

Succesfactoren richting de top

EEN KWALITATIEVE STUDIE NAAR FACTOREN DIE
BIJDRAGEN AAN LOOPBAANSUCCES VAN
MANNELIJKE EN VROUWELIJKE WERKNEMERS IN DE
PUBLIEKE SECTOR



Student: Irene Bauer
Studentnummer: s1602047
Master: Management van de publieke sector
Begeleider: Prof. Dr. S.M. Groeneveld
Tweede lezer: Dr. W.J. Van Noort
Datum: 11 juni 2018

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie ‘‘Succesfactoren naar de top’’ ter afronding van de master Management van de publieke sector. Tijdens deze master heb ik ontzettend veel geleerd van de vakken, maar vooral ook van het schrijven van deze scriptie. Ik heb met veel plezier gewerkt aan dit onderzoek, maar de uitvoering was zonder twijfel niet mogelijk geweest zonder de hulp van een paar personen die van cruciaal belang zijn geweest tijdens het proces. Graag wil ik hen in dit voorwoord dan ook noemen en bedanken.

Allereerst wil ik mijn begeleider, Sandra Groeneveld, ontzettend bedanken voor het begeleiden van mijn scriptie. Haar grote expertise op dit onderwerp, de zonder uitzondering uitgebreide feedback op aangeleverde stukken en de interessante en inhoudelijke gesprekken over vrouwen en topfuncties zijn van enorme waarde geweest voor het schrijven van dit onderzoek. Naast het inhoudelijke aspect van hoe ik dit onderzoek zo goed mogelijk kon uitvoeren, heb ik veel gehad aan het vertrouwen en de coachende manier van begeleiden. Ook wil ik graag Wim van Noort bedanken voor zijn bereidheid om op te treden als tweede lezer.

Ten tweede ben ik veel dank verschuldigd aan de eenentwintig respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Zij hebben, ondanks hun drukke agenda’s, tijd willen maken voor dit onderzoek en daar ben ik hen enorm dankbaar voor. Hun openhartigheid, interessante verhalen en lessen op het gebied van hun loopbaan zijn van onschatbare waarde geweest voor dit onderzoek. Ook zijn de inzichten die zij hebben geboden, in een periode van nadenken over mogelijke stappen na mijn afstuderen, voor mij persoonlijk ontzettend van waarde.

Tot slot wil ik graag enkele personen uit de privésfeer bedanken. Mijn ouders die mij de vrijheid en ruimte gunden om mezelf te ontplooien, het grote vertrouwen en de onvoorwaardelijke steun. Mijn moeder, Marita, ook nog voor het onuitputtelijk meelesen en nakijken van teksten en het meedenken. Mijn dierbare vrienden die mijn studenttijd tot de fantastische tijd hebben gemaakt die het was, tijdens het schrijven van deze scriptie altijd bereid waren te luisteren naar mijn verhalen en op gepaste tijden zorgden voor voldoende ontspanning.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Irene Bauer

Samenvatting

Aanleiding

In Nederland zijn vrouwen nog altijd, zowel in het bedrijfsleven als de publieke sector, ondervertegenwoordigd in topfuncties. Literatuur over loopbaansucces is algemeen van aard en richt zich niet op vrouwen en topfuncties. Wanneer wordt ingezoomd op de loopbaan van vrouwen, dan bieden de onderzoeken vooral inzicht in barrières die vrouwen kunnen ervaren tijdens hun loopbaan. Deze barrières gaan in op belemmeringen voor vrouwen en op welke manier beleid barrières kan wegnemen of verkleinen, maar laten vrouwen die wel een topfunctie bereiken buiten beschouwing. Het gebrek aan onderzochte succesfactoren van vrouwen is dan ook de directe aanleiding voor dit onderzoek.

Probleemstelling

Deze scriptie beoogt door in te zoomen op succesfactoren van zowel mannen als vrouwen inzicht te bieden in welke factoren cruciaal zijn geweest voor het bereiken van een topfunctie in de publieke sector. Dit heeft geleid tot de volgende hoofdvraag: *‘Welke factoren hebben bijgedragen aan het loopbaansucces van mannelijke en vrouwelijke werknemers met een topfunctie binnen de publieke sector?’*

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag, is de hoofdvraag opgedeeld in drie deelvragen:

1. *Welke factoren zijn tijdens de loopbaan van belang geweest bij het bereiken van een topfunctie binnen de publieke sector?*
2. *Zijn er factoren die specifiek voor vrouwelijke werknemers van belang zijn geweest bij het bereiken van een topfunctie binnen de publieke sector?*
3. *Op welke wijze kan de doorstroom van vrouwen richting een topfunctie binnen de publieke sector worden bevorderd?*

Onderzoeksontwerp

Gezien het geringe aantal studies naar succesfactoren en vergelijkingen tussen mannen en vrouwen, is gekozen voor kwalitatief onderzoek in de vorm van semigestructureerde interviews. In de analyse wordt onderscheid gemaakt tussen drie niveaus die van invloed kunnen zijn op loopbaansucces: individuele factoren, organisatiefactoren en maatschappelijke factoren. De eenentwintig interviews die zijn gehouden met werknemers met een topfunctie binnen de publieke sector hadden als doel inzicht krijgen in welke succesfactoren leidend en

cruciaal zijn geweest voor het loopbaansucces en in hoeverre die factoren verschillend zijn voor mannen en vrouwen.

Conclusie

Uit de resultaten blijkt dat name individuele factoren in de optiek van de respondenten een cruciale rol spelen. Op organisatieniveau en maatschappelijk niveau zijn er door de respondenten weinig succesfactoren naar voren gebracht. Bovendien valt op dat de respondenten weinig vrouwspecifieke succesfactoren noemen en er een generieke succesnorm geldt wanneer het gaat om loopbaansucces. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek richten zich op het nagaan van in hoeverre (geïnternaliseerde) normen een rol spelen in de doorgroei van vrouwen richting een topfunctie, de rol van karaktereigenschappen die in het algemeen meer aan vrouwen worden toegedicht en in welke mate deze een rol spelen in de loopbaan van vrouwen en tenslotte in te zoomen op de invloed van normen op het gebied van loopbaansucces. Op die manier kan ook achterhaald worden in hoeverre de genoemde mogelijkheden als internalisering van een succesnorm die uitgaan van waarden die vaker aan mannen worden toegedicht of het geven van sociaalwenselijke antwoorden een rol spelen. Hoewel culturele normen lastig te vangen zijn, kan vervolgonderzoek ertoe bijdragen om te bepalen in hoeverre de in dit onderzoek gevonden generieke succesnorm daadwerkelijk een rol speelt.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	1
SAMENVATTING	2
HOOFDSTUK 1 – INLEIDING	6
1.1 AANLEIDING	6
1.2 PROBLEEMSTELLING	8
1.2.1 Doelstelling	8
1.2.2 Hoofdvraag	9
1.2.3 Deelvragen	9
1.3 RELEVANTIE	10
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	10
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	10
1.4 LEESWIJZER	11
HOOFDSTUK 2 – THEORETISCH KADER	12
2.1 LOOPBAANSUCCES	12
2.1.1 Definitie	12
2.1.2 Loopbaansucces	12
2.1.3 Typen loopbanen	13
2.2 FACTOREN DIE LOOPBAANSUCCES VERKLAREN	14
2.2.1 Verklarende factoren op individueel niveau	14
2.2.2 Verklarende factoren op organisatieniveau	15
2.2.3 Verklarende factoren op maatschappelijk niveau	16
2.3 LOOPBAANSUCCES VAN VROUWEN: BARRIÈRES	17
2.3.1 Verklarende factoren op individueel niveau	18
2.3.2 Verklarende factoren op organisatieniveau	22
2.3.3 Verklarende factoren op maatschappelijk niveau	26
2.4 SAMENVATTING	26
HOOFDSTUK 3 – METHODE	29
3.1 KWALITATIEF ONDERZOEK	29
3.2 ONDERZOEKSONTWERP	30
3.3 DATAVERZAMELING	30
3.4 OPERATIONALISERING	32
3.5 DATA-ANALYSE	35
3.6 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK	36
3.6.1 Betrouwbaarheid	36
3.6.2 Validiteit	36
HOOFDSTUK 4 – RESULTATEN	38
4.1 LOOPBAAN EN LOOPBAANSUCCES	38
4.1.1 Verloop loopbaan	38
4.1.2 Fulltime	41
4.1.3 Cruciale stappen	42
4.2 SUCCESFACTOREN	44
4.3 LOOPBAANSUCCES VAN VROUWEN	58
4.4 VERSCHILLEN TUSSEN PAREN	66
HOOFDSTUK 5 – CONCLUSIE	71
5.1 TERUGBLIK	71
5.2 THEORETISCHE IMPLICATIES	74
5.3 METHODOLOGISCHE IMPLICATIES EN AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	77

5.4 PRAKTISCHE IMPLICATIES.....	79
LITERATUURLIJST.....	81
BIJLAGEN	87
BIJLAGE I: INTERVIEWHANDLEIDING	87
BIJLAGE II: CODEBOOM AFHANKELIJKE VARIABELE: DE LOOPBAAN	88
BIJLAGE III: CODEBOOM ONAFHANKELIJKE VARIABELE: SUCCESFACTOREN	89
BIJLAGE IIII: RESPONDENTEN	91

Hoofdstuk 1 – Inleiding

1.1 Aanleiding

In Nederland zijn vrouwen ondervertegenwoordigd in topfuncties. Slechts 1 op de 10 topfuncties in het bedrijfsleven wordt vervuld door een vrouw (Bedrijvenmonitor 2012-2015). De Rijksoverheid scoort ten aanzien van dit cijfer aanzienlijk beter met 31% vrouwelijke topfunctionarissen in 2015, maar dat is nog altijd minder dan de helft. Op gemeentelijk niveau loopt het aantal vrouwen met een topfunctie uiteen. In Amsterdam wordt 43,6% van de leidinggevende functies ingevuld door een vrouw, terwijl dat percentage in Rotterdam 33% procent is.¹ In het academisch onderwijs scoren vrouwen nog slechter met slechts 18% vrouwelijke hoogleraren in 2016.² Omdat het vrouwenaandeel in topfuncties nog altijd achterblijft, streeft de Nederlandse overheid naar een grotere representatie van vrouwen in dergelijke banen.

Een belangrijk eerste argument hiervoor is het in Nederland geldende gelijkheidsideaal. Mannen en vrouwen zijn voor de wet gelijk en er mag geen onderscheid plaatsvinden op basis van geslacht. Onderdeel daarvan vormt de mogelijkheid om, ongeacht geslacht, gelijke kansen te hebben op het gebied van werk en inkomen. Een tweede punt is de eventuele status die het opnemen van vrouwen in topfuncties kan brengen. De emancipatie van vrouwen richting topfuncties blijkt in heel Europa lastig, waardoor een vooruitstrevende rol van Nederland kan gelden als voorbeeld van sociale vooruitgang. In de Lissabon Agenda staan algemene doelen geformuleerd voor onder andere het uitbouwen van de kenniseconomie, het behouden en vergroten van economische groei en het bestrijden van armoede, maar ook specifieke doelen met betrekking tot de emancipatie van vrouwen (Giddens, 2007). Onderdelen hiervan zijn onder meer het verkleinen van beloningsverschillen, het verhogen van het percentage hoogleraren en het beter regelen van kinderopvang. Ten derde zouden vrouwen op basis van hun veelal hogere opleidingsniveau en hun doorstroom naar hoge functies kunnen fungeren als rolmodel voor jonge vrouwen die een topfunctie ambiëren of vrouwen kunnen inspireren die nog twifelen of zij een topfunctie ambiëren. In een onderzoek uit 2008 blijkt dat zo'n rolmodel kan fungeren als voorbeeld van hoe als vrouw werk en privé te combineren zijn (Lückerath-Rovers, 2008). Een vierde argument voor het belang van vrouwen op hoge posities is dat vrouwen andere kwaliteiten hebben dan mannen. Zo blijkt uit onderzoek van Gratton en Truss (2003) dat het

¹ Walstra 2017.

² Aan de Brugh 2016.

zelfvertrouwen van gemixte teams groter is dan van teams met alleen mannen. Ook wordt genoemd dat vrouwen zorgen voor betere relaties onder collega's, bijdragen aan het verminderen van de masculiene cultuur in een organisatie en de daarbij behorende vooroordelen over vrouwen (McKinsey & Company, 2010). Dit laatste zorgt tevens voor een beter imago van de organisatie. Ten vijfde hebben vrouwelijke studenten qua aantal de overhand in het hoger onderwijs en is het onwenselijk als de geïnvesteerde kosten zich niet terugbetalen door het ontbreken van doorstroom naar navenante functies. Volgens de Emancipatiemonitor uit 2008 blijkt namelijk dat het opleidingsniveau van vooral vrouwen in korte tijd flink is gestegen, maar is dit niet terug te zien in de doorstroom naar hoge functies. Wanneer deze groep hoogopgeleide vrouwen de top niet bereikt, kan dit worden gezien als verlies van kennis, talent en kapitaal (Stellinga, 2009). Tenslotte blijkt uit onderzoek dat bedrijven met relatief veel vrouwen aan de top een hogere aandeelhouderswaarde hebben dan bedrijven met weinig vrouwen aan de top (Catalyst, 2004). Hoewel onderzoeksresultaten geen eenduidig beeld schetsen, kunnen vrouwen zorgen voor betere werkprocessen in een organisatie als dat de juiste vrouwen zijn en dit goed wordt gemanaged. Hiermee wordt onder andere bedoeld dat vrouwen op positieve wijze kunnen bijdragen aan de werknemerstevredenheid en de effectiviteit binnen een organisatie.

Aangenomen mag worden dat het voorkeursbeleid voor vrouwen heeft bijgedragen aan het hogere percentage vrouwen bij de Rijksoverheid. In 2012 heeft het voormalige kabinet Rutte II in het Regeerakkoord 'Bruggen Slaan' (Rutte & Samson, 29 oktober 2012) een streefcijfer van 30% ingesteld voor het aantal vrouwen dat in 2017 onderdeel uitmaakt van de Algemene Bestuursdienst (ABD). In 2015, twee jaar voor de deadline, is dit streefcijfer gehaald³. Hoewel dit kan worden gezien als een overwinning, is het aantal vrouwen met een topfunctie nog altijd geen 50% en geldt dit slechts voor het Rijk en niet voor andere organisaties in de publieke sector.

Met in het achterhoofd het gegeven dat in het gunstigste geval nog altijd slechts 3 op de 10 topfuncties wordt bekleed door een vrouw en het streefcijfer hieraan heeft bijgedragen, valt te constateren dat het bevorderen van het aantal vrouwen richting de top niet vanzelf gaat. In de literatuur wordt, wanneer het gaat over vrouwen en topfuncties, met name gekeken naar barrières die vrouwen kunnen ervaren richting de top, zoals zorgtaken in de privésfeer of genderdiscriminatie op de werkvloer. Deze barrières bieden inzicht in belemmeringen voor vrouwen en beleid kan erop gericht worden om die barrières weg te nemen. Aangezien er

³ Dohmen 2016.

inmiddels ook een aanzienlijk aandeel vrouwen is dat de top wel behaalt, is het interessant om te kijken naar factoren die een positieve invloed hebben gehad op de loopbaan. Deze succesfactoren kunnen inzicht kan geven in waarom deze groep vrouwen de top bereikt heeft en op welke manier dit van waarde kan zijn voor het ontwikkelen van beleid om het aantal vrouwen met een topfunctie te bevorderen.

1.2 Probleemstelling

Zoals genoemd is er sprake van een stijging van vrouwen met een topfunctie en loopt het Rijk daarbij voorop met 30% binnen de publieke sector, maar lijkt dit niet vanzelf te gaan. Het plan van de Algemene Bestuursdienst om meer vrouwen te werven voor topfuncties door middel van concrete maatregelen lijkt te werken, maar roept tegelijkertijd vragen op over de variatie tussen vrouwen, welke factoren van succes van belang zijn geweest en of die succesfactoren verschillen tussen mannen en vrouwen.

Een manier om antwoord te krijgen op deze vragen is door een analyse te maken van werknemers binnen de publieke sector die een topfunctie bekleden. Hierbij wordt, in tegenstelling tot veel voorgaand onderzoek, gekeken naar factoren die bijgedragen hebben aan het succes tijdens de loopbaan. Uit de literatuur van het theoretisch kader zal naar voren komen dat literatuur rondom topfuncties veelal gericht is op mannen en dat literatuur die wel specifiek gericht is op vrouwen en topfuncties uitgaat van barrières die vrouwen kunnen ervaren tijdens hun loopbaan en niet zozeer op succesfactoren. Om deze laatste te kunnen achterhalen is het noodzakelijk om mannelijke werknemers mee te nemen in de analyse om op die manier na te gaan of er specifieke succesfactoren voor vrouwen gelden tijdens hun weg richting een topfunctie. Wanneer dergelijke succesfactoren worden gevonden, is het mogelijk om op deze succesfactoren in te spelen en beleid te ontwikkelen dat kan zorgen voor een meer representatieve afspiegeling in topfuncties binnen de publieke sector.

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om te kijken naar topfuncties binnen de Nederlandse publieke sector en te achterhalen welke factoren hebben bijgedragen aan het succes van de loopbaan van deze werknemers. Hierbij worden zowel mannelijke als vrouwelijke werknemers meegenomen om met een vergelijking te kijken welke factoren specifiek voor vrouwen gelden en hoe hier door beleid op in kan worden gespeeld om een meer diverse afspiegeling in topfuncties binnen de publieke sector te kunnen realiseren.

Belangrijk hierbij is dat bij de loopbaan van de werknemers met een topfunctie wordt gekeken naar hun gehele loopbaan om zo te reconstrueren welke stappen, banen of keuzes kunnen gerekend worden als succesfactor richting de topfunctie. Deze loopbaan omvattende manier van kijken naar succesfactoren van de loopbaan kan inzicht bieden in wat voor beleid nodig is om vrouwen te stimuleren en te enthousiasmeren voor een topfunctie.

1.2.2 Hoofdvraag

Het bereiken van het geformuleerde doel van dit onderzoek gebeurt aan de hand van de volgende hoofdvraag:

‘Welke factoren hebben bijgedragen aan het loopbaansucces van mannelijke en vrouwelijke werknemers met een topfunctie binnen de publieke sector?’

De hoofdvraag bevat verschillende elementen die van invloed kunnen zijn. Allereerst vormen de factoren - op individueel, organisatorisch en maatschappelijk vlak - de onafhankelijke variabelen (OV) en het loopbaansucces van mannelijke en vrouwelijke werknemers met een topfunctie de afhankelijke variabele (AV). Met factoren worden alle relevante onderdelen op individueel, organisatorisch en maatschappelijk vlak bedoeld die een positieve invloed hebben gehad op het verkrijgen van een topfunctie. Verder is het onderscheid tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers van belang, waardoor onderzocht kan worden in hoeverre mannen en vrouwen verschillen ervaren in relatie tot loopbaansucces. Tenslotte wordt expliciet de publieke sector in de hoofdvraag genoemd omdat in deze thesis enkel gekeken wordt naar factoren die van invloed zijn geweest op de carrière van werknemers in de publieke sector, maar de resultaten kunnen ook inzicht bieden voor andere sectoren.

1.2.3. Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1) Welke factoren zijn tijdens de loopbaan van belang geweest bij het bereiken van een topfunctie binnen de publieke sector?

Met deze eerste vraag wordt getracht factoren van succes of barrières te achterhalen die van invloed zijn geweest tijdens de loopbaan richting een topfunctie. Er wordt gekeken naar factoren op individueel, organisatie en maatschappelijk niveau.

2) Zijn er factoren die specifiek voor vrouwelijke werknemers van belang zijn geweest bij het bereiken van een topfunctie binnen de publieke sector?

De tweede deelvraag richt zich op eventuele factoren die specifiek voor vrouwen van belang zijn geweest. De literatuur biedt generieke inzichten in loopbanen wanneer het gaat om loopbanen, maar richt zich daarbij onvoldoende op succesfactoren die genderspecifiek zijn. Deze deelvraag spitst zich dan ook toe op deze succesfactoren en barrières die vrouwen kunnen ervaren tijdens hun loopbaan.

3) Op welke wijze kan de doorstroom van vrouwen richting een topfunctie binnen de publieke sector worden bevorderd?

Deze laatste deelvraag sluit aan op de cijfers rondom het geringe aantal vrouwen met een topfunctie. Met het achterhalen welke factoren voor mannelijke en vrouwelijke werknemers van invloed zijn geweest en in hoeverre die factoren verschillend zijn, kan mogelijk specifiek beleid hierop inspelen.

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Zoals reeds genoemd stijgt het percentage vrouwen met een topfunctie, maar duurt het langer dan verwacht. Met het halen van het streefcijfer van 30% voor de Rijksoverheid is een stap in de goede richting gezet binnen de publieke sector. Tegelijkertijd betekent dit dat nog altijd slecht 3 op de 10 topfuncties binnen het Rijk bekleed worden door een vrouw en scoren gemeenten en universiteiten nog altijd lager. Het is daarom belangrijk om te achterhalen hoe topfuncties op een nog meer representatieve manier kunnen worden ingevuld. In het maatschappelijke debat wordt vaak gerept over barrières, maar wordt zelden gekeken naar vrouwen die wél een topfunctie hebben. Door te pogen te achterhalen welke succesfactoren hieraan hebben bijgedragen, kunnen de conclusies daarvan een aanzet vormen voor onder andere beleidsmatige aanbevelingen om het aantal vrouwen met een topfunctie te bevorderen.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is op een aantal punten van toegevoegde waarde op reeds bestaand onderzoek over vrouwen en topfuncties. Allereerst maakt het onderzoek gebruik van een 'positieve' blik ten opzichte van de materie. Veel onderzoeken richten zich louter op factoren die het bereiken van een topfunctie voor vrouwen bemoeilijken. Hoewel dergelijke onderzoeken bijdragen aan

het doorgronden van redenen waarom het voor vrouwen moeilijker is om een topfunctie te bereiken, zijn er wellicht ook factoren die op positieve wijze hebben bijgedragen aan het bereiken van een topfunctie. Door inzicht te krijgen in factoren die essentieel zijn gebleken in positieve zin, kan worden gekeken welke factoren cruciaal zijn voor het bereiken van een topfunctie en hoe met eventuele barrières tijdens de loopbaan is omgegaan. Ten tweede worden in dit onderzoek ook mannelijke werknemers met een topfunctie meegenomen. Dit draagt bij aan het wetenschappelijke debat omdat veel onderzoeken enkel inzoomen op vrouwelijke werknemers en daarmee onduidelijk blijft in hoeverre factoren enkel toe te schrijven zijn aan het zijn van een vrouw en in hoeverre succesfactoren genderspecifiek zijn. Met de focus op succesfactoren in plaats van barrières en dit toe te passen op zowel mannelijke als vrouwelijke werknemers, kan hopelijk inzicht geboden worden in waarom sommige vrouwen wel een topfunctie bereiken en welke factoren daar in positieve zin aan hebben bijgedragen.

1.4 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken zal het onderzoek worden uitgevoerd. In hoofdstuk twee wordt een theoretisch kader geschetst van relevante literatuur op het gebied van succesvolle loopbanen, vrouwen en topfuncties als basis voor de rest van het onderzoek. Daaropvolgend wordt in hoofdstuk drie ingegaan op de methode om het onderzoek zo goed mogelijk uit te voeren. Hoofdstuk vier richt zich op de resultaten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen en tenslotte wordt in hoofdstuk vijf antwoord gegeven op de deelvragen en vervolgens daaruit voortvloeiend de hoofdvraag en wordt afgesloten met een discussie waarin aanbevelingen worden opgenomen.

Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader

In de hoofdvraag wordt loopbaansucces genoemd als afhankelijke variabele. Dit hoofdstuk richt zich dan ook op wat loopbaansucces inhoudt, welke algemene succesfactoren belangrijk zijn tijdens een loopbaan richting een topfunctie, welke factoren specifiek gelden voor vrouwen en geeft tenslotte een overzicht van alle in de literatuur genoemde factoren.

2.1 Loopbaansucces

2.1.1 Definitie

Om te kunnen onderzoeken welke factoren een positieve invloed hebben op het bereiken van een topfunctie, is het belangrijk om eerst vast te stellen wanneer gesproken wordt van een topfunctie.

Dit onderzoek richt zich op de publieke sector, waarin elke sector een eigen definitie hanteert wanneer het gaat om topfuncties. Binnen alle organisaties wordt in dit onderzoek uitgegaan van de top of de subtop. Wanneer het gaat om topfuncties binnen het Rijk wordt binnen de Algemene Bestuursdienst de volgende definitie gebruikt: ‘‘De hoogste ambtenaren binnen de Rijksoverheid – managers in schalen 17 en hoger en directeuren in schaal 15 en 16 met integrale eindverantwoordelijkheid voor mensen en middelen’’. Voor gemeenten, Waterschappen en universiteiten is er geen standaard definitie voor een topfunctie, maar in het onderzoek is gekozen voor telkens de hoogste of indien nodig de één na hoogste functie binnen de organisatie. Binnen gemeenten komt dit neer op gemeentesecretarissen, de secretaris-directeur voor de Waterschappen en voor universiteiten op academisch niveau hoogleraren en op bestuurlijk niveau het College van Bestuur.

2.1.2 Loopbaansucces

Zojuist is de term ‘topfunctie’ gedefinieerd, maar om te kunnen bepalen wat loopbaansucces is en welke factoren daaraan ten grondslag liggen, is het belangrijk om ook vast te stellen wat een carrière is. Een omschrijving die vaak in literatuur wordt gebruikt is: ‘‘career is the unfolding sequence of a person’s work experience over time’’ (Arthur et al, 2005). Het Engelstalige woord ‘‘career’’ kan vertaald worden in zowel loopbaan als carrière.

De vertaling ‘loopbaan’ legt de nadruk op een horizontale weg door de jaren heen, namelijk het geheel aan functies die iemand bekleedt. Het woordenboek Van Dale definieert loopbaan dan ook als volgt: ‘‘geheel van functies die iemand gedurende zijn leven bekleed heeft’’. Het

woord 'carrière' lijkt daarentegen meer een verticale weg te impliceren. De Van Dale omschrijft het woord dan ook als: "(in zijn/haar werk) goed vooruitkomen".

Het verschil valt met name te vatten in het feit dat het woord carrière zich richt op objectief meetbare successen zoals het verkrijgen van een hoger salaris of verantwoordelijkheden (Kotter, 1982). Meer recent onderzoek richt zich echter ook op subjectief succes. Hierbij gaat het voornamelijk om arbeidssatisfactie van de werknemer (Gattiker & Larwood, 1986). In deze thesis zal met name worden ingegaan op objectief loopbaansucces.

Op het gebied van carrière zijn grote verschillen te zien tussen mensen. Waar de één gestaag en gelijkmatig afstevent op een topfunctie, ervaart de ander een meer gelijkmatige carrière met weinig verticale vooruitgang. Die verticale vooruitgang kan uitmonden in loopbaansucces zoals wordt bedoeld in deze thesis: een functie binnen de publieke sector met integrale eindverantwoordelijkheid voor mensen en middelen. In de literatuur over loopbaansucces worden drie componenten genoemd die op positieve wijze kunnen bijdragen aan loopbaansucces: individuele factoren, organisatie factoren en maatschappelijke factoren. In dit hoofdstuk wordt gekeken op welke wijze deze drie componenten een positieve bijdrage kunnen leveren aan loopbaansucces.

2.1.3 Typen loopbanen

Loopbanen zijn er in allerlei soorten en maten en elk type loopbaan kan leiden tot een verschillende uitkomst, maar globaal zijn er vier typen loopbanen te onderscheiden.

Het eerste type is de klassieke loopbaan waarbij onderaan de spreekwoordelijke ladder begonnen wordt en langzaam richting de top wordt geklommen binnen een organisatie (O'Neil et al., 2008). Hoe langer iemand in dienst was, hoe hoger iemand op de ladder behoorde te staan. Deze vorm is te herkennen aan de lineaire vorm, de ordelijkheid, het fulltime-karakter en tijdens de gehele loopbaan werkzaam zijn bij één werkgever.

Bij het tweede type loopbaan, de 'boundaryless career', wordt niet langer uitgegaan van het tijdens de gehele loopbaan werkzaam zijn bij één werkgever (White et al., 1992). De arbeidsmarkt is vluchtiger en minder stabiel geworden, dus dit heeft ook invloed op loopbanen. Een dergelijke loopbaan kenmerkt zich ook niet door de vanzelfsprekendheid om telkens hoger op de ladder van het eerste type te komen, maar focust juist op verbreding en verdieping (Vinkenburg & Weber, 2012).

De derde variant, de 'protean career', richt zich in plaats van verticaal stijgen op de ladder op waarden en identiteit voor de werknemer (Valcour & Ladge, 2008). Belangrijk hierbij is dat de werktevredenheid van de werknemer voorop staat en een topfunctie is dan

ook niet noodzakelijk. Binnen dit type loopbaan is subjectief loopbaansucces dan ook minstens even belangrijk als objectief loopbaansucces.

De laatste vorm, de ‘kaleidoscope career’, duidt een loopbaan aan waarin werknemers geen vast patroon hanteren tijdens de carrière, maar in plaats daarvan telkens een ander aspect van hun leven prioriteit geven. Hierbij hoort dan ook geen ordelijke loopbaan, maar de mogelijkheid om bijvoorbeeld tijdens een bepaalde periode in het leven zorgtaken te vervullen (Mainiero & Sullivan, 2005).

2.2 Factoren die loopbaansucces verklaren

Succes in loopbanen valt toe te schrijven aan verschillende factoren. In deze paragraaf wordt gekeken naar verklarende succesfactoren zonder onderscheid te maken tussen mannen en vrouwen. Deze algemene factoren komen voor op achtereenvolgend individueel niveau, organisatieniveau en maatschappelijk niveau.

2.2.1 Verklarende factoren op individueel niveau

Op individueel niveau wordt onderscheid gemaakt tussen drie factoren: sociaal-demografische achtergrond, menselijk kapitaal en persoonlijkheidskenmerken. Deze drie factoren kunnen voor een deel verklaren waarom iemand wel of geen carrièresucces heeft.

Een eerste voorspeller van carrièresucces is de sociaal-demografische achtergrond van iemand, waarmee variabelen bedoeld worden als leeftijd, geslacht en in wat voor gezin iemand is geboren. In een meta-analyse uit 2005 wordt gekeken naar zowel objectieve als subjectieve voorspellers van carrièresucces. Er werd op het gebied van sociale-demografie naar vier punten gekeken: burgerlijke staat, leeftijd, geslacht en ras. Uit het onderzoek blijkt dat getrouwd zijn en ouder zijn in positieve zin bijdragen aan carrièresucces, terwijl het zijn van vrouw en niet-blank een negatieve invloed hebben (Ng et al., 2005). Ook blijkt dat het zijn van blank, ouder, man en getrouwd de beste variabelen zijn voor een goed salaris en promotie.

De tweede voorspeller op individueel niveau is menselijk kapitaal. Binnen deze theorie wordt uitgegaan van het positieve effect van investeren in het menselijk kapitaal, vaak door scholing of training, op de ontwikkeling van het individu (Becker, 1993). Hieronder worden onder andere kennis, vaardigheden, educatie, training en bekwaamheid bedoeld (Caceres-Rodriguez, 2013). Verschillen in mate van menselijk kapitaal hebben volgens deze theorie invloed op het verloop van de carrière. Wie hoog scoort op dit onderdeel, heeft meer

kans op een topfunctie dan iemand die lager scoort (Naff, 1994). Belangrijk hierbij zijn met name opleidingsniveau en het aantal jaren relevante ervaring. Menselijk kapitaal, zoals een hoog opleidingsniveau, kan voor vrouwen een manier zijn om op te boksen tegen alle mannelijke collega's richting de top.

Een laatste voorspeller op individueel niveau zijn de persoonlijkheidskenmerken van iemand. Onderzoek toont aan dat vaak dezelfde eigenschappen worden geassocieerd met leiderschap, en als gevolg daarvan met carrièresucces, namelijk: extraversie, consciëntieus zijn, openstaan voor nieuwe ervaringen en personen, aimabel zijn en het ontberen van neurotische trekjes (Eagly & Carli, 2007). Hoewel het lastig te zeggen is of deze eigenschappen ongelijkmatig zijn verdeeld, blijken deze meer worden toegedicht aan mannen dan aan vrouwen. Enkele eigenschappen die meer worden toegeschreven aan vrouwen zijn: zoeken naar verbinding, goed kunnen samenwerken en meer intrinsiek gemotiveerd zijn. Ondanks deze unieke eigenschappen, toont onderzoek tevens aan dat hoogopgeleide vrouwelijke studenten steeds vaker over eigenschappen beschikken die worden aangeduid als typisch mannelijk (Singh, Kumra & Vinnicombe, 2002). Dit verschijnsel werkt door wanneer vrouwen een hoge positie bekleden. In lijn hiermee blijkt dat wanneer vrouwen typisch mannelijke eigenschappen hebben geïnternaliseerd, dit resulteert in meer erkenning en ambitie (Rudman & Glick, 2001). Vrouwen met bovengemiddeld veel typisch vrouwelijke eigenschappen zijn volgens dit onderzoek minder ambitieus en krijgen ook minder erkenning.

2.2.2 Verklarende factoren op organisatieniveau

Organisaties liggen de laatste jaren meer onder een vergrootglas wanneer het aankomt op carrièresucces en de geringe representatie van vrouwen in topfuncties. Een belangrijk onderdeel hiervan is de discussie rondom het old boys network van een systeem waarin banen onderling werden verdeeld in het eigen netwerk zonder verantwoording af te hoeven leggen. Een trend die onder andere dit tegengaat is maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij door organisaties via bijvoorbeeld HR-beleid gestreefd wordt naar op een eerlijke manier omgaan met mensen en een inclusieve organisatie. Wanneer het gaat om carrièresucces heeft dit vooral invloed op in hoeverre individuele werknemers worden aangemoedigd om het beste uit zichzelf te halen en door te groeien in de organisatie (Dreher & Ash, 1990). Een belangrijk instrument om de ontwikkeling te bevorderen is HR-management waarbij wordt gewerkt aan de vaardigheden en kennis om op die manier zowel de werknemer als de organisatie van dienst te zijn (Boxall & Purcell, 2008).

Diversiteit in organisaties wordt steeds belangrijker gevonden en sinds de jaren tachtig wordt dan ook steeds vaker gebruik gemaakt van diversiteitsbeleid dat gericht is op het bevorderen van vrouwen richting topfuncties. Een veelgebruikte vorm hiervoor is doelgroepenbeleid (Rosenbloom & Featherstonhaugh, 1977). Waar dergelijk beleid eerst enkel gericht was op bevordering van de kansen voor minderheidsgroepen, richt het beleid zich sinds 2000 vooral op de voordelen die diversiteit kan hebben voor de organisatie (Groeneveld & Steijn, 2010). Een belangrijk onderdeel is het besef dat diversiteit kan bijdragen aan betere prestaties voor een organisatie (Thomas, Mack & Montagliani, 2004). Dit kan voordelen hebben op het gebied van efficiëntie, het werven van de juiste werknemers, het stimuleren van creativiteit en het probleemoplossend vermogen van een organisatie (Human, 2005). Een streefcijfer om deze diversiteit te bevorderen klinkt dus als een louter positieve ontwikkeling, maar de literatuur schetst tevens negatieve bijeffecten. Het lijkt er met een streefcijfer op dat zowel de buitenwereld als de vrouwen zelf het gevoel krijgen dat vrouwen niet zozeer voor een dergelijke functie in aanmerking komen als gevolg van hun kwaliteiten maar als gevolg van het loutere feit van het vrouw-zijn. Hierdoor kan het zelfvertrouwen van vrouwen dalen (Unzueta, Gutiérrez, & Ghavami, 2010). Daarnaast heeft een streefcijfer als nadeel dat het enkel voordeel biedt aan groepen die dat nodig hebben, wat weerstand oproept bij andere groepen die geen gebruik kunnen maken van dit voordeel. Uit onderzoek blijkt dan ook dat mannen, bijvoorbeeld bij het bevoordelen van vrouwen, dit als oneerlijk ervaren (Bobocel, Son Hing, Davey, Stanley, & Zanna, 1998; Dover, Major, & Kaiser, 2016).

2.2.3 Verklarende factoren op maatschappelijk niveau

Naast factoren op het individuele niveau en het organisatieniveau, speelt de maatschappij ook een rol in de waarschijnlijkheid van carrièresucces. Uit onderzoek van Rainey (2003) komt naar voren dat de verantwoordelijkheid voor het ‘empoweren’ richting een topfunctie grotendeels bij organisaties wordt neergelegd. In de private sector spreekt dit (grotendeels) voor zich, maar bij de publieke sector kan de vraag worden gesteld of dit niet (meer) een taak van de Rijksoverheid is.

De overheid zou kunnen bijdragen door bijvoorbeeld wetgeving omtrent uitbreiding van zwangerschaps- en bevallingsverlof, maar zeker ook van vaderschapsverlof. Met daarnaast uitbreiding en subsidiëring van kinderopvang, en flexibilisering van werk zowel in werktijden als in werkplekken. Ook deels thuis werken zou een optie kunnen zijn. Om dit te kunnen bewerkstelligen kan de overheid dienen als model voor andere (publieke)

organisaties. Een belangrijk punt wanneer het gaat om de loopbaan van vrouwen is de nationale cultuur van een land. Waar vrouwen tegenwoordig alle mogelijkheden hebben om zich te ontplooien, is dat pas iets van de laatste decennia. Zo werd in 1955 door PvdA-Kamerlid Corry Tendeloo een motie ingediend voor het afschaffen van de regeling dat vrouwelijke ambtenaren de dag na hun huwelijk dienden te worden⁴. Deze motie toont aan dat werken voor vrouwen nog niet lang geaccepteerd is en een topfunctie helemaal niet tot de mogelijkheden behoorde. Er is dan ook veel veranderd in de laatste decennia, maar vrouwen zijn nog vrijwel altijd degenen die het verlot opnemen waardoor zij enige tijd uit de roulatie zijn. Dit kan leiden tot genderongelijkheid omdat de loopbaan van vrouwen bij de geboorte van een kind, zeker wanneer een vrouw meerdere kinderen krijgt, voor een periode wordt onderbroken (Sels & Theunissen, 2006). Een ander onderdeel van de nationale cultuur is welke normen en waarden belangrijk gevonden worden. Enkele thema's kunnen zijn: normen omtrent carrières, de combinatie tussen werk en gezin en de verdeling tussen mannen en vrouwen. Wanneer in een nationale cultuur de nadruk wordt gelegd op vrouwen die primair voor de kinderen zorgen, dan kan dat ook effect hebben op de rolverwachtingen op het gebied van carrière. Deze moederschapsideologie kan eveneens invloed hebben, zoals al eerder aan bod is gekomen, op de mate waarin leiderschap wordt gelinkt aan mannelijke of vrouwelijke eigenschappen. Deze stereotypen worden met name verspreid door de media, het onderwijs en de opvoeding. Wanneer een vrouw veelal wordt afgebeeld als moeder in plaats van als carrièregeoriënteerd en mannen als een rationele leider, dan kan dit invloed hebben op welke keuzes mannen en vrouwen maken op het gebied van studie en de verhouding tussen werk en privé (Bulckens e.a., 2007).

2.3 Loopbaansucces van vrouwen: barrières

In veel literatuur over topfuncties wordt geen expliciet onderscheid gemaakt tussen mannen en vrouwen of richt dit zich (impliciet) op mannen. Wanneer het gaat om vrouwen en topfuncties wordt hoofdzakelijk onderzoek gedaan naar belemmeringen die zij kunnen ervaren tijdens de loopbaan. In deze paragraaf worden deze barrières dan ook besproken op individueel niveau, organisatieniveau en maatschappelijk niveau.

⁴ Pegtel 2016

2.3.1 Verklarende factoren op individueel niveau

Menselijk kapitaal

Al eerder werd aangestipt dat menselijk kapitaal een grote invloed heeft op loopbaansucces. Voor vrouwen kan veel menselijk kapitaal, zoals een hoog opleidingsniveau, van waarde zijn voor het verwerven van een topfunctie. In een onderzoek van Bonet, Capelli en Hamori (2013) wordt dit aangetoond, maar ook het belang van het milieu waar iemand uit komt, opvoeding en het effect van het hebben van broers. Zo zijn opgroeien in een gezin met een relatief hoog milieu, een pedagogische focus op het individu tijdens de opvoeding en het omringd zijn door mannen in de vorm van broers gunstig voor de ontwikkeling van vrouwen. Tenslotte dient een werkende moeder veelal als positief rolmodel (White et al., 1992). Opvallend bij deze theorie is dat de factoren niet op lijken te gaan voor mannen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat vrouwen, minder dan mannen, niet vanzelfsprekend alle kansen krijgen om hun vaardigheden te benutten (O'Neil et al., 2008). Interessant hieraan is de vraag of het verwerven van meer menselijk kapitaal voor vrouwen een manier kan zijn om een topfunctie te bereiken.

Sociaal kapitaal

Naast menselijk kapitaal kan sociaal kapitaal een belemmerende rol spelen voor vrouwen in hun loopbaan. Becker (1964) ziet sociaal kapitaal als één van de belangrijkste pijlers wanneer het gaat om het vergaren van kapitaal. Hij stelt individuen centraal, maar dicht een groot belang toe aan de sociale netwerken waarin gedeelde waarden en normen gelden. Bourdieu sluit zich aan bij deze visie dat menselijke relaties de sleutel zijn en benadrukt het nut van duurzame hulpbronnen. Een ietwat ander perspectief komt naar voren in onderzoek van Coleman (1988), die stelt dat minder uitgegaan moet worden van het individu en meer naar de relaties in een bepaald netwerk.

Wanneer het gaat om vrouwen en loopbaansucces kan vrijwel direct de vraag gesteld worden of en in hoeverre zij, in vergelijking tot mannen, toegang krijgen tot de sociale netwerken die bijdragen aan progressie van de carrière. In recent en meer praktijkgericht onderzoek wordt de algemene stelregel geschetst dat het vergaren van sociaal kapitaal zich manifesteert door het hebben van een proactieve houding, veelvuldig en actief netwerken en de ander met open vizier tegemoet treden. Deze factoren kunnen, zeker in de beginfase van de carrière, een positief effect hebben (Blickle, Witzki & Schneider, 2009). Ook ander onderzoek toont aan dat zichtbaar zijn één van de belangrijkste manieren is om het eigen netwerk te

vergroten (Forret & Dougherty, 2009; Eagly & Carli, 2007). Wel blijkt dat, net als bij menselijk kapitaal, dit effect vooral geldt voor mannen. Voor vrouwen geldt dat zij dienen door te dringen tot het 'old boys network'.

Karakter

Onderzoek toont aan dat vrouwen in het algemeen minder erkenning krijgen dan mannen (Roberts, 2005). Hier worden twee mogelijke verklaringen voor genoemd: het mannenchauvinisme en het mannelijk chauvinisme (Glick, 1991). Het eerste mechanisme houdt in dat mannen, ongeacht kenmerken en prestaties, hoger worden gewaardeerd dan vrouwen. Functies die veelal worden uitgeoefend door mannen worden sociaal meer gewaardeerd en vaak resulteert dit ook in een hogere beloning. Vrouwen werken vaak in dienstverlenende banen als het onderwijs en de zorg: banen die sociaal en ook financieel minder hoog gewaardeerd worden. Het tweede mechanisme noemt dat de oorzaak van het feit dat meer mannen op hoge posities ligt aan het feit dat zij over meer typisch mannelijke eigenschappen beschikken. In veel organisaties geldt een masculiene organisatiecultuur, waardoor dergelijke eigenschappen meer in lijn zijn met de rol die hoort bij een topfunctie (Eagly, Wood & Diekman, 2000). In een onderzoek uit 2007 worden vijf persoonlijkheidskenmerken geschetst die van belang zijn voor leiderschap: extraversie, consciëntieus zijn, openstaan voor nieuwe ervaringen en personen, aimabel zijn en het ontberen van neurotische trekjes (Eagly & Carli, 2007). In dit onderzoek wordt geclaimd dat deze eigenschappen gelijkmatig over mannen en vrouwen zijn verdeeld, maar dat de toedeling van deze eigenschappen vooral lijkt te gebeuren aan mannen. Hierdoor zou gesteld kunnen worden dat vrouwen bij de selectie van iemand voor een topfunctie in het nadeel zijn. Ander onderzoek toont aan dat er feminiene eigenschappen zijn die bevorderlijk kunnen zijn in de carrière van vrouwen omdat zij hierin afwijken van mannen (Kirchmeyer, 1998). Enkele eigenschappen die vaak worden toegeschreven aan vrouwen zijn: zoeken naar verbinding, goed kunnen samenwerken en meer intrinsiek gemotiveerd zijn. Ondanks deze unieke eigenschappen, toont onderzoek tevens aan dat hoogopgeleide vrouwelijke studenten steeds vaker over eigenschappen beschikken die worden aangeduid als typisch mannelijk (Singh, Kumra & Vinnicombe, 2002). Dit verschijnsel werkt door wanneer vrouwen een hoge positie bekleden. In lijn met het mechanisme mannelijk chauvinisme blijkt dat wanneer vrouwen typisch mannelijke eigenschappen hebben geïnternaliseerd dit resulteert in meer erkenning en ambitie (Rudman & Glick, 2001). Vrouwen met bovengemiddeld veel typisch vrouwelijke eigenschappen zijn volgens dit onderzoek minder ambitieus en krijgen ook minder erkenning. Interessant aan

deze bevindingen is dat feminiene eigenschappen bevorderlijk kunnen zijn voor een organisatie mits niet te veel aanwezig, maar onduidelijk is of dit geldt voor slechts een aantal sectoren of dat er sprake is van een verschuiving in perspectief. Dit wordt onderstreept door het onderzoek van Rudman en Glick (2001) wat betreft erkenning, waardoor de vraag onbeantwoord blijft of deze feminiene waarden daadwerkelijk bijdragen aan carrière succes.

Ambitieniveau

Een heel andersoortige barrière voor het geringe aantal vrouwen dat de top bereikt is het ambitieniveau dat nodig is voor een dergelijke functie. Een interessante theorie die ingaat op de mate van ambitieniveau is de preferentietheorie (Hakim, 2000). Volgens deze theorie zijn vrouwen globaal te verdelen in drie categorieën van ambitieniveau.

De eerste groep vrouwen, ongeveer 20% van alle vrouwen, valt te categoriseren als de ‘familie-georiënteerde vrouw’. De voornaamste prioriteit van deze vrouwen lijkt te liggen bij het huwelijk en het moederschap. Velen van hen zijn voltijd huisvrouw of werken slechts enkele uren per week (Hakim, 2000). Hoewel de term wellicht doet vermoeden dat het voornamelijk gaat om laagopgeleide vrouwen, hoeft dit allerm minst zo te zijn. Hoogopgeleid zijn betekent immers niet automatisch dat iemand carrièregericht is. Ook hoeft een vrouw, mede dankzij de verzorgingsstaat, niet per se getrouwd te zijn of kinderen te hebben om maar weinig uren te werken (Rainwater, Rein & Schwartz, 1986).

De tweede groep vrouwen, ook ongeveer 20% van het totaal, valt onder de noemer ‘carrière-georiënteerd’. Vrouwen uit deze groep hechten veel waarde aan hun carrière en aan kinderen wordt veelal enkel gedacht wanneer dit de carrière niet (te veel) beïnvloedt. Gezien de impact van kinderen zijn veel van hen kinderloos, waardoor zij minder nadelen ondervinden van het vrouw-zijn dan vrouwen met kinderen. Uit de literatuur blijkt dat dit type vrouw vaak wordt gezien als masculien (Fischer et al., 2000). Wanneer dit type vrouw wel kiest voor kinderen, blijkt dat de zorg voor kinderen en het huishouden vaak worden uitbesteed. Op deze manier hebben zij voldoende tijd voor hun werk en meer kans om een topfunctie te bereiken. Anders dan bij vrouwen die primair georiënteerd zijn op familie, kiest deze groep vrouwen voor hun carrière en een eventueel gezin moet hierop aangepast worden (Pinker, 2008). Deze groep is zeer succesvol wanneer gezocht wordt naar vrouwen in topfuncties, maar stijgt de groep nauwelijks. Bovendien blijkt dat veel vrouwen na het stichten van hun gezin hun prioriteit verleggen van werk naar gezin.

De derde groep, ongeveer 60% van de vrouwen, prefereert een zogenoemde duale rol, waarin gezocht wordt naar een balans tussen werk en gezin (Hakim, 2000). De afgelopen

jaren is een stijging te zien van vrouwen die van de eerste groep naar deze groep verschuiven. Van alle werkende vrouwen werkt ongeveer 75% in deeltijd, waarmee Nederland een land is dat hoog scoort op het gebied van deeltijdwerken. Hoewel de stijging uit te leggen valt door het toenemende opleidingsniveau of de algehele emancipatie van vrouwen, kan het gaan werken ook een noodzakelijk kwaad zijn. Er vinden, meer dan vroeger, verschuivingen plaats op het gebied van scheiden, opnieuw trouwen en later of minder kinderen krijgen. Hoewel daardoor de aannemelijkheid van een voltijdsbaan toeneemt, geven vrouwen in Nederland nog altijd de voorkeur aan een deeltijdsbaan (Born & Ours, 1992).

Belangrijk bij de onderverdeling van vrouwen in deze drie categorieën is dat deze niet altijd conform de werkelijkheid is. Zo zijn dergelijke voorkeuren lastig te achterhalen en is het niet noodzakelijkerwijs zo dat de keuzes van vrouwen te linken zijn aan hun voorkeur (Yerkes, 2006). Sommige vrouwen zouden zich wellicht wel helemaal willen richten op gezin of carrière, maar soms laat de situatie dat door financiën of gezinssamenstelling simpelweg niet toe. Verder dient opgemerkt te worden dat de voorkeur van een vrouw niet statisch hoeft te zijn en onderhevig kan zijn aan de levensfase. Ook ervaringen op de arbeidsmarkt, zowel in positief als negatief opzicht, kunnen invloed hebben op de preferenties van de vrouw (Kan, 2007). Interessant hierbij is dat, naast de groep van 20% vooral carrièregeoriënteerde vrouwen, de grootste groep van alle vrouwen op zoek is naar een balans tussen werk en privé. Kiezen zij uiteindelijk vanuit eigen wil voor hun gezin omdat zij vaak niet terecht komen in een topfunctie of zijn de geboden mogelijkheden, bijvoorbeeld vanuit de werkgever en de overheid, te nihil om een goede balans te hebben tussen werk en privé?

Privéleven

Van de Nederlandse vrouwen in de leeftijdscategorie 20-64 is 53% economisch zelfstandig (Emancipatiemonitor, 2014). Dit wil zeggen dat zij met hun baan minimaal een inkomen op bijstandsniveau hebben. Dit percentage is sinds 2009 gelijk gebleven, wat betekent dat de economische zelfstandigheid van vrouwen niet is gestegen. Mannen scoren een stuk hoger, namelijk 73%. Het verschil valt te verklaren door het hoge percentage deeltijdwerkers onder vrouwen. Ongeveer 75% van alle vrouwen heeft geen voltijdsbaan, maar een deeltijdsbaan met een gemiddeld aantal uren van 26,4 (Emancipatiemonitor, 2014). Mannen werken gemiddeld 37,6 uur. Wel werken steeds meer vrouwen na de geboorte van het eerste kind door en met evenveel uren als daarvoor (Emancipatiemonitor 2014). Tussen 2011 en 2013 daalde het aantal vrouwen dat de loopbaan terugschroeft qua uren van 35% naar 31% en slechts 10% van de vrouwen kiest fulltime voor het thuisfront en stopt met werken. Wel blijkt dat het hebben

van meer kinderen, het krijgen van kinderen op jonge leeftijd en het vlot krijgen van kinderen achter elkaar een negatief effect hebben op de carrièrekansen (Tower & Alkadry, 2008).

Deze cijfers tonen goed aan hoe bij vrouwen werk en privé met elkaar zijn verweven. Zij zijn dan ook vaak op zoek naar een goede balans tussen deze twee elementen in hun leven. Zoals eerder genoemd hebben geldende normen over de rol van vrouwen hier invloed op en kan een gevoel van conflict ontstaan tussen werk en zorgtaken (Eagly & Carli, 2007). Hier komt bij dat wanneer de vrouw in kwestie een partner heeft die carrière wil maken, dat van invloed is op de keuzes van de vrouw. De partner is in zo'n geval minder in de gelegenheid om bij te dragen aan het vervullen van zorgtaken (White et al., 1992). Daarnaast wordt bij twee ambitieuze individuen vaak gekozen voor de carrière van de man (Valcour & Ladge, 2008). Hoewel bepaalde taken, zoals het huishouden of de opvang van kinderen, kunnen worden uitbesteed, kan dit pas vanaf een bepaald punt in de carrière wanneer er voldoende financiële middelen zijn om dit te kunnen bekostigen.

Op het gebied van het privéleven van vrouwen spelen: krijgt een vrouw kinderen en wanneer en hoeveel, in hoeverre heeft de partner een hoog ambitieniveau en is er op tijd genoeg voldoende financiële ruimte om bepaalde taken thuis uit te besteden. Interessant hieraan is dat onvoldoende uit de literatuur blijkt in hoeverre hoogopgeleide stellen over dergelijke kwesties afspraken maken en indien zulke afspraken worden gemaakt hoe deze afwegingen eruitzien. De combinatie van werk en privéleven is goed te koppelen aan de eerdergenoemde preferentietheorie, waarin drie typen vrouwen worden onderscheiden in de mate waarin zij carrière voorrang geven ten opzichte van hun privéleven. Ook het belang dat vrouwen hechten aan hun privéleven valt te rijmen met de cultuur in Nederland van relatief veel vrije tijd en met grote aandacht voor het gezinsleven, zaken waar vrouwen een grote rol in spelen.

2.3.2 Verklarende factoren op organisatieniveau

Loopbaanontwikkeling

Aan het bereiken van een topfunctie gaat een flinke loopbaan vooraf waarin bepaalde keuzes gemaakt worden, die zowel in positief als negatief opzicht invloed hebben op de loopbaan. In grote lijnen komt uit onderzoek naar voren dat de loopbaan van velen curvilinear verloopt. Dit betekent dat de prestaties in eerste instantie stijgen en na een piek dalen. Het hoogtepunt van de carrière ligt volgens deze theorie, die weliswaar uit 1954 komt, rond de 35 jaar (Lehman, 1954). Wanneer dit wordt gekoppeld aan de levensloop van vrouwen, kan geconstateerd worden dat deze leeftijd tevens een leeftijd is waarop veel vrouwen kinderen

hebben of gaan krijgen. Voor vrouwen, vermoedelijk meer dan voor mannen, kan dit van invloed zijn op de loopbaan.

Organisaties zijn tegenwoordig dusdanig in beweging dat loopbanen minder vast zijn dan voorheen. Een moderne loopbaan impliceert een leven lang leren in een kennis- en diensteneconomie waarin technologie een grote rol speelt. In de literatuur over loopbanen wordt dan ook gesproken over de grenzeloze loopbaan en de beweeglijke loopbaan (Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 2004). Een grenzeloze loopbaan houdt met name in dat een loopbaan zich niet langer hoeft te voltrekken binnen één organisatie of binnen één vakgebied. Een bewegelijke carrière duidt meer het fenomeen dat iedereen voor een groot deel zelf de carrière kan vormgeven. Een belangrijk onderdeel hiervan zijn de keuzes die tijdens een loopbaan worden gemaakt, ofwel de pad-afhankelijkheid van iemands loopbaan. Deze pad-afhankelijkheid refereert ook aan de invloed die eerdere keuzes tijdens de loopbaan hebben op latere opties en vervolgens succes (Verbruggen, Van Emmerik, Van Gils, Meng & De Grip, 2015). Zo heeft de eerste baan van iemand een enorme invloed op de mogelijkheden die zich later tijdens de carrière voordoen en hebben snelle promoties tijdens het begin van de loopbaan een langdurig positief effect (Verbruggen, Van Emmerik, Van Gils, Meng & De Grip, 2015). Interessant hierbij is dat de literatuur rondom de invloed van keuzes tijdens de loopbaan enkel inzoomt op het begin van de carrière en niet op latere keuzes die kunnen bijdragen aan het bereiken van een topfunctie.

Organisatiecultuur

In de literatuur wordt vaak gerept over het aspect ‘glazen plafond’. Hiermee wordt de barrière bedoeld die vrouwen ervaren in hun loopbaan richting het verkrijgen van een topfunctie (Davies, 1998). In 1987 werd dit begrip geïntroduceerd door Morrison, White en Van Velsor die dit plafond wilden aantonen. Daarnaast was het doel van het onderzoek om inzichtelijk te maken waarom vrouwen ten opzichte van mannen minder makkelijk hogerop in de organisatie raken en de barrières die vrouwen kunnen ervaren in de doorgroei naar de hoogste functies van een organisatie. Belangrijk hierbij is dat dit glazen plafond geen belemmering is die geldt voor individuele vrouwen, maar wel voor vrouwen als groep (Morrison, White & Van Velsor, 1987; Draulans, 2001). Daarnaast is het zoals eerder genoemd in veel organisaties lastig voor vrouwen om een goede balans tussen werk en zorg te creëren, waardoor veel vrouwen kiezen voor een deeltijdbaan en zij daarmee hun carrièrekansen aanzienlijk verkleinen (Schultheiss, 2009).

Verder blijkt dat vrouwen met kinderen vaak worden bestempeld als minder mobiel en dat deze eventuele verminderde mobiliteit een effect heeft op de carrièrekansen van vrouwen (Kirchmeyer, 2006; Naff, 1994). Het is voor vrouwen een uitdaging om werk en moederschap op goede wijze te combineren. Zo zijn er verschillende vooroordelen over werkende moeders die hardnekkig blijken te zijn. Enkele voorbeelden uit de literatuur zijn: vrouwen zijn verantwoordelijk voor de zorg van de kinderen en daardoor minder toegewijd aan hun werk, vrouwen kunnen minder uren maken dan mannen en zijn minder bereid veel uren door te brengen op kantoor (Naff, 1994). Oorzaak van deze vooroordelen is dat nog altijd de aanname geldt dat ‘goede’ werknemers zowel altijd op kantoor als daarbuiten beschikbaar zijn voor de werkgever. In het verlengde hiervan ligt dat veel organisaties ervan uitgaan dat werknemers lange dagen maken en altijd bereikbaar zijn, terwijl dat voor veel vrouwen in combinatie met zorgtaken lastig blijkt (Van Engen, Dijkers, Vinkenburg & De Rooy, 2009). Vaak gaat de overgang van fulltime naar parttime werken dan ook gepaard met minder mogelijkheden op het gebied van carrière. Met name wanneer het gaat om de ambitie voor een managementcarrière heeft dit gevolgen voor de kansen van de vrouw in kwestie (Van Engen, Dijkers, Vinkenburg & De Rooy, 2009). Interessant op het gebied van de organisatiecultuur is te zien in hoeverre vrouwen daadwerkelijk een glazen plafond ervaren en of dat voor alle typen vrouwen geldt, om te kijken of een topfunctie te combineren valt met een (veeleisend) thuisfront en ook in welke mate organisaties bij hedendaagse topfuncties nog altijd uitgaan van permanente beschikbaarheid.

Discriminatie

Discriminatie kan op vele manieren gebeuren en op allerlei gronden zijn: geslacht, leeftijd, afkomst, et cetera. In dit onderzoek wordt enkel gekeken naar discriminatie op basis van geslacht omdat het gaat om de achterstand van vrouwen in topfuncties ten opzichte van mannen.

Hoewel steeds meer vrouwen actief zijn op de arbeidsmarkt, blijkt dat werkgevers onvoldoende inspelen op het fluïde ambitieniveau van vrouwen (Visser et al., 2009). Hiermee wordt bedoeld dat bedrijven ambities van jongere vrouwen veelal honoreren en moeite doen om deze vrouwen aan hen te binden, maar dat deze zelfde bedrijven vrouwen na het spitsuur van zorg voor kinderen onvoldoende zien en onvoldoende aantrekken.

Verder blijkt dat genderstereotypering nog altijd van invloed is op de werkvloer. Het effect lijkt langzaam af te nemen, maar nog altijd bevatten beschrijvingen van de ideale manager voornamelijk masculiene eigenschappen (Senior, 2003). Twee voorbeelden van

eigenschappen die vaak worden toebedacht aan mannen zijn zelfverzekerdheid en ambitie. Wanneer gezocht wordt naar topmanagers hebben vrouwen door deze stereotypen minder kans om te worden geselecteerd dan mannen (Eagly, 2009). Zodra een vrouw een baan heeft aan de top volgt een volgende uitdaging, namelijk de manier waarop zij zich opstelt. Wanneer vrouwen zich te zachtvaardig opstellen worden zij gezien als incompetent en bij te assertief als onvrouwelijk. In een onderzoek uit 2004 blijkt dat deze dubbele moraal ervoor kan zorgen dat vrouwen zich onzeker gaan voelen en/of dat hun zelfbewustzijn dusdanig wordt dat zij krampachtig gaan handelen (Hendrikse et al., 2004).

Een ander punt waaruit blijkt dat vrouwen op basis van hun geslacht benadeeld worden is de uitsluiting van informele netwerken in organisaties die bijdragen aan het doorgroeien in de organisatie. Daarnaast blijkt dat vrouwen met een leidinggevende functie onvoldoende steun ontvangen om met gelijkgestemden te praten over hun werk omdat zij niet worden opgenomen (Senior, 2003).

Discriminatie op basis van geslacht lijkt nog altijd plaats te vinden. Uit onderzoek blijkt dat organisaties te weinig zicht hebben op fluctuaties als gevolg van verschillende fases in het leven van een vrouw, waardoor de vraag rijst hoe vrouwen die wel een topfunctie hebben bereikt de weg richting de top hebben ervaren (Visser et al., 2009). Daarnaast blijkt dat vrouwen, indien eenmaal op een dergelijke positie, dienen na te denken over hoe zij zich opstellen. Tenslotte toont onderzoek aan dat vrouwen op zo'n positie onvoldoende met gelijkgestemde vrouwen kunnen sparren, waardoor de link met collega's zwak is (Senior, 2003). Concluderend kan de vraag gesteld worden of organisaties voldoende doen aan het aanmoedigen en ondersteunen van vrouwen richting en tijdens een topfunctie.

Mentor

Uit onderzoek blijkt dat vrouwen tijdens hun carrière gebaat zijn bij een mentor (Allen et al., 2004). Wanneer zo'n mentor ontbreekt tijdens de loopbaan van vrouwen richting de top doordat er weinig vrouwen met een topfunctie zijn die kunnen fungeren als mentor, kan dit ervoor zorgen dat de carrière van de vrouw stagneert. Een mentor kan verschillende rollen invullen: specifiek op de carrière, voor het vergroten van het zelfvertrouwen van de vrouw door te richten op de psychologische kant of voor het vergroten van de zichtbaarheid zodat zij wordt opgemerkt in de organisatie (Allen et al., 2004). Het hebben van een mentor lijkt met name effect te hebben voor vrouwen, omdat zij tijdens hun loopbaan vaak tegen meer barrières aanlopen dan mannen (Alkadry & Tower, 2014).

2.3.3 Verklarende factoren op maatschappelijk niveau

Moederschapsideologie

Een belangrijk onderdeel van de lagere arbeidspositie van vrouwen is de moederschapsideologie. Deze ideologie houdt in welke opvattingen rondom sekserollen in een samenleving bestaan, dus welke kenmerken vrouwen en mannen zouden moeten hebben (Van Engen, Dijkers, Vinkenburg & De Rooy, 2009). Behalve dat de kadering van deze rollen beschrijvend is van hoe de situatie is, kan het niet voldoen aan deze verwachtingen leiden tot afwijzing of een negatieve evaluatie van iemand. Dit proces van het telkens opnieuw bevestigen van de sekserollen wordt internalisatie genoemd (Van Engen, Dijkers, Vinkenburg & De Rooy, 2009). De literatuur gaat ervan uit dat deze internalisering van verwachtingen ook van invloed is op de keuzes die vrouwen maken op het gebied van hun loopbaan.

Van Nederlandse vrouwen wordt door velen verwacht dat zij het moederschap op de eerste plaats zetten en dat mannen vooral investeren in hun carrière (Van Engen, Dijkers, Vinkenburg & De Rooy, 2009). Een onderzoek uit 2006 toont bijvoorbeeld aan dat slechts 7% van de Nederlanders het wenselijk vindt dat vrouwen met kleine kinderen meer dan drie dagen per week werken, dit tegenover een percentage van 72 voor mannen (Portegijs et al., 2006). Hoewel dit verschil enorm lijkt, dient wel te worden opgemerkt dat er verschuivingen plaatsvinden op het gebied van moederschapsideologie. Waar in 1965 nog 85% aangaf tegen werkende moeders van schoolgaande kinderen te zijn, was dat in 2002 verminderd tot 3% (Van Engen, Dijkers, Vinkenburg & De Rooy, 2009).

2.4 Samenvatting

In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat algemene literatuur over succesfactoren in een loopbaan geen onderscheid maakt tussen mannen en vrouwen of zich (impliciet) enkel richt op mannen. Wanneer het specifiek om vrouwen en topfuncties gaat, valt te constateren dat enkel wordt ingegaan op barrières die vrouwen kunnen ervaren tijdens de loopbaan in plaats van succesfactoren terwijl wel steeds meer vrouwen een topfunctie bekleden.

Informatie over welke succesfactoren voor mannen én vrouwen cruciaal zijn geweest, en in hoeverre die van elkaar verschillen, kan dan ook inzicht bieden op welke manieren meer vrouwen een topfunctie kunnen bekleden.

De succesfactoren zijn onder te verdelen in drie niveaus: het individuele niveau, het organisatieniveau en het maatschappelijke niveau. Op alle niveaus dragen de succesfactoren bij aan de kans dat iemand een topfunctie kan bekleden. Op het individuele niveau zijn de algemene achtergrond, het menselijk kapitaal, het sociaal kapitaal en de karaktereigenschappen van iemand van belang. Wanneer iemand hoog scoort op deze factoren, dan is de kans op succes tijdens de loopbaan hoog. Op het organisatieniveau spelen met name aandacht voor diversiteit door middel van bijvoorbeeld een quotum, het maken van de juiste keuzes tijdens de loopbaan, weinig tot geen genderdiscriminatie en de aanwezigheid van een mentor een grote rol. Maatschappelijk gezien lijkt de afwezigheid van de moederschapsideologie van invloed te zijn op de kans voor vrouwen om een topfunctie te krijgen. In het onderstaande schema zijn de succesfactoren op de drie niveaus terug te vinden.

Succesfactoren	<i>Individueel niveau</i>	<i>Organisatieniveau</i>	<i>Maatschappelijk niveau</i>
Algemeen	Goede sociaaleconomische achtergrond		
Menselijk kapitaal	Educatie (hoogopgeleid, veel extra trainingen/cursussen gevolgd)		
Sociaal kapitaal	Vermogen tot netwerken.		
Karaktereigenschappen	Persoonlijkheid: extraversie, consciëntieus zijn, openstaan voor nieuwe ervaringen, aimabel zijn en afwezigheid van neurotische trekjes.		

Ambitieniveau	Carrière-georiënteerde vrouw of duaal-georiënteerde vrouw.		
Privéleven	Thuisituatie met weinig zorgtaken of mogelijkheid tot uitbesteding van zorgtaken.		
Loopbaanontwikkeling		Gunstige invloed pad-afhankelijkheid loopbaan op carrière.	
Diversiteit		Veel aandacht voor diversiteit d.m.v. bijvoorbeeld quotum.	
Discriminatie		Weinig tot geen genderdiscriminatie op de werkvloer.	
Mentor		Aanwezigheid mentor tijdens loopbaan.	
Moederschapsideologie			Gelijkwaardige opvatting m.b.t. rolverdeling tussen man en vrouw.

Hoofdstuk 3 – Methode

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens ingegaan op de methode van het onderzoek, het onderzoeksontwerp, de wijze waarop data worden verzameld, de operationalisering van de concepten uit het theoretisch kader, hoe de verzamelde data worden geanalyseerd en tenslotte de kwaliteit van het onderzoek.

3.1 Kwalitatief onderzoek

De centrale vraag van dit onderzoek laat zich het best beantwoorden door middel van kwalitatief onderzoek omdat dit de mogelijkheid biedt om een zo rijk mogelijke dataset te krijgen met verhalen en ervaringen van werknemers met een topfunctie binnen de publieke sector. Dit kan door bij bepaalde antwoorden van respondenten door te vragen en op die manier beter dan via een kwantitatieve methode te achterhalen welke succesfactoren tijdens de loopbaan van invloed zijn geweest. Een belangrijk voordeel hiervan is dat bij kwalitatief onderzoek het meetinstrument minder vastligt dan bij een kwantitatieve studie en bij interessante of nieuwe inzichten doorgevraagd kan worden.

Hoewel de literatuur veel inzicht biedt in loopbaansucces en barrières die vrouwen kunnen ervaren, zijn voor vrouwen specifieke succesfactoren een lacune. Om te kunnen onderzoeken welke succesfactoren van belang zijn geweest voor vrouwen en in hoeverre die afwijken van succesfactoren bij mannen, worden beide onderzocht en dit is een nieuwe invalshoek binnen de literatuur over dit onderwerp.

Om een zo goed mogelijk beeld te kunnen krijgen van welke factoren voor mannelijke en vrouwelijke werknemers in de publieke sector van invloed zijn geweest, wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Een belangrijk voordeel van kwalitatief onderzoek is dat het de mogelijkheid biedt nieuwe inzichten te vergaren door de rijke data ('t Hart et al., 2005). Enkele daaruit voortvloeiende voordelen daarvan zijn flexibiliteit in het kunnen kiezen van relevante topics voor het onderzoek en de ruimte voor context (Bryman, 2008). Dit is belangrijk voor dit onderzoek omdat er nog te weinig onderzoek is gedaan naar succesfactoren en verschillen daarin tussen mannen en vrouwen. Daartegenover kan gesteld worden dat door interactie tijdens het onderzoek met de onderzoeker subjectiviteit kan ontstaan, verder is het lastig om een onderzoek op exact dezelfde wijze te herhalen en is ook de generaliseerbaarheid van kwalitatief onderzoek beperkt (Bryman, 2008). Om dit te

minimaliseren is een topiclijst opgesteld met vragen die aan elke respondent worden gesteld en die tot inspiratie kan dienen voor vervolgonderzoek.

3.2 Onderzoeksontwerp

Binnen dit onderzoek is gekozen voor het ontwerp van een casestudy. Een casestudy wordt vaak gebruikt wanneer het gaat om één case, die op één moment in de tijd wordt onderzocht (Bryman, 2008). Daarnaast wordt bij een casestudy het fenomeen altijd in de natuurlijke context onderzocht zodat het inzicht oplevert in waarom en hoe een bepaald fenomeen zich manifesteert ('t Hart et al., 2005). Een belangrijk kenmerk van een casestudy is dat het fenomeen lastig te abstraheren is van de omgeving en dit is ook het geval bij succesfactoren tijdens de loopbaan richting een topfunctie. In dit onderzoek vormen de Rijksoverheid, de gemeenten, de waterschappen en universiteiten de publieke organisaties om succesfactoren te onderzoeken. Binnen het Rijk wordt gekeken naar topmanagers die een functie vervullen in schalen 17 of hoger of naar directeuren met integrale eindverantwoordelijkheid voor mensen en middelen in schaal 15 en 16. Deze respondenten zijn benaderd via de database van de Algemene Bestuursdienst (ABD) van het Rijk. De ABD is erop gericht om talent te scouten en dit talent richting een topfunctie bij het Rijk te begeleiden en daarmee de geclusterde eenheid van topfuncties binnen de overheid. Bij het benaderen binnen gemeenten werd gezocht naar de hoogste ambtenaar, namelijk de gemeentesecretaris. In het geval van waterschappen zijn secretaris-directeuren benaderd. De groep respondenten van universiteiten bestaat uitsluitend uit hoogleraren, leden van het faculteitsbestuur en leden van het College van Bestuur.

3.3 Dataverzameling

Het verzamelen van de data gebeurt door het houden van twintig interviews met topfunctionarissen in de publieke sector. Tijdens deze semigestructureerde interviews wordt ingegaan op topics die zijn genoemd in het theoretisch kader. Door middel van het stellen van gerichte vragen (bijlage I) en het openlaten van ruimte voor inbreng van de geïnterviewde worden zo veel mogelijke rijke data verzameld om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. De interviews worden, met expliciete toestemming van de geïnterviewde, opgenomen zodat het interview vloeiend kan verlopen en er geen informatie verloren gaat.

Vanuit de hierboven beschreven groep wordt een steekproef genomen van twintig medewerkers. Deze 'sample' wordt op basis van een aantal criteria geselecteerd en is dus niet aselekt maar gericht gekozen. Zo wordt, om een goede vergelijking te kunnen maken tussen de loopbaan van mannen en vrouwen, gebruik gemaakt van paren. De twintig medewerkers

worden in tien paren verdeeld op basis van functie, salarisschaal, leeftijd en geslacht (per paar een man en een vrouw). Door te kiezen voor paren met een zoveel mogelijk gelijkwaardig profiel met enkel verschil in geslacht kan zo optimaal mogelijk gekeken worden naar verschillen in loopbaan. Hoewel bij het selecteren van deze paren wordt geprobeerd een zo goed mogelijke weerspiegeling van topmanagers bij het Rijk te vinden, is het onmogelijk, maar ook niet het doel om met twintig respondenten een representatieve steekproef te krijgen. Het doel van dit onderzoek is zoals eerder genoemd inzicht te krijgen in succesfactoren en dan met name succesfactoren die specifiek gelden voor vrouwen.

Met een onderzoek dat zich richt op werknemers met een topfunctie in de publieke sector, is het van belang om in te gaan op de deelnemende respondenten. Het profiel van de onderzoeksgroep heeft mogelijk invloed op de gevonden resultaten. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen wordt niet van elke respondenten een profiel geschetst, maar worden enkel kenmerken meegenomen die van belang zijn: geslacht, leeftijd en het type organisatie waar de respondent werkzaam is.

In totaal zijn zesenzestig potentiële respondenten benaderd die een topfunctie bekleden in de publieke sector. Van deze groep wilden zesentwintig personen meewerken aan het onderzoek, maar voor vijf respondenten bleek het omwille van agenda en in één geval ziekte niet mogelijk om een afspraak te maken. Voor het onderzoek zijn dan ook eenentwintig respondenten geïnterviewd, waarvan tien paren plus een extra respondent die overbleef na het uitvallen van diens equivalent. De leeftijd varieert van 44 tot 66 jaar oud, met een gemiddelde van 49,5 jaar oud. Alle respondenten zijn hoogopgeleid, twee respondenten hebben een opleiding gevolgd die vergelijkbaar is met een huidige hbo-opleiding, twee respondenten hebben na hun hbo-opleiding een WO-studie gevolgd en de overige zeventien respondenten zijn academisch geschoold. Van de respondenten werken er negen in de wetenschap, vier

3.4 Operationalisering

In het theoretisch kader zijn diverse theorieën aan bod gekomen over loopbanen, succesfactoren en barrières. Deze concepten worden tijdens de interviews behandeld door vragen te stellen die verband houden met een specifiek concept om op die manier een zo volledig mogelijk beeld te krijgen. In de volgende paragraaf met concepten en bijbehorende indicatoren wordt inzichtelijk gemaakt welke topics aan bod komen tijdens de interviews.

Loopbanen

Construct	Dimensie	Indicator
Loopbaan		Vervulde functies tot aan de topfunctie
Typen loopbanen	Klassiek	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdens gehele loopbaan één werkgever - Promotie op basis van ervaring (aantal jaren werkzaam) - Promotie richting hogere functie (verticaal) - Geen onderbreking(en) tijdens loopbaan - Fulltime contract - Doel is een zo hoog mogelijke functie
	Boundaryless career	<ul style="list-style-type: none"> - Meerdere werkgevers tijdens loopbaan - Inzet op verbreding of verdieping van het werk - Loopbaan verloopt niet per se geordend - Volgende functie hoeft geen verticale stijging te zijn
	Protean career	<ul style="list-style-type: none"> - Waarden en normen van en in het werk gaan boven verticaal stijgen

		<ul style="list-style-type: none"> - Subjectief loopbaansucces is van belang - Tevredenheid werknemer bepalend voor succes, niet de hoogte van de functie - Volgende stap hoeft geen verticale stijging te zijn
	Kaleidoscope carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Geen vaststaande patronen of prioriteiten tijdens de loopbaan
Algemene aspecten		<ul style="list-style-type: none"> - Onderbrekingen tijdens loopbaan - Kritieke momenten tijdens loopbaan - Invloed keuzes op vervolgstappen - Fulltime of parttime werken gedurende de loopbaan - Publieke of private sector (werkzaam buiten het Rijk)

Individuele factoren

Construct	Dimensie	Indicator
Algemeen	Sociaaleconomische achtergrond	<ul style="list-style-type: none"> - Geslacht - Leeftijd - Burgerlijke staat - Opgegroeid in hoog, gemiddeld of laag sociaal milieu
Menselijk kapitaal	Educatie	<ul style="list-style-type: none"> - Opleidingsniveau - Studie (alfa, bèta, gamma)
	Ervaring	<ul style="list-style-type: none"> - Werkervaring

Sociaal kapitaal	Houding Netwerken	<ul style="list-style-type: none"> - Openstaan voor anderen - Veel tijd en energie steken in het opbouwen/behouden van een netwerk
Karaktereigenschappen	Persoonlijkheid	<ul style="list-style-type: none"> - Extraversie - Consciëntieus - Openstaan voor nieuwe ervaringen en personen - Aimabel zijn - Afwezigheid van neurotische trekjes
Motivatie	Houding	<ul style="list-style-type: none"> - Ambitieuus - Hoge doelen stellen en halen - Proactief
Thuisituatie	Partner Kinderen Overige zorgtaken	<ul style="list-style-type: none"> - Werkend (mate van carrière drang) - Aantal - Leeftijd van kinderen - Leeftijd krijgen van kinderen - Tijd tussen kinderen - Mantelzorg
Hulp	Uitbesteden zorgtaken	<ul style="list-style-type: none"> - Oppas - Huishoudelijke hulp

Organisatieniveau

Construct	Dimensie	Indicator
Organisatie	Organisatiecultuur	<ul style="list-style-type: none"> - Mate van aanmoediging door organisatie/leidinggevende - Focus op ontwikkeling - Mogelijkheden tot (bij)scholing - Flexibiliteit in tijd en plaats om te werken

		- Genderdiscriminatie
Hulp	Mentor	- Aanmoediging - Advies - Biedt steun
Beleid	Diversiteit	- Vrouwenquotum - Streefcijfer - Bewustwording creëren

Maatschappelijk niveau

Construct	Dimensie	Indicator
Beleid	Regelingen	- Verlofmogelijkheden voor zowel mannen als vrouwen - Kinderopvang
Moerschapsideologie	Stereotypen over rol vrouw	- Opvattingen over sekserollen

3.5 Data-analyse

Na het afnemen van ieder interview wordt de geluidsopname schriftelijk uitgewerkt door middel van woordelijk transcriberen. Dit wordt gedaan om daarna de interviews te kunnen coderen. Het coderen van de interviews gebeurt op drie niveaus: open, axiaal en selectief. Bij open coderen worden passages die van belang kunnen zijn voor het beantwoorden van de deelvragen gedestilleerd en wordt hier een algemene code aan gegeven die de passage samenvat. In de tweede fase, het axiaal coderen, worden antwoorden die op elkaar lijken en vaker terugkomen in interviews gecodeerd met een gemeenschappelijke code zodat patronen kunnen worden opgespoord. In de laatste fase, het selectief coderen, worden de categorieën uit de vorige fase samengevoegd en kan worden gekeken of er relaties te vinden zijn in de data. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de indicatoren die zijn opgesteld op basis van de concepten uit het theoretisch kader. Op die manier kan op zorgvuldige wijze worden gekeken worden in hoeverre en op welke manier indicatoren van invloed zijn geweest op de loopbaan van de respondenten. In bijlagen II en III zijn twee codebomen opgenomen die inzichtelijk maken welke factoren van invloed zijn geweest op het loopbaansucces van de respondenten. Bijlage II laat zien welke type loopbanen en algemene aspecten zijn teruggekomen in de interviews. Bijlage III toont aan welke factoren uit het theoretisch kader op individueel

niveau, organisatieniveau en maatschappelijk niveau een rol hebben gespeeld tijdens de loopbaan en welke nieuwe succesfactoren aan het licht zijn gekomen.

3.6 Kwaliteit van het onderzoek

Wetenschappelijk onderzoek kenmerkt zich door de ruime aandacht die er is voor het zo zorgvuldig en betrouwbaar mogelijk doen van onderzoek. Hoewel elk onderzoek gebreken kent, wordt altijd getracht de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te laten zijn.

3.6.1 Betrouwbaarheid

Wanneer het gaat om betrouwbaarheid van wetenschappelijk onderzoek wordt met name gekeken naar de betrouwbaarheid van waarnemingen gedurende het onderzoek. Beïnvloeding hiervan kan gebeuren op basis van toevallige of niet-toevallige systematische fouten ('t Hart et al., 2005). Dit onderzoek is kwalitatief van aard wat, door de vorm van semigestructureerde interviews, minder grip geeft op het waarborgen van de betrouwbaarheid van een onderzoek omdat de manier van onderzoek doen niet kan worden gestandaardiseerd.

In dit onderzoek wordt, ondanks dit gevaar, getracht de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te krijgen door op voorhand een topiclijst samen te stellen met relevante indicatoren die zijn gebaseerd op concepten uit het theoretisch kader. Een groot voordeel van deze manier van interviewen is dat bij elk interview gekeken kan worden of alle topics zijn behandeld en de kwaliteit van het interview blijft gewaarborgd.

3.6.2 Validiteit

Validiteit van wetenschappelijk onderzoek draait om de mate van systematische fouten tijdens het onderzoek. De twee belangrijkste punten hierbij zijn de interne validiteit, de mate waarin gemeten wordt wat men wil meten, en de externe validiteit waarbij het draait om generaliseerbaarheid van de resultaten van de respondenten naar de gehele onderzoekspopulatie.

Wanneer het gaat om interne validiteit gaat het met name om de methode van aanpak bij het selecteren van de respondenten en de mogelijkheid van sociaalwenselijke antwoorden tijdens de interviews (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005). Bij het selecteren van de respondenten worden paren gemaakt die gelijk zijn op een aantal factoren zoals leeftijd, functie en arbeidsjaren ongeveer gelijk zijn om zo goed mogelijk te kunnen vergelijken. De interviews worden gevoerd aan de hand van een topiclijst en zullen zo veel mogelijk op

gelijksoortige locaties worden gevoerd om de condities zo gelijk mogelijk te houden en potentiële verschillen te reduceren.

Bij externe validiteit gaat het om de mate waarin de gevonden resultaten van het onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd naar de rest van de populatie. Een manier om de externe validiteit te vergroten is een zo groot mogelijke steekproef, maar dat is bij kwalitatief onderzoek lastig. Hoewel het niet mogelijk is om alle topmanagers binnen de verschillende organisaties te interviewen om zo een volledig representatieve weergave te kunnen bieden, wordt geprobeerd een zo goed mogelijke afspiegeling te krijgen door zowel mannen als vrouwen te interviewen, verschillende leeftijden op te nemen evenals diverse functies.

Hoofdstuk 4 – Resultaten

In de inleiding, het theoretisch kader en de methode zijn de achtergrond van het onderzoek beschreven. Dit hoofdstuk richt zich op de resultaten van het uitgevoerde onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van semigestructureerde interviews waarin verschillende thema's centraal stonden: 'Hoe ziet de opbouw van de loopbaan van mannen en vrouwen met een topfunctie in de publieke sector eruit?' en 'Welke succesfactoren hebben bijgedragen aan het bereiken van deze positie?'. Aan de hand van deze thema's zijn vragen gesteld gericht op het achterhalen van welke succesfactoren cruciaal zijn geweest in de loopbaan en in hoeverre die factoren verschillen tussen mannen en vrouwen.

In dit hoofdstuk worden allereerst de algemene succesfactoren in kaart gebracht om in kaart te brengen welke factoren hebben bijgedragen aan het verloop van de loopbaan van zowel de mannelijke als de vrouwelijke respondenten. Na deze stap wordt ingezoomd op de loopbaan van de vrouwelijke respondenten om te achterhalen of er succesfactoren zijn die specifiek voor vrouwen gelden. De laatste stap richt zich op de vooraf geselecteerde paren die gelijkwaardig aan elkaar zijn op basis van leeftijd en functie. Door de factoren generatie en sector te elimineren kan gekeken worden naar genderspecifieke succesfactoren.

4.1 Loopbaan en loopbaansucces

In deze paragraaf wordt ingegaan op loopbaan en loopbaansucces, het belang van fulltime werken en stappen die tijdens de loopbaan cruciaal zijn geweest.

4.1.1 Verloop loopbaan

Op het eerste gezicht verlopen de loopbanen van werknemers met een topfunctie in de publieke sector niet op eenduidige wijze. Binnen de onderzoeksgroep valt wel één groep personen aan te wijzen die veelal een specifieke weg hebben afgelegd: de hoogleraren en (vice-)rectors. Allen hebben het klassieke pad bewandeld van promovendus, universitair docent, hoofddocent en hoogleraar. Sommigen hebben na de benoeming tot hoogleraar stappen gezet als afdelingshoofd, lid van het faculteitsbestuur of als onderdeel van het College van Bestuur. Bij de loopbanen van respondenten die op dit moment een topfunctie hebben binnen het Rijk of een gemeente, valt minder eenduidig iets te zeggen over het verloop. Velen zijn ooit begonnen als beleidsmedewerker en hebben zich, al dan niet via andere organisaties, zowel via een vrij directe route als een met meer vertakkingen een weg weten te banen richting een topfunctie. In de volgende paragraaf worden kenmerken van loopbanen besproken die van invloed zijn geweest op het loopbaansucces.

Een groot deel van de loopbanen, met name van de jongere generatie en met uitzondering van de wetenschappelijke sector waar een klassieke loopbaan vereist is, geldt dat ze emergent zijn, ‘boundaryless’ en ‘protean’. Wel vertonen de loopbanen op een aantal punten kenmerken van de klassieke loopbaan waarbij een volgende functie er een is op basis van ervaring, het vrijwel altijd een promotie betreft richting een hogere functie, er geen onderbrekingen zijn geweest tijdens de loopbaan en vrijwel onafgebroken fulltime gewerkt is tijdens de loopbaan. Ondanks deze factoren geeft iedere respondent aan de loopbaan niet op voorhand te hebben uitgestippeld, maar dat de loopbaan meer incrementeel is ontstaan en vorm heeft gekregen tijdens verschillende functies en keuzes die zich op dat moment aandienen. Dit wordt ook wel een emergent verloop van de loopbaan genoemd. Dit komt goed naar voren in de volgende quote:

“Nee, dat heb ik wel eens met mensen. Mensen hebben al eh die hier rondlopen, ook zo van ik wil SG worden of zo. Dat heb ik eigenlijk nooit zo heel sterk gehad. Ik had wel ik wil leuk werk, ik wil ook uitdaging, en toen ik net begon had ik wel zoiets van ja ik wil wel hogerop. Maar ik had nooit verwacht dat ik plaatsvervanger van een dg zou worden of zo. Nee. Ja, daar was ik op dat moment ook eigenlijk ook niet zo heel erg mee bezig.” – Respondent 17 (V, Rijk)

Veel respondenten geven aan dat het bij hen na een paar jaar in een functie of aan het eind van hun benoemingstermijn begon te kriebelen. Een veelgehoord motief om na te denken over een volgende stap is dat gewenning in de huidige functie ontstaat. Een respondent omschrijft dat proces als volgt:

“Meestal gaat het na een paar jaar kriebelen als ik het idee krijg: ik kan het zo ongeveer wel en ik weet hoe je dingen voor elkaar moet krijgen... Dat het dan gaat kriebelen.” - Respondent 9 (V, universiteit) \

Eén van de respondenten geeft heel duidelijk aan dat zij ambitieus is en vroeg in haar carrière besloten heeft om te wisselen van werkgever binnen de publieke sector om stappen te kunnen maken.

“Ik wilde me verder ontwikkelen en ik wist ook dat ik bij het ministerie heel lang zou moeten wachten op vervolgstappen. De boel zat daar dicht, dus ik nam toen een risico en dat heb ik tijdens mijn leven regelmatig gedaan.” – Respondent 2 (V, gemeente)

Belangrijk in de ontwikkeling van de loopbaan is dat veel respondenten aangeven dat het belangrijk is om een open blik te houden ten opzichte van mogelijke nieuwe stappen en daar qua ontwikkeling op proberen aan te sluiten. Wel is daarin een verschil te zien in antwoorden van respondenten die aan het eind van hun carrière zitten en respondenten die er middenin zitten. Respondenten met meer ervaring geven aan dat planning van de loopbaan niet nodig is, terwijl jongere respondenten meer bezig zijn met het verkennen van opties en het bewust vormgeven van de loopbaan.

Zoals genoemd verloopt de carrière van de meeste respondenten op een emergente manier. In het verlengde daarvan valt te constateren dat veel loopbanen te karakteriseren zijn als 'boundaryless'. Hoewel de loopbaan van de respondenten op sommige fronten kenmerken vertoont van de klassieke loopbaan, zijn alle respondenten minimaal één keer van organisatie, departement of universiteit gewisseld. De reden voor deze overstap was vaak dat de respondent op zoek was naar een nieuwe uitdaging, persoonlijke ontwikkeling of behoefte had aan een nieuwe omgeving. Hierbij valt op te merken dat het profiel van de respondenten dus niet gebonden is aan één type plek, maar dat het talent breed ingezet kan worden. Alle respondenten geven aan dat zo'n overstap gebaseerd was op inhoudelijke gronden en in sommige gevallen dat een functie werd aangeboden, maar met voor hen niet per se als doel m te stijgen.

Een derde aspect is het 'protean' karakter dat naar voren komt. Belangrijk hierin zijn met name de waarden en normen van en in het werk en de tevredenheid met het werk. Binnen het verloop van hun loopbaan geven veel respondenten aan dat de inhoud van het werk dat zij doen in grote mate bijdraagt aan hun tevredenheid binnen het werk en dat die tevredenheid belangrijker is dan enkel streven naar promotie. Wel is het hierbij belangrijk om op te merken dat de mogelijkheid bestaat dat de respondenten bewust voor dit sociaalwenselijke antwoord kozen om aan te tonen dat zij niet enkel naar het verticale verloop van de carrière hebben gekeken. Een respondent verwoordde deze afweging als volgt:

“Dus als je veel betaald krijgt, maar het is werk waar je zo'n sik van krijgt... dan ben je er op een gegeven moment ook gewoon klaar mee. Dus geld is echt niet de enige drijfveer om stappen te zetten. Althans, niet voor mij. Dus als het gaat om ambitie is het toch vaak de ambitie over de inhoud en niet zozeer over het feit dat ik nou standaard omhoog wilde groeien.” – Respondent 6 (M, gemeente)

4.1.2 Fulltime

Een gemeenschappelijke deler van de respondenten is dat zij vrijwel altijd fulltime hebben gewerkt. Een paar respondenten met kinderen geven aan soms een tijd vier dagen gewerkt te hebben op locatie, maar dat zij dan daarnaast veelal een dag thuis werkten en/of in de avonden en weekenden werk inhaalden. Zo omschrijft een respondent die verdeling als volgt:

‘Ik werkte ook thuis, ja. Dus ik denk dat ik effectief dan op zo’n dag een halve dag werkte. Maar omdat ik andere dagen zo veel uur maak en in het weekend et cetera, kon ik dat redelijk makkelijk thuis doen. Maar ik was wel altijd een dag thuis.’ – Respondent 5 (M, universiteit)

De mogelijkheid om fulltime te kunnen werken valt of staat volgens alle respondenten met goede afspraken met de partner en het (deels) uitbesteden van de zorgtaken aan bijvoorbeeld de buitenschoolse opvang, een oppas of een au-pair. Met het maken van dergelijke afspraken speelt flexibiliteit, dus ook thuis kunnen werken, een belangrijke rol. Een andere aangehaalde factor is reistijd. Een respondent omschrijft het belang van flexibel zijn door middel van een korte reistijd als volgt:

‘Dus dat betekent dat wij er ook altijd voor hebben gezorgd dat als de één moest forenzen, de ander dat niet deed. En dat er altijd één iemand vlakbij werkte waar de kinderen zijn. Dat je dus ook de reistijd beperkt en wat dat betreft je ook in wat je kiest wel rekening met elkaar en het gezin houdt’. – Respondent 2 (V, gemeente)

In het verlengde van fulltime werken heeft geen van de respondenten, op één na, een onderbreking gehad. Deze respondent geeft aan voor een periode van vijf maanden de carrière op pauze te hebben gezet vanwege overspannenheid tijdens de eerste leidinggevende functie. Zij omschrijft dat als volgt:

‘Toen ik 25 was ben ik overspannen geweest. Dus met mijn eerste leidinggevende functie kreeg ik 60 mensen onder me, 6 bibliotheken met 10 medewerkers gemiddeld en dat kwam te vroeg in mijn leven. En uh... Ik droeg alles wat er misging op mijn schouders. Nou, dat was niet te torsen dus dat heb ik maar een jaar gedaan en toen ben ik onderuitgegaan.’ – Respondent 7 – (V, gemeente)

Hierin valt op dat de loopbaan aan de ene kant moderne kenmerken vertoont van het ‘ijsschotsenmodel’ waarbij de loopbaan flexibel is en niet gebonden aan bepaalde stappen, maar tegelijkertijd kenmerken vertoont van de klassieke loopbaan waarbij fulltime werken de norm is en onderbrekingen tijdens de loopbaan nadelig zijn.

4.1.3 Cruciale stappen

Zoals genoemd vertonen de loopbanen, met als uitzondering de wetenschappelijke loopbaan, moderne kenmerken waarbij stappen worden genomen. Opvallend hierbij is dat deze stappen steeds binnen de publieke sector zijn en de respondenten geen uitstappen naar de private sector hebben gemaakt. Vrijwel alle respondenten geven dan ook aan dat zij bewust de keuze hebben gemaakt voor de publieke sector. Belangrijk hierin is dat werken voor de samenleving de belangrijkste motivatie is geweest om hiervoor te kiezen. Twee respondenten duiden die keuze als volgt:

“Nou ja, het feit dat je bij de overheid werkt is vanwege de maatschappelijke relevantie” – Respondent 7 (V, gemeente)

“Maar ik wist al wel heel jong dat ik talent heb en dat ik het ook wilde benutten. En dat is iets wat eerder calvinistisch is dan ijdel. Dus uh... het gevoel dat je je talenten moet benutten en dat je die ook voor maatschappelijk rendement moet inzetten” – Respondent 2 – V, gemeente)

Enkele respondenten geven aan dat zij in eerste instantie niet bewust voor de publieke sector hebben gekozen, maar dat bij hen de keuze pas later kwam. Een respondent beschrijft haar keuze voor het Rijk als volgt:

“Die is niet heel bewust geweest. Sterker nog, toen ik bij het Rijk ging werken, ik zat bij (naam onderdeel), toen dacht ik, die overheid, dat zou ik nooit willen, dat is zo’n suffe tent. Haha. En ik ben er gaan werken en ik heb het vreselijk naar mijn zin, ik vind het heel mooi werk. Je kunt binnen het Rijk heel veel verschillende dingen doen.” – Respondent 18 (V, Rijk)

De geïnterviewde respondenten blijken er moeite mee te hebben om een cruciale fase of stap te noemen voor hun loopbaansucces. Dit geldt ook wanneer er expliciet naar wordt gevraagd. Wel kunnen enkelen van hen een keuze of stap noemen die van meer of mindere invloed is geweest, maar bepalend (of doorslaggevend) was deze niet.

Start van de loopbaan

Een eerste punt dat door een respondent wordt genoemd als belangrijke stap tijdens de loopbaan is ervaring in het buitenland. Dit betreft een respondent die werkzaam is in de wetenschap en de ervaring in het buitenland bood haar de ervaring om toegelaten te worden tot de opleidingsplek die zij ambieerde. Deze respondent schrijft het verloop van haar loopbaan dan ook deels toe aan deze stap omdat de opleidingsplek het begin vormde van haar carrière.

Een tweede belangrijke stap die door een respondent genoemd wordt betreft de keuze voor de wetenschap. Na het afronden van de studie was deze respondent gaan werken bij een advocatenkantoor, maar had het daar niet erg naar haar zin. Bij toeval kwam zij een hoogleraar uit haar studententijd tegen, raakte met hem in gesprek en kreeg het advies zich te richten op de wetenschap. Dat advies heeft ze opgevolgd, is vervolgens gepromoveerd en daarna altijd actief gebleven in de wetenschap. Terugkijkend ziet zij dat promoveren, maar meer nog dat destijds gegeven advies, als heel erg bepalend voor het verloop van de carrière.

Een derde belangrijke stap die genoemd is, is de aanmoediging van een manager om niet op te geven en toch weer door te zetten. De respondent zelf had nadat zij bij een eerdere leidinggevende functie overspannen was geraakt besloten nooit meer leidinggevende te willen zijn. Haar manager had het vertrouwen wel en heeft haar na een paar jaar geholpen die stap toch wel weer te maken. De respondent in kwestie geeft aan dat zij zonder deze aanmoediging niet meer had gekozen voor een leidinggevende functie en dat deze stap achteraf het begin is geweest van het loopbaansucces.

Een laatste stap die wordt genoemd door een respondent is de overstap van een niet-ambtelijke organisatie naar het Rijk en is daar sindsdien gebleven. De respondent geeft aan dat deze stap cruciaal geweest is in de zin dat de keuze voor werken bij het Rijk voor hem niet evident was en zijn loopbaansucces uiteindelijk wel heeft plaatsgevonden in de publieke sector.

Switchen

Ook geeft een aantal respondenten aan dat een bepaalde stap in de loopbaan van invloed is geweest. Vaak betreft dit een overstap naar een andere organisatie of een ander onderdeel van de organisatie. Zo omschrijft één respondent de overstap van een functie zonder leidinggevende elementen op het ministerie naar een functie bij de gemeente als volgt:

“En toen heb ik vervolgens een heel grote stap gemaakt naar X, daar wees iemand mij op... grote afdeling, bijna 25 man en ook nog eens plaatsvervangend directeur” –

Respondent 8 (V, Rijk)

De voordelen van switchen tijdens de loopbaan komen goed naar voren in de volgende quote:

“Ja, om nieuwe omgevingen te ontdekken, nieuwe situaties te leren herkennen, nieuwe mensen, waardoor je je veel sneller dingen eigen maakt.” – Respondent 20 (M, Rijk)

Wel kan bij het switchen de kanttekening worden geplaatst dat het een stap of keuze geweest kan zijn die heeft bijgedragen, maar het misschien slechts een van de factoren is die van invloed is geweest op het loopbaansucces.

4.2 Succesfactoren

In de vorige paragraaf is geschetst hoe de loopbanen van de respondenten zich hebben ontwikkeld, uitmondend in het huidige loopbaansucces. Naast globale zaken als opbouw van de loopbaan en de noodzaak van fulltime werken, vallen succesfactoren zoals genoemd in het theoretisch kader te destilleren uit de interviews die in positieve zin hebben bijgedragen aan de carrière. Hierin valt een onderscheid te maken tussen factoren op individueel, organisatie en maatschappelijk niveau. Eerst wordt hierbij ingegaan op succesfactoren die ook in het theoretisch kader naar voren zijn gekomen en vervolgens naar eventuele nieuwe factoren. In deze paragraaf worden enkel de succesfactoren aangehaald die tijdens de interviews vaak naar voren zijn gekomen en daardoor te lijken hebben bijgedragen aan loopbaansucces.

Individuele factoren

Tijdens de interviews zijn veel individuele factoren naar voren gekomen die van invloed zijn geweest op de carrière. Een eerste belangrijke factor die wordt genoemd is het belang van bepaalde karaktereigenschappen die in positieve zin hebben bijgedragen aan het loopbaansucces. Eigenschappen die het meest worden genoemd zijn: kansen zien en pakken, doelgerichtheid, strategisch vermogen, goed met mensen kunnen omgaan en blijmoedigheid. Ook worden durven, nieuwe dingen proberen en jezelf trouw blijven genoemd als factoren die hebben geholpen. Door de jaren heen hielpen juist deze eigenschappen de respondenten in het laten zien welke kwaliteiten zij hebben en dat zij wat nodig is voor een topfunctie in huis hebben. Met de competitie in het achterhoofd geeft één respondent treffend weer hoe een combinatie van eigenschappen uiteindelijk doorslaggevend kan zijn voor het maken van stappen:

“ Kijk, en werkinhoudelijk... Analytisch vermogen, dus een bepaalde aanleg voor dit soort werk, dus analyses kunnen doen en logische vragen kunnen uitwerken, dat is wat ik voor mijn vak echt nodig heb. Uh, maar er zijn veel meer mensen die dat hebben, maar vooral die combinatie met ‘opportunities’ zien en daar dan op een positieve manier altijd mee omgaan, daarmee creëer je ook veel. En dat heeft zeker geholpen denk ik in dat hele traject” – Respondent 5 (M, universiteit)

Een tweede individuele succesfactor die door alle respondenten wordt aangehaald als doorslaggevend voor het loopbaansucces is motivatie en dan met name het vereiste ambitieniveau om veel tijd en energie te steken in de loopbaan. De respondenten geven aan dat zij vooral ambitieus zijn op inhoudelijk vlak en daarbij niet per se een einddoel in gedachten hadden. Zo omschrijft een respondent hoe ambitie haar stimuleerde om bepaalde keuzes te maken zonder concreet einddoel of plan:

“Ik denk wel dat ik altijd best ambitieus ben en dan maak je vanzelf bepaalde keuzes, maar niet uh... in 2000 wil ik precies daar staan” – Respondent 1 (V, universiteit)

Een andere respondent bevestigt dat beeld en vult aan dat de ambitie om alles goed te doen gepaard gaat met inhoudelijk ambitieus zijn:

‘Niet in de zin van statusgevoel, maar wel van... als ik iets doe, dan wil ik het goed doen. Als ik ga voetballen wil ik winnen. Ik ben marathonloper dus ik wil toch altijd nog wel kijken wat erin zit. (...) Dus in die zin een soort competitieve gedrevenheid en ambitieus in de zin van resultaten halen. En dan niet voor mezelf, maar echt zeggen: ‘hé, daar hebben we een slag gemaakt’’. Niet in de zin van kijk mij eens.’ – Respondent 4 (M, gemeente)

Een derde respondent geeft aan hoe het proces verloopt van willen uitblinken in een functie en vervolgens een volgende stap te bedenken:

‘Ja, ik denk het wel. Ik wil graag dingen bereiken, maar het is niet zo dat ik zeg... het is binnen de functie of zo, het is niet zo dat ik zeg: ik ben universitair docent... en dan ben ik ambitieus om het zo goed mogelijk te doen als UD, maar op een gegeven moment denk ik: goh nou, ik zou eigenlijk ook wel hoofddocent kunnen zijn en ik zou best een groep kunnen leiden. Maar het is niet het doel voor ogen.’ – Respondent 9 (V, universiteit)

Hoewel alle respondenten zichzelf ambitieus noemen en inhoudelijk gedreven zijn, noemen twee respondenten expliciet dat zij bezig waren met stijgen. Een van hen omschrijft die gedrevenheid als volgt:

‘Ja ik ben wel ambitieus’ – Respondent 7 (V, gemeente)

‘Kunt u daar een voorbeeld van geven?’ – Interviewer

‘Nou ik wil gewoon de beste zijn!’ – Respondent 7 (V, gemeente)

Een derde succesfactor die prominent naar voren komt tijdens de interviews is de thuissituatie van de respondenten. Zoals aangegeven hebben alle respondenten, op één na, een partner met wie zij getrouwd zijn of samenwonen. Allen geven aan dat de partner, zeker wanneer er kinderen in het spel zijn, essentieel is voor het kunnen uitoefenen van een uitdagende functie. Alle vrouwen met een partner hebben een man die werkt, op één na - van wie de man op dit moment met pensioen is. Alle mannen hebben een partner en al hun partners werken. In enkele gevallen van de vrouwelijke partners ook fulltime met een volle carrière, maar in veel gevallen minder dagen om deels voor de kinderen te zorgen. Wel geven alle respondenten aan de opvoeding thuis te verdelen. Vaak is deze verdeling beiden één dag per week thuis en de rest opvang buitenshuis of een oppas. Eén respondent beschrijft hoe de verdeling eerst gelijk verdeeld was, maar door de stijging in de loopbaan van een van hen is verschoven.

‘Dus in het begin, toen ik nog jong en enthousiast was ook... Onze oudste is geboren toen ik begin 30 was, 31 of zo, uh...toen had ik het idee: we gaan die zorgtaken echt 50/50 verdelen. En uh, dat hebben we volgens mij de eerste jaren ook gedaan. Tot die tweede geboren werd, toen was dat ook nog wel zo. Dus mijn vrouw was op woensdag thuis en ik op donderdag. En dan hadden we drie dagen crèche, dat was een eerlijke verdeling. (...) Dus dat... ik denk wel dat het verschoven is van 50/50 toen naar 60/40 en dat het nu meer... zeker met reistijd erbij hier en ik donderdag niet meer thuis ben...het meer 70/30 is qua zorgtaken. Dat zij echt meer is gaan doen dan ik terwijl ze wel die bijna voltijdsbaan heeft. Dus dat is geleidelijk verschoven, maar de intenties waren in het begin goed vond ik.’ –Respondent 5 (M, universiteit)

Hoewel alle respondenten met een partner aangeven dat deze partner een belangrijke factor is geweest, geeft één respondent een extra dimensie aan door te stellen dat de partner ook in werkgerelateerde zin van meerwaarde is:

‘Ja. Ik denk dat dat heel goed is voor elke leidinggevende om thuis iemand te hebben die jou tegensprekt. En niet iemand die altijd met je meekletst, maar juist iemand dat als je op je werk een keer op je flikker hebt gehad... dan kom je thuis en krijg je het nog een keer van dat heb je toch wel echt... Nou, dat helpt mij.’ – R7 (V, gemeente)

Tenslotte geeft de enige single in de onderzoeksgroep aan wat het effect op haar thuissituatie is van het op dit moment niet hebben van een vaste partner.

‘Uh ja... nu ben ik alleen. Dus uh... ook geen vaste partner. En uh dan zeggen de mensen dat je heel snel de neiging hebt om veel te werken... maar... dat heb ik eigenlijk nooit zo begrepen want je hebt gewoon... omdat je alleen bent moet je juist ook heel goed je grenzen bewaken. En omdat je geen partner hebt, moet je juist ook alles regelen met vrienden. Voor mij zijn juist... ik ben een heel extravert persoon en ik zoek dus ook heel erg prikkels buiten mezelf. Dus uh... ik kan niet van mijn werk thuiskomen en dan naar bed gaan en...de volgende dag weer naar mijn werk gaan en dat dan 5x per week. Dan word ik heel erg ongelukkig. Dus ik moet dingen regelen om het leuk ... te houden. Dus uh... ja weet je, voor mij zijn sociale contacten heel belangrijk. Etentjes, afspraken... Dus daar besteed ik ook heel veel tijd aan.’ –R8 (V, Rijk)

Naast de belangrijke rol van de partner, worden kinderen ondanks de volle agenda aangemerkt als enorme verrijking. Alle respondenten, op twee vrouwen na, hebben kinderen. Zo beschrijft een vrouwelijke respondent die situatie als volgt:

‘‘ Ik heb altijd die combinatie gewoon qua energie heel goed kunnen maken en ik vond het ook altijd heel plezierig... werk, maar ook thuis... mijn dochter en ook mijn man...maar het was ook wel altijd schipperen met tijd.’’ – Respondent 9 (V, universiteit)

Naast dat wordt aangegeven dat het krijgen van kinderen af en toe lastig te combineren is qua tijd met een fulltime baan, geeft één respondent ook aan dat zij het als lastig ervoer omdat het net de periode in haar carrière was dat zij zich moest bewijzen en er concurrentie was.

‘‘En dat is ook net het moment dat je kinderen krijgt. Ja, dat is gewoon een heel lastige periode om die balans ook goed te houden zie je non-stop om je heen hier bij ons. (...) Er zijn ook niet zoveel banen... dus het is ook wel even knokken voor iedereen.’’ – Respondent 1 (V, universiteit)

Een vierde succesfactor die wordt aangehaald door de respondenten is het menselijk kapitaal, ofwel de gevolgde studie en verdere cursussen en opleidingen. Wanneer het gaat om de primaire studie, dus voordat de respondent de arbeidsmarkt betreedt, valt te constateren dat alle respondent hoogopgeleid zijn. Vrijwel iedereen heeft een universitaire studie gevolgd, op een enkeling na die een opleiding heeft gevolgd vergelijkbaar met hbo-niveau. Eén respondent heeft op latere leeftijd alsnog een academisch diploma behaald en de loopbaan is vanaf dat moment gaan floreren. Van extra cursussen of opleidingen tijdens de loopbaan wordt aangegeven dat deze met name gingen om aanvullingen op het gebied van persoonlijkheid en leiderschap. Zo geeft een respondent dat hij cursussen heeft gevolgd op het gebied van persoonlijkheid als volgt:

‘‘Ik heb wel vrij veel van die managementcursussen gevolgd om die scherpe kantjes er een beetje af te krijgen’’. -Respondent 5 (M, universiteit)

Een ander beeld wordt geschetst door een respondent die aangeeft dat zij tijdens de loopbaan weinig ruimte heeft gekregen voor extra cursussen of opleiding. Reden is in haar optiek dat hogere functies in de publieke sector nauwlettend in de gaten worden gehouden en zij omschrijft die houding als volgt:

“Nee, niet zo vaak nee. Ik had vaak banen waar... hè... zeker voor mensen aan de top zeer kritische houding... die mogen natuurlijk geen geld uitgeven voor zichzelf want dat wordt dan heel kritisch bekeken. Dus ik heb in het algemeen niet zo veel ruimte gehad om dat te doen” – Respondent 2 (V, gemeente)

Een vijfde factor die veelvuldig wordt aangehaald als bron van succes is het opbouwen en onderhouden van sociaal kapitaal. Alle respondenten geven aan dat dit onderdeel is geweest voor het verloop van hun loopbaan. Daarbij komt in vrijwel ieder interview naar voren dat die sociale vaardigheden niet per se gelinkt worden aan bewust netwerken met het oog op hun loopbaan, maar dat zij het veel meer zien als onderdeel van het werk of vanuit hun karakter geïnteresseerd zijn in andere mensen. Een enkeling noemt het belang en de invloed van netwerken op de loopbaan explicieter. Wanneer het gaat om netwerken komen drie dingen naar voren: inhoudelijk netwerken prefereren boven het afgaan van recepties, wederkerigheid in het contact en de rol van netwerken in de loopbaan richting een volgende functie. Netwerken wordt door de respondenten verschillend ervaren. Ongeveer de helft geeft expliciet aan niet van netwerken te houden als het gaat om borrels en recepties, maar veel meer te geloven in netwerken door samenwerkingen of ander inhoudelijk contact. Een respondent omschrijft die voorkeur als volgt:

“Uiteindelijk ben ik meer van de inhoud. Ik herinner me meer mensen met wie ik iets gedaan heb in een organisatie, die ik kan verbinden aan wat we samen hebben gedaan aan resultaat en niet alleen maar ‘o jij bent die en die en we hebben elkaar daar en daar gezien’”. – Respondent 4 (M, gemeente)

Een andere respondent noemt netwerken als essentieel onderdeel van loopbaansucces en het belang van dit leuk vinden:

“Zeker, dat moet je leuk vinden. Dat is heel erg belangrijk, het wordt, ik zie, het wordt gewoon ook steeds meer belangrijker. Want uiteindelijk gaat het er toch om gewoon wie je

kent, en daardoor is misschien wel in dit soort banen ook wel de gunfactor heel erg belangrijk.’’ – Respondent 20 (M, Rijk)

Wederkerigheid wordt ook aangegeven als onderdeel van goed netwerken. Hiermee wordt bedoeld dat netwerken niet enkel op jezelf gericht kan zijn, maar dat het enkel succesvol is wanneer zo’n relatie twee kanten opgaat. Het belang hiervan wordt puntig omschreven in het volgende citaat:

‘‘Een goede netwerker is iemand die ook contact onderhoudt als je het niet nodig hebt. Dus niet alleen gebruikt op het moment het jou uitkomt, maar ook dat je uh... attent bent als het... dat je ook een ander helpt zonder dat je er direct iets voor terugkrijgt’’. – Respondent 2 (V, gemeente)

Tenslotte komt naar voren dat geen van de respondenten netwerken ziet als een directe weg naar verticaal stijgen in de loopbaan of dat het garanties biedt. Wel wordt aangegeven dat het helpt als mensen je kennen en weten wat je doet, maar dat het altijd een combinatie is met andere factoren. Na doorvragen komt bij enkele respondenten toch een voorbeeld waaruit blijkt dat het hebben van een netwerk bijdraagt. Een respondent beschrijft dit als volgt:

‘‘Nee kijk uh...voor deze job heeft X mij wel... nou ja, voor deze job heeft het me wel een beetje geholpen. Ja, klopt inderdaad. X, de SG, uh... maar ik moest het wel gewoon doen tijdens het gesprek’’. – Respondent 8 (V, Rijk)

Ook beschrijft een respondent na doorvragen hoe achteraf de rol van netwerken door de jaren heen van invloed is geweest:

‘‘ Nou, niks is een voorwaarde. Maar, het vergroot wel aanmerkelijk je kansen natuurlijk om in allerlei dingen te komen. Ik bedoel, als ik zie, dingen waar ik ingerold ben behalve mijn werk, maar zelfs binnen mijn werk stappen die ik heb kunnen maken, dat is allemaal omdat je mensen leert kennen, ja, heel vaak toch op borrels, partijen, recepties, netwerken. Ja. Ja. ’’ – Respondent 11 (M, universiteit)

Naast de in het theoretisch kader genoemde succesfactoren zijn er nog drie factoren tijdens de interviews naar voren gekomen die van belang zijn geweest tijdens de loopbaan voor de respondenten. Het gaat hierbij om de volgende factoren: het voordeel van een brede basis hebben, politiek actief zijn, erkenning krijgen en toeval.

De eerste factor die niet is opgenomen in het theoretisch kader, is een brede basis als succesfactor van de loopbaan. Deze brede basis heeft hen geholpen in het ontwikkelen van vaardigheden die nodig zijn voor een baan met een hoog abstractieniveau waarbij brede kennis van pas komt. Zo omschrijft een respondent deze ontwikkeling als volgt:

“Ja, dat denk ik wel want ... uh... kijk ik ben zelf, maar dat heb je al gemerkt, ik kom niet uit een vakgebied voort waar ik op basis van mijn inhoudelijke deskundigheid omhoogga. Maar ik denk wel dat ik een generalist ben en doordat ik ook op zoveel verschillende plekken heb gezeten is dat alleen maar breder geworden.” – Respondent 6 (M, gemeente)

Ook geven veel respondenten aan dat het belangrijk is om een brede basis te houden en verschillende dingen te proberen in de loopbaan om je zo divers mogelijk te ontwikkelen en op die manier multi-inzetbaar te zijn. Zo haalt dezelfde respondent dit op de volgende manier aan:

“Maar ook als je een opleiding hebt gedaan, en ik denk dat mijn eigen carrièrepad dat wel goed aangeeft, uh... als je voor een bepaalde opleiding bent gegaan, wil dat niet zeggen dat je andere dingen niet kunt. Zeker als je een universitaire opleiding hebt, heb je een bepaald denkniveau waar je omwille van dat denkniveau al heel breed inzetbaar bent.” – Respondent 6 (M, gemeente)

Een tweede succesfactor die ook naar voren is gekomen tijdens de interviews, maar niet in het theoretisch kader voorkomt, is de invloed van politiek actief zijn. Twee respondenten noemen het actief zijn bij een politieke partij als een belangrijke factor van hun loopbaansucces. Zij geven allebei aan dat zij hier in een relatief korte tijd vaardigheden hebben opgedaan die ook toepasbaar waren in hun dagelijkse werk en aan hen een voorsprong gaven op het gebied van ontwikkeling. Ook biedt het, met de publieke sector als context, inzicht in politieke processen die vaak mede van invloed zijn in andere takken van de publieke sector. De meerwaarde van naast het reguliere werk politiek actief zijn, komt goed naar voren in de volgende citaten:

“En daarnaast heb ik altijd dingen erbij gedaan. Met name ook in een politieke partij. In de politiek en in het bestuur. En het is bijna meer door die dingen dat ik op een gegeven moment in unieke combinaties van competenties, zeg maar, terecht kwam die mij kennelijk dan aantrekkelijk maakte voor mensen om mij te vragen voor functies.” – Respondent 11 (M, universiteit)

“Voordat ik ging studeren heb ik in de politiek gezeten, ben ik gemeenteraadslid geweest en later lid van Provinciale Staten. En aan die ervaring heb ik heel veel gehad in mijn relatie met het openbaar bestuur. Met het college, dus zorgen dat je gewoon die andere kant, de politieke kant, ook kent.” – Respondent 7 (V, gemeente)

Een derde nieuwe succesfactor is erkenning. Tijdens de interviews kwam het onderwerp erkenning bij vier respondenten naar voren op een verschillende manier. Zo omschrijven twee hoogleraren erkenning op het gebied van beurzen en een fellowship. Deze vorm van erkenning is een zet geweest in het kunnen doen van onderzoek. Eén van de hoogleraren voegt hieraan toe dat hij tevens erkenning heeft gekregen in de vorm van aangeboden stappen.

“Ik heb ooit eens in zo 'n managementassessment... in 2005, dus 2 jaar daarvoor... maar waarin werd beschreven dat ik tot dan toe vanzelf was komen bovendrijven. Dus... dat is een soort erkenning zonder er echt naar te streven. En...dat is voor mij nog steeds zo. Ook voor die positie hier ben ik gevraagd en heb ik nagedacht van: is dat iets voor mij? Maar eh... dat leek goed te passen want dan heb je toch gesprekken et cetera. Dus dat komen bovendrijven is toch wel een soort sleutelwoord hier, zonder dat ik daar zelf nou heel hard... expliciet voor die posities heb hoeven vechten.” – Respondent 5 (M, universiteit)

Een andere respondent geeft aan hoezeer zij waarde hecht aan erkenning van collega's, dit naar aanleiding van een verkiezing waarvoor zij was genomineerd:

“Maar ik vind het vooral belangrijk als gewoon je collega's... dat het college en het managementteam mij hebben genomineerd voor X van het jaar... vind ik belangrijker dan de publiciteit. Moet je kijken wat voor waardering dat is... als twee clubs waar je voor werkt, twee clubs die zo verschillend zijn, als die samen zeggen: onze gemeentesecretaris vinden wij

de X van het jaar. Dat is tof. Daar kick ik op. Dat type erkenning. Maar dat is wel intrinsieke erkenning. Het publicitaire doet me heel weinig.’’ – Respondent 7 (V, gemeente)

Een laatste factor die naar voren is gekomen tijdens de interviews is geluk of toeval. Hiermee wordt door de respondenten bedoeld dat zij op het juiste moment op de juiste plek waren en dat zij daardoor in aanmerking kwamen voor een bepaalde functie. Een respondent beschrijft dat proces uitgebreid:

‘‘Nee, kijk voor een deel is het natuurlijk ook toeval, toeval in dubbele betekenis. Soms vertrekken er ineens mensen en doet zich een kans voor of uh... overkomt je iets en soms zit het mee en soms zit het tegen. Maar tegelijkertijd is het ook: het valt je toe. Dus het is vaak ook dat je het wel verdiend hebt ... waarom je het bij wijze van spreken krijgt. Jij krijgt wel het vertrouwen als een leidinggevende van je vertrekt om te zeggen van nou we gaan niet op zoek naar iemand van buiten, maar wil jij het doen? Dat valt je toe.’’ – R4 (M, gemeente)

Een andere respondent vult dit aan met hoe een functie er ook toe kan leiden dat je zichtbaar wordt:

‘‘Je moet ook een beetje geluk hebben hè, dus toen ik van CRM naar BZK ging... toen kwam ik in een projectteam onder leiding van de plaatsvervangend DG, dus ik zat meteen bovenaan de organisatie en je zit dan ook meteen in de kijker.’’ – Respondent 6 (M, gemeente)

Op het individuele niveau zijn veel succesfactoren naar voren gekomen die hebben bijgedragen aan loopbaansucces. Vijf succesfactoren die tevens in het theoretisch kader naar voren zijn gekomen, zijn het belang van bepaalde karaktereigenschappen, voldoende ambitieniveau, goede afspraken met het thuisfront, voldoende menselijk kapitaal en sociaal kapitaal in de vorm van netwerken. Daarnaast zijn er drie succesfactoren naar voren gekomen tijdens de interviews die niet zijn opgenomen in het theoretisch kader: het belang van een brede basis (behalve binnen de wetenschappelijke carrière), erkenning en de rol van geluk/toeval.

Organisatieniveau

In de interviews zijn ook verschillende succesfactoren op organisatieniveau genoemd die in positieve zin hebben bijgedragen. Een eerste factor die werd genoemd is aanmoediging vanuit de organisatie. Hierbij worden twee beelden geschetst, enerzijds het beeld dat de organisatie aanmoedigt tot het zetten van stappen en ontwikkeling en aan de andere kant een beeld van weinig initiatief of garanties vanuit de organisatie. Hierbij wordt aanmoediging vanuit de organisatie door de respondenten wel als positief voor hun loopbaan ervaren. Maar er is veel competitie binnen dergelijke loopbanen, dus accepteren de respondenten ook dat zij zelf moeten werken voor hun loopbaansucces. Dit omschrijft een respondent als volgt:

“Jawel, maar het is gewoon een competitieve wereld, dus wie het best presteert krijgt de plek. Dus het wordt wel aangemoedigd, maar je moet het laten zien. Want ja, weet je, in zo’n staf is één keer in de zoveel jaar een plek misschien en soms jaren niet, dus dat... ze kunnen het wel aanmoedigen, maar er moet wel net een plek zijn.” – Respondent 1 (V, universiteit)

Het zelf laten zien van kwaliteiten wordt ook door een andere respondent genoemd. Gevolg van die inzet is niet per se aanmoediging, maar eerder de mogelijkheid tot een nieuwe kans. Hij omschrijft dit als volgt:

“Omdat ik redelijk autonoom ben is de drive er wel van mezelf, tegelijkertijd zie je wel het idee dat andere mensen wel talent zien en je daarom aanmoedigen om dingen te doen, op te pakken of je naar een uh... opleiding... de gelegenheid geven om een mooie opleiding te doen. Of je een klus geven waar je je vleugels een beetje kunt uitslaan. Dat helpt dan wel. Dus ik ben in die zin altijd wel aangemoedigd.” – Respondent 4 (M, gemeente)

Een negatiever beeld wordt geschetst door één respondent die het gebrek aan aanmoediging vooral bij zichzelf en haar persoonlijkheid legt. Op een vervolgvraag waarom zij geen aanmoediging heeft ontvangen antwoordde zij het volgende:

“Omdat mensen mij ervaren als sterk en uh... mensen vaak de indruk hebben dat ik mezelf wel red. Mensen voelen niet de neiging om mij te helpen.” – Respondent 2 (V, gemeente)

Op de vraag of zij zulke aanmoediging heeft gemist tijdens de loopbaan antwoordde zij instemmend met als reden:

“Uh... dat is iets wat blijft... dat je ook weleens geholpen wilt worden. Maar dat je ziet dat mensen die neiging niet snel hebben omdat ze zoiets hebben van jij redt je wel. (...) Terwijl anderen... mijn jongste zoon is bijvoorbeeld heel charmant en iedereen rent erop af om dingen voor hem te doen bij wijze van spreken, de één heeft dat en de ander niet. Hij heeft die aaibaarheidsfactor die ik niet heb.” – Respondent 2 (V, gemeente)

Een tweede succesfactor op organisatieniveau die naar voren komt tijdens de interviews is het hebben van een mentor. Op de vraag of de respondenten tijdens hun loopbaan een mentor hebben gehad kwamen verschillende antwoorden. Een deel geeft aan gebruik te hebben gemaakt van een coach of mentor, anderen zochten steun bij (hogergeplaatste) collega's en sommigen gaven aan nooit behoefte te hebben gehad aan dergelijke ondersteuning. De respondenten die een coach hebben gehad, gaven allemaal aan dat dit een coach van buitenaf was.

“Nou je zoekt altijd wel mensen met wie je kunt praten... en dat kan heel verschillend zijn. Dat kunnen ... uh...mensen zijn die... ik heb weleens een externe coach gehad... of uh... ik heb weleens mensen gehad die ik vertrouwde waarmee ik praatte...maar nooit iemand binnen de organisatie die mijn mentor was en die op een hoog niveau functioneerde.” – Respondent 2 (V, gemeente)

“Ja, nou verschillende dus. In allerlei fases...ja zocht ik altijd wel mensen om me heen die konden helpen. Ik ben altijd gefocust op wat gaat er goed en wat kan er beter en hoe kan ik zorgen dat dat beter wordt en hoe kan ik daar beter in worden. En met wie kan ik daarover praten en wie kan me daarbij helpen?” – Respondent 9 (V, universiteit)

In lijn daarmee geeft één van de respondenten aan dat daar vanuit de organisatie ook weinig ruimte voor was. Hij omschrijft dit als:

“Nou, het was wel handig geweest als ze hadden gezegd: hier heb je een coach of we hebben er twee of drie, wie spreekt je meer aan of zo? Praat even een halfuurtje... dat had ik wel gewaardeerd als dat meer proactief werd opgelegd. Ja. Ik heb het nu gevraagd en toen

kwam het een beetje... nou ja wat ik net zeg...we moeten weten wat je coachingsvraag is... daar moet je ook heel diep over nadenken...'' – Respondent 5 (M, universiteit)

Een andere respondent omschrijft het ontbreken van een coach en de mogelijke invloed daarvan als volgt:

'' Ik denk dat mijn carrière echt wel anders was gelopen inderdaad. Ja, ik ben goed terecht gekomen, daar gaat het niet om, maar ik denk dat mijn carrière heel anders was gelopen als mensen tegen mij hadden gezegd van: goh, misschien moet je dat eens proberen in plaats van je elke keer blind staren hierop. In die zin vind ik coaching voor jonge wetenschappers wel heel belangrijk.''' – Respondent 21 (M, universiteit)

Een laatste respondent, die ook nooit gebruik heeft gemaakt van een mentor of coach maar dit niet als gemis heeft ervaren, omschrijft dit volgt:

'' Nee. Ik heb altijd wel mijn eigen keuzes gemaakt. Uh.... En ook nou ja, nooit spijt van gehad ook. Ik ben eigenlijk wel ... ja... tevreden met hoe het is gegaan. Kijk en zeker als je toch een beetje van het één in het ander rolt en het zijn ook steeds leuke dingen zonder dat je daar nou heel erg veel moeite voor hoeft te doen om dat geregeld te krijgen.''' – Respondent 6 (M, gemeente)

Maatschappelijk niveau

In de interviews met de respondenten komen succesfactoren op het maatschappelijke niveau niet direct aan de orde. Meer latent komt beleid in de vorm van verlofregelingen en kinderopvang aan bod als succesfactoren tijdens de loopbaan. Deze vormen van flexibiliteit dragen bij aan het mogelijk maken om fulltime te kunnen werken. Het feit dat weinig wordt gesproken over maatschappelijke factoren, kan erop wijzen dat de respondenten uitgaan van eigen verantwoordelijkheid en zelf anticiperen op hun drukke baan door externe hulp in te schakelen. Deze houding komt goed naar voren in het volgende citaat:

'' En je moet dingen als kinderopvang en dergelijke en ook dingen die daar achter zitten moet je goed regelen. Ik had op een gegeven moment een medewerker en eh die had een kind en dat was heel vaak ziek. En dan werkte hij heel veel thuis en dat kind was ziek, dus ja dat werkte niet. Daar zei ik wat van en toen werd hij heel boos op me. En toen zei ik van ja maar weet je, als mijn kinderen ziek zijn, of mijn oppas is ziek – want ik heb altijd oppas aan

huis gehad, dan heb ik een oppas achter de hand die kan komen en ik had ook nog eens mijn ouders achter de hand, en kan nog iets met vrienden regelen.” – Respondent 18 (V, Rijk)

Samenvatting

In de interviews met de respondenten over loopbaansucces in de publieke sector kwamen succesfactoren terug op individueel, organisatie en maatschappelijk niveau.

Wel valt op dat er door de respondenten vooral individuele factoren worden genoemd als factoren voor hun loopbaansucces. Dit kan erop wijzen dat de respondenten vooral redeneren vanuit eigen verantwoordelijkheid en de wil om te groeien in de carrière en minder verwachten van de organisatie waar zij werkzaam zijn of van de maatschappij.

Op individueel niveau werden drie aanvullende factoren genoemd die niet zijn opgenomen in het theoretisch kader: een brede basis, erkenning en toeval.

Binnen vier sectoren van de publieke sector – universiteit, het Rijk, Waterschap en de gemeente – zijn verschillen te vinden. Het meest in het oog springende verschil is de mate van competitie tussen werken in de academische wereld en de andere sectoren. In de interviews met wetenschappers komt zonder uitzondering naar voren dat zij veel competitie hebben ervaren en genoodzaakt waren om het traditionele pad binnen de wetenschap te volgen. Het beeld dat hieruit naar voren komt is dat wanneer afgeweken wordt van deze route, de kans om door te groeien aanzienlijk afneemt. Een gevolg hiervan is dat geen enkele geïnterviewde wetenschapper ooit minder dan fulltime heeft gewerkt. Bij de respondenten die werkzaam zijn bij het Rijk of een gemeente is dit geijkte pad minder prominent zichtbaar. Respondenten geven aan dat er binnen deze sectoren meer mogelijkheden zijn om te switchen van organisatie of functie en (tijdelijk) minder dan vijf dagen per week te werken. Wel geven zij hierbij aan dat fulltime werken in de huidige functie noodzakelijk is.

Een ander belangrijk verschil dat naar voren komt in de interviews is het verschil tussen generaties waarbij met name opvalt dat respondenten die aan het eind van hun loopbaan zitten minder gefocust zijn geweest op het verloop van hun carrière dan de jongere generatie nu lijkt te zijn. Dit uit zich in bij sommigen in een lager opleidingsniveau, minder nadruk op netwerken en weinig loopbaanplanning. Bij de jongere generatie wordt meer nadruk gelegd op netwerken vanaf het begin van hun carrière en ondanks de focus op ‘leuk’ en ‘uitdagend’ werk komt bij deze respondenten meer doelgerichtheid naar voren wat betreft verticale stijging van hun loopbaan. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat het aantal topfuncties is geslonken en de concurrentie steeds groter is geworden, waardoor de jongere generatie gericht bezig moest zijn met het vormgeven van de loopbaan.

4.3 Loopbaansucces van vrouwen

Waar in de vorige paragraaf is gekeken naar succesfactoren die in algemene zin hebben bijgedragen aan het loopbaansucces van de respondenten, wordt in deze paragraaf ingezoomd op factoren die specifiek hebben bijgedragen aan het loopbaansucces van vrouwen met een topfunctie in de publieke sector. Het gaat hierbij om factoren, op individueel, organisatie en maatschappelijk niveau, die meer dan gemiddeld door vrouwen worden aangestipt en voor hen ook een cruciale rol lijken te spelen in het vormgeven van hun carrière.

Wanneer het gaat om succesfactoren die specifiek gelden voor vrouwen, blijkt dat het lastig is om deze te vinden. Er lijken weinig genderspecifieke succesfactoren vindbaar, waardoor de suggestie wordt gewekt dat de geldende normen voor loopbaansucces gelijk zijn voor mannen en vrouwen. De vraag die, in relatie tot het lage percentage vrouwen met een topfunctie, rijst is hoe dat kan en waarom het wanneer het specifiek over vrouwen gaat, het veelal neerkomt op barrières.

Wanneer het gaat om individuele factoren die vrouwen aanstippen als onderdeel van hun succes, komen met name karaktereigenschappen, ambitieniveau en de thuissituatie naar voren. Op het gebied van karakter komt naar voren dat vrouwen gemiddeld meer twijfelen aan hun capaciteiten dan mannen en daardoor minder snel geneigd zijn om hun vinger op te steken of te solliciteren voor een hogere functie. Zo wordt door meerdere respondenten aangegeven dat mannen, terecht of onterecht, zichzelf vrijwel altijd (voldoende) gekwalificeerd achten voor een nieuwe stap, terwijl vrouwen meer behoudend zijn en zich afvragen of zij klaar zijn voor deze stap. Uit deze observaties kan worden opgemaakt dat mannen sneller initiatief nemen en daardoor wellicht een voorsprong hebben ten opzichte van vrouwen wanneer het gaat om doorgroeien. Vrouwen die zich contra-gemiddeld opstellen en minder twijfelen aan hun capaciteiten kunnen deze vorm van zelfverzekerdheid als succesfactor inzetten. In onderstaande quotes van respondenten komt dit naar voren:

‘En... het blijkt ook wel uit de cijfers denk ik...is dat vrouwen nogal eens de neiging hebben om te voorzichtig te zijn en te denken: als ik nou deze stap zet, dan ja...ik weet eigenlijk niet of ik dat wel kan. Terwijl ze daarvoor allemaal dingen hebben gedaan die er echt op wijzen dat ze het wel kunnen en dan denk ik wel... gewoon doen’ – Respondent 7 (V, gemeente)

Een mannelijke respondent beschrijft dit fenomeen bij vrouwen als volgt:

“ Want mannen, als er zes criteria staan, een man zegt: vier daar voldoe ik aan en die andere twee komt wel goed. Een vrouw zegt: ik voldoe aan vijf, maar die laatste heb ik niet, dus dan hoef ik niet te solliciteren. En het gebeurt echt. ” – Respondent 19 (M, universiteit)

In het verlengde van het durven gaan voor een vervolgstap in de carrière, komt uit de interviews naar voren dat het voor vrouwen extra belangrijk is dat zij zich laten zien. Hoewel het lastig is vast te stellen waarom dit voor vrouwen meer geldt, blijkt dat zij minder gauw opgemerkt worden. Dit beeld wordt scherp aangegeven in onderstaand citaat waarin een respondent schetst hoe erop werd gereageerd toen zij aangaf te willen gaan voor een volgende stap.

“ Hij vond het prima, maar a) dat iemand in een academische omgeving überhaupt een afdeling wil leiden en... hij had gewoon niet aan mij gedacht. Zijn reactie was: ‘O, echt waar... jij?! Nou daar gaan we over nadenken’ ”.

X: En toen bent u het ook geworden?

“Ja. Dus soms kom ik er ook wel zelf op af. Als je denkt dit wil ik, ga eropaf. ” – Respondent 9 (V, wetenschap)

Een mannelijke respondent beschouwt de afwachtende houding van vrouwen en de kans op het mogelijk mislopen van een vervolgstap hierdoor als volgt:

“ Ik heb ook te vaak, vind ik, vrouwen die dan niet, dan heb ik hier vrouwen van 40, 45, die dan dus vijf jaar aan zitten te hikken tegen de stap om afdelingshoofd te worden. Dat is voor een deel ook door hun eigen terughoudendheid niet voor elkaar is gekomen, waarvan ik dan denk, van nou ja, als het nu niet binnen een jaar gebeurt, gebeurt het ook gewoon niet meer. ” – Respondent 16 (M, Rijk)

Een ander aspect dat naar voren komt uit de interviews is het vereiste ambitieniveau en de voorwaarde van fulltime werken richting een topfunctie. Vrijwel alle vrouwelijke respondenten hebben dit gedaan en noemen dit als voorwaarde om verticaal te kunnen stijgen, terwijl dit voor mannen meer een vanzelfsprekendheid lijkt te zijn. In het verlengde daarvan wordt door zowel de succesvolle mannen als vrouwen aangegeven dat vrouwen gemiddeld vaker de keuze maken om na de geboorte van kinderen een stap terug te doen en meer tijd voor het privéleven te prefereren boven een fulltimebaan. Deze keuze wordt door alle

respondenten gerespecteerd, maar vormt volgens hen wel een directe belemmering omdat de periode van kinderen krijgen tevens de periode is waarin stappen in de loopbaan moeten worden gezet. In onderstaande quotes komt de belemmering van een (tijdelijke) keuze voor een deeltijdbaan goed naar voren.

“ Uh... en er is ook het aspect dat in Nederland heel veel vrouwen toch uh... dat is ook gewoon een realiteit... heel veel vrouwen toch in te kleine deeltijdbanen zitten en te vaak zeggen dat ze tijd voor zichzelf of hun kinderen willen hebben. En dus te weinig investeren in die ervaring en die carrière. ” – Respondent 1 (V, wetenschap)

Deze respondent geeft tevens aan welke consequenties het kan hebben als een vrouw ervoor kiest om minder dan fulltime te werken:

“ Je kunt bij ons wel 4 dagen werken, dat kan zeker. Minder dan 4 is eigenlijk wel heel lastig. Uh... We hebben één iemand van de 11 die 4,5 werkt, de rest 5. En dat is natuurlijk wel zo... als jij dat gaat doen, op het moment dat er een baan verdeeld wordt en je werkt ... kiest gelijk al voor minder... En uh... Het is gewoon lastig om in 4 dagen ook onderzoek te doen enzovoort. Ja, dan kun je wel riskeren dat het lastiger is in een academische wereld. ” – Respondent 1 (V, wetenschap)

Voor het verloop van een loopbaan richting een topfunctie is het dus essentieel om tijdens de gehele loopbaan voltijds te werken. Uit de interviews komt naar voren dat vrouwen deze keuze lastiger vinden en daarom minder snel maken dan mannen, maar dat wanneer vrouwen ervoor kiezen fulltime te werken en ook hun ambities blijven richten op de loopbaan, zij evenveel kansen hebben als mannen om een topfunctie te bereiken. Woorden die daarbij vaak naar voren kwamen in de interviews zijn: ‘hard werken’, ‘resultaatgerichtheid’ en ‘kansen pakken’: woorden die verwijzen naar karaktereigenschappen die hen hebben geholpen tijdens de loopbaan. Door bereid te zijn veel uren te werken, uitdagingen die buiten het normale takenpakket vallen aan te nemen en daarbij resultaat te boeken, konden respondenten laten zien dat zij meer aankunnen dan de functie waar zij op dat moment in zaten.

Een ander punt dat vooral door vrouwen wordt genoemd is de combinatie van carrière en het hebben van kinderen. Zoals aangegeven hebben alle respondenten, op twee vrouwen na, een gezin met kinderen. Beide vrouwen zeggen dat het niet krijgen van kinderen geen bewuste keuze was, maar dat het er niet van is gekomen. De vrouwelijke respondenten met kinderen

geven aan dat het krijgen van kinderen ontzettend waardevol is, maar dat het ook veel geregeld met zich meebrengt. Wat volgens al deze vrouwen hielp bij het combineren van een drukke baan en privé en dus ook aan het succes van hun loopbaan waren de volgende factoren.

Factoren die helpen bij het combineren van een drukke baan en privé, hebben volgens al deze vrouwen bijgedragen aan het succes van hun loopbaan.

Allereerst geven de vrouwen aan dat hun partner vaak van belang is geweest. Alle vrouwen hebben een partner die vrijwel altijd fulltime werkt of heeft gewerkt, maar vaak wel in een meer flexibelere en minder veeleisende baan dan die van de vrouw. Hierdoor kon de partner bij nood in de privésfeer makkelijker bijspringen. Wanneer de partner een vergelijkbare carrière heeft of heeft gehad, wordt veelal het ‘samen doen’ van de opvoeding en andere zorgtaken als cruciaal gezien. Goede afspraken rondom zorgtaken hebben ervoor gezorgd dat er ruimte was om te investeren in de loopbaan en tegelijkertijd een gezin kunnen hebben. Deze vorm van samen ook het thuisfront managen komt goed naar voren in het volgende citaat:

‘Ja, nou ja weet je, ik krijg heel vaak vrouwen langs die aan mij vragen van, hoe doe je dat? Hoe combineer jij dat nou, want mensen zien wel als ze mij een beetje kennen dat mijn kinderen heel belangrijk voor mij zijn – dus hoe doe je dat nou? Dus dat is eigenlijk een andere vraag van succesfactoren. Dan zeg ik altijd: Je moet je privéleven aardig op orde hebben, dus je moet gewoon een partner hebben die zijn deel of haar deel wil doen. Want als je daar gedoe over hebt, als je een klassiek huwelijk hebt waarbij de man alles mag en de vrouw mag wat er overblijft doen, dat gaat natuurlijk niet werken.’ – Respondent 18 (V, Rijk)

Dit belang komt op een meer praktische manier in het volgende citaat naar voren:

‘En ook altijd gekeken, als er een keer iets met de kinderen was, ziek of wat dan ook, allebei in onze agenda’s keken. Bij ons was het in ieder geval niet zo dat mijn vrouw vervolgens thuisbleef maar dat we gewoon keken van wie kan vandaag het makkelijkst thuisblijven. En als ik dat was dan was ik dat en als zij dat was dan was zij het, maar niet in wat je nog weleens ziet dat meestal dan de vrouw het probleem moet oplossen. Dat was bij ons niet. En ik ben er ook van overtuigd dat als je dat aan haar vraagt, dat ze dat ook vindt.’
– Respondent 6 (M, gemeente)

Een tweede bron van hulp is in sommige gevallen hulp vanuit de directe omgeving. Enkele vrouwen geven aan dat de hulp van (schoon)ouders enorm heeft bijgedragen aan het kunnen ontplooien. Deze hulp bestond met name uit het optreden als structurele oppas, helpen bij huishoudelijke taken of inspringen wanneer één van de kinderen ziek is. Onderstaand citaat drukt het belang van deze hulp uit:

“ Ja. En ik had... dat was heel belangrijk...mijn ouders, die waren op allerlei manieren opvang voor de vakanties. Dan kwam er een griep epidemie en was de oudste ziek en kwam mijn vader haar halen en dan ging ze naar mijn ouders. En als de jongste dan ziek werd, dan kwam mijn vader... en zat mijn moeder met mijn dochter bij hen thuis en mijn vader met mijn zoon bij mij thuis.” – Respondent 3 (V, wetenschap)

Ten derde wordt door met name vrouwen genoemd dat het uitbesteden van zorgtaken een voorwaarde is om te kunnen excelleren op het werk. Hoewel mannen hier vrijwel zelden iets over zeggen, geven vrouwen expliciet aan dat zij zich niet schuldig voelen over het inschakelen van externe hulp. Interessant hieraan is dat de indruk wordt gewekt dat zij het gevoel hebben dat dit afwijkt van de norm en zij zich moeten verdedigen. Dit komt in het volgende citaat goed naar voren waarin de respondent aangeeft dat hulp een voorwaarde is om haar werk te kunnen doen:

“ Maar we regelden het gewoon. En je moet dingen als kinderopvang en dergelijke en ook dingen die daarachter zitten moet je goed regelen.” - Respondent 18 (V, Rijk)

Een tweede respondent omschrijft het belang van hulp inschakelen als volgt:

“ Nee, ze hebben, mijn oudste dochter eh, er zit 4 en half jaar tussen, dus mijn oudste dochter heeft gewoon in een kinderdagverblijf altijd gezeten. Ik had toen het voordeel, ze zat in een kinderdagverblijf hier in Den Haag, en die had ook 24-uurs opvang en daar kon ze ook als het nodig was gewoon blijven avondeten, dus dan kon je haar later ophalen. Dat was wel heel makkelijk, want dan ben je veel flexibeler.” – Respondent 17 (V, Rijk)

Concluderend kan op het gebied van het thuisfront worden gesteld dat het voor vrouwen minder vanzelfsprekend wordt ervaren om fulltime te werken, laat staan een topfunctie te bekleden. Naast de algemene factoren van loopbaansucces blijken bovenstaande punten meer

een prominente rol te spelen in factoren die op orde moeten zijn om zich te kunnen richten op het verloop van de carrière. Voor mannen geldt het belang van bijvoorbeeld de thuissituatie uiteraard ook, maar zij voeren dit minder vaak aan als mogelijke bedreiging tussen werk en privé omdat het voor hen vanzelfsprekend lijkt te zijn om een fulltime carrière te hebben.

Wanneer het gaat om een succesfactor op organisatieniveau die meer bij vrouwen naar voren komt dan bij mannen, kan een mentor tijdens de loopbaan van belang zijn. Op de vraag in hoeverre een mentor tijdens de loopbaan heeft bijgedragen, werd door de respondenten verschillend gereageerd. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan tijdens de loopbaan gebruik te hebben gemaakt van een mentor, maar de aard, duur en intensiviteit verschilt per respondent. Wel wordt aangegeven dat dit zelden gaat om een mentor binnen de organisatie, maar vaker een coach van buiten. Hoewel de verhouding niet veel verschilt tussen mannen en vrouwen, wordt door enkele vrouwen genoemd dat het aanbieden van een mentor vanuit de organisatie vrouwen kan helpen bij de doorstroom naar een topfunctie. De reden die hiervoor wordt genoemd is dat vrouwen wellicht meer behoefte hebben aan gesprekken over bijvoorbeeld de verdeling tussen een carrière en het privéleven. Dit komt ook naar voren in het volgende citaat van een vrouwelijke respondent:

‘‘ Ja, ik zou zelf zeggen... als je wilt doorstromen... uhm... Ga af en toe wel eventjes door die moeilijke jaren heen want daarna breek je er doorheen. Want als je volstrekt gas terug gaat nemen op het niveau dat er echt toe doet, dan kom je er niet meer tussen. Dat is gewoon zo. En misschien moet je daar dan begeleiding in zoeken. ’’ –

Respondent 1 (V, universiteit)

Op maatschappelijk niveau komt met name naar voren dat het, ondanks alle mogelijkheden voor vrouwen, meer voor de hand liggend is dat vrouwen zich (groten)deels ontfermen over de kinderen en andere zorgtaken op zich nemen. Dit beeld waarin een traditioneel man-vrouwbeeld naar voren komt, kan belemmerend werken voor vrouwen in de doorgroei naar een topfunctie. Wanneer een vrouw ervoor kiest om aan dit beeld te voldoen door minder te gaan werken, verkleint dat de kans aanzienlijk dat zij in een later stadium van de loopbaan een topfunctie zal bekleden. Het doorbreken hiervan door middel van gelijkwaardige verdeling van zorgtaken of het uitbesteden van deze taken aan een externe vormt een enorme succesfactor voor vrouwen. Zoals eerder genoemd speelt het maken van goede afspraken met het thuisfront hierin een cruciale rol. Een mannelijke respondent verwoordt dit als volgt:

‘‘ Ik denk dat ze wel willen, maar wat ook nog wel ... ondanks het feit dat we nu toch alweer een hele tijd verder zijn, het nu nog steeds heel vaak zo is dat in een gezin...uh... de vrouw het onderspit delft als het gaat over... de afweging van waar ben je nou je tijd aan kwijt. Dat er toch nog heel veel traditionele gezinnen zijn waar... ook als de vrouw werkt en een goede baan heeft...dat als de afweging aan de orde is van wie gaat nu een stukje van zijn tijd opgeven...dat in 90% van de gevallen het de vrouw is. ‘‘ – Respondent 6 (M, wetenschap)

In lijn hiervan schetst een mannelijke respondent hoe hij voorziet dat de moederschapsideologie ten gunste van vrouwen de komende jaren zal veranderen:

‘‘Ja, misschien ook wel door de cultuur in hoe we met elkaar omgingen in Nederland. Maar dat, langzaam maar zeker is dat wel veranderd. Ik denk dat het nu, voor de nieuwe generaties toch behoorlijk gelijk is. En daar, dat gaat straks natuurlijk meespelen, dat we veel meer vrouwen hebben die hoogopgeleid zijn dan mannen.’’ – Respondent 20 (M, Rijk)

Samenvatting

Concluderend kan worden gesteld dat het lastig is om specifieke succesfactoren te vinden voor vrouwen. Wanneer verschillen gevonden worden, komen deze vaak neer op negatieve factoren die extra aandacht verdienen om de loopbaan te laten bloeien. Zo noemen vrouwen meer dan mannen het belang van afspraken met het thuisfront en lijkt het voor hen minder vanzelfsprekend om een carrièrepad richting een topfunctie te doorlopen. Op organisatieniveau kan een mentor een belangrijke rol spelen in het stimuleren van het ambitieniveau van vrouwen en het maken van keuzes op het gebied van werk en privé. Op maatschappelijk niveau is het vooral essentieel voor vrouwen dat zij in durven gaan tegen de nog altijd aanwezige moederschapsideologie waarbij vrouwen meer dan mannen verantwoordelijk zijn voor taken in huiselijke kring. Belangrijk hierin is dat voor alle vrouwen geldt dat zij te maken hebben met dezelfde context op het gebied van moederschapsideologie, maar dat de manier waarop zij hiermee omgaan en de succesfactoren die zij op individueel niveau inzetten cruciaal zijn. Succesfactoren kunnen elkaar versterken: het op organisatieniveau inzetten van een mentor kan individuele succesfactoren stimuleren.

Het gebrek aan genderspecifieke succesfactoren voor vrouwen springt in het oog en kan mogelijk verklaard worden door de selecte groep vrouwen die is geïnterviewd voor dit onderzoek. Alle vrouwelijke respondenten hebben een topfunctie bereikt en blijken te voldoen

aan de geldende normen om zo'n functie te bereiken. De vraag is dan ook in hoeverre dit type vrouw representatief is voor de gemiddelde vrouw of dat de respondenten uit dit onderzoek voldoen aan een generieke norm voor topfuncties die de nadruk legt op eigenschappen die vaker aan mannen worden toegeschreven. De vrouwen uit dit onderzoek benadrukken in grote mate hun individuele ambitieniveau, maar wanneer het gaat over vrouwen in het algemeen wordt een beeld geschetst dat vrouwen dit minder hebben.

Het vrouwelijke perspectief hierop komt goed naar voren in het volgende citaat waarin een respondent haar visie uit op hoe vrouwen, anders dan haar eigen ambitieniveau, keuzes maken:

“ je zult ook offers moeten brengen. Dat vind ik ook wel vrouweneigen, niet allemaal, maar je hebt ook wel prinsesjes in Nederland die denken dat je en een leuk leven moet hebben... en uh uh... veel tijd voor jezelf en voor je kinderen en ook nog een topbaan. Ja, sorry, dat werkt niet. Je zult ook offers moeten brengen.” – Respondent 2 (V, gemeente)

Mannelijke respondenten noemen dit, wanneer het gaat om vrouwen in het algemeen, ook. Dit kan iets zeggen over hoe respondenten aankijken tegen wat loopbaansucces verklaart. Wanneer iemand afwijkt van deze generieke succesnorm die masculien van aard is, is het beduidend lastiger om een topfunctie te bereiken. Dit komt goed naar voren in de volgende quote waarin wordt geschetst welke eisen worden gesteld aan wetenschappers en dat die eisen in feite afwijken van het culturele klimaat waar vrouwen mee te maken hebben:

“ Ja, sommige vrouwen die zeggen, ik wil me in die fase aan mijn gezin wijden. Het heeft ook wel veel te maken met dat vrouwen in een aantal gevallen dit als een betere mogelijkheid zien om zich te ontplooiën en de ongelofelijk bitse wetenschappelijke wereld. Het is een hele harde wereld, waar echt op volle scherpte geopereerd wordt, veel meer dan in het bedrijfsleven op bepaalde fronten en dat zijn misschien allemaal wel zaken die eraan bijdragen, los van natuurlijk van het culturele klimaat, wat toch nog steeds voor vrouwen wenselijker maakt om voor kinderen te zorgen dan mannen.” – Respondent 21 (M, universiteit)

Een mogelijk gevolg van de eisen die worden gesteld om door te stromen en het beeld dat vrouwen in grotere mate verantwoordelijk zijn voor de opvoeding van kinderen, is dat zij minder kans krijgen en ervaren om een topfunctie na te jagen. De combinatie vanuit de

organisatie om op volle scherp te moeten opereren en de norm rondom de opvoeding van kinderen, de zogenoemde moederschapsideologie, kan ervoor zorgen dat vrouwen sneller de afweging maken om hun ambitieniveau wat betreft loopbaan terug te schroeven. Deze afweging ten aanzien van op welke levensterreinen volop moet worden ingezet, komt goed naar voren in de volgende quote waarin een mannelijke respondent beschouwt hoe mannen en vrouwen op verschillende wijze hun afweging maken:

‘ Ja, ik denk dat... Misschien zijn vrouwen veel verstandiger daarin. Dat ze gewoon die afweging ook bewuster maken. Dat mannen altijd maar doorrennen en dat vrouwen soms even gaan zitten van: maar waar ben ik nou eigenlijk mee bezig? Is dit wel leuk en moet het allemaal zo nodig? Terwijl mannen allemaal haantje de voorste willen zijn. ‘ – Respondent 19 (M, universiteit)

4.4 Verschillen tussen paren

In de twee voorgaande paragrafen is ingegaan op welke algemene succesfactoren er zijn en welke factoren specifiek of in grotere mate van belang zijn voor loopbaansucces van vrouwen. Hieruit is naar voren gekomen dat er algemene succesfactoren zijn op individueel, organisatie en maatschappelijk niveau en dat het lastig blijkt om genderspecifieke succesfactoren voor vrouwen te traceren. Ook is gebleken dat sector en generatie verschil uitmaken voor succesfactoren. In deze paragraaf wordt ingezoomd op de vooraf samengestelde paren die geselecteerd zijn op huidige functie, generatie en sector om te kijken of er binnen die paren wel verschillen zichtbaar zijn tussen mannen en vrouwen.

Een belangrijk punt op het gebied van loopbaansucces is het benodigde ambitieniveau om door te kunnen stromen naar een topfunctie. In meerdere gevallen, wanneer gekeken is binnen dezelfde sector en generatie, komt naar voren dat voor vrouwen met een topfunctie wellicht meer ambitieniveau geldt dan voor mannen met een vergelijkbare functie. Dit lijkt in contrast te zijn met het eerder geschetste beeld dat vrouwen gemiddeld een lager ambitieniveau hebben dan mannen, maar zoals eerder vastgesteld vormt de groep vrouwelijke respondenten van dit onderzoek een categorie apart omdat zij immers een topfunctie hebben bereikt en in ieder geval achteraf expliciet zijn over hun niveau van ambitie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het voor vrouwen minder vanzelfsprekend is om ambitie duidelijk te uiten en dat de vrouwen die een topfunctie hebben bereikt dit juist extra benoemen om aan te geven hoe belangrijk dat is. Dit verschil tussen mannen en vrouwen komt goed naar voren in de volgende citaten:

“ Nee, ik wilde nooit gemeentesecretaris worden, maar ik wist al wel heel jong dat ik talent heb en dat ik het ook wilde benutten. En dat is iets wat eerder calvinistisch is dan ijdel... dus het uh... gevoel dat je je talenten moet benutten en dat je die ook voor maatschappelijk rendement moet inzetten ” – Respondent 2 (V, gemeente)

“ Dus dan ga je er met een soort gretigheid en nieuwsgierigheid en onbevangenheid in die leuk is. En mensen die zeggen: ik doe gewoon redelijk voorspelbare dingen, ja ... dan is je carrière ook redelijk voorspelbaar. (...) Dus het idee dat je wel zelf zegt ... doordat je alles een beetje doet... bouw je wel aan een soort portfolio wat je kansrijker maakt. Of nou je pakt kansen... ook proberen te zeggen dat vind ik wel, dat vind ik niet. Het moet op je pad komen en privé is belangrijk. ” – Respondent 4 (M, gemeente)

In lijn daarmee wordt door een paar van wie beiden binnen de wetenschap werken en in dezelfde levensfase zitten een verschillend beeld geschetst over de gemakkelijker van het verloop van de carrière. De vrouwelijke respondent geeft aan dat zij naast het gebruikelijk harde werken dingen heeft moeten laten, terwijl de mannelijke respondent meer de nadruk legt op het komen aanwaaien van het loopbaansucces en zelfs telkens moeten kiezen tussen het wel of niet aannemen van een functie. Dit impliceert dat vrouwen zich wellicht bewust zijn van het gegeven dat het voor vrouwen minder vanzelfsprekend is om een topfunctie te bereiken en om die reden explicieter zijn in wat zij willen en wat daarvoor nodig is.

“Nou, dingen worden je voor de voeten geworpen. Je krijgt een kans en dan moet je heel snel kiezen, ja of nee. En dat gebeurt gemiddeld één keer per maand. Al jaren. Want ja, ze hebben natuurlijk mensen nodig hè. En iedere keer moet je dan weer ... Ik zit nu ook weer over twee of drie dingen ook weer na te denken van: “Moet ik dat doen of niet?”. Het is vaak, je moet natuurlijk bedenken van, ja: “Kan ik dat? Vind ik het leuk? Kan ik iets bijdragen? Wat moet ik ervoor laten? Hoeveel tijd gaat het kosten?”. Respondent 11 (M, universiteit)

“ Maar wel bewust een academische carrière en daarvoor moet je dan toch ook wel bepaalde dingen laten... want zoveel plekken zijn er niet. ” – Respondent 1 (V, universiteit)

Tenslotte komt bij enkele paren een beeld naar voren dat er verschil is tussen de achterliggende motivatie van het loopbaansucces. Zo benadrukt van één paar een vrouwelijke respondent vooral haar kwaliteiten en dat die zich terugvertalen in het loopbaansucces, terwijl de mannelijke respondent meer de nadruk legt op de inhoudelijke impact die hij wil hebben en wil bijdragen aan de organisatie.

“Ik heb nu deze functie... nou ja... ik denk nu: ik zou nog wel een keertje DG willen worden. Ja, dat denk ik dan wel. Als ik dat nu zie, denk ik: nou dat moet ik volgens mij op een gegeven moment best een keertje aankunnen.” – Respondent 8 (V, Rijk)

“Wel ambitieus, maar niet zozeer op mezelf gericht. Meer op de inhoud, dingen die je voor de organisatie kunt betekenen. Ik denk dat ik daar ambitieuzer in ben geweest dan voor mezelf. En overigens hoefde ik dat ook niet zo, want uiteindelijk zorgen die mensen met wie je samenwerkt ook altijd goed voor je.” – Respondent 15 (M, Rijk)

Deze drie elementen, het überhaupt meer nadruk leggen op ambitieniveau door vrouwen, het bereid zijn om dingen te moeten laten en de achterliggende motivatie om door te groeien naar een topfunctie, brengen een ander beeld naar voren dan door vrijwel alle respondenten wordt geschetst over het ambitieniveau van vrouwen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat vrouwen die inmiddels een topfunctie bekleden zich sterker bewust zijn van hun bijzondere positie en daardoor meer de nadruk leggen op het belang van ambitie om door te kunnen stromen naar een topfunctie.

Een tweede verschil tussen mannen en vrouwen dat naar voren komt is het ambitieniveau van de partner. Waar bij de vrouwelijke respondenten een beeld naar voren komt dat de partner vrijwel altijd werkt, geldt dit voor mannelijke respondenten minder. In veel gevallen werkt de vrouw van de mannelijke respondent niet fulltime of heeft zij minder gewerkt ten tijde van kleine kinderen. Dit verschil, dat invloed kan hebben op de verdeling van zorgtaken en/of de werk-privébalans, geeft inzicht in het verschil tussen mannen en vrouwen en hun rol in de privésfeer waarbij het nog altijd minder vanzelfsprekend is voor vrouwen om fulltime te werken en dat wanneer zij dit doen dit vaak geen invloed heeft op de carrièrekeuzes van hun partner. Dit verschil komt naar voren in het volgende citaat vanuit vrouwelijk perspectief:

“Nee, nooit gehad ook. Maar wel dat ik me verder wilde ontwikkelen en dat ik verder wilde. Dat ik meer wilde kunnen uitproberen... eigenlijk wat veel sporters hebben met kijken

waar je grenzen liggen, heb ik met werk. Ik wil weten waar ik... nou wat ik allemaal kan. Waar mijn grens ligt.'' (Respondent 2, V)

Een minder doelgericht beeld van verticaal stijgen komt naar voren in het mannelijke perspectief:

''Niet in de zin van statusgevoel, maar wel van... als ik iets doe, dan wil het goed doen. Als ik ga voetballen wil ik winnen... ik ben marathonloper dus ik wil toch altijd nog wel kijken wat erin zit...en uh... even kijken of je de snelste van de groep bent. Dus in die zin een soort competitieve ... gedrevenheid... en ambitieus in de zin van resultaten halen. En dan niet voor mezelf, maar echt zeggen: 'hé, daar hebben we een slag gemaakt''. Niet in de zin van kijk mij eens.''' – Respondent 4 (M, gemeente)

Een derde verschil dat prominent naar voren komt is het verschil in ervaring van gevraagd worden voor een volgende stap. Binnen verschillende paren wordt door mannen benadrukt dat zij (vrijwel) altijd zijn gevraagd voor een volgende stap terwijl dit voor de vrouwen veel minder het geval was en zij zelf initiatief moesten tonen. In de volgende citaten van vrouwen komt dit goed naar voren:

''Maar ik heb er zelf... behalve nu een beetje in deze functie... heb ik het never ever ervaren dat het ... ik ben ook nog nooit gevraagd eerder. Dit is de eerste keer dat ik door de ABD werd gebeld en X heeft gevraagd of je nog vrij bent. En ik loop al zo lang mee, waarom ben ik niet vaker gevraagd of ik vrij ben?''. – Respondent 8 (V, Rijk)

''Nee 2 dingen, dat je bereid bent om breder te zijn dan alleen je eigen plekje en dat je wel op het moment dat de kansen zich voordoen dat je ook wel laat zien, laat blijken dat je interesse hebt. Dat je daar actief op acteert, dus dat je niet dingen gewoon op z'n beloop laat of wachten tot je gevraagd wordt of zo, maar denkt hé daar gebeurt iets en dat vind ik interessant, dus ik steek m'n vinger op.''' – Respondent 17 (V, Rijk)

Het mannelijke perspectief waarin meer een beeld naar voren komt dat zij gevraagd worden komt goed tot uiting in de volgende citaten:

‘Maar goed, toen overleed mijn leidinggevende (...) en de toenmalige DG had zoiets van: ja... weet je, willen nu eigenlijk geen nieuwe CFO werven, zou je dan niet tijdelijk willen doen?’ – Respondent 15 (M, Rijk)

‘Ja en soms kwam iets voorbij en dacht ik: moet ik het nou wel of niet doen? En heb ik het wel gedaan. Het is ook wel een redelijk toeval. Bijvoorbeeld bij het Rijk was het een vraag en mijn eerste antwoord was eigenlijk ‘nee’ hoor.’ – Respondent 20 (M, Rijk)

Een mannelijke respondent, die aan het eind van zijn loopbaan is, geeft aan slechts een keer in zijn hele loopbaan te hebben gesolliciteerd:

‘Ik heb eigenlijk maar één keer echt keihard gesolliciteerd. Bij alle andere functies, net zoals voor deze ook, ben ik gevraagd zo van: wil je dat doen? En toen heb ik gezegd van: nou, lijkt me leuk.’ – Respondent 21 (M, universiteit)

Een mogelijke verklaring voor dit verschil is dat bij het vrijkomen van een functie op hoog niveau minder snel gedacht wordt aan een vrouw dan aan een man. Dit kan liggen aan het feit dat bij het opstellen van de vacature meer wordt uitgegaan van eigenschappen die veelal meer aan mannen worden toegedicht of dat voor een dergelijke functie minder vlug wordt gedacht dat een vrouw interesse heeft. Deze manier van denken kan gevolgen hebben voor de kansen die vrouwen hebben en krijgen tijdens hun loopbaan. Met het vergelijken van paren die overeenkomen in sector en generatie, komt een beeld naar voren dat het voor vrouwen nog altijd minder vanzelfsprekend is om een topfunctie te bekleden dan voor mannen. Vrouwen die een topfunctie hebben bereikt benadrukken meer dan mannen hoe hard zij ervoor hebben moeten werken, welke implicaties hun loopbaan had voor het thuisfront en hoe zij werk en privé combineren. Het is dan ook evident dat vrouwen meer hobbels ervaren in het bereiken van een topfunctie en bewuster nadenken over hun loopbaan. Wanneer vrouwen ervoor kiezen om fulltime te blijven werken en op termijn een hogere functie ambiëren, is het voor hen noodzakelijk om deze ambitie expliciet te formuleren. Verder hebben vrouwen in veel gevallen een partner die ook fulltime werkt, wat een barrière kan vormen op het gebied van de combinatie tussen werk en privé. Tenslotte wordt een beeld geschetst dat mannen nog altijd sneller worden gevraagd voor een topfunctie dan vrouwen.

Hoofdstuk 5 – Conclusie

In hoofdstuk één is de hoofdvraag geformuleerd van dit onderzoek: *‘Welke factoren hebben bijgedragen aan het loopbaansucces van mannelijke en vrouwelijke werknemers met een topfunctie binnen de publieke sector?’*. Deze centrale vraag is opgedeeld in drie deelvragen:

- 1) *‘Welke factoren zijn tijdens de loopbaan van belang geweest bij het bereiken van een topfunctie binnen de publieke sector?’*
- 2) *‘Zijn er factoren die specifiek voor vrouwelijke werknemers van belang zijn geweest bij het bereiken van een topfunctie binnen de publieke sector?’*
- 3) *‘Op welke wijze kan de doorstroom van vrouwen richting een topfunctie binnen de publieke sector worden bevorderd?’*

In paragraaf 5.1 worden de eerste twee deelvragen beantwoord die betrekking hebben op de theorie. Vervolgens wordt ingegaan op deze bevindingen en komen in paragraaf 5.2 de theoretische implicaties en wordt onderzoeksvraag 3 beantwoord. Het hoofdstuk wordt in paragraaf 5.4 afgesloten met de discussie.

5.1 Terugblik

In hoofdstuk vier zijn de bevindingen op basis van de interviews met de respondenten beschreven. Allereerst is gekeken naar algemene aspecten die van invloed kunnen zijn op de loopbaan. De loopbanen van de respondenten vertonen globaal een paar overeenkomsten. Zo verlopen vrijwel alle loopbanen emergent, maar volgens een vrij klassiek pad waarbij vaak een stap vooruit wordt gedaan. Wel is te zien dat de loopbaan, behalve in de wetenschap, regelmatig ook aspecten van de ‘boundaryless’ loopbaan vertoont. Een belangrijke gemeenschappelijkheid is de nadruk op plezier in het werk willen hebben, ofwel ‘protean career’. Een andere overeenkomst is dat iedere respondent benadrukt dat fulltime werken essentieel is om een topfunctie te kunnen bereiken vanwege zowel de hoeveelheid werk als de competitie met anderen. Geen van de respondenten heeft dan ook een langdurige onderbreking van de loopbaan gehad. Wanneer het aankomt op cruciale stappen tijdens de loopbaan wordt slechts in enkele gevallen een specifieke stap genoemd. Meer ontstaat het beeld dat het loopbaansucces bestaat uit losse stappen van cumulatieve ervaring die samen het fundament vormen voor de loopbaan. Tenslotte wordt door vrijwel alle respondenten, opnieuw op de wetenschap na, genoemd dat het uitoefenen van verschillende typen functies bij dito organisaties of onderdelen daarvan door middel van switchen van meerwaarde is.

Op het gebied van algemene succesfactoren zijn op het individuele niveau een aantal punten naar voren gekomen: karaktereigenschappen (met name kansen pakken, durven en aimabel zijn), het belang van ambitie, een stabiele en prettige thuissituatie waarbij goede afspraken zijn gemaakt op het gebied van werk en privé, een hoog opleidingsniveau (in vrijwel alle gevallen academisch diploma), het volgen van leiderschaps cursussen en sociaal kapitaal in de vorm van goed kunnen netwerken. Als additionele factoren op het theoretisch kader komen een brede basis, erkenning, politiek actief zijn en toeval naar voren. Op organisatieniveau komen met name het stimulerende effect van aanmoediging en het hebben van een mentor naar voren. Maatschappelijke factoren worden vrijwel niet genoemd, maar impliciet worden vormen van toenemende flexibiliteit wel genoemd. Het feit dat met name individuele factoren worden genoemd als ‘drivers’ van de loopbaan, kan erop wijzen dat de respondenten vooral uitgaan van eigen verantwoordelijkheid voor het vormgeven van de loopbaan en voor het proactief zoeken naar mogelijkheden op het gebied van bijvoorbeeld hulp op zowel werk- als privévlak.

Na de algemene analyse is gekeken of er factoren zijn die door vrouwelijke respondenten vaker worden genoemd of dat een bepaalde factor meer gewicht heeft voor vrouwen in het kunnen bereiken van een topfunctie. Hieruit komt met name naar voren dat vrouwen vaak voorzichtiger zijn wanneer het gaat om het uitspreken van hun ambities en het een succesfactor is wanneer zij dit voorzichtig zijn achter zich kunnen laten. Een ander punt dat geldt voor vrouwen meer speelt is het vasthouden van ambitie en dit ook tonen. Tenslotte leggen vrouwelijke respondenten meer dan mannen nadruk op het belang van een thuissituatie die het mogelijk maakt om een loopbaan richting een topfunctie te hebben. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het voor vrouwen minder vanzelfsprekend is om fulltime te werken en een dergelijke loopbaan te hebben. De rol van het maken van keuzes omtrent loopbaan komt op organisatieniveau ook enkel bij vrouwen voor. Zo wordt door enkele vrouwelijke respondenten geopperd dat een mentor kan bijdragen in het (blijven) stimuleren van het ambitieniveau en het combineren van werk en privé. Tenslotte komt op maatschappelijk niveau naar voren dat het voor vrouwen van groot belang is dat de nog deels aanwezige moederschapsideologie verdwijnt en vrouwen zonder belemmeringen op het gebied van andere normen die specifiek voor hen gelden hun ambities kunnen najagen.

In de laatste paragraaf van de analyse is gekeken naar de op voorhand geselecteerde paren. Uit de interviews komen, ondanks doorvragen, wanneer het gaat om succesfactoren weinig verschillen naar voren tussen mannen en vrouwen. Een verschil dat wel naar voren komt is dat vrouwen explicieter hun ambitie uiten dan mannelijke respondenten. Ook geven

vrouwelijke respondenten, meer dan mannelijke respondenten, aan dat zij hard hebben moeten werken voor hun loopbaansucces en dingen moesten laten om een topfunctie te bereiken. Mannen daarentegen noemen minder vaak dat zij dingen hebben moeten laten voor het succesvolle verloop van hun loopbaan en lijken minder bezig te zijn geweest met het verloop van hun loopbaan dan de geïnterviewde vrouwen. Dit werpt het beeld op dat vrouwen bewuster bezig moeten zijn met hun loopbaan en het combineren van werk en privé of dit in ieder geval zo ervaren.

De inzichten die naar voren komen uit de analyse schetsen een beeld dat er verschillende succesfactoren zijn op drie niveaus: individueel, organisatie en maatschappij. Hierbij komt uit de interviews naar voren dat met name individuele factoren in de optiek van de respondenten een belangrijke rol spelen. Dit kan te maken hebben met de noodzaak voor vrouwen om zelf de loopbaan vorm te geven omdat het voor hen minder vanzelfsprekend is om een topfunctie te ambiëren of dat zij hun reeds behaalde loopbaansucces vooral aan hun eigen kwaliteiten toeschrijven en minder aan externe factoren. Wanneer gekeken wordt naar vrouwen en topfuncties komt vooral een beeld naar voren dat dit, hoewel meer dan voorheen, toch niet vaak in de lijn der verwachting ligt en dat vrouwen die een dergelijke functie hebben verworven zonder uitzondering noemen hoe belangrijk doorstroom van vrouwen naar de top is. Wat opvalt tijdens de interviews is dat de succesfactoren niet gender-afhankelijk lijken te zijn, maar dat tijdens de interviews met vrouwen meer barrières naar voren komen en dat in de gesprekken met mannelijke respondenten zij ook reppen over obstakels die vrouwen (kunnen) ervaren tijdens de loopbaan. Een belangrijke conclusie lijkt dan ook te zijn dat er een haast generieke succesnorm geldt waarin voor mogelijke vrouwspecifieke succesnormen geen plaats is en dat barrières op het gebied van loopbaan vooral vrouwen lijken te treffen. Wanneer het gaat om deze barrières hebben de respondenten, zowel mannen als vrouwen, de neiging om wanneer het gaat over vrouwen en het verloop van hun loopbaan generaliserend te spreken over vrouwen in plaats van op de groep vrouwen die op het gebied van opleidingsniveau en ervaring in aanmerking komt voor een topfunctie. Hierdoor ontstaat een vertekend beeld van de opties en voorkeuren van vrouwen ten opzichte van het bekleden van topfuncties.

5.2 Theoretische implicaties

De uitkomsten van de interviews met de respondenten vertonen deels overeenkomsten met de opgenomen literatuur in het theoretisch kader, maar geven ook nieuwe inzichten.

Wanneer het gaat om het verloop van de loopbaan valt op dat de loopbanen van de respondenten veelal niet in één van de hokjes uit de literatuur is te plaatsen. De literatuur omschrijft de volgende vier typen loopbanen: klassiek (O'Neil et al., 2008), 'boundaryless' (White et al., 1992), 'protean' (Valcour & Ladge, 2008) en de 'kaleidoscope career' (Mainiero & Sullivan, 2005). Uit de interviews komt een beeld naar voren dat veel succesvolle loopbanen niet strikt volgens één van deze vier typen verlopen, maar dat het een combinatie is van verschillende typen. De klassieke loopbaan, met name in de wetenschap waar een gebaand pad gevolgd dient te worden, vormt hierop een uitzondering. De overige drie typen hangen veelal met elkaar samen: wisselen van werkgever of plek, belang hechten aan waarden die terugkomen in het werk en zich breed oriënteren binnen de publieke sector. Kortom: de loopbanen vertonen zowel klassieke kenmerken als de noodzaak van fulltime werken als moderne kenmerken zoals switchen tussen werkgevers.

In het theoretisch kader zijn succesfactoren opgenomen op individueel niveau, organisatieniveau en op maatschappelijk niveau. Bij de algemene succesfactoren worden met name factoren op individueel niveau gevonden. Op individueel niveau komt vooral het belang van ambitieniveau naar voren. Hiermee wordt niet bedoeld dat vrouwen in het algemeen te weinig ambitieniveau hebben, maar dat velen op basis van preferentie ook keuzes maken ten gunste van hun privéleven en zij niet al hun ambitie inzetten voor hun loopbaan. Dit komt overeen met het beeld dat door de respondenten wordt geschetst, waarbij in het bijzonder wordt genoemd dat vrouwen vooral na het krijgen van kinderen niet fulltime willen werken. Wat betreft de rol van de partner valt op dat bij de mannelijke respondenten de vrouw vaak minder dan fulltime werkt en bij de vrouwelijke respondenten werkt de man veelal fulltime. Volgens onderzoek heeft een fulltime carrière van de partner negatieve gevolgen voor de keuzes die vrouwen maken op het gebied van loopbaan, maar dit komt niet terug bij de vrouwelijke respondenten uit dit onderzoek (White et al., 1992). Zij hebben, ondanks de fulltime baan van hun partner, gekozen voor een loopbaan waarin fulltime is gewerkt en dit heeft geresulteerd in een topfunctie. Wel dient daarbij opgemerkt te worden dat in het onderzoek enkel vrouwen met een topfunctie zijn geïnterviewd en zij wellicht niet representatief zijn voor vrouwen in het algemeen en dat om die reden atypische keuzes zijn gemaakt. Naast de succesfactoren uit het theoretisch kader, hebben de interviews ook additionele succesfactoren opgeleverd: het belang van een brede basis, de toegevoegde

waarde van politiek actief zijn, de stimulerende werking van erkenning en de rol van toeval. Deze drie succesfactoren kwamen niet voor in de bestaande literatuur en vormen dus een toevoeging in welke factoren leiden tot loopbaansucces.

Op organisatieniveau komt, in lijn met de literatuur, naar voren dat aanmoediging vanuit de organisatie een positieve invloed kan hebben (Dreher & Ash, 1990). Wel is gebleken dat de respondenten, zoals eerder genoemd, vooral uitgaan van hun eigen verantwoordelijkheid en zij hun eigen ambitieniveau noemen als belangrijkste drijvende kracht van hun loopbaan. Ook blijkt dat een mentor een bijdrage kan leveren, deze is lang niet aan alle respondenten aangeboden en/of zij hebben er niet zelf naar gezocht. Het beeld van het glazen plafond voor vrouwen wordt door geen enkele respondent benoemd of bevestigd, eerder dat organisaties hard op zoek zijn naar vrouwen voor topfuncties (Davies, 1998). Genderdiscriminatie, ten nadele van vrouwen, lijkt dan ook geen rol of slechts een marginale rol te spelen. Uitsluiting van vrouwen van informele netwerken lijkt, in ieder geval in de publieke sector, niet aan de orde (Senior, 2003). Zoals genoemd is gebleken dat, in lijn met onderzoek, eigenschappen die gevraagd worden voor een topfunctie nog altijd eerder worden toegedicht aan mannen wat natuurlijk nadelig is voor vrouwen (Eagly, 2009). Wat betreft succesfactoren op maatschappelijk niveau komt de moederschapsideologie zoals in de literatuur weergegeven aan de orde, waarbij door zowel mannelijke als vrouwelijke respondenten wordt aangegeven dat vrouwen vaker kiezen voor het terugschroeven van de loopbaan wanneer kinderen worden geboren. Dit sluit aan bij het beeld van mindere vanzelfsprekendheid van een bloeiende carrière van de vrouw dat naar voren komt in wetenschappelijk onderzoek (Van Engen, Dijkers, Vinkenburg & De Rooy, 2009). Hierbij vormen de geïnterviewde vrouwen een uitzondering, maar ook zij noemen dat dit fenomeen veel voorkomt bij mensen om hen heen.

Succesfactoren die specifiek voor vrouwen gelden blijken ondanks doorvragen tijdens de interviews lastig vindbaar. Factoren die meer door vrouwen worden genoemd en daardoor genderspecifiek lijken te zijn, blijken vaak neer te komen op een potentiële barrière. Dit komt met name naar voren wanneer het gaat om het combineren van de loopbaan en het privéleven en in hoeverre het vanzelfsprekend voor vrouwen is om een topfunctie te ambiëren. Deze afweging komt overeen met het onderzoek van Hakim (2000), waarbij in de preferentietheorie wordt beredeneerd dat slechts een gering aantal vrouwen het vereiste ambitieniveau zou hebben om een topfunctie te krijgen. Hoewel deze theorie uitgaat van maatschappelijke factoren en in de resultaten van dit onderzoek vooral individuele factoren naar voren komen valt te constateren dat die individuele factoren in zekere zin een reproductie zijn van de

maatschappelijke normen die naar voren komen in het werk van Hakim (2000) wanneer het gaat om de verhouding tussen loopbaan en privé. Zo hebben respondenten de neiging om generaliserend te spreken over vrouwen en hun loopbaan en dit te koppelen aan (een gebrek aan) ambitieniveau. Het is daarbij belangrijk op te merken dat respondenten dit veelal koppelen aan het absolute ambitieniveau ten aanzien van een topfunctie en de voorwaarde om al het ambitieniveau te steken in de loopbaan, terwijl het voor vrouwen wellicht meer een kwestie van preferentie is ten opzichte van de verhouding tussen werk en privé. Een dergelijke opvatting geeft een generieke norm weer over wat succes inhoudt en wat ervoor nodig is om een topfunctie te bereiken.

Samenvattend komen veel succesfactoren uit het theoretisch kader terug in de interviews. In lijn met de literatuur ligt de focus van de respondenten vooral op individuele factoren, waarbij de verantwoordelijkheid vanwege de nog altijd aanwezige moederschapsideologie voor de carrière bij het individu wordt neergelegd. Organisaties kunnen, door bijvoorbeeld aanmoediging en het aanbieden van een mentor, wel bijdragen aan het scheppen van de juiste omstandigheden voor vrouwen om werk en privé te combineren. Op individueel niveau zijn zoals genoemd in dit onderzoek een aantal nieuwe succesfactoren aan bod gekomen die een positieve invloed hebben gehad op de loopbaan. Bovendien komt het ervaren beeld overeen met wat reeds in het theoretisch kader wordt genoemd: dat vrouwen meer dan mannen barrières ervaren bij het combineren van (toewerken naar) een topfunctie en de thuissituatie. Vrouwen ervaren deze combinatie bovendien als minder vanzelfsprekend en noemen dan ook vaker dan mannen het belang van bijvoorbeeld externe hulp voor het thuisfront terwijl dit voor mannen meer een vanzelfsprekendheid lijkt te zijn. Tenslotte komt, hoewel dit niet uit de literatuur blijkt, een beeld naar voren van de mogelijkheid dat vrouwen met een topfunctie geen zicht (meer) hebben op succesfactoren die specifiek gelden voor vrouwen of dat zij er bewust voor kiezen om deze factoren niet aan te stippen. Deze mogelijk geldende normen kunnen van invloed zijn op het palet van succesfactoren dat is genoemd en vormen daarmee een lacune in de literatuur. Het is namelijk mogelijk dat de succesfactoren uit de huidige literatuur niet volledig zijn of gekleurd door de generieke succesnorm. De algemene conclusie die getrokken kan worden is dan ook dat er een generieke succesnorm lijkt te gelden voor mannen en vrouwen en dat de daarbij behorende succesfactoren om die reden grotendeels overeenkomen. Het kleine verschil dat wordt gevonden lijkt te zitten in barrières die vrouwen, meer dan mannen, kunnen ervaren tijdens de loopbaan richting een topfunctie.

5.3 Methodologische implicaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Hoewel in dit onderzoek getracht is op zo goed mogelijke wijze onderzoek te doen naar topfuncties in de publieke sector, moeten in ieder onderzoek concessies worden gedaan. In deze paragraaf wordt achtereenvolgens ingegaan op de methodologie, de bevindingen en mogelijkheden voor nader onderzoek.

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve studie met semigestructureerde interviews. In de selectie van het benaderen van de respondenten bleek dat het maken van een afspraak lastig was. Mensen met een topfunctie hebben een volle agenda en het bleek af en toe lastig om de afspraak in te plannen of te laten doorgaan. Het doel van dit onderzoek was echter niet het vinden van een steekproef die resultaten op zou leveren die te generaliseren zijn, maar het vinden van factoren die specifiek gelden voor vrouwen met een topfunctie in de publieke sector. Het is dan ook lastig om de bevindingen uit dit onderzoek op basis van eenentwintig interviews te generaliseren. Ook is het belangrijk om op te merken dat de resultaten wellicht niet geheel representatief zijn omdat de deelnemende respondenten openstonden voor het interview en dit een eenzijdig beeld kan geven ten opzichte van alle benaderde potentiële respondenten die niet hebben deelgenomen. Hiertegenover staat wel dat in dit onderzoek onderscheid is gemaakt tussen mannen en vrouwen, waarbij de paren gevormd zijn op basis van functie en leeftijd en gespreid over verschillende sectoren binnen de publieke sector en daardoor steeds verder is ingezoomd op verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten. De methode van semigestructureerde interviews heeft goed gewerkt. Het vooraf opstellen van vragen gaf leidraad aan het gesprek, maar er was voldoende ruimte voor inbreng van de respondent of dieper kunnen ingaan op een specifiek onderdeel. Ook gaf de vorm van het semigestructureerde interview veel ruimte voor nuance, overpeinzingen en voorbeelden. Dit heeft zonder meer bijgedragen aan het verkrijgen van rijke data. Wel dient hierbij opgemerkt te worden dat respondenten hierdoor ook de ruimte hadden om wellicht een beeld van zichzelf te schetsen dat ze graag wilden schetsen. Een mogelijk resultaat hiervan is de nadruk op individuele factoren ten opzichte van factoren op organisatieniveau en maatschappij breed niveau en dat respondenten hun loopbaansucces aan eigen verdiensten toeschrijven.

Het samenstellen van paren is een punt van aandacht geweest tijdens het onderzoek. Hoewel het in vrijwel alle gevallen tot een goede 'match' heeft geleid, bleek het door uitval van enkele respondenten wegens andere verplichtingen lastig om een paar in stand te houden. In twee gevallen heeft dit dan ook geleid tot een afwijkend paar: in het eerste geval is er ondanks een vergelijkbare functie sprake van een leeftijdsverschil en in het tweede geval

worden de data van één vrouwelijke respondent vergeleken met data van twee mannelijke respondenten.

Hoewel dit onderzoek een bijdrage heeft kunnen leveren aan het inzichtelijk maken welke succesfactoren ten grondslag liggen van het verticale verloop van de carrière, levert onderzoek zonder uitzondering ruimte voor nieuw onderzoek. Een eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is om bij om bij nieuw vergelijkend onderzoek tussen mannen en vrouwen op het gebied van succesfactoren te kiezen voor een grotere steekproef. Dit is van waarde om te achterhalen of het geringe aantal factoren die specifiek voor vrouwen lijken te gelden ook terugkomen bij een grotere groep respondenten. Het geringe aantal genderspecifieke succesfactoren kan mogelijk verklaard worden door de generieke succesnorm die lijkt te gelden waardoor vrouwen zich niet bewust zijn van vrouwspecifieke succesfactoren of dat zij deze factoren bewust niet noemen om aan de norm te voldoen. Een tweede aanbeveling is, vanwege het slechts gering terugkomen van vrouwspecifieke succesfactoren, om nader onderzoek te doen naar karaktereigenschappen die in het algemeen meer aan vrouwen worden toegedicht. Hoewel zulke eigenschappen niet naar voren komen als succesfactor in dit onderzoek, kan het zijn dat deze wel een rol spelen in de loopbaan van vrouwen. Spelen zulke vaak toegedichte eigenschappen een rol? Worden ze erkend of onderschat? Een derde aanbeveling is dan om in vervolgonderzoek in te zoomen op de invloed van normen op het gebied van loopbaansucces. Op die manier kan ook achterhaald worden in hoeverre de genoemde mogelijkheden als internalisering van een succesnorm die uitgaan van waarden die vaker aan mannen worden toegedicht of het geven van sociaalwenselijke antwoorden een rol spelen. Hoewel culturele normen lastig te vangen zijn, kan vervolgonderzoek ertoe bijdragen om te bepalen in hoeverre de in dit onderzoek gevonden generieke succesnorm daadwerkelijk een rol speelt. Door onderzoek te doen naar deze vragen ontstaat een completer beeld van welke succesfactoren van invloed zijn op loopbaansucces van zowel mannen als vrouwen, in hoeverre de gevonden generieke succesnorm daadwerkelijk invloed heeft op het geringe aantal vrouwen aan de top en of dat te wijten valt aan een generieke succesnorm die vrouwen impliciet benadeelt.

5.4 Praktische implicaties

In deze paragraaf wordt zoals aangegeven ingegaan op de derde deelvraag: *‘Op welke wijze kan de doorstroom van vrouwen richting een topfunctie binnen de publieke sector worden bevorderd?’*.

In de vorige paragraaf is gesteld dat er een generieke succesnorm geldt om een topfunctie te kunnen bereiken in de publieke sector en het lastig blijkt te zijn om succesfactoren te noemen die specifiek gelden voor vrouwen. Het is daarbij belangrijk dat het gaat om relatief ambitieniveau ten aanzien van werk, niet om absoluut ambitieniveau dat op basis van preferenties verdeeld kan worden over verschillende aspecten van iemands leven. Hoewel respondenten moeite hebben met het benoemen van succesfactoren die specifiek gelden voor vrouwen, worden de volgende factoren genoemd: het vasthouden aan het ambitieniveau om fulltime te blijven werken, verder goede afspraken met het thuisfront maken zodat de focus voldoende kan liggen op de carrière zonder dat de werkprivébalans wordt verstoord en eveneens het belang van een mentor. Organisaties kunnen stimuleren en aanmoedigen dat het ambitieniveau van vrouwen wordt opgepakt en niet (deels) verdwijnt. Bij een zwangerschap bijvoorbeeld kunnen zij in gesprek gaan om de wensen en mogelijkheden te bespreken om werk en privé te combineren. De theoretische implicaties verdienen een vertaling naar de praktijk.

Praktische zaken die kunnen bijdragen aan het bevorderen van vrouwen richting een topfunctie zijn: meer mogelijkheden voor thuis en flexibel werken, plus bijvoorbeeld het standaard aanbieden van een mentor. Zulke maatregelen kunnen ervoor zorgen dat het voor vrouwen makkelijker is om werk en privé te combineren en op die manier toe te kunnen werken naar een topfunctie zonder het thuisfront uit het oog te verliezen. Het aanbieden van een (tijdelijke) mentor kan daarin van waarde zijn om vrouwen te adviseren en te begeleiden. Deze twee in het verlengde van elkaar liggende maatregelen kunnen bijdragen aan het beeld dat naar voren komt uit de interviews dat vrouwen zich vooral beroepen op individuele succesfactoren. Ook is het, hoewel alle respondenten fulltime hebben gewerkt, raadzaam om op maatschappelijk niveau de discussie te voeren in hoeverre een vijfdaagse werkweek noodzakelijk is voor het kunnen bekleden van een topfunctie of de functies die daaraan voorafgaan. De functies die voorafgaan aan een topfunctie zijn relevant omdat dit vaak een periode is waarin gezinnen worden gesticht en het thuisfront veel aandacht vraagt.

Ondanks de verwachte positieve effecten van bovenstaande praktische zaken is het, gezien het geringe aantal gevonden vrouwspecifieke succesfactoren die vrijwel allemaal ingingen op het mogelijk maken van de loopbaan en niet op kwaliteiten die vrouwspecifiek

zijn, wenselijk om meer aandacht te besteden aan normen die gekoppeld zijn aan succes en wat dat betekent voor vrouwen en hun doorgroei richting topfuncties. De generieke succesnorm die naar voren komt is lastig te vertalen naar concreet beleid dat vrouwen helpt in hun loopbaan omdat normen niet in wetten of regels zijn te ondervangen. Nader onderzoek, zoals gesteld in de aanbevelingen voor vervolgonderzoek, over geldende normen kan bijdragen aan een verschuiving in de norm van wat noodzakelijk is om een topfunctie te kunnen bereiken en waarbij de genoemde praktische implicaties kunnen fungeren als impuls. De positieve invalshoek met de focus op succesfactoren in plaats van barrières wanneer het gaat op vrouwen en loopbaansucces is hier hopelijk een eerste aanzet voor geweest.

Literatuurlijst

- 't Hart, H., Boeije, H., & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden* (7e ed.). Den Haag: Boomonderwijs.
- Aan de Brugh, M. (2016, 12 december). Groei aantal vrouwelijke hoogleraren blijft achter. Geraadpleegd van: <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/12/12/groei-aantal-vrouwelijke-hoogleraren-blijft-achter-5765188-a1536267>
- Alkadry, M. G., & Tower, L. E. (2014). *Women and public service: Barriers, challenges and opportunities*. New York: Armonk.
- Allen, T. D., Ebby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Arthur, L., Beecher, B., Dockett, S., & Farmer, S. (2005). *Programming and Planning in Early Childhood Settings* (3e ed.). -: Southbank, Victoria: Thomson.
- Arthur, M., Khapova, S., & Wilderom, C. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press.
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* (2e ed.): Stenfert Kroese.
- Becker, G. S. (1975). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3e ed.). New York: National Bureau of Economic Research.
- Blickle, G., Witzki, A., & Schneider, P. B. (2009). Self-initiated mentoring and career success: A predictive field study.. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 94-101.
- Bonet, R., Cappelli, P., & Hamori, M. (2013). Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 339-390.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge.
- Boxall, P., & Purcell, P. (2008). *Strategy and human resource management* (2e ed.). London: Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (3e ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bulckens, R., Mortelmans, D., Casman, M. T., & Simaÿs, C. (2007). *Families in beweging, een gezinsbeleid op maat?*. Brussel: Pire.

- Caceres-Rodriguez, R. (2013). The glass ceiling revisited: Moving beyond discrimination in the study of gender in public organizations. *Administration & Society*, 45(6), 674-709.
- Cappelli, P., Hamori, M., & Bonet, R. (2014). Who's got those top jobs? *Harvard Business Review*, 75-79.
- Catalyst. (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Davey, L M., Bobocel, D. R., Son Hing, L. S., & Zanna, M. P. (1998). *The Belief in Merit Scale: An individual difference measure for social policy research*. Manuscript submitted for publication.
- Davies, S. A. (1998). Women Above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success. *Gender and Society*, 13(3), 339-355.
- De Bos, A., & Lückcrath-Rovers, M. (2008). *Nationaal Commissarissen Onderzoek*. Geraadpleegd van www.google.nl
- De Visser, S., Van Ommeren, M., Kerchaert, A., Coenen, L., Engelen, M., Benschop, Y., Leenders, J. (2009). *Ambitie kent geen tijd: onderzoek naar de relaties tussen ambities, deeltijdwerk en gender* (Den Haag: Taskforce DeeltijdPlus).
- Dohmen, A. (2016, 18 mei). Geraadpleegd van: <https://fd.nl/ondernemen/1152077/aantal-vrouwen-in-topfunctie-overheid-meer-dan-30>.
- Dover, T. L., Major, B., & Kaiser, C. R. (2016). Members of high-status groups are threatened by pro-diversity organizational messages. *Journal of Experimental Social Psychology*, 62, 58-67.
- Draulans, V. (2001). Glazen Plafond: Realiteit of Mythe? Een genderanalyse van leidinggeven. *Ethische Perspectieven*, 11(4), 225-246.
- Dreher, G. P., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 539-546.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. The developmental social psychology of gender. *The developmental social psychology of gender*, 123-174.

- Fischer, A. H., Mosquera, P. M. R., & Rojahn, K. (2000). *Masculiniteit met een feminien gezicht: onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties*.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.
- Giddens, A. (2007). *Europe in the Global Age*. London: London: Polity Press.
- Glick, P. (1991). Trait-based and sex-based discrimination in occupational prestige, occupational salary, and hiring. *Sex Roles*, 25(5-6), 351-378.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). Three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.
- Hakim, C. (2000). *Work-life Style Choices in the 21st Century: Preference Theory*. London: Oxford: University Press.
- Hall, D. T. (1990). Promoting work/family balance: An organization-change approach. *Organizational Dynamics*, 18(3), 5-18.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: a quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Henderikse, W., Van Doorne-Huiskes, A., & Van der Valk, S. (2004). *Sleutels tot succes: hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen* (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid).
- Human, L. (2005). *Diversity Management for business success*. Pretoria: Van Schaik Publishers.
- Kan, M. Y. (2007). Work Orientation and Wives' Employment Careers: An Evaluation of Hakim's Preference Theory. *Work and Occupations*, 34, 430-462.
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, 24(6), 673-692.
- Kirchmeyer, C. (2006). The different effects of family on objective career success across gender: A test of alternative explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 323-346.
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1982). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, 60(6), 156-167.

- Lehman, H. C. (1954). Men's Creative Production Rate at Different Ages and in Different Countries. *The Scientific Monthly*, 78(5), 321-326.
- Lückerath-Rovers, M. (2008). *De Nederlandse 'Female Board Index'* (Rotterdam: Erasmus Instituut Toezicht & Compliance).
- Lückerath-Rovers, M. (2010a). Women on board and firm performance. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Lückerath-Rovers, M. (2010b). The Dutch 'Female Board Index' 2010. Rotterdam: Erasmus Instituut Toezicht & Compliance.
- Lückerath-Rovers, M. (2015). *The Dutch Female Board Index 2015*. Tilburg University.
- McKinsey. (2010). *Women Matter 2010. Women at the top of the corporations: Making it happen* (McKinsey&Company).
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010). *Trendnota Arbeidszaken Overheid*.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Boston: AddisonWesley.
- Naff, K. C. (1994). Through the glass ceiling: Prospects for the advancement of women in the federal civil service. *Public Administration Review*, 54(6), 507-514.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career succes: A meta - analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Pegtel, A. (2016) Geraadpleegd van:
<https://www.historischnieuwsblad.nl/nl/artikel/45181/handelingsonbekwaamheid-van-vrouwen.html>.
- Pinker, S. (2008). *The Sexual Paradox: Troubled Boys, Gifted Girls and the Real Difference between the Sexes*. London: Atlantic Books.
- Portegijs, W., M. Cloïn, I.L. Ooms en E. Eggink (2006) *Hoe het werkt met kinderen. Moeders over kinderopvang en werk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP-publicatie 2006/5)
- Rainey, H.G. (2003). *What makes public organizations distinctive. Understanding and managing public organizations*. (pp. 55-78). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rainwater, L., Rein, M., & Schwartz, J. (1986). *Income Packaging in the Welfare State: Comparitive Study of Family Income*. Oxford: Clarendon Press.
- Roberts, S. C., Little, A. C., Gosling, L. M., Perrett, D. I., Carter, V., Jones, B. C., Petrie, M. (2005). MHC-heterozygosity and human facial attractiveness. *Evolution and Human Behavior*, 26, 213-226.

- Rosenbloom, D. H., & Featherstonhaugh, J. G. (1977). Passive and active representation in the federal service: A comparison of Blacks and Whites. *Social Science Quarterly*, 57(4), 873-882.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of social issues*, 57(4), 743-762.
- Schultheiss, D. (2001). To Mother or Matter: Can Women do Both? *Journal of career development*, 36, 25-48.
- Sels, L., & Theunissen, G. (2006). *Waarom vrouwen beter verdienen maar mannen meer krijgen – Een kritisch essay over de sekseloonkloof*. Leuven: Acco.
- Senior, L. (2003). *Women in the workplace, research bulletin* (Buckinghamshire: Independent Counselling and Advisory Services Limited (ICAS)).
- Singh, V., Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2002). Gender and impression management: Playing the promotion game. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 77-89.
- Sociaal Cultureel Planbureau. (2014). *Emancipatiemonitor*.
- Steijn, B. (2013). Arbeidstevredenheid, arbeidsmotivatie en HRM. In B. Steijn en S. Groeneveld (red.). *Strategische HRM in de publieke sector* (2e ed). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- Stellinga, M. (2009). *De mythe van het glazen plafond*. Amsterdam: Balans Uitgeverij.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007). The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues. *Career Development International*, 12(3), 238-263.
- Thomas, K.M., Mack, D.A. & Montagliani, A. (2004). The arguments against diversity: Are they valid? In M.S. Stockdale & F.J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 31-52). Malden, MA: Blackwell Publishing
- Tower, L. E., & Alkadry, M. G. (2008). The social costs of career success for women. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 144-165.
- Unzueta, M. M., Gutiérrez, A. S., & Ghavami, N. (2010). How believing in affirmative action quotas affects White women's self-image. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(1), 120-126.
- Valcour, M., & Ladge, J. J. (2008). Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 300-309.
- Van den Born, J., & Ours, J. (1992). Deeltijdarbeid in perspectief. *Economisch Statistische Berichten*, 11, 1139-1142.

- Van Engen, M. L., Dijkers, J. S. E., Vinkenburg, C. J., & De Rooy, E. P. (2009). Carrièresucces van vaders en moeders: de rol van moederschapsideologie, werk-thuis-cultuur en werk-thuis-arrangementen. *Gedrag & Organisatie*, 22(2), 146-171.
- Verbruggen, M., Van Emmerik, H., Van Gils, A., Meng, C., & De Grip, A. (2015). Does early-career underemployment impact future career success? A path dependency perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 101-110.
- Vinkenburg, C. J., & Weber, T. (2012). Managerial career patterns: A review of the empirical evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 592-607.
- Walstra, E. (2017, 6 september). Lokale acties voor meer vrouwen op topposities. Geraadpleegd van: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/lokale-acties-voor-meer-vrouwen-op-topposities.9570478.lynkx>.
- White, B., Cox, C., & Cooper, C. (1992). *Women's career development: A study of high flyers*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Yerkes, M. (2006). *What Women Want: Individual Preferences, Heterogeneous patterns?* (Proefschrift Universiteit van Amsterdam).

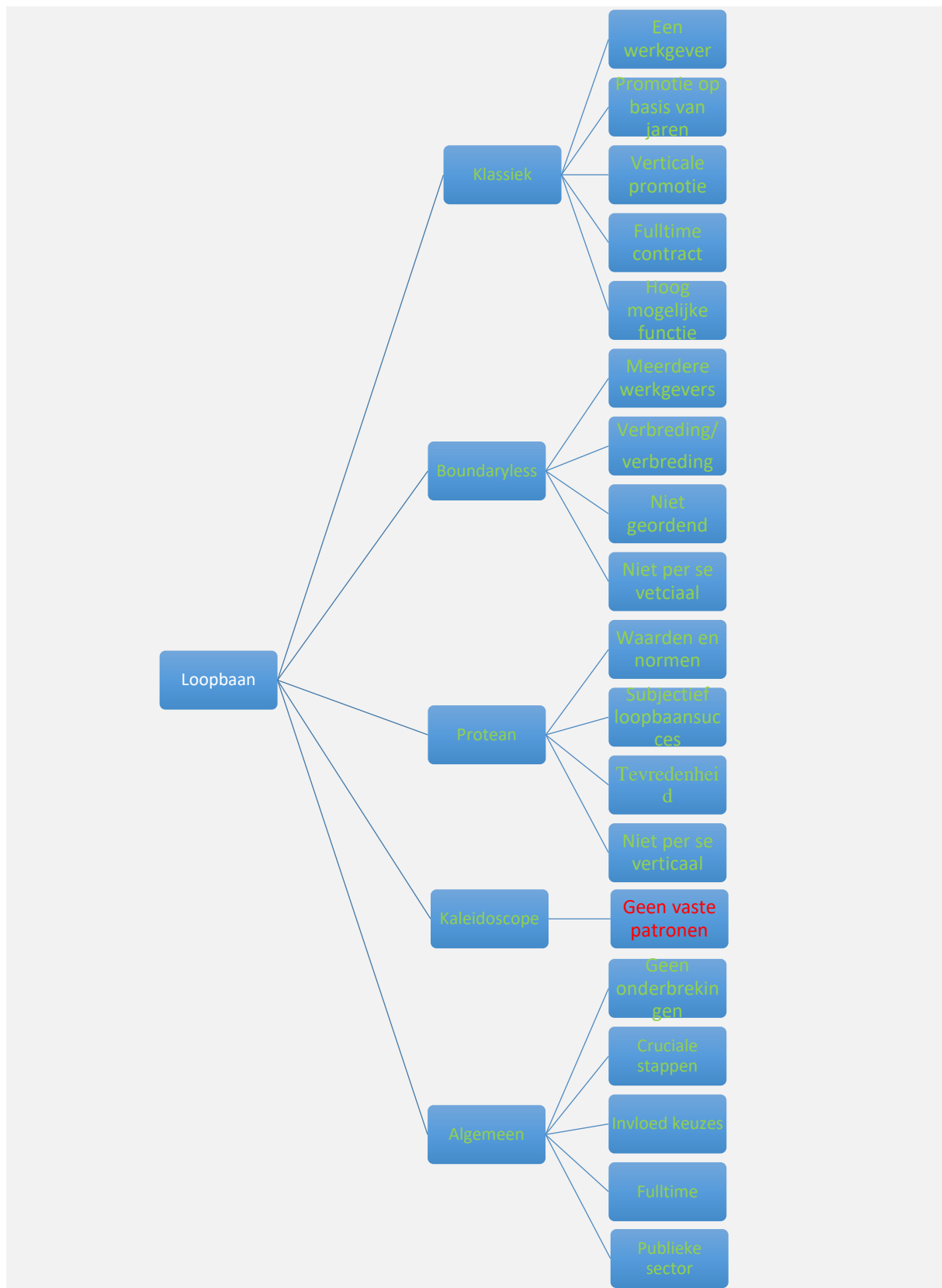
Bijlagen

Bijlage I: interviewhandleiding

Interviewvragen

- Welke studie heeft u gedaan?
- Kunt u vanaf het moment van afstuderen tot uw huidige baan beschrijven hoe uw loopbaan eruit heeft gezien?
- Zijn er onderbrekingen geweest tijdens uw loopbaan?
- Heeft u altijd fulltime gewerkt?
- Wat stappen, factoren, personen of keuzes zijn in uw optiek cruciaal geweest voor uw loopbaansucces? En waarom?
- Kunt u succesfactoren van uw loopbaan noemen?
- Bewust bezig geweest met het verloop van de loopbaan?
- Had u van tevoren gedacht dat u zo'n functie zou bekleden?
- Heeft netwerken een grote rol gespeeld in uw loopbaan?
- Zou u uzelf als ambitieus beschouwen? Zo ja, waar blijkt dat uit?
- Heeft u dat meegekregen van thuis?
- Kunt u iets vertellen over uw thuissituatie? Bent u getrouwd? Heeft u kinderen? Indien partner: type carrière?
- Hoe is de verdeling thuis van zorgtaken? Wordt of werd er zorg uitbesteed? Zijn er genoeg mogelijkheden/ regelingen voor bijvoorbeeld kinderopvang?
- Heeft u vanuit de organisatie(s) waar u werkt/heeft gewerkt aanmoediging ontvangen in de doorstroom naar hogere functies?
- Was er veel aandacht/ ruimte voor ontwikkeling?
- Heeft u een mentor gehad tijdens uw loopbaan?
- Heeft u iets gemerkt van genderdiscriminatie?
- Zijn er andere succesfactoren voor mannen dan voor vrouwen?
- Bent u voor een streefcijfer?
- Heeft u tips voor jonge ambitieuze mensen?
- Welke ambities heeft u zelf nog?

Bijlage II: codeboom afhankelijke variabele: de loopbaan



Bijlage III: codeboom onafhankelijke variabele: succesfactoren

In de tweede codeboom, van de afhankelijke variabele, is te zien welke succesfactoren uit het theoretisch kader van invloed zijn geweest op de loopbaan van de respondenten. Ook is te zien welke nieuwe succesfactoren gedurende het onderzoek naar voren zijn gekomen.

Legenda

Kleur	Betekenis
Groen	Van invloed
Rood	Niet van invloed
Oranje	Nieuwe succesfactor

Bijlage III: Respondenten

Respondent	Geslacht	Leeftijd	Functie	Gekoppeld aan
1	V	45	Hoogleraar	5
2	V	59	Gemeentesecretaris	4
3	V	63	Hoogleraar	11
4	M	63	Gemeentesecretaris	2
5	M	50	Hoogleraar	1
6	M	61	Gemeentesecretaris	7
7	V	63	Gemeentesecretaris	6
8	V	44	Directeur Rijk	15
9	V	48	Vice-rector magnificus	19
10	V	65	Secretaris-algemeen directeur	14
11	M	60	Hoogleraar	3
12	V	47	Wetenschappelijk directeur	13
13	M	52	Hoogleraar	12
14	M	45	Secretaris-directeur Waterschap	10
15	M		Directeur Rijk	8
16	M	51	Directeur-generaal	18
17	V	53	Directeur en plaatsvervangend directeur-generaal	20
18	V	56	Directeur-generaal	16

19	M	59	Voorzitter College van Bestuur	9
20	M	52	Directeur-generaal	20
21	M	66	Rector-magnificus	Gekoppeld aan 9 & 19