

MASCULINITEIT MET EEN FEMINIEN GEZICHT

Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming
van vrouwen naar managementfuncties

Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Prof. dr. Agneta H. Fischer
Dr. Patricia M. Rodriguez Mosquera
Dr. Krystyna Rojahn

Universiteit van Amsterdam
Programmagroep Sociale Psychologie
Roeterstraat 15
1018 WB Amsterdam

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inleiding	2
Hoofdstuk 1: Organisatiecultuur als verklarende factor voor het voortbestaan van het glazen plafond	5
Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet en methode	15
Hoofdstuk 3 Resultaten dienstverlenende organisatie	22
Hoofdstuk 4 Resultaten rijksoverheidsorganisatie	32
Hoofdstuk 5 Resultaten organisatie in de medische dienstverlening	42
Hoofdstuk 6 Resultaten organisatie uit de procesindustrie	50
Hoofdstuk 7 Resultaten organisatie uit het bank- en verzekeringswezen	59
Hoofdstuk 8 Een vergelijking tussen twee typen organisaties	68
Hoofdstuk 9 Conclusies	76
Literatuurlijst	
Appendix A	
Appendix B	

Voorwoord

Ondanks de nog steeds groeiende arbeidsdeelname van vrouwen, zijn zij anno 2000 nog steeds in minimale getale aanwezig in de hogere functies van organisaties. Het gaat in de meeste gevallen om percentages van tussen de 2 en de 20%. Men is er in het algemeen over eens dat dit een onwenselijke situatie is en dat er iets aan moet veranderen. De meningen zijn echter verdeeld over wat precies de oorzaken van het probleem zijn, en dus ook over hoe het aangepakt moet worden. Eén ding is echter duidelijk: het probleem is complex en er is niet één oorzaak, maar er zijn meerdere factoren die bijdragen tot de instandhouding van deze situatie.

In dit rapport wordt ingegaan op de rol van organisatiecultuur. Er wordt een overzicht gegeven van de literatuur en er wordt verslag gedaan van een grootschalig onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de onderrepresentatie van vrouwen aan de top. Het onderzoek is in 1999 geïnitieerd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. We hopen hiermee een bijdrage te kunnen leveren aan de analyse van het probleem van de geringe doorstroming van vrouwen naar hogere functies, zowel bij de overheid als het bedrijfsleven.

In het eerste hoofdstuk wordt een theoretisch raamwerk geschetst en wordt de literatuur besproken; in het tweede hoofdstuk wordt de methode beschreven. Daarna worden in de hoofdstukken 3 tot en met 7 de onderzoeken bij elk van de verschillende organisaties gerapporteerd. Elk van deze hoofdstukken kan als een op zichzelf staand stuk worden gelezen, zodat diegenen die alleen in één bepaalde organisatie zijn geïnteresseerd, zich kunnen beperken tot het betreffende hoofdstuk. Om die reden zit er ook enige overlap in deze hoofdstukken. In hoofdstuk 8 worden de resultaten van de verschillende organisaties met elkaar vergeleken en in het laatste hoofdstuk worden conclusies getrokken.

Tot slot een woord van dank, met name aan al diegenen binnen de betrokken organisaties die hulp hebben verleend bij het trekken van een steekproef van respondenten, maar ook aan de respondenten zelf die zo vriendelijk zijn geweest om de vragenlijst in te vullen en terug te sturen. Wij danken ook Margo Brouns, Hella van der Velde, Els Veenis, en Annelies van Vianen voor hun commentaar op het onderzoeksinstrument en op eerdere versies van dit rapport.

Amsterdam, 31-08-2000

HOOFDSTUK 1

Organisatiecultuur als verklarende factor voor het voortbestaan van het glazen plafond

Definitie en kenmerken

Cultuur wordt hier gedefinieerd als het samenspel van *waarden, opvattingen en sociale praktijken* in een organisatie. Cultuur wordt dus breder opgevat dan etnische achtergrond of socio-demografische kenmerken (zoals sekse of sociale klasse). In dit onderzoek hebben we ons gericht op die aspecten van cultuur waarvan we denken dat ze verantwoordelijk zijn voor de verticale sekse-segregatie in Nederlandse arbeidsorganisaties.

Organisatiecultuur levert een belangrijke bijdrage aan het goed functioneren van een organisatie. Door de werking van cultuur ontstaan er duidelijke verwachtingspatronen binnen een organisatie. Dit betekent dat werknemers weten wat er van hen verwacht wordt, en wat ze van anderen kunnen verwachten. Dit geldt niet alleen voor het soort werk, maar met name voor de manier waarop men taken verricht (bijvoorbeeld liever snel en flitsend, dan langzaam en doordacht) en voor de omgangsvormen met collega's en leidinggevenden (bijvoorbeeld, kunnen hogere managers gewoon worden aangesproken, of dient men via de secretaresse eerst een afspraak te maken). Ook kunnen er duidelijke verwachtingen bestaan over het type werknemer dat men hoog acht (bijvoorbeeld, liever een dominant en assertief iemand, dan een bescheiden iemand). Op grond van deze verwachtingspatronen worden nieuwe leden geselecteerd en gepromoveerd die binnen de organisatiecultuur passen, terwijl mensen die niet thuishoren in de organisatie worden afgewezen. Op die manier wordt een organisatiecultuur in stand gehouden.

Cultuur fungeert dus als bindmiddel tussen de verschillende leden van een organisatie. Het delen van waarden, opvattingen en sociale praktijken leidt tot identificatie met en betrokkenheid bij de doelen van de organisatie en derhalve tot betere prestaties. Het dynamisch proces van het instandhouden van organisatiecultuur is deels onbewust, en wordt ervaren als een vanzelfsprekendheid door de leden van een organisatie. Cultuur is daardoor veelal onzichtbaar en ongreepbaar voor de mensen die er onderdeel van uitmaken.

Box 1.1: Kenmerken en functies van organisatiecultuur

- ➔ Cultuur wordt gedeeld door de leden van een organisatie.
- ➔ Cultuur zorgt voor samenhang binnen de organisatie.
- ➔ Cultuur zorgt ervoor dat mensen zich 'thuis voelen' binnen de organisatie.
- ➔ Cultuur zorgt voor identificatie met de doelen van de organisatie.
- ➔ Cultuur zorgt voor de selectie van nieuwe leden in een organisatie.
- ➔ Cultuur opereert deels onbewust.

Sekse-kleuring van organisaties: een inventarisatie

Een belangrijk aspect van organisatieculturen is dat ze ‘sekse-gekleurd’ zijn. Deze term verwijst naar het feit dat mannen en vrouwen over het algemeen verschillende (machts)posities innemen en dat er verschillende verwachtingspatronen en gedragsregels voor beide seksen bestaan. De feministische literatuur over organisatiecultuur heeft dit sekse-gekleurde karakter van organisatieculturen steeds benadrukt (Gherardi, 1994; Maddock, 1999; Marshall, 1993; Sheppard, 1989). Een sekse-gekleurde organisatie is een organisatie waarin duidelijke denkbeelden bestaan over wat man-zijn en vrouw-zijn, ofwel masculiniteit en feminiteit, inhouden. De stereotiepe wijze waarop over vrouwen en mannen wordt gedacht in sekse-gekleurde organisaties leidt tot een duidelijke onderscheiding in zowel de functies die vrouwen en mannen vervullen als in de aan hen toegeschreven kenmerken en motieven binnen de organisatie. Zo bestaat er in veel organisaties bijvoorbeeld een sterke associatie tussen mannen en hoge, leidinggevende functies die veel status en macht met zich meebrengen, en tussen vrouwen en functies waarin communicatieve eigenschappen van groot belang worden geacht, zoals receptioniste of personeelsconsulent. Verder nemen mannen vaker publieke, zichtbare rollen op zich (zoals het houden van toespraken), terwijl vrouwen de minder zichtbare taken op zich lijken te nemen (zoals het plannen van een bijeenkomst).

Het sekse-gekleurde karakter van organisaties is een weerspiegeling van de bestaande maatschappelijke denkwijze over mannen en vrouwen. Zo worden in onze Westerse cultuur masculiniteit en feminiteit als dichotomieën beschouwd (Fischer & Jansz, 1995; Fischer & Manstead, 2000). Mannelijkheid wordt hierbij aan rationaliteit en autonomie gerelateerd, terwijl vrouwelijkheid met emotionaliteit en afhankelijkheid wordt geassocieerd. De dominante stereotiepe beeldvorming over vrouwen en mannen binnen organisaties heeft duidelijke wortels in deze maatschappelijke denkbeelden over de seksen. Verder is van belang dat deze oppositie een hiërarchische relatie tussen de seksen impliceert: masculiniteit is ‘superieur’ en feminiteit is hieraan ondergeschikt (Gherardi, 1994). Deze hiërarchische relatie zien we terug in organisaties.

De sekse-gekleurde cultuur van organisaties kan op verschillende manieren in kaart worden gebracht, bijvoorbeeld door het inventariseren van sekse-stereotiepe opvattingen van managers, of sekse-stereotiepe normen, waarden of praktijken die domineren in een bepaalde organisatie. We beginnen met een overzicht van onderzoek naar sekse-stereotiepe *attituden* van mannelijke managers omdat daar in het verleden het meeste onderzoek naar is verricht.

Attituden van mannelijke managers

Sommige auteurs hebben een classificatie van sekse-gekleurde organisaties gemaakt op basis van het type manager die de cultuur van een organisatie domineert (Gherardi, 1994; Kvanne &

Rasmussen, 1994; Maddock & Parkin, 1994). Deze auteurs associëren de mate waarin een organisatie sekse-gekleurd is met de manier waarop vrouwen binnen organisaties gestereotypeerd worden.

Kvande en Rasmussen (1994) bijvoorbeeld maken een onderscheid tussen vier typen mannelijke managers: ‘cavaliers’, ‘concurrenten’, ‘kameraden’, en ‘snelle stijgers’. Deze termen staan voor verschillende manieren om met vrouwelijke nieuwkomers en collega’s om te gaan. Onder ‘cavaliers’ vallen oudere managers met veel managementervaring die een beleefde, paternalistische en beschermende houding tegenover vrouwelijke medewerkers hebben. De ‘cavaliers’ hebben traditionele opvattingen over de rollen van vrouwen en mannen binnen organisaties en hebben daardoor moeite met vrouwen die managementfuncties bekleden. Vanwege deze traditionele overtuigingen over sekserollen worden vrouwen ook niet als gelijke of als concurrent gezien, maar vooral als ondergeschikte. ‘Concurrenten’ zijn mannen die aan het begin van hun carrière staan en die vrouwen als concurrenten voor hogere functies beschouwen. Door deze competitieve houding hebben de ‘concurrenten’ een negatieve attitude ten opzichte van beleid dat gelijke kansen voor beide seksen binnen organisaties stimuleert. Ze vatten zo’n beleid als discriminerend ten opzichte van mannen op. Verder hebben ze, zoals de ‘cavaliers’, traditionele attitudes omtrent de rollen van vrouwen en mannen binnen organisaties: ze zien de moederrol van vrouwen en het aan hen toegeschreven gebrek aan ambitie als de oorzaak voor hun ondergeschikte positie binnen organisaties.

De ‘kameraden’ en de ‘snelle stijgers’ hebben meer liberale attitudes tegenover vrouwen binnen organisaties. De ‘kameraden’ zijn jonge mannen die nog niet de ambitie hebben om door te stromen en deels daardoor een goede werkrelatie met hun vrouwelijke collega’s hebben. Ze hebben een voorkeur voor een gemengde seksesamenstelling van de groepen waarin ze werken. De ‘snelle stijgers’ zijn ervaren jonge managers of specialisten voor wie de komst van vrouwen binnen organisaties geen bedreiging vormt. Ze zijn zeker van hun professionele identiteit. Ze erkennen dat vrouwen minder kansen dan mannen hebben om door te stromen binnen organisaties en ze zijn van mening dat diversiteit in het management beter is voor het functioneren van organisaties.

Een andere, maar vergelijkbare classificatie van sekse-kleuring van organisaties is die van Maddock en Parkin (1994). Zij onderscheiden vier verschillende typen organisatieculturen: de cultuur van de herensociëteit, de machocultuur, de uitsluitingscultuur, en de pseudo-gelijkheids cultuur. De cultuur van de herensociëteit wordt gedomineerd door een type manager die overeenkomsten vertoont met de ‘cavalier’ van Kvande en Rasmussen (1994). In de cultuur van de herensociëteit worden de traditionele rollen van vrouwen als verzorgers en van mannen als kostwinners benadrukt. Managers hebben een paternalistische houding tegenover vrouwelijke

medewerkers. Deze cultuur is niet vijandig tegen vrouwen die zich in de traditionale rol schikken, maar wel tegen vrouwen die ambitieus zijn en willen doorstromen.

De machocultuur is een bevelcultuur en wordt in zeer hiërarchische organisaties, zoals militaire organisaties, gevonden. In dit type sekse-gekleurde organisatie wordt een scherp onderscheid gemaakt tussen de top en andere segmenten van de organisatie. Dit onderscheid is terug te zien in de omgangsvormen. In organisaties met een machocultuur bestaat er een duidelijk minachtende houding tegenover medewerkers die weinig macht binnen de organisatie hebben, zoals in het geval van vrouwelijke medewerkers.

Het derde type sekse-gekleurde cultuur van Maddock en Parkin is de uitsluitingscultuur. In organisaties met zo'n cultuur worden vrouwen vaak geïsoleerd van sociale relaties op de werkplek. Mannelijke medewerkers vormen een gesloten en hechte groep waarin sport en seks de centrale gespreksonderwerpen zijn. Macht van mannen wordt in dit type organisaties ook demonstratief geuit via non-verbaal gedrag (breeduit zitten), of verbaal gedrag (interrumperen, lang aan het woord zijn).

De filosofie van de pseudo-gelijkheids cultuur is dat de seksen gelijk zijn. Hoewel men discriminatie tegen vrouwen wil vermijden in dit type organisaties, leidt de nadruk op 'gelijkheid' echter vaak tot discriminatie. Dit komt omdat er geen rekening wordt gehouden met de vaak andere leefwereld van vrouwen en omdat er toch veelal traditionele opvattingen over de rol van vrouwen voortbestaan, ondanks de formele ideologie dat mannen en vrouwen gelijk zijn. Uit onderzoek bij twee grote organisaties, waaronder één in de banksector, kwam naar voren dat juist het gelijkheidsprincipe gebruikt kan worden om verschijningsvormen van sekse-ongelijkheid te verhullen (Benschop, 1996). Zo bleek bijvoorbeeld de inhoud van hogere functies vaak als sekse-neutraal gepresenteerd te worden, terwijl deze posities bij nader inzien een sterke masculiene connotatie bleken te hebben. Ook bleek dat hoewel verschillende afdelingen op het eerste gezicht sekse-neutraal leken, men op afdelingen die vooral door mannen bezet werden meer mogelijkheden had om contacten te leggen met anderen, waardoor ook promotiemogelijkheden vergroot werden. Ondanks het formele beleid omtrent de combinatie tussen betaalde en onbetaalde arbeid, liet de dagelijkse praktijk ook zien dat voltijds werken op hogere functies niet alleen vanzelfsprekend, maar ook de norm is. Wanneer vrouwen in het middenkader tijdelijk gebruik maakten van deeltijdaanstellingen om zorg en werk te combineren, kwamen zij vaak terecht in administratieve, 'dead-end' functies. Ook vrouwen die (nog) geen kinderen hadden, kregen te horen dat ze niet in dezelfde mate als mannen beschikbaar voor hogere functies beschouwd werden, omdat veelal impliciet verwacht werd dat zij op termijn wel kinderen zouden krijgen, in deeltijd zouden gaan werken, of zouden vertrekken. Kortom, ook in organisaties waarin het emancipatiebeleid hoog in het vaandel wordt gedragen, kan door de

impliciete masculiene invulling van hogere functies, arbeidsomstandigheden en allocatieprocessen de doorstroming van vrouwen belemmerd worden.

Nog een andere classificatie vergelijkbaar met die van Maddock en Parkin, wordt door Gherardi (1994) voorgesteld. Deze auteur maakt een algemene indeling tussen vriendelijke organisatieculturen, waarin vrouwen worden gezien als gasten of nieuwkomers, aan de ene kant en vijandige culturen, waarin vrouwen als indringers worden gezien, aan de andere kant. Gherardi legt de nadruk op de functie die de beschreven sekse-gekleurde attitudes heeft voor de professionele identiteit van mannelijke managers en mannelijke medewerkers in het algemeen. De toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen in het bedrijfsleven vormt een bedreiging voor de van oudsher bestaande associatie tussen de werkomgeving en de rol van de mannelijke kostwinner. De hierboven beschreven reacties op de aanwezigheid van vrouwen binnen organisaties kunnen dus ook gezien worden als (onbewuste) strategieën om met die aanwezigheid om te gaan en de mannelijke professionele identiteit te beschermen.

De hierboven beschreven classificaties van sekse-gekleurde culturen zijn ontwikkeld op basis van enkele observaties van een aantal organisaties. Er is echter geen systematisch empirisch onderzoek gedaan naar de validiteit van dergelijke indelingen, noch naar de relatie tussen type organisatiecultuur en de positie van vrouwen in de betreffende cultuur. Deze classificaties geven bovendien geen verklaring waarom de geringe doorstroming van vrouwen zo'n hardnekkig verschijnsel is. Het glazen plafond verdwijnt immers niet op het moment dat er een manager met meer liberale attitudes ten tonele verschijnt. Verondersteld kan worden dat het sekse-gekleurde karakter van organisatieculturen dus niet alleen te maken heeft met de expliciete attitudes van mannelijke managers maar, nog belangrijker, met de *vanzelfsprekende normen en waarden* die binnen organisaties heersen. Dit betekent dat hoewel een manager een positieve attitude ten opzichte van de rollen van vrouwen kan hebben (zoals de 'snelle stijgers' in de classificatie van Kvanne en Rasmussen), *andere* waarden en normen binnen de organisatie kunnen domineren en deze kunnen meer doorslaggevend voor de positie van vrouwen zijn. De volgende paragraaf neemt eerst de verschillende normen en waarden die organisatieculturen kunnen kenmerken onder de loep. Daarna zal worden ingegaan op de vraag hoe organisatieculturen zichzelf steeds reproduceren.

Masculiene en feminiene normen en waarden

Organisatieculturen worden in de literatuur ook beschreven in termen van stereotiepe masculiene en feminiene dimensies (Hofstede, 1980, 1998; Quin, 1988; Schein, 1985). Zo heeft Quin (1988) op basis van verschillende indelingen en onderzoeken in de arbeids- en organisatiepsychologie een onderscheid gemaakt tussen een 'human relations' cultuur en een

‘rational-goal’ cultuur. In een ‘human relations’ cultuur ligt de nadruk op de menselijke ontwikkeling, het aangaan van goede samenwerkingsverbanden, en aandacht voor menselijke relaties. In de ‘rational goal’ cultuur daarentegen wordt de nadruk gelegd op het leveren van prestaties en het halen van productiedoelen. Een dergelijke indeling van dimensies van organisatieculturen is ook door Schein (1985) gemaakt. Schein onderscheidde de ‘macht en prestatie’ cultuur en de ‘steun en rol’ cultuur. De dimensies van zowel Quin als Schein vertonen een grote overeenkomst met stereotiepe masculiene en feminiene normen en waarden in de Westerse cultuur.

Box 1.3: ‘Masculiene’ en ‘feminiene’ dimensies van organisatieculturen	
<u>Masculiene normen en waarden</u>	<u>Feminiene normen en waarden</u>
Individualisme	Collectivisme
Competitie	Collegialiteit
Belang van materiële beloning	Belang van positieve feedback
Hoge prestatiedruk	Belang van persoonlijke ontplooiing
Grote tijdsinzet, aanwezigheid	Belang van werk-privé balans
Belang van status, hiërarchie	Participatie in besluitvorming
Taboe op emotionaliteit, kwetsbaarheid	Expressie en delen van emoties

Stereotiepe masculiene normen en waarden zoals onafhankelijkheid, rationaliteit of competitie komen overeen met de ‘rationele doel’ cultuur van Quin en de ‘macht en prestatie’ cultuur van Schein. Stereotiepe feminiene normen en waarden daarentegen leggen de nadruk op verbondenheid en respect voor wederzijdse afhankelijkheid en komen overeen met de ‘menselijke relatie’ cultuur van Quin en de ‘steun en rol’ cultuur van Schein.

Behalve de normen en waarden die direct samenhangen met de verwachtingen die een organisatie stelt aan haar medewerkers (bv. grote inzet), en met de onderlinge verhoudingen (bv. collegialiteit), onderscheiden we ook normen die betrekking hebben op het emotioneel klimaat binnen de organisatie, namelijk het ‘taboe op emotionaliteit’ versus ‘de openheid ten opzichte van emoties’. Deze normen en waarden reflecteren verschillende manieren van emotiemanagement. Er bestaat een masculien en een feminien emotiemanagement (Fischer, 1998). Een masculien emotiemanagement benadrukt het instrumenteel inzetten van emoties: Emoties zijn dan alleen relevant als ze een positieve invloed hebben op de productiviteit van de organisatie, zoals bijvoorbeeld het strategische gebruik van positieve emoties om klantvriendelijkheid te bevorderen. Verder zouden emoties die status en macht bekrachtigen, zoals trots of boosheid, geuit worden omdat ze aan de norm van het instrumenteel inzetten van emoties voldoen. Emoties die kwetsbaarheid of afhankelijkheid verraden, daarentegen, zoals gevoelens van schuld of onzekerheid, zijn niet toegestaan in een masculiene cultuur. Een

feminiën emotiemanagement wordt gekenmerkt door het toelaten van emoties die juist de betrokkenheid met de ander versterken of onderkennen, zoals het delen van persoonlijke zorgen en twijfels. De manier waarop men met emoties omgaat en welke emoties de onderlinge relaties typeren vormt het emotioneel klimaat van een organisatie.

Samengevat legt men in een masculiene cultuur de nadruk op het bereiken van de primaire doelen van de organisatie, op traditionele machtsverhoudingen en opvattingen over mannen- en vrouwenrollen, terwijl men in een feminiene cultuur meer gericht is op de mens in de organisatie en de gelijkheid tussen mannen en vrouwen.

In de literatuur over organisatiecultuur en de doorstroming van vrouwen wordt gesuggereerd dat de meeste organisaties als masculien getypeerd kunnen worden in de zin dat masculiene waarden en normen de cultuur van de organisatie overheersen (zie bijvoorbeeld Marshall, 1993). Er is echter nooit vergelijkend onderzoek verricht naar cultuurverschillen tussen organisaties waar vrouwen wel of niet in hogere functies zitten. Het is dus een empirische vraag of er verschillen in cultuur bestaan in organisaties die onderling verschillen in de dikte van het glazen plafond, zoals bijvoorbeeld commercieel georiënteerde, industriële bedrijven en overheidsinstanties (de Olde & Slinkman, 1999). Om de rol van organisatiecultuur in het voortbestaan van het glazen plafond precieser te kunnen vaststellen, zou dus een vergelijking gemaakt moeten worden tussen organisaties waarin relatief veel vrouwen werken en organisaties waarin relatief minder vrouwen in hogere posities werken.

De reproductie van masculiene organisatieculturen

De vraag is of er verschillen bestaan tussen masculiene en feminiene culturen in de invloed die ze uitoefenen op de loopbaanmogelijkheden van vrouwen en mannen. In de literatuur wordt er verondersteld dat een masculiene organisatiecultuur gunstiger is voor de carrière van mannen dan voor de carrière van vrouwen omdat (1) meer mannen dan vrouwen zich aangetrokken voelen tot een masculiene cultuur (zelf-selectie), (2) leden van masculiene organisatieculturen geneigd zijn om individuen te selecteren die bij de cultuur van de organisatie passen, d.w.z. mannen (externe selectie).

1. *Zelf-selectie: Cultuurvoorkeuren van mannen en vrouwen.* Organisationsculturen worden onder andere in stand gehouden via zelf-selectie: individuen creëren actief hun eigen werkomgeving. Dit proces van zelf-selectie wordt beschreven in het ASA-model (Schneider, 1987). Het ASA-model houdt drie processen in die de dominante cultuur van de organisatie blijven reproduceren: ‘aantrekking’, een bepaald type mensen wordt aangetrokken tot een organisatie of afdeling; ‘selectie’, een bepaald type mensen wordt geselecteerd door een organisatie, en ‘afstoting’, een bepaald type mensen dat niet in een organisatie thuishoort wordt afgestoten. Bij het solliciteren naar een functie in een organisatie maakt het individu een

impliciete vergelijking tussen zijn/haar eigen cultuurvoorkeuren en de cultuur van de organisatie. Op deze manier worden mensen aangetrokken tot organisaties waarin ze verwachten zich ‘thuis te voelen’. Als een kandidaat voor een functie aangesteld wordt, vindt een periode van aanpassing plaats. Als de persoon zelf, of de organisatie ontevreden is, zullen er stappen worden genomen om de organisatie te (laten) verlaten.

Het mechanisme van zelf-selectie impliceert dat vrouwen die zich niet thuis voelen in een masculiene organisatiecultuur naar een werkomgeving zullen zoeken waarin masculiene normen en waarden minder nadrukkelijk aanwezig zijn. Dit betekent dat vrouwen die voor een minder masculiene cultuur kiezen weinig mogelijkheden hebben om de top te bereiken, omdat ze verwachten daar geconfronteerd te zullen worden met een cultuur die ze niet aantrekkelijk vinden. Eerder onderzoek heeft inmiddels aangetoond dat er inderdaad sekseverschillen bestaan in cultuurvoorkeuren (van Vianen & Fischer, 1999): Vrouwen hebben een geringere voorkeur voor prestatiegerichte normen en waarden in vergelijking met mannen. Dit sekse-verschil werd zowel bij universitaire studenten, als bij nieuwkomers en niet-leidinggevenden in arbeidsorganisaties gevonden. Wanneer een organisatiecultuur echter door zelf-selectie in stand wordt gehouden, zou dit moeten betekenen dat vrouwen in leidinggevende posities een meer mannelijke organisatiecultuur prefereren en in die zin dus niet afwijken van hun mannelijke collega's.

2. *Externe selectie: De organisatiecultuur als uitsluitingsmechanisme.* Naast zelf-selectie wordt organisatiecultuur ook gereproduceerd door externe selectie. Dit mechanisme is vanaf de jaren 70 onderwerp geweest van honderden onderzoeken onder managers in het middenkader van organisaties. Hierbij ging het vooral om de volgende vragen: 1) Bestaan er vooroordelen ten opzichte van vrouwelijke leiders? (2) Hanteren vrouwen een andere manier van leidinggeven dan mannen en leidt dit tot een negatievere beoordeling?

Een eerste antwoord op deze vragen kwam van onderzoek waarbij de kenmerken die managers aan een succesvol leider toeschrijven vergeleken werd met de stereotiepe beelden over vrouwen en mannen die deze managers hadden. Het resultaat kan kort samengevat worden met de slogan: ‘Think manager, think male’. Een succesvol manager wordt vooral in termen van stereotiep mannelijke eigenschappen beschreven (Heilman, Block, Martell & Simon, 1989; Schein, Mueller & Jacobson, 1989; Schein, 1973, 1975). Uit onderzoek naar effectief leiderschap bleek echter dat het succesvol vervullen van een leidinggevende functie niet alleen stereotiep mannelijke eigenschappen behelst, maar zowel taakgericht als persoonsgericht handelen vereist (Yukl, 1994). Dat betekent dat succesvolle managers goed met mensen moeten kunnen omgaan (stereotiep vrouwelijk), maar ook goed mensen moeten kunnen sturen en dirigeren (stereotiep mannelijk).

De vraag is echter in hoeverre dit stereotype over de succesvolle leider de beoordelingen van vrouwelijke leiders negatief beïnvloedt. Dit blijkt inderdaad het geval te zijn, hoewel niet altijd en overal (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992). In een overzicht van tientallen onderzoeken naar beoordelingen van managers blijkt dat vrouwelijke managers in het algemeen negatiever werden beoordeeld dan mannen, maar dit geldt met name in door mannen gedomineerde organisaties, en vooral wanneer vrouwen een mannelijke manier van leidinggeven (directief of autocratisch) hadden. Een verklaring hiervoor zou kunnen liggen in het feit dat mannen en vrouwen op een verschillende manier leidinggeven en dat dit met name tot uitdrukking zou komen in door mannen gedomineerde organisaties. Uit onderzoek naar leiderschapsstijlen (Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Steven, Karau & Makhijani, 1995) blijken over het algemeen geen verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke managers met betrekking tot het taakgericht of persoonsgericht handelen, of de effectiviteit waarmee leiding wordt gegeven.

Wanneer men echter kijkt naar het type organisatie waarin de leidinggevende werkt, komen er wel sekseverschillen naar voren. Vrouwen zijn taakgerichter en worden effectiever gevonden in organisaties waarin traditioneel meer vrouwen werken (bv. onderwijsinstellingen, dienstverlening) en mannen zijn taakgerichter en worden als effectiever beoordeeld in organisaties waarin traditioneel meer mannen werken (het leger, industrie). Een mogelijke interpretatie van deze resultaten is dat vrouwen zich meer thuis voelen en daarom beter presteren in traditioneel vrouwelijke dan in traditioneel mannelijke organisaties. De negatievere beoordelingen van vrouwen in door mannen gedomineerde organisaties is dus waarschijnlijk het gevolg van een wisselwerking tussen leidinggevend gedrag van vrouwen dat minder goed past in de organisatiecultuur en vooroordelen van managers die denken dat vrouwen minder competente leidinggevendenden zijn.

Ook in Nederland is onderzoek verricht naar de vaak onzichtbare werking van sekse stereotiepe praktijken die de horizontale en verticale sekse-segregatie in organisaties in stand houdt. Seksestereotypering van taken, functies en vacatures (Jong, 1985; Tijdens, 1989; Vianen, 1987) zorgt ervoor dat mannen meer gestimuleerd worden om zich actief op te stellen ten aanzien van banen met betere promotiemogelijkheden. Op grond van al deze studies kan geconcludeerd worden dat vrouwen in het nadeel zijn in organisaties waarin vooral mannen werken en waarin de managersrol haast uitsluitend in masculiene termen gedefinieerd wordt. Dat betekent dat het uitsluitingsmechanisme sterker wordt naarmate een organisatie meer wordt gedomineerd door mannen.

Een andere, wellicht meer subtielere manier van externe selectie vindt plaats middels uitsluiting uit netwerken, bijvoorbeeld dat van de leidinggevende. De aard van de relatie met de leidinggevende lijkt dus van belang in het selectieproces: als iemand een centrale positie heeft in

het netwerk van de leidinggevende, en bijvoorbeeld als vertrouwenspersoon wordt gezien, zijn de kansen groter dat deze persoon promotie maakt dan wanneer de ondergeschikte één van de velen is. Naarmate de vertrouwensrelatie tussen leidinggevende en medewerker beter is, zijn er ook grotere kansen op promotie. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat vrouwen vaak een minder prominente positie in het netwerk van hun leidinggevende innemen dan mannen.

Conclusies

Een masculiene organisatiecultuur kan op verschillende manieren worden blootgelegd:

- aanwezigheid van sekse-stereotiepe attitudes van mannelijke managers.
- dominantie van taakgerichte of masculiene normen ten koste van mensgerichte of feminiene normen en waarden in een organisatie
- dominantie van een meer masculien emotiemanagement
- een gesloten of onveilig werkklimaat

Hoewel veelvuldig als uitgangspunt gehanteerd, is de veronderstelling dat organisatieculturen masculien zijn, weinig specifiek en niet systematisch onderzocht. Er zijn verschillende manieren waarop masculiniteit tot uitdrukking kan komen, en de vraag is welke aspecten van masculiniteit de zwakke positie van vrouwen in de hogere regionen van organisaties verklaart.

Organisatiecultuur wordt in stand gehouden middels processen van zelf-selectie en externe selectie. Zelf-selectie impliceert dat vrouwen die zich niet thuis voelen in mannelijke organisatieculturen zullen zoeken naar functies binnen een minder masculiene cultuur. Externe selectie impliceert dat die individuen worden geselecteerd die eigenschappen en gedragingen vertonen die passen in de bestaande cultuur.

Als organisatiecultuur een (zelf)selecterende rol speelt in het voortbestaan van het glazen plafond, betekent dit dat (1) met name de top van organisaties door een mannelijke cultuur gekarakteriseerd kan worden, en (2) vrouwen in het middenkader of de subtop zich in mindere mate dan mannen op dat niveau aangetrokken voelen tot die mannelijke topcultuur.

Hoofdstuk 2

Onderzoeksopzet en methode

De volgende vragen vormen de leidraad van het huidige onderzoek:

1. Hoe kunnen topculturen van verschillende Nederlandse organisaties gekarakteriseerd worden? Hierbij gaat het om masculiene en feminiene normen en waarden, idealen rond leiderschap, het emotioneel klimaat, relaties met medewerkers, en de eigenschappen van de huidige topmanagers.
2. Zijn er verschillen tussen culturen van organisaties waar relatief veel dan wel relatief weinig vrouwen hoge posities bezetten?
3. Als cultuur een (zelf)-selecterende factor is in de geringe doorstroming van vrouwen naar de top, zijn er dan verschillen tussen topmanagers en medewerkers in de subtop, of het hogere middenkader in hun voorkeuren of eigenschappen?
4. In hoeverre voelen vrouwen zich belemmerd door of juist aangetrokken tot bepaalde aspecten van de topcultuur?

Steekproef van organisaties

Er werd in dit onderzoek een indeling gemaakt naar *twee typen* organisaties: organisaties die van oudsher meer vrouwen aantrekken, zoals de zorg, en organisaties die van oudsher door mannen gedomineerd worden, zoals de technische sector. In totaal waren er 5 organisaties bij dit onderzoek betrokken, waarvan er drie in het eerste type vallen en 2 in het tweede type organisaties. Deze organisaties komen uit de volgende sectoren: *type I*: overheid (rijksoverheid) en dienstverlening (uitzendbureau, zorginstelling); *type II*: commercieel/industriële (procesindustrie), en het bank- en verzekeringswezen (bank).

Steekproef van respondenten

Er werd onderscheid gemaakt naar twee groepen respondenten binnen elke organisatie: topmanagers en mensen op het midden- of subtop niveau, de zogenaamde ‘potentials’. De topmanagers hadden allen functies aan de top van de betrokken organisaties. Met ‘potentials’ wordt hier bedoeld op mannelijke en vrouwelijke medewerkers die potentieel in de toekomst leidinggevende functies op topniveau kunnen uitoefenen. Dit onderscheid tussen beide groepen is gemaakt om enerzijds de topcultuur in de organisaties te kunnen beschrijven en anderzijds de vraag te kunnen beantwoorden in hoeverre de ambities van vrouwelijke (of mannelijke) ‘potentials’ samenhangen met de organisatiecultuur. In Tabel 2.1 staan enkele gegevens over de respondenten uit dit onderzoek.

Tabel 2.1 Overzicht van de respondenten in de steekproef

Organisaties	1	2	3	4	5
<u>Top</u>					
Respons	58%	45%	45%	47%	49%
Aantal vrouwen	19	6	3	2	4
Aantal mannen	62	48	0	49	42
Gemiddelde leeftijd	40	50	46	48	51
Percentage mannen met kinderen	85.5%	91.7%	--	93.9%	100%
Percentage vrouwen met kinderen	42.1%	100%	--	0%	50%
<u>Midden</u>					
Respons	60%	35%	53%	45%	48%
Aantal vrouwen	142	21	6	19	39
Aantal mannen	64	56	2	110	144
Gemiddelde leeftijd	34	46	54	43	43
Percentage mannen met kinderen	45.3%	73.2%	--	80%	77.8%
Percentage vrouwen met kinderen	27.5%	71.4%	--	47.7%	23.1%

1=dienstverlenende organisatie; 2=rijksoverheidsinstelling; 3=zorginstelling; 4=industrie; 5=bank

Dit overzicht laat zien dat de respons over het algemeen redelijk is: bijna de helft van de respondenten hebben na één verzoek gereageerd. Het geringe aantal vrouwen in de top is een afspiegeling van de realiteit, en heeft dus niets met een scheve steekproeftrekking te maken. Als we kijken naar het percentage respondenten dat kinderen heeft, valt op dat vrouwen minder vaak kinderen hebben dan mannen. Dit bevestigt het idee dat het voor vrouwen met kinderen moeilijker is om door te stromen naar hogere functies dan voor mannen met kinderen.

Onderzoeksmateriaal

Organisatiecultuur is onderzocht met behulp van een vragenlijst, de zogeheten ‘cultuurbarometer’ (van Vianen & Fischer, 1999). Deze is in eerder onderzoek gebruikt en valide en betrouwbaar bevonden. Er zijn twee vragenlijsten gemaakt: één voor topmanagers en één voor ‘potentials’. Over alle cultuurelementen die geïnventariseerd zijn in hoofdstuk 1 zijn in de vragenlijsten vragen gesteld. Hieronder wordt de inhoud van de vragenlijst beschreven.

Cultuurbarometer voor topmanagers (zie ook Appendix A)

Bij de beschrijving van de vragenlijst gebruiken we voor het gemak de labels ‘masculien’ en ‘feminien’. Deze termen zijn echter in de vragenlijst niet gebruikt.

Deel 1: Masculiene en feminiene normen en waarden. Respondenten werd gevraagd om aan te geven hoe belangrijk ze feminiene en masculiene normen en waarden binnen hun organisatie

vinden (zie Box 2.1). Respondenten konden hun antwoord geven op een 7-puntsschaal, lopend van ‘heel onbelangrijk’ (1) tot ‘heel belangrijk’ (7).

Box 2.1. Clusters van feminiene en masculiene normen en waarden

‘Feminiene’ normen en waarden

Positieve feedback verwijst naar het belang van expliciete en duidelijke feedback van leidinggevendenden over de goede prestaties van hun medewerkers (bv. door complimenten).

Collegialiteit refereert aan het belang van een sfeer van loyaliteit en saamhorigheid op de werkplek.

Participatie impliceert het belang dat iedereen meedenkt in de besluitvorming.

Ontplooiing houdt in dat men het belangrijk vindt dat medewerkers zich maximaal kunnen ontwikkelen.

Werk-privé balans benadrukt het zoeken naar oplossingen voor eventuele problemen van medewerkers in de combinatie werk en zorg.

‘Masculiene’ normen en waarden

Beloning verwijst naar het belang van een duidelijke relatie tussen prestaties en materiële beloning.

Competitie impliceert het belang van een sfeer van competitie, d.w.z. dat medewerkers ‘de beste’ willen zijn.

Inzet houdt in dat men het belangrijk vindt dat er grote inzet is en dat overwerk normaal wordt gevonden.

Prestratiedruk verwijst naar het belang van het stellen van grote eisen aan medewerkers en van het leveren van prestaties.

Hierarchie benadrukt het verschil in status tussen leidinggevendenden en ondergeschikten.

Aanwezigheid impliceert een duidelijke associatie tussen de aanwezigheid van medewerkers op de werkplek en het leveren van goed werk.

Deel 2: Leiderschapsidealen. Aan de managers werd gevraagd om aan te geven (1) wat de belangrijkste eigenschappen zijn die een potential *moet hebben* om te kunnen doorstromen in de organisatie. Men werd gevraagd om de 5 belangrijkste eigenschappen te kiezen uit een lijst van eigenschappen. De lijst bevatte zowel stereotiep masculiene als stereotiep feminiene eigenschappen (zie Box 2.2).

Box 2.2. Eigenschappen voor ideale leidinggevende

Feminiene eigenschappen

Attent, begrijpend, bescheiden, coöperatief, emotioneel, gevoelig, hartelijk, kwetsbaar, ijverig, nieuwsgierig, sociaal, spontaan, tactvol.

Masculiene eigenschappen

Ambitieuw, charismatisch, dominant, efficiënt, geestig, joviaal, moedig, nonchalant,

onafhankelijk, ondernemend, opstandig, wilskrachtig, zelfverzekerd.

Deel 3: Emotioneel klimaat. Managers werd ten eerste gevraagd om aan te geven in hoeverre het uiten van een aantal emoties hun imago als leidinggevende negatief of positief zou beïnvloeden. Er werden zowel emoties die status of macht benadrukken (bijv. trots, boosheid) als emoties die afhankelijkheid of kwetsbaarheid benadrukken (bijv. twijfel, schaamte) gepresenteerd. Respondenten konden hun antwoord geven op een 7-puntsschaal, lopend van ‘heel negatief’ (1) tot ‘heel positief’ (7). In de tweede plaats werd hen gevraagd de sfeer binnen hun afdeling te beschrijven middels een aantal woord-paren (warm-koud, langzaam-snel, plezierig-onplezierig, open-gesloten, makkelijk-moeilijk, met elkaar-ieder voor zich, veilig-onveilig).

Deel 4. Waargenomen kansen van vrouwen binnen de organisatie. Er werd een aantal vragen gesteld over de opvattingen van de respondenten inzake de doorstroming van vrouwen naar de top van hun organisatie (zie Box 2.3).

Box 2.3. Vragen over waargenomen kansen voor vrouwen binnen de organisatie

1. Denkt u dat vrouwen dezelfde kansen hebben als mannen om een leidinggevende functie te bekleden in uw organisatie? (1=mannen meer kans, 5=vrouwen meer kans).
2. Denkt u dat het aantrekkelijk is voor vrouwen om in de top van uw organisatie te werken? (1=helemaal niet, 5=zeer zeker).
3. Wordt het werk van mannen en vrouwen in uw organisatie gelijk gewaardeerd? (1=werk mannen meer, 5=werk vrouwen meer).
4. Wordt er in uw organisatie beleid ontwikkeld voor een betere doorstroming van vrouwen naar leidinggevende functies? (1=helemaal niet, 5=zeer zeker).

Deel 5. Zelfbeschrijving. Het volgende deel van de vragenlijst bestond uit een lijst van zowel stereotiep masculine als stereotiep feminiene eigenschappen (zie Box 2.4). Aan de managers werd gevraagd om aan te geven in hoeverre de gegeven eigenschappen op henzelf van toepassing zijn op een 5-puntsschaal, lopend van ‘niet van toepassing’ (1) tot ‘zeer van toepassing’ (5).

Box 2.4. Eigenschappen voor zelfbeschrijving

Feminiene eigenschappen

Afhankelijk, attent, begrijpend, bescheiden, besluiteloos, coöperatief, emotioneel, gevoelig, hartelijk, ijverig, kwetsbaar, lichtgeraakt, nieuwsgierig, romantisch, sentimenteel, sociaal, spontaan, tactvol, zorgzaam.

Masculiene eigenschappen

Ambitieux, avontuurlijk, charismatisch, cynisch, dominant, efficiënt, geestig, handig, joviaal, moedig, nonchalant, onafhankelijk, ondernemend, opstandig, technisch, wilskrachtig, zelfverzekerd.

Cultuurbarometer voor de 'potentials' (subtop of hogere middenkader)(zie Appendix B)

De vragenlijst voor respondenten van het hogere middenkader was inhoudelijk bijna gelijk aan de cultuurbarometer voor de topmanagers. Een belangrijke bijkomende vraag was echter in hoeverre vrouwen belemmerd zouden worden door specifieke aspecten van de organisatiecultuur (bijvoorbeeld de competitieve sfeer). Daarom werden aan de 'potentials' ook vragen over de volgende onderwerpen gesteld:

- Aan respondenten werd gevraagd zowel hun eigen cultuurvoorkeuren als de cultuurvoorkeuren van de *leiding van hun organisatie* omtrent masculiene en feminiene normen en waarden aan te geven. Dit laatste werd gevraagd omdat negatieve verwachtingen over eventuele toekomstige functies mensen ervan kan weerhouden om een dergelijke functie te ambiëren.
- Ambities en motieven in verband met de doorstroming naar topmanagementfuncties (zie Box 2.5). In concreto werd de respondent gevraagd in hoeverre een reeks uitspraken op hem/haar zelf van toepassing is. Respondenten konden hun antwoord geven op een 7-puntsschaal, van 'helemaal niet van toepassing' (1) tot 'heel erg van toepassing' (7).

Box 2.5. Uitspraken over ambities en motieven

Zelfvertrouwen:

Ik behoor tot de groep mensen die op den duur geschikt is voor een topfunctie in deze organisatie.

Ik verwacht een volgende stap naar een (hogere) leidinggevende functie aan te kunnen.

Carrière-intentie:

Ik wil een opleiding gaan volgen of extra ervaring opdoen om mijn promotiekansen te vergroten.

Ik wil in de nabije toekomst een (hogere) leidinggevende functie bekleden.

- Om die verwachtingen van mannen en vrouwen verder te onderzoeken, werd in aanvulling hierop ook gevraagd naar de redenen die de respondenten zouden hebben om een hoge(re) leidinggevende functie binnen hun organisatie te weigeren, dan wel aan te nemen (zie Box 2.6). Respondenten konden hun antwoord geven op een 7-puntsschaal, lopend van 'zeker geen reden' (1) tot 'zeker wel een reden' (7).

Box 2.6. Redenen om een hoge(re) leidinggevende functie te weigeren of aan te nemen

Redenen om zo'n functie te weigeren:

minder vrije tijd; minder vrije tijd voor zorgtaken thuis;

teveel stress; te hoge werkdruk; te hoge eisen; te competitieve sfeer;
angst het niet aan te kunnen; te weinig beloning;
minder leuke collega's.

Redenen om zo'n functie aan te nemen:

meer status; meer verantwoordelijkheid; meer invloed;
meer geld;
leukere functie;
leukere collega's;
Verdere ontplooiing.

- 'Potentials' werd ook gevraagd een oordeel over de relatie met hun huidige leidinggevende te geven aan de hand van een aantal beweringen. Deze drukken de volgende aspecten van de relatie uit: taakgerichte ondersteuning, emotionele ondersteuning, tevredenheid, en taakdelegatie (zie Box 2.7). Respondenten konden hun antwoord geven op een 7-puntsschaal van 'helemaal niet' (1) tot 'zeer zeker' (7).

Box 2.7. Beweringen over werkrelatie met huidige leidinggevende.

Taakgerichte ondersteuning verwijst naar de mate waarin de respondent voelt dat hij/zij een goede werkrelatie met de leidinggevende heeft. Voorbeelditems zijn "Ik kan erop rekenen dat mijn leidinggevende voor mij opkomt als dat nodig is", "Mijn leidinggevende zou zijn/haar invloed aanwenden als dat mij in mijn werk zou helpen", en "Ik heb een goede werkrelatie met mijn leidinggevende".

Emotionele ondersteuning heeft betrekking op de onderlinge verstandhouding en het wederzijds vertrouwen dat men in elkaar heeft. Voorbeelden "Ik praat met mijn leidinggevende over twijfels die ik heb", of "Mijn leidinggevende neemt mij regelmatig in vertrouwen".

Tevredenheid verwijst naar de tevredenheid van de leidinggevende met het functioneren van de respondent. Voorbeelden hiervan zijn "Mijn leidinggevende is tevreden over mijn functioneren", of "Mijn huidige leidinggevende heeft mij wel eens gezegd dat ik over leidinggevende capaciteiten beschik".

Taakdelegatie heeft betrekking op de mate waarin de leidinggevende taken delegeert naar zijn/haar ondergeschikten. Voorbeelden hiervan zijn "Ik vertegenwoordig mijn leidinggevende op vergaderingen of naar buiten toe", "Ik vervang mijn leidinggevende als hij/zij verhinderd is".

- Er werden aan respondenten in het middenkader geen vragen gesteld over leiderschapsidealen en de invloed van emoties op het imago als leidinggevende.

Procedure

Er werd eerst contact met die organisaties opgenomen die voldeden aan de criteria die eerder zijn genoemd. De organisatie selecteerde vervolgens zelf de respondenten voor beide groepen. De vragenlijst werd per post opgestuurd en vergezeld van een brief waarin zeer algemeen het doel van het onderzoek werd uitgelegd. Vanzelfsprekend werd hierbij niets over eventuele verschillen tussen mannen en vrouwen en de doorstroming naar hogere functies gezegd. De ingevulde vragenlijsten konden in een antwoordenvolp worden teruggestuurd naar de Universiteit van Amsterdam.

HOOFDSTUK 3

Resultaten Dienstverlenende Organisatie

Het betreft hier een grote landelijke organisatie in de dienstverlenende sector. De organisatie heeft vestigingen over het hele land. De respondenten uit het topmanagement zijn senior en districtsmanagers en topmanagers van het landelijk kantoor. Het topmanagement bestaat voor 19% uit vrouwen. De ‘potentials’ worden gevormd door de vestigings- en overige managers.

Topkader

Normen en waarden

Op basis van eerder onderzoek naar organisatiecultuur zijn er 11 verschillende clusters van normen en waarden samengesteld. Vijf van deze clusters representeren typisch feminiene normen en waarden en de overige 6 clusters representeren typisch masculiene normen en waarden (zie Box 2.1, bladzijde 16).

In Tabel 3.1 staan de gemiddelden van de feminiene en masculiene normen en waarden, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke topmanagers. Hieruit blijkt dat er sterke overeenkomsten bestaan in de cultuurvoorkeuren van mannelijke en vrouwelijke respondenten. De kleine verschillen tussen de gemiddelden van vrouwelijke en mannelijke respondenten blijken na statistische toetsing niet significant. Als we kijken naar de laatste kolom van Tabel 3.1, die de rangorde van de verschillende feminiene en masculiene normen en waarden aangeeft, zien we dat de feminiene normen en waarden belangrijker worden gevonden dan de masculiene normen en waarden. Positieve feedback, participatie en ontplooiing staan op de voorgrond. Wat betreft de masculiene normen en waarden worden beloning, prestatie en competitie het belangrijkste gevonden.

Tabel 3.1. Gemiddeld belang van feminiene en masculiene normen en waarden in het topkader

	<u>Mannen</u> (62)	<u>Vrouwen</u> (19)	<u>Totaal</u> (81)	<u>Rangorde</u>
<i>Collegialiteit</i>	5.94	6.26	6.02	4
<i>Ontplooiing</i>	6.30	6.50	6.34	3
<i>Participatie</i>	6.29	6.66	6.37	2
<i>Positieve feedback</i>	6.39	6.61	6.44	1
<i>Werk/privé balans</i>	5.53	5.39	5.50	5
‘Feminien’ totaal	6.09	6.28	6.13	
<i>Aanwezigheid</i>	3.75	3.42	3.67	9
<i>Beloning</i>	5.21	4.74	5.10	6
<i>Competitie</i>	4.54	4.29	4.48	8
<i>Hierarchie</i>	3.12	2.55	2.96	11

<i>Inzet</i>	3.37	3.66	3.44	10
<i>Prestatiedruk</i>	5.03	4.89	5.00	7
'Masculien' totaal	4.17	3.89	4.11	

1=heel onbelangrijk, 7=heel belangrijk.

Leiderschapsidealen

Omdat we verwachten dat leiderschapsidealen nauw verbonden zijn met stereotiep masculiene eigenschappen hebben we topmanagers gevraagd de ideale eigenschappen voor leidinggevende te selecteren. Respondenten werd gevraagd vijf persoonlijkheidseigenschappen uit een lijst te kiezen die een 'potential', d.w.z. iemand die potentieel een hoge leidinggevende functie kan vervullen binnen hun organisatie, volgens hen moet hebben. Tevens werd gevraagd deze vijf gekozen eigenschappen in volgorde van belangrijkheid aan te geven. De lijst met eigenschappen die aan de respondenten werd voorgelegd bevatte zowel stereotiep feminiene als stereotiep masculiene eigenschappen (zie Box 2.2, bladzijde 16).

Er waren geen verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke topmanagers. Gemiddeld worden feminiene eigenschappen 1.26 keer genoemd en masculiene eigenschappen 3.72. De meest voorkomende masculiene eigenschappen zijn ondernemend, ambitieus en charismatisch. De meest genoemde feminiene eigenschap is sociaal. Dit betekent dat eigenschappen die stereotiep masculien zijn, en vaak aan mannen worden toegeschreven, gezien worden als de belangrijkste eigenschappen die een 'potential' moet hebben.

Emotioneel klimaat

Uiting van emotie en het imago van leidinggevende

Aan respondenten werd gevraagd in hoeverre ze denken dan hun imago als leidinggevende negatief of positief zou worden beïnvloed door het uiten van een aantal emoties. De lijst van emoties die aan respondenten werd voorgelegd omvatte zowel emoties en gevoelens die een masculien of instrumenteel emotiemanagement uitdrukken als emoties en gevoelens die een feminiem emotiemanagement benadrukken. Een masculien emotiemanagement legt de nadruk op emoties die status en macht bekrachtigen (bv. trots of gevoelens van zelfverzekerdheid), terwijl een feminiem emotiemanagement wordt gekenmerkt door het toelaten van emoties die juist de betrokkenheid met de ander versterken (bv. schaamte of het delen van twijfels).

In Tabel 3.2 staan de gemiddelden voor alle emoties en gevoelens, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten. Hoewel er kleine verschillen bestaan tussen de gemiddelden voor vrouwelijke en mannelijke respondenten blijken deze verschillen na statistische toetsing verwaarloosbaar. Uit de totaal gemiddelden kan geconcludeerd worden dat de uiting van enthousiasme, zelfverzekering en trots door het topkader als positief voor het imago als leidinggevende beoordeeld wordt. Daarentegen worden emoties die kwetsbaarheid verraden, zoals faalangst en frustratie, als negatief voor het imago als leidinggevende beoordeeld.

Tabel 3.2. Gemiddelde beoordeling van emoties en gevoelens voor het imago als leidinggevende

	<u>Mannen</u> (62)	<u>Vrouwen</u> (19)	<u>Totaal</u> (81)
<i>Enthousiasme</i>	6.64	6.57	6.61
<i>Zelfverzekering</i>	6.21	6.44	6.26
<i>Trots</i>	5.68	5.61	5.66
<i>Teleurstelling</i>	4.42	4.67	4.47
<i>Boosheid</i>	3.77	4.00	3.82
<i>Irritatie</i>	3.18	2.89	3.11
<i>Twijfel</i>	3.58	3.94	3.66
<i>Onzekerheid</i>	3.35	3.61	3.41
<i>Schaamte</i>	3.26	2.78	3.15
<i>Spanning</i>	3.05	3.11	3.06
<i>Frustratie</i>	2.75	2.44	2.68
<i>Faalangst</i>	1.95	1.78	1.91

1=heel negatief voor het imago als leidinggevende, 7=heel positief voor het imago als leidinggevende.

Sfeer binnen het topkader

Om het emotionele klimaat binnen het topkader verder te kunnen beschrijven, hebben we ook aan de managers gevraagd de sfeer binnen hun afdeling te beschrijven aan de hand van een aantal woord-paren. In Tabel 3.3 staan de gemiddelden voor deze adjectieven, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten.

Tabel 3.3. Sfeer binnen het topkader

	<u>Mannen</u> (62)	<u>Vrouwen</u> (19)	<u>Totaal</u> (81)
--	--------------------	---------------------	--------------------

<i>Warm (1) - koud (7)</i>	2.79	2.84	2.80
<i>Plezierig (1) – onplezierig (7)</i>	2.69	2.32	2.60
<i>Open (1) - gesloten (7)</i>	2.74	2.16	2.60
<i>Makkelijk (1) – moeilijk (7)</i>	3.55	3.00	3.42
<i>Met elkaar (1) - Ieder voor zich (7)</i>	3.07	3.16	3.09
<i>Veilig (1) - onveilig (7)</i>	2.77	2.47	2.70
<i>Langzaam (1) – snel (7)</i>	4.68	5.42	4.85

Punt 4 van de antwoordschalen verwijst naar ‘geen van beide’.

Na statistische toetsing bleken er geen sekseverschillen in de beschrijving van de sfeer binnen het topkader naar voren te komen. De sfeer binnen het topkader wordt door zowel mannelijke als vrouwelijke topmanagers beschreven als tamelijk warm, snel, plezierig, open, veilig, en een beetje ‘makkelijk’ en ‘met elkaar’. Met andere woorden, de sfeer binnen het topkader wordt als vrij positief ervaren.

Waargenomen kansen van vrouwen binnen de organisatie

We hebben het topkader ook gevraagd hun mening te geven over de positie van vrouwen en mannen binnen hun organisatie (zie Box 2.3, bladzijde 17). Er werd een algemene maat van attitudes ten opzichte van de positie van mannen en vrouwen binnen de organisatie berekend waarbij een lage score betekent dat men van mening is dat vrouwen weinig kansen hebben en een hoge score dat men denkt dat vrouwen veel kansen hebben. Na statistische toetsing bleek dat mannelijke respondenten (2.40) de kansen van vrouwen binnen de organisatie positiever beoordelen dan vrouwelijke respondenten (2.64).

Zelfbeschrijving van topmanagers

We hebben respondenten gevraagd aan te geven op een lijst van 36 eigenschappen, die zij op zichzelf van toepassing vonden. De betreffende lijst van eigenschappen betreft een in eerder onderzoek gevalideerde lijst met zowel stereotiep feminiene als masculiene eigenschappen (zie Box 2.4, bladzijde 17). We hebben hiernaar gevraagd, omdat we verwachten dat cultuurvoorkeuren samenhangen met iemands sekse-identiteit, namelijk hoe ‘masculien’ of ‘feminien’ iemand zich ziet.

Tabel 3.4 toont de gemiddelde scores van de feminiene en masculiene eigenschappen voor mannen en vrouwen.

Tabel 3.4. Zelfbeschrijving in termen van feminiene en masculiene eigenschappen

	<u>Mannen</u> (62)	<u>Vrouwen</u> (19)	<u>Totaal</u> (81)
<i>Masculiene eigenschappen</i>	3.56	3.59	3.57
<i>Feminiene eigenschappen</i>	3.34	3.46	3.35

1=niet van toepassing, 5=zeer van toepassing.

Na statistische toetsing bleken er geen sekseverschillen in zelfbeschrijving te zijn. De topmanagers beschrijven zichzelf zowel in termen van masculiene als feminiene eigenschappen. De meest genoemde eigenschappen waarmee deze topmanagers zichzelf beschreven zijn ijverig, ambitieus, begrijpend, coöperatief, nieuwsgierig, ondernemend, onafhankelijk en sociaal.

Hogere middenkader

Normen en waarden

Mannelijke en vrouwelijke respondenten in het middenkader werd ook gevraagd hun voorkeuren voor feminiene en masculiene normen en waarden aan te geven. Daarnaast wilden we nagaan of mannen en vrouwen wellicht een ander beeld hebben van de organisatiecultuur in het topkader dan de cultuur die zelf zouden prefereren en die het topkader zelf prefereert. We hebben daarom ook gevraagd naar wat zij dachten dat de top van de organisatie belangrijke normen en waarden zou vinden.

Tabel 3.5 toont de gemiddelden voor de feminiene en masculiene normen en waarden, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten. Uit de totaal gemiddelden komt net als bij het topkader naar voren dat respondenten uit het hogere middenkader feminiene normen en waarden belangrijker vinden dan masculiene normen en waarden.

Tabel 3.5. Gemiddeld belang van feminiene en masculiene normen en waarden

	Wat vind ik zelf belangrijk?			Wat vindt leiding belangrijk?		
	Mannen (64)	Vrouwen (142)	Totaal (206)	Mannen (64)	Vrouwen (142)	Totaal (206)
<i>Collegialiteit</i>	6.18	6.32	6.28 (4)	5.47	5.31	5.36 (4)
<i>Ontplooiing</i>	6.29	6.51	6.44 (3)	5.48	5.51	5.50 (1)
<i>Participatie</i>	6.42	6.56	6.51 (2)	5.23	5.43	5.37 (3)
<i>Positieve feedback</i>	6.53	6.66	6.62 (1)	5.19	5.16	5.17 (5)
<i>Werk-privé balans</i>	5.08	5.45*	5.33 (5)	3.19	3.17	3.18 (11)
'Feminien' totaal	6.10	6.30	6.24	4.91	4.92	4.92
<i>Aanwezigheid</i>	3.64	3.22*	4.46 (8)	4.93	4.96	4.95 (6)
<i>Beloning</i>	5.28	4.99*	5.08 (6)	3.22	3.52	3.42 (8)
<i>Competitie</i>	4.80	4.29**	4.45 (9)	4.51	4.45	4.47 (7)
<i>Hierarchie</i>	3.32	2.98	3.08 (10)	4.13	4.00	4.04 (10)
<i>Inzet</i>	2.98	2.97	2.97 (11)	4.16	4.25	4.26 (9)
<i>Prestatiedruk</i>	4.96	4.70	4.78 (7)	5.31	5.41	5.38 (2)
'Masculien' totaal	4.23	4.06	4.11 4.38	4.42	4.41	

1=heel onbelangrijk, 7=heel belangrijk. De getallen tussen haakjes in de totaalkolommen verwijzen naar de rangorde van de betreffende waarden. * statistisch verschil ($p = .05$); ** groot statistisch verschil ($p < .01$).

Na statistische toetsing blijken de volgende verschillen tussen gemiddelden.

Verschillen tussen mannen en vrouwen:

- Mannelijke respondenten vinden aanwezigheid, beloning, en competitie belangrijker dan vrouwelijke respondenten.
- Vrouwelijke respondenten vinden de balans privé-werk belangrijker dan mannelijke respondenten.

Verschillen tussen top en hogere middenkader:

- Zowel mannelijke als vrouwelijke ‘potentials’ hechten zelf meer waarde aan beloning, maar ook aan positieve feedback, collegialiteit, participatie, ontplooiing, en werk-privé balans dan dat zij denken dat de leiding van hun organisatie doet.
- Zowel mannelijke als vrouwelijke ‘potentials’ denken dat de leiding van hun organisatie inzet, prestatie, hiërarchie en aanwezigheid belangrijker vindt in vergelijking met wat men zelf vindt.
- Bij vrouwelijke ‘potentials’ is er een grotere discrepantie tussen wat zij zelf aan mannelijk waarden prefereren en wat zij denken dat de leiding van hun organisatie prefereert, met name op het terrein van beloning en aanwezigheid op de werkplek. De eigen preferenties van mannen komen meer overeen met wat zij denken dat de top belangrijk vindt.

Er bestaat dus een discrepantie tussen eigen cultuurvoorkeuren en het beeld dat de respondenten hebben over de cultuur aan de top: ‘potentials’ denken dat de cultuur aan de top van hun organisatie minder feminien is dan wat ze zelf belangrijk vinden. Het is van belang te constateren dat deze discrepantie groter is voor vrouwen dan voor mannen, met name als het gaat om een aantal mannelijke waarden.

Emotioneel klimaat

Om het emotionele klimaat binnen het middenkader te beschrijven hebben we aan respondenten gevraagd de sfeer binnen hun afdeling te beschrijven aan de hand van een aantal schalen met adjectieven.

In Tabel 3.6 staan de gemiddelden voor de betreffende adjectieven die de sfeer in het hogere middenkader beschrijven, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten.

Tabel 3.6. Sfeer binnen het middenkader

	<u>Mannen</u> (64)	<u>Vrouwen</u> (142)	<u>Totaal</u> (206)
<i>Warm (1) - koud (7)</i>	2.71	2.56	2.61
<i>Plezierig (1) – onplezierig (7)</i>	2.47	2.38	2.41
<i>Open (1) - gesloten (7)</i>	2.62	2.39	2.46
<i>Makkelijk (1) – moelijk (7)</i>	3.54	3.24	3.33
<i>Met elkaar (1) - ieder voor zich (7)</i>	2.95	2.94	2.94
<i>Veilig (1) - onveilig (7)</i>	2.76	2.57	2.63
<i>Langzaam (1) – snel (7)</i>	4.91	4.95	4.94

Na statistische toetsing blijken er geen sekseverschillen in de beschrijving van de sfeer in het middenkader te bestaan. In overeenkomst met de beschrijving van de sfeer binnen het topkader wordt de sfeer binnen het middenkader, door zowel mannelijke als vrouwelijke respondenten, beschreven als tamelijk warm, snel, plezierig, open, ‘met elkaar’, veilig, en een beetje ‘makkelijk’. Kortom, de sfeer binnen het middenkader wordt als positief ervaren.

Waargenomen kansen voor vrouwen binnen de organisatie

We hebben ook aan respondenten van het middenkader gevraagd hun mening te geven over de positie van vrouwen en mannen binnen hun organisatie. Na statistische toetsing bleek dat vrouwelijke respondenten (2.63) meer dan mannelijke respondenten (3.02) vinden dat mannen iets meer kansen hebben dan vrouwen om een leidinggevende functie binnen de organisatie te bekleden.

Verwachtingen en intenties om hoger op te komen

De geringe doorstroming van vrouwen naar leidinggevende functies heeft wellicht iets te maken met de carrière-intenties die mannen en vrouwen hebben en de kansen die ze voor zichzelf weggelegd zien om hoger op te komen. We hebben daarom een aantal beweringen over ambities en motieven aan respondenten voorgelegd en hen gevraagd aan te geven in hoeverre ze deze beweringen op zichzelf van toepassing vinden (zie Box 2.5, bladzijde 18).

In Tabel 3.7 staan de gemiddelden voor zelfvertrouwen en carrière-intentie voor zowel mannen als vrouwen.

Tabel 3.7. Gemiddelden voor zelfvertrouwen en carrière-intentie

	<u>Mannen</u> (64)	<u>Vrouwen</u> (142)	<u>Totaal</u> (206)
<i>Zelfvertrouwen</i>	5.42	4.06***	4.48
<i>Carrière-intentie</i>	5.30	4.31***	4.62

1=helemaal niet van toepassing, 7= heel erg van toepassing. *** Zeer groot statistisch verschil ($p < .001$).

Na statistische toetsing blijken dat er verschillen in gemiddelden tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten zijn. Mannelijke respondenten zien zichzelf meer dan vrouwelijke respondenten als daadwerkelijke ‘potentials’ voor een hoge leidinggevende functie binnen hun organisatie, en ze hebben eveneens meer zelfvertrouwen in hun eigen leidinggevende capaciteiten. Dit betekent onder andere dat mannelijke respondenten meer bereid zijn om stappen te ondernemen om hun promotiekansen te vergroten, zoals bijvoorbeeld het volgen van een opleiding.

Daarnaast hebben we gevraagd naar de redenen die de respondenten zouden hebben om een hoge(re) leidinggevende functie binnen hun organisatie te weigeren dan wel aan te nemen wanneer hen die aangeboden zou worden. Tabel 3.8 toont de gemiddelden voor de verschillende redenen. De belangrijkste redenen voor zowel mannen als vrouwen om een leidinggevende functie te weigeren zijn minder vrije tijd, minder tijd voor zorgtaken en te weinig beloning. Echter, significante sekseverschillen laten zien dat vrouwelijke respondenten eerder dan mannelijke respondenten een hoge(re) leidinggevende functie zouden weigeren vanwege verwachtingen over een te competitieve sfeer en de angst het niet aan te kunnen. Mannelijke respondenten daarentegen zouden eerder dan vrouwelijke respondenten een hoge(re) leidinggevende functie weigeren vanwege te weinig beloning, en aannemen indien zo’n functie meer geld, meer status en meer invloed met zich meebrengt.

Tabel 3.8. Redenen om een hoge(re) leidinggevende functie te weigeren of aan te nemen

	<u>Mannen</u> (64)	<u>Vrouwen</u> (142)	<u>Totaal</u> (206)
Redenen om te weigeren			
<i>Minder tijd voor zorgtaken thuis</i>	4.51	4.78	4.70
<i>Minder vrije tijd</i>	4.80	5.09	5.00
<i>Te veel stress</i>	3.53	3.89	3.78
<i>Te hoge werkdruk</i>	3.61	3.65	3.63
<i>Te hoge eisen</i>	3.00	3.55	3.37
<i>Te competitieve sfeer</i>	2.66	3.51**	3.24
<i>Angst het niet aan te kunnen</i>	2.25	2.79*	2.62
<i>Te weinig beloning</i>	5.31	4.76	4.93
<i>Minder leuke collega's</i>	3.70	3.54	3.59
Redenen om aan te nemen			
<i>Meer status</i>	3.51	2.72**	2.97
<i>Meer invloed</i>	5.95	5.39*	5.56
<i>Meer geld</i>	5.64	5.06*	5.24
<i>Meer verantwoordelijkheid</i>	5.80	5.46	5.56
<i>Leukere collega's</i>	4.34	4.63	4.54
<i>Leukere functie</i>	5.91	6.16	6.08
<i>Verdere ontplooiing</i>	6.55	6.52	6.53

* statistisch verschil ($p < .05$); ** groot statistisch verschil ($p < .01$).

Werkrelatie met huidige leidinggevende

De carrière-intenties van personeelsleden in het middenkader zouden wellicht ook te maken kunnen hebben met de mate waarin ze aangemoedigd worden door hun huidige leidinggevende, en met de professionele relatie die ze met hun leidinggevende hebben. We hebben aan respondenten gevraagd een oordeel over de relatie met hun huidige leidinggevende te geven aan de hand van een aantal beweringen. Deze drukken de volgende aspecten van de relatie uit: taakgerichte ondersteuning, emotionele ondersteuning, tevredenheid, en taakdelegatie (zie Box 2.7, bladzijde 19).

In Tabel 3.9 staan de gemiddelden voor deze vier clusters van variabelen naar sekse van de respondent. Na statistische toetsing blijken de kleine verschillen in de gemiddelden voor vrouwelijke en mannelijke respondenten niet significant te zijn. Uit de totaal gemiddelden kan geconcludeerd worden dat personeelsleden in het middenkader van deze organisatie vrij tevreden zijn met hun huidige leidinggevende.

Tabel 3.9. Gemiddelden voor oordelen over de relatie met huidige leidinggevende

	<u>Mannen</u> (64)	<u>Vrouwen</u> (142)	<u>Totaal</u> (206)
--	--------------------	----------------------	---------------------

<i>Taakgerichte ondersteuning</i>	4.94	5.05	5.01
<i>Emotionele ondersteuning</i>	4.90	5.03	4.99
<i>Tevredenheid</i>	4.75	4.52	4.59
<i>Taakdelegatie</i>	4.42	4.09	4.19

1=helemaal niet van toepassing, 7=zeer van toepassing.

Zelfbeschrijving van ‘potentials’

We hebben aan respondenten van het middenkader ook gevraagd aan te geven op een lijst van 36 stereotiep feminiene en masculiene eigenschappen welke zij op zichzelf van toepassing vonden. De lijst van eigenschappen was dezelfde als degene die voorgelegd werd aan het topkader.

Tabel 3.10 toont de gemiddelde scores voor feminiene en masculiene eigenschappen naar sekse van de respondent.

Tabel 3.10. Zelfbeschrijvingen van ‘potentials’

	<u>Mannen</u> (64)	<u>Vrouwen</u> (142)	<u>Totaal</u> (206)
<i>Masculiene eigenschappen</i>	3.80	3.53***	3.61
<i>Feminiene eigenschappen</i>	3.38	3.61***	3.54

1=niet van toepassing, 5=zeer van toepassing. *** Zeer groot statistisch verschil ($p < .001$).

In tegenstelling tot de zelfbeschrijving van personeelsleden binnen het topkader, bestaan er wel sekseverschillen in zelfbeschrijvingen binnen het middenkader: Vrouwelijke respondenten beschrijven zichzelf meer aan de hand van feminiene eigenschappen dan mannelijke respondenten, zoals attent, hartelijk en emotioneel, terwijl mannelijke respondenten zichzelf als meer masculien beschrijven dan vrouwelijke respondenten, bijvoorbeeld als charismatisch, en moedig. Het verschil met de managers in het topkader is dat op dit middenniveau mannen zichzelf als mannelijker en vrouwen als vrouwelijker beschrijven.

Samenvatting en conclusies

Uit de analyses van de organisatie in de dienstverlenende sector kunnen we het volgende concluderen:

- Mannelijke en vrouwelijke topmanagers verschillen niet of nauwelijks in hun cultuurvoorkeuren, eigenschappen, en opvattingen over het ideale leiderschap. Onafhankelijk en vindt feminiene waarden, zoals positieve feedback, collegialiteit, participatie, en ontplooiing belangrijker dan masculiene waarden. De sfeer aan de top, maar ook in het middenkader wordt als positief omschreven.
- Deze grotere nadruk op feminiene waarden is niet op alle terreinen aanwezig: men heeft een duidelijke voorkeur voor een masculiene leidinggevende. Een ideale leider moet mannelijke

eigenschappen hebben, positieve, 'sterke' emoties tonen (enthousiasme, zelfverzekerdheid, trots) en 'zwakke' emoties onderdrukken (faalangst, frustratie, spanning, schaamte, en onzekerheid).

- In het hogere middenkader zijn wel sekseverschillen in cultuurvoorkeuren gevonden: mannen vinden aanwezigheid, competitie en beloning belangrijker dan vrouwen en vrouwen vinden een goede balans tussen privé en werk belangrijker. Bij vrouwen vinden we dan ook een grotere discrepantie tussen hun eigen waardering van mannelijke waarden en de waardering die zij denken dat de top van hun organisatie heeft. We komen hier in het laatste hoofdstuk op terug.

Ook beschrijven mannen zich meer met behulp van masculiene eigenschappen en vrouwen meer aan de hand van feminiene eigenschappen. Dit betekent dat er inderdaad (zelf)selectie plaatsvindt in die zin dat deze sekseverschillen min of meer verdwenen zijn aan de top van de organisatie.

- Vergeleken met mannen, hebben vrouwen minder zelfvertrouwen en rapporteren ze minder intentie om een hogere positie te ambiëren. De relatief geringere carrière-intentie van vrouwen in het hogere middenkader van deze organisatie kan verklaard worden door de negatievere verwachtingen over het klimaat aan de top, hun grotere faalangst en de minder sterke aanwezigheid van een aantal stereotiep mannelijke eigenschappen, zoals charisma, ambitie en ondernemingszin. Mannelijke ambities zijn eerder gerelateerd aan een vergroting van invloed, geld en status.

HOOFDSTUK 4

Resultaten Rijksoverheidsinstelling

Het betreft hier een rijksoverheidsorganisatie; het percentage vrouwen in topposities (schaal 14 en hoger) is 18%. Omdat er eerder onderzoek naar de organisatiecultuur is verricht bij een andere rijksoverheidsinstelling (zie Fischer, 1999) zullen we, waar mogelijk, vergelijkingen trekken. In de andere rijksoverheidsinstelling was het percentage vrouwen in de top (schaal 14 en hoger per 31/12/97) 8.6%.

Topkader

Normen en waarden

Op basis van eerder onderzoek naar organisatiecultuur zijn er 11 verschillende clusters van normen en waarden samengesteld. Vijf van deze clusters representeren typisch feminiene normen en waarden en de overige 6 clusters representeren typisch masculiene normen en waarden (zie Box 2.1, bladzijde 17, voor een samenvatting van de inhoud van feminiene en masculiene normen en waarden).

In Tabel 4.1 staan de gemiddelden van de feminiene en masculiene normen en waarden, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten. De laatste kolom van Tabel 4.1 verwijst naar de rangorde van de feminiene en masculiene normen en waarden in termen van belangrijkheid.

Tabel 4.1. Gemiddeld belang van feminiene en masculiene normen en waarden in het topkader

	<u>Mannen</u> (48)	<u>Vrouwen</u> (6)	<u>Totaal</u> (54)	<u>Rangorde</u>
<i>Collegialiteit</i>	6.11	6.25	6.13	3
<i>Ontplooiing</i>	5.96	6.42	6.01	4
<i>Participatie</i>	6.44	6.42	6.43	1
<i>Positieve feedback</i>	6.29	6.75	6.34	2
<i>Werk/privé balans</i>	5.47	6.50**	5.58	5
'Feminien' totaal	6.05	6.47	6.10	
<i>Aanwezigheid</i>	4.30	4.25	4.30	9
<i>Beloning</i>	5.12	4.67	5.07	6
<i>Competitie</i>	4.47	3.92	4.41	8
<i>Hierarchie</i>	3.17	3.83	3.24	11
<i>Inzet</i>	3.43	3.25	3.41	10
<i>Prestatiedruk</i>	4.82	5.20	4.86	7
'Masculien' totaal	4.23	3.98	4.20	

1=heel onbelangrijk, 7=heel belangrijk. ** groot statistisch verschil ($p < .01$).

Uit de gemiddelden blijkt dat feminiene normen en waarden op de voorgrond staan. Wat betreft masculiene normen en waarden wordt beloning het belangrijkste gevonden. Wanneer we kijken naar de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke topmanagers, dan blijken er, na statistische

toetsing alleen sekseverschillen te bestaan voor balans privé-werk: Vrouwelijke topmanagers hebben een grotere voorkeur voor een goede balans privé-werk. Er bestaan geen verschillen in voorkeuren voor mannelijke normen en waarden.

Een vergelijking met een andere rijksoverheidsinstelling, die we hier *organisatie B* zullen noemen, laat zien dat de gemiddelden voor de totale masculiene ($M=3.78$) en feminiene waarden ($M=5.85$) niet erg van elkaar verschillen. Er is echter wel een aantal verschillen met betrekking tot specifieke waarden: In organisatie B, waar een geringer percentage vrouwen topfuncties bekleed, hecht men minder aan participatie, aan een goede balans tussen werk en privé en veel minder aan positieve feedback; competitie wordt ook minder benadrukt.

Leiderschapsidealen

Omdat we verwachten dat leiderschapsidealen nauw verbonden zijn met stereotiep masculiene persoonlijkheidseigenschappen hebben we topmanagers gevraagd de ideale eigenschappen voor leidinggevend te selecteren. Respondenten werd gevraagd de vijf belangrijkste persoonlijkheidseigenschappen te kiezen die een ‘potential’, d.w.z. iemand die potentieel een hoge leidinggevende functie kan vervullen binnen hun organisatie, volgens hen moet hebben. De lijst met eigenschappen die aan de respondenten werd voorgelegd bevatte zowel stereotiep feminiene als stereotiep masculiene eigenschappen (zie Box 2.2, bladzijde 17).

In Tabel 4.2 staan de gemiddelde frequenties waarmee feminiene en masculiene eigenschappen zijn genoemd. Uit de antwoorden blijkt dat, zoals verwacht, het ideale beeld van een ‘potential’ sterk verbonden is met masculiene eigenschappen. De meest genoemde eigenschappen zijn ‘ondernemend’, ‘ambitueus’ en ‘efficiënt’. Vaak genoemde feminiene eigenschappen zijn ‘sociaal’ en ‘tactvol’, maar deze worden slechts 1 keer als allerbelangrijkste eigenschap genoemd. Het zijn dus vooral de eigenschappen die stereotiep masculien zijn, en dus meer aan mannen worden toegeschreven, die gezien worden als de belangrijkste eigenschappen die een ‘potential’ moet hebben.

Emotioneel klimaat

Uiting van emotie en het imago van leidinggevende

Aan respondenten werd gevraagd in hoeverre ze denken dan hun imago als leidinggevende negatief of positief zou worden beïnvloed door het uiten van een aantal emoties. De lijst van emoties die aan respondenten werd voorgelegd omvatte zowel emoties en gevoelens die een masculien of instrumenteel emotiemanagement uitdrukken als emoties en gevoelens die een feminien emotiemanagement benadrukken. Een masculien emotiemanagement legt de nadruk op emoties die status en macht bekrachtigen (bv. trots of gevoelens van zelfverzekerdheid), terwijl een feminien

emotiemanagement wordt gekenmerkt door het toelaten van emoties die juist de betrokkenheid met de ander versterken (bv. schaamte of het delen van twijfels).

In Tabel 4.2 staan de gemiddelden voor alle emoties en gevoelens, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten.

Tabel 4.2. Gemiddelde beoordeling van emoties voor het imago als leidinggevende

	<u>Mannen</u> (48)	<u>Vrouwen</u> (6)	<u>Totaal</u> (54)
<i>Enthousiasme</i>	6.25	6.17	6.24
<i>Zelfverzekering</i>	5.77	5.83	5.78
<i>Trots</i>	4.70	5.50	4.79
<i>Teleurstelling</i>	4.28	3.17*	4.15
<i>Boosheid</i>	3.85	3.67	3.83
<i>Irritatie</i>	3.25	3.50	3.28
<i>Twijfel</i>	3.60	4.33	3.68
<i>Onzekerheid</i>	2.94	3.33	2.98
<i>Schaamte</i>	2.98	2.83	2.96
<i>Spanning</i>	3.40	2.17*	3.26
<i>Frustratie</i>	2.42	2.17	2.39
<i>Faalangst</i>	1.98	2.00	1.98

1=heel negatief voor het imago als leidinggevende, 7=heel positief voor het imago als leidinggevende. * statistisch verschil ($p < .05$).

Uit de gerapporteerde totaal gemiddelden kan geconcludeerd worden dat de uiting van enthousiasme, zelfverzekering en trots door het topkader als meest positief voor het imago als leidinggevende beoordeeld wordt. Emoties die kwetsbaarheid uitdrukken, zoals faalangst, frustratie, schaamte of onzekerheid, worden het meest negatief voor het imago als leidinggevende gevonden. Verder zijn er sekseverschillen gevonden voor teleurstelling en spanning: mannelijke topmanagers vinden de uiting van teleurstelling en spanning negatiever voor het imago als leidinggevende dan vrouwelijke topmanagers.

Sfeer binnen het topkader

Om het emotionele klimaat binnen het topkader verder te kunnen kenmerken hebben we ook aan respondenten gevraagd de sfeer binnen hun afdeling te beschrijven aan de hand van een aantal schalen met adjectieven. In Tabel 4.3 staan de gemiddelden voor deze adjectieven uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten. Uit de statistische toetsen blijkt dat vrouwelijke topmanagers de sfeer in meer negatieve termen beschrijven, met name als moeilijker, dan mannelijke respondenten.

Tabel 4.3. Sfeer binnen het topkader

	<u>Mannen</u> (48)	<u>Vrouwen</u> (6)	<u>Totaal</u> (54)
<i>Warm (1) - koud (7)</i>	2.90	3.17	2.93
<i>Plezierig (1) – onplezierig (7)</i>	2.29	3.50	2.43
<i>Open (1) - gesloten (7)</i>	2.35	3.67	2.50
<i>Makkelijk (1) – moeilijk (7)</i>	3.23	4.67*	3.40
<i>Met elkaar (1) - ieder voor zich (7)</i>	2.90	3.17	2.93
<i>Veilig (1) - onveilig (7)</i>	2.62	3.33	2.70
<i>Langzaam (1) – snel (7)</i>	4.81	5.17	4.85

Punt 4 van de antwoordschalen verwijst naar ‘geen van beide’.

Waargenomen kansen voor vrouwen binnen de organisatie

We hebben het topkader ook gevraagd hun mening te geven over de positie van vrouwen en mannen binnen hun organisatie (zie hoofdstuk 2, box 2.3, blz. 18). Een hoge score betekent dat men vindt dat mannen en vrouwen evenveel kansen hebben, een lage score houdt in dat men vindt dat vrouwen niet dezelfde kansen hebben als mannen. Het gemiddelde voor mannelijke topmanagers was 3.50, en voor vrouwelijke topmanagers 2.92: Vrouwelijke respondenten vinden dus vaker dan mannelijke respondenten dat mannen meer kansen hebben om een hoge leidinggevende functie binnen hun organisatie te bekleden.

Zelfbeschrijving van topmanagers

We hebben respondenten gevraagd aan te geven op een lijst van 36 eigenschappen, welke zij op zichzelf van toepassing vonden. De betreffende lijst van eigenschappen betreft een in eerder onderzoek gevalideerde lijst met zowel stereotiep feminiene als masculiene eigenschappen (zie Box 2.4, bladzijde 18). We hebben hiernaar gevraagd, omdat we verwachten dat cultuurvoorkeuren ook met iemands sekse-identiteit, namelijk hoe ‘masculien’ of ‘feminiene’ iemand zich ziet. Tabel 4.4 toont de gemiddelde scores van de feminiene en masculiene eigenschappen naar sekse van de respondent.

Tabel 4.4. Zelfbeschrijving van topmanagers

	<u>Mannen</u> (48)	<u>Vrouwen</u> (6)	<u>Totaal</u> (54)
<i>Masculiene eigenschappen</i>	3.44	2.90	3.41
<i>Feminiene eigenschappen</i>	3.60	2.72	3.24

1=helemaal niet van toepassing, 5=zeer van toepassing.

Uit de totaal gemiddelden blijkt dat de managers zichzelf zowel in termen van masculiene als feminiene eigenschappen beschrijven. De meest genoemde eigenschappen zijn coöperatief, begrijpend en onafhankelijk. Mannen scoren zowel hoger op de masculiene als op de feminiene

eigenschappen, maar omdat er hier sprake is van slechts 6 vrouwen, is deze uitspraak niet betrouwbaar. De eigenschappen die zowel mannelijke als vrouwelijke topmanagers noemen, verschillen enigszins van het ideaal dat men voor ogen heeft. Het lijkt erop dat men bij zichzelf de feminiene eigenschappen meer benadrukt dan in de vereisten voor een 'potential'.

We zien hier geen duidelijke verschillen met *organisatie B*. Ook de topmanagers in deze organisatie beschreven zichzelf aan de hand van zowel mannelijke als vrouwelijke eigenschappen.

Hogere middenkader

Normen en waarden

Mannelijke en vrouwelijke respondenten in het hogere middenkader werd eerst gevraagd hun voorkeuren voor feminiene en masculiene normen en waarden aan te geven. Daarnaast hebben we gevraagd naar wat zij dachten dat de top van de organisatie belangrijk zou vinden in termen van masculiene en feminiene normen en waarden. Tabel 4.5 toont de gemiddelden voor de feminiene en masculiene normen en waarden, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten.

Tabel 4.5 Gemiddeld belang van feminiene en masculiene normen en waarden

	Wat vind ik zelf belangrijk?			Wat vindt leiding belangrijk?		
	Mannen (56)	Vrouwen (21)	Totaal (77)	Mannen (56)	Vrouwen (21)	Totaal (77)
<i>Collegialiteit</i>	5.84	6.07	5.90 (4)	4.31	4.09	4.25 (9)
<i>Ontplooiing</i>	6.02	6.09	6.04 (3)	4.40	4.33	4.38 (7)
<i>Participatie</i>	6.28	6.22	6.26 (2)	4.58	4.45	4.55 (3)
<i>Positieve feedback</i>	6.26	6.36	6.29 (1)	4.40	4.48	4.42 (5)
<i>Werk-privé balans</i>	5.77	5.75	5.76 (5)	4.64	4.29	4.54 (4)
'Feminien' totaal	6.03	6.10	6.05	4.49	4.33	4.44
<i>Aanwezigheid</i>	4.19	3.57	4.02 (8)	4.85	5.02	4.90 (1)
<i>Beloning</i>	5.02	4.59	4.90 (6)	3.80	3.72	3.78 (11)
<i>Competitie</i>	3.24	3.36	3.27 (9)	3.87	3.74	3.83 (10)
<i>Hierarchie</i>	2.97	2.98	2.97 (10)	4.35	4.24	4.32 (8)
<i>Inzet</i>	2.70	2.93	2.77 (11)	4.40	4.31	4.38 (6)
<i>Prestatiedruk</i>	4.87	4.76	4.84 (7)	4.92	4.82	4.89 (2)
'Masculien' totaal	3.84	3.70	3.80	4.36	4.26	4.34

1=heel onbelangrijk en 7=heel belangrijk. De getallen tussen haakjes in de totaalkolommen verwijzen naar de rangorde van de betreffende waarden.

Uit de uitgevoerde statistische analyses komen de volgende bevindingen:

Versillen tussen mannen en vrouwen:

- Er zijn geen sekseverschillen gevonden met betrekking tot feminiene en masculiene normen en waarden, noch voor het gemiddelde belang dat de respondenten zelf aan masculiene en feminiene normen en waarden toekenden, noch voor het vermeende belang van masculiene en feminiene normen en waarden dat de respondenten aan de leiding van de organisatie toeschreven.
- In *organisatie B* werden wel sekseverschillen in cultuurvoorkeuren gevonden in het middenkader: mannen vonden competitie en hiërarchie belangrijker, terwijl vrouwen een goede werk-privé balans belangrijker vonden. Zowel de mannen als de vrouwen in deze organisatie vonden feminiene waarden echter minder belangrijk dan in de hier onderzochte organisatie.

Verschillen tussen top en hogere middenkader:

- Zowel mannelijke als vrouwelijke ‘potentials’ denken dat de leiding van hun organisatie beloning *minder* belangrijk vindt dan zichzelf.
- Zowel mannelijke als vrouwelijke ‘potentials’ denken dat de leiding van hun organisatie *meer* waarde hecht aan inzet, hiërarchie, competitie, en aanwezigheid dan zichzelf.
- Zowel mannelijke als vrouwelijke ‘potentials’ denken dat de leiding van hun organisatie feminiene normen en waarden, d.w.z. collegialiteit, ontplooiing, participatie, positieve feedback en balans privé-werk *minder* belangrijk vindt dan zichzelf.
- Deze verwachtingen over wat de leiding wel of niet belangrijk zou vinden, komen niet overeen met de feitelijke cultuurvoorkeuren van de top van de organisatie, want deze zijn min of meer gelijk aan de voorkeuren van de ‘potentials’.

Emotioneel klimaat in het hogere middenkader

Om het emotionele klimaat verder te beschrijven, hebben we aan de respondenten gevraagd de sfeer binnen hun afdeling te beschrijven aan de hand van een aantal schalen met adjectieven. Er werden dezelfde schalen aan deze respondenten voorgelegd als de schalen voor het topkader. In Tabel 4.6 staan de gemiddelden voor de betreffende adjectieven die de sfeer in het hogere middenkader kunnen beschrijven naar sekse van de respondent.

Tabel 4.6. Sfeer binnen het hogere middenkader

	<u>Mannen</u> (56)	<u>Vrouwen</u> (21)	<u>Totaal</u> (77)
<i>Warm (1) - koud (7)</i>	3.21	2.95	3.14
<i>Plezierig (1) – onplezierig (7)</i>	2.95	2.86	2.92
<i>Open (1) - gesloten (7)</i>	3.12	3.24	3.16
<i>Makkelijk (1) – moeilijk (7)</i>	3.51	4.43*	3.76
<i>Met elkaar (1) - ieder voor zich (7)</i>	3.91	3.29	3.74
<i>Veilig (1) - onveilig (7)</i>	3.27	3.24	3.26
<i>Langzaam (1) – snel (7)</i>	4.65	4.80	4.69

* statistisch verschil ($p < .05$). Punt 4 van de antwoordschalen verwijst naar ‘geen van beide’.

Er werden alleen sekseverschillen gevonden voor de beschrijving van de sfeer als ‘makkelijk-moeilijk’: net als in het topkader beschrijven vrouwelijke respondenten de sfeer in het middenkader als moeilijker dan mannelijke respondenten.

Waargenomen kansen voor vrouwen binnen de organisatie

We hebben aan de ‘potentials’ gevraagd hun mening te geven over de positie van vrouwen en mannen binnen hun organisatie. Er werden dezelfde vragen gesteld aan deze respondenten als aan het topkader. Weer werden er sekseverschillen gevonden: Mannelijke ‘potentials’ (3.45) denken meer dan vrouwelijke ‘potentials’ (2.96) dat vrouwen dezelfde kansen hebben als mannen om een hoge leidinggevende functie binnen de organisatie te bekleden.

Verwachtingen en intenties om hoger op te komen

De geringe doorstroming van vrouwen naar leidinggevende functies wordt direct bepaald door de carrière-intenties die mannen en vrouwen hebben en de kansen die ze voor zichzelf weggelegd zien om hoger op te komen. We hebben daarom een aantal beweringen over ambities en motieven aan proefpersonen voorgelegd en gevraagd aan te geven in hoeverre ze deze beweringen op zichzelf van toepassing vinden (zie Box 2.5, bladzijde 19). De eerste serie uitspraken gaat over *zelfvertrouwen*, en de tweede over *carrière-intentie*, namelijk iemands inzet en wensen om een (hogere) leidinggevende functie na te streven. In Tabel 4.7 staan de gemiddelden.

Tabel 4.7. Gemiddelden voor zelfvertrouwen en carrière-intentie

	<u>Mannen</u> (56)	<u>Vrouwen</u> (21)	<u>Totaal</u> (77)
<i>Zelfvertrouwen</i>	4.34	4.86	4.48
<i>Carrière-intentie</i>	3.99	4.90	4.24

1=helemaal niet van toepassing, 7=zeer van toepassing.

Na statistische toetsing blijken de sekseverschillen tussen de gemiddelden verwaarloosbaar, maar de gemiddelden laten wel een trend zien dat vrouwen in deze organisatie een sterkere neiging tot carrière maken hebben dan mannen. Dit was anders in *organisatie B* waar vrouwen juist een *minder* sterke carrière-intentie (M=4.42) hadden dan mannen (M=4.83). Een vergelijking met de organisatie in dit onderzoek laat zien dat het vooral de mannen zijn die een minder sterke ambitie hebben in deze organisatie vergeleken met organisatie B.

We hebben ook gevraagd naar de redenen die men zou hebben om een hoge(re) leidinggevende functie binnen hun organisatie te weigeren dan wel aan te nemen. Tabel 4.8 toont de gemiddelden voor de verschillende redenen uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten.

Tabel 4.8. Redenen om een hoge(re) leidinggevende functie te weigeren of aan te nemen.

	<u>Mannen</u> (56)	<u>Vrouwen</u> (21)	<u>Totaal</u> (77)
Redenen om te weigeren			
<i>Minder vrije tijd</i>	4.71	5.09	4.82
<i>Minder tijd voor zorgtaken thuis</i>	4.05	4.76	4.25
<i>Te veel stress</i>	4.32	4.43	4.35
<i>Te hoge werkdruk</i>	4.11	4.76	4.29
<i>Te hoge eisen</i>	3.50	3.29	3.44
<i>Te competitieve sfeer</i>	3.95	4.05	3.97
<i>Angst het niet aan te kunnen</i>	2.75	3.81*	3.04
<i>Te weinig beloning</i>	2.91	3.24	3.00
<i>Minder leuke collega's</i>	3.61	3.40	3.55
Redenen om aan te nemen			
<i>Meer status</i>	3.16	3.57	3.28
<i>Meer geld</i>	3.55	3.81	3.62
<i>Meer verantwoordelijkheid</i>	5.96	6.00	5.97
<i>Meer invloed</i>	5.36	5.71	5.45
<i>Leukere functie</i>	4.82	6.00	5.14
<i>Leukere collega's</i>	3.32	3.86	3.47
<i>Verdere ontplooiing</i>	5.21	5.09	5.45

1=zeker geen reden, 7=zeker wel een reden. * statistisch verschil ($p < .05$).

Er zijn alleen sekseverschillen gevonden voor 'angst het niet aan te kunnen': Vrouwelijke respondenten zouden zo'n functie eerder dan mannelijke respondenten weigeren vanwege de angst om het niet aan te kunnen. Na statistische toetsing blijken er geen sekseverschillen in de redenen om een hoge(re) leidinggevende functie aan te nemen.

Een vergelijking met *organisatie B* laat een ander beeld zien: in die organisatie zouden vooral vrouwen een hogere leidinggevende functie weigeren omdat het teveel stress, werkdruk en te weinig tijd voor andere zaken met zich mee zou brengen. Dit verschil komt overigens vooral omdat mannen dat in mindere mate als reden noemen in organisatie B en niet omdat vrouwen dat vaker noemen. Mannen zouden een dergelijke functie juist wel aannemen vanwege de verhoogde status en vooral vanwege het hogere salaris.

Werkrelatie met huidige leidinggevende

Het werkklimaat komt ook tot uitdrukking in de relatie die mensen met hun leidinggevende hebben. We hebben aan respondenten gevraagd een oordeel over de relatie met hun huidige leidinggevende te geven aan de hand van een aantal beweringen (zie Box 2.7, bladzijde 21).

In Tabel 4.9 staan de gemiddelden. Er zijn geen sekseverschillen gevonden. Uit de totaal gemiddelden kan geconcludeerd worden dat 'potentials' in deze organisatie vinden dat ze

taakgerichte en emotionele ondersteuning van hun leidinggevende krijgen, dat er genoeg taken gedelegeerd worden, en dat ze redelijk tevreden zijn met hun huidige leidinggevende.

Tabel 4.9. Gemiddelde oordelen over huidige leidinggevende

	<u>Mannen</u> (56)	<u>Vrouwen</u> (21)	<u>Totaal</u> (77)
<i>Taakgerichte ondersteuning</i>	5.15	5.03	5.12
<i>Emotionele ondersteuning</i>	4.95	5.06	4.98
<i>Tevredenheid</i>	3.62	4.57	3.88
<i>Taakdelegatie</i>	5.47	5.33	5.43

1=helemaal niet van toepassing, 7=zeer van toepassing.

Zelfbeschrijving van ‘potentials’

We hebben aan respondenten van het middenkader ook gevraagd aan te geven op een lijst van 36 stereotiep feminiene en masculiene eigenschappen welke zij op zichzelf van toepassing vonden.

Tabel 4.10 toont de gemiddelde scores voor feminiene en masculiene eigenschappen naar sekse van de respondent. Er zijn geen sekseverschillen gevonden. Overeenkomstig de zelfbeschrijving van respondenten van het topkader, beschrijven respondenten van het hogere middenkader zichzelf zowel in termen van masculiene als feminiene eigenschappen. Als we deze scores echter vergelijken met die van de topmanagers in deze organisatie, dan zien we dat de vrouwelijke ‘potentials’ zichzelf als mannelijker beschrijven dan alle andere groepen.

Tabel 4.10. Zelfbeschrijving van ‘potentials’

	<u>Mannen</u> (56)	<u>Vrouwen</u> (21)	<u>Totaal</u> (77)
<i>Masculiene eigenschappen</i>	3.48	3.53	3.50
<i>Feminiene eigenschappen</i>	3.27	3.37	3.30

Samenvatting en conclusies

- Ook in deze organisatie verschillen mannelijke en vrouwelijke topmanagers weinig in hun cultuurvoorkeuren, eigenschappen, en opvattingen over het ideale leiderschap. Men vindt feminiene waarden, zoals positieve feedback, collegialiteit, participatie, en ontplooiing belangrijker dan masculiene waarden. Wel vinden vrouwen een goede balans tussen werk en privé-leven belangrijker dan mannen. De sfeer aan de top, maar ook in het middenkader wordt als positief omschreven, maar vrouwen hebben er een iets negatievere associatie bij dan mannen en omschrijven de sfeer vaker als moeilijk.
- De nadruk op feminiene waarden blijkt niet uit de idealen die men rond leiderschap heeft: de topmanagers hebben een duidelijke voorkeur voor een masculiene leidinggevende. Evenals in de

organisatie beschreven in Hoofdstuk 3 wordt van de ideale leider verwacht dat deze persoon vooral mannelijke eigenschappen heeft, positieve, 'sterke' emoties toont (enthousiasme, zelfverzekering, trots) en 'zwakke' emoties onderdrukt (faalangst, frustratie, spanning, schaamte, en onzekerheid).

- In het hogere middenkader zien we evenmin sekseverschillen in cultuurvoorkeuren: mannen en vrouwen vinden feminiene waarden belangrijker dan masculiene waarden. Wel nemen respondenten uit het middenkader de top van de organisatie als masculiener waar dan wat zij zelf prefereren. Dit komt niet overeen met de feitelijke cultuurvoorkeuren zoals door de leiding gerapporteerd.
- Er zijn geen verschillen tussen mannen en vrouwen in zelfbeschrijvingen gevonden en ook niet in ambitie en zelfvertrouwen; de gemiddelden laten zelfs een trend zien dat *vrouwen* een sterkere ambitie hebben dan mannen. Tegelijkertijd zien we echter dat vrouwen vaker aangeven angstig te zijn dat ze een hogere leidinggevende functie niet aan zullen kunnen.
- Een vergelijking met Organisatie B, die een geringer percentage vrouwen aan de top heeft, laat zien dat men in de top van Organisatie B een aantal waarden, namelijk participatie, werk-privé balans, positieve feedback en competitie, minder belangrijk vindt. Het is echter met name het niveau van de 'potentials' waar verschillen te zien zijn. In Organisatie B zien we traditionele sekseverschillen terugkomen: vrouwen hebben minder ambities en zelfvertrouwen dan mannen, en weigeren een leidinggevende functie eerder wegens stress en tijdsbesteding. Deze verschillen komen niet terug in de huidige organisatie waar vrouwen eerder sterkere motieven lijken te hebben om hoger op te komen.

HOOFDSTUK 5

Resultaten Medische Dienstverlenende Organisatie

De resultaten in dit hoofdstuk hebben betrekking op een organisatie met een klein management, waardoor het aantal respondenten klein was. Om die redenen was statistische toetsing niet zinvol en hebben de resultaten vooral een beschrijvend karakter. We vonden het echter wel belangrijk om deze resultaten op te nemen, omdat het aantal vrouwen in topposities in deze organisatie 86% is en dus een impressie geeft van een organisatiecultuur die numeriek gedomineerd wordt door vrouwen.

Topkader

Normen en waarden

Op basis van eerder onderzoek naar organisatiecultuur zijn er 11 verschillende clusters van normen en waarden samengesteld. Vijf van deze clusters representeren typisch feminiene normen en waarden en de overige 6 clusters representeren typisch masculiene normen en waarden (zie Box 2.1, bladzijde 17).

In Tabel 5.1 staan de gemiddelden van de feminiene en masculiene normen en waarden. Hieruit blijkt dat de feminiene normen en waarden belangrijker worden gevonden dan de masculiene normen en waarden. Participatie en positieve feedback staan op de voorgrond en een goede balans tussen werk en privé wordt het minst belangrijk gevonden. Wat betreft de masculiene normen en waarden worden aanwezigheid, beloning en competitie het belangrijkste gevonden.

Tabel 5.1. Gemiddeld belang van feminiene en masculiene normen en waarden in het topkader

	<u>Vrouwen (3)</u>	<u>Rangorde</u>
<i>Collegialiteit</i>	6.00	3
<i>Ontplooiing</i>	6.00	4
<i>Participatie</i>	6.50	2
<i>Positieve feedback</i>	6.67	1
<i>Werk/privé balans</i>	5.83	5
'Feminien' totaal	6.20	
<i>Aanwezigheid</i>	5.17	8
<i>Beloning</i>	5.00	6
<i>Competitie</i>	5.00	7
<i>Hierarchie</i>	3.33	11
<i>Inzet</i>	4.17	10
<i>Prestatiedruk</i>	4.83	9

‘Masculien’ totaal	4.58
---------------------------	------

1=heel onbelangrijk, 7=heel belangrijk.

Leiderschapsidealen

Omdat we verwachten dat leiderschapsidealen nauw verbonden zijn met stereotiep masculiene eigenschappen, hebben we de topmanagers gevraagd de ideale eigenschappen voor leidinggevende te selecteren. Respondenten werd gevraagd de vijf belangrijkste persoonlijkheidseigenschappen te kiezen die een ‘potential’, d.w.z. iemand die potentieel een hoge leidinggevende functie kan vervullen binnen hun organisatie, volgens hen moet hebben. De lijst met eigenschappen die aan de respondenten werd voorgelegd bevatte zowel stereotiep feminiene als stereotiep masculiene eigenschappen (zie Box 2.2, bladzijde 17): masculiene eigenschappen zijn 10 keer genoemd en feminiene eigenschappen 5 keer. Eigenschappen die men het belangrijkste vindt zijn ambitieus, ondernemend, charismatisch, coöperatief en sociaal.

Emotioneel klimaat

Uiting van emotie en het imago van leidinggevende

Aan de topmanagers werd gevraagd in hoeverre ze denken dan hun imago als leidinggevende negatief of positief zou worden beïnvloed door het uiten van een aantal emoties. De lijst van emoties omvatte zowel emoties en gevoelens die een masculien of instrumenteel emotiemanagement uitdrukken als emoties die een feminien emotiemanagement benadrukken. Een masculien emotiemanagement legt de nadruk op emoties die status en macht bekrachtigen (bv. trots of gevoelens van zelfverzekering), terwijl een feminien emotiemanagement wordt gekenmerkt door het toelaten van emoties die juist de betrokkenheid met de ander versterken (bv. schaamte of het delen van twijfels).

Tabel 5.2. Gemiddelde beoordeling van emoties en gevoelens voor het imago als leidinggevende

Vrouwen (3)

<i>Enthousiasme</i>	7.00
<i>Zelfverzekering</i>	7.00
<i>Trots</i>	5.33
<i>Teleurstelling</i>	4.33
<i>Twijfel</i>	4.00
<i>Frustratie</i>	3.67
<i>Boosheid</i>	3.33
<i>Onzekerheid</i>	3.33
<i>Spanning</i>	3.33
<i>Schaamte</i>	3.00
<i>Irritatie</i>	2.67
<i>Faalangst</i>	2.33

1=heel negatief voor het imago als leidinggevende, 7=heel positief voor het imago als leidinggevende.

In Tabel 5.2 staan de gemiddelden voor alle emoties. Uit de totaal gemiddelden kan geconcludeerd worden dat de uiting van enthousiasme, zelfverzekering en trots door het topkader als positief voor het imago als leidinggevende beoordeeld wordt. Daarentegen worden emoties die kwetsbaarheid verraden, zoals faalangst, onzekerheid en irritatie, als vrij negatief voor het imago als leidinggevende beoordeeld.

Sfeer binnen het topkader

Om het emotionele klimaat binnen het topkader verder te kunnen beschrijven, hebben we aan de managers tevens gevraagd de sfeer binnen hun afdeling te beschrijven aan de hand van een aantal woordparen. In Tabel 5.3 staan de gemiddelden voor deze adjectieven. De sfeer binnen het topkader wordt door de respondenten als vrij neutraal beschreven, maar ook als ‘snel’.

Tabel 5.3. Sfeer binnen het topkader

	<u>Vrouwen (3)</u>
<i>Warm (1) - koud (7)</i>	3.00
<i>Plezierig (1) – onplezierig (7)</i>	3.00
<i>Open (1) - gesloten (7)</i>	3.00
<i>Makkelijk (1) – moeilijk (7)</i>	3.67
<i>Met elkaar (1) - ieder voor zich (7)</i>	3.33
<i>Veilig (1) - onveilig (7)</i>	3.00
<i>Langzaam (1) – snel (7)</i>	5.00

Punt 4 van de antwoordschalen verwijst naar ‘geen van beide’.

Waargenomen kansen voor vrouwen binnen de organisatie

We hebben het topkader ook gevraagd hun mening te geven over de positie van vrouwen en mannen binnen hun organisatie (zie Box 2.3, bladzijde 18). Er werd een algemene maat van

attitudes ten opzichte van de positie van mannen en vrouwen binnen de organisatie berekend waarbij een lage score betekent dat men vindt dat vrouwen weinig kansen hebben en een hoge score dat men vindt dat vrouwen veel kansen hebben. Het gemiddelde was 4.08. Dit betekent dat de positie en kansen voor vrouwen binnen deze organisatie hoger worden geschat dan de kansen voor mannen.

Zelfbeschrijving van topmanagers

De topmanagers moesten vervolgens op een lijst van 36 eigenschappen aangeven welke zij op zichzelf van toepassing vonden. De betreffende lijst van eigenschappen betreft een in eerder onderzoek gevalideerde lijst met zowel stereotiep feminiene als masculiene eigenschappen (zie Box 2.4, bladzijde 18). We hebben hiernaar gevraagd, omdat we verwachten dat cultuurvoorkeuren te maken hebben met iemands sekse-identiteit, namelijk hoe ‘masculien’ of ‘feminien’ iemand zich ziet. Uit de gemiddelde scores van de feminiene (\underline{M} = 3.22) en masculiene (\underline{M} = 3.88) eigenschappen blijkt dat de topmanagers zichzelf meer in termen van masculiene dan in termen van feminiene eigenschappen beschrijven.

Hogere middenkader

Normen en waarden

Aan 2 mannelijke en 6 vrouwelijke respondenten in het hogere middenkader werd ook gevraagd hun voorkeuren voor feminiene en masculiene normen en waarden aan te geven. Daarnaast wilden we nagaan of de respondenten wellicht een ander beeld hebben van de organisatiecultuur in het topkader. We hebben daarom ook gevraagd naar wat zij dachten dat de top van de organisatie belangrijk zou vinden in termen van masculiene en feminiene normen en waarden.

Tabel 5.4 toont de gemiddelden voor de feminiene en masculiene normen en waarden voor alle respondenten.

Tabel 5.4. Gemiddeld belang van feminiene en masculiene normen en waarden

	Wat vind ik zelf belangrijk?		Wat vindt leiding belangrijk?	
	Totaal (8)		Totaal (8)	
<i>Collegialiteit</i>	6.50	(3)	5.38	(3)
<i>Ontplooiing</i>	6.31	(4)	5.63	(2)
<i>Participatie</i>	6.51	(1)	5.38	(4)
<i>Positieve feedback</i>	6.50	(2)	6.00	(1)
<i>Werk-privé balans</i>	6.13	(5)	5.44	(5)
‘Feminien’ totaal	6.36		5.56	
<i>Aanwezigheid</i>	4.63	(6)	5.13	(7)

<i>Beloning</i>	4.44	(7)	3.50	(11)
<i>Competitie</i>	3.75	(9)	4.69	(8)
<i>Hierarchie</i>	2.94	(10)	3.56	(10)
<i>Inzet</i>	2.75	(11)	4.38	(9)
<i>Prestatiedruk</i>	4.25	(8)	5.63	(6)
'Masculien' totaal	3.79		4.48	

1=heel onbelangrijk, 7=heel belangrijk.

Uit de totaalgemiddelden komt naar voren dat respondenten uit het middenkader feminiene normen en waarden belangrijker vinden dan masculiene normen en waarden. Verder bestaat er een discrepantie tussen eigen cultuurvoorkeuren en het beeld dat de respondenten hebben over de cultuur aan de top: 'potentials' nemen de cultuur aan de top van hun organisatie als minder feminiene en meer masculien waar en dit strookt niet met hun eigen voorkeuren.

Emotioneel klimaat

Om het emotionele klimaat binnen het middenkader te beschrijven, hebben we ook aan de ‘potentials’ gevraagd de sfeer binnen hun afdeling te beschrijven aan de hand van een aantal schalen met adjectieven, net zoals aan de topmanagers is gevraagd.

In Tabel 5.5 staan de gemiddelden voor de betreffende adjectieven die de sfeer in het middenkader beschrijven.

Tabel 5.5. Sfeer binnen het hogere middenkader

	<u>Totaal</u> (8)
<i>Warm (1) - koud (7)</i>	2.38
<i>Plezierig (1) – onplezierig (7)</i>	1.75
<i>Open (1) - gesloten (7)</i>	2.50
<i>Makkelijk (1) – moeilijk (7)</i>	2.88
<i>Met elkaar (1) - ieder voor zich (7)</i>	2.63
<i>Veilig (1) - onveilig (7)</i>	2.75
<i>Langzaam (1) – snel (7)</i>	4.88

De sfeer binnen het hogere middenkader wordt door de respondenten als positief (plezierig, warm, open, ‘met elkaar’, veilig, en makkelijk) en ‘snel’ ervaren. De ‘potentials’ geven daarmee dus een positievere impressie van het emotioneel klimaat dan de topmanagers.

Waargenomen kansen voor vrouwen binnen de organisatie

We hebben aan respondenten van het middenkader gevraagd hun mening te geven over de positie van vrouwen en mannen binnen hun organisatie. Er werden dezelfde vragen gesteld aan deze respondenten als aan het topkader. De resultaten laten zien dat gemiddeld genomen (3.57) de respondenten vinden dat deze organisatie goede kansen biedt aan vrouwen.

Verwachtingen en intenties om hogerop te komen

We hebben een aantal beweringen over ambities en motieven aan respondenten voorgelegd en gevraagd aan te geven in hoeverre ze deze beweringen op zichzelf van toepassing vinden (zie Box 2.5, bladzijde 19).

In Tabel 5.6 staan de gemiddelden voor zelfvertrouwen en carrière-intentie.

Tabel 5.6. Gemiddelden voor zelfvertrouwen en carrière-intentie.

	<u>Totaal</u> (8)
<i>Zelfvertrouwen</i>	2.31
<i>Carrière-intentie</i>	2.50

1=helemaal niet van toepassing, 7= heel erg van toepassing.

De gemiddelden laten zien dat de respondenten in het hogere middenkader weinig zelfvertrouwen hebben in hun leidinggevende capaciteiten en niet van plan zijn om een hogere functie te ambiëren.

Daarnaast hebben we gevraagd naar de redenen die de respondenten zouden hebben om een hoge(re) leidinggevende functie binnen hun organisatie te weigeren dan wel aan te nemen. Tabel 5.7 toont de gemiddelden voor de verschillende redenen. Te weinig beloning en te veel stress zijn de belangrijkste redenen om een leidinggevende functie te weigeren. Kans op verdere ontplooiing en het uitoefenen van invloed zijn de belangrijkste redenen om een hogere functie aan te nemen.

Tabel 5.7. Redenen om een hoge(re) leidinggevende functie te weigeren of aan te nemen

	<u>Totaal (8)</u>
Redenen om te weigeren:	
<i>Minder vrije tijd</i>	4.37
<i>Minder tijd voor zorgtaken thuis</i>	4.50
<i>Te veel stress</i>	5.38
<i>Te hoge werkdruk</i>	5.25
<i>Te hoge eisen</i>	5.13
<i>Te competitief sfeer</i>	4.50
<i>Angs het niet aan te kunnen</i>	3.50
<i>Te weinig beloning</i>	6.00
<i>Minder leuke collega's</i>	2.88
Redenen om aan te nemen:	
<i>Meer status</i>	2.38
<i>Meer geld</i>	4.50
<i>Meer verantwoordelijkheid</i>	4.26
<i>Meer invloed</i>	5.50
<i>Leukere functie</i>	4.00
<i>Leukere collega's</i>	3.25
<i>Verdere ontplooiing</i>	5.37

Werkrelatie met huidige leidinggevende

Het emotioneel klimaat wordt ook bepaald door de relatie die men met de leidinggevende heeft en de mate waarin men door hem of haar wordt aangemoedigd verdere stap in de loopbaan te ondernemen. We hebben aan de 'potentials' gevraagd een oordeel over hun huidige leidinggevende te geven aan de hand van een aantal beweringen. Deze drukken de volgende

aspecten van de relatie uit: taakgerichte ondersteuning, emotionele ondersteuning, tevredenheid, en taakdelegatie (zie Box 2.7, bladzijde 21).

In Tabel 5.8 staan de gemiddelden voor deze vier clusters van variabelen. Uit de totaal gemiddelden kan geconcludeerd worden dat personeelsleden in het middenkader van deze organisatie vrij tevreden zijn met hun huidige leidinggevende.

Tabel 5.10. Gemiddelde oordelen over relatie met huidige leidinggevende

	<u>Totaal</u> (8)
<i>Taakgerichte ondersteuning</i>	5.68
<i>Emotionele ondersteuning</i>	5.88
<i>Tevredenheid</i>	4.44
<i>Taakdelegatie</i>	4.50

1=helemaal niet van toepassing, 7=zeer van toepassing.

Zelfbeschrijving van ‘potentials’

We hebben aan respondenten van het middenkader ook gevraagd aan te geven op een lijst van 36 stereotiep feminie en masculie eigenschappen welke zij op zichzelf van toepassing vonden. Hieruit blijkt dat zij zowel masculie ($\bar{M} = 3.25$) als feminie ($\bar{M} = 3.42$) eigenschappen op zichzelf van toepassing vonden. De respondenten uit het middenkader beschrijven zichzelf echter als minder masculie dan respondenten uit het topkader.

Samenvatting en conclusies

- In deze relatief kleine organisatie bestaat onder de 3 vrouwelijke topmanagers een grotere voorkeur voor feminie waarden (positieve feedback, participatie, ontplooiing, collegialiteit, werk-prive balans) dan voor masculie waarden (hierarchie, inzet, aanwezigheid, competitie, prestatie, beloning). De sfeer wordt als neutraal omschreven, noch in zeer positieve noch in zeer negatieve termen.
- De topmanagers hebben een voorkeur voor een masculie leidinggevende. De ideale leider moet mannelijke eigenschappen bezitten, positieve, 'sterke' emoties (enthousiasme, zelfverzekerdheid, trots) tonen en 'zwakke' emoties (faalangst, irritatie, en schaamte) onderdrukken.
- De zelfbeschrijvingen van de topmanagers zijn masculie dan de zelfbeschrijvingen van de 'potentials'.
- Een vergelijking van de organisatiecultuur in de top met de andere twee dienstverlenende organisaties suggereert dat de aanwezigheid van veel vrouwen in de top geen verschuiving in de richting van minder masculie waarden of gedragsstijlen betekent.

- Wel is het zo dat de kansen voor vrouwen goed worden ingeschat, zowel in de top als in het lagere middenkader
- De ‘potentials’ hebben eveneens een grotere voorkeur voor feminiene dan voor masculiene waarden.
- Hoewel er relatief weinig verschillen zijn tussen de feminiene cultuurvoorkeuren van de topmanagers en die van de ‘potentials’ in het middenkader, wordt er wel een verschil door de ‘potentials’ waargenomen. De respondenten vinden vooral dat de top er in mindere mate feminiene waarden op nahoudt dan zijzelf. Met betrekking tot de masculiene waarden, kunnen we constateren dat deze wel juist worden waargenomen door het middenkader. Men vindt echter zelf masculiene waarden minder belangrijk.
- Volgens de respondenten uit het middenkader zijn de kansen voor vrouwen om omhoog te komen goed. Desalniettemin hebben de respondenten weinig vertrouwen in hun leidinggevende capaciteiten en ambiëren ze nauwelijks een hogere functie. Te weinig beloning en te veel stress en werkdruk zijn de belangrijkste redenen om een eventuele hogere functie te weigeren.

HOOFDSTUK 6

Resultaten Organisatie uit de Procesindustrie

Het betreft hier een grote internationale organisatie in de procesindustrie. Het onderzoek is uitgevoerd bij 2 afdelingen, een commerciële en een technische afdeling. Het percentage vrouwen in topposities in deze afdelingen is respectievelijk 5.7% en 1.8%.

Topkader

Normen en waarden

Op basis van eerder onderzoek naar organisatiecultuur zijn er 11 verschillende clusters van normen en waarden samengesteld. Vijf van deze clusters representeren typisch feminiene normen en waarden en de overige 6 clusters representeren typisch masculiene normen en waarden (zie Box 2.1, bladzijde 17).

In Tabel 6.1 staan de gemiddelden van de feminiene en masculiene normen en waarden, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten. Omdat er slechts 2 vrouwen in deze steekproef zitten, heeft statistische toetsing niet veel zin en zullen we geen toetsen rapporteren.

Tabel 6.1. Gemiddeld belang van feminiene en masculiene normen en waarden in het topkader

	<u>Mannen</u> (49)	<u>Vrouwen</u> (2)	<u>Totaal</u> (51)	<u>Rangorde</u>
<i>Collegialiteit</i>	5.98	5.25	5.95	4
<i>Ontplooiing</i>	6.19	6.00	6.19	3
<i>Participatie</i>	6.47	6.00	6.45	2
<i>Positieve feedback</i>	6.54	6.25	6.53	1
<i>Werk/privé balans</i>	5.41	6.50	5.45	6
'Feminien' totaal	6.11	6.00	6.10	
<i>Aanwezigheid</i>	3.73	4.00	3.74	9
<i>Beloning</i>	5.65	5.25	5.64	5
<i>Competitie</i>	4.46	5.50	4.50	8
<i>Hierarchie</i>	2.64	2.50	2.64	11
<i>Inzet</i>	3.42	2.75	3.39	10
<i>Prestatiedruk</i>	5.18	4.00	5.14	7
'Masculien' totaal	4.18	4.00	4.17	

1=heel onbelangrijk, 7=heel belangrijk.

Als we kijken naar de laatste kolom van Tabel 6.1, die de rangorde van normen en waarden in termen van belangrijkheid aangeeft, zien we dat net als in de andere organisaties, feminiene normen en waarden belangrijker worden gevonden dan masculiene normen en

waarden. Positieve feedback, participatie en ontplooiing staan op de voorgrond en de werk-privé balans wordt het minst belangrijk gevonden. Wat betreft masculiene normen en waarden wordt beloning het belangrijkste gevonden.

Leiderschapsidealen

Omdat we verwachten dat leiderschapsidealen nauw verbonden zijn met stereotiep masculiene persoonlijkheidseigenschappen, hebben we topmanagers gevraagd de ideale eigenschappen voor leidinggevend te selecteren. Respondenten werden gevraagd de vijf belangrijkste persoonlijkheidseigenschappen uit een lijst te kiezen die een 'potential', d.w.z. iemand die potentieel een hoge leidinggevende functie kan vervullen binnen hun organisatie, volgens hen moet hebben. De lijst met eigenschappen die aan de respondenten werd voorgelegd bevatte zowel stereotiep feminiene als stereotiep masculiene eigenschappen (zie Box 2.2, bladzijde 17).

Uit de gemiddelde frequenties waarmee feminiene (1.16) en masculiene eigenschappen (3.65) worden genoemd komt duidelijk naar voren dat, zoals verwacht, het ideale beeld van een 'potential' vooral het hebben van masculiene eigenschappen inhoudt. Dit betekent dat eigenschappen die als stereotiep masculien gezien worden de belangrijkste eigenschappen zijn die een 'potential' moet hebben. De meest genoemde eigenschappen zijn ondernemend en charismatisch. Verder worden genoemd: sociaal, wilskrachtig, efficiënt, tactvol, moedig en ambitieus.

Emotioneel klimaat

Uiting van emotie en het imago van leidinggevende

Aan respondenten werd gevraagd in hoeverre ze denken dat hun imago als leidinggevende negatief of positief zou worden beïnvloed door het uiten van een aantal emoties. De lijst van emoties die aan respondenten werd voorgelegd omvatte zowel emoties die een masculien of instrumenteel emotiemanagement uitdrukken, als emoties die een feminien emotiemanagement benadrukken. Een masculien emotiemanagement legt de nadruk op emoties die status en macht bekrachtigen (bv. trots of gevoelens van zelfverzekering), terwijl een feminien emotiemanagement wordt gekenmerkt door het toelaten van emoties die juist de betrokkenheid met de ander versterken (bv. schaamte of het delen van twijfels).

In Tabel 6.2 staan de gemiddelden voor alle emoties en gevoelens, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten.

Tabel 6.2. Gemiddelde beoordeling van emoties voor het imago als leidinggevende

	<u>Mannen</u> (48)	<u>Vrouwen</u> (2)	<u>Totaal</u> (51)
<i>Enthousiasme</i>	6.55	6.50	6.55
<i>Zelfverzekering</i>	6.04	6.50	6.06
<i>Trots</i>	5.12	5.50	5.14
<i>Teleurstelling</i>	4.38	4.00	4.36
<i>Spanning</i>	3.69	3.50	3.69
<i>Boosheid</i>	3.59	4.50	3.63
<i>Irritatie</i>	2.78	3.00	2.78
<i>Twijfel</i>	3.49	2.50	3.45
<i>Frustratie</i>	3.24	2.00	3.20
<i>Schaamte</i>	3.00	3.00	3.00
<i>Onzekerheid</i>	2.78	2.00	2.75
<i>Faalangst</i>	1.55	2.00	1.57

1=heel negatief voor het imago als leidinggevende, 7=heel positief voor het imago als leidinggevende.

Uit de totaal gemiddelden kan geconcludeerd worden dat de uiting van enthousiasme, zelfverzekering en trots door het topkader als positief voor het imago als leidinggevende beoordeeld wordt. Emoties die zwakte of kwetsbaarheid verraden, zoals onzekerheid en faalangst, worden daarentegen als negatief voor het imago als leidinggevende beoordeeld.

Sfeer binnen het topkader

Om het emotionele klimaat binnen het topkader verder te kunnen kenmerken hebben we ook aan respondenten gevraagd de sfeer binnen hun afdeling te beschrijven aan de hand van een aantal schalen met adjectieven. In Tabel 6.3 staan de gemiddelden voor deze adjectieven uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten. De sfeer wordt door respondenten beschreven als koud en snel, maar wel plezierig en open.

Tabel 6.3. Sfeer binnen het topkader

	<u>Mannen</u> (48)	<u>Vrouwen</u> (2)	<u>Totaal</u> (51)
<i>Warm (1) - koud (7)</i>	5.16	3.00	5.08
<i>Plezierig (1) – onplezierig (7)</i>	2.84	2.50	2.82
<i>Open (1) - gesloten (7)</i>	2.78	2.00	2.74
<i>Makkelijk (1) – moeilijk (7)</i>	3.92	3.00	3.88
<i>Met elkaar (1) - ieder voor zich (7)</i>	3.43	3.50	3.43
<i>Veilig (1) - onveilig (7)</i>	3.39	2.00	3.33
<i>Langzaam (1) – snel (7)</i>	5.65	4.50	5.61

Punt 4 van de antwoordschalen verwijst naar 'geen van beide'.

Waargenomen kansen voor vrouwen binnen de organisatie

We hebben het topkader ook gevraagd hun mening te geven over de positie van vrouwen en mannen binnen hun organisatie (zie Box 2.3., bladzijde 18). Er werd een algemene maat van attitudes ten opzichte van de positie van mannen en vrouwen binnen de organisatie berekend, waarbij een lage score betekent dat men vindt dat vrouwen weinig kansen hebben en een hoge score dat vrouwen veel kansen hebben. Het gemiddelde voor mannelijke respondenten was 3.21, en voor vrouwelijke respondenten 2.87. Het totaalgemiddelde was 3.20. Dit betekent dat respondenten van mening zijn dat vrouwen binnen hun organisatie minder kansen hebben dan mannen om een hoge leidinggevende functie te bekleden.

Zelfbeschrijving van topmanagers

We hebben respondenten gevraagd aan te geven op een lijst van 36 eigenschappen, welke zij op zichzelf van toepassing vonden. De betreffende lijst van eigenschappen betreft een in eerder onderzoek gevalideerde lijst met zowel stereotiep feminiene als masculiene eigenschappen (zie Box 2.4, bladzijde 18).

Tabel 6.4. Zelfbeschrijving van topmanagers

	<u>Mannen</u> (48)	<u>Vrouwen</u> (2)	<u>Totaal</u> (51)
<i>Masculiene eigenschappen</i>	3.52	3.14	3.50
<i>Feminiene eigenschappen</i>	3.24	3.33	3.24

Tabel 6.4 toont de gemiddelde scores van de feminiene en masculiene eigenschappen naar sekse van de respondent. Uit de totaalgemiddelden blijkt dat de respondenten zichzelf zowel in termen van masculiene als feminiene eigenschappen beschrijven. De meest genoemde eigenschappen zijn ondernemend, begrijpend, coöperatief, nieuwsgierig en onafhankelijk, sociaal en wilskrachtig.

Hogere middenkader

Normen en waarden

Mannelijke en vrouwelijke ‘potentials’ werd eveneens gevraagd hun voorkeuren voor feminiene en masculiene normen en waarden aan te geven. Daarnaast wilden we nagaan of mannen en vrouwen wellicht een verschillend beeld hebben van de organisatiecultuur in het topkader. We hebben daarom ook gevraagd naar wat zij dachten dat de top van de organisatie belangrijk zou vinden.

Tabel 6.5 toont de gemiddelden voor de feminiene en masculiene normen en waarden, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten. Na statistische toetsing blijkt het volgende.

Verschillen tussen mannen en vrouwen:

- Mannelijke ‘potentials’ vinden aanwezigheid op de werkplek belangrijker dan vrouwelijke ‘potentials’.
- Vrouwelijke ‘potentials’ vinden collegialiteit, ontplooiing, en een goede balans privé-werk belangrijker dan mannelijke ‘potentials’.

Verschillen tussen top en middenkader:

- Er is een behoorlijke discrepantie tussen wat men denkt dat de leiding vindt en wat de leiding feitelijk vindt, met name als het gaat om feminiene waarden.
- Dit geldt vooral voor vrouwelijke ‘potentials’: zij denken dat de leiding van hun organisatie feminiene waarden, met name collegialiteit, ontplooiing, en balans privé-werk minder belangrijk vindt dan zichzelf.

Tabel 6.6. Gemiddeld belang van feminiene en masculiene normen en waarden

	Wat vind ik zelf belangrijk?			Wat vindt de leiding belangrijk?		
	Mannen (110)	Vrouwen (19)	Totaal (129)	Mannen (110)	Vrouwen (19)	Totaal (129)
<i>Collegialiteit</i>	5.93	6.42*	6.00 (4)	4.22	3.55	4.12 (10)
<i>Ontplooiing</i>	6.18	6.60*	6.24 (3)	4.59	4.13	4.53 (6)
<i>Participatie</i>	6.31	6.50	6.34 (2)	4.60	4.13	4.53 (7)
<i>Positieve feedback</i>	6.39	6.58	6.42 (1)	4.80	4.55	4.76 (5)
<i>Werk-privé balans</i>	5.74	6.24*	5.82 (5)	3.85	3.32	3.77 (11)
‘Feminiën’ totaal	6.11	6.47	6.16	4.42	3.94	4.35
<i>Aanwezigheid</i>	3.96	3.05*	3.82 (9)	4.29	4.29	4.29 (8)
<i>Beloning</i>	5.39	4.97	5.33 (6)	5.31	4.68	5.22 (2)
<i>Competitie</i>	4.06	3.81	4.02 (8)	4.94	4.87	4.93 (3)
<i>Hierarchie</i>	2.81	2.58	2.78 (10)	4.14	4.16	4.14 (9)
<i>Inzet</i>	2.59	2.72	2.61 (11)	4.85	4.95	4.87 (4)
<i>Prestatie</i>	4.76	4.95	4.79 (7)	5.54	5.18	5.49 (1)
‘Masculiën’ totaal	3.95	3.70	3.91	4.86	4.69	4.83

1=heel onbelangrijk, 7=heel belangrijk. * statistisch verschil ($p < .05$). De getallen tussen haakjes in de totaal kolommen verwijzen naar de rangorde van de betreffende waarden.

Emotioneel klimaat in het middenkader

Om het emotionele klimaat binnen het middenkader te beschrijven hebben we aan respondenten gevraagd de sfeer binnen hun afdeling te beschrijven aan de hand van een aantal schalen met adjectieven. Er werden dezelfde schalen aan deze respondenten voorgelegd als de schalen voor het topkader.

In Tabel 6.6 staan de gemiddelden voor de betreffende adjectieven die de sfeer in het middenkader kunnen beschrijven uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten. Er zijn significante sekseverschillen gevonden: vrouwelijke respondenten beschrijven de sfeer in het middenkader meer als ‘ieder voor zich’ en als onveiliger dan mannelijke respondenten.

Tabel 6.7. Sfeer binnen het middenkader

	<u>Mannen</u> (110)	<u>Vrouwen</u> (19)	<u>Totaal</u> (129)
<i>Warm (1) - koud (7)</i>	3.29	3.42	3.31
<i>Plezierig (1) – onplezierig (7)</i>	2.76	2.89	2.78
<i>Open (1) - gesloten (7)</i>	2.94	3.53	3.02
<i>Makkelijk (1) – moeilijk (7)</i>	3.55	4.32	3.67
<i>Met elkaar (1) - ieder voor zich (7)</i>	3.50	4.79**	3.69
<i>Veilig (1) - onveilig (7)</i>	2.88	4.16**	3.07
<i>Langzaam (1) – snel (7)</i>	5.14	5.00	5.12

Punt 4 van de antwoordschalen verwijst naar ‘geen van beide’ . ** groot statistisch verschil ($p < .01$).

Waargenomen kansen voor vrouwen binnen de organisatie

We hebben aan respondenten van het middenkader gevraagd hun mening te geven over de positie van vrouwen en mannen binnen hun organisatie. Er werden dezelfde vragen gesteld aan deze respondenten als aan het topkader. Mannelijke respondenten (2.95) zijn meer dan vrouwelijke respondenten (2.53) van mening dat vrouwen en mannen evenveel kansen hebben om een hoge(re) leidinggevende functie binnen hun organisatie te bekleden.

Verwachtingen en intenties om hoger op te komen

De geringe doorstroming van vrouwen naar leidinggevende functies heeft wellicht ook te maken met de carrière-intenties die mannen en vrouwen hebben en de kansen die ze voor zichzelf weggelegd zien om hoger op te komen. We hebben daarom een aantal beweringen over *zelfvertrouwen* en *carrière-intenties*, namelijk iemands inzet om een (hogere) leidinggevende functie na te streven, aan proefpersonen voorgelegd en gevraagd aan te geven in hoeverre ze deze beweringen op zichzelf van toepassing vinden (zie Box 2.5, bladzijde 19). Na statistische toetsing blijken *vrouwelijke* respondenten in grotere mate dan mannelijke respondenten in de toekomst een hoge(re) leidinggevende functie te willen bekleden.

Tabel 6.7. Gemiddelden voor zelfvertrouwen en carrière-intentie

	<u>Mannen</u> (110)	<u>Vrouwen</u> (19)	<u>Totaal</u> (129)
--	---------------------	---------------------	---------------------

<i>Zelfvertrouwen</i>	4.37	4.66	4.41
<i>Carrière-intentie</i>	4.18	5.13*	4.32

1=helemaal niet van toepassing en 7= heel erg van toepassing. * statistisch verschil ($p < .05$).

We hebben de ‘potentials’ ook gevraagd naar de redenen die de ze zouden hebben om een hoge(re) leidinggevende functie binnen hun organisatie te weigeren dan wel aan te nemen. Tabel 6.8 toont de gemiddelden voor de verschillende redenen: vrouwelijke respondenten zouden in grotere mate dan mannelijke respondenten een hoge(re) leidinggevende functie weigeren vanwege de verwachting minder tijd te hebben voor zorgtaken thuis, en zouden de functie eerder aannemen als het een leukere functie dan hun huidige is.

Tabel 6.8. Redenen om een hoge(re) leidinggevende functie te weigeren of aan te nemen

	<u>Mannen</u> (110)	<u>Vrouwen</u> (19)	<u>Totaal</u> (129)
Redenen om te weigeren			
<i>Minder vrije tijd</i>	4.77	5.42	4.87
<i>Minder tijd voor zorgtaken thuis</i>	4.29	5.33*	4.44
<i>Te veel stress</i>	4.41	3.74	4.31
<i>Te hoge werkdruk</i>	4.21	3.89	4.16
<i>Te hoge eisen</i>	3.66	3.10	3.58
<i>Te competitieve sfeer</i>	3.61	4.31	3.71
<i>Angst het niet aan te kunnen</i>	2.63	2.68	2.64
<i>Te weinig beloning</i>	3.64	3.84	3.67
<i>Minder leuke collega's</i>	3.40	3.89	3.47
Redenen om aan te nemen			
<i>Meer status</i>	2.96	2.53	2.90
<i>Meer geld</i>	4.42	3.58	4.29
<i>Meer verantwoordelijkheid</i>	5.49	5.32	5.46
<i>Meer invloed</i>	5.17	5.47	5.22
<i>Leukere functie</i>	5.65	6.21*	5.74
<i>Leukere collega's</i>	3.91	4.58	4.01
<i>Verdere ontplooiing</i>	5.82	6.11	5.86

1=zeker geen reden, 7=zeker wel een reden. * statistisch verschil ($p < .05$).

Werkrelatie met huidige leidinggevende

Het werkklimaat wordt ook bepaald door de relatie die men met leidinggevendenden heeft. We hebben daarom aan respondenten gevraagd een oordeel over de relatie met hun huidige leidinggevende te geven aan de hand van een aantal beweringen. Deze drukken de volgende aspecten van de relatie uit: taakgerichte ondersteuning, emotionele ondersteuning, tevredenheid, en taakdelegatie (zie Box 2.7, bladzijde 21).

In Tabel 6.9 staan de gemiddelden voor deze vier clusters van variabelen, uitgesplitst naar sekse van de respondent.

Tabel 6.9. Gemiddelde oordelen over relatie met huidige leidinggevende

	<u>Mannen</u> (110)	<u>Vrouwen</u> (19)	<u>Totaal</u> (129)
<i>Taakgerichte ondersteuning</i>	4.84	4.53	4.79
<i>Emotionele ondersteuning</i>	4.71	4.55	4.69
<i>Tevredenheid</i>	4.38	4.41	4.39
<i>Taakdelegatie</i>	4.59	3.97	4.50

1=helemaal niet van toepassing; 7=zeer van toepassing.

Er zijn geen sekseverschillen in de ervaren relatie met leidinggevendens. Uit de totaal gemiddelden kan geconcludeerd worden dat personeelsleden in het hogere middenkader van deze organisatie vrij tevreden zijn met hun huidige leidinggevende.

Zelfbeschrijvingen van ‘potentials’

We hebben de ‘potentials’ ook gevraagd aan te geven op een lijst van 36 stereotiep feminie en masculie eigenschappen welke zij op zichzelf van toepassing vonden. De lijst van eigenschappen was dezelfde als degene die voorgelegd werd aan het topkader. Tabel 6.10 toont de gemiddelde scores voor feminie en masculie eigenschappen naar sekse van de respondent. Er zijn geen verschillen tussen mannen en vrouwen gevonden.

Tabel 6.10. Zelfbeschrijving in termen van feminie en masculie eigenschappen.

	<u>Mannen</u> (110)	<u>Vrouwen</u> (19)	<u>Totaal</u> (129)
<i>Masculie eigenschappen</i>	3.53	3.62	3.54
<i>Feminie eigenschappen</i>	3.30	3.40	3.31

1= niet van toepassing, 5=zeer van toepassing.

Samenvatting en conclusies

- Omdat er maar 2 vrouwen in de steekproef voor het topkader zeggen, kunnen we geen valide uitspraken doen over sekseverschillen in cultuurvoorkeuren, eigenschappen en leiderschapsidealen in de top van deze organisatie.
- Er bestaat onder deze voornamelijk mannelijke topmanagers een grotere voorkeur voor feminie waarden (positieve feedback, participatie, ontplooiing, collegialiteit, werk-prive balans) dan voor masculie waarden (hierarchie, inzet, aanwezigheid, competitie, prestatiedruk), met uitzondering van beloning dat belangrijker geacht wordt dan andere masculie waarden.

- Daar staat tegenover dat men een voorkeur heeft voor een masculiene leidinggevende. De ideale leider wordt verwacht vooral mannelijke eigenschappen te hebben, positieve, 'sterke' emoties (enthousiasme, zelfverzekering, trots) te tonen en 'zwakke' emoties (faalangst, onzekerheid, irritatie, schaamte, en frustratie en twijfel) te onderdrukken.
- Men ervaart de sfeer in het topkader als plezierig en open, maar ook als vrij koud en snel.
- Bij vrouwen in het hogere middenkader zien we een grotere discrepantie optreden dan bij mannen, in de zin dat hun eigen cultuurvoorkeuren feminiener zijn in vergelijking met hun denkbeelden over de cultuur in de top van de organisatie.
- Bij de 'potentials' zien we - in tegenstelling tot andere organisaties - dat vrouwen sterkere ambities vertonen dan mannen. De enige reden waarom ze eerder dan mannen een hogere leidinggevende functie zouden weigeren is omdat ze dan minder tijd zouden hebben voor zorgtaken thuis. Hun relatief sterkere prestatiegerichtheid lijkt echter vooral samen te hangen met feit dat ze op zoek zijn naar leukere functies en verdere ontplooiing. Waarschijnlijk is deze sterkere ambitie ook het gevolg van een selectieproces dat al eerder heeft plaats gevonden. Organisaties in de procesindustrie hebben sowieso een sterk masculien karakter, en er zijn van oudsher voornamelijk mannen werkzaam. De keuze om een studie in de meer natuurwetenschappelijke richting te volgen en vervolgens in een dergelijke organisatie te willen werken, is al een eerste selectie, waarna alleen die vrouwen die sterk in zichzelf geloven en een grote ambitie hebben om hoger op te komen overblijven.

HOOFDSTUK 7

Resultaten Organisatie uit het Bank- en Verzekeringwezen

Het betreft hier een grote organisatie uit het Bank- en Verzekeringwezen. De top van de organisatie bestaat voor 3% uit vrouwen.

Topkader

Normen en waarden

Op basis van eerder onderzoek naar organisatiecultuur zijn er 11 verschillende clusters van normen en waarden samengesteld. Vijf van deze clusters representeren typisch feminiene normen en waarden en de overige 6 clusters representeren typisch masculiene normen en waarden (zie box 2.1. in hoofdstuk 2, bladzijde 16).

In Tabel 7.1 staan de gemiddelden van de feminiene en masculiene normen en waarden, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten.

Tabel 7.1. Gemiddelde belang van feminiene en masculiene normen en waarden in het topkader

	<u>Mannen</u> (42)	<u>Vrouwen</u> (4)	<u>Totaal</u> (46)	<u>Rangorde</u>
<i>Collegialiteit</i>	6.12	6.25	6.14	4
<i>Ontplooiing</i>	6.17	6.50	6.19	3
<i>Participatie</i>	6.50	6.50	6.50	2
<i>Positieve feedback</i>	6.51	6.62	6.52	1
<i>Werk/privé balans</i>	5.49	5.25	5.47	5
'Feminiën' totaal	6.17	6.22	6.18	
<i>Aanwezigheid</i>	3.76	4.25	3.81	9
<i>Beloning</i>	5.46	5.50	5.47	6
<i>Competitie</i>	4.58	4.12	4.54	8
<i>Hierarchie</i>	2.63	2.12	2.59	11
<i>Inzet</i>	3.74	3.75	3.74	10
<i>Prestatiedruk</i>	5.24	5.00	5.22	7
'Masculiën' totaal	4.26	4.12	4.25	

1=heel onbelangrijk, 7=heel belangrijk.

Omdat er slechts 4 vrouwen in deze steekproef zitten, heeft statistische toetsing van sekseverschillen niet veel zin. Als we kijken naar de laatste kolom van Tabel 7.1, die de rangorde van normen en waarden in termen van belangrijkheid aangeeft, zien we dat feminiene normen en waarden belangrijker worden gevonden dan masculiene normen en waarden. Positieve feedback, participatie en ontplooiing staan op de voorgrond. Wat betreft masculiene normen en waarden wordt beloning het belangrijkste gevonden.

Leiderschapsidealen

We hebben topmanagers gevraagd de ideale eigenschappen voor leidinggevendenden te selecteren door vijf persoonlijkheidseigenschappen uit een lijst te kiezen die een ‘potential’, d.w.z. iemand die potentieel een hoge leidinggevende functie kan vervullen binnen de organisatie, volgens hen moet hebben. Tevens werd gevraagd deze vijf gekozen eigenschappen in volgorde van belangrijkheid aan te geven. De lijst met eigenschappen die aan de respondenten werd voorgelegd bevatte zowel stereotiep feminiene als stereotiep masculiene eigenschappen (zie Box 2.2. van hoofdstuk 2, bladzijde 17).

Uit de gemiddelde frequenties waarmee feminiene en masculiene eigenschappen zijn genoemd, komt duidelijk naar voren dat, zoals verwacht, het ideale beeld van een ‘potential’ masculien is. Stereotiep masculiene eigenschappen worden veel vaker (3.52) dan stereotiep feminiene eigenschappen (1.48) genoemd. De meest genoemde eigenschappen zijn ondernemend, ambitieus en charismatisch. De feminiene eigenschappen, zoals cooperatief, krijgen bijna nooit de eerste prioriteit.

Emotioneel klimaat

Uiting van emotie en het imago van leidinggevende

Aan respondenten werd gevraagd in hoeverre ze denken dat hun imago als leidinggevende negatief of positief zou worden beïnvloed door het uiten van een aantal emoties. De lijst van emoties die aan respondenten werd voorgelegd omvatte zowel emoties en gevoelens die een masculien of instrumenteel emotiemanagement uitdrukken, als emoties en gevoelens die een feminien emotiemanagement benadrukken. Een masculien emotiemanagement legt de nadruk op emoties die status en macht bekrachtigen (bv. trots of gevoelens van zelfverzekerdheid), terwijl een feminien emotiemanagement wordt gekenmerkt door het toelaten van emoties die juist de betrokkenheid met de ander versterken (bv. schaamte of het delen van twijfels).

In Tabel 7.2 staan de gemiddelden voor alle emoties, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten. Mannelijke topmanagers lijken het uiten van faalangst, onzekerheid en irritatie negatiever voor het imago als leidinggevende te vinden dan vrouwelijke respondenten, maar het gaat hier slechts om 4 respondenten.

Tabel 7.2. Gemiddelde beoordeling van emoties voor het imago als leidinggevende

	<u>Mannen</u> (42)	<u>Vrouwen</u> (4)	<u>Totaal</u> (46)
<i>Enthousiasme</i>	6.45	5.25	6.35
<i>Zelfverzekering</i>	5.95	5.00	5.87
<i>Trots</i>	5.24	5.25	5.24
<i>Teleurstelling</i>	4.28	3.75	4.24
<i>Boosheid</i>	4.12	2.75	4.00
<i>Irritatie</i>	3.05	4.00	3.13
<i>Twijfel</i>	3.40	4.50	3.50
<i>Schaamte</i>	3.17	4.00	3.24
<i>Onzekerheid</i>	2.93	4.25	3.04
<i>Spanning</i>	3.62	4.00	3.65
<i>Frustratie</i>	2.59	3.50	2.67
<i>Faalangst</i>	1.88	2.75*	1.96

1=heel negatief voor het imago als leidinggevende, 7=heel positief voor het imago als leidinggevende. * statistisch verschil ($p < .05$).

Sfeer binnen het topkader

Om het emotionele klimaat binnen het topkader verder te kunnen kenmerken hebben we ook aan respondenten gevraagd de sfeer binnen hun afdeling te beschrijven aan de hand van een aantal schalen met adjectieven. In Tabel 7.3 staan de gemiddelden voor deze adjectieven uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten. De sfeer wordt door respondenten beschreven als warm, plezierig, open, met elkaar, veilig, maar wel snel.

Tabel 7.3. Sfeer binnen het topkader

	<u>Mannen</u> (42)	<u>Vrouwen</u> (4)	<u>Totaal</u> (46)
<i>Warm (1) - koud (7)</i>	2.52	2.25	2.50
<i>Plezierig (1) – onplezierig (7)</i>	2.62	2.00	2.56
<i>Open (1) - gesloten (7)</i>	2.59	2.00	2.54
<i>Makkelijk (1) – moeilijk (7)</i>	3.45	3.50	3.46
<i>Met elkaar (1) -ieder voor zich (7)</i>	2.67	2.00	2.61
<i>Veilig (1) - onveilig (7)</i>	2.69	1.75	2.61
<i>Langzaam (1) – snel (7)</i>	4.76	5.50	4.83

Punt 4 van de antwoordschalen verwijst naar 'geen van beide'.

Waargenomen kansen voor vrouwen binnen de organisatie

We hebben het topkader ook gevraagd hun mening te geven over de positie van vrouwen en mannen binnen hun organisatie. Er werd een algemene maat van attitudes ten opzichte van de positie van mannen en vrouwen binnen de organisatie berekend waarbij een lage score betekent dat men vindt dat vrouwen weinig kansen hebben en een hoge score dat vrouwen veel kansen hebben. Het gemiddelde voor mannelijke respondenten was 3.22, en voor vrouwelijke

respondenten 2.94. Het totaal gemiddelde was 3.19. Dit betekent dat respondenten van mening zijn dat zowel mannelijke als vrouwelijke topmanagers menen dat vrouwen binnen hun organisatie evenveel kansen hebben om een hoge leidinggevende functie te bekleden als mannen.

Zelfbeschrijving van topmanagers

We hebben respondenten gevraagd aan te geven op een lijst van 36 eigenschappen, welke zij op zichzelf van toepassing vonden. De betreffende lijst van eigenschappen betreft een in eerder onderzoek gevalideerde lijst met zowel stereotiep feminiene als masculiene eigenschappen (zie Box 2.4, bladzijde 18).

Tabel 7.4 toont de gemiddelde scores van de feminiene en masculiene eigenschappen naar sekse van de respondent. De meest genoemde eigenschappen zijn ondernemend, attent, begrijpend, coöperatief, nieuwsgierig, onafhankelijk, en tactvol. Mannelijke topmanagers beschrijven zichzelf met behulp van iets meer stereotiep mannelijke eigenschappen dan hun vrouwelijke collega's.

Tabel 7.4. Zelfbeschrijving van topmanagers

	<u>Mannen</u> (42)	<u>Vrouwen</u> (4)	<u>Totaal</u> (46)
<i>Masculiene eigenschappen</i>	3.45	3.18*	3.42
<i>Feminiene eigenschappen</i>	3.23	3.31	3.24

1=niet van toepassing, 5=zeer van toepassing. * er is een statistisch verschil

Hogere middenkader

Normen en waarden

Mannelijke en vrouwelijke 'potentials' werd ook gevraagd hun voorkeuren voor feminiene en masculiene normen en waarden aan te geven. Daarnaast wilden we nagaan of mannen en vrouwen wellicht een verschillend beeld hebben van de organisatiecultuur in het topkader. We hebben daarom ook gevraagd naar wat zij dachten dat de top van de organisatie belangrijk zou vinden.

Tabel 7.5 toont de gemiddelden voor de feminiene en masculiene normen en waarden, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten. Na statistische toetsing blijken de volgende verschillen significant:

Verschillen tussen mannen en vrouwen:

- Mannelijke respondenten vinden aanwezigheid op de werkplek belangrijker dan vrouwelijke respondenten.

- Vrouwelijke respondenten vinden collegialiteit, ontplooiing, positieve feedback en balans privé-werk belangrijker dan mannelijke respondenten.

Verschillen tussen top en hogere middenkader:

- Mannelijke en vrouwelijke respondenten denken dat de leiding van de organisatie een groter belang hecht aan mannelijke normen en waarden (behalve aan beloning) dan zij zelf doen.
- Vrouwelijke respondenten nemen een grotere discrepantie waar dan mannelijke respondenten tussen hun eigen normen, met name de feminiene normen en waarden collegialiteit, balans privé-werk, en positieve feedback, in vergelijking met wat zij denken dat de leiding van hun organisatie vindt.

Tabel 7.5. Gemiddelde belang van feminiene en masculiene normen en waarden in het middenkader

de leiding belangrijk?	Wat vind ik zelf belangrijk?			Wat vindt		
	Mannen (144)	Vrouwen (39)	Totaal (183)	Mannen (144)	Vrouwen (39)	Totaal (183)
<i>Collegialiteit</i>	5.94	6.08#	5.97 (4)	4.70	4.15*	4.58 (5)
<i>Ontplooiing</i>	6.26	6.36*	6.28 (2)	5.03	4.87	4.99 (2)
<i>Participatie</i>	6.31	6.34	6.32 (1)	4.73	4.73	4.73 (4)
<i>Positieve feedback</i>	6.23	6.47**	6.28 (3)	4.80	4.61	4.76 (3)
<i>Werk-privé balans</i>	5.58	5.77#	5.62 (5)	4.27	4.01	4.21 (10)
'Feminiën' totaal	6.06	6.20	6.09	4.72	4.48	4.66
<i>Aanwezigheid</i>	4.06	3.42*	3.92 (9)	4.55	4.31	4.50 (6)
<i>Beloning</i>	5.29	5.14	5.26 (6)	4.53	4.40	4.50 (7)
<i>Competitie</i>	4.07	3.95	4.05 (8)	4.32	4.28	4.31 (9)
<i>Hierarchie</i>	2.96	3.10	2.99 (10)	4.08	4.56#	4.19 (11)
<i>Inzet</i>	3.01	2.76	2.96 (11)	4.58	4.13*	4.48 (8)
<i>Prestatiedruk</i>	4.72	4.59	4.69 (7)	5.12	4.81*	5.06 (1)
'Masculiën' totaal	4.03	3.83	3.98	4.51	4.41	4.49

1=heel onbelangrijk, 7=heel belangrijk. # marginaal significant statistisch verschil ($p < .10$), * statistisch verschil ($p < .05$); ** groot statistisch verschil ($p < .01$).

De getallen tussen haakjes in de totaal kolommen verwijzen naar de rangorde van de betreffende waarden.

Emotioneel klimaat in het hogere middenkader

Om het emotionele klimaat binnen het middenkader te beschrijven hebben we aan respondenten gevraagd de sfeer binnen hun afdeling te beschrijven aan de hand van een aantal schalen met adjectieven. Er werden dezelfde schalen aan deze respondenten voorgelegd als de schalen voor het topkader.

In Tabel 7.6 staan de gemiddelden voor de betreffende adjectieven die de sfeer in het middenkader beschrijven, uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten. Er zijn sekseverschillen gevonden: vrouwelijke ‘potentials’ beschrijven de sfeer in het middenkader als individualistischer en onveiliger dan mannelijke ‘potentials’.

Tabel 7.7. Sfeer binnen het middenkader

	<u>Mannen</u> (144)	<u>Vrouwen</u> (39)	<u>Totaal</u> (183)
<i>Warm (1) - koud (7)</i>	2.87	3.25	2.95
<i>Plezierig (1) – onplezierig (7)</i>	2.54	2.74	2.58
<i>Open (1) - gesloten (7)</i>	2.68	3.18	2.79
<i>Makkelijk (1) – moeilijk (7)</i>	3.14	3.61	3.24
<i>Met elkaar (1) - Ieder voor zich (7)</i>	3.22	3.95*	3.37
<i>Veilig (1) - onveilig (7)</i>	2.70	3.56**	2.88
<i>Langzaam (1) – snel (7)</i>	5.19	4.95	5.13

Punt 4 van de antwoordschalen verwijst naar ‘geen van beide’; # marginaal significant statistisch verschil ($p < .10$); * statistisch verschil ($p < .05$); ** groot statistisch verschil ($p < .01$).

Waargenomen kansen voor vrouwen binnen de organisatie

We hebben aan respondenten van het middenkader gevraagd hun mening te geven over de positie van vrouwen en mannen binnen hun organisatie. Er werden dezelfde vragen gesteld aan deze respondenten als aan het topkader. Het gemiddelde voor mannelijke respondenten was 2.95 en voor vrouwelijke respondenten 2.53. Dit verschil was statistisch significant: mannelijke respondenten zijn *meer* dan vrouwelijke respondenten van mening dat vrouwen en mannen evenveel kansen hebben om een hoge(re) leidinggevende functie binnen hun organisatie te bekleden.

Verwachtingen en intenties om hoger op te komen

De geringe doorstroming van vrouwen naar leidinggevende functies heeft wellicht ook te maken met de carrière-intenties die mannen en vrouwen hebben en de kansen die ze voor zichzelf weggelegd zien om hoger op te komen. We hebben daarom een aantal beweringen over *zelfvertrouwen*, d.w.z de verwachtingen en het zelfvertrouwen dat men heeft om een (hogere) leidinggevende functie te kunnen bekleden, en *carrière-intenties*, namelijk iemands inzet om een (hogere) leidinggevende functie na te streven, aan de ‘potentials’ voorgelegd en gevraagd aan te geven in hoeverre ze deze beweringen op zichzelf van toepassing vinden (zie Box 2.5, bladzijde 19). In Tabel 7.7 staan de gemiddelden voor zelf-vertrouwen en carrière-intentie voor vrouwelijke en mannelijke respondenten.

Na statistische toetsing blijken er sekseverschillen voor zelfvertrouwen en carrière-intenties te bestaan: vrouwelijke respondenten hebben meer vertrouwen in hun eigen capaciteiten als leidinggevende en willen in grotere mate dan mannelijke respondenten een hoge(re) leidinggevende functie bekleden in de toekomst.

Tabel 7.7. Gemiddelden voor zelfvertrouwen en intenties

	<u>Mannen</u> (144)	<u>Vrouwen</u> (36)	<u>Totaal</u> (183)
<i>Zelfvertrouwen</i>	4.31	4.85*	4.42
<i>Carrière-intenties</i>	4.47	4.92#	4.57

1=helemaal niet van toepassing en 7= heel erg van toepassing. # marginaal statistisch verschil * statistisch verschil ($p < .05$).

We hebben de ‘potentials’ ook gevraagd naar de redenen die de ze zouden hebben om een hoge(re) leidinggevende functie binnen hun organisatie te weigeren dan wel aan te nemen. Tabel 7.8 toont de gemiddelden voor de verschillende redenen uitgesplitst naar vrouwelijke en mannelijke respondenten.

Tabel 7.8. Redenen om een hoge(re) leidinggevende functie te weigeren of aan te nemen

	<u>Mannen</u> (144)	<u>Vrouwen</u> (39)	<u>Totaal</u> (183)
Redenen om te weigeren			
<i>Minder vrije tijd</i>	4.41	5.15*	4.57
<i>Minder tijd voor zorgtaken thuis</i>	4.23	4.15	4.21
<i>Te veel stress</i>	4.53	4.67	4.56
<i>Te hoge werkdruk</i>	4.29	4.49	4.33
<i>Te hoge eisen</i>	3.96	4.15	4.00
<i>Te competitieve sfeer</i>	4.18	4.61	4.27
<i>Angst het niet aan te kunnen</i>	3.08	3.74*	3.22
<i>Te weinig beloning</i>	3.89	3.67	3.84
<i>Minder leuke collega's</i>	3.41	4.43**	3.63
Redenen om aan te nemen			
<i>Meer status</i>	2.94	3.38	3.03
<i>Meer geld</i>	4.52	4.43	4.50
<i>Meer verantwoordelijkheid</i>	5.35	5.59	5.40
<i>Meer invloed</i>	5.25	5.56#	5.32
<i>Leukere functie</i>	5.39	5.87*	5.49
<i>Leukere collega's</i>	3.85	4.61*	4.02
<i>Verdere ontplooiing</i>	5.68	6.46***	5.85

1=zeker geen reden, 7=zeker wel een reden. # marginaal statistisch verschil ($p < .06$); * statistisch verschil ($p < .05$); ** groot statistisch verschil ($p < .01$); *** zeer groot statistisch verschil ($p < .001$).

Er zijn dus sekseverschillen in de redenen die men geeft om een hoge(re) leidinggevende functie te weigeren dan wel aan te nemen: vrouwen zouden meer dan mannen een hoge(re) leidinggevende functie weigeren vanwege de verwachting minder vrije tijd te hebben, minder leuke collega's te krijgen en vanwege de angst het niet aan te kunnen. Vrouwelijke respondenten zouden een hoge(re) leidinggevende functie aannemen als zo'n functie (1) meer invloed en

leukere collega's met zich meebrengt, (2) verdere ontplooiing biedt, en (3) een leukere functie dan hun huidige is.

Werkrelatie met huidige leidinggevende

De carrière-intenties van personeelsleden in het middenkader zou ook verklaard kunnen worden door de professionele relatie die ze met hun leidinggevende hebben. We hebben aan respondenten gevraagd een oordeel over de relatie met hun huidige leidinggevende te geven aan de hand van een aantal beweringen (zie Box 2.7, bladzijde 21). In Tabel 7.9 staan de gemiddelden voor deze vier clusters van variabelen, naar sekse van de respondent.

Tabel 7.9. Gemiddelde oordelen over relatie met huidige leidinggevende

	<u>Mannen</u> (144)	<u>Vrouwen</u> (39)	<u>Totaal</u> (183)
<i>Taakgerichte ondersteuning</i>	5.28	5.13	5.25
<i>Emotionele ondersteuning</i>	4.97	4.34*	4.84
<i>Tevredenheid</i>	3.94	4.15	3.98
<i>Taakdelegatie</i>	4.73	4.52	4.69

1=helemaal niet van toepassing; 7=zeer van toepassing. * statistisch verschil ($p < .05$).

Na statistische toetsing blijkt dat mannelijke respondenten meer emotionele ondersteuning van hun huidige leidinggevende ervaren dan hun vrouwelijke collega's.

Zelfbeschrijvingen van 'potentials'

We hebben aan de 'potentials' ook gevraagd aan te geven op een lijst van 36 stereotiep feminiene en masculiene eigenschappen welke zij op zichzelf van toepassing vonden. De lijst van eigenschappen was dezelfde als degene die voorgelegd werd aan het topkader. Tabel 7.10 toont de gemiddelde scores voor feminiene en masculiene eigenschappen naar sekse van de respondent. Er zijn sekseverschillen gevonden: vrouwelijke respondenten beschrijven zichzelf zowel masculiener als feminiener dan mannelijke respondenten.

Tabel 7.10. Zelfbeschrijving van 'potentials'

	<u>Mannen</u> (144)	<u>Vrouwen</u> (39)	<u>Totaal</u> (183)
<i>Masculiene eigenschappen</i>	3.40	3.54**	3.43
<i>Feminiene eigenschappen</i>	3.36	3.56*	3.40

1= helemaal niet van toepassing, 5=zeer van toepassing. * statistisch verschil ($p < .05$); ** groot statistisch verschil ($p < .01$).

Samenvatting en conclusies

- Omdat er maar 4 vrouwen in de steekproef voor het topkader zeggen, kunnen we ook hier geen valide uitspraken doen over sekseverschillen in cultuurvoorkeuren, eigenschappen en leiderschapsidealen bij deze organisatie.
- Er bestaat onder deze topmanagers een grotere voorkeur voor feminiene waarden (positieve feedback, participatie, ontplooiing, collegialiteit, werk-prive balans) dan voor masculiene waarden (hierarchie, inzet, aanwezigheid, competitie, prestatiedruk), met uitzondering van beloning dat belangrijker geacht wordt dan andere masculiene waarden.
- Men heeft echter wel een voorkeur voor een masculiene leidinggevende. Van de ideale leider wordt verwacht dat deze vooral mannelijke eigenschappen heeft, positieve, 'sterke' emoties toont (enthousiasme, zelfverzekerdheid, trots) en 'zwakke' emoties onderdrukt (faalangst, onzekerheid, irritatie, schaamte, en frustratie en twijfel). Vrouwelijke topmanagers lijken dit laatste iets minder negatief te vinden.
- In het middenkader zien we dat vrouwen *sterkere* ambities vertonen en *meer* zelfvertrouwen hebben dan mannen. Dit hangt samen met het zoeken naar verdere ontplooiing en naar leukere functies met leukere collega's. Aan de andere kant hebben vrouwen eerder de neiging een hogere functie te weigeren vanwege de grotere tijdsbesteding en de angst het niet aan te kunnen. Ook de verwachting dat feminiene waarden zoals collegialiteit, en een goede balans tussen werk en privé-leven minder benadrukt worden in de top kan een negatieve rol spelen in de loopbanen van vrouwen.

HOOFDSTUK 8

Vergelijking dienstverlenende en industrieel/commerciële organisaties

In dit hoofdstuk zullen we de organisaties uit dit onderzoek met elkaar vergelijken om conclusies te kunnen trekken over de rol van organisatiecultuur en andere factoren die mogelijk de loopbanen van vrouwen belemmeren. De organisaties zijn ingedeeld in twee groepen op basis van (1) het percentage vrouwen dat aan de top werkt en (2) de bedrijfsectoren die de deelnemende organisaties vertegenwoordigen. Omdat beide factoren niet onafhankelijk van elkaar variëren, kunnen we geen definitieve uitspraken doen over de invloed van enerzijds bedrijfssector (bv. overheid, industrie, etc.), anderzijds percentage vrouwen aan de top. Beide typen organisaties verschillen dus van elkaar op beide dimensies. Het eerste cluster behelst de drie organisaties waar relatief veel vrouwen aan de top werken, namelijk de rijksoverheidsorganisatie en de twee dienstverlenende organisaties, zowel medisch als commercieel. Het percentage vrouwen aan de top van deze organisaties is groter dan 15%. Het tweede cluster van organisaties betreft die uit het bank- en verzekeringwezen en uit de industrie. Hier is het percentage vrouwen aan de top kleiner of gelijk aan 5%. Opgemerkt moet dus worden dat dit verschil tussen beide typen organisaties relatief klein is.

Deze twee groepen van organisaties worden in dit hoofdstuk dienstverlenende en industrieel/commerciële organisaties genoemd. Er is een vergelijking gemaakt tussen deze twee groepen organisaties om te kunnen nagaan of de organisatiecultuur tussen deze organisaties verschilt, en of er andere factoren verantwoordelijk zijn voor de doorstroming van vrouwen naar hogere functies.

Topkader

In totaal hebben 138 personeelsleden die een topfunctie bekleden bij de dienstverlenende organisaties. Onder deze topmanagers bevinden zich 28 vrouwen (38%). Er zijn 97 topmanagers bij de industrieel/commerciële organisaties die de vragenlijst hebben ingevuld. Van deze respondenten zijn er 6 vrouw (6%). Omdat het aantal vrouwen in topfuncties zo klein is, en omdat we weinig verschillen hebben gevonden tussen mannelijke en vrouwelijke topmanagers, hebben we besloten om de hierna volgende tabellen over het topkader niet uit te splitsen naar mannen en vrouwen.

Normen en waarden

In Tabel 8.1 staan de gemiddelden van de feminiene en masculiene normen en waarden, uitgesplitst naar type organisatie. Zoals ook al uit de vorige hoofdstukken is gebleken, hebben de topmanagers uit beide clusters organisaties een grotere voorkeur voor feminiene dan voor masculiene waarden. Met name positieve feedback aan medewerkers en participatie van

medewerkers wordt zeer belangrijk gevonden. Een goede balans tussen werk en privé-leven wordt relatief het minst belangrijk gevonden, maar toch belangrijker dan die waarden die we als masculien hebben benoemd.

Er blijken echter ook verschillen in cultuurvoorkeuren: topmanagers van de industrieel/commerciële organisaties vinden beloning en prestatiedruk belangrijker dan topmanagers van de dienstverlenende organisaties. Daarentegen vinden topmanagers van de dienstverlenende organisaties hiërarchie belangrijker dan hun collega's in de industrieel/commerciële organisaties. Er zijn geen verschillen gevonden met betrekking tot feminiene normen en waarden.

Tabel 8.1. Gemiddeld belang van feminiene en masculiene normen en waarden in het topkader van twee typen organisaties

	<u>Dienstverlenend</u> (138)	<u>Industrieel/comm.</u> (97)	<u>Totaal</u> (235)	<u>Rangorde</u>
<i>Collegialiteit</i>	6.06	6.04	6.05	4
<i>Ontplooiing</i>	6.21	6.19	6.20	3
<i>Participatie</i>	6.40	6.47	6.43	2
<i>Positieve feedback</i>	6.41	6.53	6.46	1
<i>Werk/privé balans</i>	5.54	5.46	5.51	5
'Feminien' totaal	6.12	6.14	6.13	
<i>Aanwezigheid</i>	3.95	3.77	3.88	9
<i>Beloning</i>	5.08	5.56***	5.28	6
<i>Competitie</i>	4.46	4.52	4.49	8
<i>Hierarchie</i>	3.08	2.61**	2.89	11
<i>Inzet</i>	3.44	3.56	3.49	10
<i>Prestatiedruk</i>	4.94	5.17#	5.04	7
'Masculien' totaal	4.16	4.20	4.18	

1=heel onbelangrijk, 7=heel belangrijk. # marginaal statistisch verschil ($p < .08$); ** groot statistisch verschil ($p < .01$); *** zeer groot statistisch verschil ($p < .001$).

We kunnen uit deze gegevens afleiden dat organisatiecultuur in termen van het belang dat men hecht aan specifieke normen en waarden met name varieert in de *masculiene* dimensies en dat er bij alle organisaties consensus bestaat over het belang van de feminiene dimensies.

Leiderschapsidealen

Uit eerder, met name Amerikaans, onderzoek is gebleken dat leiderschapsidealen vaak stereotiep masculiene persoonlijkheidseigenschappen reflecteren (zie Hoofdstuk 1). We hebben daarom topmanagers gevraagd de 5 belangrijkste eigenschappen voor leidinggevend te selecteren uit een lijst van masculiene en feminiene eigenschappen. Uit de totaal gemiddelden voor *beide* typen organisaties blijkt dat masculiene eigenschappen zowel in de dienstverlenende ($M=3.63$) als in de

industriële/commerciële organisaties ($M=3.58$) veel vaker genoemd worden dan feminie eigenschappen (respectievelijk $M=1.35$ en $M=1.32$). De meest genoemde eigenschappen zijn ondernemend, charismatisch en ambitieus. Dit betekent dat in alle organisaties stereotiep masculiene eigenschappen als de meest belangrijke eigenschappen worden gezien voor iemand die in potentie een hoge leidinggevende functie kan bekleden.

Emotioneel klimaat

Uiting van emoties en het imago van leidinggevende

Organisatiecultuur heeft ook een affectieve kant, en gaat ook over de manier waarop met emoties wordt omgegaan in een organisatie. Aan respondenten werd gevraagd in hoeverre ze denken dat hun imago als leidinggevende negatief of positief zou worden beïnvloed door het uiten van een aantal emoties. De lijst van emoties die aan respondenten werd voorgelegd omvatte zowel emoties die een masculien of instrumenteel emotiemanagement uitdrukken, als emoties die een feminien emotiemanagement benadrukken.

In Tabel 8.2 staan de gemiddelden voor alle emoties, uitgesplitst naar type organisatie. Hieruit blijken enkele verschillen tussen de twee type organisaties: topmanagers van de dienstverlenende organisaties zijn van mening dat met name de uiting van onzekerheid minder negatief is voor het imago van leidinggevende dan topmanagers van de industriële/commerciële organisaties. Topmanagers van de laatste organisaties vinden juist de uiting van spanning en frustratie minder negatief voor het imago van leidinggevende dan hun collega's bij de dienstverlenende organisatie. Deze verschillen lijken vooral met de aard van organisatie te maken te hebben. Spanning en frustratie lijken meer inherent in het leiderschap van een dynamische, commerciële onderneming dan van een dienstverlenende instelling en het omgekeerde geldt voor onzekerheid.

Tabel 8.2. Gemiddelde beoordeling van emoties voor het imago van leidinggevende

	<u>Dienstverlenend</u> (138)	<u>Industrieel/comm.</u> (97)	<u>Totaal</u> (235)
<i>Enthousiasme</i>	6.47	6.45	6.47
<i>Zelfverzekering</i>	6.09	5.97	6.04
<i>Trots</i>	5.32	5.18	5.26
<i>Teleurstelling</i>	4.34	4.30	4.33
<i>Boosheid</i>	3.82	3.80	3.81
<i>Irritatie</i>	3.17	2.95	3.08
<i>Twijfel</i>	3.68	3.47	3.59
<i>Spanning</i>	3.15	3.67**	3.36
<i>Schaamte</i>	3.07	3.11	3.09
<i>Onzekerheid</i>	3.24	2.89#	3.09
<i>Frustratie</i>	2.58	2.95*	2.74
<i>Faalangst</i>	1.95	1.75	1.86

1=heel negatief voor het imago als leidinggevende, 7=heel positief voor het imago als leidinggevende. # marginaal statistisch verschil ($p < .08$); ** groot statistisch verschil ($p < .01$)

Sfeer binnen het topkader

Om het emotionele klimaat binnen het topkader verder te kunnen beschrijven, hebben we ook aan de topmanagers gevraagd de sfeer binnen hun afdeling te beschrijven aan de hand van een aantal schalen met adjectieven. In Tabel 8.3 staan de gemiddelden voor deze adjectieven uitgesplitst naar type organisatie. Na statistische toetsing blijken er geen verschillen in de beschrijving van de sfeer binnen het topkader van de twee type organisaties te bestaan. De sfeer wordt door managers uit beide typen organisaties beschreven als snel, maar ook als redelijk warm, plezierig en open.

Tabel 8.3. Sfeer binnen het topkader

	<u>Dienstverlenend</u> (138)	<u>Industrieel/comm.</u> (97)	<u>Totaal</u> (235)
<i>Warm (1) - koud (7)</i>	2.85	3.85	3.27
<i>Plezierig (1) – onplezierig (7)</i>	2.54	2.70	2.61
<i>Open (1) - gesloten (7)</i>	2.57	2.65	2.60
<i>Makkelijk (1) – moeilijk (7)</i>	3.42	3.68	3.52
<i>Met elkaar (1) - ieder voor zich (7)</i>	3.03	3.04	3.03
<i>Veilig (1) - onveilig (7)</i>	2.71	2.99	2.82
<i>Langzaam (1) – snel (7)</i>	4.85	5.24	5.01

Punt 4 van de antwoordschalen verwijst naar ‘geen van beide’.

Waargenomen kansen voor vrouwen binnen de organisatie

We hebben het topkader van alle organisaties ook gevraagd hun mening te geven over de positie van vrouwen en mannen binnen hun organisaties. Er werd een algemene maat van waargenomen kansen voor vrouwen binnen elke organisatie gemaakt, waarbij een lage score de perceptie van

weinig kansen voor vrouwen en een hoge score het oordeel dat vrouwen veel kansen hebben impliceert. Er zijn geen verschillen tussen de beide organisaties gevonden. In beide typen organisaties worden de kansen voor vrouwen lager ingeschat, vooral door vrouwen zelf.

Zelfbeschrijving van topmanagers

We hebben topmanagers gevraagd zichzelf te beschrijven aan de hand van een lijst van 36 feminiene en masculiene eigenschappen. Tabel 8.4 toont de gemiddelde scores van de feminiene en masculiene eigenschappen uitgesplitst naar type organisatie. Er zijn geen verschillen in zelfbeschrijving tussen de managers van beide typen organisatie gevonden: de topmanagers van beide type organisaties zichzelf in termen van zowel masculiene als feminiene eigenschappen beschrijven. Meest genoemde eigenschappen voor alle topmanagers zijn ijverig, wilskrachtig, coöperatief, nieuwsgierig, begrijpend, onafhankelijk, zelfverzekerd en ondernemend. Charismatisch, één van de meest genoemde kenmerken voor een ideale leidinggevende, is geen kenmerk wat de topmanagers typisch op zichzelf van toepassing vinden.

Tabel 8.4. Zelfbeschrijving in termen van masculiene en feminiene eigenschappen

	<u>Dienstverlenend</u>	<u>Industriëel/commercieel</u>	<u>Totaal</u>
<i>Masculiene eigenschappen</i>	3.51	3.47	3.49
<i>Feminiene eigenschappen</i>	3.31	3.24	3.28

1=niet van toepassing, 5=zeer van toepassing.

Als we kijken naar specifieke eigenschappen waarop mannen en vrouwen van elkaar verschillen, dan zien we dat vrouwen zichzelf vaker als coöperatief, begrijpend, sociaal, spontaan, zorgzaam, en onafhankelijk beschrijven.

Hogere middenkader

In totaal hebben 291 (121 mannen, 168 vrouwen) ‘potentials’ bij de dienstverlenende organisaties en 313 (253 mannen, 58 vrouwen) ‘potentials’ bij de commercieel/industriële organisaties de vragenlijst ingevuld. Onder ‘potentials’ worden die medewerkers verstaan die in de subtop of het hogere middenkader werkzaam zijn en door hun positie en/of ervaring in principe kunnen doorstromen naar hogere leidinggevende functies.

Normen en waarden

Mannelijke en vrouwelijke ‘potentials’ is ten eerste gevraagd naar hun voorkeuren voor feminiene en masculiene normen en waarden. Daarnaast wilden we nagaan of mannen en vrouwen wellicht een verschillend beeld hebben van de organisatiecultuur in de top. We hebben daarom ook gevraagd naar wat zij dachten dat de top van de organisatie belangrijk zou vinden.

We hebben een vergelijking gemaakt tussen beide type organisaties met betrekking tot de cultuurvoorkeuren van mannelijke en vrouwelijke respondenten.

Tabel 8.5. Gemiddelde belang van feminiene en masculiene normen en waarden in het middenkader bij twee typen organisaties

	Eigen cultuurvoorkeur				Wat vindt leiding belangrijk?			
	Dienstverlenend		Commercieel		Dienstverlenend		Commercieel	
	Mannen Vrouwen	Vrouwen Mannen	Mannen Vrouwen	Vrouwen Mannen	Mannen Vrouwen	Vrouwen Mannen	Mannen Vrouwen	Vrouwen Mannen
	(122)	(168)	(311)	(57)	(122)	(168)	(311)	(57)
<i>Collegialiteit</i>	6.02	6.30	5.94	6.19	4.94	5.16	4.49	3.96
<i>Ontplooiing</i>	6.17	6.46	6.23	6.44	4.98	5.37	4.84	4.63
<i>Participatie</i>	6.36	6.52	6.31	6.40	4.94	5.31	4.67	4.53
<i>Positieve feedback</i>	6.40	6.62	6.30	6.51	4.84	5.11	4.80	4.59
<i>Werk-privé balans</i>	5.41	5.51	5.65	5.92	3.89	3.39	4.09	3.78
<i>Aanwezigheid</i>	4.07	4.36	4.03	3.30	4.89	4.98	4.44	4.30
<i>Beloning</i>	5.12	4.92	5.32	5.09	3.48	3.55	4.87	4.49
<i>Competitie</i>	4.06	4.16	4.06	3.90	4.22	4.37	4.59	4.47
<i>Hierarchie</i>	3.15	2.98	2.90	2.93	4.21	4.02	4.11	4.43
<i>Inzet</i>	2.84	2.96	2.82	2.74	4.26	4.28	4.71	4.40
<i>Prestatiedruk</i>	4.90	4.70	4.74	4.71	5.14	5.35	5.30	4.93

1=heel onbelangrijk, 7=heel belangrijk.

Na statistische toetsing van deze gemiddelden blijken de volgende verschillen:

Eigen cultuurvoorkeuren.

- *Beloning* wordt belangrijker gevonden in de commercieel/industriële organisaties dan in de dienstverlenende organisaties.
- *Aanwezigheid* en *collegialiteit* worden belangrijker gevonden in de dienstverlenende organisaties dan in de commercieel/industriële organisaties.
- Vooral *vrouwelijke* respondenten in de dienstverlenende organisaties vinden aanwezigheid en collegialiteit belangrijker dan mannelijke respondenten.

Discrepanties tussen eigen cultuurvoorkeuren en het beeld dat men heeft van de topcultuur.

- Zowel mannelijke als vrouwelijke respondenten schatten de voorkeuren van de leiding systematisch als minder feminiene en meer masculiene in dan men zelf prefereert.
- Deze inschattingen zijn eveneens anders dan de feitelijke cultuurpreferenties zoals de top zelf heeft gerapporteerd. Ook de top zelf houdt er meer feminiene en minder masculiene

normen en waarden op na dan men in het hogere middenkader vermoedt. Dit betekent dat er of sprake is van verkeerde beeldvorming van de cultuur die de top wil uitstralen of een kloof tussen ideologie en praktijk. We komen hier in de discussie op terug.

Om de discrepantie tussen de eigen voorkeuren en hoe men denkt dat topmanagers erover denken inzichtelijker te maken in verband met een eventueel verschil tussen mannen en vrouwen, hebben we een discrepantiemaat berekend (zie Tabel 8.6).

Tabel 8.6. Discrepanties tussen eigen voorkeuren en verwachte voorkeuren in de top

	Dienstverlenend		Industrieel/commercieel	
	<u>Mannen</u>	<u>Vrouwen</u>	<u>Mannen</u>	<u>Vrouwen</u>
<i>Feminiene waarden</i>	1.35 ^a	1.41 ^a	1.50 ^a	2.00 ^b
<i>Masculiene waarden</i>	.89	.87	.82	.93

De getallen met verschillende superscripts verwijzen naar significante verschillen.

Uit deze tabel blijkt dat de grootste discrepantie te vinden is bij vrouwen in industrieel/commerciële organisaties. Met andere woorden, vrouwen in de industrieel/commerciële organisaties hebben zelf een relatief grote voorkeur voor een feminiene organisatiecultuur, maar zij menen dat de top van hun organisatie daar heel anders over denkt. Deze inschatting is relatief gunstiger voor de top van de dienstverlenende organisaties, waardoor de discrepantie bij vrouwen in die organisaties kleiner is.

Emotioneel klimaat in het hogere middenkader

Om het emotionele klimaat binnen het middenkader te beschrijven, hebben we aan respondenten gevraagd de sfeer binnen hun afdeling te beoordelen aan de hand van een aantal schalen met adjectieven. Er werden dezelfde schalen aan deze respondenten voorgelegd als aan het topkader.

Tabel 8.7 Sfeer binnen het middenkader bij twee typen organisaties

	Dienstverlenend		Industrieel/commercieel	
	<u>Mannen</u>	<u>Vrouwen</u>	<u>Mannen</u>	<u>Vrouwen</u>
	(121)	(168)	(253)	(58)
<i>Warm (1) - koud (7)</i>	2.95	2.59	3.07	3.31*
<i>Plezierig (1) – onplezierig (7)</i>	2.69	2.41	2.63	2.79#
<i>Open (1) - gesloten (7)</i>	2.88	2.48	2.80	3.29*
<i>Makkelijk (1) – moelijk (7)</i>	3.54	3.36	3.33	3.84**
<i>Met elkaar (1) - ieder voor zich (7)</i>	3.41	2.95	3.35	4.23*
<i>Veilig (1) - onveilig (7)</i>	3.04	2.62	2.79	3.76*
<i>Langzaam (1) – snel (7)</i>	4.80	5.17	4.93	4.97

Punt 4 van de antwoordschalen verwijst naar ‘geen van beide’; # marginaal significant statistisch verschil ($p < .10$); * statistisch verschil ($p < .05$); ** groot statistisch verschil ($p < .01$) tussen mannen en vrouwen in beide organisaties.

Respondenten van de industrieel/commerciële organisaties beschrijven de sfeer binnen de afdelingen van hun organisaties negatiever, namelijk als *minder warm*, *minder open*, *minder collectivistisch* en *minder veilig* in vergelijking met de respondenten in de dienstverlenende organisaties. Dit verschil geldt vooral voor de vrouwen: vooral zij beschrijven de sfeer in deze organisaties als negatiever.

Waargenomen kansen voor vrouwen binnen de organisatie

We hebben aan de ‘potentials’ gevraagd hun mening te geven over de positie van vrouwen en mannen binnen hun organisatie. Er werden dezelfde vragen gesteld aan deze respondenten als aan het topkader. Het blijkt dat vrouwelijke respondenten, zowel in de dienstverlenende als in de industrieel/commerciële organisaties, vaker denken dat mannen meer kansen dan vrouwen hebben om een hoge leidinggevende functie binnen hun organisaties te bekleden. Mannen in de dienstverlenende organisaties zijn het meest optimistisch en vinden dat vrouwen ongeveer evenveel kansen krijgen als mannen.

Verwachtingen en carrière-intentie

De doorstroming naar leidinggevende functies wordt direct bepaald door de carrière-intenties die mannen en vrouwen zelf aan de dag leggen en het vertrouwen dat ze in zichzelf hebben om hoger op te komen. In Tabel 8.8 staan de gemiddelde oordelen op uitspraken over zelfvertrouwen en carrière-intenties.

Tabel 8.8. Gemiddelden voor zelfvertrouwen en intenties

	Dienstverlenend		Industrieel/commercieel	
	<u>Mannen</u>	<u>Vrouwen</u>	<u>Mannen</u>	<u>Vrouwen</u>
<i>Zelfvertrouwen</i>	4.90 ^a	4.07 ^b	4.33 ^c	4.78 ^a
<i>Carrière-intenties</i>	4.68 ^a	4.30 ^a	4.34 ^a	4.99 ^b

Verschillende superscripts duiden op statistisch significante verschillen

Uit deze tabel kunnen we de volgende conclusies trekken:

- *Mannen* in de dienstverlenende organisaties hebben *meer* zelfvertrouwen in hun eigen capaciteiten als leidinggevende dan mannen in de commercieel/industriële organisaties en ook dan vrouwen in dezelfde organisatie.
- *Vrouwen* in de commercieel/industriële organisaties hebben echter meer zelfvertrouwen in hun eigen capaciteiten als leidinggevende dan mannen in dezelfde sector en dan vrouwen in de dienstverlenende organisaties.

- *Vrouwen* in de commercieel/industriële organisaties vertonen bovendien sterkere *carrière-intenties* dan vrouwen in de dienstverlenende organisaties en dan mannen in beide organisaties.

We hebben respondenten ook gevraagd naar de redenen die ze zouden hebben om een hoge(re) leidinggevende functie binnen hun organisatie te weigeren dan wel aan te nemen. In Tabel 8.9 worden de gemiddelden weergegeven voor de redenen die men geeft om een hoge(re) leidinggevende functie te weigeren dan wel aan te nemen in de twee typen organisaties.

Tabel 8.9. Redenen om een hoge(re) leidinggevende functie te weigeren of aan te nemen voor mannen en vrouwen in beide typen organisaties

	Dienstverlenend		Industrieel/commercieel		
	<u>Mannen</u>	<u>Vrouwen</u>	<u>Mannen</u>	<u>Vrouwen</u>	
Redenen om te weigeren					
<i>Minder vrije tijd</i>	4.72	5.09	4.58	5.24	
<i>Minder tijd voor zorgtaken thuis</i>		4.29	4.77	4.25	4.52
<i>Te veel stress</i>	3.90	4.03	4.48	4.36	
<i>Te hoge werkdruk</i>	3.81	3.88	4.27	4.30	
<i>Te hoge eisen</i>	3.26	3.57	3.84	3.81	
<i>Te competitieve sfeer</i>	3.28	3.61	3.94	4.52	
<i>Angst het niet aan te kunnen</i>	2.51	2.93	2.88	3.40	
<i>Te weinig beloning</i>	4.20	4.63	3.77	3.72	
<i>Minder leuke collega's</i>	3.66	3.49	3.40	4.26**	
Redenen om aan te nemen					
<i>Meer status</i>	3.36	2.80	2.94	3.10*	
<i>Meer geld</i>	4.67	4.88	4.46	4.15	
<i>Meer verantwoordelijkheid</i>	5.84	5.48	5.40	5.50	
<i>Meer invloed</i>	5.66	5.44	5.20	5.53*	
<i>Leukere functie</i>	5.37	6.07	5.51	5.98	
<i>Leukere collega's</i>	3.86	4.48	3.87	4.69	
<i>Verdere ontplooiing</i>	5.93	6.42	5.75	6.34	

1=zeker geen reden, 7=zeker wel een reden. # marginaal statistisch verschil ($p < .06$); * statistisch verschil ($p < .05$); ** groot statistisch verschil ($p < .01$); *** zeer groot statistisch verschil ($p < .001$) tussen mannen en vrouwen in beide organisaties

De statistisch gevonden verschillen kunnen als volgt samengevat worden:

- Respondenten van de dienstverlenende organisaties zouden een hoge(re) leidinggevende functie eerder weigeren vanwege *te weinig beloning* dan respondenten van de industrieel/commerciële organisaties.
- Respondenten van de industrieel/commerciële organisaties zouden een hoge(re) leidinggevende functie eerder weigeren vanwege *te veel stress*, *te hoge werkdruk*, *een te competitieve sfeer* en *de angst het niet aan te kunnen* dan respondenten van de dienstverlenende organisaties.

- Vrouwelijke respondenten in beide typen organisaties zouden een hoge(re) leidinggevende functie eerder dan hun mannelijke collega's weigeren vanwege *minder vrije tijd, minder tijd voor zorgtaken thuis, een te competitieve sfeer, de angst het niet aan te kunnen*, en *minder leuke collega's*.
- Vrouwelijke respondenten in de industrieel/commerciële organisaties noemen vaker dan vrouwen in de andere organisaties *de te competitieve sfeer* en de *minder leuke collega's* die een hogere functie met zich mee zou brengen.
- Vrouwelijke respondenten in beide typen organisaties zouden ook eerder een hoge(re) leidinggevende functie *aannemen* dan hun mannelijke collega's, als het *een leukere functie* is, *verdere ontplooiing* en *leukere collega's* met zich meebrengt.
- Mannelijke respondenten in de dienstverlenende organisaties zouden eerder een hoge(re) leidinggevende functie aannemen dan hun mannelijke collega's bij industrieel/commerciële organisaties vanwege *de vergroting van hun invloed* en *hun status*.

Zelfbeschrijvingen van 'potentials'

We hebben aan de 'potentials' gevraagd zichzelf te beoordelen aan de hand van een lijst van 36 stereotiep feminiene en masculiene eigenschappen (zie Tabel 8.10)

Tabel 8.10. Zelfbeschrijvingen van 'potentials'

	<u>Dienstverlenend</u>		<u>Industrieel/commercieel</u>	
	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen
<i>Masculiene eigenschappen</i>	3.67 ^a	3.60 ^a	3.49 ^b	3.63 ^a
<i>Feminiene eigenschappen</i>	3.26 ^a	3.48 ^b	3.28 ^a	3.41 ^b

1=niet van toepassing, 5=zeer van toepassing. De verschillende superscripts duiden op statistisch significante verschillen.

Uit statistische toetsen blijkt dat vrouwen in het algemeen hoger scoren op feminiene eigenschappen dan mannen, onafhankelijk van het type organisatie waar ze werken. Opmerkelijk is verder dat de mannelijke respondenten uit de dienstverlenende organisaties zichzelf als *masculiener* beschrijven in vergelijking met mannen uit de industrieel/commerciële organisaties.

Conclusies

Een belangrijke conclusie die uit de vergelijking van de twee typen organisaties kan worden getrokken is dat organisaties waar een groter percentage vrouwen aan de top zit zich niet kenmerken door een feminienere of minder masculiene cultuur in vergelijking met de organisaties waar minder dan 5% vrouwen aan de top zit. In het volgende hoofdstuk zullen we ingaan op een verklaring voor dit resultaat. We hebben alleen een verschillende nadruk op specifieke masculiene waarden

gevonden die echter meer lijkt samen te hangen met het type organisatie dan met de positie van vrouwen in die organisatie.

Ook andere metingen van de organisatiecultuur, zoals de leiderschapsidealen, het emotioneel klimaat en de sfeer binnen de organisatie laten niet zien dat organisaties met relatief meer vrouwen aan de top een andere organisatiecultuur hebben dan de organisaties met weinig vrouwen aan de top.

Op het niveau van het hogere middenkader zijn grotere verschillen tussen beide typen organisaties te zien, zowel in de nadruk op bepaalde normen en waarden als in de beschrijvingen van het emotioneel klimaat. Hier komen bovendien verschillen tussen mannen en vrouwen naar voren die samenhangen met het type organisatie. De werknemers in de dienstverlenende organisaties vinden beloning minder belangrijk en collegialiteit en aanwezigheid belangrijker dan hun collega's in de industrieel/commerciële organisaties. Dit laatste geldt echter met name voor vrouwen. Er bestaat daarnaast bij vrouwen in de industrieel/commerciële organisaties een grotere discrepantie tussen de eigen cultuurpreferenties en de vermeende cultuurpreferenties aan de top. Deze vrouwen beschrijven de sfeer bovendien in negatievere termen dan hun mannelijke collega's.

Opvallend is echter dat de vrouwen in deze zelfde organisaties tegelijkertijd een grotere ambitie aan de dag leggen om hoger op te komen. Ze hebben meer vertrouwen in hun eigen leidinggevende capaciteiten en geven aan moeite te willen doen om hoger op te komen. Toch vertonen deze vrouwen ook de angst een hogere functie niet aan te kunnen. Hun ambities worden dus, net als die van hun vrouwelijke collega's in de dienstverlenende sector, geremd door negatieve verwachtingen over hogere leidinggevende functies. Drie factoren lijken de belangrijkste rol te spelen: verwachtingen over de grotere tijdsinzet die dergelijke functies vragen, de te zware stress en de te competitieve sfeer in de top.

HOOFDSTUK 9

De rol van organisatiecultuur in de hardnekkig voortbestaan

van het glazen plafond:

Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk zullen we de gevonden resultaten in het onderzoek bij de verschillende organisaties samenvatten en bespreken. De leidende vragen zijn: (1) In hoeverre kunnen de organisatieculturen van de hier onderzochte organisaties worden gekenmerkt als ‘masculien’, en (2) In hoeverre zijn er aanwijzingen dat deze cultuur de loopbanen van vrouwen meer belemmert dan die van mannen?

Hoe masculien is de organisatiecultuur in de top van een aantal Nederlandse organisaties?

‘Cultuur’ is de afgelopen jaren regelmatig genoemd als de belangrijkste verklaring voor het wegblijven of weglopen van vrouwen in topfuncties. Met deze verwijzing naar cultuur wordt dan vaak op een onzichtbaar, ondoordringbaar en alomvattend fenomeen geduid dat de minderwaardige positie van vrouwen in mannenbolwerken zou kunnen verklaren. Ook in de feministische literatuur, die in het eerste hoofdstuk is besproken, blijkt grote eensgezindheid over het feit dat organisaties een masculiene cultuur hebben en dat dit de voornaamste oorzaak zou zijn van de hardnekkigheid waarmee het glazen plafond nog steeds standhoudt. Die masculiniteit zou vooral blijken uit de attitudes van mannelijke managers tegenover vrouwen, die zouden variëren van uitgesproken vrouwenhaat tot subtiel paternalisme. Een masculiene cultuur manifesteert zich echter niet alleen in de aanwezigheid van een aantal mannelijke managers met een negatieve houding ten opzichte van vrouwen. Het gaat om idealen in een organisatie die al dan niet met masculiniteit zijn verbonden, het gaat om praktijken die het voor mannen makkelijker maken om carrière te maken dan voor vrouwen, het gaat om manieren van met elkaar omgaan die mannen meer aanstaat dan vrouwen. Bovendien is masculiniteit geen één-dimensioneel begrip, maar kunnen we verschillende dimensies van een masculiene cultuur onderscheiden.

Om meer zicht te krijgen op wat een masculiene organisatiecultuur nu precies inhoudt, en om organisatiecultuur een concreet onderzoekbaar fenomeen te maken, hebben we in dit onderzoek geprobeerd een aantal dimensies van organisatiecultuur te onderscheiden en empirisch vast te stellen hoe masculien dan wel feminien de cultuur van een aantal grote Nederlandse organisaties kan worden gekenmerkt. Wij hebben een masculiene organisatiecultuur beschreven als een cultuur waar individuele prestaties en zelf-promotie voorop staan, waar sprake is van sterke competitie, waar men het werk voor alles vindt gaan en van werknemers en zeker van

leidinggevend en volledige overgave verwacht. Dit impliceert vanzelfsprekend een zorgend en emotioneel ondersteunend thuisfront. De masculiene dimensies van organisatiecultuur zijn, samengevat: de nadruk op materiële beloning, inzet, competitie, prestatiedruk, hiërarchische verhoudingen en aanwezigheid op de werkplek. Onderlinge verhoudingen, goede samenwerkingsrelaties of een open en ontspannen sfeer zijn natuurlijk ook belangrijk, maar zouden op de tweede plaats komen in een masculiene cultuur. In een feminiene cultuur daarentegen, staan de menselijke verhoudingen, de onderlinge relaties in de organisatie en de individuele ontplooiing centraal. Van belang is mensen te motiveren, goed samen te werken, ervoor zorg te dragen dat een individu optimaal kan presteren, maar ook dat anderen goed kunnen functioneren. Samengevat zijn de feminiene dimensies van organisatiecultuur: collegialiteit, ontplooiing, participatie, positieve feedback, en een goede balans tussen werk en privé-leven.

Deze normen en waarden hebben we als mannelijk dan wel vrouwelijk benoemd, omdat ze van oudsher overeenkomen met voorkeuren die meer voorkomen bij mannen dan wel bij vrouwen. We zullen hier later op terugkomen. Omdat organisatiecultuur zich op verschillende niveaus en op verschillende manieren kan manifesteren, hebben we het ook op een aantal verschillende manieren geprobeerd zichtbaar te maken en te kwantificeren, onder andere door expliciet te vragen naar het belang van specifieke normen en waarden in de organisatie, maar ook door te vragen naar idealen, bijvoorbeeld rond leiderschap.

(1) Belang van masculiene of feminiene normen en waarden.

In de eerste plaats hebben we topmanagers in vijf verschillende Nederlandse organisaties vragen gesteld over het belang van specifieke normen en waarden voor hun organisatie. We hebben dus niet direct gevraagd naar hun perceptie van de organisatiecultuur, maar naar hun eigen *voorkeur* voor een bepaalde cultuur. Uit eerder onderzoek is gebleken dat een vraag naar eigen voorkeuren een betrouwbaarder beeld oplevert dan de vraag naar hoe men denkt dat de cultuur beschreven kan worden, zeker wanneer het gaat om topmanagers.

In tegenstelling tot wat we zouden verwachten op basis van de feministische literatuur, komt uit het onderzoek bij *alle* organisaties naar voren dat het topmanagement feminiene waarden belangrijker vindt dan masculiene waarden. Er is hierbij geen verschil tussen organisaties die traditioneel mannelijk dan wel vrouwelijk zijn, noch tussen organisaties waar relatief meer of minder vrouwen aan de top zitten. In tegenstelling dus tot wat sommige auteurs beweren (bijv. Fletcher, 1999), kunnen we op basis van deze onderzoeksresultaten in elk geval niet concluderen dat de relationele kant van het werk naar de achtergrond naar de achtergrond is verdwenen en dat men alleen maar belang hecht aan de produkt- en taakgerelateerde doelen van de organisatie. De managers van alle in dit onderzoek betrokken organisaties zijn doordrongen

van het belang van feminiene waarden voor een gezonde en productieve organisatie. Of men dit ook in praktijk brengt, is een ander verhaal.

Deze grote nadruk op feminiene waarden kan verklaard worden door het vigerende HRM (Human Resource Management) perspectief in het huidige management, waarbij sterk de nadruk ligt op mensgerichte waarden in plaats van op taak- of produktgerelateerde waarden. Ieder zichzelf respecterende organisatie heeft een HRM-beleid ontwikkeld, en alle managers op topniveau zijn zich bewust van het belang van de menselijke kant van de zaak. De HRM-ideologie houdt in dat managers oog moeten hebben voor de menselijke verhoudingen in de organisatie en zo'n omgeving creëren dat werknemers zich optimaal kunnen ontplooiën en inzetten. Dit is minstens zo belangrijk voor de productiviteit en de efficiëntie van de organisatie als intelligente of gehoorzame werknemers. Waarden als participatie, ontplooiing, positieve feedback en collegialiteit zijn dus volledig in overeenstemming met en zelfs cruciaal voor de HRM-ideologie. Wellicht onderschatten feministische auteurs de verbreidheid en het belang van deze HRM-ideologie en praktijk in de organisatiecultuur.

Opvallend is dat een goede balans tussen werk en privé-leven, in de zin van een flexibele omgang met werktijden en het creatief zoeken naar oplossingen om werknemers te helpen om werk- en zorgtaken te combineren, steeds het minst belangrijk wordt gevonden – hoewel nog altijd belangrijker dan de meeste masculiene waarden. Dit is niet zo verrassend, omdat een goede balans tussen werk en privé pas sinds kort een discussiepunt in het management is geworden. Het is met name door vrouwen en vrouwenorganisaties ingebracht en het impliceert een vrij radicale doorbraak in het denken over de organisatie en het management van het werk in de organisatie. Een goede balans tussen werk en privé leven betekent immers dat de organisatie opeens te maken heeft met andere zaken dan alleen de organisatie van het werk en dit vereist een flexibele omgang met arbeidstijden, en aanwezigheid op het werk. Men moet afstand nemen van het idee dat men direct controle over de werknemers op het werk moet hebben. Een dergelijke andere manier van denken is in de meeste organisaties nog nieuw.

Als we de organisaties in de dienstverlenende en industrieel/commerciële sector vergelijken, dan blijkt dat er wel verschillen zijn met betrekking tot een aantal masculiene waarden. In de organisaties waar meer vrouwen aan de top zitten en waar vrouwen van oudsher een relatief grotere rol spelen wordt beloning en prestatiedruk minder belangrijk gevonden, terwijl collegialiteit en hiërarchische verhoudingen juist belangrijker worden gevonden. Dit laatste behoeft wellicht enige verklaring. Waarschijnlijk heeft dit te maken met het feit dat men met name in het bedrijfsleven er naar streeft een zo dynamisch mogelijk personeelsbeleid te voeren. Men gaat er in veel moderne commerciële bedrijven vanuit dat hiërarchische verhoudingen verlamvend zijn, en dat een platte organisatiestructuur en beweging onder het

personeel de creativiteit en efficiëntie bevordert. Dit in tegenstelling tot sommige dienstverlenende organisaties, met name de overheid, waarbij duidelijke verhoudingen en een hiërarchische organisatiestructuur juist wenselijk worden geacht om verantwoordelijkheden af te dekken. Het feit dat men dus minder belang hecht aan hiërarchische verhoudingen in industrieel/commerciële organisaties lijkt dan ook vooral met de aard van de organisatie te maken te hebben en niet zo zeer met het percentage vrouwen dat in hogere functies werkzaam is.

(2) Leiderschapsstijlen en -idealen

Tot nu hebben we het vooral over de formele organisatiecultuur gehad: die normen en waarden die passen in het beleid dat in 'mission statements' staat en uitgevoerd dient te worden. Maar iedereen weet dat er vaak een kloof is tussen datgene wat geformuleerd en datgene wat in praktijk gebracht wordt. We hebben dan ook andere wegen bewandeld om de praktijk wat nader in kaart te brengen.

Een meer impliciete manier om de aard van een organisatiecultuur bloot te leggen is om aan mensen te vragen welke eigenschappen een ideale leidinggevende moet hebben en welke emoties schadelijk of juist bevorderlijk zijn voor het goede imago van een leidinggevende. Ook hier blijkt dat er onder het topmanagement van alle onderzochte organisaties behoorlijke consensus heerst. Een ideale leidinggevende moet vooral ondernemend, charismatisch en ambitieus zijn. Als we even stil staan bij deze eigenschappen en ons een persoon voorstellen die deze eigenschappen in sterke mate bezit, dan is het beeld duidelijk: iemand met dergelijke eigenschappen is een man. Dat wil niet zeggen dat vrouwen nooit dergelijke eigenschappen kunnen bezitten, het gaat er in dit geval om dat het ideaalbeeld van een manager het beeld van een man is. Van oudsher worden dergelijke eigenschappen eerder aan mannen dan aan vrouwen toegeschreven en kunnen ze dus als stereotiep masculien worden gekenmerkt.

Communicatieve eigenschappen, zoals sociaal en tactvol, worden eveneens regelmatig genoemd, maar deze eigenschappen komen nooit op de eerste plaats. Men ziet deze stereotiep feminiene eigenschappen dus wel als wenselijke, maar niet als de meest noodzakelijke eigenschappen voor een leidinggevende. Op basis hiervan moeten we constateren dat de roep om 'vrouwelijke', relationele kwaliteiten wellicht niet zo wijdverspreid is, of wellicht niet zo serieus genomen moet worden als soms door de media is gesuggereerd. De impact van uitroepen als 'de manager van de 21e eeuw is een vrouw' moeten dan ook gerelativeerd worden. Stereotiep vrouwelijke kwaliteiten worden wellicht meer gewaardeerd dan ooit tevoren, maar zijn zeker niet de meest belangrijke noch de meest diagnostische kenmerken waarop nieuwe topmanagers zullen worden geselecteerd.

Het ideaalbeeld van de topmanager suggereert dus dat men vooral op zoek is naar sterke, gedreven mensen. Dit idee wordt ondersteund door de antwoorden op de vragen over het emotiemanagement aan de top. Ook hier is sprake van grote consensus: in het algemeen vindt men de expressie van positieve emoties als enthousiasme het meest positief voor het imago van leidinggevende en worden emoties die mogelijk zwakte of kwetsbaarheid tonen, zoals twijfel, onzekerheid, of frustratie het meest negatief voor de uitstraling van een leidinggevende gevonden. Boosheid en irritatie zijn wat dat betreft nog het minst taboe, omdat de uiting van die emoties juist kracht en zekerheid kunnen uitstralen. Beter is echter helemaal geen negatieve emoties te laten zien, want blijkbaar wordt dit als een onprofessionale manier van omgaan met problemen en met mensen gezien. Emoties mogen dus alleen worden geuit als ze de kracht en inspiratie van de leider onderstrepen, maar niet als ze deze ondermijnen.

Nog een andere manier waarop we leiderschapsidealen hebben onderzocht is middels vragen over de relatie met de leidinggevende. In geen van de organisaties vonden we sekseverschillen in de beoordeling van de relatie met de leidinggevende. Over het algemeen zijn zowel mannen als vrouwen tevreden, en ondervinden ze zowel taakgerichte als emotionele ondersteuning van hun leidinggevende. Ook de vragen waarin respondenten het emotioneel klimaat in hun afdeling moeten beschrijven, roept een tamelijk positief beeld op: in het algemeen vinden topmanagers de sfeer plezierig, open, makkelijk, solidair, veilig en dynamisch.

De top: Masculiniteit met een feminien gezicht

Wat kunnen we nu uit deze verschillende bevindingen concluderen? Het is duidelijk dat in het algemeen de meer impliciete maten een minder positief en minder feminien beeld van de organisatiecultuur laten zien dan de meer expliciete vragen naar het belang van normen en waarden in de organisatie. Dit duidt erop dat men formeel een beleid voert en een managementstijl hanteert die als feminien kan worden gekwalificeerd, hetgeen bijvoorbeeld ook blijkt uit de ondersteuning die leidinggevendenden aan hun ondergeschikten geven, en uit de door de topmanagers gerapporteerde feminiene eigenschappen die ze op zichzelf van toepassing vinden. Maar tegelijkertijd heersen er allerlei impliciete normen, regels en idealen, die suggereren dat er geen sprake is van een radicale doorbraak in de richting van een cultuur waar meer vrouwelijke waarden en stijlen domineren. Sterker nog, het lijkt erop dat in de feitelijke praktijk van het management mannelijke waarden, zoals prestatiegerichtheid, competitie, en totale inzet, domineren, maar dat deze mannelijke waarden worden verpakt in een feminien jasje. We zien hier overeenkomsten met de *pseudo-gelijkheidscultuur* zoals in hoofdstuk 1 is geschetst, waar mannen en vrouwen formeel gelijke kansen hebben, maar waar informeel vrouwen op een andere manier worden beoordeeld dan mannen.

Er zijn duidelijke voorbeelden in dit onderzoek waarin de discrepantie tussen formele ideologie en beleid en impliciete normen duidelijk naar voren komt. In de eerste plaats zien we dat masculiene eigenschappen als ondernemend, charismatisch, en ambitieus het belangrijkste wordt gevonden voor een potentieel leidinggevende, terwijl eigenschappen als tactvol of sociaal veel minder vaak worden genoemd. Tegelijkertijd wordt echter meer belang gehecht aan collegialiteit en positieve feedback in vergelijking met bijvoorbeeld competitie of inzet, terwijl voor deze feminiene waarden bij uitstek dergelijke communicatieve vaardigheden nodig zijn. Een vergelijkbare discrepantie laten de gegevens over emotiemanagement zien. Negatieve emoties als twijfel, schaamte, of onzekerheid worden schadelijk gevonden voor het imago van een leidinggevende, maar de vraag is of een leidinggevende die belang hecht aan participatie, positieve feedback en collegialiteit het zonder het tonen van deze emoties kan doen. De nadruk op positieve emoties bevestigt het ideaal van de sterke, inspirerende leider en niet dat van een begripvol, tactvol of empatisch leidinggevende. De meer impliciete maten van organisatiecultuur leggen dus een veel duidelijker nadruk op een aantal masculiene kenmerken en leggen hiermee een discrepantie met de expliciet geformuleerde en dus meer formele waarden bloot.

We kunnen uit deze gegevens concluderen dat er in meerdere opzichten sprake is van een masculiene cultuur in alle organisaties, met name als we kijken naar de impliciete normen en idealen, maar dat deze masculiene cultuur een feminiën gezicht heeft omdat het management wel doordrongen is van het feit dat feminiene waarden van belang zijn voor de organisatie.

Geen invloed van vrouwen in de top

Een tweede belangrijke constatering is het feit dat er in de relatieve nadruk op feminiene dan wel masculiene waarden, of dit nu impliciet of expliciet gebeurt, weinig verschillen gevonden zijn tussen beide typen organisaties. Ook de vergelijking tussen de twee rijksoverheidsinstellingen (hoofdstuk 4) die variëren in het percentage vrouwen aan de top laat zien dat het aantal vrouwen in de top geen direct effect heeft op het relatieve belang dat het topmanagement hecht aan masculiene dan wel feminiene waarden. Dit betekent dat het relatieve percentage vrouwen aan de top *geen directe invloed* heeft op de aard van de organisatiecultuur. De opvatting ‘hoe meer vrouwen, hoe feminiener de cultuur’ wordt door dit onderzoek dus niet ondersteund.

We kunnen hierbij natuurlijk niet geheel uitsluiten dat dit wel zo zou zijn als er een percentage van meer dan 20% vrouwen in de top werkzaam is, omdat de 4 grote organisaties die in dit onderzoek zijn betrokken geen van alle meer dan 20% vrouwen in de top hebben. In de kleinere organisatie in dit onderzoek waar het percentage vrouwen in de top 87% is, zien we echter ook geen verschil in belang van masculiene en feminiene waarden, noch in ideale leidinggevende en emotiemanagement. Dit suggereert dat het percentage vrouwen in de top onafhankelijk is van de sekse-gekleurdheid van de organisatiecultuur in de top. We moeten dus

de voorlopige conclusie trekken dat het aantal vrouwen in de top leidt niet tot een feminisering van de cultuur.

Dit is niet geheel verrassend. De verklaring moeten we zoeken in het selectieproces dat zich heeft afgespeeld voordat mensen in topposities terecht komen. Het feit dat er over organisaties heen, maar ook binnen organisaties grote consensus onder mannen en vrouwen heerst in wat ze belangrijk vinden en welke organisatiecultuur zij nastreven onderstreept de selectieve werking van organisatieculturen. Hoewel het moeilijk is om valide uitspraken over de vrouwen in het topkader te doen, vanwege hun geringe aantallen, kunnen we op basis van deze gegevens in elk geval voorzichtig concluderen dat er grote homogeniteit in het topmanagement bestaat. Gemiddeld genomen lijken vrouwelijke topmanagers dezelfde wensen, gedachten en idealen te hebben als mannelijke topmanagers. Dit impliceert dat er niets radikaal verandert op het moment dat er een of meerdere vrouwen haar intrede in het topmanagement doet. Zij hebben zich aangepast, of ze hebben altijd al meer stereotiep mannelijke kwaliteiten gehad dan de gemiddelde vrouw. Ze voegen zich in elk geval naadloos in de bestaande topcultuur in.¹

Deze versmelting van vrouwelijke topmanagers met de mannelijke topcultuur betekent overigens niet dat de vrouwen aan de top in alle opzichten identiek zijn aan de mannelijke topmanagers. Als we kijken naar de manier waarop vrouwelijke en mannelijke topmanagers zichzelf beschrijven, dan zien we een groot aantal overeenkomsten in de meest gerapporteerde eigenschappen: zowel mannen als vrouwen vinden zichzelf ijverig, wilskrachtig, coöperatief, nieuwsgierig, begrijpend en ondernemend. Dit betekent dat mannelijke topmanagers vinden dat zij net goed feminiene als masculiene eigenschappen bezitten. Vrouwen achten echter een aantal stereotiep feminiene communicatieve eigenschappen, zoals sociaal, coöperatief, spontaan en zorgzaam meer op zichzelf van toepassing dan mannen. Dit betekent dat ze hun sociale intelligentie wat hoger inschatten dan mannen dat doen.

Het mannelijk en vrouwelijk potentieel in de subtop

Op het subtop of hogere middenkader niveau vinden we in *alle* organisaties verschillen tussen mannen en vrouwen. Dit bevestigt het idee van de selecterende werking van organisatiecultuur: alleen die vrouwen die passen in de dominante organisatiecultuur maken hun entree en stromen door naar hogere leidinggevende functies. De vraag is dan natuurlijk welke verschillen we gevonden hebben tussen mannen en vrouwen en of deze verschillen een

¹ Dit betekent overigens niet dat zij daar verder geen problemen ondervinden. Er zijn talloze praktijkvoorbeelden waaruit blijkt dat het voor vrouwelijk topmanagers toch moeilijk is zich te handhaven dan voor mannelijke topmanagers. Dit hebben we hier echter niet onderzocht, dus we kunnen niet nagaan in hoeverre de grotere uitval van vrouwen veroorzaakt wordt door de organisatiecultuur of door andere factoren.

verklaring bieden voor de geringere doorstroming van vrouwen. In de eerste plaats concentreren we ons op de eigenschappen, ambities en wensen van mannen en vrouwen.

Een verklaring voor de geringe doorstroming van vrouwen zou zijn dat vrouwen minder masculiene eigenschappen bezitten die nodig zijn om carrière te maken. Vrouwen rapporteren echter inderdaad meer feminiene, maar niet minder masculiene eigenschappen dan mannen. Dit betekent dat ze zichzelf wel socialer, begripvoller en tactvoller vinden, maar niet minder ondernemend, onafhankelijk, wilskrachtig, of charismatisch dan mannen. Een onverwacht en opvallend resultaat is dat vrouwen in de industrieel/commerciële organisaties meer zelfvertrouwen hebben en meer ambities om hogerop te komen in vergelijking met hun mannelijke collega's in dezelfde organisatie. Vrouwen in dienstverlenende organisaties hebben weliswaar minder vertrouwen in zichzelf, maar rapporteren toch ongeveer even sterke intenties om carrière te maken als mannen. We kunnen op basis hiervan dus concluderen dat de eigenschappen en ambities van vrouwen eerder aanleiding zouden moeten vormen tot grotere doorstroming van vrouwen naar de top dan van geringere doorstroming in vergelijking met mannen. Blijkbaar worden de ambities van vrouwen meer geremd of kunnen ze minder goed gerealiseerd worden in vergelijking met de ambities van mannen.

Dit zou te maken kunnen hebben met andere verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke 'potentials', namelijk verschillen in cultuurvoorkeuren. Alhoewel de verschillen niet groot zijn, bevestigen ze de aloude stereotypen. In bijna alle organisaties vinden vrouwen feminiene waarden aantrekkelijker dan mannen, en vinden mannen masculiene waarden aantrekkelijker dan vrouwen. Zo vinden vrouwen in de dienstverlenende organisatie, maar ook in de organisatie in de procesindustrie en in het bank- en verzekeringswezen een goede balans vaker belangrijk. Mannen daarentegen, met name in de commercieel/industriële organisaties hechten vaker belang aan aanwezigheid op de werkplek.

Het lijkt er dus op dat de eigenschappen en ambities van vrouwen geen verklaring vormen voor hun geringe doorstroming, maar dat de sekseverschillen in cultuurvoorkeuren een aanknopingspunt bieden voor de geringere doorstroming van vrouwen naar de top.

Organisatiecultuur als barrière voor de doorstroming van vrouwen?

Op basis van onze gegevens kunnen we een aantal verschillende factoren aanwijzen die een vertragende, zo niet belemmerende invloed hebben op de doorstroming van vrouwen.

In de *eerste* plaats maken vrouwen in de subtop inschattingen over de topcultuur die sterker afwijken van wat ze zelf prefereren dan voor mannen in de subtop het geval is. Met andere woorden, zij verwachten dat de topcultuur veel masculiener is en veel minder feminiën dan zij zelf aantrekkelijk vinden. Dit geldt vooral voor vrouwen in de industrieel/commerciële organisaties.

In de *tweede* plaats, karakteriseren vrouwen in deze organisaties het emotionele klimaat vaker als moeilijk, onveilig, gesloten, en individualistisch. Deze beoordeling suggereert dat het vrouwelijk potentieel niet altijd tevreden is met de organisatiecultuur waarin zij functioneren en verwachten nog ontevredener te zullen worden bij doorstroming naar een hogere functie.

In de *derde* plaats noemen vrouwen vaker dan mannen redenen voor het weigeren van een hogere functie die te maken hebben met de te competitieve en prestatiegerichte cultuur (angst het niet te kunnen, te competitieve sfeer), of met de te hoge inzet die gevergd wordt (tijdsbesteding). Redenen om zo'n functie juist wel aan te nemen zijn gedeeltelijk inhoudelijk (leukere functie) en hebben gedeeltelijk betrekking op het klimaat waarbinnen gewerkt moet worden (leukere collega's). Mannen noemen daarentegen vaker factoren die te maken hebben met een vergroting van hun machtspositie, zoals status en invloed. Dit laatste geldt met name voor de dienstverlenende organisaties.

In de *vierde* plaats worden in alle organisaties de kansen voor vrouwen lager ingeschat dan voor mannen, en deze lagere kansinschatting vinden we vooral bij vrouwen zelf terug. Dat betekent dat vrouwen er meer dan mannen rekening mee houden dat hun carrières op een lager niveau eindigen.

In *alle* organisaties zien we dus dat vrouwen vaker *negatieve verwachtingen* hebben over de cultuur aan de top of over de functies die aan de top bekleed moeten worden dan mannen. Deze negatieve verwachtingen lijken sterker te zijn in de industrieel/commerciële organisaties in vergelijking met de dienstverlenende organisaties. Dit zou te maken kunnen hebben met het percentage vrouwen dat we aan de top van deze organisaties vinden. Hoewel het aantal vrouwen aan de top geen directe invloed heeft op de organisatiecultuur, lijkt het wel invloed te hebben op de verwachtingen van 'potentials' over de cultuur aan de top. Naarmate er meer vrouwen in de top zitten, is de discrepantie tussen eigen cultuurvoorkeuren en de inschattingen over de top kleiner, schat men de kansen van vrouwen beter in, en men vindt het emotionele klimaat positiever.

De sterkte van de negatieve verwachtingen lijkt echter een omgekeerd effect op de ambities en het zelfvertrouwen van vrouwen te hebben. Hoewel de verwachtingen in de industrieel/commerciële organisaties negatiever zijn, zijn de ambities van vrouwen in die organisaties juist groter. We hebben dit eerder verklaard aan de hand van een selectieproces dat voor vrouwen in masculiene organisaties al in een vroeg stadium in werking treedt, waardoor alleen die vrouwen overblijven die sterk gemotiveerd zijn ondanks de negatieve verwachtingen die ze over hun kansen hebben. Het is echter ook mogelijk dat vrouwen in deze organisaties minder sterk aan het lijntje worden gehouden omdat het veel duidelijker is dat vrouwen minder kansen hebben dan mannen. Deze constatering kan extra motiverend werken.

We kunnen hieruit concluderen dat organisatiecultuur ambities van mannen en vrouwen op een verschillende manier beïnvloedt. *Het is met name de door vrouwen gemaakte inschattingen van de organisatiecultuur aan de top in combinatie met hun eigen cultuurvoorkeuren die ervoor verantwoordelijk is dat de carrières van vrouwen eerder stagneren dan die van mannen.* Van belang is te constateren dat de verschillen tussen mannen en vrouwen over het algemeen klein zijn, maar dit neemt niet weg dat ze in de loop der jaren kunnen cumuleren en daardoor grote gevolgen kunnen hebben.

Uit sociaal-psychologisch onderzoek is de kracht van dergelijke negatieve verwachtingen op intenties en gedrag bekend: als men denkt iets niet te kunnen, dan doet men minder moeite om het te bereiken en dan straalt men dit ook uit. Anderen in de omgeving reageren ook op een bepaalde manier op het gedrag van een persoon, of zijn eveneens van mening dat iemand het niet kan, en hierdoor worden de oorspronkelijk negatieve ideeën van een persoon bevestigd (zie ook Deaux & Major, 1987). Organisatiecultuur werkt dus als een zichzelf bevestigend fenomeen, omdat positieve verwachtingen mensen tot die cultuur aantrekken en negatieve verwachtingen mensen van een cultuur afstoten.

De vraag is natuurlijk of deze meer negatieve verwachtingen van vrouwen terecht zijn en stroken met de werkelijkheid. Wanneer we kijken naar het aantal vrouwen in de top van Nederlandse organisaties is het duidelijk dat de negatieve verwachtingen reëel zijn: de kansen voor vrouwen zijn daadwerkelijk kleiner. De vraag is in hoeverre de negatieve inschatting van de cultuur aan de top ook realistisch is. Zoals we hiervoor al hebben aangegeven wordt er in het topmanagement van vele Nederlandse organisaties een expliciet HRM-beleid gevoerd. Dat wil echter nog niet zeggen dat die waarden en vooral praktijken die voor vrouwen van belang zijn ook daadwerkelijk worden toegepast. Zo kan men bijvoorbeeld een goede balans tussen werk en privé wel belangrijk vinden, maar als blijkt dat alle topmanagers zelf minstens 60 uur per week werken, dan blijft dit een papieren ideologie, waar buitenstaanders terecht wantrouwig op reageren. Het is immers te verwachten dat een zelfde norm impliciet wordt opgelegd voor anderen die in die functies terechtkomen. Hetzelfde geldt voor andere normen en waarden waarvan we een kloof constateren tussen theorie en praktijk, of tussen expliciet beleid en impliciete normen en idealen.

De vermenging van masculiniteit en femininiteit

Het zal duidelijk zijn dat de betekenissen van masculiniteit en femininiteit aan het verschuiven is. We hebben in dit onderzoek steeds gebruik gemaakt van deze begrippen om de stereotiepe verschillen tussen mannen en vrouwen mee aan te duiden. Hiermee is wellicht onterecht de

indruk gewekt dat alleen mannen ambitieus, ondernemend, of charismatisch zijn, terwijl vrouwen vooral zorgzaam, sociaal en spontaan zouden zijn. We hebben geprobeerd duidelijk te maken dat we dit niet zo bedoelen. Stereotypen zijn vooral nuttig omdat ze laten zien hoe mensen deze gebruiken bij de beoordeling van het gedrag en de capaciteiten van anderen. Om die reden hebben we steeds een indeling in stereotiep masculiene en feminiene kenmerken gemaakt. Wat deze indeling laat zien is dat mannen en vrouwen in dit onderzoek niet meer voldoen aan deze stereotypen. Zowel mannen als vrouwen aan de top, als in de subtop beschrijven zichzelf zowel aan de hand van masculiene als feminiene eigenschappen. Dit impliceert dat mannelijke topmanagers en ‘potentials’ ook (zeggen te) beschikken over wat vroeger ‘typisch vrouwelijke’ kwaliteiten werden genoemd. Nu deze vrouwelijke kwaliteiten ook door mannen geïncorporeerd zijn, lijken er geen specifieke redenen meer te zijn om vooral vrouwen in het topmanagement te halen. Dit blijkt ook uit het feit dat vele topmanagers niet nalaten te benadrukken dat het bij de recruitering van nieuwe managers moet gaan om de ‘kwaliteiten’ van de persoon, en niet om het geslacht van de persoon. De broodnodige communicatieve kwaliteiten van vrouwen zijn immers niet exclusief meer aan vrouwen voorbehouden. Voor de doorstroming van vrouwen aan de top lijkt deze feminisering van mannelijk talent dus geen gunstige ontwikkeling.

Wanneer het gaat om organisatiecultuur zien we een zelfde patroon optreden. Exclusief mannelijke organisatieculturen, zoals beschreven in de inleiding van dit rapport, hebben we niet gevonden. Overall worden feminiene waarden benadrukt en zien we een vermenging van masculiene en feminiene waarden optreden. We hebben dit een masculiene cultuur met een feminiën gezicht genoemd. Als we echter kijken naar welke dimensies van de organisatiecultuur de meest belemmerende werking hebben voor de doorstroming van vrouwen naar de top, dan zien we dat het toch nog steeds de mannelijke dimensies zijn die het grootste belemmering vormen voor het vrouwelijk potentieel.

Tot slot

Natuurlijk kent elk onderzoek zijn beperkingen. De belangrijkste beperking van dit onderzoek was misschien dat het een vragenlijstonderzoek was. Hierdoor hadden wellicht met name topmanagers de neiging om bepaalde zaken mooier voor te stellen dan het in werkelijkheid is. Wij denken echter dat we deze beperking aardig hebben ondervangen door organisatiecultuur op meerdere manieren zichtbaar te maken. Door zowel expliciete als impliciete maten te gebruiken, kunnen we de formele van de informele organisatiecultuur scheiden, en konden we de discrepanties tussen beide laten zien. Het gebruiken van vragenlijsten heeft bovendien voordelen. Op deze manier konden de meningen en idealen van een groot aantal werknemers en leidinggevendenden in verschillende Nederlandse organisaties in kaart worden gebracht. We hopen dat dit onderzoek een aantal zaken heeft opgehelderd en aanleiding vormt voor een discussie over en de ontwikkeling van beleid dat de verdere doorsrtoming van vrouwen zal bevorderen.

Literatuurlijst

- Benschop, Y. (1996). *De mantel der gelijkheid: Gender in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Deaux, K. & Major, B. (1987). Putting gender into context: An interactive model of gender-related behavior. *Psychological Review*, 94 (3), 369-389.
- Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A.H., Karau, S.J. & Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. & Klonsky, B.G.(1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Fischer, A. H. & Jansz, J. (1995). Reconciling emotions with Western personhood. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 25, 59-81.
- Fischer, A. H. *De top (m/v): de paradox van emoties*. Oratie, 7 april 1998.
- Fischer, A. H. (1999). *Onderzoek naar normen, waarden en gedragingen in de organisatie*. Eindrapport voor het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij.
- Fischer, A. H. & Manstead, A. S. R. (2000). The relation between gender and emotion in different cultures. In A. H. Fischer (Ed.), *Gender and emotion. Social psychological perspectives* (pp. 71-96). Cambridge: Cambridge University Press.
- Fletcher, J. K. (1999). *Disappearing acts. Gender, power, and relational practice at work*. Cambridge, MA: MIT press.
- Gherardi, S. (1994). The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives. *Human Relations*, 47 (6), 591-610.
- Heilman, M.E., Block, C.J., Martell, R.F. & Simon, M.C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935-942.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. & associates (Eds.) (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures*. London: Sage.

Jong, A. de (1985). *De positie van vrouwen bij een grote bank: Onderzoek naar de achtergronden van het verschil in positie tussen mannen en vrouwen*. Rotterdam.

Kvande, E. & Rasmussen, B. (1994). Men in male dominated organizations and their encounter with women intruders. *Scandinavian Journal of Management*, 10, 163-173.

Meer dan helpt vrouwen heeft betaalde baan. In: De Volkskrant, 1 Februari 2000.

Maddock, S. (1999). *Challenging women. Gender, culture and organization*. London: Sage.

Maddock, S. & Parkin, D. (1994). Gender cultures: How they affect men and women at work. In M. J. Davidson & R. J. Burke (Eds.), *Women in management* (pp. 29-41). London: Chapman.

Marshall, J. (1993). Organizational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42, 313-322.

Olde, C. de & Slinkman, E. (1999). *Het glazen plafond: Een inventarisatie van cijfers, literatuur en onderzoek met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Quin, R. E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.

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

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H., Mueller, R. & Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex Roles*, 20, 103-110.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

Sheppard, D. L. (1989). Organizations, power and sexuality. The image and self-image of women managers. In J. Hearn, D. L. Sheppard, P. Tancred-Sheriff & G. Burrell (Eds.), *The sexuality of organizations* (pp. 139-175). London: Sage.

Tijdens, K. (1989). *Automatisering en vrouwenarbeid*. Utrecht / Amsterdam: Jan van Arkel / Stichting Informaticacongressen.

Vianen, A. van (1987). *Het selectie-interview. Over de rol van sekse-stereotypen*. Leiden: Werkgroep Arbeidsvraagstukken en Welzijn.

Vianen, A. van & Fischer, A. H. (1998). Sekseverschillen in voorkeuren voor een 'mannelijke' organisatiecultuur. *Gedrag en organisatie*, 11(5), 264-279).

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.