende factoren die in het theoretisch kader uiteen zijn gezet, mee te nemen in de interviews. Op die manier is gepoogd te achterhalen welke instrumenten vrouwen binnen de Provincie Utrecht kunnen helpen bij hun doorstroom naar de top.

2.5 Verwachtingen

Naar aanleiding van het theoretisch kader kan, ondanks dat er veel tegenstrijdige onderzoeksresultaten bestaan, toch een aantal verwachtingen worden beschreven die mogelijk in het praktijkonderzoek zal worden bevestigd.

Ten eerste blijkt dat de organisatiecultuur een grote rol speelt als het gaat om het fenomeen ‘vrouwen aan de top’. Omdat de man-vrouw verhouding binnen de Provincie Utrecht nagenoeg gelijk is, kan dit positieve gevolgen hebben voor de zichtbaarheid van vrouwen binnen de organisatie. Tevens maakt ongeveer 28 procent vrouw onderdeel uit van de top. De theorie van Moss Kanter geeft aan dat als vrouwen voor 30 procent deel uitmaken van een groep, zij volwaardig kunnen participeren. Door deze twee factoren is de organisatiecultuur wellicht minder masculien en is het ‘weg trainen’ van stereotype beelden bij mannen niet nodig. Bovendien is de verwachting dat potentiële topvrouwen hierdoor ook minder behoefte hebben aan een vrouwennetwerk. Omdat zij goed vertegenwoordigd zijn binnen de organisatie, zullen zij ook voldoende zichtbaar zijn.

Een andere factor die uit het theoretisch kader naar voren komt, is het nieuwe werken. Omdat het hebben van een gezin vaak van invloed blijkt te zijn op de carrière van een vrouw, kan deze factor mogelijk bevorderend werken. Voor werknemers wordt het hierdoor makkelijker om een goede balans tussen werk en privé te vinden. De vrouwen binnen de Provincie Utrecht kunnen hier ook behoefte aan hebben. Op die manier is het voor hen bijvoorbeeld mogelijk om meer uren vanuit huis te werken. Omdat zij hierdoor niet parttime werken, hebben zij wellicht betere carrièremogelijkheden. Het aantal werkuren per week blijkt namelijk nog vaak van invloed te zijn op de functie die men krijgt. Hoe de vrouwen aankijken tegen parttime banen of duobanen in de top, zal uit de gesprekken moeten blijken. Het is moeilijk om hierover op basis van de literatuur verwachtingen te beschrijven. Wellicht heeft dit ook binnen de Provincie Utrecht niet de voorkeur, aangezien andere organisaties, zo blijkt uit onderzoek, nog steeds liever de voorkeur geven aan een fulltime werkende topfunctionaris.

Tot slot blijkt uit de literatuur dat het hebben van een coach of mentor bevorderend kan werken om door te stromen naar de top. Het kan voor veel mensen prettig zijn om ambities te concretiseren en daarbij hulp te krijgen van een coach. De verwachting is dan ook dat dit voor werknemers binnen de Provincie Utrecht niet zal afwijken. Wel is het de vraag of zij de voorkeur geven aan een mannelijke of vrouwelijke coach en een interne of een externe. Op basis van de literatuur is het lastig om hierover een uitspraak te doen. Een topvrouw als coach kan met name interessant zijn omdat een potentiële topvrouw daarmee wellicht meer overeenkomsten heeft, maar een topvrouw die *Queen Bee* gedrag vertoont zal niet de voorkeur hebben en zal mogelijk niet bevorderend werken.

Uit de gesprekken met de respondenten moet blijken of deze verwachtingen worden bevestigd of worden tegengesproken. In de discussie zullen deze verwachtingen worden meegenomen. Alvorens hierop wordt ingegaan en de verzamelde data wordt geanalyseerd, zal in het volgende hoofdstuk eerst de onderzoeksstrategie worden verantwoord. Hierin wordt beschreven hoe het onderzoek binnen de Provincie Utrecht is uitgevoerd en hoe de validiteit en betrouwbaarheid is bewaakt.

3 Methodologische verantwoording

De onderzoeksvatting die tijdens dit onderzoek is gehanteerd, is de interpretatieve onderzoeksvatting (Boeije, 2008). Kenmerkend voor deze onderzoeksvatting is de kwalitatieve onderzoeksmethode en daarmee het open of half-gestructureerde interview, de documentanalyse en de participerende observatie. Het doel hiervan is het achterhalen van de betekenis die mensen aan een bepaalde situatie geven. Vaak gaat een kwalitatieve onderzoeksmethode samen met het feit dat er geringe kennis over een bepaald onderwerp bestaat (Boeije, 2008). Hoewel er over dit onderwerp al ontzettend veel wetenschappelijke literatuur is geschreven, is er toch gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Zoals is gebleken uit de literatuurstudie, kent de wetenschap nog veel tegenstrijdigheden op het gebied van ‘vrouwen aan de top’ en verschilt het sterk per organisatie welke instrumenten kunnen bijdragen aan het verhogen van het aantal topvrouwen. De effecten van de verschillende instrumenten zijn immers sterk afhankelijk van omgevingsfactoren, zoals de organisatiecultuur. Het is daarom noodzakelijk om dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan. Dit is bij een kwantitatieve onderzoeksmethode met een vooraf opgestelde en gestructureerde vragenlijst niet mogelijk. Bovendien gaat het in dit onderzoek om een *single-case study*, waardoor er geen grote populatie wordt onderzocht.

In dit hoofdstuk zullen ten eerste de dataverzamelmethode worden beschreven waarin ook aandacht wordt besteed aan de respondentengroep en de manier van interviewen. Vervolgens zal in paragraaf 2 de rol van de onderzoeker aan bod komen. Tot slot wordt in beide paragrafen ook aandacht besteed aan de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.1 Dataverzamelmethode

Om een goed beeld van de organisatie te krijgen, is er allereerst gebruik gemaakt van documentanalyses en zijn er verkennende interviews gehouden met twee medewerkers van P&O, het afdelingshoofd van P&O en een directeur van de Provincie Utrecht. Vervolgens is aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie, een basis gelegd voor de halfgestructureerde interviews.

3.1.1 Documentanalyse

Aan de hand van documentanalyses zijn verschillende documenten geanalyseerd. In het bijzonder speelden twee documenten een belangrijke rol. Ten eerste een document dat door de afdeling P&O van de Provincie Utrecht is opgesteld betreffende het onderwerp ‘vrouwen aan de top’ (Cortjens & Van Deelen, 2011). Hierin wordt uitgelegd wat het ondertekenen van het charter ‘Talent naar de Top’ voor de Provincie Utrecht betekent, welke mogelijke instrumenten ingezet kunnen worden en hoe de tijdsplanning eruit ziet. Het tweede document (De Boer et al, 2011) beschrijft het HR-beleid voor de komende jaren, waarin ook onderwerpen als een divers personeelsbestand uitgebreid aan bod komen. Deze documenten vormen een goed beeld wat betreft de P&O-doelstellingen van de Provincie Utrecht en het beleid dat zij hanteert.

3.1.2 Halfgestructureerde interviews

Als aanvulling op de documentanalyses is er gebruik gemaakt van halfgestructureerde interviews. Deze manier van interviewen ligt voor de hand omdat het in dit onderzoek om de belemmerende en bevorderende factoren gaat die vrouwen tijdens hun doorstroom naar de top binnen de Provincie Utrecht ervaren. Door gebruik te maken van een halfgestructureerde topiclijst in plaats van een geheel open interview, is de betrouwbaarheid van dit onderzoek verhoogd. Het geeft de onderzoeker namelijk een houvast om de belangrijkste topics in relatie tot vrouwen aan de top, aan bod te laten komen (Boeije, 2008, p. 145).

Uit de gehele organisatie zijn verschillende mensen geïnterviewd. Ten eerste zijn er verkennende interviews gehouden met twee medewerkers van P&O, het afdelingshoofd P&O, een vrouwelijk afdelingshoofd en een vrouwelijke directeur van de Provincie Utrecht. Tijdens deze interviews is er getracht om vanuit verschillende niveaus, een algemeen beeld van de organisatie te verkrijgen en is er tevens dieper op het onderwerp ‘vrouwen aan de top’ ingegaan. Tegelijkertijd fungeerden deze interviews als proefinterviews, waardoor de voorlopige topiclijst, die op basis van de probleemstelling en de gevonden literatuur was opgesteld, kon worden getoetst. Hieruit bleek dat de vragen voor de respondenten duidelijk waren en dat ze in een logische volgorde werden gesteld. Daarnaast was er ook genoeg ruimte voor de eigen inbreng van de respondenten waardoor er een beter beeld van de gehele situatie werd verkregen. Deze topiclijst (zie bijlagen) is dan ook tijdens alle interviews gebruikt.

3.1.3 Respondenten

Naast de bovengenoemde verkennende interviews zijn er interviews van ongeveer een uur gehouden met potentiële topvrouwen ofwel vrouwen die in een aanloopschaal naar de top zitten en op dit moment een teamleidersfunctie innemen. Het risico van interviews als gegevensbron, is dat mensen mogelijk niet aan het onderzoek willen meewerken wegens tijdgebrek of de hogere drempel die een interview in vergelijking met het invullen van een enquête, met zich meedraagt. Uiteindelijk zijn er acht interviews met vrouwelijke teamleiders afgenomen. Deze groep vormt een representatieve groep voor de gehele populatie teamleiders. Op 1 maart 2011, bij de start van dit onderzoek, bestond de totale groep van teamleiders uit 47 personen. Hiervan waren 17 personen een vrouw, derhalve is 47 procent geïnterviewd. Daarnaast is er bij de selectie rekening gehouden met de plek die de potentiële topvrouwen binnen de organisatie innemen. De vrouwen zijn op allerlei verschillende afdelingen binnen de Provincie Utrecht werkzaam en zitten allemaal in salarisschaal 12 of 13, ofwel een aanloopschaal naar de top. Bovendien trad er tijdens het interviewen van de respondenten verzadiging op, waardoor het afnemen van meerdere interviews overbodig zou zijn (Boeije, 2008, p. 52). Zo bleek uit de gesprekken dat de respondenten de cultuur als feminien ervaren en mannen en vrouwen binnen de Provincie Utrecht gelijke kansen hebben. De Provincie Utrecht zou meer aandacht aan de ontwikkeling en doorstroom van talenten in het algemeen moeten schenken. In de daadwerkelijke analyse wordt hier uitgebreider op ingegaan. Hieruit en met het gegeven dat 47 procent van de groep is geïnterviewd, kan worden geconcludeerd dat er voldoende waarnemingen zijn gedaan waardoor toevallige meetfouten zijn opgeheven (Boeije, 2008, 145).

Naast de acht vrouwelijke teamleiders (respondent 1 tot en met 8), zijn er ook drie mannelijke teamleiders geïnterviewd (respondent 9 tot en met 11). Omdat de antwoorden van de oorspronkelijke respondentengroep, de vrouwen, de aanleiding gaven om ook verder te kijken en de mening van mannen te achterhalen, is er besloten om ook drie verkennende interviews met potentiële topmannen te houden. Ook deze zijn willekeurig uit de gehele organisatie geselecteerd. Hoewel zij geen representatieve groep vormen van alle potentiële topmannen, zijn de verkregen data toch van interessante waarde voor dit onderzoek. De topiclijst die voor deze interviews is gebruikt, komt nauw overeen met de andere topiclijst. Veel vragen over bijvoorbeeld de cultuur en belemmerende en bevorderende factoren binnen de

Provincie Utrecht kunnen ook door mannen worden beantwoord. Bij de vragen die over de instrumenten gingen, zoals het opzetten van een vrouwen netwerk, is meer naar het draagvlak van de mannen gevraagd en hoe zij daar tegenaan kijken.

De respondenten zijn als volgt benaderd. Zij zijn eerst per e-mail op de hoogte gesteld van het onderzoek. Vervolgens zijn ze nagebeld en zijn tijdens dat eerste gesprek ook de interviews ingepland. Hoewel een enkeling heeft aangegeven vanwege harde deadlines of ziekte niet mee te kunnen werken, had een groot deel van de benaderde respondenten wel tijd en interesse om deel te nemen aan het onderzoek. Door de goede beschikbaarheid en bereikbaarheid van de respondenten, is de validiteit van dit onderzoek dan ook in stand gebleven (Boeije, 2008, p. 145).

3.1.4 Manier van interviews

Voorafgaand aan het interview werd een beknopte uitleg gegeven van het onderzoek. Daarnaast werd benadrukt dat dit onderzoek in opdracht van de Provincie Utrecht werd uitgevoerd en zij graag kennis wil verkrijgen van de bevorderende en belemmerende factoren die werknemers ervaren. Bovendien werd ook de anonimiteit van de respondent benadrukt waardoor de kans op sociaal wenselijke antwoorden is verkleind en dit ten goede is gekomen van de validiteit van dit onderzoek ('t Hart et al, 2005). Tijdens de interviews is er, zoals eerder naar voren kwam, gewerkt met een halfgestructureerde topiclijst. De eerste paar vragen waren van gestructureerde aard. Het ging hierbij om de algemene gegevens van de respondent. De topics kwamen door middel van open beginvragen aan bod, waardoor kon worden achterhaald wat de respondenten als eerste aanhaalden. Vervolgens is door het stellen van meer gestructureerde vragen, dieper op de verschillende onderwerpen ingegaan. Tevens is er doorgevraagd op het moment dat de respondent niet duidelijk of concreet genoeg was. Door met een gestructureerde vragenlijst te werken is er gemeten wat van belang was voor dit onderzoek. Ook hierdoor is de validiteit van dit onderzoek niet bedreigd (Boeije, 2008).

De interviews zijn na toestemming van de respondenten, opgenomen met een voicerecorder. Dit heeft meerdere voordelen. Ten eerste kan op deze manier worden voorkomen dat alleen de voor dit onderzoek relevante informatie is opgeschreven. Ten tweede kan precies worden nagegaan wat iedere respondent, met welke woorden heeft gezegd. Dit komt de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede. Vervolgens zijn alle interviews getranscribeerd en zijn door middel van een zelfontwikkeld

codemodel de belangrijkste uitspraken en sleutelbegrippen gecodeerd. Op deze manier is er een totaaloverzicht van de verschillende interviews verkregen en kon de informatie makkelijk worden teruggevonden.

3.2 Rol van de onderzoeker

Om de validiteit en betrouwbaarheid van een onderzoek te waarborgen, is er een grote rol weggelegd voor de onderzoeker. Deze neemt immers de belangrijke beslissingen (Boeije, 2008). Omdat er vooraf weinig tot geen voorkennis was van de Provincie Utrecht als organisatie, is de onderzoeker met een objectieve en neutrale blik het onderzoek ingegaan. Bovendien bestaan er in de wetenschappelijke literatuur op dit gebied veel tegenstrijdigheden waardoor er nog geen concrete antwoorden zijn. Door de open houding van de onderzoeker is voorkomen dat er sturende vragen zijn gesteld. Daarnaast zijn alle interviews door één interviewer afgenomen. Op die manier is gewaarborgd dat alle belangrijke topics aan bod zijn gekomen en dat er constant op dezelfde manier is geïnterviewd. Dit heeft de validiteit van dit onderzoek verhoogd ('t Hart et al, 2005). Tot slot zijn de methodologische stappen tijdens het onderzoek uitgebreid beschreven, waardoor de onderzoeker constant is gedwongen om een reflexieve houding aan te nemen. Bovendien zal in hoofdstuk 5 aandacht worden besteed aan de beperkingen die dit onderzoek met zich meebrengt.

4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk staat deelvraag 4 centraal. Middels interviews zijn de data verkregen die nodig zijn om antwoord te geven op de vraag welke belemmerende en bevorderende factoren potentiële topvrouwen binnen de Provincie Utrecht ervaren. Zaken die tijdens deze gesprekken naar voren zijn gekomen, zijn de bekendheid van het ondertekenen van het charter ‘Talent naar de Top’, de organisatiecultuur, het beeld van een topfunctie, de eigen ambitie, de selectie van talenten binnen de Provincie Utrecht en de bevorderende dan wel belemmerende factoren binnen de organisatie.

Omdat er ook mannelijke teamleiders zijn geïnterviewd en in totaal drie topfunctionarissen, zullen ook deze data worden meegenomen in de analyse. In paragraaf 4.1 zal eerst een algemeen beeld worden geschetst van de beleving van potentiële topvrouwen binnen de organisatie, gerelateerd aan het onderwerp vrouwen aan de top. Hierbij kan worden gedacht aan de al dan niet verkregen informatie over het ondertekenen van het charter en hoe de organisatiecultuur wordt ervaren. Op deze manier ontstaat er een goed beeld van de respondentengroep en hun ideeën.

In paragraaf 4.2 zal vervolgens eerst het ambitieniveau van de respondenten naar voren komen. Vervolgens wordt er in deze paragraaf aandacht besteed aan het beeld dat zij van een topfunctie hebben. Daarnaast komen de verschillende bevorderende en belemmerende factoren uitgebreid aan bod, waarvoor binnen dit onderzoek de hoofdrol is weggelegd. Hierbij kan worden gedacht aan het nieuwe werken, het opzetten van een vrouwen netwerk en bijvoorbeeld de aandacht voor training en opleiding.

4.1 De Provincie Utrecht en het charter ‘Talent naar de Top’

Eén van de eerste vragen tijdens het interview was of de respondenten op de hoogte waren van het ondertekenen van het charter ‘Talent naar de Top’. Van de vrouwelijke en mannelijk potentiële topfunctionarissen is er voorafgaand aan dit onderzoek één iemand van de ondertekening op de hoogte geweest. Dit heeft met name te maken met haar functie, maar ook zij geeft aan dat de ondertekening van het charter niet breed is gecommuniceerd. Voor alle andere respondenten was het één grote verrassing en had niemand ooit van het bestaan van het charter gehoord. Tegelijkertijd geven alle respondenten aan dat ze erg benieuwd zijn hoe de Provincie Utrecht dit vraagstuk gaat aanpakken. Zij zijn van mening dat als zoiets ondertekend

wordt, er ook iets mee gedaan moet worden en daar hebben ze tot dusver niets van gemerkt.

Respondent 1: *'Ik hoor allemaal leuke nieuwe dingen. Dat vind ik heel goed, heel leuk, maar dan ben ik ook wel benieuwd en hoe ga je dat dan doen? Hoe ga je dat als organisatie oppakken? Want je ondertekent zoiets natuurlijk niet voor niets.'*

Over de vraag of een thema als 'vrouwen aan de top' ook bij de Provincie Utrecht als organisatie en bij haar cultuur past, zijn de respondenten het unaniem eens. Zij vinden het belangrijk dat hier aandacht aan wordt besteed zolang er geen evenredige man-vrouw verdeling is. Bovendien past het bij de vooruitstrevende organisatie die de Provincie Utrecht wil zijn en draagt het bij aan de aantrekkelijkheid van een werkgever, zowel intern als extern. Tot slot speelt in de ogen van de respondenten het feit dat de Provincie Utrecht een overheidsorganisatie is, een belangrijke rol. Omdat zij een voorbeeldfunctie heeft, is ze als het ware verplicht om aan dit soort vraagstukken extra aandacht te besteden, maar dan moet zij daarnaast ook intrinsiek gemotiveerd zijn om hier daadwerkelijk iets mee te doen.

Respondent 4: *'Volgens mij is het echt nodig om intrinsiek gemotiveerd te zijn om meer vrouwen aan de top na te streven. Als je het alleen doet vanuit de voorbeeldfunctie, dan red je het volgens mij niet (...). Want voor wie doe je het dan? Alleen voor de buitenwereld?'*

Een onderwerp dat eveneens vaak in relatie wordt gebracht als het gaat om vrouwen aan de top, is de organisatiecultuur die masculien of feminien van aard kan zijn. Hoewel hier en daar de meningen soms wat zijn verdeeld, kan er toch worden geconcludeerd dat de organisatiecultuur neutraal is en de Provincie Utrecht een 'vrouwvriendelijke werkgever' is. De cultuur wordt omschreven als een familiecultuur die zich kenmerkt door veel zorgzaamheid, gezelligheid, mensgerichtheid en aandacht voor elkaar. Kenmerken die vooral in verband worden gebracht met een feminiene organisatiecultuur. Ook in de top ervaren ze geen 'macho mannencultuur'. Volgens een aantal respondenten kan dit te maken hebben met het gegeven dat een overheid een bepaald soort mannen niet aantrekt.

Respondent 8: *‘Die hele masculiene mannen, die echte haantjes, die werken hier niet. Ik persoonlijk denk dat het voor een man niet enorm ‘sexy’ is om bij de overheid te werken. Als je echt de flitsende carrière wil met de leaseauto’s en alle gadgets, dan moet je natuurlijk niet bij de overheid zijn.’*

Bovendien kan de heersende feminiene organisatiecultuur te maken hebben met de theorie van Moss Kanter (1977). Zij beschrijft de gebalanceerde groep als de meeste ideale. Deze groep bestaat uit zowel 30 procent mannen, als 30 procent vrouwen. De overige 40 procent kan naar eigen wens worden ingevuld. Beide seksen worden op die manier als volwaardig gezien, waardoor er geen sprake is van *tokenism*. Binnen de Provincie Utrecht is de man-vrouw verdeling nagenoeg gelijk. Beide maken voor ongeveer 50 procent onderdeel uit van de organisatie. Hierdoor is er waarschijnlijk geen sprake van *tokenism* en kunnen beide geslachten volwaardig participeren. De man-vrouw verdeling binnen de Provincie Utrecht kan dus samenhangen met het gegeven dat de organisatiecultuur niet als masculien wordt ervaren. De top binnen de Provincie Utrecht daarentegen, bestaat voor bijna 30 procent uit vrouw. Wellicht is het daardoor niet opmerkelijk dat de respondenten de cultuur binnen de top als iets meer masculien ervaren.

Desalniettemin geeft een aantal respondenten ook aan dat de Provincie Utrecht soms wat bureaucratisch en controlerend is en dat het politieke spel regelmatig als masculien wordt ervaren, maar desondanks is iedereen van mening dat mannen en vrouwen binnen de Provincie Utrecht gelijk worden behandeld en gelijke kansen krijgen. Bovendien hebben ze het idee dat er binnen de organisatie zowel bij vrouwen als bij mannen, voldoende draagvlak bestaat om een actief diversiteitsbeleid gericht op vrouwen te voeren. Dit hangt aldus hen vooral samen met de open organisatiecultuur. Hierbij moet overigens worden opgemerkt dat de potentiële topvrouwen wel van mening zijn dat de kwaliteit het belangrijkste criterium moet blijven. Als organisatie wil je immers de juiste mensen op de juiste plek hebben en daarnaast willen de vrouwen niet worden gezien als een ‘excustruus’.

Respondent 3: *‘Ja ik ben altijd wel een beetje tweeslachtig. Uiteindelijk moet het wel om kwaliteit gaan. Er is een tijd lang zo een houding geweest van vrouwen worden voorgetrokken, dat is niet zo, maar daar zou ik hem natuurlijk wel uit willen houden. Het uitgangspunt blijft gewoon de goede aan de top.’*

Er is overigens ook een aantal respondenten, dat van mening is dat een divers team bijdraagt aan het succes van dat team en de organisatie. Doordat problemen vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken.

Respondent 2: *‘Het kan in het belang van de Provincie zijn om ergens bovenin toch wel een bepaald percentage vrouwen te hebben. Als er alleen maar mannen zouden zitten, zou dat denk ik niet de kwaliteit ten goede komen. Als je een beetje een evenwichtige samenstelling hebt, dan bereik je denk ik de beste resultaten.’*

In het theoretisch kader kwam echter naar voren dat er nog geen causale relatie is aangetoond tussen het aantal vrouwen in de top en het organisatiesucces. Zolang deze relatie niet wetenschappelijk is bewezen, kunnen hier geen conclusies aan worden verbonden en hebben deze gedachtes mogelijk meer weg van *wishful thinking*.

In het kort komt het er dus op neer dat alle respondenten blij verrast zijn om te horen dat de Provincie Utrecht aandacht besteedt aan een diversiteitsbeleid dat in dit geval is gericht op (potentiële) topvrouwen. Daarnaast geven zij aan dat de ondertekening van een dergelijk charter past bij de doelstellingen van de organisatie en de organisatiecultuur die er op dit moment heerst, maar zijn zij tegelijkertijd ook erg benieuwd naar hoe dit in de praktijk tot uitvoering zal worden gebracht. Zij hebben er immers nog nooit wat van gemerkt. Iets dat ze opmerkelijk lijken te vinden.

In de volgende paragrafen zal verder worden ingegaan op de bevorderende en belemmerende factoren. Omdat deze factoren vaak met elkaar samenhangen, zullen ze per thema worden besproken, maar eerst zal in paragraaf 4.2 dieper worden ingegaan op de ambities van de respondenten en het beeld dat zij hebben van een topfunctie.

4.2 De ambitie voor een topfunctie

Uit de gesprekken met zowel de mannelijke als vrouwelijke potentiële topfunctionarissen blijkt dat iedereen erg ambitieus is. Vrijwel iedere respondent heeft de ambitie om stappen te blijven zetten. Hierbij moet echter worden opgemerkt dat het ambitieniveau voor een aantal respondenten, zowel voor vrouwen als voor mannen, door de jaren heen wel wat is verminderd. De voornaamste reden die hiervoor werd aangedragen is de werk-privé balans.

Respondent 4: *‘Ja dat is een hele zwaarwegende factor en nouja ook wel even de vraag van wil ik zo een functie, vind ik dat leuk? Kan ik daar nou die dingen doen waar ik goed in ben?’*

Dit betekent echter niet dat vrouwen binnen de Provincie Utrecht, zoals Stellinga (2009) beweert, over minder ambitie beschikken en geen drukke baan ambiëren. De potentiële topvrouwen zijn van mening dat het binnen de Provincie Utrecht goed mogelijk is om door middel van vier dagen werken, door te groeien naar de top. Daarnaast geeft een aantal respondenten aan wel te beschikken over de ambitie om door te groeien, maar twijfelt zij of ze een dergelijke functie binnen een overheidsorganisatie wil uitvoeren. Bovendien blijkt hierin geen verschil te bestaan tussen mannen en vrouwen. De potentiële topmannen geven immers ook aan dat de werk-privé balans voor hen belangrijk is. In paragraaf 4.3.4 tot en met 4.3.6 zal hier verder op in worden gegaan.

Sommige respondenten geven tevens aan dat ze niet zeker weten of ze kunnen voldoen aan de competenties waar een topfunctie om vraagt. De kenmerken die in verband worden gebracht met een topfunctie zijn naast de hoge werkdruk die het met zich meebrengt, ook de doorlopende scherpste, eindverantwoordelijkheid, richting geven, invloed uitoefenen, het scheppen van duidelijkheid, het lef hebben om beslissingen te durven nemen, overzicht houden en goed luisteren.

Respondent 5: *‘Leidinggevende functies worden vaak op een manier gepresenteerd, dat gebeurt vaak in termen als het schaap met de vijf poten. Dan zijn vrouwen blijkbaar zo gesocialiseerd dat ze denken nou nee, dat kan ik allemaal nog niet, waardoor vooral mannen reageren.’*

Ook één van de afdelingshoofden geeft aan dat vooral mannen solliciteren naar een leidinggevende toppositie en de functie mogelijk aantrekkelijker gemaakt kan worden. In de beleving van deze respondent weten weinig mensen wat een dergelijke functie precies inhoudt. Het kan interessant zijn om daar als organisatie meer informatie over te verschaffen.

Respondent 12: *‘Dus als er een vacature is, voor mijn part doe je een voorlichtingsbijeenkomst. Nu zetten we hem gewoon op het atrium en als je geluk hebt zie je de vacature voorbij komen. Er wordt eigenlijk niet actief geworven voor dat soort functies.’*

De respondenten zijn van mening dat de reden dat mannen sneller op dit soort functies solliciteren, niet direct te maken heeft met de stereotype beelden die over leiderschap bestaan. In de ogen van de potentiële topvrouwen en potentiële topmannen, kan zowel een man als een vrouw immers een goede leider zijn. Sterker nog, sommige respondenten ervaren mannelijke leidinggevende soms als feminien en vrouwelijke leidinggevende als masculien. De scheiding is aldus hen, overeenstemmend met de wetenschappelijke literatuur, dus niet altijd zo zwart-wit. Wel zijn de respondenten van mening dat vrouwen vaak ietwat bescheidener zijn. Ze denken een functie niet altijd aan te kunnen, waardoor vooral mannen reageren. In paragraaf 4.3.3 zal op dit punt verder worden ingegaan.

Naast deze factoren zijn er tijdens de gesprekken nog meer bevorderende en belemmerende factoren naar voren gekomen, die de ambitie en de doorstroom van vrouwen naar de top kunnen verhogen en die aan de hand van de gevonden literatuur ter discussie zijn gesteld. In de volgende paragrafen zullen deze factoren uitgebreid uiteen worden gezet.

4.3 Belemmerende en bevorderende factoren

4.3.1 Vrouwennetwerk

Een veelgebruikte methode om de zichtbaarheid van vrouwen binnen een organisatie te vergroten is het opzetten van een vrouwennetwerk. In het theoretisch kader kwam al naar voren dat het voor vrouwen wellicht interessant kan zijn om ervaringen uit te wisselen, maar dat het hen niet direct helpt om hogerop te komen in een organisatie. Het zijn immers vooral potentiële topvrouwen die hiervan gebruikmaken. De echte topvrouwen geven de voorkeur aan een gemengd netwerk, waarin ook mannelijke topfunctionarissen een onderdeel vormen.

De potentiële topvrouwen binnen de Provincie Utrecht denken er niet heel anders over. Een aantal gaf aan dat ze zich, mocht er een vrouwennetwerk ontstaan, daar graag bij aansluit. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit vrouwennetwerk volgens hen, niet vanuit de organisatie moet worden opgezet. Zij zijn van mening dat

vrouwen dit zelf moeten doen. Bovendien betwijfelen zij of het hen ook daadwerkelijk helpt bij de doorstroom naar de top. Het gaat hen vooral om de 'gezelligheid' en het uitwisselen van ervaringen. Daarnaast is er een aantal vrouwen dat geen behoefte heeft aan een vrouwennetwerk. Hiervoor worden uiteenlopende redenen gegeven. Zo geeft één van de respondenten aan dat ze zelf geen kinderen heeft. Een onderwerp dat volgens haar regelmatig ter sprake komt tijdens activiteiten met een vrouwennetwerk. Twee andere respondenten geven aan zelf al een groot netwerk te hebben, waardoor zij geen behoefte hebben aan een vrouwennetwerk. Bovendien nemen ze vaak zelf het initiatief om bijvoorbeeld met een topvrouw binnen de Provincie Utrecht te lunchen en hebben ze ook vanuit hun werk veel contact met mensen uit de gehele organisatie. Weer een andere respondent ervaart een vrouwennetwerk als zeer 'betuttelend' en is om die reden niet enthousiast.

Respondent 2: 'Dat het georganiseerd wordt omdat het vrouwen zijn, ik heb daar gewoon niet zoveel mee. Overigens vind ik het ook veel gezelliger als er mannen bij zijn (...). Ik zou er uit principe misschien niet eens heengaan. Ja dan denk ik, hou toch op.'

Er kan worden geconcludeerd dat de potentiële topvrouwen niet direct de behoefte hebben aan een vrouwennetwerk binnen de Provincie Utrecht. Als het vanuit een aantal vrouwen zelf ontstaat, zullen sommige vrouwen zich bij het netwerk aansluiten, maar hierbij moet wel worden opgemerkt dat er ook vrouwen zijn die twijfelen. Zij vragen zich af of een vrouwennetwerk wel de juiste methode is. Door een netwerk alleen voor een bepaalde groep op te zetten, benadruk je namelijk ook de verschillen. Je distantieert je op die manier van de rest van de organisatie. Terwijl de vrouwen juist de verschillen willen wegnemen. Bovendien heb je, voordat je het weet ook een netwerk voor 'de mannen met grijze baarden'. Een organisatie waarin veel verschillende netwerken bestaan, lijkt hen dan ook niet de meest ideale oplossing.

Ondanks dat de vrouwen niet direct warmlopen voor een vrouwennetwerk, hebben zij wel het idee dat er binnen de organisatie draagvlak voor zou zijn. Een enkeling geeft aan dat sommige mannen er misschien een beetje 'lacherig' over zullen doen, maar het wordt volgens hen wel geaccepteerd. Ook de drie potentiële topmannen hebben hier geen moeite mee, hoewel zij wel dezelfde kanttekeningen plaatsen als de vrouwelijke respondenten.

Wellicht hangt de verminderde behoefte aan een vrouwennetwerk samen met het gegeven dat de man-vrouw verdeling binnen de Provincie Utrecht over het algemeen genomen, in balans is. Tevens hebben de potentiële topvrouwen niet het idee dat er gediscrimineerd wordt of dat zij ‘onzichtbaar’ zijn, waardoor zij niet het gevoel hebben zich te moeten organiseren. Bovendien is er een tijd een vrouwennetwerk binnen de Provincie Utrecht geweest, maar is dat in de loop der tijd verwaterd. Dat het vrouwennetwerk nu niet meer bestaat, lijkt dan misschien ook een logisch gevolg van bovenstaande punten te zijn.

4.3.2 Training en opleiding

Een factor die vaak in verband wordt gebracht met de promotie van werknemers, is de eigen ontwikkeling middels trainingen en opleidingen. Ook de respondenten waarmee gesprekken zijn gevoerd, hechten veel waarde aan training en opleiding. Binnen de Provincie Utrecht zijn er aldus hen redelijk wat mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen. Zo heeft de Provincie Utrecht een eigen academie, ‘De Pythagoras Academie’, die een breed pakket aan trainingen aanbiedt. Eveneens is het mogelijk om trainingen extern te volgen. Desondanks geeft een aantal respondenten aan dat hoewel er vrij veel mogelijk is binnen de Provincie Utrecht, er ook verbeterpunten zijn. Het lijkt erop dat een werknemer ten eerste sterk afhankelijk is van zijn of haar leidinggevende. Zo geeft de ene respondent aan dat er jaarlijks gesprekken worden gevoerd over een opleidingsplan terwijl de andere respondent van mening is dat het heel erg vanuit jezelf moet komen.

Respondent 7: *‘Er is mij nooit aangeboden van goh, je zit in een bepaalde functie, we zien jou ooit op een andere plek, dus daar moet je je op gaan voorbereiden. Misschien zou je een opleiding moeten volgen.’*

Daarnaast gaf men aan dat de aangeboden trainingen van meer algemene aard zijn en niet zijn toegespitst op toptalent. Voor de jongere talenten binnen de Provincie Utrecht geldt dit echter in mindere mate. Voor hen is er een ‘Jong Talenten Programma’ ontwikkeld. Tijdens dit programma ontwikkelen de talenten zich door middel van trainingen en opdrachten of meeloopstages die ze binnen de organisatie uitvoeren. De respondenten geven aan dit erg goed en interessant te vinden. Zeker met het oog op de vergrijzing is het van belang dat jonge talenten aan de organisatie

worden verbonden. Bovendien fungeert het als een visitekaartje, waardoor een overheidsinstelling ook aantrekkelijk voor starters kan zijn. Het idee bestaat namelijk onder een aantal respondenten dat een provincie voor de jongere generatie, niet het eerste is waarbij zij solliciteert. Desalniettemin zouden de respondenten graag zien dat er ook voor de ‘oudere werknemer’ een programma wordt ontwikkeld. ‘Het één doen betekent immers niet het andere laten’. Een aantal jaar geleden zou overigens een dergelijk programma misschien worden ontwikkeld, maar tot grote teleurstelling van sommige respondenten is dit toen niet doorgegaan.

Respondent 4: ‘Ik dacht, dit is ontwikkeling. Ik ga dingen leren. Ik ga iets met mijn talenten doen. Ik was helemaal blij, had echt van die vleugeltjes. En later was het nee, de manager had dat niet aan jullie mogen vragen, dat was alleen een inventarisatie.

Dat was toen echt zo een domper.’

Het lijkt hen erg leuk en leerzaam om bijvoorbeeld bij andere afdelingen opdrachten uit te voeren of stage te lopen. Iets wat nu weliswaar kan, maar wat ook helemaal vanuit de werknemer zelf moet komen. Zowel de mannelijke als vrouwelijke respondenten zouden het dan ook leuk vinden als ze een keer benaderd worden voor een opdracht of een meeloopstage met bijvoorbeeld een afdelingshoofd of directeur. Op die manier zien zij wat een dergelijke functie inhoudt en kan er worden achterhaald of het overeenkomt met hun ambities. Vervolgens kunnen zij trainingen gaan volgen en naar dat doel toewerken. Bovendien geven vrijwel alle respondenten aan dat het hen, met het oog op de vergrijzing en de verschuiving van de pensioenleeftijd, verstandig lijkt om als organisatie meer aandacht te besteden aan een ‘leeftijdsebewust personeelsbeleid’.

Respondent 3: ‘Ja voor ‘jong talent’ is er een programma en dan stopt het wat mij betreft. Daarna moet je het ongeveer zelf doen (...). Maar met de hele vergrijzing in het vooruitzicht vind ik dat je aandacht moet blijven besteden aan talentontwikkeling, ook bij 50-plussers. Maar dat is iets wat hier nog helemaal niet aan de orde is.’

Tot slot is een aantal respondenten van mening dat er niet altijd voldoende opleidingsbudget is. In de ogen van de respondenten lijken de verhoudingen dan ook wat scheef te liggen. Op dit moment is de Provincie Utrecht bezig om het ‘anders

werken' in te voeren. Hiervoor zijn veel trainingen ontwikkeld zodat werknemers bekend raken met deze nieuwe vorm van werken. Hoewel ze allen van mening zijn dat het goed is dat hier voldoende aandacht aan wordt besteed, wordt de hoeveelheid trainingen als veel ervaren. Ze vragen zich af of het nuttig is om zoveel trainingen op dit gebied te organiseren. Daarnaast gaat daar ook een deel van het opleidingsbudget van een afdeling heen. Op zich logisch, maar daardoor houdt een afdeling wel minder budget over voor andere, misschien wel nuttigere trainingen.

In het kort komt het er dus op neer dat er binnen de Provincie Utrecht als het gaat om opleidingen, veel mogelijk is. Werknemers blijken hierin echter deels afhankelijk te zijn van hun leidinggevende. De ene leidinggevende stimuleert de werknemers om trainingen te volgen, de andere leidinggevende laat dit geheel aan de werknemer zelf over. De respondenten zouden dan ook graag zien dat zowel de leidinggevende als de afdeling P&O hierbij meer betrokken is. Daarnaast ontbreekt het aan trainingen of opleidingen die zijn toegespitst op (oudere) talenten. Op die manier kunnen talentvolle werknemers aan de organisatie worden verbonden en kunnen ze worden opgeleid om een hogere positie binnen de Provincie Utrecht in te nemen. In paragraaf 4.3.7 zal hier dieper op in worden gegaan en komt de doorstroom van werknemers uitgebreider aan bod.

4.3.3 Loopbaancoach

In de literatuur kwam naar voren dat een coach positief kan bijdragen aan de ontwikkeling van een werknemer. Door gesprekken te voeren over zijn of haar ambities en te kijken op welke punten iemand zich verder kan ontwikkelen, kan een beter bewustzijn worden gecreëerd waardoor de werknemer ook daadwerkelijk stappen gaat zetten. In paragraaf 4.2 kwam naar voren dat vrouwen wellicht zo gesocialiseerd zijn dat ze al snel denken een topfunctie niet aan te kunnen, waardoor vooral mannen reageren. De vrouwelijke respondenten zijn van mening dat mannen dominanter zijn en beter zijn in het 'pakken van ruimte', waardoor ze sneller hun ambities uiten. Het merendeel van de vrouwen geeft dan ook aan, baat te kunnen hebben bij een coach.

Respondent 2: *'Als je op een gegeven moment wat scherper voor jezelf krijgt van wat wil ik nog en er doet zich een gelegenheid voor, dan kan ik me voorstellen dat je wat sneller denkt van kom op, en nou ga ik die stap eens zetten. En ook als je nog twijfelt van kan ik het wel, omdat het net iets boven je niveau is, dat iemand je net even dat zetje kan geven van natuurlijk kan je het, huppa!'*

Of de coach een man of vrouw moet zijn of intern of extern, maakt voor de respondenten in principe niet uit. Een aantal geeft aan de voorkeur te geven aan een externe coach omdat diegene vanuit een mogelijk objectievere blik kan meedenken, maar voor alle respondenten is de klik met een coach het belangrijkste criterium. Daarnaast waren er twee potentiële topvrouwen die af en toe *Queen Bee* gedrag bij vrouwelijke topfunctionarissen ervaren. Het idee van een topvrouw als coach, waar in de wetenschappelijke literatuur zoals in hoofdstuk 2 naar voren kwam tevens kanttekeningen bij worden geplaatst, lijkt dus soms ook zichtbaar te zijn binnen de praktijk.

Het hebben van een coach hangt deels samen met het hebben van een rolmodel. Een goed voorbeeld kan immers ook een soort bewustzijn creëren waardoor iemand zijn of haar ambities achterna gaat. Een aantal respondenten geeft dan ook aan dat zij het prettig zou vinden om een vrouwelijk rolmodel te hebben, maar het bleek dat veel potentiële topvrouwen vaak bewondering hebben voor meerdere mensen. Het maakt hen niet uit of dit een man of een vrouw betreft. Het gaat hen meer om de bewondering voor iets dat bepaalde personen specifiek doen of hebben gedaan.

Respondent 1: *'En natuurlijk kijk ik het liefst zo goed mogelijk af bij anderen wat ik daarvan voor mezelf kan leren. Dus ik heb niet zoiets van nou die persoon is het helemaal. Ik kijk naar wat iemand goed kan, hoe hij dat doet en hoe ik dat kan overnemen.'*

Bovendien komt ook naar voren dat sommige vrouwelijke respondenten een topvrouw niet altijd als een prettig rolmodel ervaren. Volgens hen zijn ze vaak erg hard voor andere vrouwen. Daarnaast zijn de respondenten van mening dat veel topvrouwen zich hebben aangepast aan de masculiene cultuur. Zij zijn *one of the boys* geworden en vertonen daardoor ook meer masculien gedrag. Een vrouwelijke topfunctionaris die feminiene eigenschappen vertoont, een gezin heeft en maar vier

dagen werkt, zou daarentegen voor een aantal vrouwen een ideaal rolmodel zijn. Ook een topman die juist over meer feminie e eigenschappen beschikt en bijvoorbeeld ook vier dagen werkt, lijkt een prettig rolmodel te zijn. Helaas zijn volgens de respondenten dit type mensen binnen de Provincie Utrecht, nog erg schaars.

Respondent 8: *'Toevallig hadden de twee vrouwelijke directeuren die we hadden, zelf geen kinderen. Dus dan weet je ook niet hoe een directeur met kinderen dat zou hebben gedaan.'*

4.3.4 'Het nieuwe werken'

Een onderwerp dat binnen de organisatiewereld op dit moment veel aandacht krijgt is de werk-privé balans. Middels plaats- en tijdonafhankelijk werken, ook wel 'het nieuwe werken' of 'anders werken' genoemd, hopen organisaties de werknemers tegemoet te komen. Binnen de Provincie Utrecht wordt hier eveneens volop aandacht aan besteed. In paragraaf 4.3.2 kwam naar voren dat er veel trainingen worden georganiseerd om medewerkers kennis te laten maken met deze vorm van werken. Zowel de mannelijke als vrouwelijke potentiële topfunctionarissen staan hier erg positief tegenover. Zeker voor de mensen die een gezin hebben, blijkt dit zeer aangenaam te zijn. Op deze manier wordt het makkelijker om de werk-privé verhouding in balans te houden. Bovendien wordt het voor vrouwen mogelijk om ook een aantal uren in bijvoorbeeld de avonden of het weekend te werken, waardoor ook zij de mogelijkheid hebben om carrière te maken. Er wordt immers niet meer afgerekend op de aanwezigheid van een werknemer, maar op de resultaten die worden behaald. Wanneer en hoe er wordt gewerkt is daarmee van ondergeschikt belang.

Respondent 8: *'Het anders werken gaat vrouwen echt helpen om beter te kunnen participeren op de arbeidsmarkt en op topposities terecht te komen.'*

Binnen de Provincie Utrecht is er over het algemeen genomen, al veel mogelijk als het gaat om flexibel werken. Alle werknemers hebben op basis van een 36-urige werkweek 46 ATV dagen per jaar, waardoor zij flexibel met vrije dagen om kunnen gaan. Bovendien wordt er niet raar opgekeken als iemand een keer wat eerder naar huis gaat om de kinderen op te halen. Door deze uren op een ander tijdstip in te halen, wordt het vanzelf gecompenseerd. Tot slot kan er nu ook vanuit huis worden

gewerkt. De e-mail en het personeelssysteem zijn vanuit huis toegankelijk. Eén groot nadeel is echter wel dat een werknemer vanuit huis nog niet bij zijn of haar documenten kan. Deze moeten dus vooraf worden gemaïld of op een USB-stick worden gezet. De Provincie Utrecht is echter wel bezig om het vanuit huis werken te optimaliseren en het is dan ook de bedoeling dat men in de nabije toekomst wel vanuit huis bij alle documenten kan.

Op de vraag of de respondenten de verwachting hebben dat zowel mannen als vrouwen van het nieuwe werken gebruik zullen maken, wordt verdeeld gereageerd. Een aantal geeft aan dat ze bang is dat vrouwen vaker vanuit huis zullen werken dan mannen, waardoor hun zichtbaarheid alsnog verdwijnt. Hoewel het niet de bedoeling is dat mensen op hun zichtbaarheid worden afgerekend, is het aldus een aantal respondenten lastig om binnen een overheidsinstelling af te rekenen op resultaten.

Respondent 2: 'Als je bij een adviesbureau werkt is dat veel simpeler. Je doet een opdracht, je weet hoeveel uren je hebt, want dat is vooraf afgesproken. Voor 300 uur doe jij die opdracht en waar je dat doet, dat maakt niet uit. Hier staat ook wel 300 uur voor een bepaalde hoeveelheid werk, maar er zijn heel veel factoren die van invloed zijn op die 300 uur. Je probeert het wel zwart-wit te maken, maar dat is niet altijd makkelijk.'

Andere respondenten geven aan zich hier geen zorgen om te maken.

Respondent 6: 'Ik heb nu ook een collega die op maandag papadag heeft en 's morgens de kinderen wegbrengt. Ik denk dat die verschillen juist minder ver uit elkaar zullen gaan liggen.'

Omdat het nieuwe werken nog niet is geïmplementeerd bij de Provincie Utrecht, zijn dit hypothesen die pas zichtbaar zullen zijn op het moment dat het nieuwe werken voor een langere tijd de manier van werken is. Wel is het van belang dat een organisatie dit in het achterhoofd houdt en dus tijdig kan ingrijpen op het moment dat de verschillen drastisch uiteen lopen en met name vrouwen van het 'nieuwe werken' gebruikmaken. Maar zoals één van de mannelijke respondenten ook aangeeft:

Respondent 10: *'Anders werken is niet thuis werken. Anders werken is werken op een plek en in een omgeving waar je je werk op dat moment het beste kan doen.'*

Bovendien is het belangrijk dat er een omslag plaatsvindt en werknemers niet op hun aanwezigheid worden afgerekend, maar op hun geleverde resultaten. In de aanbevelingen zal dit punt dan ook worden meegenomen.

4.3.5 Parttime werken en duobanen

Een andere vorm van werken die veel flexibiliteit met zich meebrengt is de mogelijkheid tot parttime werken. Binnen de Provincie Utrecht wordt hier dan ook veel gebruik van gemaakt. De respondenten zijn van mening dat nog steeds meer vrouwen dan mannen parttime werken. Volgens hen heeft dit te maken met de Nederlandse cultuur waarin parttime werken voor vrouwen nog steeds de norm vormt. Afgezien daarvan zijn er binnen de Provincie Utrecht ook steeds meer mannen die parttime gaan werken. Dit neemt echter niet weg dat alle respondenten het erover eens zijn dat het vrijwel onmogelijk is om door middel van drie dagen werken per week, een goede carrière te maken en op een toppositie terecht te komen.

Respondent 7: *'Bij drie dagen werken ben je gewoon te weinig aanwezig om de echt complexe onderwerpen te gaan doen. Dan moet je meer beschikbaar zijn.'*

De grens ligt volgens hen dan ook bij een werkweek van vier dagen.

Respondent 1: *'Bij de overheid kun je prima in vier dagen carrière maken.'*

Eveneens blijkt de Provincie Utrecht zich bij topfuncties flexibel op te stellen. Vier dagen per week werken is op die posities absoluut bespreekbaar. Er is immers een aantal afdelingshoofden, ook al vormen zij geen meerderheid, die 'slechts' vier dagen op kantoor aanwezig zijn. Bovendien heeft een aantal respondenten zelf ook goede afspraken kunnen maken om bijvoorbeeld vier dagen van negen uur te werken en één dag van vier uur. Op die manier werken zij fulltime, maar hebben ze toch een middag per week vrij.

Een andere vorm om een topfunctie te bekleden, maar toch parttime te werken is het opsplitsen van de functie in een duobaan. Uit de wetenschappelijke literatuur

kwam naar voren dat hier nog weinig onderzoek naar is gedaan en dat dit voor veel organisaties niet de voorkeur betreft. De respondenten hebben hierover verdeelde meningen. Een aantal potentiële topvrouwen en topmannen gaf aan hier geen bezwaar tegen te hebben. Als de functie goed wordt gesplitst zou dit geen problemen op hoeven te leveren. Wel moeten beide personen goed met elkaar kunnen communiceren en moeten ze beide precies op de hoogte zijn van wat er allemaal binnen de organisatie of de eigen afdeling speelt. Tenslotte moet worden voorkomen dat ze tegen elkaar worden uitgespeeld en de één de regels soepeler hanteert dan de ander.

Een aantal andere respondenten gaf aan dat politiek correct gezien, er geen bezwaren zouden moeten zijn, maar dat het hen in de praktijk erg lastig lijkt om een duobaan in de top tot een goede uitvoering te brengen.

Respondent 7: 'Ik vind het niet realistisch. Je functie is niet een ding wat je doet overdag. Van hé, ik kom het kantoor binnen, trek mijn pakje aan en dan ben ik iets en de volgende dag doet iemand anders dat pakje aan en die doet dan die functie. Ik vind dat de functie heel erg samenhangt met wie je bent en wat je doet, wat je talenten zijn, waar je ervaring ligt en hoe je werkt.'

Er kan dus worden geconcludeerd dat er voldoende draagvlak is om een topfunctie in vier dagen uit te voeren. Zeker als het om dagen van meer dan acht uur gaat en er eventueel nog een paar uur vanuit huis wordt gewerkt. Daarentegen betwijfelen meerdere respondenten of een duobaan in de top effectief genoeg en ideaal is. De respondenten lijken open te staan voor verschillende oplossingen, maar de ene oplossing lijkt een duidelijkere voorkeur te hebben dan de andere. Bij het organiseren van duobanen worden immers de meeste kanttekeningen geplaatst.

4.3.6 Kinderopvang

Omdat het doel van flexibel werken voornamelijk samenhangt met het combineren van het werk met het privéleven en vooral met het gezin, zoeken veel organisaties tevens de oplossing in het aanbieden of het financieel ondersteunen van kinderopvang. De vrouwelijke respondenten zien hier echter niet direct de oplossing liggen. Ten eerste gaat het niet alleen om de zorg voor de kinderen, maar ook om bijvoorbeeld mantelzorg voor ouders. Bovendien is in hun ogen de kinderopvang in

Nederland goed geregeld. Wellicht zou het nog prettiger zijn als basisscholen een doorlopend programma aanbieden en de leerlingen ook tijdens de lunchpauze op school blijven. Het is dan echter wel van belang dat het overblijven goed is geregeld. Er zijn volgens de respondenten namelijk maar weinig kinderen die het overblijven leuk vinden. Dit is echter een factor waarop een organisatie weinig invloed kan uitoefenen en binnen dit onderzoek dus niet direct aan de orde is. Daarnaast moet hier de kanttekening worden geplaatst dat op dit moment de politiek bezig is met nieuwe wetsvoorstellen op het gebied van kinderopvang. Als de kabinetsplannen doorgaan, wordt de kinderopvang fors duurder, waardoor het voor ouders in de toekomst mogelijk een stuk minder aantrekkelijk wordt (Elsevier, 2011). In de aanbevelingen zal met dit wetsvoorstel dan ook rekening worden gehouden.

Waar een organisatie wel aan kan bijdragen is het omgaan met incidentele gevallen. Het ‘anders werken’ draagt hier in de ogen van de respondenten, dan ook zeker aan bij.

Respondent 8: *‘Het is meer hoe je omgaat met calamiteiten. Kijk op het moment dat een kind ziek is, dat je daar begrip voor hebt en dat daar ook de ruimte voor is. En dat geldt net zo goed voor oudere ouders, waarvoor je zou moeten zorgen.’*

Een andere respondent is het hier mee eens, maar geeft wel duidelijk aan dat een organisatie ervoor moet waken dat het niet als excuus wordt gebruikt.

Respondent 2: *‘Het moet ook geen excuus worden van mijn kind is ziek of mijn kinderen zijn thuis, ik ga thuiswerken.’*

Het flexibel werken lijkt zoals in deze paragraaf is beschreven, een ideaal te zijn. Maar desondanks biedt het nieuwe werken geen oplossing als de partner ook een drukke baan heeft en iedere avond pas laat thuis is. De zorg voor de kinderen en de netwerkgelegenheden die vaak in de avond plaatsvinden, blijven hoe dan ook lastig te combineren. Het is van belang om precies de juiste netwerkactiviteiten te selecteren, zodat je op het goede moment aanwezig bent. De respondenten geven aan dat, naast de factoren waarop een organisatie invloed kan uitoefenen, de afspraken met de partner tevens van groot belang zijn als een vrouw ‘carrière wil maken’.

Respondent 8: *'In mijn beleving is de belangrijkste randvoorwaarde om carrière te maken, de thuissituatie. Het probleem bij vrouwen zit hem heel vaak in de fulltime werkende man, die de carrière van de vrouw belemmert. Het zit dus van de ene kant in de organisatie, maar het zit hem ook in hoeverre de vrouwen het thuis goed geregeld hebben. En hoe je het dan regelt, door middel van kinderopvang, een oppas of een au pair, dat maakt niet uit.'*

4.3.7 De doorstroom van talenten

Een laatste punt dat tijdens de gesprekken met alle respondenten naar voren kwam en dat in lijn ligt met het onderwerp 'vrouwen aan de top', is de doorstroom van talenten. Om als organisatie de juiste mensen op de juiste plek te krijgen, is het van belang om de juiste personen te selecteren en daarin te investeren. Op die manier kunnen medewerkers mogelijk hun talenten nog verder ontwikkelen en blijven ze aan de organisatie verbonden (Ten Have et al, 2008). In paragraaf 4.1 kwam naar voren dat de cultuur binnen de Provincie Utrecht als feminien wordt ervaren en de organisatie een vrouwvriendelijke werkgever is. Ook de vraag of mannen en vrouwen gelijke kansen krijgen, is positief beantwoord. Het merendeel van de respondenten is dan ook van mening dat de kans dat een vrouw doorstroomt naar een hogere functie, net zo groot is als de kans dat een man doorstroomt. Eén respondent geeft echter wel aan dat sommige vrouwen zich gepasseerd voelen.

Respondent 4: *'Dus ik weet dat vrouwen zich echt gepasseerd voelen: nu zit er weer een man daar op die functie. Ik heb niet eens de kans gehad om daar te solliciteren.'*

Alle andere respondenten, zowel de mannen als de vrouwen, hebben niet het idee dat alleen vrouwen worden achtergesteld. Onderin de organisatie lijkt de doorstroom van medewerkers vloeiend te verlopen, maar naarmate het om hoger ingeschaalde functies gaat, wordt de doorstroom een stuk beperkter. Volgens de respondenten voert de Provincie Utrecht dan ook geen actief beleid om potentiële topmannen of -vrouwen op een hogere positie te krijgen. Hoewel in het theoretisch kader naar voren kwam dat Eagly & Carli (2007) tegenwoordig liever de term labyrint als metafoor gebruiken voor de geringe doorstroom van vrouwen naar de top, lijkt het erop dat er binnen de Provincie Utrecht wellicht meer sprake is van een 'glazen plafond'. De doorstroom wordt immers pas lastig op het moment dat het om

topfuncties gaat. Hierbij moet nogmaals worden benadrukt dat dit voor zowel de potentiële topvrouwen als potentiële topmannen geldt. Beide geven immers aan dat er vrijwel niemand doorstroomt.

Desondanks zijn de respondenten van mening dat de Provincie Utrecht er wel oog voor lijkt te hebben. Een tijd terug is er namelijk een vlootshow gehouden, waarin per werknemer is bekeken waar diegene op dat moment stond. Kan iemand doorgroeien naar een hogere functie of kan iemand zich eerst nog binnen de eigen functie verder ontwikkelen? Tot teleurstelling van de respondenten is daar vervolgens niets mee gedaan. Althans, zij hebben daar niets van gemerkt.

Respondent 2: 'Ik denk dat ze een actiever beleid kunnen voeren. Om als voorbeeld te geven, die personeelsshow. Ik ben, het klinkt misschien een beetje raar om dat over mezelf te zeggen, maar ik ben als 'direct promoveerbaar' benoemd. Zo van nou die kan doorstromen, maar vervolgens gebeurt daar helemaal niets mee. Dus dat wordt geconstateerd, nou punt.'

Sterker nog, het lijkt er volgens een aantal respondenten op, dat de Provincie Utrecht liever extern werft als het hogere functies betreft.

Respondent 7: 'Tegen mij is wel gezegd, tijdens mijn sollicitatieprocedure, dat ze graag mensen van buiten de overheid willen hebben. Dus mensen die niet al jarenlang bij de overheid werken en in die cultuur zitten, maar juist mensen van daarbuiten.'

De respondenten geven dan ook aan dat er de laatste jaren wellicht als gevolg van bovenstaande, geen enkele mannelijke of vrouwelijke teamleider is doorgestroomd naar een functie als afdelingshoofd.

Respondent 9: 'En wat ook opvallend is, is dat er geen doorstroming is van teamleiders naar afdelingshoofden, gewoon 0. En daar is ook geen zoektocht naar. Als er een vacature is, wordt er altijd gerouleerd tussen afdelingshoofden of er wordt een interimair binnengehaald. Dat vind ik wel apart.'

Een mogelijke reden hiervoor zou kunnen zijn dat de teamleiders niet 'goed genoeg' zijn om afdelingshoofd te worden. Iets wat in hun ogen opmerkelijk is. Er

wordt bij de personeelsschouw namelijk wel gesproken over mensen die ‘direct promoveerbaar’ zijn en ze begrijpen dan ook niet waarom de Provincie Utrecht hier geen actief beleid op voert. Door mensen op te leiden, te enthousiasmeren en vooraf klaar te stomen voor een dergelijke functie, kunnen talentvolle medewerkers immers aan de organisatie worden verbonden, volgens de respondenten.

De potentiële topvrouwen en -mannen zouden het dan ook zeer prettig vinden als de Provincie Utrecht hen actief benadert, het gesprek met hen aangaat over hun ambities en de mogelijkheden met hen bespreekt. Deze taak is aldus hen weggelegd voor zowel de eigen leidinggevende, als de afdeling P&O. Daarnaast zouden ze graag zien dat hen ook kansen worden geboden. Dit kan in de vorm van trainingen of een *development* programma, maar ook in de vorm van het vervullen van tijdelijke functies. Op het moment dat er een tijdelijke vacature voor een afdelingshoofd is, zou het een goede gelegenheid zijn om een teamleider de kans te geven de functie van afdelingshoofd voor die periode te vervullen. Op die manier leert een teamleider wat deze functie inhoudt en kan men ook achterhalen welke competenties nog verder ontwikkeld moeten worden, voordat hij of zij daadwerkelijk kan doorgroeien naar een functie als afdelingshoofd.

Respondent 3: ‘Bepaal welke categorieën je ziet als kansrijk en ga die benaderen. Ga kijken wat daar de ambities zijn en welke trajecten daar uit te zetten zijn. Wacht niet tot het moment dat er een vacature vrijkomt, maar creëer een pool. Enthousiasmeer hen. Want die mensen gaan weg als ze de kans krijgen. Dat zijn namelijk niet de mensen die blijven wachten tot Sint Juttemis. Houd die mensen vast, investeer in hen en creëer kansen.’

Ook een andere respondent geeft aan dat mensen vrij snel vertrekken als ze weinig kansen krijgen.

Respondent 6: ‘Toen ik mijn introductieprogramma volgde, toen waren er meer dertigers en toen werd daar ook enthousiast op gereageerd: eindelijk ook wat jonge mensen erbij. Maar ik weet intussen dat er ook wel weer een paar jonge mensen vertrokken zijn vanuit die groep. Ja dat vind ik wel zorgwekkend. Dus er moet continu aandacht zijn voor je mensen. Je moet mensen willen behouden en hen helpen een ander plekje in de organisatie te vinden.’

Ondanks het feit dat de respondenten van mening zijn dat de Provincie Utrecht meer kan investeren in de doorstroom van potentiële topfunctionarissen naar een daadwerkelijke positie als topfunctionaris, begrijpen alle respondenten ook dat de Provincie Utrecht op dit moment niet in de meest makkelijke positie zit. Wegens bezuinigingen is de Provincie Utrecht genoodzaakt om te krimpen en naar minder afdelingen te gaan. Dit maakt het tegelijkertijd lastig om in je personeel te investeren. De organisatie kan echter met de middelen die er op dit moment zijn en de interne vacatures die er bestaan, haar werknemers wel benaderen en hen de kansen geven om bijvoorbeeld een tijdelijke opdracht of vacature te vervullen. Het is aldus de respondenten ook wel eens leuk als de organisatie naar jou toe komt, in plaats van dat het allemaal vanuit jezelf moet komen.

4.4 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste resultaten, die aan de hand van de interviews zijn verkregen, uiteengezet. In paragraaf 4.1 kwam naar voren in hoeverre de respondenten bekend zijn met het charter 'Talent naar de Top'. Het bleek dat op één iemand na, verder niemand ooit van het charter gehoord had en er ook niet van op de hoogte was dat de Provincie Utrecht dit charter een jaar geleden heeft ondertekend. Desalniettemin waren ze blij verrast. Het is volgens hen namelijk goed dat de organisatie extra aandacht besteedt aan dit soort maatschappelijke vraagstukken. De Provincie Utrecht is immers een overheidsinstelling en heeft daarmee een voorbeeldfunctie. Wel was het merendeel van de respondenten van mening dat dit niet de enige reden moet zijn om een dergelijk charter te ondertekenen. De intrinsieke motivatie is eveneens van groot belang.

In paragraaf 4.2 is vervolgens aandacht besteed aan het ambitieniveau van de respondenten en het beeld dat zij hebben van een topfunctie. Er kan worden geconcludeerd dat de respondenten vrij ambitieuze mensen zijn. Ze hebben allen de ambitie om stappen te blijven zetten, maar de werk-privé balans is in de loop der jaren wel een steeds belangrijkere factor geworden. Het werk moet goed te combineren zijn met het privéleven, iets wat volgens hen lastiger is op het moment dat je een topfunctie inneemt. Daarnaast vroeg een aantal respondenten zich af of ze wel beschikken over de juiste competenties om daadwerkelijk een topfunctie in te nemen. De vrouwelijke respondenten hebben het gevoel dat mannen daarin misschien wat minder bescheiden zijn en wel de stap nemen om te solliciteren naar een hogere

functie. Dit werd deels ook bevestigd door één van de afdelingshoofden. Het valt diegene op dat vooral mannen op dit soort vacatures reageren. Deze respondent is dan ook van mening dat een topfunctie aantrekkelijker gepresenteerd zou kunnen worden. Er zijn namelijk maar weinig mensen die precies weten wat een dergelijke functie inhoudt.

In paragraaf 4.3 zijn de verschillende belemmerende en bevorderende factoren besproken, die zowel de potentiële topvrouwen als -mannen ervaren en waarop een organisatie invloed kan uitoefenen. Daarmee is tegelijkertijd antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek, namelijk: wat zijn in de beleving van potentiële topvrouwen beïnvloedbare factoren, die bijdragen aan het behalen van een quotum binnen de Provincie Utrecht?

Ten eerste kwam in deze paragraaf het hebben van een vrouwennetwerk aan bod. De meningen hierover blijken verdeeld te zijn. Een aantal vrouwen geeft aan dat het zeker interessant kan zijn om af en toe met vrouwen bij elkaar te komen en ervaringen uit te wisselen, maar dit is niet iets wat vanuit de organisatie georganiseerd moet worden. De andere respondenten hebben geen behoefte aan een vrouwennetwerk. Zij vinden het onzin en betuttelend. Uit principe zouden ze hier dan ook niet heengaan. Wellicht hangt dit samen met de feminiene organisatiecultuur die er binnen de Provincie Utrecht heerst. De vrouwelijke respondenten hebben mogelijk hierdoor niet het gevoel onzichtbaar te zijn en zich te moeten organiseren.

De volgende factor die naar voren kwam is die van training en opleiding. Aldus de respondenten is het van belang om jezelf constant te ontwikkelen. Het aanbieden van trainingen en opleidingen kan dan ook zeker bijdragen aan de doorstroom naar de top. Binnen de Provincie Utrecht zijn er volgens de respondenten voldoende mogelijkheden om trainingen te volgen, maar ontbreekt het aldus hen aan trainingen die toegespitst zijn op de oudere, talentvolle medewerker. Zo is er wel het Jong Talenten Programma, maar een *development* programma voor 30-plussers ontbreekt. Iets wat de respondenten erg interessant en leerzaam zouden vinden.

Ten derde is besproken of de potentiële topvrouwen behoefte hebben aan een coach. Voor een aantal vrouwen, maar ook mannen, kan dit zeker een stimulans zijn om de ambities op een rij te zetten en te kijken wat zij nog willen bereiken. Bovendien kan een coach net even dat extra zetje geven, wat nog nodig is om daadwerkelijk te solliciteren op een hogere functie en twijfels weg te nemen. Ook rolmodellen zouden

een interessant voorbeeld kunnen zijn. Tenminste, als dit een feminiene topvrouw is die haar functie in vier dagen uitvoert en haar werk combineert met een gezin.

Vervolgens is in paragraaf 4.3.4 tot en met 4.3.6 de werk-privé balans naar voren gekomen. Hierin kwam het nieuwe werken aan bod, parttime werken, duobanen en de kinderopvang. De respondenten geven aan dat het anders werken voor zowel mannen als vrouwen absoluut kan bijdragen aan een betere balans tussen werk en privé. Bovendien is het voor werknemers daardoor mogelijk om ook in de avonden en weekenden te werken, waardoor zij wellicht 36 uur kunnen werken en toch een carrière kunnen maken. Volgens de respondenten moet men immers vier dagen werken, wil men binnen de Provincie Utrecht kunnen doorstromen naar een toppositie. Een duobaan in de top lijkt de respondenten daarentegen niet de meest ideale oplossing. Het zou mogelijk moeten zijn, maar het heeft absoluut niet de voorkeur. Waar een organisatie echter geen aandacht aan hoeft te besteden is de kinderopvang. Dit is volgens de respondenten in Nederland goed geregeld. Bovendien gaat het niet alleen om de zorg voor kinderen, maar ook om bijvoorbeeld de zorg voor ouders. Het is voor hen dan ook belangrijker dat een organisatie flexibel met calamiteiten omgaat. Bij de factor kinderopvang moet worden opgemerkt dat vanwege de kabinetsplannen, deze behoefte mogelijk kan veranderen. De kosten voor de kinderopvang lijken fors te gaan stijgen, waardoor financiële ondersteuning vanuit de organisatie prettig zou kunnen zijn (Elsevier, 2011). Dit is echter een hypothese die nu nog niet kan worden getoetst, maar die wel zal worden meegenomen in de aanbevelingen. Deze komen in hoofdstuk 6 aan bod.

Tot slot is de doorstroom van talenten besproken. Dit lijkt binnen de Provincie Utrecht de belangrijkste belemmerende factor te zijn. De afgelopen jaren is er namelijk geen enkele teamleider, man of vrouw, doorgestroomd naar een functie als afdelingshoofd. Bij openstaande vacatures wordt dit tussen afdelingshoofden onderling geregeld of wordt er een externe kracht aangenomen. Hierdoor krijgen de teamleiders niet de kans om een functie als afdelingshoofd te proberen. Met de personeelsschouw die is uitgevoerd, waarbij een aantal werknemers tot 'direct promoveerbaar' is bestempeld, lijkt dan ook niets te worden gedaan, tot grote teleurstelling van de respondenten. Zij begrijpen dat de Provincie Utrecht op dit moment vanwege de bezuinigingen in een lastige situatie zit, maar het is voor een organisatie nog steeds van groot belang om talentvolle medewerkers aan een organisatie te binden. Als ambitieuze werknemers niet snel genoeg uitdagende

mogelijkheden binnen de eigen organisatie krijgen, dan zullen zij, volgens de respondenten, alsnog vertrekken.

Nu de onderzoeksresultaten onder elkaar zijn gezet, zal er in het volgende hoofdstuk kritisch worden gekeken naar de theorie en empirie. Bovendien wordt er aandacht besteed aan de beperkingen van dit onderzoek en worden er suggesties voor vervolgonderzoek gedaan. Tot slot volgen in hoofdstuk 6 de aanbevelingen die uit dit onderzoek kunnen worden geconcludeerd.

5 Discussie

Aangezien de theorie uiteen is gezet en de onderzoeksresultaten zijn geanalyseerd, is het nu van belang om kritisch naar de theorie en empirie te kijken. In hoeverre komen deze overeen en op welke punten bestaat er discrepantie? In paragraaf 5.1 wordt op deze vragen antwoord gegeven. Daarnaast zullen de verwachtingen die naar aanleiding van het theoretisch kader zijn opgesteld, worden meegenomen. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 aandacht besteed aan de beperkingen van dit onderzoek en worden in navolging daarop suggesties voor praktisch en wetenschappelijk vervolgonderzoek gedaan.

5.1 Koppeling theorie empirie

Al tijdens de analyse is er door regelmatig een koppeling met de theorie te maken, kritisch gekeken naar de antwoorden van de respondenten. In deze paragraaf zal daarom alleen kort worden ingegaan op de belangrijkste verschillen en overeenkomsten tussen de theorie en de onderzoeksresultaten.

Ten eerste blijkt uit de literatuur dat de organisatiecultuur een grote rol speelt als het gaat om de doorstroom van vrouwen naar de top. Mannen hebben organisaties vanaf de grond opgebouwd en de normen en waarden binnen een organisatie bepaald (Eagly & Karau, 2002). Hierdoor is het mogelijk dat zij vanwege hun stereotype beelden, een masculiene organisatiecultuur onbewust in stand houden (Vianen & Fischer, 2002). Zij zullen bij bijvoorbeeld een promotie eerder de voorkeur geven aan een masculiene man in plaats van een feminiene vrouw, die niet overeenkomt met het prototype beeld dat zij hebben van een leider (Schneider, 1987; in Fischer et al, 2000). De *'think manager think male'* gedacht van Schein (2001) wordt daardoor in stand gehouden. In de analyse komt naar voren dat de cultuur van de Provincie Utrecht wordt ervaren als neutraal en door sommigen zelfs als feminien. De organisatie wordt zoals verwacht, bestempeld als een 'vrouwvriendelijke werkgever' waarbij mannen en vrouwen gelijke kansen hebben. Omdat de man-vrouw verdeling bij de Provincie Utrecht nagenoeg *fifty-fifty* is, wordt er volgens de respondenten ook niet vanuit stereotypen gedacht. Een bewustzijnstraining voor mannen, zoals die werd beschreven in het theoretisch kader en die als doel heeft het 'weg trainen' van stereotype gedachten bij mannen (Dobbin et al, 2007), is volgens de vrouwelijke respondenten dan ook niet zinvol.

Hiermee hangt wellicht ook samen dat de potentiële topvrouwen niet direct de behoefte hebben aan een vrouwen netwerk binnen de Provincie Utrecht. Dit komt tevens overeen met de verwachtingen die voorafgaand aan het empirisch onderzoek zijn opgesteld. Een aantal vrouwen geeft aan dat zij het leuk zou vinden om ervaringen uit te wisselen met andere potentiële topvrouwen. Desalniettemin zijn zij ook van mening dat het hen niet direct zal helpen bij hun doorstroom naar de top. In overeenstemming met de theorie geven zij aan dat de echte topvrouwen waarschijnlijk niet de voorkeur zullen geven aan een vrouwen netwerk (Dobbin et al, 2007).

Een factor die mogelijk wel bevorderend werkt is ‘het hebben van een coach’ (Dobbin et al, 2007). Uit de literatuur blijkt dat veel vrouwen niet de stap nemen om daadwerkelijk te solliciteren naar een topfunctie. Vaak twijfelen zij of zij wel beschikken over de gevraagde competenties. De potentiële topvrouwen herkennen deze bescheidenheid ook in de praktijk. Zij zouden het daarom prettig vinden om een coach te hebben die hen af en toe een zetje in de rug geeft. Bovendien kan een coach helpen bij de bepaling en bewustwording van de ambities. Een bevinding die niet opmerkelijk is, gezien de verwachtingen. Alle respondenten geven echter wel aan dat hierin geen onderscheid gemaakt hoeft te worden tussen mannen en vrouwen. Mannen kunnen net zo goed de behoefte hebben aan een coach. Daarnaast blijkt dat de vrouwen geen specifieke voorkeur hebben als het gaat om een mannelijke of vrouwelijke coach en een interne of externe. De goede klik met de coach is het belangrijkste criterium. Een topvrouw als coach, zoals in de literatuur naar voren komt, zou interessant kunnen zijn. Het kan potentiële topvrouwen helpen om toe te treden tot het *old boys network* (Dobbin et al, 2007). De respondenten geven echter aan dat sommige topvrouwen erg masculien zijn en tevens vaak streng zijn voor andere vrouwen. Dit komt overeen met het *Queen Bee* gedrag dat Mavin (2008) en Ellemers et al (2004) beschrijven. Zij geven aan dat sommige topvrouwen van mening zijn dat als zij zonder hulp zijn doorgestroomd naar de top, andere vrouwen het ook zonder hulp moeten kunnen.

Hetzelfde geldt voor vrouwelijke rolmodellen. In het theoretisch kader komt naar voren dat topvrouwen een geschikt rolmodel kunnen zijn voor potentiële topvrouwen (Dobbin et al, 2007). Hoewel de respondenten aangeven het leerzaam te vinden om een topvrouw als rolmodel te hebben, zijn zij tegelijkertijd ook kritisch. Een topvrouw die feminien is en bijvoorbeeld vier dagen werkt heeft de absolute voorkeur. Helaas zijn er volgens de respondenten maar weinig topvrouwen die

hieraan voldoen. Bovendien geven zij aan vaak bewondering te hebben voor meerdere mensen, zowel voor vrouwen als voor mannen. Iets dat in de wetenschappelijke literatuur niet wordt beschreven. Daar wordt de aandacht voornamelijk gevestigd op het hebben van een vrouwelijk rolmodel.

Een andere bevorderende factor die in het theoretisch kader naar voren komt, en die door de respondenten deels wordt bevestigd, heeft te maken met de werk-privé balans (De Jong, 2011, Groeneveld, 2009 en Hebson & Cox, 2011). De respondenten zijn van mening dat het 'nieuwe werken' vrouwen absoluut kan helpen om door te stromen naar de top. Dit komt eveneens overeen met de verwachtingen die in paragraaf 2.6 zijn beschreven. Doordat zij flexibeler met hun tijd om kunnen gaan en niet meer worden afgerekend op de aanwezigheid, maar op de behaalde resultaten, is het voor hen mogelijk het werk beter te combineren met de zorg voor het gezin. Volgens Baaijens (2006) is het afrekenen op resultaten een belangrijke voorwaarde wil het 'nieuwe werken' een bevorderende factor zijn. Het blijkt namelijk niet altijd eenvoudig te zijn om op resultaten af te rekenen. Een aantal respondenten beaamt dit en is dan ook benieuwd hoe dit in de praktijk zal uitpakken.

In het theoretisch kader kwam tevens naar voren dat (financiële) ondersteuning voor de kinderopvang vrouwen kan helpen (Jansen et al, 2001). De vrouwelijke respondenten zien hierin echter niet de oplossing liggen. Vooralsnog is de kinderopvang in Nederland goed geregeld. Het is volgens hen dan ook belangrijker hoe een organisatie met calamiteiten omgaat. Bovendien gaat het niet alleen om de zorg voor kinderen, maar ook om de zorg voor bijvoorbeeld zieke ouders. Twee andere factoren die hiermee samenhangen en de werk-privé balans mogelijk kunnen verbeteren zijn parttime werken en duobanen. Het uitvoeren van een topfunctie in vier dagen blijkt binnen de Provincie Utrecht tot de mogelijkheden te behoren. Daarnaast toont de literatuur aan dat 'duobanen in de top' eveneens een goede oplossing zou kunnen zijn (Hendrikse & Van Beek, 2000 en Baaijens, 2006). Hoewel blijkt dat maar weinig organisaties hieraan de voorkeur geven, ziet een aantal potentiële topvrouwen hier mogelijk een oplossing in. Op die manier kunnen zij toch hun ambities waarmaken en de zorg voor het gezin op zich nemen. Hierbij moet echter wel worden opgemerkt dat de andere respondenten hun vraagtekens bij deze oplossing zetten. Zij betwijfelen het of een topfunctie goed en efficiënt kan worden opgesplitst in twee banen. Het heeft absoluut niet hun voorkeur, zoals verwacht.

Uit de analyse blijkt dat de potentiële topvrouwen binnen de Provincie Utrecht de organisatie als ‘vrouwvriendelijk’ omschrijven. De metafoor van een labyrint die Eagly & Carli (2007) gebruiken om de beperkte doorstroom van vrouwen naar de top te omschrijven, lijkt dus niet van toepassing te zijn op de Provincie Utrecht. De potentiële topvrouwen geven immers aan dat zij dezelfde kansen krijgen als mannen en factoren als een zwangerschap of parttime werken, hun doorstroom niet direct belemmerd. De term ‘glazen plafond’ (De Jong, 2011) omschrijft de situatie wellicht beter. Potentiële topvrouwen lijken tot een bepaald niveau weinig problemen te ondervinden wat betreft hun doorstroom. Het wordt echter pas lastig als men daadwerkelijk wil doorgroeien naar de top. Op het moment dat er een vacature voor een toppositie moet worden ingevuld, geeft de Provincie Utrecht namelijk de voorkeur aan een externe sollicitant of een werknemer die op dat moment al een topfunctie bekleedt. De potentiële topvrouwen lijken daarom het hoofd te stoten tegen het zogenaamde ‘glazen plafond’. Dit geldt overigens ook voor de potentiële topmannen. Voor hen blijkt de doorstroom naar de top evenmin makkelijk te zijn. Het lijkt er dan ook op dat het geringe percentage topvrouwen binnen de Provincie Utrecht voor een deel te maken heeft met het al dan niet ontbreken van een effectief doorstroombeleid. In het volgende hoofdstuk, waarin aandacht wordt besteed aan de aanbevelingen, zal dit punt naast de andere factoren, daarom een belangrijke rol spelen.

5.2 Beperkingen van het onderzoek

Het uitgevoerde onderzoek is gericht op de potentiële topvrouwen binnen de Provincie Utrecht. Omdat het een single casestudy betreft, is het onderzoek met name gericht op de desbetreffende organisatie. Een gevolg hiervan is dat het lastig is om de uitkomsten te generaliseren naar andere organisaties. Geen enkele organisatie is immers hetzelfde. Mogelijk zou een onderzoek binnen een overheidsorganisatie met eenzelfde man-vrouw verdeling en eenzelfde feminiene cultuur, dezelfde uitkomsten kunnen opleveren, maar deze hypothese kan pas worden aangenomen op het moment dat er verder onderzoek is uitgevoerd in relatie tot vrouwen aan de top, binnen soortgelijke organisaties als de Provincie Utrecht.

Omdat binnen dit onderzoek alleen potentiële topvrouwen uit schaal 12 of 13 zijn geïnterviewd, kunnen de uitkomsten, aangezien het een representatieve groep betreft wel worden gegeneraliseerd naar de andere potentiële topvrouwen binnen de

organisatie. Het is echter lastiger om de bevindingen te generaliseren naar alle vrouwen binnen de Provincie Utrecht. Er zijn immers geen talentvolle vrouwen uit de lagere schalen geïnterviewd. Mogelijk hebben zij andere wensen en behoeften en andere ideeën als het gaat om bijvoorbeeld de organisatiecultuur. Bovendien kan worden onderzocht hoe zij er tegenaan kijken als er voornamelijk wordt geïnvesteerd in potentiële topvrouwen uit de hogere schalen. Er wordt daardoor immers onderscheid gemaakt tussen groepen werknemers, waardoor de ene werknemer met meer talent zich mogelijk ook beter kan en mag ontwikkelen.

Hetzelfde geldt voor de potentiële topmannen die zijn geïnterviewd. In hoofdstuk 3 kwam naar voren dat deze gesprekken als verkennend zijn bedoeld. Het ging er immers niet om een representatieve en grote groep potentiële topmannen te spreken. De ervaringen van de drie mannelijke respondenten kwamen weliswaar sterk overeen met die van de potentiële topvrouwen, maar dit neemt niet weg dat het wellicht interessant kan zijn om meer gesprekken met potentiële topmannen te voeren en te achterhalen hoe een grotere groep mannen bijvoorbeeld de doorstroom en cultuur binnen de Provincie Utrecht ervaart. Alleen op die manier kunnen aan de ervaringen van de potentiële topmannen, sterke conclusies worden verbonden.

5.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Naast het feit dat het interessant is om binnen de Provincie Utrecht verder te kijken en te onderzoeken of de wensen en behoeften van vrouwen uit lagere schalen verschillen met die van de potentiële topvrouwen en tevens meer potentiële topmannen te interviewen, kunnen er ook met het oog op de wetenschap, suggesties voor vervolgonderzoek worden gedaan. Zoals uit het theoretisch kader is gebleken, bestaan er immers nog veel tegenstrijdige onderzoeksresultaten op dit gebied en zijn er nog maar weinig concrete antwoorden. Zo kan het ten eerste interessant zijn om de effecten van de verschillende instrumenten te onderzoeken. Veel organisaties hebben inmiddels een beleid ontwikkeld en geïmplementeerd dat tot doel heeft de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. Er bestaat echter nog geen eenduidig antwoord op de vraag welke instrumenten positieve effecten hebben en welke negatieve. Voor de stand van de wetenschap en organisaties in het bijzonder is het interessant om hierover meer kennis te verkrijgen. Mogelijk is het antwoord op deze vraag per organisatie verschillend. De werking van veel van deze instrumenten is immers afhankelijk van de interne en externe omgeving waarin een organisatie

opereert. Zo blijkt bijvoorbeeld dat de potentiële topvrouwen binnen de Provincie Utrecht niet direct de behoefte hebben aan een vrouwen netwerk, omdat zij de cultuur als feminien ervaren en niet het gevoel hebben ‘onzichtbaar’ te zijn. Voor een andere organisatie waarbij mannen de grote meerderheid vormen, kan een vrouwen netwerk misschien wel interessant zijn. Op die manier wordt het geringe aantal vrouwen binnen een organisatie zichtbaar. Wellicht is het in de toekomst dan ook mogelijk om middels wetenschappelijk onderzoek, een beter overzicht te hebben van welke factoren voor welk type organisatie de meest positieve effecten hebben.

Ten tweede is het interessant om meer onderzoek uit te voeren dat gericht is op de ervaringen van topmannen en mannelijke leidinggevendenden. Het blijkt dat veel vrouwen juist afhankelijk zijn van hen. Zij bepalen immers nog vaak wie er wordt aangenomen en wie promotiekansen krijgt. Bovendien blijkt uit zowel de literatuur als de gesprekken met de respondenten dat sommige topvrouwen vrij masculien gedrag vertonen. Op deze manier zitten er wel vrouwen aan de top, maar kunnen er vraagtekens worden gezet of er op die manier nog kan worden gesproken van een diverse top. Het is dus eveneens interessant om te onderzoeken wat voor type vrouwen uiteindelijk de top bereiken. Hiermee hangt ook de vraag samen of een diverse top bijdraagt aan de organisatieperformance. In het theoretisch kader kwam naar voren dat geen enkel onderzoek een causale relatie aan heeft kunnen tonen. Er zijn weliswaar onderzoeken die concluderen dat organisaties met een diverse top succesvoller zijn dan organisaties met een homogene top, maar wat betreft de betrouwbaarheid en validiteit van deze onderzoeken kan een aantal vraagtekens worden gezet. Zolang de causale relatie niet is aangetoond, hebben de gedachten hierover meer de vorm van *wishful thinking*.

Tot slot, het fenomeen ‘vrouwen aan de top’ is een erg actueel vraagstuk. Er verschijnen nog zeer regelmatig wetenschappelijke onderzoeken die uiteenlopende resultaten laten zien. Het is dus voor zowel de organisaties als de wetenschap van belang om constant kritisch naar deze onderzoeksresultaten te kijken en rekening te houden met veranderende omstandigheden in de omgeving. Een voorbeeld hiervan dat tijdens dit onderzoek naar voren is gekomen, is de behoefte aan (financiële) ondersteuning wat betreft kinderopvang. De potentiële topvrouwen gaven aan dat dit in Nederland goed is geregeld. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek kwam echter naar voren dat, mits de kabinetsplannen doorgaan, de kosten van de kinderopvang fors

kunnen gaan stijgen (Elsevier, 2011). Hierdoor is het goed mogelijk dat daarmee de behoeften van de potentiële topvrouwen veranderen.

De ontwikkelingen op zowel wetenschappelijk gebied, als de ontwikkelingen binnen de organisatieomgeving, zullen dus goed in de gaten moeten worden gehouden. Alleen op die manier kan worden voorkomen dat organisaties in de verkeerde middelen investeren en kan er dus voor worden gezorgd dat zowel vrouwelijke toptalenten als de organisaties er baat bij hebben. In het volgende hoofdstuk zal daarom worden beschreven welke aanbevelingen er kunnen worden gedaan naar aanleiding van dit onderzoek.

6 Aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te geven voor een diversiteitsbeleid gericht op ‘vrouwen aan de top’ binnen de Provincie Utrecht. In dit hoofdstuk zal de laatste deelvraag aan de orde komen. Aan de hand van de bevorderende en belemmerende factoren die potentiële topvrouwen ervaren, zal er een advies worden gegeven waardoor het quotum van 30 procent vrouwen aan de top mogelijk in de toekomst kan worden behaald.

6.1 Bekendheid van het charter ‘Talent naar de Top’

Het was voor de respondenten een grote en aangename verrassing dat het charter ‘Talent naar de Top’ een jaar geleden door de Provincie Utrecht is ondertekend. Zowel de potentiële topvrouwen als –mannen hebben aangegeven het erg goed te vinden dat er aandacht wordt besteed aan dit soort maatschappelijke vraagstukken. Desalniettemin vonden zij het opmerkelijk dat dit niet door de gehele organisatie is gecommuniceerd. Op intranet is vlak na de ondertekening een berichtje verschenen, maar het bleek dat vrijwel niemand dit stukje heeft gelezen. De vrouwelijke respondenten zijn dan ook van mening dat alleen al door het bekendmaken van de ondertekening, vrouwen zich meer gewaardeerd zullen voelen. Bovendien wordt het daardoor wellicht makkelijker om er beleid op te voeren. De Provincie Utrecht heeft zich immers gecommitteerd aan een quotum wat behaald zal moeten worden. Iets waar de respondenten in de praktijk nog niets van hebben gemerkt. Een eerste aanbeveling is er daarom op gericht om meer bekendheid aan het charter te geven. De Provincie Utrecht mag er trots op zijn dat zij meedoen aan dit soort initiatieven. Een mogelijke reden waarom de Provincie Utrecht hieraan minder aandacht heeft besteed, is dat men andere groepen niet wil discrimineren. Het is inderdaad verstandig om dit soort zaken die vaak gevoelig liggen, voorzichtig te brengen. Desalniettemin hebben de potentiële topmannen aangegeven hier geen problemen mee te hebben. Zij vinden het goed en eigenlijk niet meer dan normaal dat er na al die jaren waarin voornamelijk mannen aan het roer hebben gestaan, er nu ook aandacht voor vrouwen is. Daarbij hoeft het één het ander niet uit te sluiten. Door rekening te houden met diversiteit binnen een personeelsbestand, kan aandacht worden besteed aan meerdere groepen binnen de organisatie.

Tegelijkertijd geven de potentiële topvrouwen aan dat zij niet ‘betutteld’ willen worden of een ‘excustruus’ willen zijn. Het gaat immers nog steeds om kwaliteit. Het is goed dat de organisatie hier oog voor heeft, maar een vrouwen netwerk hoeft bijvoorbeeld niet vanuit de organisatie georganiseerd te worden. De vrouwelijke respondenten zijn van mening dat als zij behoefte hebben aan een vrouwen netwerk, zij hierin zelf het initiatief kunnen en moeten nemen. Omdat de organisatiecultuur als feminien wordt ervaren, is het wellicht minder noodzakelijk om vrouwen te helpen bij het vergroten van hun ‘zichtbaarheid’. Zij hebben immers het gevoel dezelfde kansen te hebben als de mannelijke werknemers, waardoor zij geen extra aandacht behoeven door middel van een vrouwen netwerk.

6.2 Investeren in talent

Een factor die echter wel als bevorderend wordt ervaren en waar de Provincie Utrecht baat bij kan hebben, is het investeren in ambitieuze en talentvolle werknemers. Op die manier kunnen zij worden verbonden aan de organisatie. Ten eerste kan dit door middel van trainingen en opleidingen. Hoewel er op dit moment wat betreft trainingen veel mogelijk is binnen de Provincie Utrecht, wordt er toch een aantal verbeterpunten genoemd. Ten eerste vinden de respondenten het jammer dat er wel extra aandacht is voor de ‘jongere talenten’ middels een Jong Talenten Programma. Alle respondenten zijn van mening dat dit absoluut behouden moet blijven, maar het zou wellicht ook interessant zijn als er een dergelijk *development* programma voor 30-plussers is. Mogelijk is het voor de Provincie Utrecht op dit moment als gevolg van de bezuinigingen, niet haalbaar om een nieuw programma te ontwikkelen, maar wellicht is dit voor de nabije toekomst wel interessant. Op die manier krijgen de ‘oudere talenten’ ook extra aandacht en kunnen hun talenten verder worden ontwikkeld. Iets waar de Provincie Utrecht zelf ook baat bij kan hebben.

Deze extra aandacht kan tevens worden bevorderd door daadwerkelijk met de werknemers in gesprek te gaan. Voor een deel is deze taak weggelegd voor de directe leidinggevende, maar in de praktijk blijkt dat niet iedere leidinggevende hier evenveel aandacht aan besteedt. Het is dus goed om als afdeling P&O ook in gesprek te gaan met de werknemers en te bespreken welke ambities zij hebben en op welke punten zij zich verder kunnen en willen ontwikkelen. Uit de gesprekken kwam overigens naar voren dat de Provincie Utrecht wel aandacht besteedt aan de ontwikkeling van haar personeel, bijvoorbeeld door een vloot schouw. Dit is echter stap A. Het is voor

werknemers juist interessant om te weten wat daar vervolgens mee gebeurt. Als kansen te lang op zich laten wachten, zal talentvol personeel immers sneller op zoek gaan naar een uitdaging elders.

Eveneens kan het gebruikmaken van een coach meer worden gestimuleerd. Veel respondenten hebben de behoefte aan een coach die hen kan helpen hun ambities op een rij te zetten. Hoewel het binnen de Provincie Utrecht mogelijk is om een interne, dan wel externe coach te krijgen, mag dit volgens de respondenten meer worden gestimuleerd. Bovendien kan een coach een potentiële topvrouw net even dat zetje geven om naar een hogere functie te solliciteren, ook als zij twijfelt over het aankunnen van die functie. Door in dit geval vrouwen, meer bewust te maken van de verschillende mogelijkheden die er zijn, kan het percentage topvrouwen groeien. Hierbij moet worden opgemerkt dat de respondenten niet zien waarom hier onderscheid gemaakt zou moeten worden tussen mannen en vrouwen. Zowel mannen als vrouwen blijken aan bovenstaande punten behoefte te hebben. Dit onderzoek heeft echter tot doel het quotum van 30 procent topvrouwen te behalen, waardoor de aanbevelingen meer gericht zijn op de potentiële topvrouwen binnen de Provincie Utrecht.

Respondent 7: 'Dus als je mij vraagt wat moet een organisatie voor vrouwen doen? Dan denk ik ze prikkelen en bewust maken. Ik denk dat dat het meer is. En dat zou ook door middel van dat charter kunnen. Maak maar bekend dat het is ondertekend.'

6.3 De werk-privé balans

Een andere aanbeveling is gericht op de combinatie van werk en privé. Het blijkt dat dit voor vrijwel alle respondenten de doorslag geeft om voor een topfunctie te gaan of niet. De Provincie Utrecht is op dit moment bezig om het 'anders werken' in te voeren. Werknemers maken door middel van trainingen kennis met deze nieuwe vorm van werken. De respondenten vinden dit een goed initiatief, hoewel zij tevens aangeven de hoeveelheid trainingen op dit gebied niet altijd nuttig te vinden. Desondanks hebben zij het idee dat dit zowel mannen als vrouwen absoluut kan helpen bij het maken van een carrière, mits zij ook vanuit huis bij alle documenten kunnen. Omdat dit een hypothese betreft, de effecten zullen immers pas over een langere tijd zichtbaar zijn, is het van belang om als organisatie de ontwikkeling goed in de gaten te houden. Als blijkt dat het nieuwe werken geen effecten of zelfs

negatieve effecten met zich meebrengt, zal er alsnog moeten worden ingegrepen. Dat geldt tevens voor de kinderopvang. De respondenten zijn van mening dat de kinderopvang in Nederland goed is geregeld. Ze verwachten dan ook geen (financiële) steun vanuit de organisatie. Hierbij moet worden opgemerkt dat er een mogelijkheid bestaat dat de kinderopvang in Nederland fors duurder gaat worden (Elsevier, 2011), waardoor de behoefte van werknemers met een gezin wel eens zou kunnen veranderen. Het is dan ook van belang dat de Provincie Utrecht ook deze ontwikkeling in de gaten houdt en bekijkt of de behoefte aan financiële ondersteuning groeit. Volgens Dobbin et al (2007) is het daarom van belang dat er een diversiteitsmanager of werkgroep wordt aangesteld die verantwoordelijk is voor het gevoerde beleid. Op die manier kan er tijdig worden ingespeeld als factoren in de interne of externe omgeving veranderen.

6.4 De doorstroom van talenten

Tot slot heeft de laatste aanbeveling te maken met de doorstroom van talenten binnen de Provincie Utrecht. De respondenten geven aan dat er de laatste jaren geen enkele teamleider is doorgestroomd naar de functie van afdelingshoofd. Deze vacatures worden tot grote teleurstelling van de respondenten, door andere afdelingshoofden of externen opgevuld. Omdat de teamleiders ambitieuze en gemotiveerde werknemers zijn, zullen zij sneller op zoek gaan naar een nieuwe uitdaging buiten de organisatie. Zeker als zij het gevoel hebben geen kansen te krijgen binnen de Provincie Utrecht. Om het vertrek van goed personeel te voorkomen is het van belang om tijdig in dit personeel te investeren. Door mensen een op maat gemaakte training aan te bieden, waardoor zij specifieke competenties kunnen ontwikkelen die nodig zijn om een functie als afdelingshoofd te vervullen, kan ervoor worden gezorgd dat ook het eigen personeel bekwaam genoeg is om door te stromen. Bovendien kan personeel door middel van ‘meeloopstages’ worden opgeleid. Het lijkt de potentiële toptalenten een goede manier om voor zichzelf te achterhalen of zij een functie als afdelingshoofd ambiëren. Daarnaast kan de Provincie Utrecht potentiële topvrouwen of -mannen de kans bieden om een functie als afdelingshoofd te vervullen. Dit kan op het moment dat er een tijdelijke vacature is, maar ook als het een vacature voor onbepaalde tijd betreft. Mocht het niet goed gaan, dan kan er altijd nog worden besloten iemand terug te plaatsen in zijn of haar voorgaande functie. Op deze manier laat de Provincie Utrecht zien dat er een doorstroombeleid is en goed

personeel ook daadwerkelijk de kans krijgt om een uitdaging aan te gaan. Hierdoor blijven werknemers mogelijk gemotiveerd en aan de organisatie verbonden, waardoor de 30 procent vrouwen in een toppositie bijna als vanzelf zal worden behaald. De verhouding tussen mannen en vrouwen binnen de Provincie Utrecht is immers gunstig, waardoor dit percentage ook in de toekomst absoluut (weer) haalbaar zou moeten zijn.

Respondent 4: *Je moet het gewoon doen, niet erover praten dat je het wilt doen, maar laat gewoon zien dat je het doet.'*

Geraadpleegde literatuur

- Andrew, C., Coderre, C. & Denis, A. (1990). Stop or go: reflections of women managers on factors influencing their career development. *Journal of Business Ethics*, 9, 361-367.
- Arfken, D.E., Bellar, S.L., Helms, M.M. (2004). The Ultimate Glasse Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics*, 50, 177-186.
- Austin, L.L. (2010). Framing Diversity: a qualitative content analysis of public relations industry publications. *Public Relations Review*, 26, 298-301.
- Baaijens, C. (2006). Deeltijdarbeid: kans of bedreiging? *Tijdschrift voor HRM*, 3, 55-71.
- Baerts, A. Deschacht, N. & Guerry, M. (2008). *Carrières van vrouwen en mannen: een literatuurstudie*. Brussel: Vrije Universiteit.
- Beijen, C. (2011). *(S)TOP vrouw! Het glibberige pad naar de bestuurskamer*. Utrecht: &Samhoud.
- Boer, C. de, Bathoorn, G., Cortjens, R., Zetstra, I. (2011). *Kaderdocument HRM*. Utrecht: Provincie Utrecht.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Brammer, S., Millington, A. & Pavlin, S. (2007). Gender and Ethnic Diversity among UK Corporate Boards. *Corporate Governance*, 15, (2), 393-403.
- Brewer, M.B. (1999). The Psychology of Prejudice: Ingroup Love or Outgroup Hate? *Journal of Social Issues*, 55, (3), 429-444.
- Brink, M. van den, M. Brouns & S. Waslander (2006). Does Excellence have a Gender? A National Research on Recruitment and Selection Procedures for Professorial Appointments in the Netherlands. *Employee Relations*, 28, (6), 523-539.
- Brown, S.M. (1979). Male Versus Female Leaders: A Comparison of Empirical Studies. *Sex Roles*, 5, (5), 595-611.
- Burke, R.J. (2001). Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women. *Journal of Management Development*, 20, (4), 346-353.
- Burke, R.J. & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 86-94.

- Carli, L.L. (2001). Gender and Social Influence. *Journal of Social Issues*, 57, (4), 725-741.
- Catalyst (2007). *The bottom line: corporate Performance and Women's Representation on Boards*. New York: Catalyst.
- Catalyst (2007). *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if you do, Doomed if you don't*. New York: Catalyst.
- Cortjens, R. & Deelen, M. van (2011). *Vrouwen aan de top / Charter 'Talent naar de Top'*. Utrecht: Provincie Utrecht.
- Cotter, D.A., Hermsen, J.M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect, *Social Forces*, 80, (2), 655-682.
- Cundiff, N.L., Nadler, J.T. & Swan, A. (2009). The Influence of Cultural Empathy and Gender on Perceptions of Diversity Programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16, (1), 97-110.
- Davies, P.G., Spencer, S.J. & Steele, C.M. (2005). Clearing the Air: Identity Safety Moderates the Effects of Stereotype threat on Women's Leadership Aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, (2), 276-287.
- Denmark, F.L. (1993). Women, Leadership, and Empowerment. *Psychology of Women Quarterly*, 17, 343-356.
- Deschacht, N. (2010). *De promotiekloof: over de promotiekansen van vrouwen en mannen in België*. Brussel: Vrije Universiteit.
- De Volkskrant A (8 maart 2011). *Vrouw botst keihard tegen glazen plafond*. Amsterdam: De Volkskrant.
- De Volkskrant B (10 maart 2011). *Met meer vrouwen in de top doet een bedrijf het beter*. Amsterdam: De Volkskrant.
- De Volkskrant C (15 maart 2011). *Invoering vrouwenquota is haalbaar*. Amsterdam: De Volkskrant.
- De Volkskrant D (31 maart 2011). *Nederland maakt nog geen werk van vrouwenquotum*. Amsterdam: De Volkskrant.
- De Volkskrant E (1 juni 2011). *Wet: eenderde topvrouwen*. Amsterdam: De Volkskrant.
- Dobbin, F., Kalev, A., Kelly, E. (2007). Diversity Management in Corporate America. *Contexts*, 6, (4), 21-27.
- Draulans, V. (2001). Glazen plafond: realiteit of mythe? *Ethische perspectieven*, 11, (4), 225-237.

- Dwyer, S., Richard, O.C. & Chadwick, K. (2003). Gender Diversity in Management and Firm Performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56, 1009-1019.
- Eagly, A.H. & Crowley, M. (1986). Gender and Helping Behavior: A Meta-Analytic Review of the Social Psychological Literature. *Psychological Bulletin*, 100, (3), 283-308.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. & Klonsky, B.G. (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 111, (1), 3-22.
- Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The Leadership Styles of Women and Man. *Journal of Social Issues*, 57, (4), 781-797.
- Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109, (3), 573-598.
- Eagly, A.H. & Carli, L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Harvard: Business school press.
- Ees, H. van, Hooghiemstra, R.B.H., Laan, G. van der, Veltrop, D. (2007). *Diversiteit binnen de raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen*. Rijksuniversiteit Groningen: Faculteit economie en bedrijfskunde.
- Ellemers, N., Heuvel, H. van den, Gilder, D. de, Maass, A. & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43, 315-338.
- Elsevier (1 juni 2011). *Kinderopvang duurdert, vooral voor hogere inkomens*. Amsterdam: Elsevier.
- Fielden, S.L., Davidson, M.J., Gale, A. & Davey, C.L. (2001). Women, Equality and Construction. *Journal of Management Development*, 20, (4), 293-304.
- Fischer, A.H., Mosquera, P.M.R. & Rojahn, K. (2000). *Masculiniteit met een feminien gezicht: onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Garcia-Retamero, R. & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against Women in Male-congenial Environments: Perceptions of Gender Role Congruity in Leadership. *Sex Roles*, 55, 51-66.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of business ethics* 53, 51-71. Nederland: Kluwer Academic publishers.

- Guillaume, C. & Pochic, S. (2009). What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work and Organization*, 16 (1), 14-36.
- Groeneveld, S. (2009). Careers in the Dutch civil service: a gender perspective. *Review of Administrative Sciences*, 75, (3), 493-507.
- Hart, H. 't, Boeije, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Have, S. ten, Weusten, S. & Bolweg, J. (2008). *Binding en motivatie: acht adviezen voor employment marketing*. Den Haag: Delta Hage.
- Hebson, G. & Cox, A. (2011). The Gendered Implications of Corporate Value Change. *Gender, Work and Organization*, 18, (2), 182-201).
- Heilman, M.E. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Sciences*, 57, (4), 657-674.
- Henderikse, W. Beek, A., van (2000). *Regretted Losses: voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top*. Utrecht: Opportunity in Bedrijf.
- Hillman, A.J., Shropshire, C. & Cannella, A.A. (2007). Organizational Predictors of Women on Corporate Boards. *Academy of Management Journal*, 50, (4), 941-952.
- Jansen, P.G.W., Velde, M.E.G., van der & Telting, I.A. (2001). The effectiveness of human resource practices on advancing men's and women's ranks. *Journal of Management Development*, 20, (4), 318-330.
- Johnson, S., Murphy, E., Zewdie, S. & Reichard, R. (2008). The strong, sensitive type: effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 106, 39-60.
- Jong, J. de (2011). *Vrouwen zijn gelijk aan mannen, behalve in de directiekamer*. Schoorl: Uitgeverij Conserve.
- Langvasbraten, T. (2008). A Scandinavian Model? Gender Equality Discourses on Multiculturalism. *Oxford University Press*, 32-52.
- Lückerath-Rovers, M. (2008). *De Nederlandse 'Female Board Index' 2007*. Rotterdam: Erasmus Instituut Toezicht & Compliance.
- Lückerath-Rovers, M. (2010a). *Women on board and firm performance*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Lückerath-Rovers, M. (2010b). *The Dutch 'Female Board Index' 2010*. Rotterdam: Erasmus Instituut Toezicht & Compliance.

- Mavin, S. (2008). Queen Bees, Wannabees and Afraid to Bees: No More 'Best Enemies' for Women in Management? *British Journal of Management*, 19, 75-84.
- McKinsey & Company (2007). *Women Matter: gender diversity, a corporate performance driver*. Parijs: McKinsey & Company.
- McKinsey & Company (2009). *Women Matter 3: Women leaders, a competitive edge in and after the crisis*. Parijs: McKinsey & Company.
- McKinsey & Company (2010). *Women Matter 2010: Women at the top of corporations: making it happen*. Parijs: McKinsey.
- Moss Kanter, R. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *The American Journal of Sociology*, 82, (5), 965-990.
- NTR (7 november 2010). *Leiders Gezocht: de vrouwelijke leider*. Hilversum: NTR.
- Oakly, J.G. (2000). Gender-Bases barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEO's. *Journal of Business Ethics*, 27, 321-334.
- Palladino Schultheiss, D.E. (2009). To Mother or Matter: Can Women Do Both? *Journal of Career Development*, 36, (1), 25-48.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- 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.
- Provincie Utrecht, 2011. *Organisatie* (verkregen via de website www.provincie-utrecht.nl, geraadpleegd op 6 februari 2011).
- Reskin, B., Bielby, D. (2005). A sociological perspective on gender and career outcomes. *The Journal of Economic Perspectives*, 19, (1), 71-86.
- Ridgeway, C.L. (2001). Gender, Status, and Leadership. *Journal of Social Issues*, 57, (4), 637-655.
- Riemsdijk, M.J. van (1999). *Dilemma's in de bedrijfskundige wetenschap*. Assen: Van Gorcum.
- Rijksoverheid (2011). *Vrouwen naar de top, Rijksoverheid* (verkregen via de website www.rijksoverheid.nl, geraadpleegd op 3 februari 2011).

- Ryan, R. & Haslam, S.A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Overrepresented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16, (2), 81-90.
- Schein, V. (2001). A global look at Psychological barriers to women's progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57, (4), 675-688.
- SCP (2008). *Verdeelde tijd: waarom vrouwen in deeltijd werken*. Den Haag: SCP.
- SCP & CBS (2011). *Emancipatiemonitor*. Den Haag: SCP & CBS.
- Stellinga, M. (2009). *De mythe van het glazen plafond*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- Van Dale, 2011. *Online woordenboek*. Geraadpleegd op 8 februari, 2011 van www.vandale.nl.
- Vanderbroeck, P. (2010). The traps that keep women from reaching the top and how to avoid them. *Journal of Management Development*, 29, (9), 764-770.
- Vianen, A.E.M., van & Fischer, A.H. (2002). Illuminating the glass ceiling: the role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315-337.
- Vinkenburg, C. en Pepermans, R. (2005). *Top potentials in organisaties: identificeren, ontwikkelen, binden*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Vinkenburg, C. J., Engen, M.L. van, Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22, 10-21.
- Welbourne, T.M., Cychota, C.S. & Ferrante, C.J. (2007). Wall Street Reaction to Women in IPO's: an examination of gender diversity in top management teams. *Group & Organization Management*, 32, (5), 524-547.
- Woodhams, C. & Lupton, B. (2009). Analysing gender-based diversity in SMEs. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 203-213.
- Wright, E.O. & Baxter, J. (2000). The Glass Ceiling Hypothesis, A reply to critics. *Gender and Society*, 14, (6), 814-821.

Bijlagen

1. Topiclijst

2. Paper Capita Selecta

Topiclijst 'vrouwen aan de top'

Introductie

- Mijn naam
- Korte uitleg onderzoek
- Opdracht Universiteit Utrecht en Provincie Utrecht
- Vragen toestemming opnemen interview op bandje
- **Anonimiteit**
- U kunt uiteraard stoppen met dit interview als u niet verder zou willen gaan
- Vragen?

Persoonsgegevens

Ik zou ook graag een aantal algemene dingen van u willen weten...

- Leeftijd
- Opleiding
- Hoe lang werkzaam bij de Provincie Utrecht?
- Functie

Vrouwen binnen de Provincie Utrecht

Provincie Utrecht heeft het charter 'Talent naar de Top' ondertekend. Bent u daar bekend mee?

- Hoe staat uzelf tegenover het idee 'vrouwen aan de top?'
 - Past het idee van vrouwen aan de top binnen de Provincie Utrecht?
- Hoe zou u de **cultuur** van de Provincie Utrecht omschrijven in relatie tot vrouwen aan de top?
 - Waarden en normen die belangrijk worden gevonden
 - Masculien/feminien
 - Old boys network aan de top?
 - Mannen en vrouwen gelijke kansen?
- Wat is uw idee van een **topfunctie**?
 - Wat voor soort functie?
 - Specialistisch/management?
 - Benodigde eigenschappen?
 - Beschikbaarheid?
- Heeft u het idee dat vrouwen zich meer moeten bewijzen?
 - Waaruit blijkt dat?
 - **Stereotypen?**
 - Gaat vrouwelijkheid en leiderschap samen?
- Is carrière maken voor u een **bewuste keuze**?
 - Komen verwachtingen wat betreft uw carrière uit?
 - Waarom wel/niet?

Beïnvloedbare factoren

Wat ervaart u als bevorderende/belemmerende factoren binnen de Provincie Utrecht? / Wat zijn concrete voorbeelden die u hebben geholpen bij uw doorstroom naar deze functie?

- **Organisatiecultuur**
 - Masculiene cultuur veranderen?
 - Old boys network?
- **Coaching**
 - Gecoacht vanaf het begin van carrière?
 - Wat voor soort coach?
 - Man/vrouw
 - Intern/extern
 - Rolmodellen?
- **Training en opleiding**
 - Wat voor soort training?
 - Training voor vrouwen/mannen?
 - Gestimuleerd?
 - Leidinggevende?
 - P&O
- **Vrouwennetwerk/gemengd netwerk?**
 - Hoe zou dat eruit moeten zien?
 - Hoe gaan vrouwen nu onderling met elkaar om?
- **Werkdruk/flexibele tijden**
 - Niet gebonden aan plaats en tijd?
 - Kinderopvang?
 - Balans werk-privé?
 - Kunt u problemen in privé-sfeer kenbaar maken?
- **Selectie talenten**
 - Selectieproces?
 - Hebben werknemers/vrouwen daar zelf invloed op?
 - Op welke manier wel/niet?
 - Hoe ervaart u de **doorstroom** van **vrouwen en mannen** binnen de Provincie Utrecht?
- Andere **wensen** en **behoeften**?

Afsluiting

- Zijn er nog zaken niet aan bod gekomen die u graag zou willen delen?
- Ik kan u een verslag van dit interview overhandigen ter goedkeuring /aanvulling.

PAPER CAPITA SELECTA

Leerkring SHRM

**DE PUBLIEKE DIMENSIE VAN HET FENOMEEN VROUWEN AAN DE
TOP BINNEN DE PROVINCIE UTRECHT**

Martine van de Vorst
3025683
Docent: Paul Boselie

DE PUBLIEKE DIMENSIE VAN HET FENOMEEN VROUWEN AAN DE TOP BINNEN DE PROVINCIE UTRECHT

1. Inleiding

Binnen deze beschouwing staat de verhouding van de organisatie tot haar maatschappelijke omgeving centraal. Bovendien zal er aandacht worden besteed aan de publieke dimensie van een HRM-beleidsvraagstuk. In de titel kwam al naar voren dat het hier om het fenomeen 'vrouwen aan de top' zal gaan. Uit verschillende onderzoeken blijkt namelijk dat het percentage vrouwen in topposities in Nederland als verrassend laag kan worden gezien. In 2009 bestond de gemiddelde top van de 100 grootste Nederlandse bedrijven voor 9 procent uit vrouwen en dus voor 91 procent uit mannen (McKinsey & Company, 2009). Een groot en opmerkelijk verschil. Zeker als uit verschillende wetenschappelijke publicaties blijkt dat vrouwen aan de top, kunnen bijdragen aan het succes van een organisatie. Maar naast economische motieven, blijken ook emancipatoire motieven een rol te spelen om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. In de volgende paragraaf zal op deze motieven dieper worden in gegaan. Vervolgens zal in paragraaf drie worden gekeken naar de maatschappelijke omgeving van de Provincie Utrecht, die hier als casestudie dient. Paragraaf 4 richt zich op de publieke dimensie van het fenomeen vrouwen aan de top en tot slot volgt in paragraaf 5 de conclusie.

2. Women matter?

In de inleiding kwam al naar voren dat vrouwen het verschil kunnen maken als het gaat om het succes van een organisatie. Organisaties met een divers samengestelde top, blijken namelijk structureel beter te presteren dan organisatie uit dezelfde branche met een homogene top (McKinsey & Company, 2007 en Dekker & Vos, 2011). De verschillen zijn vooral merkbaar op punten als kwaliteit, innovatie, groei en productiviteit (Van den Brink, 2006). Daarnaast zijn er ook emancipatoire motieven te bedenken om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. Ten eerste bestaat de helft van de bevolking uit vrouwen. De belangen van hen lijken dan ook minder goed te worden behartigd dan die van de mannen. Het gegeven dat de doorstroom van vrouwen naar de top moeizaam verloopt, geeft aan dat hier mogelijk nog ongelijkheid bestaat. Uit onderzoek blijkt dan ook dat vrouwen dubbel benadeeld worden. Een vrouwelijke leider moet, naast leiderschapskwaliteiten die vaak masculien van aard zijn, zoals besluitvaardigheid, rationeel, krachtig en ondernemingszin, ook aardig, verzorgend en gevoelig zijn. Echter, de masculiene eigenschappen worden zwaarder meegeteld, met als gevolg dat vrouwelijke leiders vaak als een 'bitch' worden gezien. Wordt zij juist wel aardig gevonden, dan is ze 'te soft' waardoor ze ook geen goede leider is (Eagly, 2007). Hierdoor lijkt het aannemelijker dat een leiderschapsrol voornamelijk door een man ingevuld zal worden (Johnson et al, 2008). Daarnaast blijken er binnen topfuncties ook onverklaarbare verschillen tussen mannen en vrouwen te bestaan. Zo is het salaris van een vrouw binnen een vergelijkbare topfunctie ongeveer 9 procent lager dan dat van een man. Factoren als ervaring, opleiding en beroepsgroep, zijn dan al meegenomen (SCP & CBS, 2010, p. 9). Genderdiscriminatie lijkt dus ook in 2011, nog een rol te spelen in de Nederlandse samenleving.

Een tweede punt waardoor het geringe aantal vrouwen in topposities valt te betreuren, is het feit dat er veel (potentieel) toptalent op deze manier verloren gaat. Immers, talent is niet seksebepaald (Van den Brink, 2006). Met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, als gevolg van demografische ontwikkelingen zoals de vergrijzing, is het voor organisaties van groot belang al het aanwezige talent te benutten. Daarnaast worden organisaties door de toenemende diversiteit binnen de maatschappij, gedwongen rekening te houden met een divers personeelsbestand. Hierbij moet overigens de opmerking worden geplaatst dat het diversiteitsbeleid een bredere definitie kent. Het gaat niet alleen om de verhouding man-vrouw, maar ook om die van autochtoon versus allochtoon en laag- versus hoogopgeleiden. In deze beschouwing staat weliswaar de eerstgenoemde tegenstelling centraal.

In de bovenstaande paragraaf is naar voren gekomen dat de noodzaak om vrouwen aan de top te stimuleren om meerdere redenen, nog nooit zo hoog lijkt te zijn (Van den Brink, 2006). Enerzijds wordt er om een oplossing gevraagd vanwege de added value (Paauwe, 2004) ofwel omdat vrouwen de performance van een organisatie kunnen verhogen. Anderzijds spelen moral values een rol (Paauwe, 2004). De ongelijkheid en genderdiscriminatie die lijkt te bestaan, vraagt om een oplossing. Na deze algemene uiteenzetting van dit probleem, zal in de volgende paragrafen dieper op de maatschappelijke omgeving van de organisatie, in dit geval de Provincie Utrecht, worden ingegaan. Tevens zal, in paragraaf 4, de publieke dimensie van het fenomeen 'vrouwen aan de top' uitgebreid worden besproken.

3. De maatschappelijke organisatieomgeving

Al naar voren is gekomen dat de Provincie Utrecht hier als casestudie dient. De Provincie Utrecht heeft van zichzelf een publieke functie en dient daarmee het maatschappelijke belang. Zij voeren de taken uit die simpelweg voor de gemeenten te groot zijn en voor de Rijksoverheid te klein (www.provincie-utrecht.nl, 2011). Hierbij kan worden gedacht aan zaken als het inrichten van de ruimte door dorpen of steden uit te breiden, het openbaar vervoer, investeren in culturele activiteiten, het aanleggen van natuurgebieden en fietsroutes en het zorg dragen voor een veilige en schone leefomgeving.

Echter is het niet zo gemakkelijk dat hiermee de kous af is. Het feit dat het hier om een publieke organisatie gaat, wil niet automatisch zeggen dat de Provincie Utrecht geen rekening hoeft te houden met haar omgeving en daarop in moet spelen. Weliswaar hoeft er geen winst te worden behaald, en is de concurrentiestrijd daardoor in mindere mate aanwezig, wel moet de Provincie Utrecht sommige taken uit handen geven, waardoor zij afhankelijk is van de markt. De strikte scheiding tussen publiek en privaat is de laatste jaren dan ook een stuk vager geworden (Rainey, 2003). De 'contextually based human resource theory' van Paauwe kan daarom ook op de publieke sector worden toegepast (Paauwe, 2004). In dit model beschrijft Paauwe de invloeden van buitenaf, waarmee een organisatie bij de strategiebepaling op zowel business- als HR-niveau, rekening zou moeten houden. Op die manier kan de performance van een organisatie worden verhoogd.

Vanuit de externe omgeving spelen twee dimensies een rol. Namelijk de Product/Market/Technology dimension (PMT) en de Social/Cultural/Legal dimension (SCL). De PMT-dimensie beschrijft de competitieve mechanismen (Paauwe, 2004). Door efficiënt en effectief te werken, flexibel en innovatief te zijn en door het leveren van kwaliteit, kan een organisatie boven de concurrerende organisaties uitsteken.

Eerder kwam al naar voren dat de Provincie Utrecht niet direct een concurrentiestrijd hoeft te leveren, maar zoals iedere organisatie, zal ook zij efficiënt en effectief moeten werken. Het gaat immers grotendeels om het belastinggeld van de burger (Rainey, 2003). Hiermee hangt samen dat zij bijvoorbeeld bij het aanleggen van fietsroutes of het zorg dragen voor het openbaar vervoer, met de juiste partners in zee moet gaan die aan deze economische en strategische waarden kunnen voldoen.

De tweede dimensie, de SCL-dimensie hangt samen met de institutionele mechanismen (Paauwe, 2004). Hierbij kan gedacht worden aan wetten en regels, maar ook aan de relationele rationaliteit, zoals morele waarden als rechtvaardigheid en legitimiteit, die in de relatie tussen de organisatie en de interne of externe stakeholders tot uiting komen (Paauwe, 2004). Enerzijds moet een organisatie goed zorgen voor haar personeel waardoor ze ook rekening zal moeten houden met wensen vanuit de individuele werknemers, de ondernemingsraad en vakbonden. Daarnaast is de relatie met de klanten van groot belang. En bovendien zouden publieke organisaties, vanwege de maatschappelijke functie en misschien nog meer dan de private organisaties, een voorbeeldfunctie moeten innemen als het gaat om zaken als sociale legitimiteit (Rainey, 2003). Dit neemt overigens niet weg dat private organisaties niet maatschappelijk verantwoord hoeven te ondernemen. Iedere organisatie maakt immers onderdeel uit van de maatschappij. Waar het om draait is dat vanuit het idee ‘goed voorbeeld doet goed volgen’ in ieder geval publieke organisaties een verplichting dragen om te investeren in hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij werken immers vanuit het idee de burger te beschermen.

Geconcludeerd kan worden dat de Provincie Utrecht ook rekening zal moeten houden met haar organisatieomgeving. Het ‘rekening houden met’ is wellicht anders ingericht dan bij private ondernemingen, waar het behalen van een winstmarge de prioriteit heeft. Echter, zoals eerder is aangegeven, moet een organisatie als de Provincie Utrecht ook efficiënt en effectief werken. Daarnaast dragen zij ook de verantwoordelijkheid om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Het stimuleren van meer vrouwen aan de top, valt daar dan ook onder. In de volgende paragraaf zal dieper op de publieke dimensie van dit maatschappelijke vraagstuk worden ingegaan.

4. De publieke dimensie van het fenomeen vrouwen aan de top

In de voorgaande paragrafen is ten eerste het fenomeen ‘vrouwen aan de top’ beschreven, wat de ontwikkelingen zijn op dit gebied en waarom deze vallen te betreuren. Ten tweede is de maatschappelijke context van de Provincie Utrecht aan bod gekomen. Hierin werd duidelijk dat een organisatie, vanwege competitieve en institutionele mechanismen, altijd afhankelijk van haar omgeving zal zijn (Paauwe, 2004). In deze paragraaf zal dieper worden ingegaan op de publieke dimensie van het fenomeen ‘vrouwen aan de top’.

Uit paragraaf 2 blijkt dat er nog een grote vooruitgang valt te boeken als het gaat om het aantal topvrouwen binnen een organisatie. De verhoudingen blijken nog steeds dusdanig scheef te liggen. Dit wil echter niet automatisch zeggen dat het daarom om een publiek vraagstuk gaat. Om te bepalen of iets een publiek vraagstuk is of niet, is het interessant om te kijken naar de definitie hiervan. In het WRR-rapport ‘Het borgen van een publiek belang’ (2000) komt naar voren dat men kan spreken van een publiek belang, ‘indien de overheid zich de behartiging van een maatschappelijk belang aantrekt op grond van de overtuiging dat dit belang anders niet goed tot zijn recht

komt' (WRR-rapport, 2000, p. 57). Zowel de maatschappij als de overheid, moeten het belang als 'belangrijk' ervaren.

Uit de bijna dagelijkse krantenartikelen over het fenomeen vrouwen aan de top, blijkt dat de maatschappij zich wel degelijk bezighoudt met dit vraagstuk. De krant hoeft maar opengeslagen te worden of het gaat over het nog altijd bestaande 'glazen plafond', vrouwen die niet ambitieus genoeg zouden zijn of over het wel of niet invoeren van een quotum. Bovendien komt het maatschappelijke bewustzijn ook naar voren in het gegeven dat steeds meer organisaties in Nederland zich bezighouden met een uitgebreid diversiteitsbeleid, gericht op het stimuleren van meer vrouwen in de top. Dat blijkt met name uit de hoeveelheid organisaties die het charter 'Talent naar de Top' hebben ondertekend. Inmiddels hebben ongeveer 150 organisaties dit charter ondertekend. Hiermee geven ze aan dat ze binnen een bepaalde periode, een bepaald percentage vrouwen in de top willen nastreven (Talent naar de Top, 2011). Hoewel organisaties hier zelf voor kiezen, heeft het ondertekenen van dit charter geen vrijblijvend karakter. Door middel van het 'pas toe of leg uit-principe' worden organisaties gedwongen aan te geven waarom ze de target, al dan niet hebben behaald. Uit het gegeven dat veel organisaties hun aandacht hierop vestigen en het feit dat 'vrouwen aan de top' binnen de actualiteit regelmatig onderwerp van gesprek is, mag worden geconcludeerd dat het hier wel degelijk een maatschappelijk vraagstuk betreft.

Niet alleen vanuit de maatschappelijke context blijkt de roep om vrouwelijk toptalent steeds groter te worden, ook het publieke domein draagt hieraan bij. De overheid beseft meer en meer dat de doorstroom van vrouwen naar de top gestimuleerd moet worden. Genderdiscriminatie, zo is gebleken uit paragraaf 2, blijkt nog niet te zijn verdwenen. Dit gaat dan ook in tegen artikel 1 van de grondwet: 'discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toegestaan' (www.wetten.overheid.nl, 2011). Bovendien is in 1980 de wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen opgesteld om dit soort genderdiscriminatie te voorkomen. Echter blijkt dit dus onvoldoende te zijn en zijn er mogelijk vanuit de overheid hardere maatregelen nodig. Ten eerste proberen verschillende ministeries en provincies het goede voorbeeld te geven door ook zelf het charter te ondertekenen (Talent naar de Top, 2011). Daarnaast is het, hoewel er op dit moment nog geen wetten op dit gebied bestaan, wel een onderwerp van gesprek in de Tweede Kamer geweest. Een jaar geleden stelde de PvdA voor dat de top van grote Nederlandse bedrijven voor 30 procent uit vrouwen zou moeten bestaan (Stoker & Uffelen, 2010). Organisaties die dit percentage niet zouden halen, moeten zich verantwoorden en worden gedwongen een verbeterplan op te stellen. Uiteindelijk zou in 2016 dit percentage door alle grote bedrijven behaald moeten zijn. Is dat niet het geval, dan moet er een quotum worden ingevoerd. Vanuit de Tweede Kamer steunde een meerderheid dit amendement van de PvdA. Echter is er daarna niks meer mee gebeurd, waardoor de discussie over het al dan niet invoeren van een quotum op dit moment stil ligt (Stoker & Uffelen, 2010).

Uit ervaringen vanuit het buitenland blijkt overigens dat het invoeren van een quotum wel degelijk een oplossing zou kunnen zijn voor het verhogen van het percentage vrouwen aan de top. Noorwegen was het eerste land dat een quotum invoerde, en in navolging daarop heeft België kort geleden ook een quotum ingevoerd. Uit onderzoek blijkt dan ook dat Noorwegen inmiddels ver boven het Europese gemiddelde uitstijgt. Met bijna 40 procent vrouwen aan de top, voeren zij de lijst aan (McKinsey & Company, 2009). Dit neemt overigens niet weg dat er ook veel wetenschappers zijn die een quotum bekritisieren (De Jong, 2011).

De overheid is dan weliswaar nog niet direct bezig met het invoeren van een quotum of andere harde maatregelen, ze beseffen echter wel, zeker vanuit de moral values, dat er wat moet gebeuren om de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen als het gaat om topposities, te verminderen.

5. Conclusie

In bovenstaande beschouwing is het fenomeen ‘vrouwen aan de top’ uiteengezet. Hierin werd duidelijk dat het geringe percentage vrouwen aan de top, vanwege meerdere redenen, om een oplossing vraagt. Ten eerste speelt hier de economische of strategische waarde een rol. Vrouwen in een toppositie blijken namelijk positief bij te dragen aan het organisatiesucces. Ten tweede gaat het bij dit fenomeen, vooral vanuit publiek oogpunt, om de morele waarden. Het feit dat vrouwen een stuk moeilijker tot de top van een organisatie kunnen doordringen, geeft aan dat hier ongelijkheid bestaat en er wellicht sprake is van genderdiscriminatie. Dit maatschappelijke probleem vraagt dus, zo blijkt ook uit de toenemende aandacht binnen de actualiteit, om een oplossing.

Bij de Provincie Utrecht, maar ook bij vele andere organisaties, groeit het besef om te investeren in diversiteitsbeleid gericht op vrouwen. Of dat nou vanuit morele dan wel economische waarden is, is eigenlijk van ondergeschikt belang. Wat wel van belang is, is dat er een ontwikkeling op gang komt, die gelijke kansen voor mannen en vrouwen in de top bevordert. Hierdoor zal het publieke vraagstuk betreffende genderdiscriminatie opgelost kunnen worden. Dat vooral publieke organisaties een voorbeeldfunctie hebben vanwege de bescherming van alle burgers, is rede te meer voor de Provincie Utrecht om hier aandacht aan te besteden. De sociale legitimiteit speelt hierbij dan ook een grote rol en draagt eraan bij dat mogelijk in de toekomst iedere organisatie dit goede voorbeeld volgt. Wellicht zullen vrouwen dan over een aantal jaar, net zoveel kansen als mannen hebben om de top te bereiken, en is discriminatie op grond van geslacht uit de Nederlandse samenleving verdwenen.

Literatuur

- Brink, M. van den, M. Brouns & S. Waslander (2006). Does Excellence have a Gender? A National Research on Recruitment and Selection Procedures for Professorial Appointments in the Netherlands. *Employee Relations*, 28, (6), 523-539.
- Dekker, W. & Vos, C. (10 maart 2011). Met meer vrouwen in de top doet een bedrijf het beter. *Volkskrant*.
- Eagly, A & Calri, L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Harvard: Business school press.
- Johnson, S., Murphy, E., Zewdie, S. & Reichard, R. (2008). The strong, sensitive type: effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 106, 39-60.
- Jong, J. de. (2011). *Vrouwen zijn gelijk aan mannen (behalve in de directiekamer)*. Schoorl: Uitgeverij Conserve.
- McKinsey & Company (2007). *Women Matter: gender diversity, a corporate performance driver*. Parijs: McKinsey & Company.
- McKinsey & Company (2009). *Women Matter 3: Women leaders: a competitive edge in and after the crisis*. Parijs: McKinsey & Company.
- J. Paauwe (2004). *HRM and Performance*. Oxford University Press
- Rainey, H. (2003). *Understanding & managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCP & CBS (2010). *Emancipatiemonitor*. Den Haag: SCP & CBS.
- Stoker, E. & Uffelen, X. van. (13 september 2010). Opmars van vrouwen naar topposities stagneert. *De Volkskrant* (www.volkskrant.nl, geraadpleegd op 16 februari 2010)
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (2000). *Het borgen van een publiek belang*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Websites

www.wetten.overheid.nl

www.talentnaardetop.nl

www.provincie-utrecht.nl