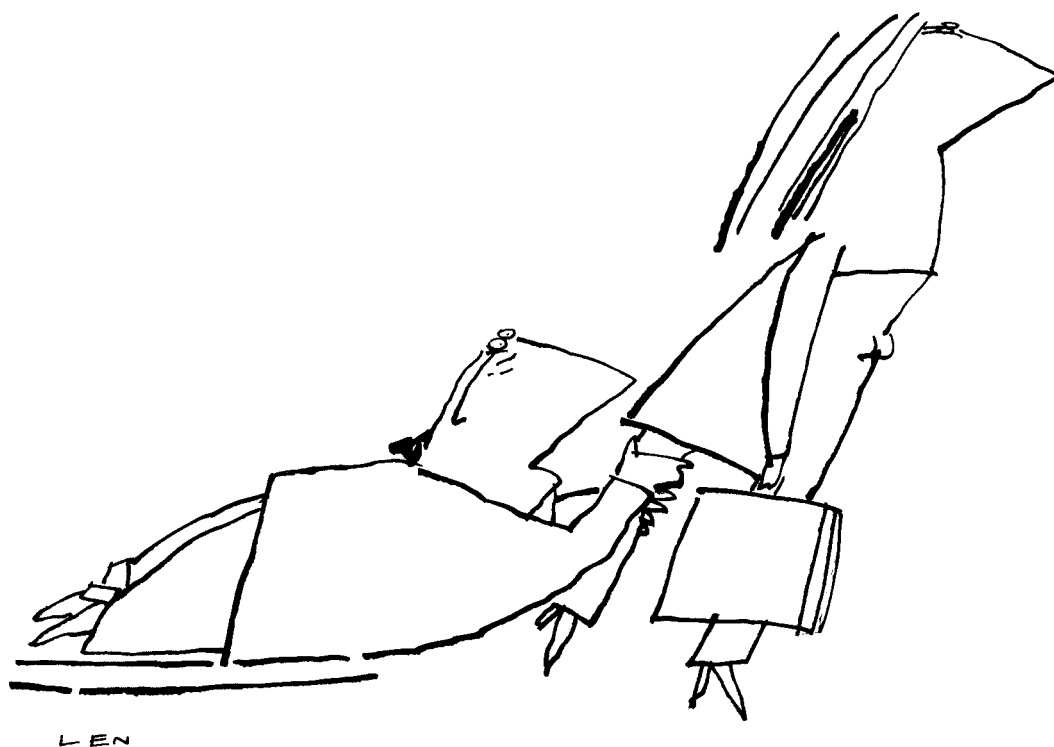


'Regretted losses'



Winstroom

Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top

Onderzoek in opdracht van Opportunity in Bedrijf

Drs. Wilma Henderikse

Drs. Annemieke van Beek

De Jong & van Doorne – Huiskes en Partners

Utrecht, november 2000

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| Samenvatting | 5 |
| 1 Inleiding | 11 |
| 2 Over de doorstroom van vrouwen naar de top, het glazen plafond en regretted losses | 13 |
| 3 Vertrekredenen van vrouwen: resultaten van de secundaire analyse | 17 |
| 4 Het voorkomen van het vertrek van vrouwen uit de top: aanbevelingen voor beleid | 31 |
| Literatuur | 37 |
| Bijlage | 39 |

Samenvatting

In opdracht van Opportunity in Bedrijf heeft De Jong & Van Doorne–Huiskes onderzoek verricht naar de achtergronden van het vertrek van ‘regretted losses’: vrouwen die voortijdig en ongewenst vertrekken uit de top.

De achtergrond

De instroom van vrouwen is in veel organisaties goed op gang gekomen, maar de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies stagneert. Er is nog steeds sprake van een ‘glazen plafond’: allerlei belemmeringen die vrouwen afhouden van doorstroming naar hogere, leidinggevende functies. Vrouwen in de top zijn anno 2000 nog steeds een zeldzaam fenomeen.

Ieder jaar meet Opportunity in Bedrijf de balans tussen mannen en vrouwen binnen de bij Opportunity aangesloten organisaties met behulp van het instrument Balansmeter.

De resultaten van het balansmeter onderzoek geven Opportunity in Bedrijf reden tot ongerustheid over de uitstroom van vrouwen uit topfuncties: het verschil tussen in- en uitstroom van mannen en vrouwen in topfuncties laat zien dat de groep mannen per saldo groeit met 1%, maar de groep vrouwen in topfuncties daalt met 2%.

Maar wellicht meer nog dan in cijfers uitgedrukt kan worden, geeft bij het geringe aandeel van vrouwen in hogere en topfuncties het vertrek van elke vrouw aanleiding tot een gevoel van ‘regretted loss’.

Het onderzoek en de resultaten

De laatste jaren hebben verschillende organisaties onderzoek uitgevoerd of laten uitvoeren, met het doel inzicht te verwerven in de oorzaken die ten grondslag liggen aan de geringe doorstroom van vrouwen naar hoge functies. De resultaten van deze onderzoeken zijn gebruikt om door middel van secundaire analyse na te gaan, welke factoren het voortijdig vertrek van vrouwen uit hogere functies in de hand werken en wat gedaan kan worden om dit vertrek te voorkomen.

De analyse van bestaande onderzoeksresultaten laat zien dat het vertrek van vrouwen uit de top het gevolg is van een complex van onderling aan elkaar gerelateerde en elkaar versterkende factoren. Als deze uiteengerafeld worden blijkt dat twee hoofdredenen onderscheiden kunnen worden, maar diverse andere redenen daaraan gerelateerd zijn.

Hoofdredenen voor het vertrek van vrouwen

‘Vastlopen’

Niet snel genoeg kansen krijgen om meer uitdaging te krijgen in het werk, het niet erkend worden van de behoefte aan loopbaanontwikkeling, of het gevoel in de loopbaanontwikkeling geremd te worden, is een belangrijke reden voor het voortijdig vertrekken van vrouwen uit de organisatie.

‘Vrouwen combineren en combineren kost tijd’

Een tweede belangrijke reden voor het voortijdig vertrekken van vrouwen uit de organisatie is het niet kunnen combineren van het werk met zorg en huishoudelijke

taken thuis. Voor vrouwen geldt dat de leeftijd waarop ze zich kunnen profileren voor managementfuncties min of meer samenvalt met de periode in het leven waarop ze kinderen krijgen. Het combineren van werk met privéleven is onder dergelijke omstandigheden moeizaam.

Subredenen

Naast deze twee hoofredenen voor vertrek van vrouwen uit de organisatie zijn er nog verschillende andere. Vaak echter hangen redenen met elkaar samen: beïnvloeden of versterken zij elkaar. Zo hangt het gevoel vastgelopen te zijn in de organisatie voor een deel samen met het gebrek aan vertrouwen dat aan vrouwelijke trendsetters in management functies wordt gegeven. En het dilemma van het combineren van werk met privétaken wordt versterkt waar de norm van voltijdsbeschikbaarheid voor managementfuncties wordt gehanteerd:

- **‘Deeltijd en carrière bijten elkaar nog steeds’**
Voltijds beschikbaarheid lijkt nog steeds de norm te zijn voor hogere functies.
- **‘Vrouwen betekenen risico’**
Vrouwen hebben vaak het gevoel dat ze het vertrouwen niet krijgen om een hogere of leidinggevende functie te gaan vervullen: ze worden als een ‘risico’ beschouwd, omdat ze een uitzondering vormen op wat regel was.
- **‘Onzichtbare bijdrage’**
Vrouwen treden in het werk minder op de voorgrond en belemmeren daarmee indirect en onbedoeld hun loopbaanperspectieven, want zichtbaar gedrag wordt beloond.
- **‘Twijfel aan zichzelf’**
Vrouwen zijn vaak minder zeker van hun zaak dan mannen, zoeken meer bevestiging van hun capaciteiten en twijfelen daardoor over de overstap naar een leidinggevende functie.
- **‘Meten met twee maten’**
Het gangbare beeld van managementfuncties wordt bepaald door de onafhankelijke, daadkrachtige, mannelijke manager. Een meer feminiene benadering past hier niet bij en wordt niet positief gewaardeerd.
- **‘Twee carrières op een kussen...’**
Vrouwen houden in het werk niet alleen rekening met de combineerbaarheid ervan met taken thuis, maar houden tevens rekening met werk en loopbaan van de partner.
- **‘Geen clubgenoot’**
Mannen rekruteren uit eigen gelederen en daardoor worden vrouwen bewust of –meer waarschijnlijk– onbewust, buiten spel gezet.
- **‘Inhoud versus carrière’**
Er zijn verschillen in de loopbaanstrategieën van mannen en vrouwen: mannen richten zich op het bereiken van een zo hoog mogelijke leidinggevende functie, vrouwen zijn met name geïnteresseerd in de inhoud van de functie.
- **‘Een dikke laag mannen’**
Omdat mannen van oudsher de hogere en leidinggevende plaatsen bezetten en mobiliteit in de hogere regionen van organisaties vaak beperkt is, belemmeren zij de doorstroming van vrouwen.

De aanbevelingen

Het belang dat gehecht wordt aan diversiteit is gemeengoed geworden, omdat het innovatieve vermogen en de prestaties van de onderneming er wel bij varen. Maar beleid om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren en het vertrek van vrouwen uit de top te voorkomen, staat bij veel bedrijven nog in de kinderschoenen.

De analyse van de redenen die ten grondslag liggen aan het voortijdig vertrek van vrouwen uit hogere posities geeft echter duidelijke aanwijzingen voor het ontwikkelen van beleid dat zich richt op het voorkomen van de uitstroom van vrouwen.

'Commitment, communicatie en duidelijk beleid top'

Het is van belang dat het topmanagement kiest voor een duidelijk beleid, de verantwoordelijkheid hiervoor vastlegt en de wenselijkheid van diversiteit of verbetering van het aandeel van vrouwen binnen de organisatie nadrukkelijk communiceert.

'MD project op maat'

Een aanbeveling is om een loopbaantraject te starten voor vrouwen. Doel van het traject moet zijn vrouwen 'op te leiden' tot leidinggevende, uitgaande van de eisen die een organisatie stelt aan leidinggevendenden.

'Ondersteuning van vrouwen die al in een leidinggevende functie werken'

Het is zinvol om ondersteuning te bieden aan vrouwen die al werkzaam zijn in managementfuncties. Nagegaan wordt of vrouwen belemmeringen ervaren en behoefte hebben aan ondersteuning.

'Deeltijd en duobanen in hogere functies'

De mogelijkheid om werk te combineren met taken thuis geldt als een van de belangrijkste voorwaarden om te voorkomen dat vrouwen afhaken, het aandeel van vrouwen binnen de organisatie te verhogen en om er voor te zorgen dat meer vrouwen kunnen doorgroeien naar de hogere functies.

'Parallele carrièrelijnen: inhoudelijk specialistische functies'

Vrouwelijke specialisten ambiëren vaak zelf geen leidinggevende functie, omdat deze inhoudelijk niet aantrekkelijk genoeg is. Overwogen kan worden of er functies voor topspecialisten kunnen worden ontwikkeld, zodat zowel aan generalisten als specialisten binnen de organisatie een carrièreperspectief kan worden geboden.

'Partnerproblematiek'

Het Career Center Twente kan ingeschakeld worden om te helpen bij het zoeken naar een baan voor de partner, maar ook voor kinderopvang of een huis van kandidaat medewerkers. Het is een voorbeeld van een oplossing die bedrijven hebben gevonden voor het probleem hooggekwalificeerd personeel aan te trekken.

'Benoemen van vrouwen op hogere en zichtbare functies'

Een organisatie die streeft naar een groter aandeel vrouwen in managementposities, moet zorgen voor zichtbare resultaten door ook daadwerkelijk meer vrouwen op hogere, zichtbare plaatsen te benoemen.

‘Creëren van massa in de aanloop’

De focus van beleid op behoud, c.q. doorstroom van vrouwen in de organisatie mag nooit ten koste gaan van de instroom van vrouwen. Het blijft belangrijk om te zorgen voor voldoende ‘massa’ aan vrouwen in de aanloop.

‘Beoordeling en promotie volgens objectieve criteria’

Als kwaliteiten – die over het algemeen meer aan vrouwen dan aan mannen worden toegedicht – zoals teamgeest, coachend leidinggeven, participatief leidinggeven, groot aanpassingsvermogen, goed in het onderhouden van relaties, delen van macht, een invoelend en open houding – door de organisatie als belangrijk worden gezien moeten ze ook als zodanig benoemd worden. Alleen dan wordt het mogelijk de beoordeling van medewerkers te objectiveren.

‘Intern mentorship’

Mentoren binnen de organisatie kunnen vrouwen als het ware ‘adopteren’ en erop toezien dat zij kansen krijgen aangeboden en gemotiveerd worden om kansen te benutten. Bovendien kan de mentor zorgen voor een entree in zijn (of haar) netwerken.

‘Bewustwording’

Inzicht in het aandeel van mannen en vrouwen in de organisatie, hun instroom, doorstroom en uitstroom, is een basisvoorwaarde voor organisaties die streven naar het verbeteren van de balans tussen mannen en vrouwen. En door regelmatig een ‘gender audit’ uit te voeren wordt inzicht verworven in de achtergronden van cijfermatige ontwikkelingen, zoals de belemmeringen die medewerkers ervaren of de houding van het management.

‘Direct leidinggevenden mede verantwoordelijk maken’

Bij de ontwikkeling van beleid moet altijd rekening gehouden worden met het feit, dat centraal geformuleerd beleid uitgevoerd moet worden door individuele managers binnen de organisatie. Het is niet mogelijk om als organisatie meer invloed uit te oefenen op de balans tussen mannen en vrouwen als men hiervoor afhankelijk is van het persoonlijke beleid van individuen.

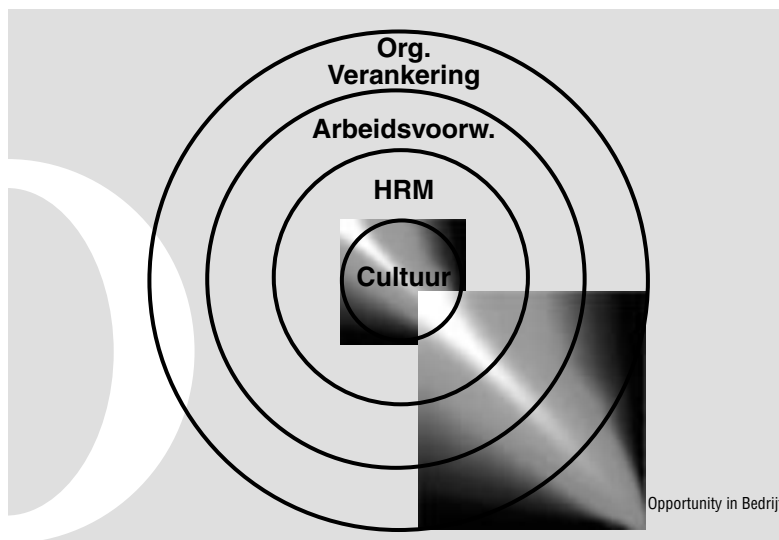
Coherent beleid: het Ringenmodel

Opportunity in Bedrijf biedt met het zogenaamde ‘ringenmodel’ organisaties een kapstok in het denken over balans en het ordenen van beleidsmaatregelen.

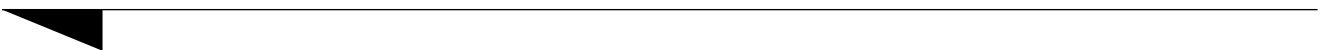
- 1. De eerste, buitenste ring betreft maatregelen ten behoeve van organisatorische verankering van een personeelsbestand in balans, bijvoorbeeld door vast te leggen wie verantwoordelijkheid draagt voor resultaatgericht diversiteitbeleid, door direct leidinggevenden te betrekken bij dit beleid, maar ook door te zorgen voor voldoende ‘massa’ aan vrouwen in de aanloop naar managementposities.*
- 2. De secundaire arbeidsvoorwaarden vormen de tweede ring. Hieronder vallen bijvoorbeeld het faciliteren van deeltijdarbeid en duobanen, ook in leidinggevende posities en het bieden van ondersteuning bij het organiseren van kinderopvang, of bij het zoeken van een baan voor de partner wanneer sprake is van verhuizing.*

3. In de derde ring vinden we allerlei activiteiten op het gebied van human resource management, zoals een Management Development Programma voor vrouwen of het bieden van ondersteuning aan vrouwen die al in een leidinggevende positie werken.
4. In de kern horen maatregelen die zijn gericht op cultuurverandering, bijvoorbeeld door 'gender audits' uit te voeren en door het daadwerkelijk benoemen van vrouwen op zichtbare posities.

De 'hap' in de ringen maakt duidelijk dat de bedrijfscultuur van invloed is op de maatregelen die in de andere ringen worden genomen en op het effect dat ze kunnen hebben.



Figuur: ringenmodel Opportunity in Bedrijf



In veel organisaties is de instroom van vrouwen goed op gang gekomen en stromen geleidelijk aan ook meer vrouwen door naar managementfuncties. Omdat vrouwen in managementfuncties nog relatief tot de uitzondering behoren, richt de aandacht zich nu op de vraag hoe met moeite verworven vrouwelijke managers voor de organisatie behouden kunnen blijven.

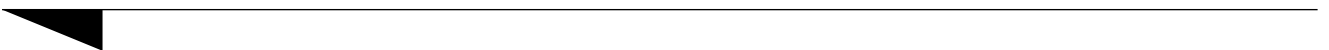
Hoe kunnen de met moeite verworven vrouwelijke managers voor de organisatie behouden blijven

Opportunity in Bedrijf inspireert organisaties vanuit bedrijfseconomisch belang een evenwichtig opgebouwde organisatie te realiseren. Zij doet dit door het stimuleren van de uitwisseling van kennis en ervaring tussen de aangesloten organisaties. Maar ook door informatie ter beschikking te stellen en instrumenten ten behoeve van beleid aan te reiken. Omdat Opportunity zich zorgen maakt over de uitstroom van vrouwen uit topfuncties heeft zij De Jong & Van Doorne – Huiskes opdracht gegeven onderzoek te verrichten naar de achtergronden van het vertrek van ‘regretted losses’: vrouwen die ongewenst vertrekken uit de top.

Het onderzoek is uitgevoerd door een secundaire analyse uit te voeren op recent onderzoek naar de achtergronden van de uitstroom van vrouwen uit verschillende organisaties. De resultaten van het onderzoek laten zien welke aanwijsbare redenen er zijn voor het voortijdig vertrek van vrouwen. Deze redenen geven duidelijke aanwijzingen voor het ontwikkelen van beleid dat zich richt op het voorkomen van uitstroom van vrouwen en het stimuleren van een groter aandeel vrouwen in de top.

In dit rapport beschrijven we de redenen die het voortijdig vertrek van vrouwen uit de organisatie in de hand werken en gaan in op concrete aanbevelingen ter voorkoming van ‘regretted losses’. Maar voordat we ingaan op de redenen van het vertrek van vrouwen uit de top geven we weer hoe de doorstroom van vrouwen naar de top er voorstaat en wat we weten over de aanleiding van het onderzoek: de uitstroom van hoogopgeleide vrouwen uit arbeidsorganisaties.

‘Regretted losses’ is uitgevoerd in opdracht van Opportunity in Bedrijf. De resultaten zijn gepresenteerd op de bijeenkomst ‘Effecten van cultuur’, georganiseerd door Opportunity in Bedrijf en de Stuurgroep Dagindeling op 23 november 2000. Het project is uitgevoerd in goede samenwerking met de Stuurgroep Dagindeling, Opportunity in Bedrijf en drie andere onderzoeksbureaus (SCP, Trimbos en Nyfer).



Over de doorstroom van vrouwen naar de top, het glazen plafond en regretted losses.

2

De doorstroom van vrouwen en het glazen plafond

De instroom van vrouwen is in veel organisaties goed op gang gekomen, maar de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies stagneert. Gesproken wordt over het 'glazen plafond' om aan te geven dat er als het ware een onzichtbare barrière bestaat, opgebouwd uit allerlei factoren die vrouwen afhouden van doorstroming naar hogere leidinggevende functies.

De dikte van het 'glazen plafond' kunnen we ook uitdrukken in cijfers, door het 'glazen plafond' te definiëren als het verschil tussen het aandeel vrouwen in hogere beroepen en het aandeel vrouwen in managementfuncties¹ (Cora de Olde en Esther Slinkman, 1999). In Nederland is het aandeel van vrouwen in managementfuncties bijna 18%. Het aandeel vrouwen in hogere en wetenschappelijke functies – het potentieel voor de doorstroom naar managementfuncties – is 35%.

In alle bedrijfstakken is sprake van een glazen plafond: het aandeel vrouwen neemt (aanzienlijk) af naarmate het functieniveau toeneemt. Maar de dikte van het plafond varieert tussen de bedrijfstakken. De bedrijfstakken handel, zakelijke dienstverlening, gezondheids- en welzijnszorg en cultuur en overige dienstverlening, steken gunstig af bij andere bedrijfstakken.

Als we de ontwikkeling van het aandeel vrouwelijke managers in de tijd volgen, dan blijkt dat in de periode van 1994 tot en met 1996 het aandeel gelijk is gebleven², namelijk bijna 15%. Maar 1997 laat een stijging van het aandeel vrouwelijke managers zien tot bijna 18%.

De Toptelling 2000, een onderzoek naar het aantal vrouwen in topposities bij Nederlandse organisaties, dat Opportunity in Bedrijf en Toplink hebben laten uitvoeren, laat zien dat vrouwen in de top anno 2000 nog steeds een zeldzaam fenomeen zijn. In de top 25 van het bedrijfsleven bekleedt geen enkele vrouw een functie in de raad van bestuur, in de top 100 is dat slechts bij een onderneming het geval en in de top 500 beperkt het aandeel vrouwelijke bestuurders zich tot gemiddeld één procent.

Bij dit aandeel van één procent worden o.a. vrouwen met een niet Nederlandse nationaliteit, die ook niet in Nederland blijken te wonen of werken, meegerekend. Doen we dat niet, dan blijkt het aantal vrouwen in de top 500 van het Nederlandse bedrijfsleven zich te beperken tot zes vrouwen en dat staat voor een aandeel van niet meer dan twee promille. Onder hen is het aantal moeders te verwaarlozen: in de top 500 niet meer dan twee, in de top vijfduizend vermoedelijk niet meer dan tien. (Bart van Oosterhout en Evert de Vos, 2000).

De not-for-profit-sector steekt in de Toptelling relatief gunstig af bij het bedrijfsleven. Organisaties als arbeidsvoorziening, de Kamers van Koophandel, sociale zekerheidsinstellingen, pensioenfondsen en werkgevers- en werknemersorganisaties hebben 12 procent vrouwen in raden van commissarissen en 14 procent in de besturen (OIB, 2000)

Door de jaarlijkse loonstructuuronderzoeken van het CBS hebben we vanuit nog een andere invalshoek zicht op de posities van mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt (CBS, 1996). Uit de loonstructuuronderzoeken blijkt dat vrouwelijke

Vrouwen in de top zijn anno 2000 nog steeds een zeldzaam fenomeen

¹'Regretted losses'

De groep vrouwen in topfuncties daalt met 2%

managers gemiddeld aanzienlijk minder per uur verdienen dan hun mannelijke collega's (Cora de Olde en Esther Slinkman, 2000). Het uurloon van vrouwelijke managers op HBO niveau is 19 gulden lager dan dat van mannen in deze functie-categorie. Voor managers op wetenschappelijk niveau zijn de verschillen in salaris naar verhouding nog groter: vrouwen verdienen in deze beroepsgroep namelijk 28 gulden per uur minder dan hun mannelijke collega's.

Verklaring van de achterstand van vrouwen

Over de samenstelling van het glazen plafond wordt verschillend gedacht. Uit de literatuur komen drie gangbare theorieën naar voren (Cora de Olde en Esther Slinkman, 1999):

De 'pipeline theory':

De kern van deze theorie bestaat uit de veronderstelling dat vrouwen nog niet lang genoeg binnen arbeidsorganisaties functioneren, nog niet voldoende relevante ervaring hebben en nog niet in voldoende aantallen aanwezig zijn om de aandacht te trekken van het senior management en hun vertrouwen te winnen. Volgens de 'pipeline theory' is meer tijd nodig om vrouwen door te laten stromen naar de top.

'Ongelijke kansen':

Het beroep manager wordt gezien als een mannenberoep. Daarom zijn de eisen die het beroep stelt ook meer toegesneden op mannen dan op vrouwen met als gevolg dat regels en gewoonten gunstiger uitwerken voor mannen. De organisatiecultuur vormt een barrière voor de doorstroming van vrouwen omdat aan vrouwen andere eigenschappen en rollen worden toegeschreven dan aan mannen en deze eigenschappen en rollen binnen de organisatie minder worden herkend en gewaardeerd.

'Keuzes die vrouwen maken':

Mannen en vrouwen hebben verschillende loopbaanstrategieën. Mannen zijn vaker gericht op het 'maken van carrière', in de zin van het streven naar een zo hoog mogelijke leidinggevende functie. Vrouwen richten zich veel vaker op de inhoud van het werk. Dit heeft behalve met professionele voorkeuren ook te maken met verantwoordelijkheden die buiten de sfeer van de betaalde arbeid liggen. Meer vrouwen dan mannen trachten hun loopbaan met het zorgen voor gezin en huishouden te combineren. Ze streven naar een balans tussen werk en zorgtaken.

Regretted losses

Ieder jaar meet Opportunity in Bedrijf de balans tussen mannen en vrouwen binnen de bij Opportunity aangesloten organisaties met behulp van het instrument Balansmeter. In 2000 is dit instrument voor de vierde keer toegepast.

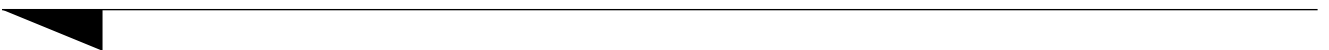
De resultaten van het balansmeter onderzoek geven Opportunity in Bedrijf reden tot ongerustheid over de uitstroom van vrouwen uit topfuncties:

- 'Het instroompercentage van vrouwen en mannen in topfuncties is respectievelijk 4% en 5%, het uitstroompercentage 6% en 4%. De groep mannen groeit daarmee per saldo met 1%. De groep vrouwen in topfuncties daalt echter met 2%. Het aandeel vrouwen in topfuncties neemt hierdoor af.' (Opportunity in Bedrijf, 2000).

Maar wellicht meer nog dan in cijfers uitgedrukt kan worden geeft de ervaring vrouwen in de top van organisatie te verliezen, aanleiding tot een gevoel van 'regretted losses'.

Bij het huidige, geringe aandeel van vrouwen in hogere en topfuncties is het vertrek van elke vrouw zichtbaar en kan als een verlies worden opgevat.

- 1 Van een managementfunctie is sprake als aan minimaal 10 personen leiding wordt gegeven (CBS).
- 2 Een vergelijking in de tijd is mogelijk in de periode 1994-1997: voor 1994 en na 1997 zijn (nog) geen vergelijkbare cijfers beschikbaar.



Vertrekredenen van vrouwen: resultaten van de secundaire analyse

3

De laatste jaren hebben verschillende organisaties onderzoek uitgevoerd of laten uitvoeren, met het doel inzicht te verwerven in de oorzaken die ten grondslag liggen aan het geringe aandeel van vrouwen in hoge functies. De resultaten van deze onderzoeken zijn gebruikt om door middel van secundaire analyse na te gaan, welke factoren het voortijdig vertrek van vrouwen uit hogere functies in de hand werken en wat gedaan kan worden om dit vertrek te voorkomen. (Voor de opzet van de secundaire analyse verwijzen wij naar de bijlage bij dit rapport).

De analyse van bestaande onderzoeksresultaten geeft een eenduidig en duidelijk beeld te zien van de factoren die ten grondslag liggen aan 'regretted losses', het voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top en subtop van organisaties. Toch is het niet eenvoudig om de redenen van het vertrek van vrouwen te beschrijven, omdat sprake is van een complex van onderling aan elkaar gerelateerde en elkaar versterkende factoren.

Ten behoeve van de bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten voor beleid, gericht op het behouden van vrouwen voor de organisatie, hebben we het complex van factoren dat ten grondslag ligt aan de uitstroom van vrouwen zoveel mogelijk uiteengerafeld. Dan blijkt dat twee hoofdredenen onderscheiden kunnen worden, maar diverse andere redenen daaraan gerelateerd zijn. We beschrijven eerst deze hoofdredenen en gaan vervolgens in op overige redenen voor vertrek.

#1 Vastlopen

Veel vrouwen vertrekken uit de organisatie omdat ze vinden dat hen te weinig perspectieven worden geboden: ze ervaren 'vastgelopen' te zijn in hun loopbaan. De werkgever lijkt de loopbaanontwikkelingbehoeften van vrouwen niet te erkennen. Enerzijds kan dat een gevolg zijn van het feit dat de bijdrage van vrouwen aan het werk anders wordt gewaardeerd dan die van mannen. Veel vrouwen die werken in een door mannen gedomineerde omgeving hebben het gevoel dat de prestaties die zij leveren niet worden opgemerkt of minder gewaardeerd worden dan die van mannen. Daarbij vinden zij ook vaak dat ze 'klein gehouden' worden en er van uitgegaan wordt dat hun ambities minder groot zijn dan die van mannelijke collega's. Anderzijds – en dit kan ook met de hiervoor genoemde reden samenhangen – lopen vrouwen vaak minder dan mannen expliciet met hun loopbaanwensen te koop. Bovendien lijken vrouwen vaak minder zeker van hun zaak te zijn dan mannen en zoeken zij meer bevestiging van hun capaciteiten.

Niet snel genoeg kansen krijgen om meer uitdaging te krijgen in het werk, of het gevoel geremd te worden in de loopbaanontwikkeling is een belangrijke reden voor het voortijdig vertrekken van vrouwen uit de organisatie.

'Ik ga weg omdat ik mijn ei niet kwijt kan binnen deze organisatie. Ik ben juist door MD binnengehaald omdat ik anders was en wat toe te voegen had. Ik ga echt voor de inhoud en wil nieuwe dingen opzetten en dat kan binnen dit bedrijf niet zo. Bij binnenkomst moeten mensen beter geïnformeerd worden. Mij is een loopbaan beloofd die ik niet hebben kunnen doorlopen. Uiteindelijk bleek niet echt plaats in de organisatie voor een marketeer zoals

Veel vrouwen vertrekken uit de organisatie omdat ze vinden dat hen te weinig perspectieven worden geboden: ze ervaren 'vastgelopen' te zijn in hun loopbaan

Ik ga weg omdat ik mijn ei niet kwijt kan binnen deze organisatie.

ik ben. Ik kan niet verder groeien en dat is erg jammer. Eigenlijk hebben ze niet voldoende gebruik van mij gemaakt.' (vertrekkende manager)

'Er wordt hier niets gedaan aan loopbaanbeleid en ik denk dat mannen dat minder hinderlijk vinden dan vrouwen. Mannen voelen wat minder dat ze 'vast' zitten dan vrouwen. Ze zitten bij ons in een old boys network en ze gaan ervan uit dat ze het via via wel horen. Er wordt helemaal geen lange termijn perspectief geboden. Ik heb zelf ook veel horizontale stappen gedaan en niemand die eens met me om de tafel is gaan zitten om te kijken wat een volgende stap kan zijn. Terwijl ik merk dat ik buiten dit bedrijf zo op een directiepositie kan komen. Er is ook geen voorbeeldfunctie of rolmodel.' (vertrekkende manager)

'Lang voor ik vertrok heb ik aangegeven dat ik een stap wilde maken. Ik was toen halverwege mijn MBE opleiding. Ik heb wel een gesprek gehad met een divisiedirecteur. Er waren geen concrete opties. Hij was ook een van de traditioneel ingestelde divisiedirecteuren.' (senior adviseur, vertrokken)

'Als die deur dicht is en die deur blijft dicht, dan ga ik ergens anders heen. Ik heb er geen behoefte aan om het nu nog steeds uit te vechten.' (directeur)

#2 Vrouwen combineren en combineren kost tijd

Een belangrijke reden voor het voortijdig vertrekken van vrouwen uit de organisatie is het niet kunnen combineren van het werk met zorg en huishoudelijke taken thuis. Want hoewel het steeds minder gebruikelijk is dat iemand die betaald werk verricht, van huishoudelijk werk is vrijgesteld (A. van den Broek e.a., 1999) komt de verantwoordelijkheid ervoor nog altijd hoofdzakelijk op vrouwen neer. Wel komt steeds vaker uit onderzoek naar voren dat ook (meer) mannen streven naar een betere balans tussen werk en privéleven. Zo laat een onderzoek naar de in-, uit- en doorstroom van medewerkers in een grote organisatie zien dat 40% van de medewerkers, mannen en vrouwen in gelijke mate, problemen ondervinden met de combinatie van werk en privéleven. En een onderzoek onder de jonge 'high potentials' van een ander groot bedrijf toont dat bijna 40% van de ondervraagde mannen verwacht binnen vijf jaar problemen te ondervinden met de balans tussen werk en de zorg voor kinderen, terwijl op dit moment al 20% problemen ervaart.

In hogere en leidinggevende functies is het gebruikelijk om veel uren te maken en ook veel aanwezig te zijn. Maar voor vrouwen geldt dat de leeftijd waarop ze zich kunnen profileren voor managementfuncties min of meer samenvalt met de periode in het leven waarop ze kinderen krijgen. Het combineren van werk met privéleven is onder dergelijke omstandigheden moeizaam en moet worden bevochten en bewaakt. Veel vrouwen vinden dat zij op dit punt de grenzen van de eigen inzet hebben bereikt.

Niet voor niets blijft het aantal moeders in de top 500 van het Nederlands bedrijfsleven beperkt tot twee en in de top vijfduizend vermoedelijk tot niet meer dan tien. (Bart van Oosterhout en Evert de Vos, 2000)

Het gegeven dat veel vrouwen rekening houden met de combineerbaarheid van werk met privéleven, heeft ook tot gevolg dat vrouwen werk eerder als een keuze

uit verschillende alternatieven beschouwen. Blijkt combineren niet (meer) mogelijk, dan slaat de balans door naar belangrijke taken in de privésfeer.

In de hogere functies werken toch voornamelijk vrouwen zonder kinderen

'Het zit vaak ook in vrouwen zelf: die vinden het wel best zo en willen ook even een pas op de plaats maken, zeker wanneer ze net een gezin hebben en daar tijd voor nodig hebben. Ze blijven dan op een plateau hangen. De overstap naar een hoger niveau is dan net een stap te ver: omzetverantwoordelijkheid, druk, veel uren maken, beschikbaar zijn, etc. In de hogere functies werken toch voornamelijk vrouwen zonder kinderen of er is iets bijzonders mee aan de hand: ze zijn bijvoorbeeld kostwinner en hebben een partner die geheel of voor het grootste deel thuis voor het gezin zorgt. of een au pair.' (personeelsadviseur)

'Bij ons heeft een aantal vrouwen bewust gekozen om een stap terug te doen, omdat er onvoldoende mogelijkheden waren om het werk met de zorg voor hun kinderen te combineren.' (senior adviseur, vertrokken)

'Vrouwen voelen zich toch altijd meer verantwoordelijk voor het gezin en de kinderen. Ik ben altijd degene die dingen met school regelt, naar de dokter gaat, etc. Intuïtief pak je dat als vrouw gewoon op: vrouwen voelen zich meer verantwoordelijk.' (manager, net vertrokken)

'Voor vrouwen is op een hoog niveau opereren mega lastig: ik vind het een fantastische prestatie dat 35+ vrouwen kunnen presteren en dan niet alleen op het werk, maar ook nog eens thuis.' (directeur HRM)

'Ik heb wel geluk met mijn thuissituatie, mijn zoon wordt drie jaar en ik werk 5 dagen en de restjes. Dat kan alleen omdat mijn man 4 halve dagen werkt en voor het kind zorgt. Ik heb nu wel een beetje last van het feit dat mijn moedergevoel gaat opspelen omdat ik zeer drukke tijden achter de rug heb, of er nog steeds midden in zit door de reorganisatie en de fusie die net achter de rug is. Dat brengt lange reistijden met zich mee. Ik heb wel de vrijheid genomen om 's ochtends iets later te beginnen. Ik ben nu eenmaal geen vroege starter en wil mijn zoon nog even zien.' (financieel directeur)

'Werk en zorg kun je niet combineren met carrière. Ik heb een partner die dit voor mij oplost. Bovendien is mijn kind nooit ziek. Zou dat wel zo zijn, dan zou het een groot probleem zijn om datgene te doen wat ik nu doe. (...) Maar als ik met mijn kind naar een afspraak moest, zei ik dat ik een externe afspraak had. Tegenwoordig merk ik dat ook mannen heel gemakkelijk zeggen dat ze hun kind naar de crèche moeten brengen.' (directeur)

'Zelfs goede vriendinnen vragen aan me: 'Waarom doe je het allemaal?' Dat impliciete verwijt, dat je als moeder met een topfunctie je kinderen verwaarloost, blijft steken' (algemeen directeur Nationale Borg, Hermine den Brave - Bart van Oosterhout en Evert de Vos, 2000)

Naast deze twee voornaamste redenen voor vertrek van vrouwen uit de organisatie zijn er nog verschillende andere. Vaak echter hangen redenen met elkaar samen: beïnvloeden of versterken zij elkaar. Zo hangt het gevoel vastgelopen te zijn in de organisatie voor een deel samen met het gebrek aan vertrouwen dat aan vrouwelijke

Op cruciale posities moet je vijf dagen aanwezig zijn

trendsetters in management functies wordt gegeven. En het dilemma van het combineren van werk met privétaken wordt versterkt waar de norm van voltijdsbeschikbaarheid voor managementfuncties wordt gehanteerd. Bovendien is er een sterke samenhang tussen redenen die ten grondslag liggen aan het vertrek van vrouwen en belemmeringen van de doorstroom van vrouwen naar hogere posities.

#3 Deeltijd en carrière bijten elkaar nog steeds

Deeltijdwerken, met het doel werk en privéleven te combineren, is in Nederland heel gewoon. En hoewel vrouwen op het gebied van werken in deeltijd absoluut de toon zetten, laten recente onderzoeken zien dat ook meer mannen graag minder zouden willen werken omdat zij vinden dat zij tekortschieten in het huishouden.

Het combineren van arbeid en zorg wordt door de overheid gestimuleerd met diverse instrumenten, zoals het wettelijk recht op ouderschapsverlof, de Wet financiering loopbaanonderbreking of het recht op een uitkering bij zwangerschap en bevalling. De nieuwe Wet Aanpassing Arbeidsduur is de jongste ontwikkeling, maar ook het zwangerschaps- en bevallingsverlof en het kortdurend verlof bij calamiteiten zullen binnenkort wettelijk worden verankerd (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2000).

Hoewel de werkzame bevolking een duidelijke ontwikkeling richting deeltijd arbeid laat zien, lijkt voltijds beschikbaarheid nog steeds de norm te zijn voor hogere functies. Wie carrière wil maken moet eigenlijk 'volledig' beschikbaar zijn. Mensen die zeggen wekelijks 80 uur te werken worden in vakbladen als helden gepresenteerd. Alle onderzoeken die inzoomen op verschillen tussen vol- en deeltijders laten zien dat deeltijd een negatieve invloed heeft op het verloop van de carrière.

Enerzijds zijn er te weinig mogelijkheden om in hogere functies in deeltijd te werken: het aanbod van hogere functies die in deeltijd kunnen worden vervuld is heel klein. Uit onderzoek onder 'high potentials' in een grote Nederlandse onderneming blijkt dat eenderde van de vrouwen tegenover 5% van de mannen overweegt te vertrekken omdat er geen mogelijkheid is om in hogere functies in deeltijd te werken.

Anderzijds wordt aan het werken in deeltijd vaak de betekenis van gebrek aan toewijding toegeschreven: wie kiest voor deeltijd zet zich niet met hart en ziel in voor het werk en verdient geen promotie. Als dan de concurrentie moet worden aangegaan met collega's die naar verhouding meer beschikbaar zijn voor het werk, is het maken van carrière in deeltijd moeilijk.

'Minder werken en een hoge functie kan, maar in de praktijk lukt dat niet, dat redt je niet. Je moet zo flexibel zijn en bereid om meer dan 5 dagen te werken. Als dat niet kan, dan loop je snel tegen je eigen grenzen aan.'
(financieel directeur)

'Het meest belemmerend zijn de startende gezinnen: vrouwen die kinderen krijgen. Vier dagen kun je bij ons wel werken, maar op cruciale posities moet je vijf dagen aanwezig zijn. Het is dan wel mogelijk om 1 dag thuis te werken.' (personeelsadviseur)

'Als projectleider kun je drie dagen werken. Als je een coördinerende functie hebt of een lijnfunctie moet je minimaal vier dagen werken. Men vindt hier dat als je directeur bent, je vijf dagen moet werken. Ik wilde vier dagen werken en dat is me gelukt. Maar het zal altijd een minpuntje blijven.' (directeur)

'Als ik kinderen krijg wil ik in deeltijd gaan werken. Als die mogelijkheid zich binnen ons bedrijf niet voordoet neem ik ontslag. De kans hierop is 99%.' ('high potential')

**Vrouwen zijn meer een risico dan mannen.
Vrouwen worden zwanger**

'Je kunt bij ons parttime werken, maar of dat lukt zit ook voor een groot deel in jezelf, er is zoveel leuks om er naast te doen zoals opleidingen, productontwikkeling, intervisie, dat je eigenlijk alles zou willen doen.' (managing partner)

#4 Vrouwen betekenen risico

Vrouwen die een hogere functie ambiëren hebben vaak het gevoel dat ze het vertrouwen niet krijgen om een hogere of leidinggevende functie te gaan vervullen. Ze worden als een 'risico' beschouwd, omdat ze een uitzondering vormen op wat regel was: voorheen was er geen vrouwelijke leidinggevende of men was gewend aan een andere stijl van werken. Soms worden ze daardoor zelfs als 'lastig' ervaren.

In organisaties waar vrouwen in de organisatie, of in bepaalde lagen van de organisatie, een uitzondering vormen is de loyaliteit ten aanzien van mannen als vanzelfsprekend groter.

Geloofwaardigheid en vertrouwen zijn noodzakelijke voorwaarden voor benoemingen in hogere posities. In het algemeen gesproken is het voor vrouwen moeilijker om die geloofwaardigheid en dat vertrouwen te verwerven dan voor mannen. Niet omdat ze minder kundig zijn, maar omdat ze de vanzelfsprekendheid (nog) niet mee hebben. Hun status als enkeling leidt als het ware tot een omgekeerde bewijslast. Het lijkt er op dat vrouwen geloofwaardigheid eerst moeten verdienen, terwijl deze aan mannen wordt toegekend totdat blijkt dat dit niet terecht is.

Maar ook het gegeven dat vrouwen zwanger kunnen raken wordt door organisaties nog steeds als een risico gepercipieerd en is een punt van overweging bij benoemingen voor hogere posities.

'Ja, soms zijn vrouwen letterlijk een risico, dat hoor je heel openlijk: stel dat ze zwanger wordt en hoelang blijft ze dan?' (personeelsadviseur)

'Vrouwen zijn meer een risico dan mannen. Vrouwen worden zwanger en meestal nog meer dan 1 keer en dat allemaal in een tijdsbestek van enkele jaren. Het is dus best lastig als iemand er steeds een half jaar tussenuit is. Zeker als je zelf geen kinderen hebt, is dat niet altijd even goed invoelbaar voor een manager. (manager, net vertrokken)

'Het is ook een vicieuze cirkel: er zijn heel weinig vrouwen in de top en dus zijn er heel weinig voorbeelden. Zitten ze eenmaal op zo'n hoge positie dan zijn er weinig vrouwen die hun stem laten horen. We hebben maar twee vrouwen echt in de top en die hebben ook niet zo de neiging hun stem te laten horen. Ze zitten wat dat betreft in een uitzonderingspositie en willen dat niet te veel benadrukken. (manager MD, vertrekt binnenkort)

'Toen ik in dienst kwam vier jaar geleden, was ik geen risico. Ik was kinderloos, had al een staat van dienst. Ik heb de afgelopen jaren mijn plek verdiend en ik heb de afgelopen jaren, ook op het hoofdkantoor, iets weten op te bouwen. Dat is belangrijk, want dan heb je een bepaalde positie en een

Ik was vergeten eerst te vertellen dat ik een goed onderhandelingsresultaat geboekt had

bepaald imago en dan kun je verder het meer inrichten zoals je zelf wilt, maar je moet je eerst bewezen hebben.' (financieel directeur)

'Je bent als vrouw in de top nu eenmaal anders dan de rest. Daar waar het nuttig is wordt ik door de organisatie ingezet, maar soms ben ik ook anders en daardoor lastig voor de organisatie. Het is maar net hoe het uitkomt.' (managing partner)

#5 Onzichtbare bijdrage

'Ik houd ervan de voorzet te geven en iemand anders de bal te laten intikken. Daar beleef ik groot genoegen aan' (Saskia Stuiveling in Opzij, september 2000).

Vrouwen hechten meer dan mannen belang aan het ondersteunen van anderen en verrichten een groot deel van hun werk achter de schermen. Maar dergelijk gedrag is minder zichtbaar voor anderen. En niet zichtbaar gedrag wordt niet beloond.

Daarnaast vinden vrouwen het moeilijk om op de voorgrond te treden en van zichzelf te zeggen dat ze het goed doen. Autoriteit uitstralen is niet iets wat vrouwen per definitie eigen is. En situaties waarin competitief gedrag vereist is, gaan de meeste vrouwen liever uit de weg. Met name vrouwen die nog geen leidinggevende functie hebben maken zich er zorgen over of zij wel zichtbaar zijn binnen hun organisatie, of hebben er moeite mee om zichzelf zichtbaar te maken.

In organisatie waar zichtbaar gedrag wordt beloond – en dat is in de meeste organisaties het geval – blijft de bijdrage van vrouwen onopgemerkt. Indirect en onbedoeld worden daarmee de loopbaanperspectieven van vrouwen belemmerd.

'Vrouwen zijn nu eenmaal bescheidener dan mannen. Ze zijn erg bezig met hun eigen functioneren en willen graag het beste uit hun functie halen. Mannen zijn altijd bezig met de volgende stoel. Dat is toch vanuit een ander perspectief werken. Vrouwen zijn bij ons in de organisatie ook minder politiek dan de mannen. Als vrouwen bijvoorbeeld iets goed gedaan hebben dan mailen ze het niet meteen de hele organisatie rond. Mannen doen dat wel. CC-tjes zijn zo gedaan.' (manager, net vertrokken)

'Ik was kortgeleden in het buitenland voor een zware klus. Het was een moeilijke vergadering met zware onderhandelingen. Toen ik terug kwam heb ik aan mijn baas verteld: hoe interessant het was en wat een professionele organisatie, etc. Ik kreeg toen als reactie 'wat een bof dat jij zo'n snoepreisje hebt mogen maken'. Ik was ontsteld. Ik was vergeten eerst te vertellen dat ik een goed onderhandelingsresultaat geboekt had en ik was vergeten aan te geven hoe zwaar het was geweest. Ik dacht die missie is volbracht dat is logisch dat ik dat goed heb gedaan, anders was ik daar natuurlijk eerst over begonnen. Mannen beginnen met de geboekte resultaten voor het voetlicht te brengen en hoe goed ze gescoord hebben en hoe moeilijk het allemaal was.' (manager MD, vertrekt binnenkort)

#6 Twijfel aan zichzelf

Vrouwen zijn vaak minder zeker van hun zaak dan mannen en zoeken meer bevestiging van hun capaciteiten. Mannen maken gemakkelijker de overstap naar een leidinggevende functie, vrouwen twijfelen vaker of zij hiervoor voldoende geëquipeerd zijn. Ze hebben de neiging om eerst nog extra ervaring op te doen of een aanvullende opleiding te volgen.

Vrouwen die een coachingstraject aangaan blijken dit ook meer dan mannen te doen vanwege een behoefte aan steun bij een functiewisseling of functie-uitoefening. Mannen kiezen voor coaching vanuit de behoefte om zich te heroriënteren op functie en loopbaan (I. Callens e.a., 1999).

'Vrouwen hebben de neiging direct hun onzekerheden te uiten als hun baas ze een functie aanbiedt die een stap voorwaarts kan betekenen in hun carrière. Dat wordt als een teken van zwakte geduid. Zeg liever dat je erover wilt nadenken en probeer die twijfels privé te overwinnen. Dan kun je de volgende dag zeggen: 'het lijkt me hartstikke leuk'. En dan houdt je voor jezelf dat je hoopt dat het lukt.' (Jacqueline Le Grand in Avanta, nr. 9, september 2000, p 33).

'Vrouwen blijven volgens mij toch altijd te veel op de achtergrond. Of dat nu onzekerheid is weet ik niet, maar ze zijn toch wat minder haantje de voorste. Mannen profileren zich nu eenmaal beter.' (manager, net vertrokken)

'Vrouwen steken minder vaak hun nek uit. Ze hebben mijns inziens meer faalangst en zijn bang minder gewaardeerd te worden.' (manager MD)

'Vrouwen zijn onzekerder en bescheidener en willen zich altijd eerst wapenen met veel opleidingen.' (senior adviseur, net vertrokken)

'Er zitten ook nog eens veel vrouwen in de ziekteket. Dat komt vooral door de spanningen die optreden als gevolg van hun grote gevoel voor loyaliteit, de geneigdheid om redenen voor falen alleen in zichzelf te zoeken, doordat ze niet gehoord worden of geen persoonlijke aandacht krijgen. Ze zijn perfectionistisch. En ze hebben weinig zelfvertrouwen.' (manager MD)

'Vrouwen stappen bij ons niet zo maar in een MD traject naar een toppositie. In principe vinden ze dat ze aan alle eisen die daar aan vast zitten, moeten voldoen. Mannen daarentegen die vinden dat ze aan de helft van de eisen voldoen, vinden zo'n functie op het lijf geschreven. Ik heb een paar vrouwen echt over de streep moeten trekken.' (managing partner)

#7 Meten met twee maten

Aan functieprofielen, gedefinieerd als de combinatie van kennis, vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken die nodig zijn om een bepaalde functie uit te voeren, zijn normatieve betekenissen verbonden. We hebben een bepaald beeld van de manier waarop een functie het best vervuld kan worden. Voor een groot aantal functies geldt dat de betekenis die eraan toegekend wordt meer masculien of meer feminien van aard is. Zo worden verplegende en verzorgende beroepen meer geassocieerd met een feminiene invulling. Maar het beroep van medisch specialist wordt met een masculiene invulling geassocieerd (Myrna Keizer, 2000).

Maar dat is nog niet alles. In de eerste plaats wordt in onze cultuur het 'mannelijke' over het algemeen hoger gewaardeerd dan het 'vrouwelijke', hetgeen tot uitdrukking komt in de status van beroepen. In de tweede plaats kan de betekenis die aan een beroep of functie wordt toegekend botsen met de invulling die individuen er aan geven. Als van een functie een meer masculiene invulling wordt verwacht past een meer feminiene benadering hier niet bij, wordt niet positief gewaardeerd.

Het gangbare beeld van managementfuncties wordt bepaald door de onafhankelijke, daadkrachtige, mannelijke manager (Astrid Schutte, 2000). Relativerend ver-

Je moet je als vrouw een meer mannelijke managementstijl aanmeten

mogen, de geneigdheid tot samenwerking en een ondersteunende instelling – lees feminien gedrag – staan daar haaks op. En hoewel niemand zal beweren dat dit gedrag minder waardevol is voor de organisatie, wordt het minder opgemerkt en minder gewaardeerd.

Dat de bestaande norm voor het beroep manager mannelijk is, is logisch omdat het beroep tot voor kort door hoofdzakelijk mannen is uitgeoefend. Maar voor vrouwen leidt dit tot de frustrerende ervaring dat ‘ander’ gedrag minder wordt getolereerd en gewaardeerd (Wilma Henderikse, 1998).

Soms letterlijk: een vrouw als collega of baas wordt nog steeds niet in alle organisaties geaccepteerd. Maar vaker is er sprake van dat hun functioneren binnen de organisatie niet op waarde wordt geschat omdat het optreden van mannen als voorbeeld voor ogen wordt gehouden. En als hun functioneren ook nog uitsluitend door mannen wordt beoordeeld (in de leidinggevende functies alleen mannen, of alleen mannelijke assessors) is de kans daarop des te groter.

‘Ik zie wel dat sommige bazen moeite hebben om met vrouwen samen te werken. De baas boven je, is mijn ervaring, speelt een cruciale rol bij de mogelijkheden om door te stromen voor vrouwen.’ (financieel directeur)

‘Er zijn heel weinig vrouwen in de top. Het is moeilijk om bovenin te komen. Dat is toch vooral vanwege de mannelijke sfeer die er is. Je moet je als vrouw een meer mannelijke managementstijl aanmeten om er als vrouw te komen. Ik bedoel dan grote mond, bluffen, besluitvaardig zijn. Eigenlijk gewoon meedoen met het mannelijk ritueel.’ (manager, net vertrokken)

‘Vrouwen zeggen eerder ik heb er geen zin in of willen geen politiek gedrag vertonen, niet scoren of resultaten boeken koste wat kost. Vrouwen hebben toch meer een intrinsieke identificatie, ze gaan voor wat ze zelf willen en wat ze zelf belangrijk vinden Dat geeft nogal eens spanning.’ (directeur HRM).

‘Mannen kijken anders tegen bepaalde zaken aan. Vrouwen zijn meer intuïtief, meer impulsief, meer gevoelsmatig. En het is geen onwil, maar dat wordt gewoon niet erkend, het moet allemaal zakelijker, krachtig en besluitvaardig. Terwijl de mix van die eigenschappen juist de crux is: dat is het gene dat het net iets meer maakt.’ (manager MD)

‘We zijn niet zo zeer een organisatie met een echte mannencultuur, maar vooral een politieke organisatie: om je heen kijken wat de baas doet.

Vrouwen kunnen minder goed politiek te werk gaan en tonen dit ook minder vaak aan hun baas. (personeelsadviseur)

Vaak zeggen vrouwen ook op te lopen tegen een ‘mannencultuur’. Als hen gevraagd wordt dit te omschrijven, wordt benadrukt dat het feit dat uitsluitend mannen in leidinggevende functies werkzaam zijn, van invloed is op het gedrag ten aanzien van vrouwen (flauwe grappen over vrouwen, voor vrouwen moeilijk om ertussen te komen, vrouwen worden beoordeeld op mannelijke kenmerken). Ook wordt de manier van werken als ‘mannelijk’ omschreven, hetgeen neerkomt op een cultuur van hard werken, zelfvertrouwen uitstralen, geen uiting geven aan twijfels en onzekerheden, scoren ten koste van anderen, zaken doen op recepties en geen besef van het belang van zorgtaken. Vrouwen passen minder goed in deze werkcultuur en hebben meer moeite om zich staande te houden. Daarbij geldt boven-

dien dat 'mannelijk' gedrag ook niet van vrouwen wordt geaccepteerd: de marges waarbinnen vrouwen zich kunnen bewegen zijn derhalve klein.

Als ik me als een haan zou gedragen binnen de hanenwereld wordt dat niet geaccepteerd

'Wat zet de toon in onze organisatie? De Raad van Bestuur bestaat uit mannen in grijze pakken. Er is geen actief beleid om een bepaalde stijl te stimuleren. Het is een bedrijf dat geleid wordt door mannen en die zetten de toon. Veranderen is niet eenvoudig. Vooral op hoger niveau is het een mannaangelegenheid.' (manager, net vertrokken)

'Blijkbaar moet je zaken anders brengen en mijn vraag is dan wil ik dat wel. Je moet als vrouw dingen anders zeggen en ander gedrag adapteren, maar dan wel zonder je eigen identiteit te verliezen en dat is een zware opgave.' (manager MD, vertrekt binnenkort)

'Kijk, vrouwen hebben toch heel erg de neiging om erbij te willen horen, erin fitten en aardig gevonden te worden. Dat zit er nu eenmaal in. In mannen-culturen zoals bij ons, is dat nu eenmaal geen norm. Vaak onbewust hoor. Mannen bepalen toch veel sterker zelf hun koers en vrouwen stemmen meer af. Maar als je serieus wilt worden genomen in een mannenbolwerk dan moet je als vrouw toch erg stevig in je schoenen staan hoor.' (directeur HRM)

'Toen ik binnenkwam werd ik psychologisch getest en daar kwam uit dat ik te recht door zee ben en te weinig me bezig houdt met politieke spelletjes: het waren 'risicopunten' bij mij. Dat is ook waarin ik qua stijl verschil met mannelijke managers. Terwijl ik duidelijk zie dat die andere stijl wel werkt: ik heb een hechtere club weten op te bouwen, er wordt meer bereikt door een betere samenwerking en in mijn afdeling geldt veel minder 'het als overwinnaar uit de strijd komen'. Kijk, misschien ben ik wel naar onze normen te aardig, maar mijn mensen werken wel heel hard voor me en boeken resultaat. Nou dat telt toch.' (financieel directeur)

'Soms gaan vrouwen ervoor en laten dat heel duidelijk horen en zien. Dat zijn niet altijd leuke vrouwen. De omgeving (zowel mannen als vrouwen) is daar niet al te blij mee, het gaat irriteren. Als je zo hard roept en je laat gelden, dan gaat het toch vaak niet goed.' (personeelsadviseur)

'Als ik me als een haan zou gedragen binnen de hanenwereld wordt dat niet geaccepteerd. Als ik het via de band speel krijg ik het voor elkaar.' (directeur)

#8 Twee carrières op een kussen...

Vrouwen houden in het werk niet alleen rekening met de combineerbaarheid ervan met taken thuis, maar houden tevens rekening met werk en loopbaan van de partner. Het overwegend hogere salaris van de mannelijke partner is hier in belangrijke mate verantwoordelijk voor en geeft de onderlinge machtsverhoudingen weer. Uit recent onderzoek blijkt dat in zes van de zeven huishoudens de man meerverdiener is; in een op de zeven huishoudens verdient de vrouw dus meer. In veel gevallen gaat het in deze huishoudens om jonge paren zonder kinderen en blijft de – meerverdienende – vrouw ook bij hen voltijd werken als er kinderen komen.

Bij ons is afgesproken dat mijn carrière leidend is. Je ziet wel dat veel vrouwen hun man achterna gaan

In de meerderheid van de huishoudens is het hogere inkomen en daarmee het werk van de man maatgevend. Het gevolg is dat meer vrouwen dan mannen hun partner volgen als deze kiest voor werk in een andere regio en meer vrouwen dan mannen laten kansen op carrièreverbetering schieten als dat tot gevolg heeft dat er verhuisd moet worden.

Ook het vervullen van een functie in het buitenland of het uitvoeren van buitenlandse missies is, vanwege de gerichtheid op de partner maar daarnaast ook als er kinderen in het geding zijn, meestal problematischer voor vrouwen dan voor mannen.

'Dat hebben we van huis meegekregen. Ik ben op mijn 21ste getrouwd en mijn man was specialist, dus daar hield ik rekening mee.' (directeur)

'Dat heb ik zelf ook gedaan. Ik ben met mijn partner meegegaan naar Azië. Maar ik zie dat steeds meer mannen niet meer willen omdat hun vrouw het niet ziet zitten.' (manager, net vertrokken)

'Ik kan me voorstellen dat dat een rol speelt. Ik merk wel dat dit meer en meer een probleem gaat worden van mannen en van vrouwen. Door de toenemende globalisering zal dat ook steeds meer worden. Nu gaan vrouwen nog wat meer met hun man mee.' (manager MD, vetrekt binnenkort)

'Bij mij speelt het geen rol. Bij ons is afgesproken dat mijn carrière leidend is. Je ziet wel dat veel vrouwen hun man achterna gaan. Dat is nog steeds wel een beetje zo. Bij 90% van de stellen heeft de man de leidende rol in de carrière.' (financieel directeur)

'Dat hangt vaak sterk samen met de zorgtaken. Vrouwen doen vaker een stap terug. Je komt het nog wel tegen, maar minder. Ik ken ook een voorbeeld van een man die mee is gegaan naar een andere regio omdat zijn vrouw een betere baan kreeg.' (senior adviseur, vertrokken)

#9 Geen clubgenoot

Het ontbreken van een eigen netwerk en het niet deel uitmaken van bestaande netwerken binnen de organisatie heeft een frustrerend effect op vrouwen. De ervaring is dat mannen binnen de organisatie rekruteren uit eigen gelederen en daardoor worden vrouwen bewust of –meer waarschijnlijk– onbewust, buiten spel gezet. Vrouwen zeggen bovendien van zichzelf dat ze niet goed zijn in netwerken en omdat ze meer tijd nodig hebben voor verantwoordelijkheden thuis benutten ze het schemergebied tussen werk en privéleven ook niet om te netwerken.

'Die mannen aan de top willen absoluut geen vrouwen zien binnenkomen. Niet zozeer omdat het vrouwen zijn –iedereen die 'anders', 'is, wordt buitengehouden.' (Jerome Inen, *Intermediair* 1999, p 135)¹

Wanneer sprake is van een sterke 'clubcultuur' is het moeilijk om als vrouw in beeld te komen en ontbreekt sociale steun. Maar frustrerend is vooral dat benoemingskansen niet te herleiden zijn tot eigen inzet.

'Ik kan me best voorstellen dat er een soort clubgevoel is. Bij een borrel zie je wel altijd mannen rondom de hoge heren hangen. Vrouwen doen dat veel minder.' (manager, net vertrokken)

'Dat is bij ons zeker het geval: In die clubs worden toch de beslissingen genomen. Niet formeel, maar juist door het ontbreken van een gestructureerd loopbaanbeleid zijn die netwerken van levensbelang. Er zitten maar weinig vrouwen in de top en ze hebben geen netwerk bij ons. Ik weet van het bestaan van een informeel netwerk van een aantal directeuren die regelmatig samen gaan eten. Ze praten dan over het bedrijf en hun eigen carrière en welke functies er vacant gaan komen. Daar is bijna niet tussen te komen, vaak ook door het hoge gehalte vertrouwelijke informatie. Nou daar heb je meteen al geen enkele vrouw bij.' (manager MD, vertrekt binnenkort)

'Ik zie dat veel mannen deel uit maken van clubjes, ook buiten het bedrijf. Van die speciale clubs. Dat is wel herkenbaar. Bij recepties word ik vaak voorgesteld en als blijkt dat je financieel directeur bent dan heb je een bepaalde positie. Dat is mijn geluk altijd geweest.' (financieel directeur)

'Intern netwerken: daar zijn vrouwen minder actief in. Het bedrijf kent heel veel regionale netwerken en die mannen zitten ook nog in rotary clubs. Vanuit zo'n netwerk weet je dat mensen een andere functie zoeken. Ik ken iemand die een kans kreeg aangeboden in een andere vestiging, omdat hij zo goed kon opschieten met een aantal directeuren.' (senior adviseur, vertrokken)

'Je kent elkaar en je regelt het tussendoor. Je komt dan gauwer op een bepaalde naam. Is een heel zwak punt van mij.' (directeur)

#10 Inhoud versus carrière

Onderzoek naar de loopbanen van mannen en vrouwen laat zien, dat er verschillen zijn in de loopbaanstrategieën van vrouwen en mannen (Bettina Bock en Attie de Jong, 1994). Mannen volgen vaak een bewuste carrièrestrategie: ze tonen ambitie, laten weten dat ze verder vooruit willen komen en weten dat zichtbaarheid, mobiliteit, profilering en contacten belangrijke ingrediënten zijn om een carrière daadwerkelijk te realiseren. Ze richten zich bewust op het bereiken van een zo hoog mogelijke leidinggevende functie. Vrouwen zijn vaker op zoek naar vooral inhoudelijk interessant werk. Dat wil niet zeggen dat ze minder ambitieus zijn, maar ze zijn ambitieus op een andere manier dan mannen dat zijn. Voor mannen staat ambitie voor 'hogerop komen'. Vrouwen zijn met name geïnteresseerd in de inhoud van de functie, zijn meer gebonden aan een bepaalde professie en willen zich daarin specialiseren.

Managementfuncties brengen met zich mee dat het inhoudelijk werk ten dele moet worden opgegeven. Vrouwen die vooral gericht zijn op de inhoud van het werk is die prijs vaak te hoog.

De inhoud staat bij mij voor alles

'Vrouwen zijn meer op de inhoud gericht: ze zijn kritischer, maar plannen hun carrière een stuk minder en gaan meer voor de inhoud. Vrouwen zijn daardoor ook meer geneigd tot een horizontale overstap. Vrouwen vind ik ook minder gecalculeerd.' (directeur HRM)

'Dat is voor mij de reden dat ik nu vertrek. De inhoud staat bij mij voor alles. Het werk moet inhoudelijk leuk zijn. Ik wil ervan leren als persoon, ik wil groeien in mijn werk, dan heb ik er plezier in.' (manager, net vertrokken)

'Bij vrouwen gaat het minder snel en mannen vinden het minder erg om alleen naar functies te gaan waar je je kunt profileren. Mannen zijn veel instrumenteler dan vrouwen en kunnen zich dan ook met overgave storten op zo'n functie. Vrouwen zijn idealistischer: ze zoeken naar iets wat goed voor het bedrijf is maar willen ook voor zichzelf iets goeds.' (manager MD, vertrekt binnenkort)

'Veel vrouwen zijn erg bezig met wat ze doen en hoe ze dat vinden. Ze willen graag 's avonds met een goed gevoel thuis komen. Ik zit in de financiële discipline en qua inhoud zit ik altijd wel goed. Financiën blijven voor elke managementfunctie cruciaal.' (financieel directeur)

'Ik had het prima gevonden om in de directie te komen van een van onze werkmaatschappijen, 5 minuten fietsen van mijn huis, maar een iets minder hoge positie dan nu. Toen ik dat eens tegen iemand van de Raad van Bestuur zei, vroeg hij mij hoe het eigenlijk dan wel stond met mijn ambitie. Persoonlijke wensen zijn dan niet aan de orde. Gewoon hogerop dat telt.' (financieel directeur)

'Stel dat ik heel ambitieus zou zijn, dan zou ik al lang gek zijn geworden. Ik ben nog steeds tevreden met wat ze aanbieden. Als ik me maar kan blijven ontwikkelen in een bepaald gebied ben ik gelukkig.' (directeur)

#11 Een dikke laag mannen

Mannelijke collega's en senioren kunnen voor vrouwen in verschillende opzichten ook letterlijk een obstakel in het werk vormen. Omdat mannen de hogere en leidinggevende plaatsen bezetten en mobiliteit in de hogere regionen van organisaties vaak beperkt is, zijn er weinig vacante functies die vrouwen een kans op doorstroming bieden. Het 'glazen plafond' is opgebouwd uit een ondoordringbare, dikke laag mannen.

'De meeste vrouwen die leiding geven aan een forse onderneming, hebben dat bedrijf zelf opgestart of zijn getrouwd met de baas' Er zijn maar weinig vrouwen die echt via de carrièrelijn de top in het bedrijfsleven halen. Ook binnen mijn eigen ministerie zie ik weinig vrouwen doorstromen naar hogere functies (...). Een vriendin van mij heeft het ooit heel treffend gezegd: "het glazen plafond bestaat helemaal niet, er zit alleen een dikke laag mannen".' (citaat minister Annemarie Jorritsma in: Heleen Stigter en Sacha Bos, 2000)

Omdat mannen in bijna alle grote ondernemingen en organisaties de hogere posities bezetten, vormen ze voor 'nieuwkomers' door hun fysieke aanwezigheid een ondoordringbare 'lemen laag'.

Daarbij hebben vrouwen bovendien de ervaring dat mannelijke collega's en senioren ook de eigen ontwikkeling van vrouwen in de weg staan doordat ze geneigd zijn vrouwen werk uit handen te nemen, of hen te weinig verantwoordelijkheid toe vertrouwen. Tenslotte blijkt het voor sommige mannen nog altijd moeilijk te zijn om

'Wat vooral meespeelt is dat met name op middle management niveau een behoorlijk traditionele groep zit, met een zelfgenoegzame houding, die weinig behoefte hebben om er wat aan te doen. Ze laten na om vrouwen echt het vertrouwen te geven en een steuntje in de rug. Er zijn zeker vrouwen die daar behoefte aan hebben. Mannen herkennen meer van zichzelf in de jonge mannen die ze steunen. Het beleid dat P&O heeft uitgestippeld wordt op managementniveau niet voortgezet' (senior adviseur, net vertrokken).

'Een dikke lemen laag. Mannelijke normen en een mannelijke stijl van leidinggeven zijn de norm in ons bedrijf. Ik heb ook gezegd dat ik terugkom als de mannelijke denkers weg zijn.' (manager MD, vertrekt binnenkort)

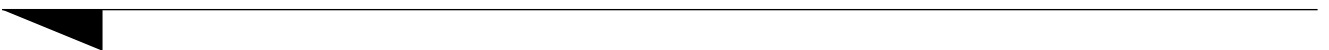
een vrouw als leidinggevende te accepteren.

Als loopbaanontwikkeling onmogelijk blijkt of alleen op zeer lange termijn mogelijk blijkt omdat mannelijke senioren doorstroom belemmeren, haken ambitieuze vrouwen af.

De verschillen tussen mannen en vrouwen op een rij:

- *Mannen zitten al in de top, vrouwen nog niet*
- *Het krijgen en hebben van kinderen heeft invloed op de loopbaan van vrouwen, maar geen vergelijkbare invloed op de loopbaan van mannen.*
- *Vrouwen volgen een andere loopbaanstrategie dan mannen: mannen streven actief naar een zo hoog mogelijke, leidinggevende functie terwijl vrouwen vaker ontwikkeling binnen het eigen vakgebied ambiëren.*
- *Vrouwen hebben minder zelfvertrouwen dan mannen, vinden het moeilijker om op de voorgrond te treden en van zichzelf te zeggen dat ze het goed doen.*
- *Vrouwen kiezen in het werk voor een andere rol dan mannen: ze kiezen voor het ondersteunen van anderen, verrichten een deel van hun werk achter de schermen en zijn daardoor minder zichtbaar.*
- *Het gedrag dat vrouwen vertonen in het werk past minder goed bij de masculiene normen, die gelden voor de invulling van leidinggevende functies, dan het gedrag dat mannen vertonen en wordt daardoor minder gewaardeerd.*
- *Vrouwen kunnen minder goed netwerken dan mannen of profiteren minder van bestaande netwerken omdat ze er geen deel van uitmaken.*
- *Vrouwen ondervinden meer dan mannen gebrek aan vertrouwen vanuit de organisatie wanneer zij willen doorstromen: mannen genieten meer van zelfsprekend vertrouwen omdat mannen in de top oververtegenwoordigd zijn.*

1 Jos van Hezewijk doet onderzoek naar de machtsverhoudingen op de Nederlandse arbeidsmarkt (XXL – de macht, het netwerk, de prestaties van de Nederlandse topmanagers)



Het voorkomen van het vertrek van vrouwen uit de top: aanbevelingen voor beleid

4

Vinden bedrijven het belangrijk dat er vrouwen in hogere functies werken? En wat doen zij om het vertrek van vrouwen te voorkomen?

Het antwoord op de eerste vraag wordt door de meeste organisaties bevestigend beantwoord. Het belang dat gehecht wordt aan diversiteit is gemeengoed geworden, omdat het innovatieve vermogen en de prestaties van de onderneming er wel bij varen. Bovendien prijkt bij de huidige krappe arbeidsmarkt, werving en selectie boven aan het prioriteitenlijstje van veel werkgevers (Wilma Henderikse en Cora de Olde, 2000).

Het belang dat gehecht wordt aan diversiteit is gemeengoed geworden

'Het wordt wel steeds meer een issue. Leden van de directie of van de Raad van Bestuur geven nu ook in interviews met bladen aan dat het belangrijk is dat er meer vrouwen komen in hogere posities binnen ons bedrijf.' (personeelsadviseur)

'Eigenlijk zijn we een organisatie met een vrouwaantrekkelijk imago. Het bedrijf komt heel menselijk over op buitenstaanders.' (manager MD, vertrekt binnenkort)

'Met de mond wel en het beeld dat ze naar buiten proberen uit te stralen is een menselijk gezicht en daar past een gelijke verdeling van mannen en vrouwen binnen de organisatie bij.' (senior adviseur, vertrokken).

'De financiële dienstverlening moet niet zo'n mannenwereld zijn. Het moet gezellig en fijn zijn om hier te werken. Jullie zeggen dat ze nu wel zullen zitten te gniffelen in de dealing room, maar dat zou ik teleurstellend vinden. In Amerika zitten de dealing rooms al vol vrouwen.' (ING-bestuursvoorzitter Ewald Kist in: Jan Meeus en Wilco Dekker, 2000, p 25)

Maar beleid om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren en het vertrek van vrouwen uit de top te voorkomen, staat bij veel bedrijven nog in de kinderschoenen.

'Bij de aannames van nieuw personeel merken we dat vooral jongere moderne mannelijke managers expliciet een vrouw vragen, omdat die bijvoorbeeld er nog niet zijn binnen hun afdeling. Beleid ter voorkoming van het vertrek van vrouwen uit hogere functies kennen we niet echt. Er gaan niet zoveel vrouwen weg uit de organisatie. Althans dat denken we, er zijn geen cijfers over bekend.' (personeelsadviseur)

'Pas vorige week, dat was mijn laatste werkweek heb ik met een nieuwe manager gepraat en die heeft me gevraagd waarom ga je eigenlijk weg. Hij was de eerste. Niemand die zich dat afvroeg, of zich afvroeg hoe ze me zouden kunnen behouden voor de organisatie. Tenslotte heb ik toch meer dan 10 jaar uitstekend gepresteerd.' (manager MD, vertrekt binnenkort)

'Met de mond wel... Maar het is niet tot in de haarvaten van het bedrijf doorgedrongen.' (senior adviseur, vertrokken)

Het is van belang dat het topmanagement kiest voor een duidelijk beleid

'We hebben een nieuwe directeur Sociale Zaken in de directie en die wil begin volgend jaar een lijst met aanbevelingen, toegesneden op de organisatie om de doorstroom van vrouwen naar hogere functies te bevorderen. (...) Ik heb vooral behoefte aan handvatten voor beleid.' (personeelsadviseur)

Toch geeft de analyse van de redenen die ten grondslag liggen aan het voortijdig vertrek van vrouwen uit hogere posities duidelijke aanwijzingen voor het ontwikkelen van beleid dat zich richt op het voorkomen van de uitstroom van vrouwen.

Commitment, communicatie en duidelijk beleid top

Geen enkel plan van aanpak kan slagen, als het niet door de leiding wordt gedragen en uitgedragen. Het is van belang dat het topmanagement kiest voor een duidelijk beleid en de wenselijkheid van diversiteit of verbetering van het aandeel van vrouwen binnen de organisatie nadrukkelijk communiceert (zeepkist functie). Het commitment moet ook in verantwoordelijkheden worden vastgelegd. Zo heeft bijvoorbeeld British Telecom er voor gekozen om de verantwoordelijkheid voor hun genderbeleid te leggen bij één van de leden van de Raad van Bestuur. Voor een periode van drie jaar heeft deze manager als een van zijn taken uitvoering te (doen) geven aan het beleid ten aanzien van de verbetering van kansen voor vrouwen. De uitvoering van deze taak wordt jaarlijks besproken en beoordeeld, zodat vorderingen en problemen zichtbaar worden.

MD project op maat

Een aanbeveling is om een loopbaantraject te starten voor vrouwen. Het traject kan een pilot zijn voor organisaties die nog helemaal geen MD-beleid kennen of het kan ingepast worden in bestaand loopbaanbeleid voor vrouwen én mannen. Welke keuze ook wordt gemaakt, doel van het traject moet zijn vrouwen 'op te leiden' tot leidinggevende, uitgaande van de eisen die een organisatie stelt aan leidinggevendenden. De eerste stap in het traject bestaat uit het vaststellen van de competenties die van leidinggevendenden worden verwacht. Vervolgens wordt het vrouwelijk talent binnen de organisatie opgespoord en wordt een groep vrouwen geselecteerd die actief worden ondersteund in hun ontwikkeling tot leidinggevende.

Met een dergelijk traject wordt gewerkt aan het vergroten van het aandeel vrouwen in managementfuncties, maar door de reflectie op de eisen die aan leidinggevendenden worden gesteld, ook aan het veranderen van de cultuur van de organisatie.

Ondersteuning van vrouwen die al in een leidinggevende functie werken

'Als aanbeveling heb ik maar één ding: aandacht, aandacht, aandacht.' (managing partner)

Gezien de uitkomsten van het onderzoek naar vertrekredenen van vrouwen uit de top, is het zinvol om ondersteuning te bieden aan vrouwen die al werkzaam zijn in managementfuncties. In individuele gesprekken wordt gekeken of vrouwen belemmeringen ervaren en behoefte hebben aan ondersteuning. Op basis van de uitkomsten van de gesprekken wordt bekeken welk aanbod kan worden gedaan.

Ook wordt bekeken of de mogelijkheid bestaat dat vrouwelijke leidinggevenden delen van het hiervoor genoemde MD traject samen volgen met vrouwen die werken aan hun ontwikkeling tot leidinggevende, of bijvoorbeeld mentor kunnen zijn voor deze vrouwen.

'Wij hebben gemerkt dat vrouwen elkaar ook heel goed kunnen ondersteunen en elkaar weten te vinden vanuit een inhoudelijke invalshoek.' (managing partner)

Deeltijd en duobanen in hogere functies

Veel vrouwen willen geen leidinggevende functie als dit betekent dat ze fulltime of meer moeten werken. Bedrijven willen wel vrouwen in leidinggevende functies, maar alleen als ze zich fulltime beschikbaar stellen. Een van de twee zal moeten buigen, of er moet een aanvaardbaar compromis gevonden worden.

De mogelijkheid om werk te combineren met taken thuis geldt als een van de belangrijkste voorwaarden om te voorkomen dat vrouwen afhaken, het aandeel van vrouwen binnen de organisatie te verhogen en om er voor te zorgen dat meer vrouwen kunnen doorgroeien naar de hogere functies. Daarbij is in de eerste plaats van belang dat mensen niet worden beoordeeld op hun aanwezigheid maar op hun prestaties. Als dat het geval is kunnen medewerkers op meer flexibele wijze met hun werktijd omgaan, terwijl zij verantwoordelijk blijven voor hun prestaties.

In de tweede plaats zal een lans gebroken moeten worden voor het werken in deeltijd, ook in hogere functies. Daarover kunnen duidelijke afspraken gemaakt worden, bijvoorbeeld een minimum van vier dagen voor leidinggevende functies. Of toch vijf dagen, maar met de mogelijkheid om een deel van de tijd vanuit huis te werken. Veel organisaties zijn ook bang voor duobanen, maar dit is niet terecht. Evaluatie van het functioneren van leidinggevende in duobanen laat positieve resultaten zien.

Een medewerker of -ster die werk met andere verplichtingen wil combineren wordt niet automatisch gezien als iemand die minder toegewijd is aan het werk. Je zou het ook vanuit een andere invalshoek kunnen zien: wie fulltime tijd heeft voor het werk, verkeert niet alleen persoonlijk in een comfortabele positie, maar mist ook de ontwikkeling van competenties die het combineren van werk met andere taken met zich meebrengt.

Parallele carrièrelijnen: inhoudelijk specialistische functies

Er zijn verschillen in de loopbaanstrategieën van mannen en vrouwen. Mannen volgen vaker een carrièrestrategie, vrouwen zijn vaak meer op de inhoud van hun functie gericht. Degenen die een carrièrestrategie volgen zijn primair gericht op het bereiken van een zo hoog mogelijke leidinggevende functie. Degenen die een inhoudelijke strategie volgen zijn met name in de inhoud van hun functie geïnteresseerd. Vrouwelijke specialisten geven vaak aan dat zij hun plafond hebben bereikt. Zij komen veelal niet in aanmerking voor een leidinggevende functie maar ambiëren vaak zelf ook een dergelijke functie niet, omdat deze inhoudelijk niet aantrekkelijk genoeg is. Overwogen kan worden of er functies voor topspecialisten kunnen worden ontwikkeld. Op die manier kan zowel aan generalisten als aan specialisten binnen de organisatie een carrièreperspectief worden geboden.

Een voorbeeldfunctie voor andere vrouwen in de organisatie

Partnerproblematiek

Grosch, Koninklijke Ten Cate en Ericsson hebben het Career Center Twente (CCT) opgericht (Suzan Borst, 2000). Daarmee hebben ze een oplossing gevonden voor het probleem hooggekwalificeerd personeel aan te trekken. Want mensen accepteren niet zo gemakkelijk een baan aan de andere kant van het land, als de partner gesetteld is en in de nieuwe regio geen zicht heeft op een aantrekkelijke functie. Voorlopig is dit een probleem dat vooral vrouwen raakt, omdat het werk van de man maatgevend is. Maar alles wijst erop dat dit steeds meer een probleem van vrouwen én mannen gaat worden. Het Twentse CCT kan ingeschakeld worden om te helpen bij het zoeken naar een baan voor de partner in de regio, maar ook voor kinderopvang of een huis van kandidaat medewerkers.

Benoemen van vrouwen op hogere en zichtbare functies

Een organisatie die streeft naar een groter aandeel vrouwen in managementposities, moet zorgen voor zichtbare resultaten door ook daadwerkelijk meer vrouwen op hogere, zichtbare plaatsen te benoemen. Daarvoor kan gerekruteerd worden uit eigen gelederen, maar om een snelle doorbraak te realiseren kan het nodig zijn (ook) extern te rekruteren. Als vrouwen in hogere functies niet langer in een geïsoleerde positie zitten wordt ze minder onder de loep – of onder vuur – genomen en neemt de druk om zich te moeten bewijzen af. Bovendien vervullen zij een voorbeeldfunctie voor andere vrouwen in de organisatie en dat zal doorstroming van vrouwen bevorderen.

Daarnaast zal de aanwezigheid van een groter aandeel vrouwen automatisch bijdragen aan de verandering van de cultuur van de organisatie.

Creëren van massa in de aanloop

De focus van beleid op behoud, c.q. doorstroom van vrouwen in de organisatie mag nooit ten koste gaan van de instroom van vrouwen. Het blijft belangrijk om te zorgen voor voldoende ‘massa’ aan vrouwen in de aanloop. Het feit dat het voortijdig vertrekken van vrouwen uit de organisatie opvalt, is voor een deel ook het gevolg van het nog steeds relatief lage aandeel van vrouwen. Ze zijn als eenlingen meer in beeld en daarom valt het ook eerder op als ze vertrekken. Als er meer vrouwen doorstromen naar managementposities raakt men gewend aan het beeld van een vrouw in zo’n positie en wordt het ook minder bijzonder als ze de organisatie verlaten.

Beoordeling en promotie volgens objectieve criteria

Als de competenties die voor de organisatie van belang zijn benoemd worden kunnen medewerkers hierop geselecteerd en beoordeeld worden. Organisaties die belang hechten aan diversiteit brengen vaak naar voren dat dit samenhangt met de waarde die zij hechten aan de inbreng van ‘andere’ vaardigheden. Als kwaliteiten – die over het algemeen meer aan vrouwen dan aan mannen worden toegedicht – zoals teamgeest, coachend leidinggeven, participatief leidinggeven, groot aanpassingsvermogen, goed in het onderhouden van relaties, delen van macht, een invoelend en open houding – door de organisatie als belangrijk worden gezien en ook als zodanig benoemd worden, wordt het mogelijk de beoordeling van medewerkers te objectiveren. Het beroep manager krijgt dan een objectieve lading en is niet langer gebonden aan de van oudsher mannelijk normering.

Intern mentorschip

Om vrouwen te ondersteunen bij de ontwikkeling van hun loopbaanpad en te voorkomen dat ze uitstromen zou mentoring van vrouwen goede diensten kunnen bewijzen. Mentorship kent verschillende vormen, uitgezocht moet worden welke het best past bij de cultuur en manier van werken van een organisatie. Vrouwen en mannen die werkzaam zijn in hogere functies kunnen als mentor fungeren. Mentoren 'adopter' als het ware vrouwen en zien erop toe dat zij kansen krijgen aangeboden en gemotiveerd worden om kansen te benutten. Bovendien kan de mentor zorgen voor een entree in zijn (of haar) netwerken. Daarnaast is de mentor een aanspreekpunt wanneer zich problemen voordoen en hij of zij kan helpen bij het zoeken van oplossingen.

Het is immers de direct leidinggevende die bepaalt of medewerkers wel of niet doorstromen

Bewustwording

Inzicht in het aandeel van mannen en vrouwen in de organisatie, hun instroom, doorstroom en uitstroom, is een basisvoorwaarde voor organisaties die streven naar het verbeteren van de balans tussen mannen en vrouwen. En door regelmatig een 'gender audit' uit te voeren wordt inzicht verworven in de achtergronden van cijfermatige ontwikkelingen, zoals de belemmeringen die medewerkers ervaren of de houding van het management. Inzicht is nodig om te kunnen evalueren of ontwikkelde activiteiten hebben geleid tot de gewenste doelen en te kunnen bepalen of het beleid bijgesteld dient te worden.

Direct leidinggevend en mede verantwoordelijk maken

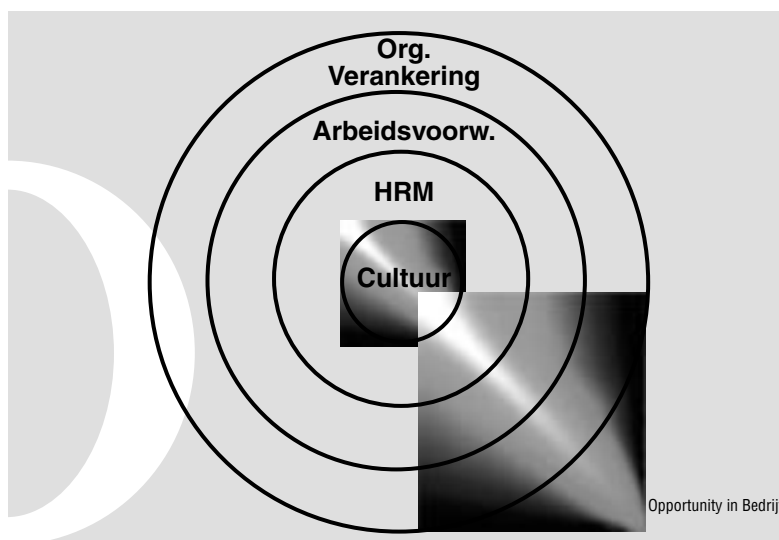
Bij de ontwikkeling van beleid moet altijd rekening worden gehouden met het feit, dat centraal geformuleerd beleid uitgevoerd moet worden door individuele managers binnen de organisatie. Juist op het gebied van diversiteitsbeleid, waar het gaat om tamelijk ongreepbare en vaak onbedoelde processen die ertoe leiden dat verschillen tussen mensen wel of juist niet gewaardeerd worden, is dit een belangrijke factor. Het is immers de direct leidinggevende die bepaalt of medewerkers wel of niet doorstromen.

Het is niet mogelijk om als organisatie meer invloed uit te oefenen op de balans tussen mannen en vrouwen, of de vertegenwoordiging van andere groepen binnen de organisatie, als men hiervoor afhankelijk is van het persoonlijke beleid van individuen.

Van individuele maatregelen naar coherent beleid: het Ringenmodel

Opportunity in Bedrijf biedt met het zogenaamde 'ringenmodel' organisaties een kapstok in het denken over balans en het ordenen van beleidsmaatregelen (Arita Fibbe en Monic Lansu, 1999). Ook de hiervoor beschreven maatregelen ten behoeve van het voorkomen van de uitstroom van vrouwen, kunnen in het model ondergebracht worden.

**Evenwichtige aanpak ten
behoefte van het voorkomen
van "regretted losses"**



Figuur: ringenmodel Opportunity in Bedrijf

- 1. In de eerste, buitenste ring vinden we maatregelen die zijn gericht op de organisatorische verankering van een personeelsbestand in balans, bijvoorbeeld door vast te leggen wie verantwoordelijkheid draagt voor resultaatgericht diversiteitsbeleid, door de direct leidinggevende te betrekken bij dit beleid, maar ook door te zorgen voor voldoende 'massa' aan vrouwen in de aanloop naar managementposities.*
- 2. De secundaire arbeidsvoorwaarden en voorzieningen die organisaties aan medewerkers bieden om het combineren van werk en privé te vergemakkelijken vormen de tweede ring. Hieronder vallen bijvoorbeeld het faciliteren van deeltijdarbeid en duobanen, ook in leidinggevende posities en het bieden van ondersteuning bij het organiseren van kinderopvang, of bij het zoeken van een baan voor de partner wanneer sprake is van verhuizing.*
- 3. In de derde ring vinden we allerlei activiteiten op het gebied van human resource management, zoals een Management Development Programma voor vrouwen of het bieden van ondersteuning aan vrouwen die al in een leidinggevende positie werken.*
- 4. In de kern horen maatregelen die zijn gericht op een cultuurverandering binnen organisaties, bijvoorbeeld door 'gender audits' uit te voeren en door het daadwerkelijk benoemen van vrouwen op zichtbare posities.
De 'hap' in de ringen maakt duidelijk dat de bedrijfscultuur van invloed is op de maatregelen die in de andere ringen worden genomen en op het effect dat ze kunnen hebben.*

De gedachte achter het ringenmodel is dat een aanpak waarbij vanuit de verschillende ringen wordt gewerkt, effectiever is dan een meer eenzijdige aanpak. Met het ringenmodel als hulpmiddel kan elke organisatie zoeken naar evenwichtige aanpak ten behoeve van het voorkomen van 'regretted losses'.

Literatuur

Bock, Bettina en Attie de Jong, *'Carrières van vrouwen en mannen'*. Juli 1994 Ministerie van Binnenlandse Zaken, Den Haag

Borst, Suzan, Claudia Zuiderwijk: *'We zijn een commercieel bedrijf, jongens'*. Avanta Magazine, jaargang 15:2000, nummer 10 p.43-45

Broek, A. van den, e.a. *'Naar andere tijden? Tijdsbesteding en tijdsordening in Nederland, 1975-1995.'* 1999 SCP/Elsevier, Den Haag.

Callens, I.G.Ph. e.a., *'Achter de coulissen'* Coaching als Managementinstrument nader bekeken. Juni 1999 Opportunity in Bedrijf, Amstelveen

Doorne-Huiskes, Anneke van en Cora de Olde, *'Carrières van vrouwen bij de rijksoverheid'*. Februari 1995 Ministerie van Binnenlandse Zaken, Den Haag

Doorne-Huiskes, J. van, *'Evenredig? Nog even niet! Normering participatie vrouwen in hogere functies bij de rijksdienst'*. Februari 1998 De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners, Utrecht

Fibbe, Arita en Monic Lansu, *'M/V in balans. Evenwichtige organisaties'*. 1999, Thema.

Henderikse, Wilma, *'Inspirerende initiatieven. Meer vrouwen in de techniek door activiteiten van bedrijven'*. December 1998 De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners, Utrecht

Henderikse, Wilma en Anneke van Doorne-Huiskes, *'Flexibel en bereikbaar. Voorbeelden van bedrijven die het bereikbaarheidsscenario in de praktijk hebben gebracht'*. Juni 2000 De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners, Utrecht

Henderikse, Wilma en Cora de Olde, *'De Koploperscollectie. Werk en zorg: voorbeelden van bedrijven'*. Juli 2000 De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners, Utrecht

Hezewijk, Jos van en Wil Thijssen, *Bazin boven baas*. De Volkskrant, 9 september 2000, , p 25

ICT-studiegroep Opportunity in Bedrijf, *'Concurreren met vrouwen'*. Oktober 1998 Opportunity in Bedrijf, Amsterdam

Inen, Jérôme, *'Deeltijd werkt niet'*. Intermediair, 18 maart 1999 35e jaargang nummer 11, p.135-137

Keizer, Myra, *'Acht stellingen over gender en professionaliteit'*. Raad voor de Volksgezondheid en Zorg in samenwerking met Tecena. In: *Gender en professionals in de gezondheidszorg.*, p. 10-33 Maart 2000, Zoetermeer

Keuzenkamp, Saskia, *'Toptelling 2000'*. Opportunity in Bedrijf/Toplink, Amstelveen

Kroon, Krista, *'Het talent: Carolien Nijhuis'*. Avanta Magazine jaargang 15:2000, nummer 9, p.11-13

- Lockhorn, Elisabeth, *'Een carrière en kinderen: leven op de handrem'*. Opzij jaargang 28: 2000, nummer 9 p.10-15
- Mandos Eva en Cornelis van der Werf, *'Balansmeter 1997'*. Oktober 1998 Opportunity in Bedrijf, Amsterdam
- Mandos, Eva en Cornelis van der Werf, *'Balansmeter 1998'*. Juni 1999 Opportunity in Bedrijf, Amsterdam
- Mandos, Eva, Marieke Vos en Cornelis van der Werf, *'Balansmeter 1999'*. Juni 2000 Opportunity in Bedrijf, Amstelveen
- Meeus, Jan en Wilco Dekker, *'Kist telt zijn knopen'*. De Volkskrant, 16 september 2000, p 25.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *'Nederland is toe aan nieuwe afspraken'*. April 2000 SZW, Den Haag
- Olde, Cora de, *'Een kwestie van balans'*. September 1999 Politie Friesland, Leeuwarden
- Olde, Cora de en Anja Willemsen, *'Vrouwelijk Managementtalent bij EZ: onderzoek naar kansen en knelpunten'*. Maart 2000 De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners, Utrecht
- Olde, Cora de en Esther Slinkman, *'Het glazen plafond'*. September 1999 Elsevier bedrijfsinformatie, 's-Gravenhage
- Oosterhout, Bart van en Evert de Vos, *'Ze bestaan! Moeders in de top'*. Intermediair, 12 oktober 2000 36e jaargang nummer 41, p.12-17
- Schoonebeek, Ben, *'Toptelling 2000: de uitslagen'*. OIB evenwichtig management volgens Opportunity in Bedrijf september 2000 p. 8-13
- Schutte, Astrid, *'De grote verdwijntruc'*. Avanta Magazine jaargang 15:2000, nummer 7, p. 52-54
- Stigter, Heleen en Sacha Bos, *'Het plafond bestaat helemaal niet, er zit alleen een dikke laag mannen'*. EIM in de markt, jaargang 9 2000 nummer 2, p.4-7

Naast bovengenoemde literatuur is gebruik gemaakt van niet openbaar gepubliceerde onderzoeksrapporten en verslagen, van bedrijven en organisaties die onderzoek hebben gedaan naar de loopbaanontwikkeling van hun medewerkers, of de balans tussen mannen en vrouwen binnen de organisatie.

Bijlage

Opzet van het onderzoek

Het onderzoek naar de achtergronden van 'regretted losses' is kwalitatief van aard, d.w.z. gericht op het verkrijgen van inzicht in de redenen van het voortijdig vertrekken van hoogopgeleide vrouwen uit arbeidsorganisaties. Vanuit dat inzicht worden aanbevelingen gedaan voor het voorkomen van het vertrek van vrouwen.

De probleemstelling van het onderzoek valt in de volgende vragen uiteen:

- Waarom vertrekken hoogopgeleide vrouwen voortijdig, d.w.z. eerder dan door de organisatie gewenst, uit de organisatie?
- Welke oorzaken liggen ten grondslag aan de geringe doorstroming van vrouwen naar topposities?
- Wat voorkomt voortijdig vertrek van hoogopgeleide vrouwen uit de organisatie?
- Wat stimuleert de doorstroming van vrouwen naar topposities?
- Op welke wijze kunnen organisaties zelf bijdragen aan een betere doorstroming van vrouwen naar hogere functies?

De aanpak

Over de oorzaken die ten grondslag liggen aan het voortijdig vertrek van vrouwen uit de organisatie is uit onderzoek al veel bekend. Hetzelfde geldt voor oorzaken die ten grondslag liggen aan de geringe doorstroming van vrouwen naar topposities. Daarom hebben wij voor het onderzoek naar de achtergronden van 'regretted losses' gebruik gemaakt van reeds beschikbare gegevens en een secundaire analyse op bestaande onderzoeksgegevens uitgevoerd.

Vervolgens hebben wij in vier grote bedrijven individuele interviews uitgevoerd met managers, vrouwen in hogere functies en met vrouwen die de organisatie recent hebben verlaten. In deze interviews is ingegaan op de houding van vrouwen ten aanzien van loopbaanontwikkeling, de stappen die zij tot nu toe hebben gezet, de problemen die zij hebben ervaren en de eventuele oplossingen die zij voor deze problemen hebben gevonden, c.q. de steun die zij hierbij wel of niet vanuit de organisatie hebben gekregen. Daarnaast zijn de resultaten van de secundaire analyse van bestaand onderzoek aan de respondenten voorgelegd.

Secundaire analyse van bestaand onderzoeksmateriaal

Voor de secundaire analyse is gebruik gemaakt van de gegevens van eerder verricht onderzoek naar factoren die een rol spelen bij de loopbaanontwikkeling van vrouwen en mannen, de werking van maatregelen die gericht zijn op de doorstroom van vrouwen naar hogere gezichtsbepalende functies, vertrekmotieven van vrouwen, knelpunten bij de ontwikkeling van vrouwelijk management talent. Daarnaast is gebruik gemaakt van de gegevens van onderzoek naar het 'glazen plafond', een inventarisatie van cijfers, literatuur en onderzoek met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top (Cora de Olde en Esther Slinkman, 1999).

Bij de secundaire analyse van bestaande onderzoeksresultaten richten wij ons op:

- de stand van zaken in Nederland met betrekking tot doorstroom van vrouwen naar hogere functies;
- analyse van bestaande (onderzoeks)literatuur voor het in kaart brengen van achtergronden van het ‘glazen plafond’ en mogelijkheden gericht op het doorbreken van de bestaande barrières naar de top, zowel nationaal als internationaal;
- factoren die een rol spelen bij de loopbaanontwikkeling van vrouwen en mannen;
- motieven voor vertrek van vrouwen (en mannen) die redelijk recent een organisatie hebben verlaten;
- de vraag welke factoren bepalend zijn voor succesvolle doorstroom binnen een organisatie;
- de vraag of het werken in een toppositie effecten heeft in de privésfeer. Verandert de verdeling van arbeid en zorg binnen huishoudens tussen partners wanneer de vrouw een topfunctie bekleedt en zo ja, hóe?

Bronnen secundaire analyse

De secundaire analyse is uitgevoerd op de data van onderzoeken die door de Jong & Van Doorne – Huiskes zijn uitgevoerd in opdracht van bedrijven en overheidsorganisaties. Deze onderzoeken betreffen de volgende onderwerpen:

- redenen van vertrek van vrouwen en mannen;
- belemmeringen die vrouwen binnen organisaties ervaren bij de doorstroom naar hogere functies;
- inventarisatie van mogelijkheden om de positie van vrouwen en de doorstroming naar topposities te verbeteren.

Voor de secundaire analyse is daarnaast gebruik van externe bronnen, waaronder projecten die door Opportunity in Bedrijf zijn uitgevoerd en interviews met toonaangevende vrouwen en mannen in tijdschriften.

Individuele interviews

Als toets op de resultaten van de secundaire analyse en ter verduidelijking ervan, zijn individuele vrije interviews uitgevoerd. De methode van het vrije interview, biedt de mogelijkheid om goed inzicht te krijgen in zowel de factoren die een rol spelen bij vertrek uit of doorstroom naar een toppositie, als de motivaties en overwegingen die een rol hebben gespeeld bij de keuzes die vrouwen maken binnen hun loopbaan en de gevolgen daarvan voor zowel de werk- als privésfeer. Uit de interviews citeren wij letterlijk ter illustratie en verduidelijking van de resultaten van de secundaire analyse.

