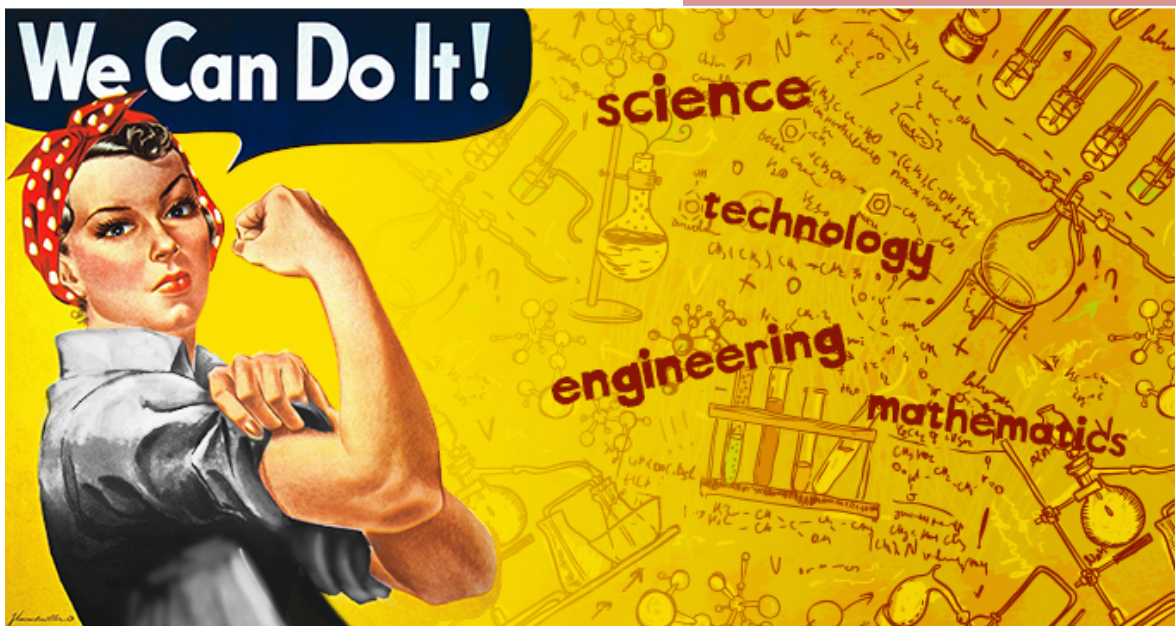


2014

# Diversiteit op de Universiteit

*Genderdiversiteit, organisatiecultuur en promotiekansen  
van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers op de EUR*



**Damien Broekharst**

Masterthesis Public Administration

Arbeid, Organisatie en Management

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Erasmus Universiteit Rotterdam

**Damien Séverin Etienne Broekharst**

343606

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Public Administration

Master Arbeid, Organisatie en Management

30 augustus 2013



Eerste lezer EUR: Dr. S.M. Groeneveld

Tweede lezer EUR: Dr. L. den Dulk

Eerste begeleider HR&F afdeling EUR: MSc. D. Boogaard

Tweede begeleider HR&F afdeling EUR: MSc. R. Brussen

# Voorwoord

---

Voor u ligt de masterscriptie 'Diversiteit op de universiteit'. Deze masterscriptie is het resultaat van een uitdagend en intensief leerproces dat dient als sluitstuk van de Master Arbeid, Organisatie en Management aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik heb het schrijven van deze masterscriptie als zeer enerverend ervaren. Een snelle en vlekkeloze start, een moeizame dataverzameling en een efficiënte afronding maken dit scriptieproces tot een emotionele reis die ik niet succesvol had kunnen volbrengen zonder de steun van een aantal mensen, die ik hartelijk wil danken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar Dr. Sandra Groeneveld, die mij heel goed heeft begeleid in het onderzoeksproces. Zij heeft mij niet alleen aan een stageplek geholpen, maar zij heeft ook de nodige hulp en ondersteuning geboden in de vorm van onder meer feedback, adviezen, ideeën, contacten en organisatorische begeleiding. Ik wens haar veel succes in haar nieuwe functie als hoogleraar.

Ik wil tevens de tweede lezer Dr. Laura den Dulk bedanken voor de scherpzinnige en kritische reflectie op deze scriptie. Onder haar begeleiding heb ik, tijdens het bachelorproject, kennis gemaakt met het onderzoek naar diversiteit en haar stimulerende commentaar van toen en nu heeft mij gemotiveerd om wederom een hardnekkig diversiteitsprobleem bij de horens te vatten in deze masterscriptie.

Ten slotte wil ik mijn stagebegeleidsters MSc. Daisy Boogaard en later MSc. Rachel Brussen hartelijk danken voor hun inspanningen en betrokkenheid bij het onderzoeksproces. Dankzij hun professionele begeleiding, vooruitziende blik en daadkrachtige optreden werd het succesvol afronden van dit onderzoek mogelijk gemaakt.

Ik wens u veel leesplezier!

Damien Broekharst

Maassluis, 30 augustus 2014

## Abstract

---

De wetenschappelijke sector is de laatste decennia sterk aan het veranderen op het gebied van personeel. Daar waar de klassieke wetenschap werd bedreven door voornamelijk blanke mannen van middelbare leeftijd is er inmiddels sprake van veel meer diversiteit. Ook vrouwen zijn toegetreden tot de wetenschappelijke arena. Bij de EUR blijkt echter dat het moeilijk is voor vrouwen om zich te handhaven in de top van de wetenschappelijk staf (Groeneveld et al., 2012). Andere wetenschappelijke literatuur suggereert dat vrouwen moeilijk hun draai kunnen vinden in de masculiene organisatieculturen van wetenschappelijke instituten en universiteiten.

Heeft de personeelssamenstelling van de EUR invloed op de gepercipieerde promotiekansen van zijn wetenschappers? En welke rol speelt organisatiecultuur in deze relatie? Dit zijn vragen die voortkomen uit de geconstateerde problematiek en vormen samen de centrale vraag van dit onderzoek. Daar waar eerder onderzoek zich focuste op harde prestatie verhogende maatregelen legt dit onderzoek zich toe op de meer zachte kenmerken van de werkomgeving. Dit onderzoek is opgezet als een vergelijkende case study, waarbij faculteiten RSM en ESL worden vergeleken.

Uit het onderzoek blijkt dat faculteit RSM, waar voornamelijk mannen werkzaam zijn, zich significant meer kenmerkt door de marktcultuur dan faculteit ESL, waar de verhouding tussen mannen en vrouwen relatief gelijk is. Daarnaast wordt er geen direct effect van genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen gevonden. Verder wordt duidelijk dat marktcultuur een negatieve en significante mediërende factor is tussen genderdiversiteit op een afdeling of faculteit en gepercipieerde promotiekansen van wetenschappelijk personeel. Dit mediërende effect is sterker voor vrouwen dan voor mannen.

# Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Abstract</b>	<b>3</b>
<b>Figuren en tabellen</b>	<b>7</b>
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b>	<b>10</b>
1.1 Aanleiding	10
1.2 Probleemstelling & toelichting	14
1.3 Onderzoeksopzet	15
1.4 Theoretische relevantie	16
1.5 Maatschappelijke relevantie	20
1.6 Leeswijzer	20
<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader</b>	<b>20</b>
2.1 Genderdiversiteit	20
2.1.1 Simpson's Reciprocal Index	21
2.1.2 Glass Ceiling Index	21
2.2 Gepercipieerde promotiekansen	22
2.2.1 Self-perceptions	22
2.2.2 Gepercipieerde promotiekansen en genderdiversiteit	22
2.2.3 Gepercipieerde promotiekansen en organisatiecultuur	23
2.3 Organisatiecultuur	24
2.3.1 Antropologische benadering	24
2.3.2 Managementbenadering	25
2.3.3 Organisatiecultuur als mediërende factor	29
2.4 Geslacht	30
2.4.1 Geslacht, gepercipieerde promotiekansen en genderdiversiteit	30
2.4.2 Geslacht, gepercipieerde promotiekansen en organisatiecultuur	31
2.5 Conceptueel model	31

2.6 Hypothesen	33
<b>Hoofdstuk 3: Methodologie</b>	<b>37</b>
3.1 Onderzoeksstrategie	37
3.2 Selectie	38
3.3 Methoden & technieken	39
3.3.1 Het kwantitatieve onderzoek	40
3.3.2 Operationalisatie kwantitatief onderzoek	42
3.3.3 Het kwalitatieve onderzoek	49
3.3.4 Operationalisatie kwalitatief onderzoek	50
3.4 Beschrijvende statistiek	53
3.5 Correlatiematrix	54
<b>Hoofdstuk 4: Positie van vrouwelijke wetenschappers bij de EUR</b>	<b>57</b>
4.1 Positie	57
4.2 Promotie	59
4.3 Deelconclusie	60
<b>Hoofdstuk 5: Vergelijking ESL en RSM</b>	<b>61</b>
5.1 Organisatiecultuur	61
5.2 Gepercipieerde promotiekansen	62
5.3 Deelconclusie	63
<b>Hoofdstuk 6: Effecten diversiteit en cultuur op promotiekansen</b>	<b>64</b>
6.1 Genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen	64
6.2 Genderdiversiteit en organisatiecultuur	67
6.2.1 Adhocratie/familiecultuur	67
6.2.2 Hiërarchische cultuur	69
6.2.3 Marktcultuur	70
6.3 Organisatiecultuur en gepercipieerde promotiekansen	71
6.4 Genderdiversiteit, promotiekansen en organisatiecultuur	74

6.4.1 Mediatie	74
6.4.2 Gemodereerde mediatie	75
6.5 Kwalitatieve analyse	79
6.5.1 RSM	79
6.5.2 ESL	81
6.5.3 Terugkoppeling	82
6.6 Deelconclusie	84
<b>Hoofdstuk 7: Conclusie en discussie</b>	<b>85</b>
7.1 Conclusie	85
7.2 Discussie	86
7.2.1 Non respons	86
7.2.2 Interview	87
7.2.3 Vragenlijst & OCAI	87
7.2.4 Ratio's	88
7.2.5 Software	88
7.2.6 Theoretische reflectie	89
7.3 Vervolgonderzoek	89
<b>Literatuurlijst</b>	<b>91</b>
<b>Bijlage 1: Interviewvragen</b>	<b>94</b>
<b>Bijlage 2: Genderdiversiteit per afdeling of faculteit</b>	<b>95</b>

# Figuren en tabellen

---

## Figuren

Figuur 1: Percentage vrouwelijke hoogleraren in EU27 – landen 2002 – 2010	11
Figuur 2: Procentuele indeling naar onderzoeksdesign	17
Figuur 3: Cultuurmodel van Hofstede	25
Figuur 4: 7-S model van Peters en Waterman	26
Figuur 5: Cultuurmodel van Schein	27
Figuur 6: Model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn	28
Figuur 7: Conceptueel model	32
Figuur 8: Effect genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen	33
Figuur 9: Effect genderdiversiteit op organisatiecultuur	33
Figuur 10: Effect organisatiecultuur op gepercipieerde promotiekansen	34
Figuur 11: Effect genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen via organisatiecultuur	35
Figuur 12: Positie ontwikkeling vrouwelijke wetenschappers bij de EUR 1990-2010	58

## Tabellen

Tabel 1: Percentage vrouwelijke hoogleraren op Nederlandse universiteiten 2003 – 2011	12
Tabel 2: Maatregelen ter bevordering van genderdiversiteit bij de EUR 2004 – 2014	13
Tabel 3: Formule voor het berekenen van Simpson's Reciprocal index	21
Tabel 4: Formule voor het berekenen van Glass Ceiling index	22
Tabel 5: Masculiene en feminiene waarden	30
Tabel 6: Faculteiten met lage SRI en lage GCI waarden	38
Tabel 7: Faculteiten met hoge SRI en lage GCI waarden	39
Tabel 8: Faculteiten met lage SRI en hoge GCI waarden	39
Tabel 9: Overzicht methoden & technieken	40
Tabel 10: Responspercentages uitgesplitst naar geslacht en functieniveau	41
Tabel 11: Factoranalyse organisatiecultuur	44
Tabel 12: Factoranalyse gepercipieerde promotiekansen	45



Tabel 13: Factoranalyse werk-privé balans .....	46
Tabel 14: Factoranalyse informele netwerken .....	46
Tabel 15: Factoranalyse steun van leidinggevenden .....	47
Tabel 16: Factoranalyse ontslagintentie .....	47
Tabel 17: Factoranalyse ontwikkelingsmogelijkheden .....	48
Tabel 18: Operationalisatie genderdiversiteit .....	51
Tabel 19: Kwalitatieve operationalisatie organisatiecultuur .....	52
Tabel 20: Kwalitatieve operationalisatie gepercipieerde promotiekansen .....	53
Tabel 21: Kwalitatieve operationalisatie gepercipieerde controlevariabelen .....	53
Tabel 22: Beschrijvende statistieken .....	53
Tabel 23: Legenda correlatiematrix .....	54
Tabel 24: Correlatiematrix .....	56
Tabel 25: Positie ontwikkelingen vrouwelijke wetenschappers bij de EUR 1990-2013 .....	57
Tabel 26: Promoties vrouwelijke en mannelijke wetenschappers 1990-2010 .....	59
Tabel 27: Vergelijking organisatiecultuur RSM en ESL .....	61
Tabel 28: Vergelijking organisatiecultuur mannen en vrouwen bij RSM en ESL .....	61
Tabel 29: Vergelijking gepercipieerde promotiekansen RSM en ESL .....	62
Tabel 30: Vergelijking gepercipieerde promotiekansen mannen en vrouwen RSM en ESL .....	62
Tabel 31: Invloed van genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen .....	64
Tabel 32: Invloed van genderdiversiteit op adhocratie/familiecultuur .....	67
Tabel 33: Invloed van genderdiversiteit op hiërarchische cultuur .....	69
Tabel 34: Invloed van genderdiversiteit op marktcultuur .....	70
Tabel 35: Invloed van organisatiecultuur op gepercipieerde promotiekansen .....	71
Tabel 36: Regressie coëfficiënten en Sobel-test (WP totaal) .....	75
Tabel 37: Invloed van genderdiversiteit op marktcultuur (mannen) .....	76
Tabel 38: Invloed van marktcultuur op gepercipieerde promotiekansen (mannen) .....	76
Tabel 39: Invloed van genderdiversiteit op marktcultuur (vrouwen) .....	77

Tabel 40: Invloed van marktcultuur op gepercipieerde promotiekansen (vrouwen)	78
Tabel 41: Regressie coëfficiënten (mannen en vrouwen)	78
Tabel 42: Hypothesen	84

# 1. Inleiding

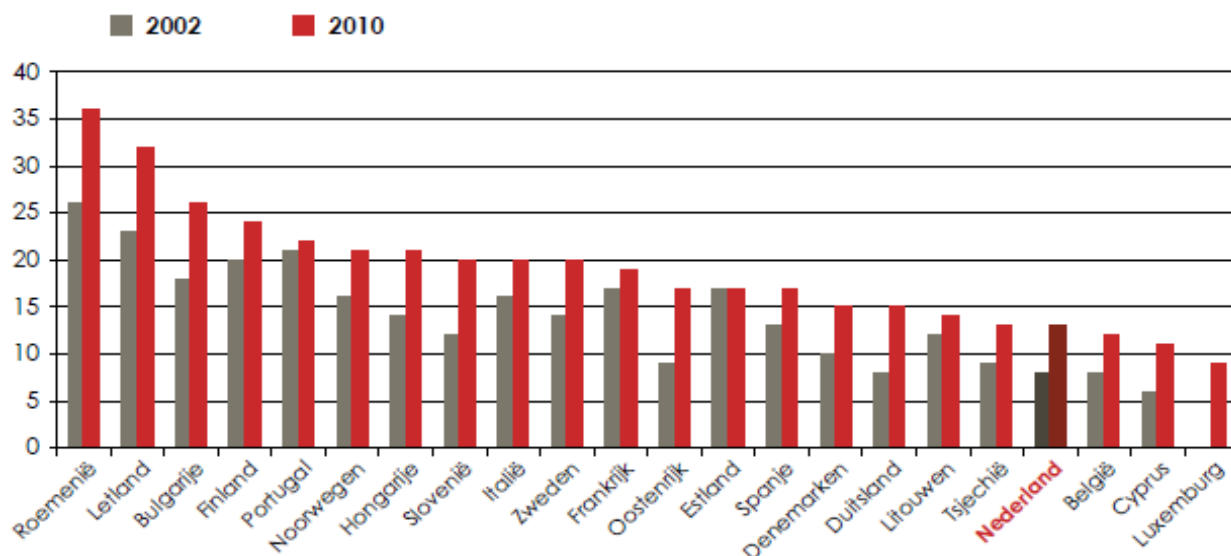
---

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek geschetst. Eerst wordt kort weergegeven welke ontwikkelingen zich de afgelopen decennia hebben voorgedaan op het gebied van vrouwen in de wetenschappelijke sector in het algemeen en op de EUR in het bijzonder. Vervolgens zal de opstap worden gemaakt naar de daaruit voortkomende probleemstelling die de basis zal vormen van dit onderzoek. In deze probleemstelling worden doelstelling, hoofdvraag en deelvragen nader toegelicht. Ten slotte worden in dit hoofdstuk de onderzoeksopzet, maatschappelijke relevantie en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek nader toegelicht.

## 1.1 Aanleiding

De formele gelijkheid van mannen en vrouwen is uit historisch oogpunt nog maar een zeer jong fenomeen. Kiesrecht voor Nederlandse vrouwen was in 1919 een feit (Duby, 1993). De rest van Europa volgde zeer langzaam. Portugal was het laatste land dat vrouwen kiesrecht invoerde in 1976. De achterstelling van vrouwen in Nederland en Europa kreeg nog op veel andere manieren vorm, namelijk door een verbod op scholing en het verbod op een formele betrekking na het huwelijk of zwangerschap (Duby, 1993). Tot diep in de jaren 60 was het huwelijk of een zwangerschap een wettelijk geldig argument voor een werkgever om een vrouw te ontslaan. Daarnaast was het tot diep in de 19<sup>e</sup> eeuw verboden voor vrouwen om überhaupt hogere scholing te genieten (Duby, 1993). Aletta Jacobs was in 1872 de eerste vrouw in Nederland die met speciale permissie van minister Thorbecke mocht deelnemen aan de studie medicijnen en farmacie op de Hoogere Burgerschool (HBS). In 1878 vestigde zij zich als eerste vrouwelijke arts in Nederland (Duby, 1993). Ondanks haar dappere optreden werd Aletta Jacobs openbaar beschimpt en bespot. Zij werd echter wel het boegbeeld van de vrouwenemancipatie in Nederland (Duby, 1993). Dit heeft, anno 2014, geleid tot formele gelijkheid van mannen en vrouwen. De nadruk ligt hier echter op formeel, want er zijn veel recente onderzoeken die uitwijzen dat er van een volledig gelijke behandeling nog geen sprake is. Deze ongelijkheid in behandeling is ook terug te zien in de wetenschappelijke sector. Vrouwen bekleden minder hoge posities, verdienen minder dan mannen in gelijke functies en hebben minder kans op promotie (Van den Brink, 2009). Deze condities hebben een negatieve invloed op de carrière- en promotiekansen die vrouwen in de wetenschappelijke sector zichzelf toedichten. Structurele achterstelling en ontmoediging van vrouwen in een door mannen gedomineerde sector heeft zijn weerslag op de gepercipieerde promotiekansen en de exit intentie van vrouwen.

Naast de historische achterstand die vrouwen hebben opgelopen als gevolg van een verbod op scholing en werk zorgt ook de ongelijke behandeling van vrouwen tot een ondervertegenwoordiging van vrouwen werkzaam in de wetenschappelijke sector. Dit geldt voor geheel Europa, maar voor Nederland in het bijzonder. Dit blijkt onder andere uit een onderzoek van Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (hierna LNVH) uit 2012.



Figuur 1: Percentage vrouwelijke hoogleraren in EU27 – landen 2002 – 2010 (LNVH, 2012)

Uit de bovenstaande figuur kan worden opgemaakt dat Nederland teleurstellend presteert op het gebied van de vertegenwoordiging van vrouwen in hogere wetenschappelijke posities ten opzichte van andere Europese landen, ondanks de progressie die is geboekt tussen 2002 en 2010. Het is onmogelijk om deze ondervertegenwoordiging enkel en alleen te wijten aan de latere toetreding van vrouwen tot de wetenschappelijke arena (Van den Brink, 2009). Het onderzoek naar de belemmeringen van vrouwen bij het maken van carrière in de wetenschappelijke sector is schaars, zeker in de context van de Nederlandse wetenschappelijke sector (Van den Brink, 2009). Duidelijk is echter wel dat er sprake is van een duidelijk glazen plafond op verscheidene Nederlandse Universiteiten (Timmers, 2006). Vrouwelijke wetenschappers blijken veel problemen te hebben om promotie te maken naar hogere wetenschappelijke posities. De grootste doorstroombelemmering is waar te nemen in de wetenschappelijke functies UD en UHD (Groeneveld et al., 2012). Door veel uiteenlopende factoren worden vrouwen belemmert in hun doorstroming naar hogere wetenschappelijke functies, zoals beperkte steun van leidinggevenden, een moeizame werk-privé verhouding, beperkte mogelijkheden tot verdere ontwikkeling en een sterk masculiene organisatiecultuur (Oakley, 2000). Door deze belemmerende factoren kan de inschatting van de eigen promotiekansen negatief worden beïnvloed. Om geen vrouwelijk talent te verliezen is het voor de Nederlandse wetenschappelijke sector van belang om deze negatieve selffulfilling prophecy tegen te gaan en dat maakt dit onderzoek naar de gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers zeer relevant. Ondanks de toenemende representatie van vrouwelijke wetenschappers in de Nederlandse academische sector bestaat nog geen 15% van de Nederlandse hoogleraren populatie uit vrouwen (LNVH, 2012). Dit varieert enigszins over de verschillende universiteiten, maar de ondervertegenwoordiging van vrouwelijke hoogleraren op alle universiteiten is helaas de harde realiteit. Dit blijkt uit de onderstaande cijfers.

	Percentage vrouwelijke hoogleraren 2003	Percentage vrouwelijke hoogleraren 2011	Totaal FTE hoogleraren 2003	Totaal FTE hoogleraren 2011
<b>Universiteit Leiden</b>	14,2%	19,2%	188	218
<b>Universiteit Utrecht</b>	9,0%	18,2%	253	252
<b>Rijksuniversiteit Groningen</b>	8,9%	19,2%	210	263
<b>Erasmus Universiteit Rotterdam</b>	6,1%	10,1%	101	124
<b>Universiteit Maastricht</b>	5,2%	18,7%	77	96
<b>Universiteit van Amsterdam</b>	13,5%	17,4%	274	253
<b>Vrije Universiteit Amsterdam</b>	6,8%	13,2%	189	233
<b>Radboud Universiteit Nijmegen</b>	12,8%	20,6%	179	206
<b>Universiteit van Tilburg</b>	8,0%	11,7%	120	186
<b>Technische Universiteit Delft</b>	3,1%	9,1%	199	221
<b>Technische Universiteit Eindhoven</b>	1,5%	5,7%	122	143
<b>Universiteit Twente</b>	3,9%	10,2%	121	156
<b>Wageningen Universiteit</b>	9,5%	8,8%	105	98
<b>Open Universiteit</b>	11,2%	18,9%	27	32
<b>Totaal</b>	<b>8,6%</b>	<b>14,8%</b>	<b>2165</b>	<b>2481</b>

Tabel 1: Percentage vrouwelijke hoogleraren op Nederlandse universiteiten 2003 – 2011 (LNVH, 2013)

Technische universiteiten blijken het de minste vrouwelijke hoogleraren in de gelederen te hebben (LNVH, 2012). De Erasmus Universiteit Rotterdam (hierna EUR) komt van de niet technische universiteiten het slechtst uit de bus. In 2011 is het percentage vrouwelijke hoogleraren werkzaam aan de EUR slechts 10,1%, ondanks de stijging van 4 procentpunt sinds 2003 (EUR, 2012). Volgens de nieuwste prognose is het percentage vrouwelijke hoogleraren werkzaam bij de EUR echter weer gedaald naar 9,1% (EUR, 2012). Met dit percentage van 9,1% scoort de EUR ruim onder het Nederlands gemiddelde. Dit is een bedroevend resultaat met in acht neming van de inspanningen en de vele maatregelen die de EUR heeft aangewend om genderdiversiteit te bevorderen. Diversiteit, met name genderdiversiteit, wordt al geruime tijd als punt van aandacht aangeduid in de strategische plannen van de EUR (EUR, 2012). Diversiteit kwam voor het eerst als prioriteit naar voren in het strategisch plan 2004 – 2008 waarin werd gesteld dat er meer diversiteit moest worden gerealiseerd in het personeelsbestand van de EUR ten behoeve van onderscheidend vermogen op de arbeidsmarkt en het behouden van talent voor kwalitatief onderwijs en onderzoek (EUR, 2012). Na afloop van het strategisch plan 2004 – 2008 is de doelstelling ten opzichte van genderdiversiteit gehandhaafd gebleven. Op 1 oktober 2008 hebben alle decanen en het College van Bestuur de convenanten van het nieuwe strategische plan van de EUR, Erasmus 2013 genaamd, ondertekend (EUR, 2012). In Erasmus 2013 is diversiteit opgenomen als prioriteit en wordt de aanpak van dit agendapunt gecontinueerd (EUR, 2012). Naar aanleiding van de toenemende aandacht voor diversiteit binnen de EUR heeft de EUR in de periode 2005 – 2007 deelgenomen aan het ESF – EQUAL project onder de projectnaam “Erasmus als smeltkroes van talent”. Het ESF – EQUAL project is een initiatief van het Europees Sociaal Fonds en is opgezet met het verkrijgen van meer gelijkheid op de werkvloer ten behoeve van minder discriminatie op de arbeidsmarkt als doel (Timmers, 2006). Om het ESF-EQUAL project te doen slagen is de Stuurgroep Diversiteit in het leven geroepen die zich bezighoudt met de bestuurlijke aspecten van dit project. Deze Stuurgroep Diversiteit houdt zich tot op de dag van vandaag bezig met het coördineren en sturen van activiteiten ter bevordering van de positie van vrouwen op de EUR. Daarnaast houdt de Stuurgroep Diversiteit zich bezig met het

creëren van draagvlak binnen de gehele organisatie voor acties ten behoeve van betere posities van vrouwen binnen de EUR. Ten slotte is de Stuurgroep Diversiteit ook het aanspreekpunt voor diversiteitsbeleid en houdt de Stuurgroep Diversiteit zich bezig met het adviseren van het College van Bestuur op het gebied van genderdiversiteit (EUR, 2012). Een ander orgaan dat zich bezig houdt met diversiteit binnen de EUR is het Erasmus Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (hierna ENVH). Dit netwerk is in 2007 opgericht om verschillende vrouwelijke hoogleraren werkzaam op de EUR te verenigen in een orgaan. Dit netwerk geeft de vrouwelijke hoogleraren werkzaam aan de EUR een stem en gezicht door de onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring, het organiseren van themabijeenkomsten, het kritisch volgen van het diversiteitsbeleid en het gevraagd en ongevraagd adviseren van het College van Bestuur op het gebied van genderdiversiteit (EUR, 2012). Ten slotte is er nog een andere actie ondernomen ten behoeve van de verbetering van de positie van de vrouw werkzaam bij de EUR is de ondertekening van het programma “Charter talent naar de top” in 2009. Dit programma heeft het bevorderen van instroom, doorstroom en het behoud van vrouwelijke hoogleraren als doel. Aansluitend op de doelstelling van het programma “Charter talent naar de top” heeft de EUR een streefcijfer van minimaal 15% vrouwelijke hoogleraren in het werknemersbestand vastgesteld met 31 december 2012 als streefdatum (EUR, 2012). Dit streefcijfer is, zoals hierboven te lezen is, niet gehaald.

Periode	Maatregel
2004 – 2008	Strategisch Plan 2004 – 2008
2005 – 2007	ESF – EQUAL
2008 – 2013	Erasmus 2013
2005 – heden	Stuurgroep Diversiteit
2007 – heden	ENVH
2009 – heden	Charter talent naar de top

Tabel 2: Maatregelen ter bevordering van genderdiversiteit bij de EUR 2004 – 2014

Ondanks de genomen maatregelen blijft het percentage vrouwelijke hoogleraren onder het landelijk gemiddelde en is het percentage zelfs weer gedaald. Een mogelijke verklaring voor de ineffectiviteit van de genomen maatregelen is de focus op hard beleid (Van den Brink, 2009). Hard beleid gaat in op het realiseren en verbeteren van primaire prestaties, zoals wetenschappelijke output, van vrouwen werkzaam in de wetenschappelijke staf van de EUR. Er wordt echter nauwelijks rekening gehouden met de context waarin deze maatregelen worden toegepast (European Commission, 2012). Deze werkcontext krijgt vorm in organisatiecultuur bestaande uit algemeen gedeelde normen en waarden Schein (1980). Er wordt dus relatief weinig aandacht besteed aan het creëren van de juiste condities en het juiste werkklimaat waarin vrouwen volledig tot hun recht kunnen komen (European Commission, 2012). Daarom is het zaak om niet alleen aandacht te besteden aan de concrete en harde kanten van beleid, maar ook aan de minder tastbare contextuele factoren van beleid, zoals organisatiecultuur, die van invloed kunnen zijn op de doorstroming van vrouwen naar hogere posities binnen de wetenschappelijke staf van de EUR (Van den Brink, 2009). Meer inzicht in de rol van organisatiecultuur in de doorstroming van vrouwen naar hogere posities binnen de wetenschappelijke staf van de EUR lijkt een noodzaak. Dit onderzoek is vormgegeven om juist op het gebied van deze kwestie meer inzicht te verschaffen deze ter verbetering van het gevoerde beleid met meer vrouwen in de wetenschappelijke staf van de EUR als beoogd resultaat.

Met dit onderzoek wordt getracht inzicht te verkrijgen met betrekking tot het verbeteren van de doorstroming van vrouwen naar hogere wetenschappelijke posities binnen de EUR middels beleid.

Dit wordt gedaan door gepercipieerde promotiekansen van zowel mannen als vrouwen te onderzoeken op verschillende afdelingen van de EUR. Deze afdelingen verschillen van elkaar op basis van een tweetal contextuele factoren, namelijk de aanwezige genderdiversiteit op een afdeling en de organisatiecultuur binnen een afdeling. Genderdiversiteit houdt in dit onderzoek de feitelijke man-vrouw verhouding in het personeelsbestand van een afdeling in. Genderdiversiteit heeft in dit onderzoek echter nog een andere belangrijke dimensie, namelijk de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de hogere wetenschappelijke functies. Genderdiversiteit wordt derhalve meerdimensionaal weergegeven waardoor de werkelijkheid beter in beeld kan worden gebracht. Kanter (1977) stelt dat de man-vrouw verhouding binnen een organisatie van invloed is op de inschatting van onder andere de eigen promotiekansen door individuele werknemers (tokenisme). In een organisatie als de EUR waar vrouwen een dergelijk tokenpositie hebben is genderdiversiteit en het managen daarvan dus een zeer relevant onderwerp. Organisationscultuur speelt in dit onderzoek een bijzondere dubbelrol, omdat organisatiecultuur niet alleen dient als een verklarend mechanisme, maar ook als kader van normen en waarden waarin zowel genderdiversiteit als gepercipieerde promotiekansen worden gevormd. Fischer (2001) stelt dat vrouwelijke werknemers werkzaam in een organisatie met een masculiene organisatiecultuur hun promotiekansen lager gaan inschatten dan in de organisaties met een meer feminien karakter. Nu wil het geval dat de academische sector sterk wordt gekenmerkt door een masculiene organisatiecultuur (European Commission, 2012). Timmers (2006) stelt dat de EUR, in dit geval, zeker geen uitzondering is. Het is derhalve relevant om te onderzoeken welke kenmerken in een organisatiecultuur belangrijk zijn voor de optimale ontwikkeling en doorstroming van vrouwen naar hogere wetenschappelijke posities. Door het vergelijken van verschillende afdelingen met verschillende mate van genderdiversiteit op zowel gepercipieerde promotiekansen als organisatiecultuur kan een beeld worden geschetst van de omstandigheden waarin vrouwelijke wetenschappers werkzaam bij de EUR volledig tot hun recht kunnen komen. Het vaststellen van bevorderende en belemmerende eigenschappen binnen een afdelingscultuur voor dient als basis voor mogelijke cultuurinterventies die in de aanbevelingen zullen worden besproken. Deze onderzoeksopzet leidt tot de onderstaande probleemstelling.

## 1.2 Probleemstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen voor de betere doorstroming van vrouwelijke wetenschappers naar hogere posities binnen de wetenschappelijke staf van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) door het vergelijken van gepercipieerde promotiekansen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers werkzaam op faculteiten en afdelingen met hoge en lage mate van genderdiversiteit. Aan deze doelstelling wordt voldaan middels het uitzetten van een vragenlijst en het afnemen van semigestructureerde interviews bij mannen en vrouwen, werkzaam op verscheidene faculteiten en afdelingen van de EUR die verschillen in de mate van genderdiversiteit en organisatiecultuur.

De vraagstelling van dit onderzoek luidt;

*Hoe beïnvloedt de genderdiversiteit van faculteiten en afdelingen de gepercipieerde promotiekansen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers werkzaam bij de EUR en wat is daarbij de rol van organisatiecultuur?*

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd.

- *Wat is de huidige stand van zaken met betrekking tot de positie van vrouwen in de wetenschappelijke top aan de EUR?* In deze vraag wordt aan de hand van interne documenten een vooronderzoek uitgevoerd naar de huidige stand van zaken met betrekking tot de positie van vrouwen in de wetenschappelijke top van de EUR. Door middel van een dergelijke beschrijvende analyse wordt de achtergrond en de context van dit onderzoek beter duidelijk.
- *Wat is het verschil in de organisatiecultuur en in de gepercipieerde promotiekansen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers tussen faculteiten en afdelingen waar sprake is van hoge en lage genderdiversiteit?* Deze deelvraag gaat in op de daadwerkelijke vergelijking die wordt gemaakt tussen verschillende faculteiten of afdelingen van de EUR. Zowel de organisatiecultuur als de gepercipieerde promotiekansen op de geselecteerde faculteiten of afdelingen die respectievelijk worden ingedeeld naar hoge mate en lage mate van genderdiversiteit.
- *Welke rol speelt organisatiecultuur in de gepercipieerde promotiekansen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers op faculteiten en afdelingen waar sprake is van hoge en lage genderdiversiteit?* Schein (1980) stelt dat de individuele percepties, keuzes en meningen worden gevormd door de organisatiecultuur. In deze laatste deelvraag wordt dan ook ingegaan op de perceptie van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers werkzaam bij de EUR ten opzichte van hun promotiekansen ingegeven door de organisatiecultuur waarin zij zich bevinden. Er wordt hier dus gekeken welke bijdrage organisatiecultuur levert aan de oordeelsvorming van mannen en vrouwen werkzaam als wetenschappelijk personeel ten opzichte van hun promotiekansen op zowel faculteiten en afdelingen met lage als met hoge genderdiversiteit.

In de aanbevelingen zullen op basis van de conclusie en de bovenstaande deelvragen interventies worden geformuleerd in de bestaande organisatiecultuur ten behoeve van de creatie van een werkcontext waarin vrouwelijke wetenschappers bij de EUR beter tot hun recht komen.

### **1.3 Onderzoeksopzet**

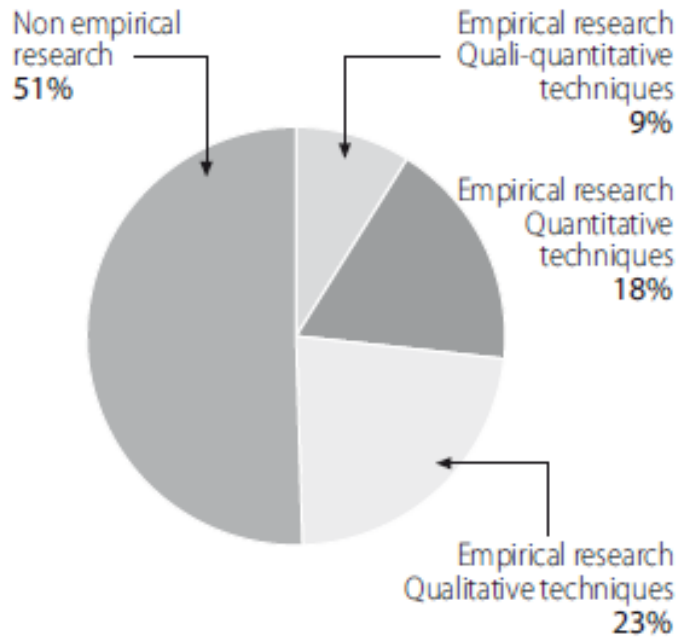
Dit onderzoek wordt opgezet als een geneste vergelijkende gevalstudie waarbij de organisatiecultuur en de gepercipieerde promotiekansen van de wetenschappelijke staf op verschillende faculteiten van de EUR met verschillende mate van genderdiversiteit met elkaar worden vergeleken. De betrokken faculteiten zijn de Erasmus School of Law (ESL) en de Rotterdam School of Management (RSM). De vergelijking vindt plaats tussen faculteiten ESL en RSM, omdat beide faculteiten een tegengestelde personeelssamenstelling hebben op het gebied van genderdiversiteit. Op deze manier kan worden vastgesteld of de mate van genderdiversiteit op een faculteit van invloed is op de organisatiecultuur en de gepercipieerde promotiekansen van (vrouwelijk) academisch personeel. De opzet van dit onderzoek kenmerkt zich door het gebruik van mixed methods. Dit wil zeggen dat de dataverzameling en –verwerking behorende bij dit onderzoek bestaat uit een combinatie van zowel kwalitatieve technieken als kwantitatieve technieken. Het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek behelst de afname van een vragenlijst. Het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek wordt aangevuld door kwalitatieve dataverzameling. Door middel van het afnemen van interviews onder zowel mannen als vrouwen in het functieniveau van UHD zullen de resultaten van de vragenlijst worden beschouwd. Op deze manier kan duiding worden gegeven



aan de verkregen resultaten. De interviews zullen worden afgenomen bij een gelijk aantal mannen en vrouwen gelijk verdeeld over beide faculteiten. Dit betekent dus dat twee mannen en vrouwen bij de faculteit ESL en twee mannen en vrouwen bij faculteit RSM zullen worden geïnterviewd. Alle respondenten hebben een gelijk functieniveau, namelijk Universitair Hoofd Docent (UHD). Dit functieniveau is gekozen aan de hand van het onderzoek van Groeneveld et al (2012). Dit onderzoek wijst uit dat bij het functieniveau van UHD de uitstroom van vrouwen sterk toeneemt ten opzichte van de uitstroom van mannen. Het is daarom aannemelijk dat op dit functieniveau de grootste verschillen gevonden zullen worden tussen de gepercipieerde promotiekansen van mannen en vrouwen.

#### **1.4 Theoretische relevantie**

Het bovenstaande onderzoek is op een aantal manieren wetenschappelijk relevant. De context van dit onderzoek is theoretisch relevant, omdat dit onderzoek zich specifiek toelegt op het universitair onderwijs. Het onderzoek naar dit onderwerp heeft voornamelijk plaatsgevonden naar de doorstroming vrouwen in het topmanagement van organisaties in de private sector. Een dergelijk onderzoek in een wetenschappelijke context is zeer schaars. De unieke samenstelling van het wetenschappelijke personeelsbestand en het gebrek aan vrouwen op hogere wetenschappelijke posities stelt onderzoekers al jaren voor een raadsel (European Commission, 2012). Dit onderzoek speelt zich dus af in de bijzondere en nog weinig onderzochte context van de wetenschappelijke sector. Hierdoor worden branche specifieke uitkomsten worden gegenereerd die derhalve een bijdrage leveren aan de schaarse bestaande literatuur op het gebied van doorstroming van vrouwen in de wetenschappelijke sector. Verder wordt organisatiecultuur in de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot genderdiversiteit overheerst door de masculiene en feminiene cultuurdefinities van Hofstede (1980). Dit onderzoek doorbreekt deze routinematige opvatting van organisatiecultuur in de genderdiversiteitsliteratuur door het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999) te gebruiken om op deze manier het concept organisatiecultuur nauwkeuriger in beeld te kunnen brengen. Daarnaast is er nog maar weinig pluralistisch onderzoek gedaan naar genderdiversiteit in de wetenschappelijk sector (European Commission, 2012). Dit blijkt uit de onderstaande grafiek samengesteld op basis van de methodologische benadering van GSD publicaties (European Commission, 2012).



**Figuur 2: Procentuele indeling naar onderzoeksdesign (European Commission, 2012)**

De bovenstaande grafiek laat zien dat het meest onderzoek naar genderdiversiteit niet is gebaseerd op empirisch onderzoek (51%). Deze onderzoeken zijn meer bedoeld voor het samenvatten van de reeds bekende literatuur en het creëren van bewustzijn ten opzichte van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de wetenschappelijke sector. Het aantal studies dat enkel is gebaseerd op kwalitatieve empirische data maakt als de op twee na grootste groep, ongeveer 23% uit van het geheel. Gevolgd door de groep empirische studies gebaseerd op kwantitatieve data (18%). De laatste en veruit de kleinste groep studies bestaat uit zowel kwalitatieve als kwantitatieve empirische gegevens (9%) en derhalve kan deze onderzoeksopzet zeker een bijdrage leveren aan de bestaande literatuur. De bijdrage van dit onderzoek aan de bestaande literatuur wordt verder geïllustreerd aan de hand van een vooraanstaande wetenschappelijke paradox op het gebied van genderdiversiteit.

Deze wetenschappelijke paradox heeft betrekking tot de factoren die er voor zorgen dat vrouwen het niet voor elkaar krijgen om door te dringen tot hogere posities in de wetenschappelijke sector. De aanhangers van de historische benadering stellen simpelweg dat dit tekort aan vrouwen op de hogere posities in de wetenschappelijk sector een erfenis is van het verbod op scholing en het hebben van en baan dat in de 19<sup>e</sup> eeuw van kracht was (Fischer, 2000). De aanhangers van de historische benadering stellen dat de wetenschappelijke sector in der tijd een volledig mannelijke sector was die sindsdien een natuurlijke transitie meemaakt naar een meer genderdivers werknemersbestand (Fischer, 2000). Deze benadering van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de wetenschappelijke sector wordt echter zwaar bekritiseerd door een veelheid aan verschillende andere wetenschappelijke stromingen geleid door de feministische benadering die de historische benadering afdoet als simplistisch en ignorant (Fischer, 2000). De aanhangers van de feministische benadering stellen dat er wel degelijk belemmeringen zijn voor vrouwen om een wetenschappelijke carrière na te streven. Ondanks de steun die er is voor deze benadering is er nog nauwelijks uitsluitsel over de invloed van organisatiecultuur op de doorstroming van vrouwen naar de top van de wetenschappelijke sector vastgesteld (Fischer, 2000). Dit onderzoek gaat daar verandering in

brengen, omdat dit onderzoek zich toelegt op het onderzoeken van mogelijk belemmerende factoren die vrouwen ondervinden in de wetenschappelijke sector. Dit onderzoek overbrugt dus een belangrijke kenniskloof en dat maakt dit onderzoek zeker theoretisch relevant.

## 1.5 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is in eerste instantie relevant voor de EUR, omdat het handvaten biedt voor het effectiever maken van intern beleid met betrekking tot benutting van de aanwezige genderdiversiteit. De EUR al sinds 2007 een diversiteitsbeleid voert. Ondanks dit beleid blijft het lastig blijven om effectief beleid te maken met betrekking tot het aantrekken van meer vrouwen, aldus Timmers (2006). Het is dus zaak voor de HR afdeling in het algemeen en de sectie Diversiteit in het bijzonder om beleid effectiever vorm te geven. Hieraan gaat dit onderzoek een belangrijke bijdrage leveren, omdat het onderzoek verschillende knelpunten binnen de bedrijfscultuur vaststelt die de doorstroom van vrouwen belemmeren. Op basis van deze knelpunten kan beleid worden gemaakt en concrete actie worden ondernomen voor het bevorderen van de doorstroom van vrouwen naar hogere posities.

Dit onderzoek is in tweede instantie relevant, omdat het onderzoek bijdraagt aan de talentontwikkeling binnen de EUR. Talent is een belangrijke determinant van kwalitatieve dienstverlening. Met het wegnemen van barrières voor vrouwen is de EUR in staat om meer talentvolle vrouwen op te nemen op de hogere posities, zodat de EUR beter kan presteren. Dit onderzoek draagt dus bij aan optimale allocatie en benutting van talentvol arbeidspotentieel onafhankelijk van sekse. Met dit onderzoek kan de kwaliteit van de wetenschappelijke dienstverlening dus toenemen door het behouden van talentvolle vrouwen.

Dit onderzoek is in derde instantie relevant voor de HR afdeling van de EUR. De waarde van de HR afdeling voor de prestaties van een organisatie wordt nog wel eens betwijfeld, maar aan de hand van dit onderzoek kan de HR afdeling haar bedrijfsmatige waarde voor de prestaties van de EUR bewijzen door beleid te maken, dat vrouwen helpt om hogere posities te bereiken, waardoor de prestaties van de EUR via gericht diversiteitsbeleid worden verbeterd (Timmers, 2006).

Ten slotte is dit onderzoek maatschappelijk relevant, omdat dit onderzoek bijdraagt aan de creatie van een vrouwvriendelijk organisatieklimaat ten behoeve van de benutting van het externe vrouwelijk arbeidspotentieel. Dit onderzoek kan bijdragen aan een aantrekkelijk diversiteitsbeleid binnen de EUR. Dit diversiteitsbeleid bevordert de doorstromingskansen van vrouwen en dat maakt de EUR tot een prettige en geliefde werkgever met een goede positie op de arbeidsmarkt.

## 1.6 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk van dit onderzoek worden aanleiding, de probleemstelling en de relevantie van dit onderzoek behandeld. Het tweede hoofdstuk behelst het theoretisch kader bestaande uit een uitgebreid literatuuronderzoek met betrekking tot genderdiversiteit, gepercipieerde promotiekansen, organisatiecultuur en de relatie tussen deze variabelen. Naast organisatiecultuur komen ook een aantal andere belangrijke mediërende variabelen aan bod, zoals werk-privé balans, ontwikkelingsmogelijkheden en de steun van leidinggevenden. Het derde hoofdstuk gaat in op de methodologische verantwoording van dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksstrategie, de methoden en de technieken van dit onderzoek uiteengezet en beargumenteerd. In het vierde hoofdstuk wordt de eerste beschrijvende deelvraag beantwoord. Dit

hoofdstuk gaat derhalve in op de stand van zaken met betrekking tot de positie van vrouwen in de wetenschappelijke top van de EUR. Het vijfde hoofdstuk gaat in op de tweede deelvraag van dit onderzoek. Dit hoofdstuk gaat in op het vaststellen van de mate van genderdiversiteit van de faculteiten en de bijbehorende afdelingen. Dit zal gebeuren aan de hand van de Simpson's Reciprocal index en de Glass ceiling index. Op basis van beide indices worden de meest geschikte faculteiten vastgesteld voor deze geneste vergelijkende gevalstudie. De in hoofdstuk vijf geselecteerde faculteiten zullen in hoofdstuk zes worden vergeleken op de variabelen organisatiecultuur en gepercipieerde promotiekansen. De organisatieculturen die kenmerkend zijn voor de geselecteerde faculteiten worden aan de hand van het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999) vastgesteld. De vierde deelvraag wordt behandeld in hoofdstuk zeven en gaat in op de rol die organisatiecultuur speelt in de vorming van percepties over de promotiekansen bij vrouwen werkzaam op een faculteit met een hoge mate en een lage mate van genderdiversiteit. Ten slotte worden er in het achtste hoofdstuk aanbevelingen gedaan op basis van de uitkomsten van het onderzoek met betrekking tot cultuurinterventies die er voor kunnen zorgen dat vrouwen beter door kunnen stromen naar hogere posities binnen de wetenschappelijke staf van de EUR.

## 2. Theoretisch kader

---

Het theoretisch kader is een oriëntatie op de bestaande literatuur over het onderwerp van het onderzoek. De hoofdvraag die opgesteld is fungeert als rode draad in het theoretisch kader en de rest van het onderzoek. De inhoud en relevantie van de theorieën die gebruikt zullen worden voor het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek staan hieronder uitgewerkt. Allereerst wordt het concept genderdiversiteit geëxploreerd. Vervolgens wordt de bestaande literatuur over gepercipieerde promotiekansen geëxploreerd en uiteengezet. Verder wordt ingegaan op factoren die een mediërend effect kunnen hebben op de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers werkzaam bij de EUR, zoals werk-privé balans, ontwikkelingsmogelijkheden, de steun van leidinggevend en organisatiecultuur. De nadruk ligt in deze studie op het concept organisatiecultuur. Bij het uiteenrafelen van dit concept wordt ingegaan op de verschillende conceptualisering van organisatiecultuur en de concrete uitingsvormen van een dergelijk veelomvattend concept als organisatiecultuur. Bovendien is er aandacht voor de theorie met betrekking tot de relaties tussen de bovenstaande concepten. Ten slotte wordt er aandacht besteed aan de rol die geslacht speelt in de relatie tussen organisatiecultuur en gepercipieerde promotiekansen en de rol die geslacht speelt in de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen.

### 2.1 Genderdiversiteit

In de wetenschappelijke literatuur komen verscheidene categorisaties op het gebied van diversiteit naar voren. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de categorisatie van Janssen en Steyaert (2003). Janssen en Steyaert (2003) maken onderscheid tussen variabele en invariabele karakteristieken van divers samengestelde arbeidspopulaties. Deze categorisatie is van toepassing op dit onderzoek, omdat deze categorisatie zich niet toespitst op diversiteit van populaties in het algemeen, maar op diversiteit van arbeidspopulaties. Diversiteit is terug te vinden in veel facetten van een organisatie en er zijn derhalve veel verschillende karakteristieken waarop diversiteit kan worden ingedeeld. Invariabele karakteristieken van diversiteit behelzen ras, etniciteit, gender, seksuele oriëntatie, nationaliteit en socio-economische achtergrond (Janssen & Steyaert, 2003). De variabele karakteristieken van diversiteit zijn leeftijd, functie, opleiding, burgerlijke status en fysieke condities (Janssen & Steyaert, 2003). De genderdiversiteit die in dit onderzoek centraal staat valt in de categorisatie van Janssen en Steyaert (2003) onder de invariabele karakteristieken van de onderzoekspopulatie. Naast de soort diversiteit die wordt meegenomen in dit onderzoek moet ook de mate van diversiteit worden vastgesteld. Harrison en Klein (2007) onderscheiden drie verschillende soorten van diversiteit in organisatiepopulaties, namelijk ongelijkheid, scheiding en variatie, met ieder bijbehorende indices en ratio's. De eerste groep indices concentreert zich rond het concept ongelijkheid als onderdeel van diversiteit. Diversiteitindices gericht op in-groep ongelijkheid meten voornamelijk de concentratie van bepaalde sociale en materiële bronnen, zoals salaris, rang en status, onder de leden van bepaalde personeelspopulaties (Harrison & Klein, 2007). De tweede groep diversiteitsratio's zijn ontworpen voor het meten van diversiteit als scheiding tussen verschillende leden binnen personeelspopulaties. Deze indices meten de mate waarin men verschilt op basis van bepaalde objectieve indicatoren zoals positie of subjectieve indicatoren zoals mening (Harrison & Klein, 2007). De derde groep diversiteitsindices zijn ontworpen voor het meten van diversiteit als variatie. Diversiteit als in-groep variatie houdt de verhouding tussen verschillende categorieën in een personeelspopulatie in (Harrison & Klein, 2007). De indices in de laatste groep zijn

van toepassing op dit onderzoek, omdat er voor het vaststellen van de mate van genderdiversiteit moet worden gekeken naar de manier waarop twee categorieën, man en vrouw, zich ten opzichte van elkaar verhouden om vast te kunnen stellen of een afdeling van de EUR homogeen of heterogeen is.

### 2.1.1 Simpson's Reciprocal index

De bepaling van de genderdiversiteit zal plaatsvinden aan de hand van de Simpson's Reciprocal index. De diversiteitsindex is te berekenen door het percentage vrouwelijke hoogleraren en het percentage mannelijke hoogleraren binnen een afdeling te berekenen om beide percentages vervolgens te vermenigvuldigen met zichzelf, oftewel een tweede macht. Daarna worden de uitkomsten van de beide gendercategorieën bij elkaar opgeteld. Percentages dienen hier als kommagetal te worden behandeld. Na de berekening van het totaal van de beide gendercategorieën dient men het verkregen getal te delen door het getal 1 om de indexwaarde te verkrijgen. De indexwaarde is dus uit te rekenen met de formule  $1 / (\sum P_i^2)$ . Om vervolgens de mate van gelijkheid binnen een afdeling uit te rekenen dient de verkregen indexwaarde vermenigvuldigt te worden met het getal dat voortkomt uit de deling van het getal 1 door het aantal aanwezige categorieën binnen een populatie, in dit onderzoek zijn dit er dus 2. Het minimum van de index geeft volledige homogeniteit op een afdeling weer resulterend in een situationeel indexminimum van 0,5 ( $1/(1^2 + 0^2) \times 0,5 = 0,5$ ). In dat geval is er dus helemaal geen diversiteit aanwezig. De maximale indexwaarde geeft een situatie van volledige heterogeniteit aan. Dat wil zeggen dat de verdeling van mannen en vrouwen precies gelijk is. Het indexmaximum voor deze situatie is exact 1 ( $1/(0,5^2 + 0,5^2) \times 0,5 = 1$ ).

Concept	Formule
SRI	$1 / (\sum P_i^2) \times 0,5$

Tabel 3: Formule voor het berekenen van Simpson's Reciprocal index

Genderdiversiteit is een zeer specifiek soort diversiteit, omdat deze vorm van diversiteit zich kenmerkt door slechts een tweetal categorieën. Een populatie met slechts twee verschillende categorieën is in principe al weinig divers. Dit resulteert in een beperkte toepasbaarheid van indices, omdat het overgrote deel van de indices geschikt is voor populaties met meer dan twee categorieën. Bij de toepassing van dergelijke indices op een populatie bestaande uit slechts twee categorieën wordt het onderscheidend vermogen van deze indices zeer klein en onbeduidend. De Simpson's Reciprocal index is gekozen, omdat deze index duidelijkere verschillen laat zien en derhalve beter toepasbaar is voor het maken van een indeling. Met de Simpson's Reciprocal index kan alleen de absolute genderdiversiteit van een afdeling worden uitgerekend. Deze index houdt dus geen rekening met de verdeling van mannen en vrouwen over verschillende wetenschappelijke functies op een afdeling.

### 2.1.2 Glass Ceiling index

Volgens een onderzoek van Groeneveld et al. (2012) blijkt de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de hogere wetenschappelijke functies van de EUR groter dan de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de lagere wetenschappelijke functies van de EUR. Er is dus sprake van moeizame doorstroom van vrouwen binnen de wetenschappelijke staf van de EUR. Deze doorstroombelemmeringen zijn, naast de absolute ondervertegenwoordiging van vrouwen, ook belangrijk voor de selectie van geschikte afdelingen. Deze doorstroombelemmeringen worden gemeten aan de hand van de Glass Ceiling index. Deze index kan worden berekend door het

percentage vrouwen in de lagere wetenschappelijke functies (AIO, wetenschappelijk onderzoeker, wetenschappelijk docent en UD) uit te rekenen. En dit percentage vervolgens te delen door het percentage vrouwen in hogere wetenschappelijke functies (UHD en Hoogleraar). De percentages dienen hierbij te worden berekend aan de hand van het totaal aantal werknemers werkzaam in de lagere of hogere functies en dient bovendien als een kommagetal gebruikt te worden in de berekening (Timmers, 2006).

Concept	Formule
GCI	% vrouwen AIO, WO, WD en UD / % vrouwen UHD en HL

Tabel 4: Formule voor het berekenen van Glass Ceiling index

De Glass Ceiling index is gekozen, omdat dit een van de weinige indices is die een maat aanduidt voor verticale ongelijkheid. Daarnaast is deze index speciaal ontworpen voor het meten van belemmeringen in doorstroming. Verder is er een aangepaste Glass Ceiling index ontworpen voor de wetenschappelijke sector (Timmers, 2006). Bij berekening van deze index moet wel rekening gehouden worden met de afwezigheid van een maximumwaarde. De maximale waarde van deze index is namelijk oneindig als er helemaal geen vrouwen aanwezig zijn in de hogere wetenschappelijke functies op een afdeling of faculteit. In deze studie worden zowel de SRI index als de GCI index meegenomen, omdat beide indices een andere genderverhouding meten. Daarmee zijn ze complementair aan elkaar en vormen zij samen een duidelijk beeld van de daadwerkelijke genderdiversiteit en gendercompositie op een afdeling of faculteit. Het is namelijk mogelijk dat er een afdeling bestaat waarbij de absolute genderdiversiteit 9SRI niet goed scoort, terwijl de verdeling van vrouwelijke wetenschappers over hogere en lagere wetenschappelijke functies (GCI) wel goed is of andersom.

## 2.2 Gepercipieerde promotiekansen

Met gepercipieerde promotiekansen wordt de inschatting van de eigen kansen op bevordering naar een hogere positie bedoeld. Promotie duidt op opwaartse mobiliteit (Deschacht, 2010). De perceptie over deze mogelijkheden tot opwaartse mobiliteit worden gevormd door ervaringen, verwachtingen en beschikbare informatie (John & Robins, 1994).

### 2.2.1 Self-perceptions

Een perceptie is niet per definitie waarheidsgetrouw. Self-perceptions zijn vaak gebaseerd op subjectieve waarnemingen (John & Robins, 1994). Het is mogelijk dat een individu op basis van zijn waarnemingen in de directe werkomgeving de kansen op promotie hoger inschat dan deze daadwerkelijk zijn. Dit wordt ook wel de self-enhancement bias genoemd (Fields & Schuman, 1976). Het is echter ook mogelijk dat een individu op basis van waarnemingen in de werkomgeving komt tot juist een lagere inschatting van de kansen op promotie. Dit wordt ook wel de self-effacement bias genoemd (Fields & Schuman, 1976). Welke perceptievorming een individu heeft ten opzichte van promotiekansen is afhankelijk van verscheidene omgevingsfactoren (Fields & Schuman, 1976).

### 2.2.2 Gepercipieerde promotiekansen en genderdiversiteit

De eerste auteur die zich bezig hield met de invloed van de omvang en de compositie van groepen op sociale interactie was Georg Simmel (Kanter, 1977). Simmel stelt dat sociale interactie in grote groepen minder vaak en meer vrijblijvend voorkomt waardoor het individu geïsoleerd raakt en de groep meer gesegmenteerd van aard wordt. Kanter (1977) baseert zich op deze klassieke studie van Simmel bij de introductie van de term tokenisme. Kanter (1977) maakt in haar studie over tokenisme

een onderscheidt tussen een viertal soorten groepssamenstellingen, namelijk uniform groups waarbij de gehele groep volledig homogeen is, skewed groups waarbij ongeveer 85% van de groepsleden behoort tot de meerderheid, tilted groups waarbij ongeveer 65% van de groepsleden behoren tot de meerderheid en balanced groups waarbij de perfecte heterogene verdeling hoort. De populatie van wetenschappelijk personeel werkzaam bij de EUR is niet gelijk verdeeld. Vrouwelijke medewerkers zijn in de minderheid en bevinden zich in tilted groups of in skewed groups. Vooral in hogere posities behoren vrouwen sterk tot de minderheid en zijn deze vrouwen onderdeel van skewed groups. Volgens Kanter (1977) heeft deze personeelssamenstelling een groot effect op de manier waarop vrouwelijke wetenschappers worden benaderd, behandeld en waargenomen. Kanter (1977: 241) stelt het volgende: *“numbers, especially relative numbers, can strongly affect a person’s fate in an organization. This is a system rather than an individual construct – located not in characteristics of the person but in how many people, like that person in significant ways are also present.”* Kanter (1977) stelt dat de numerieke minderheidspositie van een token op drie verschillende manieren kan zorgen voor individuele problemen, namelijk sociaal contrast, assimilatie en verhoogde zichtbaarheid. Kanter (1977) stelt dat verschillen tussen mannelijke medewerkers en vrouwelijke medewerkers kunnen worden uitvergroot met exclusie van tokens als gevolg. Het uitsluiten van vrouwelijke wetenschappers werkzaam bij de EUR door mannelijke collega’s maakt samenwerken lastig waardoor het bijvoorbeeld moeilijker wordt om te voldoen aan de publicatieplicht. Dit is niet bevorderlijk voor de (gepercipieerde) promotiekansen. Het volgende probleem dat Kanter (1977) beschrijft heeft betrekking tot assimilatie. Een individu in een tokenpositie krijgt te maken met stereotypering opgelegd door de meerderheid. Als de token zich niet voegt naar dit stereotype is het zeer lastig functioneren binnen een organisatie, omdat de token als bedreigend wordt ervaren. Als de token zich echter wel voegt naar het opgelegde stereotype kan dat doorgroei binnen de organisatie belemmeren. Als vrouwelijke wetenschappers voldoen aan een feminien stereotype waar zorgzaamheid en zachtaardigheid een onderdeel van is, wordt het lastig om kans te maken op promotie in het zeer competitieve academische veld. De competenties behorende bij het feminien stereotype komen niet overeen met de competenties die vereist zijn voor het maken van promotie. Met verhoogde zichtbaarheid wordt bedoeld dat tokens binnen een groep vaak meer druk ervaren, omdat zij als representant van een minderheidsgroep worden gezien. Deze verhoogde zichtbaarheid zorgt er ook voor dat tokens kritischer worden gevolgd en strenger worden beoordeeld dan leden van de meerderheidsgroep (Kanter, 1977). Zij moeten dus ook beter hun best doen voor het maken van promotie. Verhoogde zichtbaarheid als gevolg van een numerieke minderheidspositie van vrouwen bij de EUR kan zorgen voor een zeer kritische beoordeling en derhalve een lagere inschatting van promotiekansen bij vrouwelijke wetenschappers werkzaam bij de EUR.

### **2.2.3 Gepercipieerde promotiekansen en organisatiecultuur**

Er zijn veel verschillende factoren die de perceptievorming van vrouwelijke wetenschappers met betrekking tot hun promotiekansen kunnen beïnvloeden. Oakley (2000) noemt een aantal belangrijke factoren, namelijk werk-privé balans, ontwikkelingsmogelijkheden, steun van leidinggevenden en organisatiecultuur. De eerste factor die van invloed is op de vorming van percepties met betrekking tot promotiekans is de balans tussen werk en privé. De academische sector kenmerkt zich door een “long hours culture” en een “publish or perish culture” (European Commission, 2012). Vrouwelijke wetenschappers met een gezin en de bijbehorende zorgtaken kunnen niet altijd aan deze hoge eisen voldoen. Dit is dan ook niet bevorderlijk voor hun gepercipieerde promotiekansen. Ontwikkelingsmogelijkheden is een andere factor die Oakley (2000)



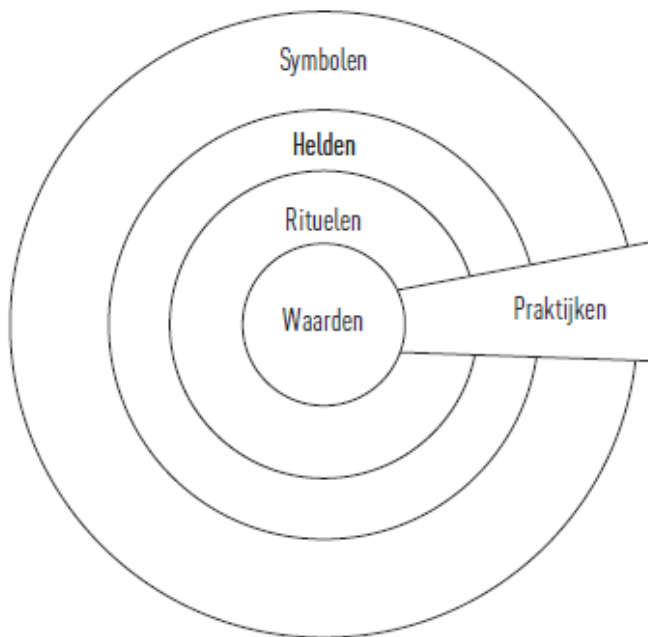
benoemt. Als een vrouwelijke wetenschapper de mogelijkheid en het budget krijgt om congressen bij te wonen en een internationaal netwerk op te bouwen is dit positief voor de gepercipieerde promotiekansen. De derde factor die door Oakley (2000) wordt benoemt is de steun van leidinggevenden. Bij voldoende loopbaanondersteuning en de oprechte inzet van leidinggevenden ten behoeve van personeel kan dit leiden tot empowerment en duidelijke doelstellingen onder wetenschappelijke medewerkers. Deze steun van leidinggevenden kan de perceptie van vrouwelijke wetenschappers met betrekking tot hun eigen promotiekansen positief beïnvloeden (Oakley, 2000). De laatste factor, organisatiecultuur, staat centraal in dit onderzoek. Deze factor krijgt hieronder extra aandacht.

## 2.3 Organisatiecultuur

Na het vaststellen van de mate van diversiteit op faculteiten en wetenschappelijke afdelingen van de EUR is het van belang dat de inhoud van deze organisatiecultuur wordt ontrafeld om vervolgens te gaan kijken of de specifieke kenmerken van de desbetreffende organisatiecultuur de carrièrekansen van vrouwen ondersteunen. Er zijn veel verschillende definities van het concept organisatiecultuur beschikbaar. Een van de meest gebruikte definities is de definitie van Schein (1992). Schein (1992) definieert organisatiecultuur als *'een patroon van gedeelde basisaannames die de groep heeft geleerd bij het (succesvol) oplossen van problemen'*. Er zijn heel veel verschillende theorieën beschikbaar voor het classificeren en indelen van organisatieculturen. De bestaande theorieën kunnen worden ingedeeld in twee benaderingswijzen, namelijk de antropologische benadering en de managementbenadering (Straathof, 2009). De antropologische benadering gaat vooral in op factoren die verschillende organisatieculturen van elkaar doen verschillen, wat daar aan ten grondslag ligt en waar het toe leidt (Van Es, 2008). De managementbenadering gaat in op de praktische omgang met organisatiecultuur. Van Es (2008) brengt een splitsing aan in de management benadering. Van Es (2008) onderscheidt namelijk zowel een stroming die organisatiecultuur benadert als een beheersvraagstuk als een stroming die organisatiecultuur benadert als een verandervraagstuk.

### 2.3.1 Antropologische benadering

Daar waar de managementbenadering organisatiecultuur beschouwd als een facet van de organisatie heeft de antropologische benadering een integrale kijk op organisatiecultuur (Straathof, 2009). De organisatie wordt gelijkgesteld aan de organisatiecultuur, omdat organisatiecultuur in elk aspect van een organisatie voelbaar is (Straathof, 2009). Er zijn verschillende auteurs en theorieën die deze benadering van organisatiecultuur belichamen. Een van de vooraanstaande theorieën, behorende tot deze benadering, is het cultuurmodel van Hofstede (1980). Het cultuurmodel van Hofstede bestaat uit een viertal lagen, waarbij de eerste drie lagen de concrete en waarneembare praktijk binnen een organisatie representeren (Van Es, 2008).

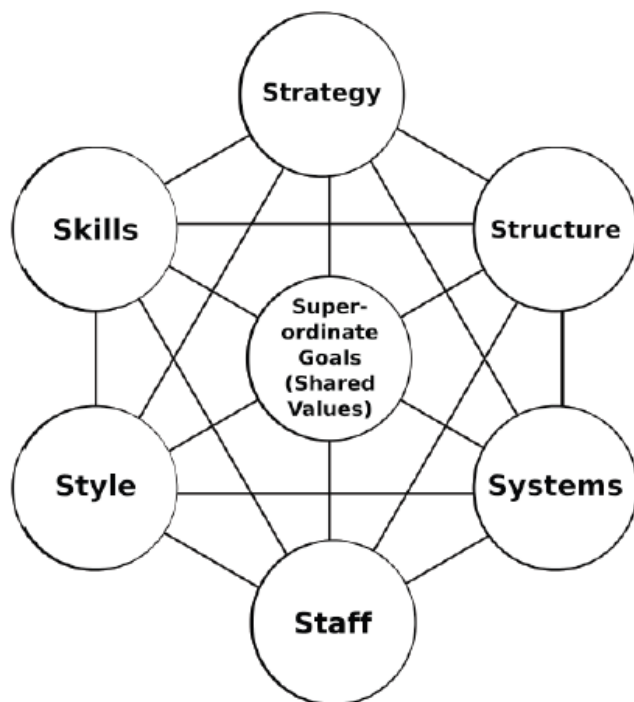


**Figuur 3: Cultuurmodel van Hofstede (1980)**

De diepste laag van dit cultuurmodel is de kern van waarden die aanwezig zijn in een organisatie. Deze waarden zijn vaak historisch gevormd, nauwelijks expliciet benoembaar en behoorlijk onveranderlijk. De laag van rituelen gaat over de ingeslepen gewoontes en tradities gebaseerd op de dieperliggende waarden van een organisatie. Hofstede (1980) voegt ook een cultuurlaag toe die betrekking heeft tot de helden, oftewel de rolmodellen, binnen een organisatie. De buitenste cultuurlaag, die Hofstede (1980) in zijn theorie behandelt, heeft betrekking tot de extern waarneembare symbolen. Onder symbolen verstaat Hofstede (1980) bijvoorbeeld uniformen en logo's.

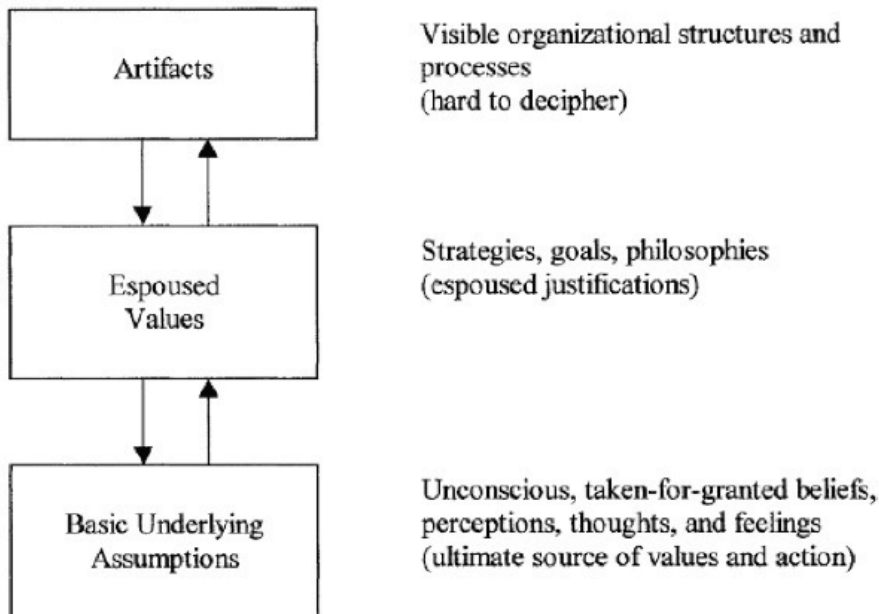
### 2.3.2 Managementbenadering

In de managementbenadering wordt organisatiecultuur gezien als een organisatieaspect (Van Es, 2008). In dit perspectief bestaat organisatiecultuur naast een aantal andere kernaspecten, zoals organisatiestructuur en techniek. Door organisatiecultuur op een dergelijke manier te benaderen wordt het concept organisatiecultuur afgebakend. Dit perspectief duidt, volgens Smircich (1983), op een drang naar het vinden van manieren om organisatiecultuur te vormen en te beheersen, zodat deze bij kan dragen aan het halen van managementdoelstellingen. Van Es (2008) onderscheidt, zoals eerder gezegd twee stromingen binnen de managementbenadering, namelijk de 'beheersers' en de 'veranderaars'. Er zijn verschillende theorieën die geschaard kunnen worden binnen de beheersmatige stroming ten opzichte van organisatiecultuur. Een sprekend voorbeeld is het 7-S model van Peters en Waterman (Van Es, 2008). Dit model is samengesteld 7 componenten die met elkaar interacteren en samen de cultuur van een organisatie vormen (Van Es, 2008).



**Figuur 4: 7-S model van Peters en Waterman (1982)**

Peters en Waterman (1982) stellen dat de zachte aspecten van een organisatie, zoals gemeenschappelijke waarden, bij kunnen dragen aan de te behalen doelstellingen. Niet alle componenten van het bovenstaande 7-S model zijn zacht van aard, maar de zachte aspecten van organisaties komen wel prominent naar voren bij Style, waarmee managementstijl wordt bedoelt, Staff, waarmee het personeel van de organisatie wordt aangeduid, Skills van het personeel en Shared values, die de kern vormen van de organisatiecultuur, aldus Peters en Waterman (1982). Het 7 S-model is samengesteld voor managers om op deze manier grip te houden op organisatiecultuur, vandaar dat deze theorie dan ook tot de beheersmatige stroming wordt gerekend door Van Es (2008). De andere stroming binnen de managementbenadering gaat in op organisatiecultuur als verandervraagstuk. Het boegbeeld van deze specifieke stroming is Edgar Schein, die met zijn cultuurmodel benadrukt dat cultuur veranderbaar is. Tegelijkertijd stelt Schein (1996) dat een dergelijke verandering zeer diepgaand is en de kern van een organisatie moet raken om effectief te zijn. Cultuur is, volgens Schein (1996), een van de meest stabiele en sterke krachten binnen een organisatie. Het cultuurmodel van Schein (1992) bestaat uit een drietal niveaus. De drie niveaus refereren aan de mate waarin bepaalde culturele fenomenen waarneembaar zijn.



**Figuur 5: Cultuurmodel van Schein (1992)**

Het eerste niveau gaat in op het identificeren van artefacten. Deze artefacten hebben betrekking tot de duidelijk observeerbare aspecten van een organisatie zoals logo's, uniformen en kantoorinrichting. Het tweede niveau gaat in op de heersende waarden binnen een organisatie (Schein, 1992). De heersende waarden worden zichtbaar in de concrete handelingen van de organisatie en zijn medewerkers. Hierbij is te denken aan doelstellingen, strategieën en filosofieën die ten grondslag liggen aan handelingen van de organisatie en de medewerkers (Schein, 1992). Het derde niveau behelst de onderliggende basisassumpties die kenmerkend zijn voor een organisatie. Deze basis veronderstellingen worden vooral gevormd door waarden, normen, gevoelens en denkbeelden die leidend zijn in een organisatie (Schein, 1992). Naast de theorieën en auteurs die als typisch beheersmatig of veranderkundig kunnen worden beschouwd bestaat er ook een groep theorieën die de kenmerken van beide stromingen weet te combineren. De boegbeelden van deze groep zijn Cameron en Quinn met het 'competing values framework' (Van Es, 2008). Cameron en Quinn (1999) onderscheiden in dit concurrerende waarde model een viertal cultuurtypen die worden gerangschikt langs twee dimensies (Cameron & Quinn, 1999). De eerste dimensie gaat in op de organisatiestructuur van de organisatie. Deze dimensie varieert tussen flexibiliteit en stabiliteit. Dat wil zeggen dat een organisatie die de nadruk legt op stabiliteit minder flexibiliteit aan de dag kan leggen. De tweede dimensie gaat in op de primaire focus van de organisatie. Deze focus kan variëren van een externe focus tot een interne focus. Een organisatie met een interne focus richt zich op het welzijn en de ontwikkeling van de werknemers. Een organisatie met een externe focus richt zich op het welzijn en de ontwikkeling van de organisatie. In dit geval kan een interne focus ten koste van de externe focus, differentiatie en rivaliteit, omdat ofwel de interne ofwel de externe focus mogelijk als meer urgent wordt gezien (Cameron & Quinn, 1999).



**Figuur 6: Model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999)**

Het model van Cameron en Quinn (1999) behelst een viertal organisatieculturen, te weten de familiecultuur, de adhocratie cultuur, de hiërarchische cultuur en de marktcultuur.

- Familiecultuur: Een organisatie met een familiecultuur kenmerkt zich door breed gedragen gemeenschappelijke waarden en normen die leiden tot goede cohesie onder het personeel met collegialiteit, participatie en betrokkenheid tot gevolg. In de familiecultuur worden leidinggevendens vooral gezien als mentoren die begaan zijn met het lot van de werknemers.
- Adhocratie cultuur: Deze organisatiecultuur kenmerkt zich door flexibiliteit en vrijheid van handelen. In deze organisatie staat creativiteit en innovatie centraal om aan te blijven sluiten bij de dynamische omgeving van de organisatie. Deze organisatiecultuur wordt gekenmerkt door innovatie en creativiteit in een dynamische omgeving.
- Hiërarchische cultuur: De derde organisatiecultuur die Cameron en Quinn (1999) beschrijven is de hiërarchische cultuur. Deze cultuur kenmerkt zich door een sterk interne oriëntatie waarbij stabiliteit voortkomend uit regels, routines en protocollen centraal staat. Symbolen en status vervullen top-down signaalfuncties naar de rest van de organisatie. De leidinggevendens die een bepaalde status hebben verworven hebben een voorbeeldfunctie. Werknemers worden geleid door vastgestelde handelingsprocedures en de verantwoordelijkheden zijn duidelijk verdeeld. De gestandaardiseerde reactie op efficiëntiedalingen is het verhogen van de mate van controle om dit gebrek in efficiëntie te herstellen. In deze hiërarchische cultuur ligt de focus op de lange termijn.
- Marktcultuur: Deze organisatiecultuur kenmerkt zich door op het behalen van concurrentievoordeel door zich te richten op externe belanghebbenden zoals klanten,

vakbonden en leveranciers. Deze cultuur is zeer resultaatgericht en emoties zijn taboe. Het individu is van belang en dit leidt tot een hoop concurrentie onder werknemers. Lange dagen maken en volledige inzet is derhalve de norm.

In dit vergelijkende onderzoek wordt het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999) gebruikt voor de operationalisatie van het concept organisatiecultuur. Ten eerste is het van belang voor dit onderzoek dat de te vergelijken eenheden makkelijk getypeerd kunnen worden. De theorieën met een dergelijke diagnostische waarde komen vooral voor in de laatst besproken stroming van de managementbenadering. Binnen deze stroming heeft het model van Cameron en Quinn (1999) de voorkeur, omdat dit model niet is samengesteld aan de hand van een enkele studie, zoals dat wel het geval is met veel andere modellen binnen deze stroming. Het model van Cameron en Quinn (1999) is een overkoepelend model, waarbij reeds bestaande theoretische inzichten ondersteund door vele onderzoeken worden georganiseerd langs een tweetal assen. Dit maakt de empirische basis van dit model zeer breed en dit komt ten goede aan de validiteit en de betrouwbaarheid van het model. Ten slotte kan nog worden toegevoegd dat het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999) als enige is voorzien van een veel beproefd en getest meetinstrument in de vorm van het Organizational Culture Assessment Instrument. Dit veelgebruikte instrument is ontworpen als aanvulling op het model van concurrerende waarden en is in dit onderzoek ook goed toepasbaar waardoor de operationalisatie van het organisatiecultuurconcept valide en betrouwbaar is.

### **2.3.3 Organisatiecultuur als mediërende factor**

Op basis van de verschillende visies die waar te nemen zijn in de wetenschappelijke literatuur is een mediërende invloed van organisatiecultuur op de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen aannemelijk. Fay (1996) stelt dat er een tweetal wetenschappelijke stromingen zijn, namelijk determinisme en voluntarisme, die beide onderdeel uit maken van de verklaring van de mediatie van organisatiecultuur in dit onderzoek. Martin (1992) stelt, als representant van de voluntaristische visie op organisatiecultuur, dat mensen zelf vormgeven aan de organisatiecultuur. Groepen mensen interacteren voortdurend met elkaar waardoor bepaalde normen en waarden uitkristalliseren tot een kenmerkende cultuur binnen een sector, organisatie of organisatieonderdeel. Schein et al. (2001) houdt een meer deterministische visie op organisatiecultuur aan en stelt dat een organisatiecultuur iets is wat een organisatie heeft en waar medewerkers zich voegen. Zij stemmen hun gedrag, hun houding en natuurlijk ook hun verwachtingen met betrekking tot promotiekansen af op de alom aanwezige organisatiecultuur. Martin (1992) stelt dus dat medewerkers zelf een bepaalde organisatiecultuur creëren, terwijl Schein et al. (2001) vervolgens stelt dat medewerkers ook weer gaan handelen naar de normen en waarden die zijn gekristalliseerd in die organisatiecultuur. Op basis van deze literatuur kan dus worden gesteld dat organisatiecultuur van invloed kan zijn op de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen. Het gedrag van mensen draagt bij aan de vorming van een organisatiecultuur, die op zijn beurt weer bepaald hoe medewerkers hun promotiekansen percipiëren. Op basis van deze kennis, is het de vraag hoe gender gerelateerde groepscompositie zich vertaalt in een bepaalde organisatiecultuur en de daaruit voortkomende gepercipieerde promotiekansen. Op basis van de klassieke studies van Jung kan gesteld worden dat ieder individu een masculiene en een feminiene pool in zich draagt. Jung stelt dat de masculiene pool zich bewust manifesteert bij mannen, terwijl de feminiene pool zich in het onderbewuste bevindt. Bij vrouwen manifesteert de feminiene pool zich juist in het bewuste en blijkt de masculiene pool zich in het onderbewuste op te houden. In een organisatiepopulatie die

voornamelijk bestaat uit mannen manifesteren masculiene waarden en normen zich dus actief in de organisatiecultuur. Hoe meer vrouwen een organisatiepopulatie bevat, hoe meer feminiene waarden en normen op de voorgrond treden in een organisatiecultuur. Fischer (2000) stelt dat deze masculiene of feminiene normen en waarden van invloed zijn op de manier waarop medewerkers naar zichzelf en anderen kijken. Dit heeft dus ook invloed op de vorming van een perceptie met betrekking tot de promotiekansen. Hofstede (1980, 1998) brengt masculiene en feminiene normen en waarden als volgt in kaart.

Masculiene waarden	Feminiene waarden
Individualisme	Collectivisme
Competitie	Collegialiteit
Belang van materiële beloning	Belang van positieve feedback
Hoge prestatiedruk	Belang van persoonlijke ontplooiing
Grote tijdsinzet & aanwezigheid	Belang van werk-privé balans
Belang van status & hiërarchie	Participatie in besluitvorming
Taboe op emotionaliteit & kwetsbaarheid	Expressie & delen van emotie

Tabel 5: masculiene en feminiene waarden (Fischer et al., 2000)

Op basis van deze indeling kan gezegd worden dat de marktcultuur, zoals Cameron en Quinn (1999) die beschrijven in het model van concurrerende waarden, zich kenmerkt door sterk masculiene waarden, zoals competitie, prestatiedruk en grote tijdsinzet. Ook de hiërarchische organisatiecultuur, zoals Cameron en Quinn (1999) die beschrijven in het model van concurrerende waarden, kenmerkt zich door masculiene waarden, zoals het belang van status en de nadruk op hiërarchische verhoudingen. Aan de andere kant kan gesteld worden dat de familiecultuur, zoals Cameron en Quinn (1999) die beschrijven in het model van concurrerende waarden, zich kenmerkt door sterk feminiene waarden, zoals collectivisme, collegialiteit en het belang van een goede werk-privé balans. Ook de adhocratiecultuur, zoals Cameron en Quinn (1999) die beschrijven in het model van concurrerende waarden, kenmerkt zich door feminiene waarden, zoals het belang van positieve en opbouwende feedback, het belang van persoonlijke ontwikkeling en participatie in besluitvorming. Op basis van het bovenstaande kan dus worden gesteld dat een faculteit of een afdeling met voornamelijk mannelijke medewerkers kan leiden tot een organisatiecultuur waarin masculiene normen en waarden op de voorgrond treden, zoals de markt- of de hiërarchische cultuur. In deze twee culturen zullen mannen hun promotiekansen hoger inschatten dan vrouwen. De faculteiten die een meer gelijke man-vrouwverhouding in het wetenschappelijke personeelsbestand hebben zullen zich eerder kenmerken door een organisatiecultuur waarin meer feminiene normen en waarden op de voorgrond treden, zoals de familie- of adhocratie cultuur. In deze beide culturen zullen de inschatting van mannen en vrouwen met betrekking tot promotiekansen elkaar niet veel ontlopen.

## 2.4 Geslacht

Geslacht is een belangrijke factor in dit onderzoek, omdat dit onderzoek gaat over genderdiversiteit. Het is te verwachten dat de gevolgen van genderdiversiteit en organisatiecultuur voor de gepercipieerde promotiekansen verschillend zijn voor mannen en vrouwen.

### 2.4.1 Geslacht, gepercipieerde promotiekansen en genderdiversiteit

Geslacht kan een rol spelen in de directe relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen (§2.2.2). De numerieke compositie van een groep is van invloed op de manier waarop individuen worden benaderd (Kanter, 1977). Een numerieke minderheid binnen een groep,

zoals dat bij de EUR, creëert een tokenstatus voor leden van de minderheidsgroep. De invloed van een dergelijke tokenpositie kan behoorlijk verschillen voor de sociale status en sociale processen betreffende mannen en vrouwen. Vrouwen in een tokenpositie ondervinden verscheidene problemen. Uit verschillende studies blijkt dat vrouwen, behorende tot een minderheid, zich ondergewaardeerd voelen. Daarnaast voelen zij zich geïsoleerd van informele netwerken en worden zij strenger beoordeeld. Dit zorgt voor problemen in de doorstroming en dit heeft zijn weerslag op de gepercipieerde promotiekansen die laag worden ingeschat. Het glazen plafond dat vrouwen in een tokenpositie ervaren heeft een negatief effect op de gepercipieerde promotiekansen van deze vrouwen. Daar waar vrouwen in een tokenpositie een glazen plafond kunnen ervaren krijgen mannen in een tokenpositie vaker te maken met een glazen lift (Williams, 1992). Dit wil zeggen dat mannen profijt kunnen hebben van hun tokensituatie. Uit verscheidenen onderzoeken blijkt dat mannen in een tokenpositie sneller promotie krijgen dan vrouwelijke collega's en daarnaast ook sneller promotie blijken te maken dan mannen die niet in een tokenpositie verkeren (Maume, 1999). De tokenpositie van mannen leidt dus tot snellere promotie met de bijbehorende positieve gepercipieerde promotiekansen. Geslacht is dus een belangrijke factor in het vaststellen van de invloed van de genderdiversiteit van een werknemerspopulatie op gepercipieerde promotiekansen.

#### **2.4.2 Geslacht, gepercipieerde promotiekansen en organisatiecultuur**

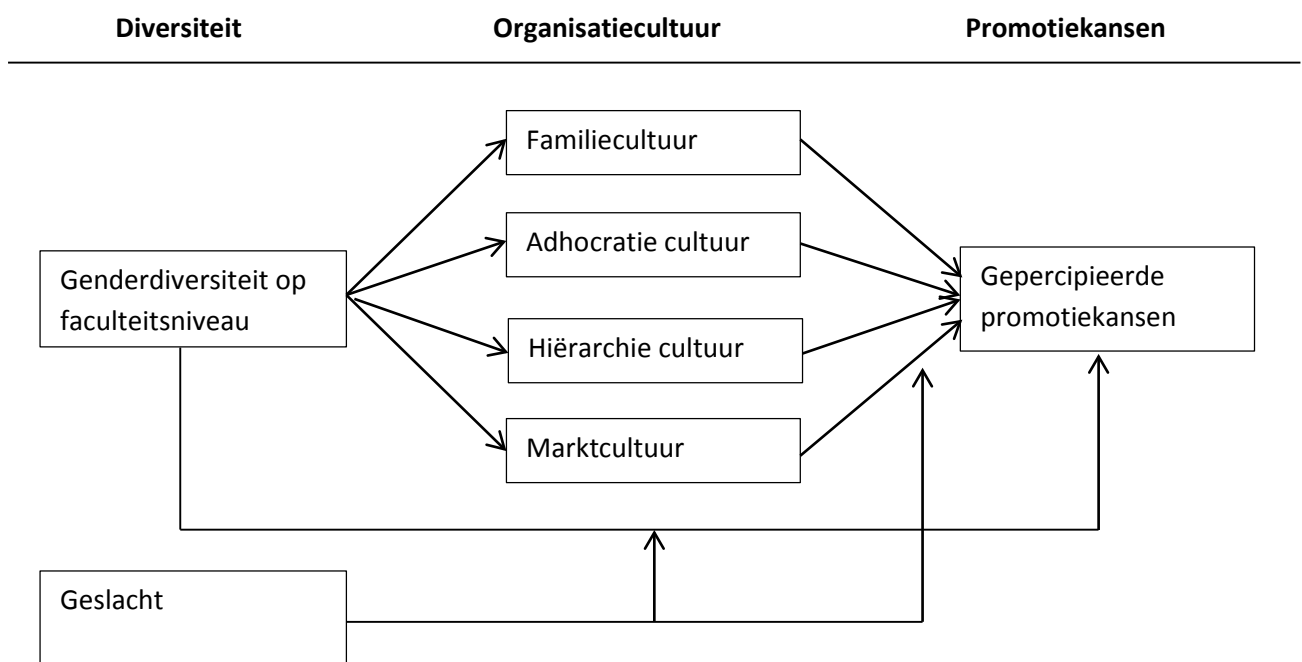
Geslacht kan ook invloed hebben op de relatie tussen organisatiecultuur en gepercipieerde promotiekansen (§2.2.3). Fischer (2000) stelt dat mannen beter tot hun recht kunnen komen dan vrouwen in een meer masculiene werkomgeving. Masculiene eigenschappen zijn onder meer sterke competitie, de nadruk op het maken van lange dagen en een taboe op emotie. Deze eigenschappen vallen voor een groot deel samen met de marktcultuur, zoals deze naar voren komt in het model van concurrerende waarden (Cameron & Quinn, 1999). Andere masculiene eigenschappen zijn het belang van status en hiërarchische verhoudingen. Deze eigenschappen vallen samen met de hiërarchische organisatiecultuur die Cameron en Quinn (1999) beschrijven in hun model van concurrerende waarden. Fischer (2000) stelt echter dat vrouwen beter tot hun recht komen in een feminiene organisatiecultuur dan in een masculiene organisatiecultuur. Een feminiene organisatiecultuur kenmerkt zich door een nadruk op werk-privé balans, democratische besluitvorming en persoonlijke ontwikkeling. Deze eigenschappen vallen voor een groot deel samen met de familiecultuur, zoals deze naar voren komt in het model van concurrerende waarden (Cameron & Quinn, 1999). Andere feminiene eigenschappen zijn democratische besluitvorming, ontwikkelingsmogelijkheden en het belang van positieve en opbouwende feedback. Deze eigenschappen vallen samen met de adhocratie cultuur die Cameron en Quinn (1999) beschrijven in hun model van concurrerende waarden. Fischer (2000) benadrukt echter dat vrouwen niet perse beter tot hun recht komen dan mannen in een organisatiecultuur met feminiene kenmerken. Daar waar mannen dus een betere perceptie hebben van hun promotiekansen in een organisatiecultuur die wordt gekenmerkt door masculiene waarden (marktcultuur en hiërarchische cultuur) hebben vrouwen en mannen in een organisatiecultuur die zich kenmerkt door feminiene waarden (familiecultuur en adhocratie cultuur) beiden een meer gelijke perceptie van hun promotiekansen .

### **2.5 Conceptueel model**

Zoals in het bovenstaande theoretische kader naar voren is gekomen staan in dit onderzoek een aantal relaties centraal. De eerste relatie die is besproken is de directe relatie tussen de man-vrouw verhouding op een afdeling en de gepercipieerde promotiekansen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers op deze afdeling of faculteit. Geslacht is in deze relatie een belangrijke factor,



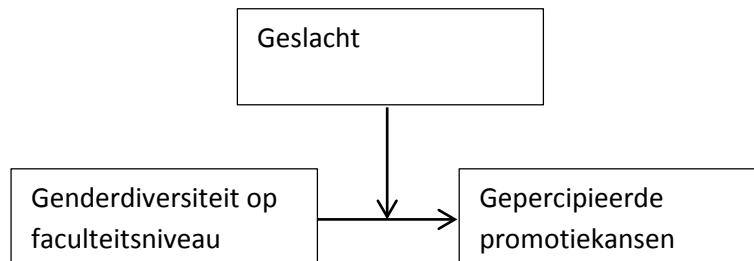
omdat deze directe relatie anders kan worden opgevat door mannen en vrouwen. Op basis van de literatuur kan gesteld worden dat een minderheidspositie van vrouwen op een afdeling of faculteit er voor kan zorgen dat zij strenger worden beoordeeld, niet zichzelf kunnen zijn en zich buitengesloten voelen. Dit kan negatief uitpakken voor de gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers. De tweede relatie die wordt onderzocht is de indirecte relatie tussen de man-vrouw verhouding op een afdeling of faculteit en de gepercipieerde promotiekansen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers. Een indirecte relatie impliceert een verklarend mechanisme dat een bepaalde man-vrouw verhouding op een afdeling of faculteit vertaald in bepaalde gepercipieerde promotiekansen. Uit de literatuur blijkt dat organisatiecultuur een dergelijk verklarend mechanisme kan bieden, aangezien een de literatuur suggereert dat een afdeling of faculteit bestaande uit voornamelijk mannelijke wetenschappers zich meer kenmerkt door hiërarchie en competitie dan een afdeling of faculteit met een gelijkere verhouding tussen mannen en vrouwen. Een bepaalde organisatiecultuur kan zowel positief als negatief zijn voor een individu, afhankelijk van de mate waarin de organisatiecultuur voorziet in de wensen en behoeften van de individuele werknemer. Ook hier speelt geslacht een rol, omdat uit de literatuur blijkt dat mannen en vrouwen waarde hechten aan verschillende normen en waarden vertegenwoordigt in een organisatiecultuur. De mate waarin een organisatiecultuur, onder meer gevormd door de gendersamenstelling van een afdeling, aansluit op de individuele eisen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers op een afdeling of faculteit heeft invloed op de gepercipieerde promotiekansen. Dit leidt tot het volgende conceptueel model.



**Figuur 7: Conceptueel model**

## 2.6 Hypotheses

Op basis van het bovenstaande model zijn er hypothesen te formuleren over een aantal belangrijke relaties. De eerste relatie staat centraal in dit onderzoek en gaat in op de invloed van genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen.

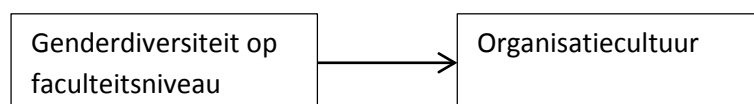


**Figuur 8: Effect genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen**

Op basis van de tokenismetheorie van Kanter (1977) kan gezegd worden dat een individu in een minderheidspositie problemen ondervindt in de sociale interactie met de meerderheid. Zo lopen tokens de kans om buitengesloten te worden, strenger beoordeeld te worden dan leden van de meerderheidsgroep en zij kunnen bovendien gedwongen worden een (belemmerende) stereotype attitude aan te nemen (Kanter, 1977). De problemen die tokens ondervinden zijn niet bevorderlijk voor de gepercipieerde promotiekansen. Op basis van deze literatuur kan gesteld worden dat de vrouwelijke wetenschappers op een faculteit met voornamelijk mannen een minder hoge inschatting zullen hebben van de eigen promotiekansen. Op een faculteit waar de man-vrouw verhouding gelijkmatiger is zullen vrouwen hun promotiekansen hoger inschatten.

*H1: Vrouwelijke wetenschappers schatten hun promotiekansen lager in dan mannen als zij werkzaam zijn op een faculteit of afdelingen waar voornamelijk mannelijke wetenschappers werkzaam zijn, terwijl verschillen in gepercipieerde promotiekansen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers kleiner zijn in afdelingen met meer gelijke balans van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers.*

Naast de centrale relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen kunnen er ook nog een aantal hypothesen worden opgesteld worden met betrekking tot de eerste deelrelatie tussen genderdiversiteit en organisatiecultuur.



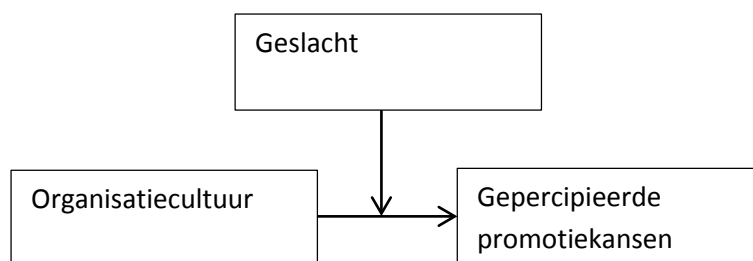
**Figuur 9: Effect genderdiversiteit op organisatiecultuur**

Zoals eerder al vermeld stellen wetenschappers met een voluntaristische visie op organisatiecultuur dat een organisatiecultuur wordt gevormd door gedeelde normen en waarden binnen een groep individuen (Martin, 1992). Hofstede (1980) stelt dat de samenstelling van een groep bijdraagt aan de vorming van algemene normen en waarden. Hofstede (1980) laat met zijn cultuurmodel zien dat een groep individuen waar mannen overheersen zorgt voor masculiene gemeenschappelijke waarden. Deze waarden zijn onder meer competitie, lange dagen maken en een taboe op emoties. Deze

waarden worden in het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999), dat wordt gebruikt in dit onderzoek, vertegenwoordigt door de marktcultuur. Hofstede (1980) stelt ook dat een gelijkere man-vrouw verhouding binnen een groep individuen voor een organisatiecultuur kan zorgen met meer feminiene kenmerken. Fischer (2001) stelt dat een feminiene waarden zowel voor mannen als vrouwen prettig kan zijn om in te werken. Dominante waarden zijn in een feminiene cultuur onder meer samenwerking, democratische besluitvorming en werk-privé balans. Deze waarden worden in het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999), dat wordt gebruikt in dit onderzoek, vertegenwoordigt door de familiecultuur en de adhocratie cultuur. Dit betekent dat een organisatieonderdeel met veel mannelijke medewerkers in de wetenschappelijke staf zich kenmerkt door een masculiene organisatiecultuur, oftewel de marktcultuur en de hiërarchische cultuur. Daarnaast kan worden verwacht dat een faculteit met een meer gelijke genderverhouding zich kenmerkt door een meer feminiene organisatiecultuur, oftewel een familiecultuur.

*H2: Een faculteit of afdeling met een relatief gelijke verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke wetenschappers kenmerkt zich in grotere mate door een familiecultuur of een adhocratie cultuur dan een marktcultuur of een hiërarchische cultuur, terwijl een faculteit of afdeling met voornamelijk mannelijke wetenschappers zich in grotere mate kenmerkt door een marktcultuur of een hiërarchische cultuur dan een familiecultuur of een adhocratie cultuur.*

De tweede deelrelatie die naar voren komt in het bovenstaande conceptueel model is de relatie tussen organisatiecultuur en gepercipieerde promotiekansen.



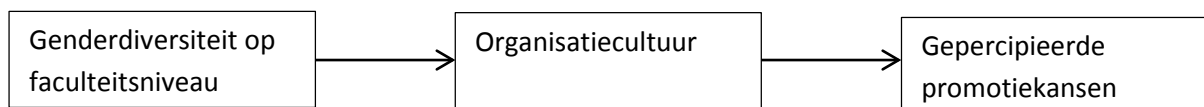
**Figuur 10: Effect organisatiecultuur op gepercipieerde promotiekansen**

Fischer (2000) stelt dat het van belang is voor een medewerker om een fit te hebben tussen het individu en de organisatiecultuur om goed te kunnen functioneren. Aansluitend hierop stelt Fischer (2000) dat onderzoek uitwijst dat mannen zich beter ontwikkelen in een masculiene organisatiecultuur, zoals de marktcultuur en de hiërarchische cultuur. Fischer (2000) stelt dat een feminiene organisatiecultuur, zoals de familiecultuur en de adhocratie cultuur, niet direct een organisatiecultuur is waarin vrouwen hun kansen op promotie beter inschatten dan mannen, maar Fischer (2000) stelt wel dat het waarschijnlijk is dat vrouwen hun kansen op promotie beter zullen inschatten dan in een organisatie met masculiene cultuurkenmerken, omdat er meer aandacht wordt besteed aan de vrouwelijke behoeften en wensen. Hieruit komen de volgende hypothesen naar voren.

*H3: Naarmate de organisatiecultuur op een faculteit of afdeling meer kenmerken vertoont van de marktcultuur of de hiërarchische cultuur schatten mannen hun promotiekansen hoger in dan vrouwen.*

*H4: Naarmate de organisatiecultuur op een faculteit of afdeling meer kenmerken vertoont van de adhocratie/familiecultuur schatten mannen en vrouwen hun promotiekansen even hoog in.*

Naast de voorgaande relaties wordt er in het conceptueel model ook verondersteld dat organisatiecultuur een mediërende invloed heeft tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen.



**Figuur 11: Effect genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen via organisatiecultuur**

In paragraaf ... komt naar voren dat de auteurs met een voluntaristische visie op organisatiecultuur stellen dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor de vorming van een organisatiecultuur als het gevolg van door interactie gedeelde gemeenschappelijke normen en waarden (Martin, 1992). Tegelijkertijd stellen auteurs die een deterministische visie op organisatiecultuur hebben dat medewerkers hun gedragingen en houding laten bepalen door de aanwezige organisatiecultuur (Schein, 2001). Op deze manier kan de gendercompositie van een personeelspopulatie bijdragen aan de vorming van een bepaalde organisatiecultuur. Deze organisatiecultuur heeft dan vervolgens weer invloed op de perceptie van individuele promotiekansen. Jung stelt dat mannen vooral masculiene waarden en normen uitdragen, terwijl vrouwen vooral feminiene waarden uitdragen. Dit betekent dat er op een faculteit of afdeling met voornamelijk mannelijke wetenschappers in dienst vooral masculiene normen en waarden worden gedeeld waardoor een masculiene organisatiecultuur, zoals een marktcultuur of hiërarchische cultuur, gevormd zal worden. Op een faculteit of afdeling met een relatief gelijke verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke wetenschappers zal er meer aandacht zijn voor feminiene waarden, omdat deze in hogere mate worden uitgedragen door de vrouwelijke wetenschappers werkzaam op deze specifieke faculteit of afdeling. Dit leidt tot een organisatiecultuur die zich kenmerkt door feminiene waarden, zoals de familiecultuur en de adhocratie cultuur. Fischer (2000) stelt vervolgens dat mannen beter tot hun recht komen dan vrouwen in masculiene organisatieculturen, zoals de marktcultuur en de hiërarchische cultuur. Dit werkt ook door in gepercipieerde promotiekansen van mannen die beter zijn dan die van vrouwen in een marktcultuur of hiërarchische cultuur. Fischer (2000) stelt tevens dat zowel vrouwen als mannen goed tot hun recht kunnen komen in een meer feminiene organisatiecultuur, zoals de familiecultuur en de adhocratie cultuur. Dit heeft meer gelijke percepties van mannen en vrouwen van hun promotiekansen in een familiecultuur of adhocratie cultuur tot gevolg. Hieruit komt de volgende hypothese voort.

*H5: Een faculteit of afdeling waar vooral mannen werkzaam zijn kenmerkt zich door een marktcultuur of een hiërarchische cultuur en dit leidt tot hogere verwachtingen met betrekking tot promotiekansen voor mannen dan voor vrouwen, terwijl een faculteit of afdeling met een relatief gelijke verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke wetenschappers zich voornamelijk kenmerkt door een familie cultuur of adhocratie cultuur*

*wat tot meer gelijke verwachtingen tussen mannen en vrouwen op het gebied van promotiekansen leidt.*

## 3. Methodologie

---

Dit hoofdstuk zal ingaan op de methodologische verantwoording van dit onderzoek. Dit onderdeel van het onderzoek zet de uitvoering van dit onderzoek systematisch uit een en zal aandacht besteden aan de kennisbronnen, de verzamelmethode, de betrouwbaarheid en validiteit. Allereerst wordt de onderzoeksstrategie besproken, gevolgd door methoden, technieken, selectie en operationalisatie van kernconcepten.

### 3.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie die van toepassing is op dit onderzoek is de gevalstudie, omdat er een enkele universiteit centraal staat in dit onderzoek. Berg (2009) onderscheidt een drietal verschillende gevalstudies, namelijk de intrinsieke, de instrumentele en de collectieve gevalstudie. De intrinsieke gevalstudie is een gevalstudie die wordt gebruikt om een specifieke casus te onderzoeken ten behoeve van een beter inzicht in die specifieke casus (Berg, 2009). De instrumentele gevalstudie is een gevalstudie die wordt uitgevoerd als achtergrondstudie ten behoeve van het staven van beweringen (Berg, 2009). Ten slotte is de collectieve gevalstudie een gevalstudie die wordt gebruikt bij onderzoek dat zich kenmerkt door meerdere gevalstudies (Berg, 2009). Bij dit onderzoek is er sprake van een intrinsieke gevalstudie, omdat dit onderzoek wordt uitgevoerd voor het verkrijgen van inzicht in een specifieke casus. Naast de verschillende vormen die een gevalstudie kan aannemen moet er ook een keuze gemaakt worden in het doel dat de gevalstudie gaat dienen, aldus Berg (2009). Berg (2009) onderscheidt een drietal designtypes met oog op de gevalstudie, namelijk de verkennende, de verklarende en de beschrijvende gevalstudie. Deze drie designtypes worden verder nog aangevuld door de vergelijkende gevalstudie (Lijphart, 1971). De verkennende gevalstudie heeft tot doel om de mogelijkheden tot verder onderzoek te exploreren (Berg, 2009). De verklarende gevalstudie heeft als doel om door middel van een gevalstudie een generaliserend beeld van de werkelijkheid te schetsen (Berg, 2009). De beschrijvende gevalstudie heeft als doel om de werkelijkheid te beschrijven aan de hand van een of meerdere gevalstudies (Berg, 2009). De vergelijkende gevalstudie legt zich toe op het vergelijken van twee casussen of op het vergelijken binnen een bepaalde casus (Lijphart, 1971). In dit onderzoek wordt een vergelijking gemaakt binnen een bepaalde casus. Een dergelijke onderzoeksopzet wordt ook wel een geneste gevalstudie genoemd (Yin, 2003). Het mag derhalve duidelijk zijn dat het design van dit onderzoek kan worden aangeduid als een geneste vergelijkende gevalstudie die bovendien intrinsiek van aard is, omdat dit onderzoek een organisatie specifiek beeld tracht te creëren door middel van het vergelijken van een aantal interne afdelingen en faculteiten van de EUR. Over deze benaming is echter discussie mogelijk aangezien de vergelijking van de verschillende afdelingen wordt aangewend om uiteindelijk de invloed van genderdiversiteit op de gepercipieerde promotiekansen van vrouwen te verklaren.

Een belangrijke determinant van de onderzoeksstrategie is de soort data waarvan het onderzoek zich bedient. Er wordt over het algemeen een grof onderscheid gemaakt tussen twee belangrijke datasoorten, namelijk kwalitatieve data en kwantitatieve data. Een kwalitatief onderzoek wordt gemaakt aan de hand van kwalitatieve data en bijbehorende methoden en technieken. Berg (2001) beschrijft kwalitatief onderzoek als een vorm van empirisch onderzoek waarbij overwegend gebruik wordt gemaakt van data van kwalitatieve aard met als doel het interpreteren van situaties, gebeurtenissen en personen. Een kwantitatief onderzoek wordt samengesteld aan de hand van kwantitatieve data en bijbehorende methoden en technieken. Berg (2009) stelt dat kwantitatief

onderzoek minder talig is en zich voornamelijk bedient van statistische gegevens om hypothesen te toetsen. Er bestaat echter ook een onderzoeksdesign dat gebruik maakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve data. Dergelijk onderzoek maakt gebruik van mixed methods. Dit onderzoek naar de invloed van genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen bij vrouwelijke wetenschappers werkzaam bij de EUR kent een kwalitatieve onderzoeksopzet in de vorm van een geneste vergelijkende gevalstudie, maar binnen dit kwalitatieve onderzoeksdesign worden zowel kwalitatieve als kwantitatieve technieken toegepast bij het verzamelen van data. Het voordeel van dergelijke mixed methods is dat eenzijdigheid van de data wordt voorkomen en door het gebruik van verschillende data is triangulatie mogelijk. Daarnaast zorgt het gebruik van kwantitatieve en kwalitatieve methoden voor een brede empirische basis. Dit komt ten goede aan de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. In dit onderzoek zal dus gebruik gemaakt worden van meerdere informatiebronnen en meerdere dataverzamelmethode om de verschillende bevindingen te schakelen tot een betrouwbaar en valide eindresultaat.

### 3.2 Selectie

Hierboven is duidelijk geworden dat de onderzoeksstrategie van dit onderzoek de geneste vergelijkende gevalstudie is. Daar waar het voor de hand ligt om direct door te gaan met het beschrijven van de methoden en technieken die invulling geven aan deze onderzoeksstrategie is het in dit onderzoek van belang om de lezer eerst op de hoogte te stellen van de te vergelijken units of analysis. Op deze manier kunnen de methoden en technieken gedetailleerder worden besproken en dit zal leiden tot beter begrip en meer transparantie met betrekking tot de manier van handelen. Iedere faculteit van de EUR heeft namelijk eigen reglementen, gewoontes en een behoorlijke discretionaire ruimte die de benadering van verschillende faculteiten en potentiële respondenten sterk kan doen verschillen. Daarom is het van belang om eerst kort de selectieprocedure met betrekking tot de gekozen faculteiten door te lopen alvorens door te gaan met het beschrijven van de methoden en technieken. De selectie van faculteiten wordt uitgevoerd aan de hand van een tweetal indices. De homogeniteit of heterogeniteit (absolute genderdiversiteit) van het personeelsbestand wordt gemeten aan de hand van de Simpson's Reciprocal index. Voor het vaststellen van de verdeling van vrouwen over hogere en lagere wetenschappelijke posities wordt de Glass Ceiling index aangewend. Door beide indices aan te wenden wordt er een multidimensionaal beeld gevormd van het begrip genderdiversiteit. Genderdiversiteit wordt dus niet alleen bepaald aan de hand van het mannen en het aantal vrouwen werkzaam op een faculteit, maar ook aan de hand van de positie die zij bekleden. Dat is namelijk ook een maat ongelijke genderverdeling. Uit de analyse van het personeelsbestand van de verschillende faculteiten van de EUR komen duidelijke verschillen naar voren op het gebied van vrouwen vertegenwoordiging in het algemeen en doorstroming van vrouwen naar hogere wetenschappelijke functies in het bijzonder. De onderstaande twee faculteiten hebben relatief weinig vrouwen in dienst, maar de vrouwelijke wetenschappers zijn relatief goed vertegenwoordigd in hogere posities.

Faculteit	GCI	SRI
FSW	3,01	0,88
FW	2,5	0,72

Tabel 6: Faculteiten met lage SRI en lage GCI waarden

Beide faculteiten komen niet in aanmerking voor dit vergelijkende onderzoek, omdat faculteit FSW net een grootschalige reorganisatie achter de rug heeft. Dit kan een ruisfactor zijn in de resultaten

van de vragenlijst en dit risico moet worden uitgesloten. Faculteit FW komt ook niet in aanmerking, omdat deze faculteit te klein is om anonimiteit te kunnen garanderen aan respondenten. De faculteiten met een betere doorstroming van vrouwen en tevens een meer gelijkmatige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen over de gehele personeelspopulatie staan hieronder weergegeven.

Faculteit	GCI	SRI
ESL	3,5	0,97
ESHCC	2,63	0,97
iBMG	3,45	0,9
ISS	2,5	0,93

Tabel 7: Faculteiten met hoge SRI en lage GCI waarden

Voor de vergelijking die wordt gemaakt in dit onderzoek is het van belang dat een van de bovenstaande faculteiten wordt gekozen als representant van een werkomgeving waar de man-vrouw verhouding relatief gelijk is en waar meer in hoge wetenschappelijke functies werkzaam zijn. In deze studie is gekozen voor faculteit ESL, omdat deze faculteit voldoende groot met betrekking tot het aantal mogelijke respondenten. Dit criterium doet de faculteiten ISS en ESHCC dan ook afvallen. Faculteit iBMG komt niet in aanmerking voor dit onderzoek, omdat deze faculteit in een reorganisatie zit. Dit kan een ruisfactor zijn in de resultaten van de vragenlijst en dit risico moet worden uitgesloten. Faculteit ESL zal vergeleken worden met een van de onderstaande faculteiten.

Faculteit	GCI	SRI
ESE	10,27	0,74
RSM	∞	0,88

Tabel 8: Faculteiten met lage SRI en hoge GCI waarden

De faculteiten in de bovenstaande tabel kenmerken zich door een ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere wetenschappelijke posities en een ongelijke man-vrouwverhouding in het personeelsbestand. De keuze is hier gevallen op faculteit RSM, omdat deze faculteit voorziet in voldoende respondenten. Verder is RSM geschikt, omdat er voldoende vrouwen werkzaam zijn in de wetenschappelijke staf van faculteit RSM, ondanks de minderheidspositie, om anonimiteit te kunnen garanderen. Op basis van dit anonimiteitscriterium kan ESE worden uitgesloten, omdat op deze faculteit te weinig vrouwen werkzaam zijn om volledige anonimiteit te kunnen garanderen. Voor dit onderzoek is dus besloten om de gepercipieerde organisatiecultuur en promotiekansen van al het wetenschappelijk personeel met uitzondering van student assistenten van faculteiten ESL en RSM te vergelijken. Deze keus is gemaakt, vanwege de verschillen in personeelssamenstelling op het gebied van gender. Daar waar faculteit ESL zich kenmerkt door een relatief gelijke verhouding tussen mannen en vrouwen in het algemeen en eveneens in de hogere wetenschappelijke functies laat faculteit RSM het tegenovergestelde beeld zien. Bij faculteit RSM zijn vrouwen sterk in de minderheid en dit geldt ook voor hogere wetenschappelijke functies.

### 3.3 Methoden & technieken

Dit onderzoek krijgt dus invulling door middel van kwalitatieve en kwantitatieve methoden en technieken. Eerst is er op basis van een documentenanalyse, waarbij het uittreksel van het SAP personeelsbestand leidend was, vastgesteld welke faculteiten geschikt waren voor dit vergelijkend onderzoek. Vervolgens is er een vragenlijst uitgezet en zijn er interviews afgenomen ter verdieping



van de statistische gegevens. In de onderstaande tabel staan de drie belangrijke methodes aangegeven die gaan voorzien in de juiste data benodigd voor dit onderzoek. De toepassing en de verantwoording van de drie genoemde methodes staan hieronder nader toegelicht. De volgende methodes zijn van toepassing in dit onderzoek:

	Deelvraag 1	Deelvraag 2	Deelvraag 3
Methode	Documentenanalyse	Vragenlijst Interview WP	Vragenlijst Interview WP

Tabel 9: Overzicht methoden & technieken

Om de man-vrouwverhouding per afdeling vast te stellen wordt er allereerst een uittreksel uit het SAP personeelsbestand geanalyseerd om de aanwezige genderdiversiteit te kunnen rapporteren. De methoden die worden aangewend voor het onderzoeken van organisatiecultuur, gepercipieerde promotiekansen en de controle variabelen zijn zowel kwalitatief (semigestructureerd interview, documentenanalyse) als kwantitatief (vragenlijst). Het gebruik van mixed methods zorgt voor een brede empirische basis die niet alleen geschikt is voor het vaststellen van algemene patronen, maar ook geschikt is voor het duiden van de waargenomen tendensen. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews, omdat er op deze manier plaats blijft voor verdiepende vragen terwijl er ook rekening wordt gehouden met de beperkte tijd van de respondent en de onderzoeker. Het interview is bovendien praktischer dan andere soortgelijke kwalitatieve methoden, zoals groeps gesprekken, omdat er bij groeps gesprekken logistieke problemen ontstaan met het afstemmen van de verschillende drukke agenda's. De elektronische vragenlijst is als methode gekozen, omdat er op deze manier veel respondenten bereikt kunnen worden zonder veel moeite en dit maakt generalisatie van onderzoeksresultaten beter mogelijk. Hieronder zijn zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve onderdeel van dit onderzoek nader toegelicht.

### 3.3.1 Het kwantitatieve onderzoek

Het kwantitatieve onderdeel van dit onderzoek komt naar voren in deelvraag 3 en 4, aangezien hier de statistische analyse resultaten worden gepresenteerd.

#### Steekproef

De analyses zijn uitgevoerd op de gegevens die zijn verzameld middels een online vragenlijst die is verstuurd naar alle wetenschappelijk personeel van faculteiten RSM en ESL met uitzondering van student assistenten. De respondenten zijn benadert door middel van een online enquête, omdat medewerkers de vragenlijst op hun eigen tijd in kunnen vullen, de dataverzameling automatisch plaatsvindt en de online enquête minder arbeids- en tijdsintensief is. Vooraf is er eerst een aankondiging verstuurd vanuit de secretariaten van beide faculteiten met betrekking tot de online vragenlijst uit naam van de decaan. Voor het bevorderen van de respons is er ook nog gebruik gemaakt van een reminder waarin respondenten nogmaals werden geattendeerd op de online enquête. De selectie van de faculteiten RSM en ESL resulteert in een steekproef van 503 respondenten. Van deze 503 respondenten hebben 107 respondenten de vragenlijst tot het eind doorlopen. Het responspercentage ligt dus op 21,3%. Het responspercentage was niet gelijk verdeeld over functiegroep, geslacht en faculteit, zoals in de onderstaande tabel te zien is.

		RSM	Respons%	ESL	Respons%
AIO/Promovendus	Man	13	19,7%	4	9,8%
	Vrouw	7	10,6%	7	17,1%

	<b>Totaal</b>	<b>20</b>	<b>30,3%</b>	<b>11</b>	<b>26,8%</b>
<b>Wetenschappelijke docent/onderzoeker</b>	Man	4	6,1%	2	4,9%
	Vrouw	5	7,6%	8	19,5%
	<b>Totaal</b>	<b>9</b>	<b>16,7%</b>	<b>10</b>	<b>24,4%</b>
<b>Universitair docent</b>	Man	16	24,2%	5	12,2%
	Vrouw	3	4,5%	4	9,8%
	<b>Totaal</b>	<b>19</b>	<b>28,8%</b>	<b>9</b>	<b>22,0%</b>
<b>Universitair hoofddocent /bijzonder hoogleraar</b>	Man	7	10,6%	4	9,8%
	Vrouw	5	7,6%	4	9,8%
	<b>Totaal</b>	<b>12</b>	<b>18,2%</b>	<b>8</b>	<b>19,5%</b>
<b>Gewoon hoogleraar</b>	Man	6	9,1%	3	7,3%
	Vrouw	0	0%	0	0%
	<b>Totaal</b>	<b>6</b>	<b>12,1%</b>	<b>3</b>	<b>7,3%</b>
<b>Totaal</b>	Man	46	69,7%	18	43,9%
	Vrouw	20	30,3%	23	56,1%
	<b>Totaal</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Tabel 10: Responspercentages uitgesplitst naar geslacht en functieniveau

Uit de bovenstaande tabel wordt duidelijk dat de respondenten van faculteit RSM in de meerderheid zijn. Bij faculteit RSM hebben meer mannen de vragenlijst ingevuld. Bij faculteit ESL hebben juist meer vrouwen de vragenlijst voldaan. Ook is te zien dat de functieniveaus van wetenschappelijk docent en wetenschappelijk onderzoeker zijn samengenomen, vanwege het geringe verschil in contractuele en hiërarchische positie van beide functieniveaus. Daarnaast zijn ook de functieniveaus van de universitair hoofddocent en de bijzonder hoogleraar samengenomen ter voorkoming van een scheve responsverdeling. Dit was noodzakelijk, omdat faculteit ESL wel bijzonder hoogleraren benoemt en faculteit RSM niet.

### Vragenlijst

Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek is dus de vragenlijst. De vragenlijst bestaat uit 67 items en wordt zowel in het Nederlands als in het Engels uitgezet. Deze methode wordt aangewend om zowel de organisatiecultuur als de gepercipieerde promotiekansen op een kwantitatieve manier vast te stellen. Naast deze kernvariabelen worden ook nog enkele controlevariabelen meegenomen. De meegenomen controlevariabelen zijn werk-privé balans, training & opleiding mogelijkheden, ontslagintentie en ondersteuning van leidinggevenden. De vragenlijst bestaat uit meerdere bestaande en gevalideerde subschalen. Voor al deze schalen wordt een Cronbachs alfa coëfficiënt van hoger dan 0,7 gerapporteerd door verschillende auteurs. Deze coëfficiënt dient boven de 0,7 te zijn om een goede interne validiteit van de meetschalen te kunnen garanderen (Nunnally, 1978). Bij aanvang van de vragenlijst worden de respondenten enkele items voorgelegd met betrekking tot hun personeigenschappen. Deze 10 items hebben ieder een eigen schaal. De rest van de vragenlijst kenmerkt zich door een 5-punts Likertschaal. Door het hanteren van dezelfde antwoordmogelijkheden voor het grootste deel van de vragenlijst wordt verwarring tegengegaan. Daarnaast is een 5-punts Likertschaal zeer goed geschikt voor statistische analyse (Cameron & Quinn, 1999). De meeste schalen zijn opgenomen in hun oorspronkelijke vorm met uitzondering van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) waarmee de organisatiecultuur van een faculteit zal worden vastgesteld. Het OCAI wordt oorspronkelijk gemeten aan de hand van een ipsatieve schaal. De respondent dient 100 punten te verdelen over de vier stellingen per dimensie

voor zowel de huidige als de gewenste situatie. De stelling waarmee de respondent zich het meest identificeert krijgt logischerwijs de meeste punten. Het OCAI wordt echter ook vaak in een aangepaste vorm gebruikt. Deze aangepaste versie van het OCAI bestaat uit stellingen die overeen komen met de stellingen uit de oorspronkelijke OCAI vragenlijst. De antwoordschaal is echter anders, want de aangepaste OCAI vragenlijst maakt ook gebruik van een 5 punts Likertschaal. De normatieve Likertschaal heeft in dit onderzoek voordelen boven de oorspronkelijke ipsatieve schaal, omdat dit onderzoek gaat over directe vergelijkingen tussen afdelingen en individuen. Een ipsatieve schaal laat de relatieve waardering van verschillende stellingen zien. De respondent maakt hier een persoonlijke afweging met betrekking tot de verdeling van het aantal punten. Dit resulteert in relatieve waarden waar een zeer persoonlijke afweging aan ten grondslag ligt. Elke persoon maakt een andere afweging en dat maakt ipsatieve schalen ongeschikt voor de vergelijking van verschillende individuen (Cameron & Quinn, 1999). Daarnaast is het een eerste vereiste voor het uitvoeren van een statistische analyse dat de gemeten items onafhankelijk van elkaar gemeten worden (absolute waarden) zoals dat het geval is bij een normatieve Likertschaal. Bij ipsatieve schalen zijn verschillende items sterk met elkaar verweven, omdat de respondent een keuze dient te maken over de allocatie van een vast aantal punten (Cameron & Quinn, 1999). Dit betekent dat het toekennen van een hogere score voor een bepaald item automatisch een lager score betekent voor een ander item (Cameron & Quinn, 1999). De OCAI variant met de normatieve Likertschaal is voor dit onderzoek dus veel geschikter dan de oorspronkelijke ipsatieve schaal. De operationalisatie voor het kwantitatieve deel van het onderzoek gaat in op de opbouw van de gebruikte vragenlijst. In deze operationalisatie wordt duidelijk of de schalen en items die gebruikt zijn voor het operationaliseren van organisatiecultuur, gepercipieerde promotiekansen en de controle variabelen valide en betrouwbare operationalisaties zijn gebleken voor het meten van de beoogde kernconcepten. De operationalisatie wordt ondersteund door een exploratieve factoranalyse, een betrouwbaarheidsanalyse en een toelichting.

### 3.3.2 Operationalisatie kwantitatief onderzoek

In de onderstaande paragrafen worden de kern- en controle variabelen die zijn opgenomen in de vragenlijst geoperationaliseerd.

#### *Organisatiecultuur*

Het concept organisatiecultuur wordt gemeten aan de hand van het OCAI waarmee de vier, in het theoretisch kader, besproken organisatieculturen worden behandeld. Cameron en Quinn (1999) hebben een meetinstrument ontwikkeld met oog op het door hen ontwikkelde model van concurrerende waarden, bekend onder de naam Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Dit meetinstrument bestaat uit 6 items per organisatiecultuur. Dit maakt een totaal van 24 items. Voor dit meetinstrument is een factoranalyse met varimax rotatie opgenomen in onderstaande tabel met als doel het bepalen van het aantal dimensies dat in werkelijkheid gemeten zijn met de vragenlijst.

Item	Componenten			
	1	2	3	4
<b>Familiecultuur</b>				
De afdeling heeft een zeer persoonlijk karakter. De afdeling heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	,774	-,039	,188	-,042

De leiding van de afdeling gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	,851	-,083	,019	,219
De managementstijl op de afdeling wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	,816	-,101	,102	-,009
Het bindmiddel dat de afdeling bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel.	,741	-,027	,186	-,391
De afdeling legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	,886	-,084	,063	-,152
De afdeling definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	,783	-,203	,167	-,068
<b>Adhocratie cultuur</b>				
De afdeling is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	,745	,137	,103	-,083
De leiding van de afdeling spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	,765	-,072	-,110	,418
De managementstijl op de afdeling wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	,710	,216	,024	,334
Het bindmiddel dat de afdeling bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in het wetenschappelijke vakgebied voorop te lopen.	,712	,357	-,035	-,146
De afdeling legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar nieuwe kansen wordt gewaardeerd.	,848	,122	-,093	,049
De afdeling definieert succes als het uitvoeren van baanbrekend onderzoek. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar wetenschappelijk onderzoek betreft.	,655	,445	-,096	-,035
<b>Marktcultuur</b>				
De afdeling is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	,231	,744	,163	-,011
De leiding van de afdeling geeft in het algemeen blijk van een non-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	,007	,549	,026	,678
De managementstijl op de afdeling wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	-,209	,769	,232	,135
Het bindmiddel dat de afdeling bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	-,089	,802	,143	,117
De afdeling legt de nadruk op competitief gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen (gepubliceerd worden, subsidies verkrijgen, prijzen winnen) in het wetenschappelijke	,059	,906	,041	,003

vakgebied spelen de hoofdrol.				
De afdeling definieert succes als winnen (gepubliceerd worden, subsidies verkrijgen, prijzen winnen) en de concurrentie de loef afsteken. Het bereiken van een koploperspositie in het wetenschappelijke vakgebied staat centraal.	,099	<b>,856</b>	,035	,030
<b>Hiërarchische cultuur</b>				
De afdeling is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	,114	,180	<b>,727</b>	,306
De leiding van de afdeling geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machine.	<b>,659</b>	,175	,366	,176
De managementstijl op de afdeling wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	,466	,093	<b>,483</b>	-,129
Het bindmiddel dat de afdeling bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	-,074	,040	<b>,819</b>	,196
De afdeling legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	,143	,177	<b>,793</b>	-,248
De afdeling definieert succes binnen het kader van efficiëntie. Betrouwbaarheid, een soepel verlopende planning en kosteneffectieve bedrijfsvoering zijn van cruciaal belang.	,069	,090	<b>,793</b>	-,181

**Tabel 11: Factoranalyse organisatiecultuur**

Uit de bovenstaande tabel komt naar voren dat alle items betreffende de familiecultuur laden op een component. De betrouwbaarheid van deze schaal is zeer goed met oog op de uitgevoerde betrouwbaarheidsanalyse waar uit bleek dat deze schaal wordt gekenmerkt door een Cronbachs alfa van 0,921. De volgende schaal met betrekking tot de adhocratie cultuur wordt eveneens gekenmerkt door een goede betrouwbaarheid met een Cronbachs alfa van 0,894. De items met betrekking tot de adhocratiecultuur laden echter op eenzelfde component als de items met betrekking tot de familiecultuur. Dit betekent dat de adhocratie cultuur niet adequaat gemeten wordt door middel van de opgestelde items. Het is dan ook niet mogelijk om conclusies te trekken met betrekking tot de adhocratiecultuur. Zowel familiecultuur als adhocratiecultuur laden op een component, derhalve zullen beide schalen samengenomen worden om vervolgens een schaal te vormen die adhocratie/familiecultuur meet. De items met betrekking tot de marktcultuur laden op een item na allemaal op de tweede component. Een van de zes items laadt op de vierde component. Als de factoranalyse na uitsluiting van de adhocratiecultuur wordt uitgevoerd met een drietal geforceerde componenten laadt dit item echter wel op het tweede component. Er is derhalve geen reden om dit item uit te sluiten. De betrouwbaarheid van deze schaal is goed met oog op de Cronbachs alfa van 0,838. De items met betrekking tot de hiërarchische cultuur laden op de derde component. Enkel het tweede item van deze schaal laadt op het eerste component. Dit is reden om dit item uit te sluiten. Uitsluiting van dit item heeft geen effect op de betrouwbaarheid van de schaal, omdat de Cronbachs

alfa coëfficiënt 0,812 bedraagt zowel voor als na uitsluiting. De betrouwbaarheid van deze schaal is overigens goed.

### *Gepercipieerde promotiekansen*

In de vragenlijst worden gepercipieerde promotiekansen gemeten aan de hand van een schaal van 7 items ontleend aan meerdere studies van Döckel et al. (2006). Deze auteurs hebben deze schaal ontwikkeld op basis van een oorspronkelijke schaal van 4 items ontwikkeld door Landau en Hammer (1986). De schaal van Döckel (2006) laat een Cronbachs alfa zien van 0,470. De betrouwbaarheid van deze schaal laat dus te wensen over. Daarnaast laadt de items van deze schaal op een tweetal componenten in plaats van een component.

Item	Componenten	
	1	2
Mijn kans op promotie is goed.	,846	,114
Er zijn voldoende carrièrekansen voor mij op deze afdeling.	,853	,143
Wetenschappelijke vacatures binnen deze afdeling worden voornamelijk vervuld door mensen van buiten de EUR.	,040	,852
Het is gemakkelijk om een wetenschappelijke functie te vinden op een andere afdeling van de EUR.	,602	,163
Een wetenschappelijke medewerker van binnen mijn afdeling maakt meer kans op een andere baan binnen de afdeling dan een externe sollicitant.	-,320	,720
De carrière ontwikkeling van wetenschappelijk personeel is belangrijk voor mijn afdeling.	,723	,134
Mijn kansen op een hogere functie zijn op een andere universiteit groter dan op de EUR.	,547	-,403

**Tabel 12: Factoranalyse gepercipieerde promotiekansen**

Het eerste component gaat in op interne en externe promotiekansen, terwijl het tweede component in gaat op de distributie van promoties. De items die laden op het eerste component zullen worden meegenomen in de schaal voor gepercipieerde promotiekansen. Alle items uit de oorspronkelijke schaal van Landau en Hammer (1986) laden overigens op het eerste component. Als de 5 items, die laden op het eerste component, samen worden gevoegd tot een schaal levert dit een Cronbachs alfa coëfficiënt van 0,546. Dit is niet erg hoog, derhalve is besloten om het laatste item te verwijderen uit de schaal, aangezien de statistische analyse laat zien dat de schaal bij exclusie van het laatste item een Cronbachs alfa van 0,788 zal hebben. De schaal met betrekking tot gepercipieerde promotiekansen wordt dus gevormd door item 1, 2, 4 en 6 van de bovenstaande tabel.

### *Controlevariabelen*

De rest van de vragenlijst bestaat uit de nodige controlevariabelen. In het theoretisch kader worden, aan de hand van Oakley (2000) een aantal belangrijke factoren genoemd die een rol kunnen spelen in de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen. De factoren die worden meegenomen als controlevariabelen die worden meegenomen zijn werk-privé balans, opleidingsmogelijkheden, informele netwerken, ontslagintentie en de steun van leidinggevendenden. Deze variabelen zijn gekozen met betrekking tot specifieke toepasbaarheid op de wetenschappelijke sector en met betrekking tot het bestaan van gevalideerde meetschalen. Deze vier concepten zijn toegevoegd om te zien hoe groot het relatieve effect van organisatiecultuur daadwerkelijk is. Werk-privé balans wordt gemeten aan de hand van een schaal die is ontwikkeld door Hill et al. (2001). Uit de factoranalyse met betrekking tot deze schaal bestaande uit 5 items komt het volgende naar voren.

Item	Componenten
	1
Als ik vakantie neem, ben ik in staat om niet aan werk te denken en te genieten.	,767
Ik voel me vaak uitgeput als ik van mijn werk naar huis ga, vanwege werkdruk en werk gerelateerde problemen.	,811
Ik ben succesvol in het vinden van de balans tussen mijn werk en mijn privé leven.	,590
Ik heb voldoende vrije tijd om een goede balans tussen werk en privé leven te waarborgen	,817
Het is moeilijk voor mij om de balans te bewaren tussen mijn werk en mijn persoonlijke/familie leven	,719

**Tabel 13: Factoranalyse werk-privé balans**

Alle items van deze schaal laden op eenzelfde component. De betrouwbaarheid van deze schaal is goed te noemen, vanwege de Cronbachs alfa coëfficiënt van 0,790. Voor het uitvoeren van de factor- en betrouwbaarheidsanalyse zijn zowel het eerste als het laatste item van deze schaal omgepoold om op deze manier interpreteerbare coëfficiënten te verkrijgen. De tweede controlevariabele gaat in op het bestaan van informele netwerken. De schaal met betrekking tot informele netwerken is de enige schaal in dit onderzoek en op het gebied van deze variabele die oorspronkelijk Nederlands is. De 5 items van deze subschaal zijn opgesteld ter evaluatie van de positie van het vrouwelijke wetenschappers op Belgische Universiteiten als onderdeel van het VLIR-Equal project. Dit illustreert dat deze schaal zeer van toepassing is op deze studie. Het VLIR-Equal project is de Belgische versie van het ESF-Equal project dat in Nederland is uitgevoerd in 2007 (zie inleiding). De vragen zijn opgesteld door de Vlaamse Interuniversitaire Raad in opdracht van de Belgische regering en de Europese Commissie. De interne consistentie van deze vragenlijst is goed en deze vragenlijst is eigenlijk een van de weinige bestaande vragenlijsten die dit concept meet. De meeste alternatieve schalen zijn “proxy schalen” die zaken meten die gelieerd zijn aan informele netwerken.

Item	Componenten
	1
Bekend zijn bij de juiste mensen is op deze afdeling belangrijker dan goed werk verrichten	,777
Op mijn afdeling wordt een beperkt aantal mensen betrokken bij het nemen van beslissingen	,695
Er worden op mijn afdeling meer zaken in de wandelgangen besproken dan in vergaderingen	,815
Op mijn afdeling worden beslissingen informeel in de wandelgangen genomen.	,762
Je moet een grote mond hebben om het woord te krijgen in vergaderingen van de afdeling	,800

**Tabel 14: Factoranalyse informele netwerken**

Alle items van deze schaal laden op een component en de betrouwbaarheid van deze schaal is goed met oog op de Cronbachs alfa coëfficiënt 0,829. De derde variabele die ter controle wordt meegenomen is de steun van leidinggevenden. De ondersteuning van leidinggevenden wordt als een zeer belangrijke factor aangeduid met betrekking tot de inschatting van gepercipieerde promotiekansen en de doorstroming van vrouwen naar hogere posities (Oakley, 2000). In veel studies wordt dergelijke ondersteuning ook aangeduid als mentoring of begeleiding, maar in de wetenschappelijke sector blijkt supervisor support een concept dat beter van toepassing is (Oakley, 2000). Daarnaast is er gekozen voor de steun van leidinggevenden, omdat zaken zoals

leiderschapsstijl al zijn opgenomen in het OCAI. De gebruikte schaal bestaat uit 9 items en is ook in veel andere literatuur terug te vinden, vanwege de zeer hoge interne consistentie die wordt gerapporteerd door de auteurs zelf en door andere auteurs (Greenhaus et al., 1990).

Item	Componenten
	1
Mijn leidinggevende neemt de tijd om te informeren naar mijn doelen en aspiraties.	,874
Mijn leidinggevende bekommert zich om het feit of ik wel of niet mijn doelen in mijn loopbaan bereik.	,851
Mijn leidinggevende houdt mij geïnformeerd over verschillende carrière mogelijkheden voor mij binnen de EUR.	,761
Mijn leidinggevende zorgt er voor dat ik erkenning krijg als ik iets substantieels voor elkaar krijg in mijn werk.	,805
Mijn leidinggevende geeft mij nuttige feedback over mijn prestaties.	,861
Mijn leidinggevende geeft mij nuttig advies met betrekking tot het verbeteren van mijn prestaties als ik dat nodig heb.	,892
Mijn leidinggevende ondersteunt mijn pogingen om trainingen en scholing te volgen die mijn carrière bevorderen.	,822
Mijn leidinggevende zorgt voor opdrachten die mij de mogelijkheid geven om mijn vaardigheden te ontwikkelen en te verbeteren.	,874
Mijn leidinggevende wijst mij speciale projecten toe die mijn zichtbaarheid voor collega's vergroot.	,800

**Tabel 15: Factoranalyse steun van leidinggevend**

Alle items laden in hoge mate op een component. De betrouwbaarheid van deze schaal is eveneens zeer goed met een Cronbachs alfa coëfficiënt van 0,947. De vierde en laatste controlevariabele is de ontslagintentie van wetenschappelijke medewerkers op faculteiten ESL en RSM. Er zijn veel schalen die ontslagintentie meten. De subschaal van Mobley et al. (1978) is gekozen, omdat deze vragenlijst een zeer hoge mate van interne consistentie laat zien. Vaak beter dan alternatieve schalen. Deze subschaal is zeer compact en bestaat uit drie items. Voor dit onderzoek is een vierde toegevoegd. De tweede vraag is in twee gesplitst om zowel de hang naar een andere baan binnen de wetenschappelijke sector als de hang naar een baan buiten de wetenschappelijke sector te kunnen meten.

Item	Componenten
	1
Ik denk er vaak over na om mijn huidige baan op te zeggen.	,805
Ik ga komend jaar waarschijnlijk op zoek naar een andere baan binnen de wetenschap	,803
Ik ga komend jaar waarschijnlijk op zoek naar een andere baan buiten de wetenschap	,685
Ik neem zo snel mogelijk ontslag bij de EUR	,777

**Tabel 16: factoranalyse ontslagintentie**

In de bovenstaande tabel is te zien dat alle oorspronkelijke items (item 1,2 en 4) hoog laden op een component. Ook het toegevoegde item (item 3) laadt in voldoende mate op hetzelfde achterliggende component. De betrouwbaarheid van deze schaal is goed te noemen met oog op de Cronbachs alfa coëfficiënt van 0,768. De laatste controlevariabelen die worden meegenomen in dit onderzoek zijn ontwikkelingsmogelijkheden en carrière ambitie. Beide controle variabelen worden niet met een schaal gemeten. Ontwikkelingsmogelijkheden wordt met een tweetal items gemeten en carrière ambitie wordt met een item gemeten. Oakley (2000) stelt dat ontwikkelingsmogelijkheden van groot belang is voor de doorstroming van vrouwen naar hogere posities. Vragen over training en opleiding



zijn minder van toepassing op wetenschappelijk personeel, omdat het vanzelfsprekend is dat wetenschappelijk personeel op de hoogte blijft van nieuwe ontwikkelingen binnen hun werkveld. Een groot deel van de professionele ontwikkeling wordt dus verzorgd door het wetenschappelijke personeel zelf en niet door de faculteit of de EUR in het algemeen. Daarom zijn er slechts een tweetal vragen opgenomen met betrekking tot professionele ontwikkeling. De twee items zijn afgeleid uit de schaal van Rogg et al. (2001). De originele schaal heeft, volgens verscheidene auteurs, een hoge mate van interne consistentie, maar aangezien er slechts twee van de oorspronkelijk zeven items zijn meegenomen is eigenlijk weinig te zeggen over de interne consistentie van de opgenomen items. Deze twee vragen kunnen eigenlijk meer als aanvulling worden gezien op de andere subschalen dan als zelfstandige subschaal. Beide items laden wel op een component, zoals in de tabel hieronder te zien is.

Item	Componenten
	1
Er zijn voldoende ontwikkelingsmogelijkheden voor mij binnen deze afdeling.	,827
Ik heb de mogelijkheid om deel te nemen aan activiteiten (zoals conferenties, summer schools) die goed zijn voor mijn professionele ontwikkeling.	,827

Tabel 17: Factoranalyse ontwikkelingsmogelijkheden

Naast de twee items met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden is er ook een item meegenomen met betrekking tot het belang van carrière maken voor een individuele wetenschappelijk medewerker. De intentie om carrière te maken is mogelijk van invloed op de promotiekansen die men verwacht te hebben binnen de afdeling waar men werkzaam is. Tot slot is er een factoranalyse uitgevoerd voor alle items en subschalen. Dit was noodzakelijk om *common method bias* te detecteren. Uit deze totale factoranalyse komen geen bijzondere uitkomsten naar voren. Er is geen sprake van één dominante component, aangezien er maar liefst 13 componenten uit de factoranalyse naar voren komen.

### **Persoonseigenschappen**

In de statistische analyse zullen ook enkele persoonseigenschappen worden meegenomen. Veel respondenten hebben kritiek geuit op de items in de vragenlijst met betrekking tot de persoonseigenschappen, omdat deze vragen bedreigend werden bevonden voor de anonimiteit. Deze kritiek was voorzien, maar het verkrijgen van zo veel mogelijk respondent gerelateerde gegevens had in deze studie hoge mate van prioriteit. De kritiek op de vragen met betrekking tot de persoonseigenschappen heeft twee gevolgen gehad voor de uiteindelijke resultaten van de vragenlijst. Allereerst hebben deze vragen met betrekking tot persoonseigenschappen geleid tot een aanzienlijk percentage non respons (37,8%). In tweede instantie hebben een aantal van de respondenten, die de vragenlijst wel tot het einde hebben doorlopen, de vragen met betrekking tot persoonseigenschappen onbeantwoord gelaten. Dit laatste gevolg noodzaakt tot het maken van keuzes op het gebied van de mee te nemen persoonseigenschappen in de uiteindelijke statistische analyse. Het selecteren van passende variabelen doet ook de mogelijkheid op over fitting afnemen (Hawkins, 2004). In deze studie worden een drietal persoonseigenschappen meegenomen, namelijk geslacht, leeftijd en functieniveau. De variabele geslacht is vrijwel door elke respondent ingevuld en is een belangrijke variabele om op te nemen in de regressie analyse, aangezien dit onderzoek zich toespitst op genderdiversiteit. De variabele leeftijd kenmerkt zich door relatief weinig non respons. Er kan echter wel gesteld worden dat er enkele ongeloofwaardige leeftijden zijn ingevuld. Deze casu

zijn echter zeer schaars. De derde persoons eigenschap die wordt meegenomen in de regressie analyse is het functieniveau dat respondenten bekleden. Uit het onderzoek van Groeneveld et al. (2012) blijkt dat de uitstroom van vrouwelijke wetenschappers bij de EUR bij bepaalde functieniveaus hoger is dan bij andere functieniveaus. Dat maakt functieniveau een interessante variabele. Alle functieniveaus zijn meegenomen in dit onderzoek, omdat het weglaten van een functieniveau het aantal respondenten flink kan laten slinken en dat is niet goed voor de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

### **3.3.3 Het kwalitatieve onderzoek**

Het kwantitatieve onderzoek kent twee methodes, namelijk de documentenanalyse en de semigestructureerde interviews. Naast de statistische analyse naar aanleiding van de vragenlijst heeft er dus ook een documentenanalyse plaatsgevonden ten behoeve van het maken van deelvraag 1 en 2.

#### *Documentenanalyse*

De documentenanalyse is onder meer gedaan om inzicht te verkrijgen in de omvang en aard van de ondervertegenwoordiging van vrouwelijke wetenschappers werkzaam aan de EUR. Daarnaast heeft er een documentenanalyse plaatsgevonden om de te vergelijken faculteiten vast te stellen. Documentenanalyse is een methode die op verschillende momenten in dit onderzoeksproces naar voren komt. De eerste documenten die zijn aangewend is het jaarplan van 2012 en het concept jaarplan van 2013. Op basis van deze twee documenten heeft er een “quick and dirty” oriëntatie plaatsgevonden op het gebied van de ondervertegenwoordiging van vrouwen op de EUR en de inspanningen die de EUR heeft geleverd om de ondervertegenwoordiging van vrouwen tegen te gaan. Aan de hand van beide jaarplannen is het eerste hoofdstuk vormgegeven. Voor het vierde hoofdstuk wordt een intern onderzoek van Groeneveld et al (2012) gebruikt. Dit interne onderzoek geeft inzicht in de ontwikkeling van de man-vrouwverhouding op de EUR in longitudinaal opzicht. Door het analyseren van dit interne onderzoek wordt een contextueel inzicht gecreëerd dat nodig is om de lezer bewust te maken van de urgentie en de relevantie van dit onderwerp. Voor het vaststellen van de genderdiversiteit op de verschillende afdelingen is een uittreksel uit het SAP personeelsbestand geanalyseerd. Op basis van dit SAP personeelsbestand zijn afdelingen afgebakend en zijn alle werknemers die op de peildatum van 31 december 2013 in dienst waren bij de EUR ingedeeld naar functie en gender. De betrouwbaarheid van de gebruikte documenten lijkt zeer goed, omdat de gebruikte jaarplannen voor publicatie verplicht moeten worden gecontroleerd door een bevoegde accountant. Daarnaast kan het personeelsbestand ook als betrouwbaar worden aangeduid, omdat het voeren van een volledig bijgewerkt personeelsbestand wettelijk verplicht is voor overheidsinstellingen. Bovendien ligt het personeelsbestand ten grondslag aan een belangrijk deel van de streng gecontroleerde jaarplannen. Ten slotte kan het interne onderzoek ook worden aangemerkt als betrouwbaar, omdat de ervaren auteurs van dit onderzoek gebruik hebben gemaakt van dezelfde betrouwbare SAP personeelsgegevens en verder al de gemaakte keuzes en gebruikte literatuur uitstekend verantwoordend.

#### *Interviews*

Naast de documentenanalyse zijn er interviews afgenomen om duiding te geven aan de statistische gegevens die zijn verzameld middels de eerder besproken vragenlijst. De interviewgegevens zijn samen met de statistische resultaten verwerkt in deelvraag 3 en 4. De selectie van de interviewrespondenten heeft plaatsgevonden op basis van functieniveau. Uit de analyse van de

personeelssamenstelling van de EUR bij deelvraag 2 komt naar voren dat de meeste uitstroom van vrouwen voorkomt bij het functieniveau UHD. Deze bevinding wordt ondersteunt door het interne onderzoek van Groeneveld et al. (2012). Derhalve zijn de interviewrespondenten geselecteerd op basis van het UHD functieniveau. Naar verwachting hebben de respondenten in deze functiegroep een duidelijke mening met betrekking tot hun promotiekansen. Uiteindelijk zijn er 8 interviews afgenomen verdeeld over beide faculteiten in aanvulling op de statistische analyse. Er zijn evenveel mannen als vrouwen geïnterviewd om een evenwichtig beeld te vormen. Een belangrijke methode voor dataverzameling die wordt aangewend in dit onderzoek is dus het interview. De keus voor deze kwalitatieve methode hangt samen met de behoefte aan percepties, gevoelens en denkbeelden met betrekking tot promotiekansen. Een kwalitatieve methode heeft meer diepgang en is derhalve beter in staat om dieperliggende normen en waarden naar boven te halen (Berg, 2009). Het interview is daarom een goede aanvulling op de hierboven bestaande vragenlijst. Het interview is verkozen boven andere kwalitatieve methoden zoals groepsgesprekken, omdat het organiseren van groepsgesprek logistieke problemen met zich mee brengt. Elke individuele respondent heeft een eigen planning en het kan dus moeilijk worden om alle respondenten tegelijkertijd in een groepsgesprek te kunnen ontvangen. Voor dit onderzoek worden semi-gestructureerde interviews afgenomen, omdat het semi-gestructureerde interview structuur aanbrengt in de dataverzameling zonder dat het ten koste gaat van de flexibiliteit van de interactie (Berg, 2009). Doorvragen is mogelijk indien nodig. De aanwezigheid van enige structuur in de interviews is noodzakelijk met oog op de beperkte tijd van zowel de onderzoeker als de respondenten. Daarnaast waarborgt de structuur van het semigestructureerd interview de overzichtelijkheid van de data (Berg, 2009). De interne validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd door veel aandacht te besteden aan de operationalisatie en het opstellen van interviewvragen. Inconsistenties in de interviewvragen worden gedetecteerd door de interviewvragen vooraf grondig te laten controleren door een extern specialist. Daarnaast wordt er in de interviews gebruik gemaakt van controle items om sociaal wenselijke antwoorden te detecteren. De interviews worden afgenomen bij zowel mannelijke als vrouwelijke respondenten werkzaam op de geselecteerde faculteiten en afdelingen. De respondenten hebben allen het niveau van UHD. Dit niveau is gekozen, omdat onderzoek van Groeneveld et al. (2012) uitwijst dat UHD het functieniveau is waar vooral de doorstroming van vrouwelijke wetenschappers stopt. De duur van een interview is afhankelijk van de beschikbare tijd, maar zal tussen 30 á 60 minuten duren. Voorafgaand aan het interview wordt toestemming gevraagd voor opname van het gesprek middels een mobiele telefoon ten behoeve van het uitschrijven van een transcript. Als opname geweigerd wordt zullen er notities worden gemaakt, die worden opgetekend in een interviewverslag. De analyse van de interviewgegevens vindt plaats aan de hand van een vooraf opgesteld codeerschema. Dit codeerschema is echter niet statisch. Als er bepaalde categorieën binnen het codeerschema niet relevant blijken te zijn kunnen deze worden geschrapt en als er categorieën blijken te zijn die niet zijn opgenomen in het codeerschema kunnen deze alsnog worden toegevoegd. De analyse start dus met een gesloten codeerschema dat naar mate de analyse vordert een meer open karakter krijgt. Op deze manier wordt de houvast van het gesloten coderen en de vrijheid en veelomvattendheid van het open coderen op een optimale manier gecombineerd.

### **3.3.4 Operationalisatie kwalitatief onderzoek**

In de operationalisatie van het kwalitatieve deel van dit onderzoek komen organisatiecultuur en gepercipieerde promotiekansen aan bod. Daarnaast wordt ook de onafhankelijke variabele behandeld.

## Genderdiversiteit

In het onderstaande schema bestaat uit een viertal dimensies. De eerste twee dimensies zijn heterogeniteit en homogeniteit en hebben betrekking tot de absolute diversiteit die wordt gemeten aan de hand van de Simpson's Reciprocal index. De Simpson's Reciprocal index laat een hogere waarde zien als de diversiteit op een afdeling toeneemt. De grenswaarde die wordt aangehouden om onderscheid te kunnen maken tussen heterogeniteit en homogeniteit is het gemiddelde indexcijfer van alle onderzochte afdelingen. Een indexcijfer onder dit gemiddelde betekent homogeniteit en een indexcijfer boven dit gemiddelde betekent heterogeniteit. Bij genderdiversiteit is er sprake van slechts twee categorieën, namelijk mannen en vrouwen. Het optimum van de index in deze situatie is 1 (volledige heterogeniteit) en het minimum behorende bij deze situatie is 0,5 (volledige homogeniteit). De indexcijfers zullen tussen deze grenzen variëren. De overige twee dimensies gaan in op de verdeling van vrouwen over hogere en lagere functies op de wetenschappelijke ladder. Deze twee dimensies worden gemeten aan de hand van de Glass Ceiling index. Deze index kan een waarde aannemen van 0 tot  $\infty$ .

Concept	Dimensie	Indicator
Genderdiversiteit: De numerieke compositie van een bepaalde populatie met betrekking tot geslacht (Kanter, 1977)	Homogeen	SRI < 0,9
	Heterogeen	SRI > 0,9
	Geen doorstroomelemmeringen	GCI < 5,0
	Wel doorstroomelemmeringen	GCI > 5,0

Tabel 18: Operationalisatie genderdiversiteit

Daar waar het in eerste instantie de bedoeling was om iedere afdeling en faculteit te voorzien van een eigen ratio bleek dit om verschillende redenen onpraktisch. Ten eerste bleek een variabele in ratiovorm weinig onderscheidend vermogen te hebben met oog op het relatief kleine aantal respondenten en het kleine aantal diversiteitscategorieën. Ten tweede correleerde de variabele GCI in ratiovorm sterk met de interactieterm die benodigd is voor het vaststellen van het effect van geslacht op de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen. Derhalve is zowel de SRI als de GCI, die symbool staan voor genderdiversiteit, als nominale variabele opgenomen in dit onderzoek. Dit wil zeggen dat er twee categorieën (onder en boven de indicatorwaarden) zijn gecreëerd met oog op de bovenstaande grenswaarden.

## Organisatiecultuur

Organisatiecultuur is het verklarende mechanisme in dit onderzoek en wordt geconceptualiseerd aan de hand van het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999). Cameron en Quinn (1999) onderscheiden 4 culturen, namelijk familiecultuur, adhocratie cultuur, hiërarchische cultuur en marktcultuur. Deze culturen worden ieder gemeten aan de hand van een zestal elementen. Het eerste element heeft betrekking tot de dominante kenmerken van de organisatiecultuur. Dominante kenmerken van een organisatie behelzen, aldus Cameron en Quinn (1999), de aard en het karakter van de organisatie. Het tweede element gaat in op de leiding van de organisatie. Het gedrag van leidinggevend is bepalend voor de werkprocessen binnen de organisatie en de individuele keuzes en denkbeelden werknemers hebben (Cameron & Quinn, 1999). Het derde element gaat in op het bindmiddel van de organisatie (Cameron & Quinn, 1999). Met bindmiddel wordt hier de algemeen gedeelde waarden binnen de organisatie bedoeld die de organisatie en de werknemers bij elkaar houden. De drie bovenstaande elementen vallen samen met het niveau van beleids waarden dat Schein (1992) in zijn gelaagde model beschrijft (zie theoretisch kader). Het vierde element gaat in op het personeelsmanagement. Personeelsmanagement behelst

de houding van de organisatie ten opzichte van het personeel. Personeelsmanagement krijgt concreet vorm in acties en maatregelen ten behoeve van het organiseren van personeel. Het vijfde element van de operationalisatie bestaat uit de strategische accenten die de organisatie legt. Deze strategische accenten hebben voornamelijk betrekking tot de lange termijn doelstellingen van een organisatie. Deze strategische accenten krijgen handen en voeten in de strategische meerjarenplannen van de desbetreffende organisatie. De zesde en laatste element van de operationalisatie bestaat uit de succescriteria die een organisatie aanhoudt. De manier waarop een organisatie succes definieert is bepalend voor de cultuur die heerst in een organisatie, aldus Cameron en Quinn (1999). Succescriteria worden vastgelegd in doelstellingen. De laatste drie elementen komen overeen met het eerste cultuurniveau van Schein (1992), namelijk de artefacten. De eerste code behorende bij elke dimensie geeft de familiecultuur aan, de tweede code geeft de adhocratie cultuur aan, de derde code geeft de hiërarchische cultuur aan en de vierde code geeft de marktcultuur aan.

Concept	Dimensie	Item	Indicator
Organisatiecultuur: een patroon van gedeelde basisaannames die de groep heeft geleerd bij het (succesvol) oplossen van problemen (Schein, 1992)	Dominante kenmerken	Welke eigenschappen zijn kenmerkend voor uw afdeling?	Vriendelijk (1.1) Creatief (1.2) Formalistisch (1.3) Resultaatgericht (1.4)
	Organisatie leiding	Hoe stelt uw leidinggevende zich op ten opzichte van u en uw collega's?	Mentoren (2.1) Innovators (2.2) Coördinatoren (2.3) Opjagers (2.4)
	Bindmiddel	Welke normen en waarden brengen eenheid op uw afdeling?	Loyaliteit (3.1) Betrokkenheid bij innovatie (3.2) Formele regels (3.3) Prestaties (3.4)
	Personeelsmanagement	Hoe wordt op uw afdeling omgegaan met personeel?	Verzorgend (4.1) Flexibel (4.2) Voorspelbaarheid & zekerheid (4.3) Competitie & hoge eisen (4.4)
	Strategische accenten	Welke zaken zijn leidend in de lange termijn visie van uw afdeling?	Menselijke ontwikkeling (5.1) Experimenteren (5.2) Externe positionering (5.3) Stabiliteit (5.4)
	Succescriteria	Wanneer wordt iets als succes gezien op uw afdeling?	Cohesie (6.1) Toonaangevend zijn (6.2) Efficiëntie (6.3) Status & reputatie (6.4)

Tabel 19: Kwalitatieve operationalisatie organisatiecultuur

### *Gepercipieerde promotiekansen*

De gepercipieerde promotiekansen van vrouwen in de wetenschappelijke staf van de EUR is het sluitstuk van dit onderzoek. Gepercipieerde promotiekansen gaan in op de inschatting die mannen en vrouwen maken op het gebied van hun eigen promotiekansen. Met promotie wordt hier de opwaartse mobiliteit van vrouwen bedoeld. Percepties worden gevormd door verwachtingen, ervaringen en beschikbare informatie. Deze drie zaken zijn dan ook de indicatoren voor de vorming van een bepaalde perceptie, zowel positief als negatief.

Concept	Dimensie	Item	Indicator
Gepercipieerde promotiekansen: De manier waarop men de eigen kansen tot bevordering inschat (Döckel et al., 2006)	Verwachtingen	Welke promotieverwachtingen had u bij aanvang van uw carrière en zijn deze verwachtingen uitgekomen?	Promotie verwachtingen bevestigd (7.1) Promotie verwachtingen niet bevestigd (7.2)
	Ervaringen	Welke eigenschappen kenmerken uw carrière pad binnen de EUR en hoe kijkt u terug op die ervaringen en herinneringen?	Positieve carrière ervaringen (7.3) Negatieve carrière ervaringen (7.4)
	Informatie	Welke acties zijn er ondernomen om uw voortgang op de functieladder transparant te maken en vast te leggen?	Voldoende informatie m.b.t carrière planning (7.5) Onvoldoende informatie m.b.t carrière planning (7.6)

Tabel 20: Kwalitatieve operationalisatie gepercipieerde promotiekansen

### Controlevariabelen

Naast de gepercipieerde promotiekansen en de marktcultuur zullen er ook enige interviewvragen worden gesteld met betrekking tot de vastgestelde controlevariabelen, namelijk werk-privé balans, informele netwerken, steun van leidinggevenden, ontwikkelingsmogelijkheden en ontslagintentie. Deze variabelen behoren niet tot de kernvariabelen waar dit onderzoek op focust en zij zullen dan ook kort behandeld worden.

Concept	Item	Indicator
Werk-privé balans	Hoe goed is uw werk te combineren met uw privé situatie?	Slechte balans (8.1) Goede balans (8.2)
Steun van leidinggevenden	Welke acties onderneemt uw leidinggevende om u te motiveren en te stimuleren?	Genoeg steun (9.1) Weinig steun (9.2)
Ontwikkelingsmogelijkheden	Op welke wijze tracht de organisatie uw persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen en te stimuleren?	Genoeg ontwikkelingsmogelijkheden (10.1) Weinig ontwikkelingsmogelijkheden (10.2)
Informele netwerken	Hoe verloopt de samenwerking tussen u en uw collega's op de afdeling?	Opgenomen (11.1) Buiten gesloten (11.2)
Ontslagintentie	Bent u momenteel op zoek naar een andere baan en waarom dan wel?	Wil ontslag nemen (12.1) Wil geen ontslag nemen (12.2)

Tabel 21: Kwalitatieve operationalisatie controlevariabelen

### 3.3 Beschrijvende statistieken

In de onderstaande tabel zijn de beschrijvende statistieken, van de in de factoranalyse geconstrueerde schalen, die van belang zijn voor dit onderzoek opgenomen.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SRI	107	1,00	2,00	1,6449	,48081
GCI	107	1,00	2,00	1,4112	,49437
Adhocratie/familiecultuur	107	1,00	4,58	3,0236	,82198

Hiërarchische cultuur	107	1,00	4,67	2,8727	,74111
Marktcultuur	107	1,00	5,00	3,1396	,90110
Promotiekansen	107	1,00	4,25	2,5935	,80427
Werk-privé balans	107	2,20	4,00	3,1585	,34775
Ontwikkelingsmogelijkheden	107	1,00	5,00	3,2594	,82874
Informeel netwerken	107	1,00	5,00	3,0283	,79063
Steun van leidinggevenden	107	1,00	5,00	3,2146	,99620
Ontslagintentie	107	1,00	5,00	2,2689	,88284
Geslacht	107	1,00	2,00	1,40	,49300
Faculteit	107	1,00	2,00	1,38	,48800
Leeftijd	107	23	63	38,25	11,351
WOWD	107	,00	1,00	,1776	,38395
UD	107	,00	1,00	,2617	,44162
UHD/BHL	107	,00	1,00	,1869	,39168
HL	107	,00	1,00	,0841	,27886

Tabel 22: Beschrijvende statistieken

### 3.4 Correlatiematrix

In de onderstaande correlatiematrix wordt de samenhang tussen verschillende variabelen weergegeven. Op basis van de onderstaande matrix kan worden besloten of beide onafhankelijke variabelen op het gebied van genderdiversiteit kunnen worden meegenomen. Tabachnick & Fidell (1996) stellen dat een onafhankelijke variabele niet geschikt is voor regressieanalyse als de correlatie coëfficiënt van deze onafhankelijke variabele hoger is dan 0,7. De correlatiecoëfficiënt tussen beide onafhankelijke variabelen op het gebied van genderdiversiteit (GCI en SRI) is lager en beide onafhankelijke variabelen kunnen dus worden meegenomen in de regressie analyse. Uit de correlatiematrix komen nog enkele hoge correlaties naar voren tussen de variabelen ontwikkelingsmogelijkheden, steun van leidinggevenden en werk-privé balans en de adhocratie/familiecultuur. Deze correlatiecoëfficiënten liggen rond de 0,6. Grewal et al. (2004) stelt dat er een vuistregel wordt gehanteerd van een toelaatbare correlatiecoëfficiënt van 0,6 of lager om multicollineariteit te voorkomen. Grewal et al. (2004) stelt echter ook dat deze grens verhoogd kan worden als de variabelen een hoge mate van betrouwbaarheid hebben. Dat is zeker de kwestie bij de drie eerder genoemde variabelen, die zich kenmerken door een Cronbachs alfa coëfficiënt van rond de 0,8. Dit betekent dat de schalen waarmee de variabelen zijn gemeten zeer betrouwbaar zijn en derhalve hoeven deze variabelen niet uitgesloten te worden op basis van multicollineariteit. Hieronder is de legenda voor de correlatiematrix weergegeven.

	Variabele
1.1	SRI
1.2	GCI
1.3	Adhocratie/familiecultuur
1.4	Hiërarchische cultuur
1.5	Marktcultuur
1.6	Promotiekansen
1.7	Werk-privé balans
1.8	Steun van leidinggevenden
1.9	Ontwikkelingsmogelijkheden

<b>1.10</b>	Informele netwerken
<b>1.11</b>	Ontslagintentie
<b>1.12</b>	Carrière ambitie
<b>1.13</b>	Leeftijd
<b>1.14</b>	Geslacht
<b>1.15</b>	Faculteit
<b>1.16</b>	WO/WD
<b>1.17</b>	UD
<b>1.18</b>	UHD/BHL
<b>1.19</b>	HL
<b>1.20</b>	Geslacht*SRI
<b>1.21</b>	Geslacht*GCI
<b>1.22</b>	Geslacht* Adhocratie/familiecultuur
<b>1.23</b>	Geslacht*Hiërarchische cultuur
<b>1.24</b>	Geslacht*Marktcultuur

Tabel 23: Legenda correlatiematrix



	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14	1.15	1.16	1.17	1.18	1.19	1.20	1.21	1.22	1.23	1.24
1.1	1	-.547 <sup>**</sup>	.012	.184	.055	-.060	-.112	.055	.090	-.059	.057	.500 <sup>**</sup>	-.118	-.050	-.097	-.082	.078	-.100	.026	.059	-.020	-.022	-.090	.044
1.2	-.547 <sup>**</sup>	1	-.088	-.287	-.228	-.084	.024	-.125	-.194	.227	.080	-.205	.208	.250 <sup>**</sup>	.585	.089	-.091	.055	-.057	-.180	.055	.020	.156	-.077
1.3	.012	-.088	1	.588	.022	.484	.128	.880	.581	-.587	-.579	.155	-.151	-.142	-.005	.041	-.128	-.075	.218	.018	-.022	.007	.045	.044
1.4	.184	-.287	.588	1	.205	.190	.045	.091	.109	-.225	-.055	.178	.008	-.188	-.099	-.017	.050	-.056	.156	.125	-.085	.051	-.058	.054
1.5	.055	-.228	.022	.206	1	-.099	.119	.050	.055	.125	-.010	.089	-.117	.081	-.514	.008	-.014	-.059	-.015	-.099	.049	.084	.050	.280
1.6	-.060	-.084	.484	.190	-.099	1	.258	.441	.554	-.245	-.245	-.097	-.128	-.042	-.118	-.024	.004	-.019	.229	.051	-.012	-.058	.058	-.142
1.7	-.112	.024	.128	.045	.119	.258	1	.101	.154	.048	-.151	-.117	.088	-.045	-.198	-.251 <sup>**</sup>	.010	.189	.078	-.155	.091	-.021	.005	-.047
1.8	.055	-.125	.880	.091	.050	.441	.101	1	.818	-.515	-.579	.288	-.471	-.045	-.074	-.054	-.227	-.190	.089	.015	-.062	-.022	.002	-.077
1.9	.090	-.194	.581	.109	.055	.554	.154	.818	1	-.428	-.449	.084	-.247	-.132	-.179	-.051	-.089	.084	.150	.004	.098	.012	.084	-.084
1.10	-.059	.227	-.587	-.225	.125	-.248	.048	-.515	-.428	1	.293	-.105	.258	.075	.008	-.189	.185	.028	-.114	-.007	-.010	-.091	-.119	-.107
1.11	.057	.080	-.579	-.055	-.010	-.348	-.151	-.579	-.449	.293	1	.181	-.057	.148	.058	-.051	.085	-.024	-.152	.055	-.151	-.110	-.157	.125
1.12	.500 <sup>**</sup>	-.205	.155	.178	.089	-.097	-.117	.288	.084	-.105	.181	1	-.321	.219	.037	-.047	-.042	-.172	-.174	.288	-.207	-.038	-.128	.052
1.13	-.118	.208	-.151	.008	-.117	-.128	.088	-.471	-.247	.258	-.057	-.521	1	-.217	.044	-.110	.175	.359	.291	-.174	.089	.018	.089	.058
1.14	-.050	.250	-.142	-.188	.081	-.042	-.045	-.045	-.152	.075	.148	.219	-.217	1	.258	.288	-.184	.047	-.248	.111	-.020	-.048	-.008	.070
1.15	-.097	.585	-.005	-.099	-.514	-.118	-.198	-.074	-.179	.008	.058	.037	.044	.258	1	.257	-.078	.017	-.051	-.008	.020	.017	.029	-.110
1.16	-.082	.089	.041	-.017	.008	-.024	-.151	-.054	-.051	-.189	-.051	-.047	-.110	.288	.257	1	-.277	-.225	-.142	-.021	.170	.115	.085	.109
1.17	.078	-.091	-.128	.030	-.014	.004	.010	-.227	-.089	.185	.085	-.042	.175	-.184	-.078	-.277 <sup>**</sup>	1	-.285 <sup>**</sup>	-.180	-.035	-.018	-.045	.029	.051
1.18	-.100	.055	-.075	-.058	-.059	-.019	.189	-.190	-.084	.028	-.024	-.172	.359	.047	.017	-.225	-.285 <sup>**</sup>	1	-.145	-.045	.044	.085	.011	-.024
1.19	.028	-.057	.218	.158	-.015	.229	.078	.089	.250	-.114	-.152	-.174	.291	-.248	-.051	-.141	-.180	-.145	1	-.052	-.007	-.139	-.074	-.017
1.20	.059	-.180	.018	.125	-.099	.052	-.155	.015	.004	-.007	.055	.288	-.174	.111	-.008	-.021	-.055	-.045	-.052	1	-.550	-.048	-.205	-.277
1.21	-.020	.055	-.022	-.085	.049	-.015	.091	-.082	.099	-.010	-.151	-.207	.089	-.020	.020	.170	-.018	.044	-.007	-.550	1	-.004	.144	.057
1.22	-.022	.020	.007	.081	.054	-.088	-.021	-.022	.012	-.091	-.110	-.085	.018	-.048	.017	.115	-.043	.085	-.139	-.048	-.004	1	.592	.048
1.23	-.090	.158	.045	-.058	.060	.058	.005	.002	.084	-.119	-.157	-.128	.089	-.008	.029	.085	.029	.011	-.074	-.205	.144	.592	1	.250
1.24	.044	-.077	.044	.054	.280	-.142	-.047	-.077	-.084	-.107	.125	.052	.058	.070	-.110	.109	.051	-.024	-.017	-.277	.057	.048	.250	1

p\*\* $\leq$ .01, p\* $\leq$ .05, n=107

Tabel 24: Correlatiematrix

## 4. Positie van vrouwelijke wetenschappers bij de EUR

*Wat is de huidige stand van zaken met betrekking tot de positie van vrouwen in de wetenschappelijke top aan de EUR?* In dit hoofdstuk staat de huidige positie van vrouwen in de wetenschappelijke staf van de EUR centraal. Alvorens de rest van dit onderzoek zal worden uitgevoerd is het van belang dat er een duidelijk beeld wordt gecreëerd van het probleem dat speelt in dit onderzoek. Aan de hand van interne documenten en wetenschappelijke literatuur wordt een vooronderzoek uitgevoerd naar de huidige stand van zaken met betrekking tot de positie van vrouwen in de wetenschappelijke top van de EUR. Door middel van een dergelijke beschrijvende analyse wordt de achtergrond, de context en de urgentie van dit onderzoek beter duidelijk.

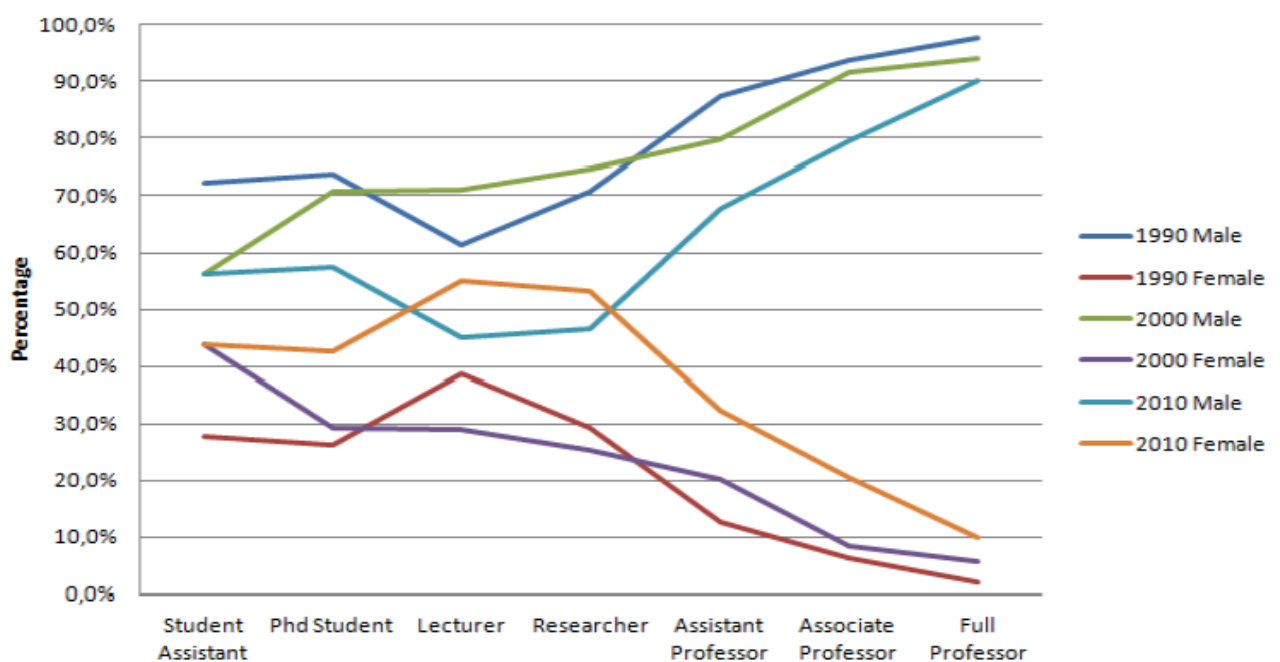
### 4.1 Positie

Zoals al eerder vermeld in de introductie blijkt uit onderzoek dat Nederland slecht presteert op het gebied van genderdiversiteit in de wetenschappelijke sector. Op nationaal niveau presteert de EUR relatief slecht ten opzichte van de andere universiteiten. Ondanks de inspanningen die zijn gedaan ten behoeve van de positieverbetering van vrouwen in de wetenschappelijke top van de EUR is er geen uitgesproken progressie geboekt. Desalniettemin is het percentage vrouwen werkzaam in de wetenschappelijke top van de EUR de laatste decennia wel toegenomen, zo blijkt uit de onderstaande tabel (Groeneveld et al., 2012, p.10) en de jaarplannen van 2011, 2012 en 2013.

	S-A	Phd	WD/WO	UD	UHD	HL	Totaal
1990	27,8%	26,3%	34,0%	12,7%	6,2%	2,2%	17,0%
1991	35,3%	28,6%	27,0%	12,7%	7,5%	3,1%	18,8%
1992	36,8%	25,0%	27,7%	16,1%	6,0%	2,9%	20,0%
1993	35,4%	27,4%	29,2%	15,5%	6,5%	2,7%	19,9%
1994	47,6%	29,8%	26,1%	15,1%	5,6%	2,4%	20,9%
1995	44,4%	32,1%	27,6%	15,9%	5,7%	2,6%	21,2%
1996	40,0%	30,2%	28,6%	16,8%	5,9%	5,8%	21,3%
1997	40,3%	30,9%	24,8%	18,7%	5,2%	4,1%	21,3%
1998	42,0%	30,0%	27,9%	18,4%	8,1%	3,4%	23,3%
1999	44,4%	31,1%	27,8%	19,3%	9,8%	3,9%	25,0%
2000	43,8%	29,4%	27,2%	20,2%	8,3%	5,8%	24,7%
2001	40,7%	28,9%	30,3%	21,2%	7,4%	5,6%	25,3%
2002	44,4%	36,0%	29,3%	23,2%	7,6%	5,5%	26,4%
2003	46,2%	35,8%	34,5%	25,9%	9,9%	5,6%	28,4%
2004	53,5%	40,0%	38,0%	26,3%	10,1%	6,3%	31,0%
2005	46,0%	40,1%	40,9%	26,0%	10,7%	5,1%	30,5%
2006	46,4%	37,3%	42,0%	26,6%	12,2%	5,6%	30,7%
2007	52,5%	37,2%	40,6%	28,2%	13,8%	7,1%	33,2%
2008	50,0%	40,0%	47,9%	30,1%	18,1%	6,3%	35,5%
2009	46,7%	37,2%	53,8%	32,1%	20,4%	9,7%	36,2%
2010	43,9%	42,5%	54,2%	32,3%	20,4%	10,0%	37,1%
2011	46,1%	46,9%	55,2%	36,3%	25,8%	10,4%	36,8%
2012	50,0%	48,6%	56,7%	40,2%	25,3%	9,7%	38,2%
2013	46,0%	53,1%	58,5%	43,4%	24,5%	9,6%	39,2%
<b>Totaal</b>	<b>45,7%</b>	<b>36,7%</b>	<b>38,7%</b>	<b>24,9%</b>	<b>12,2%</b>	<b>5,9%</b>	<b>27,4%</b>

Tabel 25: Positie ontwikkelingen vrouwelijke wetenschappers bij de EUR 1990-2013

De bovenstaande tabel laat zien dat er een toename is van vrouwen over de gehele linie in de periode 1990-2013, maar het is echter wel duidelijk dat het aantal student-assistenten en promovendi veel meer gestegen is dan het aantal vrouwen in de andere functies. Het is dus duidelijk dat een behoorlijk gedeelte van de vrouwelijke studentassistenten en promovendi niet doorstromen naar hogere functies. Nu is het echter de vraag of dat ook het geval is bij de mannelijke tegenhangers. Uit het schardiagram dat Groeneveld et al. (2012, p.11) voor de situatie van de EUR hebben opgesteld komt naar voren dat een relatief gelijke verdeling van mannen en vrouwen tot het niveau van wetenschappelijk docent en wetenschappelijk onderzoeker blijft gehandhaafd om zich vervolgens in de hogere posities sterk ten gunste van de mannelijke werknemers te ontwikkelen. Ondanks de verbetering die zichtbaar is blijft het schardiagram in stand. De verbeteringen in representatie van vrouwen in de wetenschappelijke staf van de EUR is in de lagere functies van de carrière trajecten namelijk veel groter dan in de hogere functies van de carrière trajecten.



**Figuur 12: Positie ontwikkeling vrouwelijke wetenschappers bij de EUR 1990-2010**

De bovenstaande figuren laten dus een tweetal belangrijke zaken zien met betrekking tot de positie van vrouwen in de wetenschappelijke top van de EUR. Ten eerste is er een stijging van het aantal vrouwen in de gehele wetenschappelijke staf van de EUR op te merken. Ten tweede kan worden gesteld dat de lagere functies een veel grotere stijging laten dan de hogere functies wat duidt op een langzamere promotie van vrouwen ten opzichte van mannen als vrouwen al promotie maken (Groeneveld et al., 2012). De algemene progressie die wordt geboekt met betrekking tot vrouwen in de wetenschappelijke top van de EUR en tegelijkertijd het relatieve verlies van vrouwelijke wetenschappers naar mate zij hoger komen in de hiërarchie kunnen worden geduid aan de hand van twee conflicterende hypothesen, namelijk de pipeline hypothese en de leaky pipeline hypothese. De pipeline hypothese is een historische benadering voor het verklaren van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de wetenschappelijke top van de EUR. Deze benadering gaat er vanuit dat het tekort aan vrouwen is ontstaan als gevolg van de historische vorming van de wetenschappelijke sector. Vrouwen traden pas recentelijk toe tot de wetenschappelijke arena met als gevolg dat er in de huidige situatie nog geen sprake is van een gelijke man-vrouw verhouding.

Aldus deze hypothese is het een kwestie van tijd voor het probleem van ondervertegenwoordiging van vrouwen in de wetenschappelijke top van de EUR zichzelf oplost. Uit een schatting van Gerritsen en Verdonk (2011) blijkt echter dat er pas een gelijke representatie van vrouwen zal worden bereikt in 2066 bij een gelijkblijvende groei gemeten sinds 2000. Volgens tegenstanders van de pipeline hypothese impliceert deze zeer trage progressie dat de historische verklaring niet afdoende is en dat carrière trajecten in de wetenschappelijke sector wel degelijk onderhevig zijn aan selectiviteit. Deze tegenhanger van de pipeline hypothese wordt ook wel de leaky pipeline hypothese genoemd. Groeneveld et al. (2012) stellen dat er in het geval van de EUR in zekere mate bewijs wordt geleverd voor de pipeline hypothese, aangezien er in de laatste decennia een toename is van vrouwen in de wetenschappelijke top van de EUR. Ondanks de stijging van het aantal vrouwen in de wetenschappelijke top van de EUR blijkt de leaky pipeline hypothese echter ook van toepassing op de EUR, omdat de stijging van het aantal vrouwen in de lagere functies veel hoger is dan in de hogere functies. Dit duidt op relatief veel uitstroom van vrouwen naar mate het wetenschappelijk carrière traject binnen de EUR vordert. Deze leaky pipeline hypothese wordt ondersteund door de bevindingen van Groeneveld et al. (2012), omdat zij stellen dat vrouwen oververtegenwoordigd zijn in de uitstroom. Daarnaast stellen zij dat vrouwen zich vaker bevinden in lagere academische functies waaruit doorstroom naar UHD en HL lastig blijkt. Het is aannemelijk dat de promotiekansen van vrouwelijke werknemers in de wetenschappelijke staf van de EUR door dergelijke omstandigheden onder druk komen te staan. De promotiekansen die vrouwen in de wetenschappelijke staf van de EUR ervaren zijn een belangrijk onderdeel van dit onderzoek. Het is derhalve de moeite waard om deze promotiekansen ook te exploreren.

## 4.2 Promotie

Groeneveld et al. (2012) stellen dat het gemiddelde promotiepercentage per jaar in de periode 1990-2010 binnen de wetenschappelijke staf van de EUR 4,2% bedroeg tegenover een promotiepercentage van 3,8% voor mannen. Op het eerste gezicht impliceert dit kleine verschil iets betere promotiekansen voor vrouwen dan voor mannen. De onderstaande gegevens laten echter een geheel ander beeld zien.

	% of all	men % of promotions	% of all	women % of promotions
No promotion	96,2%		95,8%	
Student assistant → Phd student	0,7%	19,0%	0,8%	18,3%
Student assistant → Researcher or lecturer	0,4%	10,5%	1,6%	37,0%
Phd student → Assistant or associate professor	0,5%	12,2%	0,4%	10,3%
Lecturer or researcher → Assistant or associate professor	0,9%	24,1%	0,8%	17,9%
Assistant professor → Associate or full professor	1,0%	26,6%	0,6%	14,1%
Associate professor → Full professor	0,3%	7,4%	0,1%	2,3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabel 26: Promoties vrouwelijke en mannelijke wetenschappers 1990-2010

In de bovenstaande tabel zijn de mogelijke promoties van zowel mannen als vrouwen over een periode van 1990-2010 binnen de wetenschappelijke staf van de EUR opgenomen. Uit de gegevens wordt duidelijk dat de promoties van vrouwen voornamelijk plaatsvinden op lagere academische niveaus. Mannen blijken ook vaker dan vrouwen meer dan een promotie te maken (Groeneveld et al., 2012). De resultaten van het onderzoek van Groeneveld et al. (2012) laten zien dat er binnen het wetenschappelijke carrière traject van de EUR sprake is van een lager percentage niet

gepromoveerde mannen ten opzichte van het percentage niet gepromoveerde vrouwen. De promotiekansen van mannen binnen het wetenschappelijke carrière traject bij de EUR zijn dus groter dan die van vrouwen (Groeneveld et al., 2012). Groeneveld et al. (2012) stellen dat leeftijd ook een factor is die bepalend kan zijn voor de promotiekansen van vrouwen in de wetenschappelijke staf van de EUR. Vanaf 30 jaar begint er zich een kloof te ontwikkelen tussen de promotiekansen van vrouwen en mannen ten gunste van de werkzame mannen. Voor de leeftijd van 30 jaar zijn de promotiekansen van mannen en vrouwen in de wetenschappelijke staf van de EUR relatief gelijk en dat geldt ook verhoudingsgewijs voor vrouwen met een leeftijd van 48 jaar en ouder. De promoties van vrouwen vinden dus voornamelijk plaats in lagere functies. Naar mate het functieniveau en de leeftijd van vrouwen werkzaam in de wetenschappelijke staf van de EUR stijgt nemen de promotiekansen sterk af (Groeneveld et al., 2012). Het is mogelijk dat vrouwen vanaf 30 jaar last krijgen van bepaalde carrière belemmeringen. Groeneveld et al. (2012) suggereren dat zaken als gezinsvorming onderdeel zijn van de verklaring, maar de ware en volledige toedracht van de kloof in promotiekansen tussen mannen en vrouwen in de wetenschappelijke staf van de EUR moet nog gevonden worden. Dit onderzoek draagt daar dan ook aan bij door onderzoek te doen naar cultuur als mogelijke factor in het ontstaan van de door Groeneveld et al. (2012) gevonden genderkloof op het gebied van promotiekansen.

### 4.3 Deelconclusie

Aan de hand van het interne onderzoek van Groeneveld et al. (2012) is hierboven de stand van zaken met betrekking tot vrouwen in de wetenschappelijke staf van de EUR geconstrueerd. Op basis van historische overzichten en recent cijfermateriaal met betrekking tot de representatie van vrouwen in de wetenschappelijke staf van de EUR is het beeld gerezen van de EUR als een instituut in ontwikkeling. Het aantal vrouwen in de wetenschappelijke staf van de EUR laat een stijgende trend zien, maar van gelijke man-vrouw verhoudingen in de wetenschappelijke staf van de EUR is nog lang geen sprake (Groeneveld et al., 2012). Dit geldt vooral voor de hogere rangen op de wetenschappelijke carrière ladder. Derhalve is de stijging van het aantal vrouwen in de lagere wetenschappelijke functies veel hoger dan in de hogere wetenschappelijke functies (Groeneveld et al., 2012). Vrouwen zijn vooral werkzaam in de lagere wetenschappelijke functies van waaruit promotie naar hogere posities lastig is (Groeneveld et al., 2012). Halverwege het wetenschappelijke carrière traject binnen de EUR blijken vrouwen uit te stromen in tegenstelling tot hun mannelijke collega's (Groeneveld et al., 2012). Dit heeft een negatief effect op de promotiekansen van vrouwen in de wetenschappelijke staf van de EUR. Promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers nemen dus af naarmate vrouwen hoger op de wetenschappelijke functieladder komen te staan.

## 5. Vergelijking ESL en RSM

Wat is het verschil in de organisatiecultuur en in de gepercipieerde promotiekansen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers tussen faculteiten en afdelingen waar sprake is van hoge en lage genderdiversiteit? Voor het beantwoorden van deze deelvraag worden de faculteiten ESL en RSM vergeleken op basis van organisatiecultuur en gepercipieerde promotiekansen door middel van een reeks T-testen. Het verschil tussen beide faculteiten met betrekking tot de genderdiversiteit is al bekend op basis van het vorige hoofdstuk.

### 5.1 Organisatiecultuur

Na de uitvoering van een factoranalyse is besloten om een drietal organisatieculturen te betrekken in de statistische analyse van deze studie, namelijk de marktcultuur, de hiërarchische cultuur en de adhocratie/familiecultuur. In de onderstaande tabellen staan de gemiddelde scores van de medewerkers van faculteit ESL en RSM op elk van de drie organisatieculturen gerapporteerd.

	Faculteit	N	Mean	Std.Dev.	Std.Err.	Sig.
<b>Adhocratie/familiecultuur</b>	RSM	66	3,0269	,85296	,10499	,958
	ESL	41	3,0183	,77985	,12179	
<b>Hiërarchische cultuur</b>	RSM	66	2,9306	,81827	,10072	,273
	ESL	41	2,7797	,59418	,09280	
<b>Marktcultuur</b>	RSM	66	3,5030	,82620	,10170	,000**
	ESL	41	2,5545	,68822	,10748	

p\*\* ≤ .01, p\* ≤ .05, n=107

Tabel 27: Vergelijking organisatiecultuur RSM en ESL

Uit de bovenstaande tabellen is op te maken dat het gemiddelde voor alle gemeten organisatieculturen hoger uitvalt bij de faculteit met voornamelijk mannen in dienst (RSM). In de statistieken betreffende faculteit RSM valt de gemiddelde score op de hiërarchische cultuur het laagst uit, gevolgd door de adhocratie/familiecultuur en de marktcultuur scoort veruit het hoogste gemiddelde. In de statistieken betreffende de faculteit met een meer gelijke verhouding tussen mannen en vrouwen in het wetenschappelijke personeelsbestand (ESL) valt op dat de adhocratie/familiecultuur het hoogste gemiddelde scoort, gevolgd door de hiërarchische cultuur en, ten slotte, de laagste gemiddelde score voor de marktcultuur. De faculteit met voornamelijk mannelijke wetenschappers in dienst (RSM) scoort significant hoger op marktcultuur dan de faculteit met een relatief gelijke verhouding tussen mannen en vrouwen in het wetenschappelijke personeelsbestand (ESL). Nu is het echter nog de vraag of er binnen de faculteiten verschillen bestaan tussen de scores van mannen en vrouwen.

	Faculteit	Geslacht	N	Mean	Std.Dev.	Std.Err.	Sig.
<b>Adhocratie/familiecultuur</b>	RSM	Man	46	3,1144	,78521	,11577	,209
		Vrouw	20	2,8258	,98366	,21995	
	ESL	Man	18	3,1296	,91476	,21561	,426
		Vrouw	23	2,9312	,66413	,13848	
<b>Hiërarchische cultuur</b>	RSM	Man	46	3,0236	,77194	,11382	,163
		Vrouw	20	2,7167	,90013	,20128	
	ESL	Man	18	2,8870	,66883	,15765	,312

		Vrouw	23	2,6957	,52861	,11022	
<b>Marktcultuur</b>	RSM	Man	46	3,3489	,69663	,10271	,020*
		Vrouw	20	3,8575	,99806	,22317	
	ESL	Man	18	2,4444	,66352	,15639	,372
		Vrouw	23	2,6406	,70946	,14793	

p\*\*≤ .01, p\*≤ .05, n=107

Tabel 28: Vergelijking organisatiecultuur mannen en vrouwen bij RSM en ESL

Uit de bovenstaande tabel komt naar voren dat de mannen en vrouwen werkzaam op de faculteit met een relatief gelijke verhouding tussen mannen en vrouwen in het wetenschappelijke personeelsbestand (ESL) op geen van de verschillende organisatieculturen significant verschillende scores laten zien. Dit geldt ook voor de faculteit met voornamelijk mannelijke wetenschappers in dienst (RSM) op de marktcultuur na. Mannen en vrouwen ervaren de cultuur in hoge mate als een marktcultuur, vrouwen echter nog meer dan mannen. Dit verschil is statistisch significant.

## 5.2 Gepercipieerde promotiekansen

Naast de organisatiecultuur van beide faculteit zijn ook de gepercipieerde promotiekansen van medewerkers op faculteiten ESL en RSM gemeten. De resultaten in de onderstaande tabel geven de gemiddelde scores met betrekking tot gepercipieerde promotiekansen van mannen en vrouwen in de wetenschappelijke staf van de te vergelijken faculteiten ESL en RSM.

	Faculteit	N	Mean	Std.Dev.	Std.Err.	Sig.
<b>Promotiekansen</b>	RSM	66	2,6667	,77872	,09585	,234
	ESL	41	2,4756	,84002	,13119	

p\*\*≤ .01, p\*≤ .05, n=107

Tabel 29: Vergelijking gepercipieerde promotiekansen RSM en ESL

Uit de bovenstaande tabellen is op te maken dat de promotieverwachtingen van wetenschappelijk medewerkers werkzaam op beide faculteiten niet bepaald hoog zijn te noemen. De wetenschappelijk medewerkers werkzaam bij de faculteit met voornamelijk mannelijke wetenschappers in dienst (RSM) scoren echter wel een hoger gemiddelde op de schaal voor gepercipieerde promotiekansen dan de wetenschappelijk medewerkers werkzaam bij de faculteit met een relatief gelijke verhouding tussen mannen en vrouwen in het wetenschappelijke personeelsbestand (ESL). Dit verschil is echter niet significant.

	Faculteit	Geslacht	N	Mean	Std.Dev.	Std.Err.	Sig.
<b>Promotiekansen</b>	RSM	Man	46	2,6957	,72056	,10624	,650
		Vrouw	20	2,6000	,91551	,20471	
	ESL	Man	18	2,4306	,88203	,20790	,766
		Vrouw	23	2,5109	,82393	,17180	

p\*\*≤ .01, p\*≤ .05, n=107

Tabel 30: Vergelijking gepercipieerde promotiekansen mannen en vrouwen RSM en ESL

Uit de bovenstaande tabel komt naar voren dat de mannen werkzaam bij de faculteit met voornamelijk mannen in het personeelsbestand (RSM) hun promotiekansen hoger inschatten dan hun vrouwelijke collega's. Het verschil tussen de gemiddelden is echter niet significant. Het

tegenovergestelde is het geval bij de faculteit met een relatief gelijke verhouding tussen mannen en vrouwen in het wetenschappelijke personeelsbestand (ESL), omdat hier de vrouwen hun promotiekansen iets hoger inschatten dan hun mannelijke collega's. Ook dit verschil is niet significant. Ondanks dat de verschillen niet significant zijn blijken de bevindingen wel van belang voor het bevestigen of verwerpen van de eerste hypothese. De bovenstaande gegevens zullen daarom ook worden meegenomen in de definitieve verwerping of aanname van de eerste hypothese die in het volgende hoofdstuk zal plaatsvinden.

### 5.3 Deelconclusie

Met betrekking tot de organisatiecultuur kan gesteld worden dat de marktcultuur de dominante organisatiecultuur is bij de faculteit met voornamelijk mannelijke wetenschappers in dienst (RSM), terwijl de marktcultuur bij de faculteit met een relatief gelijke verhouding tussen vrouwelijke en mannelijke wetenschappers (ESL) de laagste score van alle gemeten organisatieculturen heeft. Het verschil tussen beide faculteiten op het gebied van marktcultuur is statistisch significant. De verschillen tussen de scores van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers op zowel de faculteit met voornamelijk mannen in het personeelsbestand (RSM) als de faculteit met een meer gelijke verhouding tussen mannen en vrouwen (ESL) zijn klein op het gebied van alle organisatieculturen en deze verschillen zijn dan ook niet statistisch significant. Er is echter een uitzondering waar te nemen met betrekking tot de marktcultuur op de faculteit met voornamelijk mannen in het personeelsbestand (RSM). Zowel mannen als vrouwen ervaren hier in sterke mate de kenmerken van de marktcultuur. Vrouwen blijken deze kenmerken echter nog sterker te ervaren dan mannen en dit verschil is wel significant. Verder kan, met betrekking tot de gepercipieerde promotiekansen, gesteld worden dat promotiekansen niet zo hoog worden ingeschat op beide faculteiten. Bij faculteit RSM is het gemiddelde hoger, maar het verschil tussen beide faculteiten is te klein om statistisch significant te kunnen worden verklaard. Op de faculteit met voornamelijk mannen in het personeelsbestand (RSM) schatten mannen hun promotiekansen hoger in dan vrouwen. Op een faculteit met een meer gelijke verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke wetenschappers (ESL) blijken vrouwen hun promotiekansen hoger in te schatten dan mannen. De verschillen zijn echter niet statistisch significant. Desalniettemin blijft deze waarneming belangrijk en ter zake doend, omdat het vinden van significante verschillen bij een relatief klein aantal respondenten moeilijk is.



## 6. Effecten diversiteit en cultuur op promotiekansen

Welke rol speelt organisatiecultuur in de gepercipieerde promotiekansen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers op faculteiten en afdelingen waar sprake is van hoge en lage genderdiversiteit? In dit hoofdstuk worden de relaties tussen de verschillende kernconcepten aan de hand van een kwalitatieve analyse en verschillende regressie analyses getest om vervolgens de eerder opgestelde hypothesen te bevestigen of te verwerpen. Alle analyses zijn uitgevoerd met gestandaardiseerde variabelen. Naast de statistische analyse worden ook de kwalitatieve data aangewend om de statistische gegevens te duiden.

### 6.1 Genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen

Het eerste verband dat wordt gemeten is de directe relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen. In deze paragraaf worden De regressieanalyse bestaat uit drie verschillende delen waarbij het eerste model zich concentreert op het hoofdeffect van de beide toegepaste diversiteitsratio's, namelijk de SRI en de GCI, op de gepercipieerde promotiekansen van wetenschappelijk personeel. In het tweede model wordt dezelfde relatie gemeten onder controle van enkele in het theoretisch kader vastgestelde controlevariabelen. Ten slotte worden in het derde model een tweetal interactietermen toegevoegd om de invloed van geslacht op de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen van wetenschappelijk personeel vast te stellen.

Variabele	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE (B)	B	B	SE (B)	β	B	SE (B)	β
SRI	-,157	,109	-,167	-,031	,093	-,033	-,012	,094	-,013
GCI	-,142	,109	-,151	-,049	,088	-,052	-,033	,088	-,036
Werk-privé balans				,238	,077	,244**	,258	,078	,266**
Steun leidinggevende				,296	,121	,310*	,300	,122	,314*
Ontwikkelingsmogelijkheden				,269	,102	,275**	,281	,103	,288**
Informele netwerken				,098	,097	,099	,103	,097	,105
Ontslagintentie				-,059	,089	-,061	-,058	,090	-,058
Carrière ambitie				-,151	,090	-,159	-,177	,092	-,187
Leeftijd				-,235	,115	-,251*	-,234	,115	-,250*
Vrouw (vs. man)				,079	,083	,083	,070	,083	,074
WO/WD (vs. PhD)				,211	,094	,225*	,236	,096	,251*
UD (vs. PhD)				,313	,101	,336**	,321	,101	,344**
UHD/BHL (vs. PhD)				,243	,109	,255*	,255	,109	,267*
HL (vs. PhD)				,359	,099	,374**	,357	,098	,372**
SRI*Geslacht							,066	,095	,065
GCI*Geslacht							-,076	,089	-,080
R <sup>2</sup>		,023			,500			,514	

AV: gepercipieerde promotiekansen  
 p\*\* ≤ .01, p\* ≤ .05, n=107

Tabel 31: Invloed van genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen

Op basis van de beschreven literatuur in het theoretisch kader is te verwachten dat zowel de absolute numerieke minderheidspositie van vrouwelijke wetenschappers op een afdeling of faculteit

als het bestaan van een dik glazen plafond met weinig vrouwelijke wetenschappers in hogere wetenschappelijke functies als gevolg een negatieve invloed kunnen hebben op de gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers werkzaam bij de EUR. In de bovenstaande tabel is echter te zien dat model 1 geen significant direct hoofdeffect laat zien tussen de absolute numerieke ongelijkheid in de man-vrouwverhouding (SRI) op een afdeling of faculteit en de gepercipieerde promotiekansen. Ook na toevoeging van controlevariabelen is het effect van absolute numerieke ongelijkheid in personeelssamenstelling niet significant. Er is eveneens geen direct hoofdeffect waarneembaar tussen de mate waarin er sprake is van een glazen plafond (GCI) op een afdeling of faculteit voor vrouwelijke wetenschappers, leidend tot een ongelijke man-vrouw verhouding in de hogere wetenschappelijke posities, en gepercipieerde promotiekansen van wetenschappelijk personeel. Uit de interviews komt echter naar voren dat volgens de respondenten de aanwezigheid van een dik glazen plafond voor vrouwelijke medewerkers er voor zorgt dat de vrouwelijke wetenschappers in hogere functies schaars zijn. De vrouwelijke respondenten stellen dat dat als zeer ontmoedigend wordt ervaren en dit is dus niet goed voor de gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers. Verder komt uit de interviews naar voren dat vrouwen werkzaam op een afdeling met een dik glazen plafond nauwelijks vrouwelijke rolmodellen hebben. Het gemis van een dergelijke voorbeeldfunctie wordt door de vrouwelijke respondenten dan ook als negatief voor de gepercipieerde promotiekansen opgevat. In het tweede model zijn enkele controlevariabelen opgenomen en hier valt op dat ontwikkelingsmogelijkheden, werk-privé balans en steun van leidinggevenden een significant en positief effect hebben op gepercipieerde promotiekansen. Voor ontwikkelingsmogelijkheden laat de statistische analyse zien dat er hogere gepercipieerde promotiekansen ontstaan naar mate een medewerker meer kansen krijgt om zich te ontplooien. Uit de interviews komt eveneens naar voren dat zowel mannelijke als vrouwelijke respondenten zich capabeler achten voor het vervullen van een hogere functie naar mate zij meer mogelijkheden krijgen en benutten om zich professioneel te ontwikkelen. Daarnaast achten zij ontwikkelingsmogelijkheden noodzakelijk voor het verkrijgen van de juiste expertise, kennis en internationale netwerken die benodigd zijn voor het maken van een eventuele promotie. Meer ontwikkelingsmogelijkheden dragen dus bij aan betere verwachtingen met betrekking tot promotie voor zowel mannelijke als vrouwelijke wetenschappers. Verder kan uit de statistische analyse worden opgemaakt dat naar mate de balans tussen werk en privé beter gewaarborgd kan worden de gepercipieerde promotiekansen van wetenschappelijk personeel beter worden. Uit de interviews blijkt dat een goede balans tussen werk en privé vooral op prijs wordt gesteld door de vrouwelijke respondenten met oog op het runnen van een gezin en de bijbehorende zorgtaken met betrekking tot kinderen. De balans tussen werk en privé is volgens de meeste vrouwelijke respondenten momenteel slecht en zij stellen tevens dat een parttime dienstverband geen optie is als zij carrière willen maken. Parttime werken in een “long hours culture” zoals op de EUR geeft geen blijk van toewijding en dat is een eerste vereiste voor het maken van promotie, aldus een van de vrouwelijke respondenten. Mannen klagen nauwelijks over de werk-privé balans. Naast ontwikkelingsmogelijkheden en werk-privé balans blijkt de steun van leidinggevenden een positief en significant effect te hebben op gepercipieerde promotiekansen van wetenschappelijk personeel. Dit wil zeggen dat naar mate een leidinggevende een meer betrokken en faciliterende rol aanneemt ten opzichte van werknemers de gepercipieerde promotiekansen van deze werknemers beter worden. De interviews bieden een mogelijke verklaring voor dit fenomeen, aangezien enkele respondenten stellen dat het vooral in het begin van hun carrière erg geholpen heeft dat hun leidinggevende getracht heeft hun individuele zichtbaarheid binnen de afdeling te doen toenemen door hen

bepaalde taken toe te bedelen, door hen te betrekken bij besluitvorming of andere activiteiten op de afdeling en door hen gebruik te laten maken van hun sociale netwerken binnen en buiten de afdeling. Dit zorgt ervoor dat veel goede sociale contacten tot stand komen en dit zorgt er tevens voor dat veel nieuwe en interessante ideeën kunnen worden uitgewisseld. Daarnaast geeft het de werknemer ook de mogelijkheid om zich te profileren en ook dit kan ook een positief effect hebben op de gepercipieerde promotiekansen. Er zijn ook nog enkele persoonskenmerken die als significante voorspellers van gepercipieerde promotiekansen naar voren komen, namelijk functieniveau en leeftijd. Uit de statistische analyse komt naar voren dat naar mate de leeftijd toeneemt de gepercipieerde promotiekansen van wetenschappelijk personeel minder goed worden. Uit de interviews komt een mogelijke verklaring naar voren voor deze bevinding, aangezien een aantal respondenten aangeven dat zij naar mate zij ouder werden en langer werkzaam waren bij de EUR zij ontmoedigd zijn geraakt op het gebied van carrièrekansen. Hoe ouder zij werden en hoe langer zij werkzaam waren bij de EUR hoe beter zij begrepen dat het maken van promotie zeer moeilijk is in een competitieve omgeving als de EUR. Er komt echter ook een alternatieve verklaring naar voren die tegengesteld is aan de statistische bevindingen. Enkele respondenten stellen ook dat zij naar mate zij ouder werden en langer werkzaam waren op hun afdeling of faculteit zij beter ingebed raakten in de sociale netwerken op deze afdeling en faculteit. Deze goede contacten en de zichtbaarheid die dat met zich mee brengt kunnen, volgens deze respondenten, zeer positief zijn voor de promotiekansen. Dit kan mogelijk ook een verklaring zijn voor de laatste positieve en significante effecten van functieniveau op gepercipieerde promotiekansen. Uit de analyse komt naar voren dat alle functieniveaus ten opzichte van de promovendi een positief en significant effect hebben op gepercipieerde promotiekansen. Dit impliceert namelijk dat men naar mate men langer werkzaam is op een afdeling of faculteit men meer promoties maakt en men steeds tevredener wordt over de promotiekansen. Het effect van een functie als hoogleraar is dan ook het grootst op gepercipieerde promotiekansen. Hoogleraren hebben het hoogst haalbare al functieniveau bereikt en dat kan bijdragen aan hun positieve standpunt ten opzichte van gepercipieerde promotiekansen. Ten slotte worden in het derde model de interactietermen met betrekking tot de invloed van geslacht op de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen toegevoegd. Dit levert geen significante effecten op en dat impliceert dat geslacht geen significant effect heeft op de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen. Verder blijven de eerder genoemde effecten van werk-privé balans en ontwikkelingsmogelijkheden op gepercipieerde promotiekansen ook in het derde model positief en significant. Voor de toetsing van de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen is in hoofdstuk 2 de volgende hypothese opgenomen:

*H1: Vrouwelijke wetenschappers schatten hun promotiekansen lager in dan mannen als zij werkzaam zijn op een faculteit of afdelingen waar voornamelijk mannelijke wetenschappers werkzaam zijn, terwijl verschillen in gepercipieerde promotiekansen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers kleiner zijn in afdelingen met meer gelijke balans van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers.*

In het vorige hoofdstuk kwam naar voren dat gepercipieerde promotiekansen van vrouwen op de faculteit met voornamelijk mannen in het personeelsbestand (RSM) lager waren dan die van mannelijke collega's. Verder kwam bovendien naar voren dat de gepercipieerde promotiekansen van vrouwen op de faculteit met een meer gelijke man-vrouw verhouding (ESL) zelfs een fractie hoger waren dan die van de mannelijke wetenschappers op deze afdeling. Dit kan mogelijk worden opgevat

als een mogelijk verband tussen genderdiversiteit en gepercipieerde. Ook de kwalitatieve analyse suggereert een verband, maar aan de hand van de statistische gegevens kan niet worden vastgesteld dat er een direct significant effect van genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen bestaat. Daarnaast wordt de invloed van geslacht ook niet significant bevonden. Op basis van deze gegevens kan de eerste hypothese worden verworpen en met oog op de vergelijkende analyse neemt de kans op de aanwezigheid van een mediërende variabele toe.

## 6.2 Genderdiversiteit en organisatiecultuur

Het tweede verband dat wordt onderzocht, middels een meervoudige regressie analyse, is de invloed van genderdiversiteit op de organisatiecultuur van een afdeling. Alle drie de organisatieculturen worden apart van elkaar besproken. De resultaten worden gepresenteerd in twee modellen. Het eerste model bevat de hoofdeffecten en het tweede model bevat de hoofdeffecten en de effecten van de controlevariabelen.

### 6.2.1 Adhocratie/familiecultuur

Hieronder zijn de resultaten opgenomen van de meervoudige regressie analyses met betrekking tot het effect van genderdiversiteit van een afdeling of faculteit op de aanwezigheid van de adhocratie/familiecultuur.

Variabelen	Model 1			Model 2		
	B	SE (B)	B	B	SE (B)	$\beta$
SRI	-,111	,110	-,117	,067	,082	,071
GCI	-,049	,110	-,052	-,015	,078	-,016
Werk-privé balans				,066	,068	,067
Steun leidinggevende				,370	,107	,383**
Ontwikkelingsmogelijkheden				,209	,091	,211*
Informele netwerken				-,326	,086	-,327**
Ontslagintentie				-,044	,079	-,044
Carrière ambitie				,172	,080	,179*
Leeftijd				,204	,102	,216*
Man (vs. vrouw)				-,075	,073	-,079
WO/WD (vs. PhD)				,080	,084	,084
UD (vs. PhD)				,029	,090	,030
UHD/BHL (vs. PhD)				-,013	,096	-,013
HL (vs. PhD)				,072	,087	,074
R <sup>2</sup>		,010			,616	
AV: Adhocratie/familiecultuur						
p**≤ .01, p*≤ .05, n=107						

Tabel 32: Invloed van genderdiversiteit op adhocratie/familiecultuur

Uit model 1 in de bovenstaande tabel komt naar voren dat het hoofdeffect van genderdiversiteit op de adhocratie/familiecultuur niet significant is. Er is dus geen sprake van een significant effect van de gendercompositie van een afdeling of faculteit op de mate waarin een afdeling of faculteit zich kenmerkt door een adhocratie/familiecultuur. Model 2 laat zien dat de variabelen steun van leidinggevendenden, ontwikkelingsmogelijkheden, informele netwerken, carrière ambitie en leeftijd significant samenhangen met de adhocratie/familiecultuur. De statistische gegevens suggereren dat

de mate van adhocratie/familiecultuur toeneemt naar mate de steun van leidinggevendenden toeneemt. De interviews bieden een mogelijke verklaring voor dit fenomeen, aangezien enkele respondenten stellen dat het vooral in het begin van hun carrière erg geholpen heeft dat hun leidinggevende getracht heeft hun individuele zichtbaarheid binnen de afdeling te doen toenemen door hen bepaalde taken toe te bedelen, door hen te betrekken bij besluitvorming of andere activiteiten op de afdeling en door hen gebruik te laten maken van de eigen sociale netwerken binnen en buiten de afdeling. Dit zorgt ervoor dat veel goede sociale contacten tot stand komen en dit zorgt er tevens voor dat veel nieuwe en interessante ideeën kunnen worden uitgewisseld. Een leidinggevende heeft derhalve een faciliterende rol in het tot stand brengen van een adhocratie/familiecultuur. Verder is er een positief en significant effect van ontwikkelingsmogelijkheden op adhocratie/familiecultuur waar te nemen. Meer ontwikkelingsmogelijkheden duiden hier dus op een toenemende mate van adhocratie/familiecultuur op een afdeling of faculteit. Uit een van de interviews komt naar voren dat de respondenten na het bezoeken van congressen en dergelijke de nieuwe informatie deelt met collega's waardoor nieuwe kennis binnen een afdeling wordt opgenomen en dit komt vooral het adhocratieve gedeelte van de adhocratie/familiecultuur ten goede. Vervolgens laat de variabele informele netwerken een negatief en significant effect op adhocratie/familiecultuur zien. Dit betekent dat bij een toename van informele netwerken op een afdeling of faculteit er minder sprake zal zijn van de aan adhocratie/familiecultuur gerelateerde kenmerken. Uit verschillende interviews komt naar voren dat informele netwerken zowel positieve als negatieve effecten kunnen hebben op een individu, afhankelijk van de inclusiviteit van dergelijke netwerken. Informele netwerken kunnen namelijk goed zijn als men er als individu in is opgenomen en informele netwerken kunnen schadelijk zijn als men buiten wordt gesloten. Enkele respondenten laten weten dat een hoge mate van informele netwerken binnen hun afdeling leidt tot groepsvorming, verdeeldheid en segregatie binnen de afdeling. Dit verstoort synergie, informatiedeling en teamwerk en dit komt de adhocratie/familiecultuur op een afdeling niet ten goede. Carrière ambities blijken eveneens een significant en positief effect te hebben op adhocratie/familiecultuur. Een van de mannelijke respondenten stelt dat ambitie leergierigheid, interesse en vindingrijkheid stimuleert. Dit zijn kenmerken van de adhocratie/familiecultuur. Ten slotte is er een positief en significant effect waar te nemen van leeftijd op adhocratie/familiecultuur. Dit wil zeggen dat oudere medewerkers de organisatiecultuur eerder als een adhocratie/familiecultuur percipiëren dan jongeren. Uit de interviews komt een mogelijke verklaring naar voren, maar er wordt ook een tegengestelde beweging gesuggereerd. Veel respondenten stellen dat zij naar mate zij ouder worden en langer in hun functie actief zijn een steeds betere samenwerking en contact krijgen met collega's en dat is kenmerkend voor de adhocratie/familiecultuur, maar aan de andere kant stellen enkele respondenten dat zij naar mate zij ouder worden en langer actief zijn in hun functie beter zijn opgenomen in informele netwerken. Uit de interviews blijkt echter ook dat men op het moment dat men wordt opgenomen in een dergelijk netwerk mogelijk vervreemd van de rest van de afdeling. Dit impliceert dus dat de toename van leeftijd zorgt voor beter contacten met collega's waardoor de mate van adhocratie/familiecultuur toeneemt, maar daarnaast wordt men naarmate de leeftijd toeneemt ook beter opgenomen in bepaalde informele netwerken die er voor kunnen zorgen dat men vervreemd van de rest van de afdeling of faculteit. Deze bevinding komt overeen met het eerder beschreven negatieve en significante effect van informele netwerken op de adhocratie/familiecultuur op een afdeling of faculteit.

## 6.2.2 Hiërarchische cultuur

Hieronder zijn de resultaten opgenomen van de meervoudige regressie analyses met betrekking tot het effect van genderdiversiteit van een afdeling of faculteit op de aanwezigheid van de hiërarchische cultuur.

Variabelen	Model 1			Model 2		
	B	SE (B)	B	B	SE (B)	β
SRI	-,258	,109	-,266*	-,168	,120	-,175
GCI	,037	,108	,038	,028	,114	,029
Werk-privé balans				,069	,100	,070
Steun leidinggevende				-,083	,156	-,085
Ontwikkelingsmogelijkheden				-,001	,132	-,001
Informele netwerken				-,254	,126	-,252*
Ontslagintentie				-,010	,116	-,010
Carrière ambitie				,237	,117	,244*
Leeftijd				,187	,149	,195
Man (vs. vrouw)				-,163	,107	-,169
WO/WD (vs. PhD)				,058	,122	,061
UD (vs. PhD)				-,021	,131	-,022
UHD/BHL (vs. PhD)				-,081	,141	-,083
HL (vs. PhD)				,033	,128	,034
R <sup>2</sup>		,083			,201	
AV: Hiërarchische cultuur						
p**≤ .01, p*≤ .05, n=107						

Tabel 33: Invloed van genderdiversiteit op hiërarchische cultuur

Uit de bovenstaande tabel wordt duidelijk dat het hoofdeffect van genderdiversiteit op de hiërarchische cultuur negatief en significant is in model 1. Dit betekent dat naar mate de SRI daalt en de absolute man-vrouwverhouding ongelijker wordt en er dus meer mannen op een afdeling of faculteit komen te werken er meer sprake is van een hiërarchische cultuur. Model 2 laat zien dat het effect van de SRI niet meer significant, maar dat er wel een negatief en significant effect van informele netwerken op de hiërarchische cultuur bestaat. Het hoofdeffect wordt dus weg verklaard door een aantal andere belangrijke voorspellers waarvan het bestaan van informele netwerken er een is. Informele netwerken en carrière ambities zijn blijkbaar beter in staat om de hiërarchische organisatiecultuur te voorspellen dan gendercompositie. Het negatieve en significante effect van informele netwerken wil zeggen dat een toename in de hoeveelheid en/of omvang van informele netwerken een afname van de kenmerken van de hiërarchische cultuur betekent. De verklaring voor dit verband komt naar voren in de interviews, waarin verschillende respondenten stellen dat informele netwerken en de hiërarchische cultuur niet samengaan. Informele netwerken zijn gebaseerd op informele interactie en besluitvorming, terwijl de hiërarchische cultuur is gestoeld op officiële protocollen en reglementen met betrekking tot besluitvorming en omgangsnormen. Communicatie in een hiërarchische cultuur juist formeel. Het is dus geen wonder dat informele netwerken en de hiërarchische cultuur moeilijk samengaan en derhalve negatief met elkaar samenhangen.

### 6.2.3 Marktcultuur

Hieronder zijn de resultaten opgenomen van de meervoudige regressie analyses met betrekking tot het effect van genderdiversiteit van een afdeling of faculteit op de aanwezigheid van de marktcultuur.

Variabelen	Model 1			Model 2		
	B	SE (B)	B	B	SE (B)	$\beta$
SRI	-,283	,110	-,293*	-,363	,124	-,380**
GCI	-,118	,109	-,123	-,145	,117	-,152
Werk-privé balans				,090	,103	,091
Steun leidinggevende				,016	,161	,017
Ontwikkelingsmogelijkheden				,008	,136	,008
Informele netwerken				,235	,130	,234
Ontslagintentie				-,066	,119	-,066
Carrière ambitie				,046	,120	,047
Leeftijd				-,063	,153	-,066
Man (vs. vrouw)				,108	,111	,113
WO/WD (vs. PhD)				,028	,126	,029
UD (vs. PhD)				-,024	,135	-,025
UHD/BHL (vs. PhD)				-,061	,145	-,063
HL (vs. PhD)				,028	,132	,028
R <sup>2</sup>		,062			,143	
AV: Marktcultuur						
p** $\leq$ .01, p* $\leq$ .05, n=107						

Tabel 34: Invloed van genderdiversiteit op marktcultuur

Uit de bovenstaande tabel komt naar voren dat de SRI, zowel in model 1 als in model 2, een negatief en significant effect heeft op marktcultuur. Dit wil zeggen dat naar mate de SRI afneemt en de personeelspopulatie van een afdeling of faculteit voornamelijk gaat bestaan uit mannen de marktcultuur toeneemt. Verschillende respondenten stellen dat hun (mannelijke) collega's zeer competitiegericht zijn. Daarnaast blijkt uit de interviews dat naar mate er meer mannen op een afdeling of faculteit werken de eisen op het gebied van bijvoorbeeld publicaties masculiener worden. Dit wil zeggen dat eisen vooral op kwantiteit zijn gericht en minder op kwaliteit en relevantie. Dit betekent dat naarmate het aantal mannen op een afdeling of faculteit de overhand krijgt de publicatie eisen vooral worden gedefinieerd aan de hand van het aantal artikelen dat jaarlijks moet worden gedefinieerd, terwijl de publicatie eisen op afdelingen en faculteiten met een relatief gelijke verhouding tussen mannen en vrouwen omvattender zijn en zich niet beperken tot enkel aantallen. Op deze afdelingen en faculteiten worden wetenschappers dus niet alleen beoordeeld op het aantal publicaties, maar ook op de maatschappelijke relevantie van de publicaties en de mate waarin de publicaties origineel en vernieuwend zijn op wetenschappelijk gebied. Voor de toetsing van de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen is in hoofdstuk 2 de volgende hypothese opgenomen:

*H2: Een faculteit of afdeling met een relatief gelijke verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke wetenschappers kenmerkt zich in grotere mate door een familiecultuur of een adhocratie cultuur dan een marktcultuur of een hiërarchische cultuur, terwijl een faculteit of*

*afdeling met voornamelijk mannelijke wetenschappers zich in grotere mate kenmerkt door een marktcultuur of een hiërarchische cultuur dan een familiecultuur of een adhocratie cultuur.*

Aan de hand van de statistische gegevens kan gesteld worden dat naar mate de SRI lager wordt en derhalve het aantal werkzame mannen ten opzichte van het aantal werkzame vrouwen op een afdeling of faculteit toeneemt er meer sprake is van een marktcultuur. Ditzelfde mechanisme is niet waar te nemen voor de hiërarchische cultuur. Daarnaast is er geen significant verband waar te nemen tussen een meer gelijke man-vrouwverhouding op een afdeling of faculteit en de adhocratie/familiecultuur. Deze hypothese is dus gedeeltelijk aangenomen.

### 6.3 Organisatiecultuur en gepercipieerde promotiekansen

De derde relatie die wordt onderzocht is de relatie tussen de drie verschillende organisatieculturen en de gepercipieerde promotiekansen van wetenschappelijk personeel op de onderzochte afdelingen en faculteiten. De regressieanalyse wordt gepresenteerd in drie verschillende modellen. In het eerste model wordt het hoofdeffect van organisatieculturen op gepercipieerde promotiekansen gemeten. Verder worden in het tweede model de controlevariabelen toegevoegd. Ten slotte wordt het derde model voorzien van de verschillende interactietermen om de invloed van geslacht op de relatie tussen organisatiecultuur en gepercipieerde promotiekansen vast te kunnen stellen.

Variabele	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE (B)	B	B	SE (B)	β	B	SE (B)	β
Adhocratie/familiecultuur	,449	,094	,452**	,125	,117	,127	,134	,120	,135
Hiërarchische cultuur	,038	,093	,039	,199	,082	,203*	,194	,084	,199*
Marktcultuur	-,113	,086	-,116	-,225	,073	-,229**	-,210	,078	-,214**
Werk-privé balans				,242	,072	,249**	,240	,073	,247**
Steun leidinggevende				,263	,121	,275*	,257	,124	,270*
Ontwikkelingsmogelijkheden				,242	,097	,248*	,234	,098	,240*
Informele netwerken				,227	,098	,230*	,220	,104	,223*
Ontslagintentie				-,069	,083	-,070	-,057	,086	-,058
Carrière ambitie				-,220	,084	-,232**	-,215	,085	-,227*
Leeftijd				-,340	,107	-,363**	-,340	,110	-,363**
Man (vs. vrouw)				,125	,075	,133	,120	,077	,128
WO/WD (vs. PhD)				,202	,088	,215*	,210	,089	,224*
UD (vs. PhD)				,319	,093	,342**	,320	,095	,343**
UHD/BHL (vs. PhD)				,262	,100	,274**	,266	,102	,279*
HL (vs. PhD)				,357	,091	,372**	,359	,094	,374**
Adhocratie/familie*Geslacht							-,039	,079	-,039
Hiërarchisch*Geslacht							,067	,082	,066
Markt*Geslacht							-,049	,075	-,052
R <sup>2</sup>		,228			,575			,580	

AV: gepercipieerde promotiekansen  
p\*\* ≤ .01, p\* ≤ .05, n=107

Tabel 35: Invloed van organisatiecultuur op gepercipieerde promotiekansen



In het eerste model zijn de hoofdeffecten van de drie organisatieculturen op gepercipieerde promotiekansen weergegeven. De adhocratie/familiecultuur heeft een significant en positief effect op gepercipieerde promotiekansen en de marktcultuur heeft een significant en negatief effect op gepercipieerde promotiekansen. Dit wil zeggen dat naar mate een afdeling of faculteit zich meer kenmerkt door een adhocratie/familiecultuur de mannelijke en vrouwelijk wetenschappers werkzaam op die afdeling hun promotiekansen hoger inschatten, terwijl naar mate een afdeling of faculteit zich meer kenmerkt door een marktcultuur de werkzame wetenschappers hun promotiekansen minder hoog zullen inschatten. In het tweede model valt het effect van de adhocratie/familiecultuur echter weg, omdat de controlevariabelen sterk gerelateerd zijn aan de inhoud van de adhocratie/familiecultuur. De adhocratie/familiecultuur kenmerkt zich onder andere door een goede werk-privé balans, voldoende ontwikkelingsmogelijkheden en een faciliterend leiderschap. Door toevoeging van deze gerelateerde variabelen verliest de adhocratie/familiecultuur zijn significantie. Dit zorgt er op zijn beurt weer voor dat er een significant effect kan worden waargenomen in model 2 van de hiërarchische cultuur op gepercipieerde promotiekansen. In model 1 was dit nog niet het geval, omdat het effect van de hiërarchische cultuur sterk wordt gedomineerd door de andere organisatieculturen opgenomen in het model. Uit de interviews komt naar voren dat de meningen over de hiërarchische cultuur en de bijdrage van deze cultuur aan de gepercipieerde promotiekansen uit een lopen. Voornamelijk vrouwelijke respondenten stellen dat de hiërarchische cultuur er voor zorgt dat er sprake is van transparante protocollen onder andere met betrekking tot het maken van promotie. Deze formele procedures gaan willekeurig tegen en bieden zekerheid. Dit draagt, volgens veel vrouwelijke respondenten op een positieve manier bij aan hun eigen promotiekansen. Een aantal mannelijke respondenten zijn minder gecharmeerd van de hiërarchische cultuur. Zij stellen dat de formele procedures veel tijd kosten en de organisatie log en inflexibel maken. Daarnaast zorgt de formele communicatie die veelal verticaal plaatsvindt voor weinig interactie en kennisdeling. De respondenten stellen tevens dat het, vanwege de beperkte horizontale interactie, niet mogelijk is om zichzelf te bewijzen waardoor de hiërarchische cultuur voor hen een negatief effect heeft op de gepercipieerde promotiekansen. Verder komt naar voren uit de interviews dat zowel mannen als vrouwen een marktcultuur niet bevorderlijk achten voor de eigen promotiekansen. Dit komt ook naar voren uit de bovenstaande tabel, omdat marktcultuur een negatief en significant effect heeft op gepercipieerde promotiekansen. Dit effect wordt niet gemodereerd door geslacht, zo blijkt tevens uit de bovenstaande tabel. Dit wil zeggen dat mannen en vrouwen beide hun gepercipieerde promotiekansen lager gaan inschatten naar mate er meer sprake is van een marktcultuur op een afdeling of faculteit. Naast de hiërarchische cultuur blijkt de marktcultuur een significant en negatief effect te hebben op gepercipieerde promotiekansen. Dit wil zeggen dat wetenschappers werkzaam op een afdeling of faculteit met veel kenmerken van de marktcultuur lagere verwachtingen zullen hebben van promotiekansen dan wetenschappers werkzaam op een afdeling of faculteit die zich in mindere mate kenmerkt door een marktcultuur. Naast de significante effecten van de hiërarchische cultuur en de marktcultuur blijken de in paragraaf 7.1 besproken significante controlevariabelen en personeuseigenschappen, zoals ontwikkelingsmogelijkheden, werk-privé balans, steun van leidinggevenden, leeftijd en functieniveau ook in deze statistische analyse significante voorspellers van gepercipieerde promotiekansen. Het is interessant om te zien dat in deze statistische analyse ook informele netwerken en carrière ambitie significante voorspellers zijn van gepercipieerde promotiekansen. Uit de analyse blijkt dat naar mate er meer informele netwerken bestaan op een afdeling of faculteit de gepercipieerde promotiekansen van wetenschappelijk personeel toenemen. In paragraaf 7.2.1 is het duale beeld met betrekking tot

informele netwerken dat voortkomt uit de interviews reeds beschreven. Uit de interviews blijkt dat informele netwerken zowel een positieve als een negatieve bijdrage kan leveren aan de gepercipieerde promotiekansen van wetenschappers, omdat de wetenschappers die toegang hebben tot informele netwerken zich kunnen bedienen van bepaalde belangrijke resources, zoals kennisdeling en samenwerking, terwijl de wetenschappers die verstoken blijven van deze informele netwerken geen gebruik kunnen maken van deze voordelen. Volgens de respondenten nemen de promotiekansen sterk toe als een individuele wetenschapper toegang heeft tot bepaalde informele netwerken. Het laatste effect is het opvallende negatieve en significante effect van carrière ambitie op gepercipieerde promotiekansen. Deze relatie impliceert dat naar mate een individu meer carrière ambitie ten toon spreidt de gepercipieerde promotiekansen van die individuele werknemer afnemen. Daar waar het omgekeerde misschien voor de hand ligt blijkt dit effect goed te verklaren op basis van de interviews, aangezien de respondenten stellen dat wetenschappers met een sterke focus op het maken van carrière eerder teleurgesteld en ontmoedigd zullen raken door de willekeur en competitie in het huidige universitaire systeem. In het derde model wordt de modererende variabele geslacht opgenomen. Uit de analyse blijkt dat de effecten van de organisatieculturen op de gepercipieerde promotiekansen niet worden gemodereerd door geslacht. Dit houdt dus in dat vrouwelijke en mannelijke wetenschappers niet significant verschillen in de manier waarop de organisatieculturen invloed hebben op hun gepercipieerde promotiekansen. Voor de toetsing van de relatie tussen organisatiecultuur en gepercipieerde promotiekansen is in hoofdstuk 2 de volgende hypothesen opgenomen:

*H3: Mannen schatten hun promotiekansen hoger in dan vrouwen als zij werkzaam zijn op een faculteit of afdeling die zich in grotere mate kenmerkt door marktcultuur of een hiërarchische cultuur.*

Uit de statistische analyse blijkt dat zowel de hiërarchische cultuur als de marktcultuur significante voorspellers zijn van gepercipieerde promotiekansen. Er is echter geen significante modererende invloed waar te nemen van de variabele geslacht op het verband tussen de hiërarchische cultuur en de marktcultuur en gepercipieerde promotiekansen. Derhalve is het dus niet significant bewezen dat mannen hun promotiekansen hoger inschatten dan vrouwen in een hiërarchische cultuur of marktcultuur. Derhalve kan deze hypothese verworpen worden.

*H4: Vrouwen en mannen schatten hun promotiekansen even hoog als zij werkzaam zijn op een faculteit of afdeling die zich in grotere mate kenmerkt door een familiecultuur of een adhocratie cultuur.*

Er is een geen significant effect van de adhocratie/familiecultuur op gepercipieerde promotiekansen van wetenschappelijk personeel aangetoond. Een aantal kerneigenschappen van de adhocratie/familiecultuur die in de vorm van controlevariabelen zijn opgenomen in de analyse werden echter wel significant bevonden. Daarnaast blijkt dat de toegevoegde interactieterm op het gebied van geslacht blijkt niet significant te zijn. Dit impliceert dat dit gevonden effect op eenzelfde manier geldt voor mannen als vrouwen. Er kan dus geconcludeerd worden dat een aantal kerneigenschappen van de adhocratie/familiecultuur zowel voor mannen als vrouwen op eenzelfde manier van invloed zijn op de vorming van verwachtingen met betrekking tot promotiekansen. De hypothese kan daarom worden aangenomen.

## 6.4 Genderdiversiteit, promotiekansen en organisatiecultuur

In de onderstaande paragraaf wordt ingegaan op de eventuele mediërende rol die de organisatieculturen spelen in de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen van wetenschappelijk personeel. Daarnaast wordt ook onderzocht welke modererende rol geslacht speelt in deze eventuele mediatie. Om verwarring te voorkomen worden de verschillende relaties getypeerd aan de hand van het a-pad (het effect van genderdiversiteit op organisatiecultuur), het b-pad (het effect van organisatiecultuur op gepercipieerde promotiekansen) en het c-pad (het effect van genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen).

### 6.4.1 Mediatie

De meest gebruikte manier om mediatie vast te stellen is voldoen aan de drie condities van Baron en Kenny (1986). Aldus Baron en Kenny (1986) mag er gesproken worden van een mediatie effect als er in dit onderzoek een direct effect is gevonden van genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen onder controle van de controlevariabelen (c-pad). Daarnaast moet er een significant effect worden gevonden van genderdiversiteit op organisatiecultuur (a-pad) en van organisatiecultuur op gepercipieerde promotiekansen (b-pad) onder controle van de controlevariabelen. Vervolgens moet het indirecte effect bestaande uit het a-pad en het b-pad worden getest op significantie door middel van een Sobel-test. Het mag duidelijk zijn dat deze klassieke methode zeer conservatief is en dit kan er voor zorgen dat belangrijke mediatie effecten over het hoofd worden gezien (MacKinnon et al., 2007). Op basis van deze klassieke methode is een geheel nieuwe methodologische literatuurstroming ontstaan met betrekking tot mediatie (Zhao et al., 2010). Op basis van de beperkingen van de klassieke methode van Baron en Kenny (1986) hebben Zhao et al. (2010) een verfijning aangebracht in de manier waarop mediatie benadert, vastgesteld en geïnterpreteerd kan worden. Zhao et al. (2010) onderscheidt een vijftal vormen van mediatie, namelijk:

1. Complementary mediation: Er is sprake van een significant direct effect en er is sprake van een significant indirect effect. Beide effecten wijzen in dezelfde richting.
2. Competitive mediation: Er is sprake van een significant direct effect en er is sprake van een significant indirect effect. Beide effecten wijzen in een andere richting.
3. Indirect-only mediation: Er is geen sprake van een significant direct effect, maar er is wel sprake van een significant indirect effect.
4. Direct-only nonmediation: Er is sprake van een significant direct effect, maar er is geen sprake van een significant indirect effect.
5. No-effect nonmediation: Er is geen sprake van een significant direct effect of significant indirect effect.

Nu is het echter de vraag welke van de bovenstaande vormen van mediatie van belang zijn voor deze studie. Voor de adhocratie/familiecultuur kan worden vastgesteld dat er geen sprake is van een significant direct effect (c-pad) en dat er ook geen sprake is van een indirect effect, omdat zowel het a-pad als het b-pad insignificant zijn bevonden. Voor wat betreft de adhocratie/familiecultuur is er dus sprake van een no-effect nonmediation. Voor de hiërarchische cultuur kan wederom worden vastgesteld dat er geen sprake is van een significant direct effect (c-pad). Er is ook geen sprake van een significant indirect pad, omdat het a-pad niet significant is bevonden. Het b-pad is echter wel significant bevonden, maar desondanks is er op het gebied van de hiërarchische cultuur ook sprake van no-effect nonmediation. Voor de marktcultuur kan worden vastgesteld dat er geen sprake is van

een direct effect van het c-pad, maar daarentegen kan er wel een negatief en significant a-pad voor de absolute numerieke verhouding tussen mannen en vrouwen (SRI) worden waargenomen. Bovendien kan er ook een negatief significant b-pad worden waargenomen. Het is echter de vraag of het indirecte pad voldoende kracht heeft om significant te kunnen worden bevonden. Dit kan worden vastgesteld middels een Sobel-test. Sobel (1982) stelt dat de significantie van een indirect effect kan worden berekend met de volgende formule,  $a*b/(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$ , waarin a de regressie coëfficiënt van het a-pad en b de regressie coëfficiënt voor het b-pad. De s staat voor de standaard fout behorende bij de regressie coëfficiënten. Op basis van de onderstaande gegevens en resultaten kunnen conclusies worden getrokken. Eerst staan de regressie coëfficiënten van het a-pad en het b-pad voor alle wetenschappelijk personeel vermeld samen met de standaardfout tussen haakjes gevolgd door de regressie coëfficiënten voor het indirecte effect en het significantieniveau van de Sobel-test.

	A	B	Indirect (AxB)
WP totaal	-,363**(.124)	-,225**(.073)	,082
p**≤ .01, p*≤ .05, n=107			

**Tabel 36: Regressie coëfficiënten en Sobel-test (WP totaal)**

Na het uitvoeren van de Sobel-test blijkt het indirecte effect van genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen via de marktcultuur significant te zijn met een significantieniveau van 0,034. Er is hier dus sprake van een indirect-only mediation van marktcultuur op de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen. Zhao et al. (2010) stellen dat de indirect-only mediation gelijk staat aan het concept dat Baron en Kenny (1986) full mediation noemen. Aangezien de regressie coëfficiënten van zowel het a-pad als het b-pad negatief zijn betekent dat dus dat als de SRI ratio van een afdeling of faculteit daalt en de mannelijke wetenschappers dus in de meerderheid zijn er meer sprake is van een marktcultuur en naar mate er meer sprake is van een marktcultuur de gepercipieerde promotiekansen van wetenschappers werkzaam op deze afdeling of faculteit lager worden.

#### 6.4.2 Gemodereerde mediatie

Nu er is vastgesteld dat marktcultuur medieert in de relatie tussen genderdiversiteit op een afdeling of faculteit en de gepercipieerde promotiekansen is het van belang om te onderzoeken of de mediatie ook wordt gemodereerd door geslacht, zoals eerder te zien was in het conceptueel model. Het model dat in deze studie getest wordt is complex, omdat effecten enkel getest kunnen worden onder controle van de controlevariabelen. De tweede complexe factor in dit onderzoek is de duale aard van de onafhankelijke variabele. De onafhankelijke variabele van deze studie, genderdiversiteit, wordt gemeten door een tweetal ratio's die niet los van elkaar kunnen worden gezien. Deze twee complexe factoren maken de statistische software ontoereikend voor het uitvoeren van een gemodereerde mediatie analyse. Derhalve zal de aan- of afwezigheid van een modererend effect van geslacht op een andere manier worden vastgesteld. Allereerst worden het a-pad en het b-pad met betrekking tot marktcultuur onder controle van de controlevariabelen voor mannen en vrouwen apart gecalculerd. Bij de analyses met betrekking tot de vrouwelijke wetenschappers wordt het functieniveau van hoogleraar niet meegenomen, omdat er geen vrouwelijke hoogleraren hebben deelgenomen aan de vragenlijst.

## Mannen

In het geval van de mannelijke wetenschappers heeft absolute numerieke man-vrouwverhouding op een afdeling of faculteit significant en negatief effect op gepercipieerde promotiekansen. Dit wil zeggen dat een lagere SRI, wat betekent dat er meer mannen op een afdeling werken, betekent een toenemende marktcultuur. Het a-pad bij de mannen is dus significant.

Variabele	Model 1		
	B	SE (B)	$\beta$
SRI	-,299	,131	-,365*
GCI	-,159	,136	-,188
Werk-privé balans	,154	,112	,171
Steun leidinggevende	,189	,183	,222
Ontwikkelingsmogelijkheden	,009	,156	,011
Informele netwerken	,501	,152	,529**
Ontslagintentie	-,097	,134	-,111
Carrière ambitie	-,013	,130	-,017
Leeftijd	-,128	,180	-,156
WO/WD (vs. PhD)	-,129	,193	-,109
UD (vs. PhD)	-,052	,147	-,066
UHD/BHL (vs. PhD)	,024	,169	,028
HL (vs. PhD)	,036	,133	,052
R <sup>2</sup>		,330	

AV: Marktcultuur  
 p\*\* $\leq$  .01, p\* $\leq$  .05, n=107

Tabel 37: Invloed van genderdiversiteit op marktcultuur (mannen)

Uit de onderstaande tabel is op te maken dat er geen significant effect is bij de mannelijke wetenschappers van marktcultuur op gepercipieerde promotiekansen. Het b-pad bij de mannen is dus niet significant.

Variabele	Model 2		
	B	SE (B)	$\beta$
Adhocratie/familiecultuur	,295	,163	,307
Hiërarchische cultuur	,065	,115	,069
Marktcultuur	-,080	,128	-,076
Werk-privé balans	,152	,102	,159
Steun leidinggevende	,094	,178	,104
Ontwikkelingsmogelijkheden	,074	,140	,081
Informele netwerken	,062	,149	,062
Ontslagintentie	-,105	,118	-,114
Carrière ambitie	-,161	,111	-,199
Leeftijd	-,381	,160	-,439*
WO/WD (vs. PhD)	,085	,163	,068
UD (vs. PhD)	,378	,128	,449**
UHD/BHL (vs. PhD)	,303	,148	,325*

HL (vs. PhD)	,389	,116	,528**
R <sup>2</sup>		,549	
AV: Gepercipieerde promotiekansen			
p**≤ .01, p*≤ .05, n=107			

**Tabel 38: Invloed van marktcultuur op gepercipieerde promotiekansen (mannen)**

### Vrouwen

Bij de vrouwelijke wetenschappers is er een significant en negatief effect waar te nemen. Dit komt overeen met de bevindingen bij de mannelijke wetenschappers. De regressie coëfficiënt van dit effect bij de vrouwen is echter een stuk groter dan bij de mannelijke wetenschappers. Het a-pad voor de vrouwen is dus significant.

Variabele	Model 1		
	B	SE (B)	β
SRI	-,691	,271	-,539*
GCI	-,253	,235	-,228
Werk-privé balans	,009	,204	,009
Steun leidinggevende	-,278	,301	-,244
Ontwikkelingsmogelijkheden	,104	,267	,086
Informele netwerken	-,076	,229	-,071
Ontslagintentie	,065	,241	,053
Carrière ambitie	,376	,283	,242
Leeftijd	,061	,277	,049
WO/WD (vs. PhD)	,067	,191	,075
UD (vs. PhD)	,034	,296	,027
UHD/BHL (vs. PhD)	-,224	,262	-,205
R <sup>2</sup>		,278	
AV: Marktcultuur			
p**≤ .01, p*≤ .05, n=107			

**Tabel 39: Invloed van genderdiversiteit op marktcultuur (vrouwen)**

Uit de onderstaande tabel blijkt dat de marktcultuur een negatief en significant effect heeft op gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers. Dit wil dus zeggen dat naar mate er meer sprake is van een marktcultuur op een afdeling of faculteit de gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers slechter worden. Bij de mannelijke wetenschappers was dit effect niet significant.

Variabele	Model 2		
	B	SE (B)	β
Adhocratie/familiecultuur	-,048	,199	-,046
Hiërarchische cultuur	,326	,126	,306*
Marktcultuur	-,230	,093	-,255*
Werk-privé balans	,256	,112	,257*
Steun leidinggevende	,355	,174	,345
Ontwikkelingsmogelijkheden	,422	,156	,385*
Informele netwerken	,404	,139	,420**

Ontslagintentie	-,162	,133	-,147
Carrière ambitie	-,286	,164	-,204
Leeftijd	-,231	,151	-,205
WO/WD (vs. PhD)	,267	,104	,332*
UD (vs. PhD)	,159	,158	,136
UHD/BHL (vs. PhD)	,181	,143	,183
R <sup>2</sup>	,746		
AV: Gepercipieerde promotiekansen			
p**≤ .01, p*≤ .05, n=107			

**Tabel 40: Invloed van marktcultuur op gepercipieerde promotiekansen (vrouwen)**

Uit de bovenstaande gegevens komt de onderstaande vergelijking tussen het indirecte effect van marktcultuur op de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen bij mannelijke wetenschappers en vrouwelijke wetenschappers voort. Eerst staan de regressie coëfficiënten van het a-pad en het b-pad voor mannelijke en vrouwelijke wetenschappers vermeld samen met de standaardfout tussen haakjes gevolgd door de regressie coëfficiënten voor het indirecte effect en het significantieniveau van de Sobel-test.

	A	B	Indirect (AxB)
Mannen	-,299* (.131)	-,080 (.128)	,024
Vrouwen	-,691* (.271)	-,230* (.093)	,159
p**≤ .01, p*≤ .05, n=107			

**Tabel 41: Regressie coëfficiënten en Sobel-test (mannen en vrouwen)**

De bovenstaande tabel geeft een aantal aanwijzingen voor een mogelijk modererend effect van geslacht. De eerste aanwijzing zijn de grote verschillen tussen de regressie coëfficiënten van het a-pad, het b-pad en het indirecte effect voor mannelijke en vrouwelijke wetenschappers. De tweede aanwijzing is het feit dat het mediërende effect van marktcultuur bij de mannen wegvalt, vanwege de non significantie van het b-pad, terwijl het mediërende effect bij de vrouwelijke wetenschappers blijft bestaan. De kans dat een vrouwelijke wetenschapper werkzaam op een afdeling of faculteit met voornamelijk mannelijke wetenschappers in dienst haar promotiekansen laag inschat als gevolg van kenmerken van de marktcultuur, zoals sterke competitie, individualisme en een “long hours culture” is derhalve veel groter dan die van mannen werkzaam op een afdeling of faculteit met voornamelijk mannen in dienst. Uit de bovenstaande tabel wordt ook duidelijk waar het modererende effect zich het meest manifesteert. Het wegvallen van het significante b-pad bij de mannen, terwijl het b-pad bij de vrouwen significant blijft duidt op een moderatie op het b-pad. Dit wil zeggen dat de marktcultuur in het geval van wetenschappelijke wetenschappers leidt tot lage promotieverwachtingen, terwijl dit bij mannen niet zo is. Uit de bovenstaande tabel kan dus worden afgeleid dat het mediërende effect van marktcultuur in de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen hoogst waarschijnlijk ook gemodereerd wordt door geslacht. Voor de toetsing van de aanwezigheid van een mediërende variabele organisatiecultuur in de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen is in hoofdstuk 2 de volgende hypothesen opgenomen:

*H5: Een faculteit of afdeling waar vooral mannen werkzaam zijn kenmerkt zich door een marktcultuur of een hiërarchische cultuur en dit leidt tot hogere verwachtingen met betrekking tot promotiekansen voor mannen dan voor vrouwen, terwijl een faculteit of*

*afdeling met een relatief gelijke verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke wetenschappers zich voornamelijk kenmerkt door een familie cultuur of adhocratie cultuur wat tot meer gelijke verwachtingen tussen mannen en vrouwen op het gebied van promotiekansen leidt.*

Op basis van de bovenstaande analyse is het zeer waarschijnlijk dat een afdeling of faculteit met veel mannelijke wetenschappers zich zal kenmerken door hoge mate van marktcultuur. Een hoge mate van marktcultuur zorgt er voor dat vrouwen in gepercipieerde promotiekansen lager gaan inschatten terwijl dit bij mannen niet het geval is. Voor de ahocratie/familiecultuur zijn geen mediërende of modererende effecten gevonden. Derhalve kan deze hypothese gedeeltelijk worden aangenomen.

## 6.5 Kwalitatieve analyse

Om de statistische gegevens te duiden is het van belang om ook uitgebreid de kwalitatieve gegevens te presenteren. Dit zorgt voor verduidelijking en verdieping van de statistische gegevens. Allereerst zullen de meningen van de respondenten met betrekking tot de kernrelaties binnen dit onderzoek worden weergegeven alvorens er een algemene beschouwing van de kwalitatieve gegevens zal worden gegeven.

### 6.5.1 RSM

De eerste mannelijk respondent werkzaam op de faculteit RSM stelt dat mannen en vrouwen op de faculteit RSM op het gebied van promoties en andere werk gerelateerde zaken op basis van volledige gelijkheid worden behandeld. Volgens deze respondent zijn de regels voor het maken van promotie gelijk voor iedere werknemer onafhankelijk van geslacht. Derhalve vindt deze respondent de harde diversiteitsmaatregelen, zoals streefcijfers en de voorrang van vrouwen bij gelijke geschiktheid in de werving en selectieprocedures onnodig en slecht voor de kwaliteit van het onderzoek aan faculteit RSM. De tweede mannelijke respondent is dezelfde mening toegedaan en voegt toe dat het van belang is om een nieuwe werknemer te beoordelen op basis van zijn wetenschappelijke output en zijn volledige betrokkenheid, commitment en inzet ten opzichte van faculteit RSM en zijn onderzoeksveld. Er wordt ook gesteld dat het diversiteitsprobleem op het gebied van geslacht zich van zelf zal oplossen, aangezien er een hoop jonge vrouwelijke wetenschappers werkzaam zijn bij faculteit RSM. De vrouwelijk respondenten van faculteit RSM zijn een andere mening toegedaan en stellen beide dat er wel sprake is van een ongelijke behandeling van mannen en vrouwen op faculteit RSM met oog op het maken van promotie. Een van de respondenten stelt dat zij zich als een van de weinige vrouwen op de afdeling meer moet bewijzen dan haar mannelijke collega's. Dit maakt het maken van promotie, volgens deze respondent, erg moeilijk. Deze respondent stelt ook dat zij zich een representant voelt van alle vrouwen op haar afdeling en op de faculteit. Dit legt, volgens deze respondent, extra druk op haar schouders. Een van de respondenten geeft aan zich anders te gedragen als gevolg van vooroordelen ten opzichte van de vrouwelijke wetenschappers. Dit uit zich vooral in de kleding die wordt gedragen, de manier waarop zij praat en de fysieke houding die zij aanneemt. Dit doet zij niet alleen om de vooroordelen niet te bevestigen, maar ook om beter in de masculiene cultuur van haar afdeling op faculteit RSM te passen. Uit de interviews komt ook naar voren dat een van de vrouwelijke respondenten het ontbreken van vrouwen in hogere wetenschappelijke functies als zeer ontmoedigend ervaart. Deze respondent brengt ook naar voren dat zij door het ontbreken van vrouwen in hoger wetenschappelijke functies nauwelijks vrouwelijke rolmodellen heeft. Deze respondent stelt dat de ontmoediging en het gemis van rolmodellen als



gevolg van het beperkte aantal vrouwen in hogere wetenschappelijke functies als zeer negatief voor de perceptie van de eigen promotiekansen wordt ervaren.

Verder stellen de mannelijke respondenten dat faculteit RSM zich kenmerkt door een marktcultuur. Volgens een van de respondenten uit zich deze marktcultuur door de sterke competitie tussen collega's. Deze respondent stelt dat hij zich onder druk voelt gezet met oog op de strenge publicatie eisen en dat het behouden van een goede concurrentiepositie ten opzichte van andere collega's ook veel stress veroorzaakt. Daarnaast zorgt de marktcultuur, volgens een van de respondenten, ook voor een verstoorde samenwerking tussen collega's die de vorming van informele netwerken en hun voordelen in de weg staat. De competitiviteit van de heersende marktcultuur wordt niet als prettig ervaren door beide respondenten. Daarnaast denken beide respondenten dat de marktcultuur niet goed is voor hun eigen promotiekansen. Volgens hen is het maken van promotie in een dergelijk competitieve omgeving met zo veel goede wetenschappers een kwestie van willekeur en geluk. Beide vrouwelijke respondenten geven ook aan dat de organisatiecultuur van de faculteit RSM de masculiene kenmerken van de marktcultuur vertoont. Beide respondenten stellen dat het grote aantal mannelijke collega's waar zij mee werken maar weinig begrip heeft voor de feminie benadering van wetenschap. Een van de respondenten stelt dat er door het grote aantal werkzame mannen bij faculteit RSM sterk masculiene waarden zijn verankert in de organisatiecultuur. Dit uit zich, volgens deze respondent, onder andere in een zeer masculiene beoordeling van wetenschappelijke kwaliteit. Wetenschappers worden, volgens deze respondent, voornamelijk beoordeeld op het aantal publicaties. Beide respondenten stellen dat er maar weinig aandacht wordt besteed aan meer feminie beoordelingscriteria, zoals maatschappelijke en theoretische relevantie, ontwikkeling van nieuwe theorieën en inzichten en het geven van onderwijs. Door de zeer masculiene normen en waarden die de marktcultuur op faculteit RSM belichamen voelen beide respondenten zich ondergewaardeerd en deze onderwaardering maakt de kans op promotie vrijwel nihil.

De mannelijke respondenten stellen dat zij lange dagen moeten maken om een goede concurrentiepositie te behouden binnen de afdeling en faculteit. De balans tussen werk en privé is dan ook niet goed, volgens beide respondenten. Beide respondenten stellen dat dit echter niet tot werk-privé spanningen leidt. Respondenten zich ondergewaardeerd en deze onderwaardering maakt de kans op promotie vrijwel nihil. De vrouwelijke respondenten stellen ook dat er op basis van de masculiene normen en waarden ook van wetenschappers wordt verwacht dat zij zich volledig inzetten voor hun baan met een lange werkweek als gevolg. Een van de respondenten stelt dat veel aanwezigheid en lange dagen maken een vereiste is om in aanmerking te komen voor promotie. Dit vereiste zorgt bij deze respondent voor een slechte balans tussen werk en privé en dat brengt de nodige spanningen met zich mee. De andere respondent stelt dat parttime werken de doodsteek is voor de promotiekansen, omdat parttime werken vaak als een gebrek aan commitment en betrokkenheid wordt beschouwd. Verder trachten zowel de mannelijke als de vrouwelijke respondenten concurrerend te blijven door zich voldoende te ontwikkelen. Zowel de mannelijke als de vrouwelijke respondenten stellen dat zij voldoende ontwikkelingsmogelijkheden hebben gehad van de EUR, maar zij stellen tevens dat zij er wel veel moeite voor hebben moeten doen. De mannelijke en de vrouwelijke respondenten zijn niet tevreden over hun leidinggevenden. Deze leidinggevenden faciliteren en steunen hen te weinig, aldus de respondenten. Beide vrouwelijke respondenten zouden graag meer steun van leidinggevenden ontvangen in bijvoorbeeld de vorm van een duidelijk carrière pad.

### 6.5.2 ESL

De eerste mannelijke respondent van faculteit ESL erkent dat er een ongelijke behandeling mogelijk is tussen mannen in vrouwen binnen de afdeling of faculteit. Deze respondent stelt echter dat hij bij zijn directe vrouwelijke collega's nauwelijks dergelijke klachten heeft vernomen. De tweede respondent weet dat vanuit zijn vakgebied dat vrouwelijke wetenschappers te maken kunnen hebben met een ongelijke behandeling die negatief van invloed kan zijn op promotiekansen van vrouwen. Ook in zijn directe omgeving weet hij een aantal vrouwelijke collega's te noemen die moeilijke carrière paden hebben doorlopen. Deze respondent vraagt zich echter af of deze problematische carrière paden het gevolg zijn van ongelijke behandeling of van andere belangrijke factoren, zoals ontbrekende steun van leidinggevend. Beide vrouwelijke respondenten bij faculteit ESL stellen dat zij zich benadeeld voelen bij het maken van promotie ten opzichte van hun mannelijke collega's als gevolg van hun tokenpositie. Beide vrouwen stellen dat zij zich een representant voelen van hun gender. Daarnaast voelen zij zich strenger gecontroleerd dan mannelijke wetenschappers op hun afdeling. Een van de respondenten geeft aan zich anders te gedragen om binnen de masculiene verwachtingspatronen te passen. Dit uit zich in het taalgebruik dat wordt gebezigd, de kleding die wordt gedragen en de houding die wordt aangenomen. Al deze bovengenoemde zaken zorgen er, volgens beide respondenten, voor dat zij zich niet volledig kunnen ontplooien binnen de afdeling en faculteit.

De organisatiecultuur is sterk hiërarchisch, volgens een van de mannelijke respondenten, die faculteit ESL heeft zien veranderen van een meer democratisch instituut naar een klassiek bolwerk van juristen waar hiërarchie een belangrijke rol in speelt. Beide respondenten stellen dat de hiërarchische cultuur niet bepaalt positief is voor de promotiekansen. Een van de respondenten stelt dat er met de duidelijke hiërarchie en de verticale communicatie nauwelijks meer sprake is van onderling overleg tussen collega's. Er is, volgens deze respondent, geen mogelijkheid meer om onderzoeken aan elkaar te presenteren en om feedback te ontvangen van collega's. Dit zorgt er voor dat de respondent het moeilijk vindt om zich te kunnen profileren. Dit heeft, volgens deze respondent, negatieve effecten op zijn gepercipieerde promotiekansen. De vrouwelijke respondenten ervaren eveneens een sterke hiërarchie op hun afzonderlijke afdelingen. Volgens deze vrouwelijke respondenten heeft de hiërarchie voordelen en nadelen met betrekking tot promotiekansen. De protocollen en richtlijnen waarmee hiërarchie gepaard gaat wordt door beide respondenten als gedeeltelijk positief ervaren voor de promotiekansen, omdat richtlijnen zorgen voor zekerheid en bovendien willekeur tegengaan. Aan de andere kant zijn de richtlijnen waardeloos als ze niet worden nageleefd en toegepast door leidinggevend die ook een prominente plaats hebben in de hiërarchie van de afdeling en de faculteit, aldus de vrouwelijke respondenten.

Ook de mannelijke respondenten geven aan dat de steun van leidinggevend van grote invloed is op de perceptie die zij hebben van hun promotiekansen. Een van de mannelijke respondenten stelt een slepend arbeidsconflict te hebben gehad met zijn directe leidinggevende. Dit zorgde voor veel stress en zelfs slapeloze nachten. De andere respondent beaamt eveneens het belang steun van leidinggevend voor het maken van promotie binnen de faculteit ESL. Ook de vrouwelijke respondenten hebben lang niet altijd goede ervaringen met hun leidinggevend. Zo stelt een van de vrouwelijke respondenten nauwelijks steun te krijgen van haar leidinggevende die zij praktisch nooit ziet. Zij stelt al geruime tijd geen functioneringsgesprek meer te hebben gehad. Zij stelt dat een leidinggevende dient te faciliteren. Dit gebeurt niet en dat is dan ook niet erg positief voor de percepties van haar promotiekansen, aldus deze vrouwelijke respondent. Verder stellen zowel de

mannelijke als de vrouwelijke respondenten werkzaam bij faculteit ESL dat de balans tussen werk en privé verstoord is. De mannelijke respondenten stellen dit echter niet erg te vinden en spreken bovendien niet over mogelijke spanningen tussen werk en privé. De vrouwelijke respondenten stellen echter dat zij, in tegenstelling tot de mannelijke respondenten, wel veel spanning ondervinden van de slechte werk-privé balans. Over de gekregen ontwikkelingsmogelijkheden zijn alle respondenten werkzaam bij faculteit ESL positief. Zij stellen dat het niet altijd makkelijk is om toestemming te krijgen voor bepaalde studie activiteiten, maar tegelijkertijd zeggen zij beide dat de EUR hen nooit een belangrijke mogelijkheid tot ontwikkeling heeft ontzegd.

### 6.5.3 Terugkoppeling

Uit de bovenstaande analyses komt naar voren dat zowel de vrouwelijke respondenten van faculteit RSM als de vrouwelijke respondenten van faculteit ESL zich belemmert voelen in het maken van promotie door hun tokenpositie. Om te kunnen passen binnen de typisch masculiene organisatiecultuur op zowel ESL als RSM gedragen vrouwen zich anders in woord en gebaar. Dit verband is echter niet terug te vinden in de statistische analyse, derhalve is hypothese 1 ook verworpen. Dit verschil in waarneming kan ontstaan door de persoonlijke ervaringen van de vrouwelijke respondenten. Het is mogelijk dat deze specifieke vrouwelijke respondenten slechte ervaringen hebben met hun tokenpositie en daar graag over willen vertellen, terwijl het overgrote deel van de vrouwelijke wetenschappers op de faculteiten niet veel last heeft van de tokenpositie die zij bekleden. Daar waar alle vrouwelijke interviewrespondenten zich belemmerd voelen door hun tokenpositie verschilt de erkenning van deze problematiek onder de mannelijke collega's. Daar waar de mannelijke respondenten van faculteit RSM zich afvragen of er überhaupt wel een probleem is met oog op de doorstroming van vrouwelijke wetenschappers zijn de mannelijke respondenten van faculteit ESL zich wel bewust van de problematiek en vinden dit bovendien een urgent onderwerp. Met oog op de kwantitatieve en kwalitatieve analyses kan dit verschil in erkenning door mannen worden verklaard door de heersende organisatiecultuur die is gevormd door de gendersamenstelling van een afdeling of faculteit. Door het grote aantal mannen werkzaam bij RSM zijn masculiene normen en waarden leidend. Door gebrek aan andere invalshoeken kunnen medewerkers elkaars masculiene denkbeelden steeds verder versterken waardoor de organisatiecultuur steeds masculiener wordt. Dit kan dan ook de reden zijn voor de ontkenning van de mannelijke respondenten werkzaam bij RSM met betrekking tot de genderproblematiek. Bij de faculteit met een meer gelijke man-vrouw verhouding kan dit zelfversterkende effect minder gemakkelijk optreden door de grotere diversiteit aan invalshoeken. Dit kan dan ook de reden zijn dat de mannelijke respondenten werkzaam op faculteit ESL de genderproblematiek wel als urgent beschouwen. Uit de kwantitatieve analyse blijkt dan ook dat de vorming van de zeer masculiene marktcultuur, zoals bij faculteit RSM, wordt gestimuleerd door de absolute meerderheid van het aantal mannelijke wetenschappers ten opzichte van de vrouwelijke wetenschappers, terwijl de wat mildere masculiene hiërarchische cultuur op faculteit ESL niet wordt beïnvloedt door het de gendercompositie van het personeelsbestand.

Uit de kwalitatieve analyse komt eveneens naar voren dat faculteit RSM zich kenmerkt door een marktcultuur en dat faculteit ESL zich kenmerkt door een meer hiërarchische cultuur. Dit komt overeen met de statistische gegevens uit de vergelijkende analyse. De kwalitatieve en de kwantitatieve analyse laten echter wel zien dat er een verschil bestaat tussen de manier waarop mannen en vrouwen werkzaam bij faculteit RSM de marktcultuur en het effect van deze marktcultuur op hun gepercipieerde promotiekansen ervaren. Vrouwelijke respondenten werkzaam

bij RSM ondervinden duidelijk meer last van de kenmerken van de marktcultuur dan de mannelijke collega's. Zo stellen de mannelijke respondenten werkzaam bij faculteit RSM dat zij wel een verstoorde balans hebben tussen werk en privé, maar dat dit voor hen niet leidt tot spanningen, terwijl beide vrouwen stellen veel problemen te ondervinden met het balanceren van hun carrière en hun thuissituatie. Ook de nadruk op masculiene kwaliteitseisen (waarbij het aantal publicaties centraal staat en niet de maatschappelijke relevantie van de publicaties of het geven van onderwijs) blijkt voor mannelijke respondenten veel minder problematisch te zijn dan voor vrouwelijke respondenten werkzaam op faculteit RSM. Dit kan mogelijk als verklaring dienen voor de bevindingen in de vergelijkende analyse waarbij de vrouwen werkzaam op faculteit RSM de marktcultuur significant sterker ervaren dan de mannen werkzaam op faculteit RSM. Verder kan de bovenstaande kwalitatieve waarneming duiding geven aan het significant negatieve effect van marktcultuur op gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers en de afwezigheid van dit significante effect van marktcultuur op gepercipieerde promotiekansen van mannelijke wetenschappers. De mannelijke en vrouwelijke respondenten op faculteit ESL geven aan dat er voornamelijk een hiërarchische cultuur heerst werkzaam op faculteit ESL, zoals eerder in de vergelijkende statistische analyse al naar voren kwam. De invloed van deze hiërarchische cultuur op de promotiekansen wordt echter anders opgevat door de mannelijke respondenten dan door de vrouwelijke respondenten. Daar waar de vrouwelijke respondenten nog wel de positieve kanten inzien van een hiërarchie, waarin willekeur wordt tegengestaan en zekerheid wordt gewaarborgd door middel van protocollen, vinden de mannelijke respondenten de hiërarchische cultuur vooral erg log en bureaucratisch. De hiërarchische lijnen staan uitwisseling van kennis en de vorming van informele netwerken in de weg waardoor men zich niet kan profileren, aldus een van de mannelijke respondenten van faculteit ESL. Het gebrek aan profileringsruimte is, volgens deze mannelijke respondent van faculteit ESL, slecht voor zijn gepercipieerde promotiekansen.

Zowel de respondenten van faculteit RSM als de respondenten van faculteit ESL zijn tevreden over hun ontwikkelingsmogelijkheden. Wel wordt gesteld dat het verkrijgen van toestemming wel wat moeilijk gaat. De respondenten geven aan zich te willen ontwikkelen om concurrerend te blijven ten opzichte van hun collega's. Op deze manier kunnen zij hun kansen op promotie verbeteren, aldus de respondenten. Dit kan ook de reden zijn voor het positief significant bevonden effect van ontwikkelingsmogelijkheden op gepercipieerde promotiekansen. Dit kan ook het positief significante effect van ontwikkelingsmogelijkheden op gepercipieerde promotiekansen verklaren. De respondenten stellen dat de steun van leidinggevenden ook bij kan dragen aan betere promotiekansen, omdat leidinggevenden er voor kunnen zorgen dat een medewerker goed ingebed raakt in een sociaal systeem waardoor een medewerker zichtbaar wordt voor collega's en kan worden opgenomen in informele netwerken die een wetenschapper aan waardevolle contacten kan helpen. Deze verklaring valt samen met het positief significante effect van steun van leidinggevenden op gepercipieerde promotiekansen gevonden in de kwantitatieve analyse. Vrijwel alle respondenten stellen dat de steun en leiding van leidinggevenden afwezig is. Vooral de vrouwelijke respondenten stellen behoefte te hebben aan een faciliterende leidinggevende. Ten slotte blijkt, zoals eerder al gezegd, de werk-privé balans positief en significant bij te dragen aan de gepercipieerde promotiekansen van wetenschappelijk personeel. Alle interviewrespondenten geven aan dat de balans tussen werk en privé behoorlijk verstoord is. Dit kan samen met andere factoren een reden zijn voor de relatief lage gepercipieerde promotiekansen van zowel vrouwen als mannen. Uit de

kwalitatieve analyse blijkt echter wel een zekere nuance, aangezien vrouwen meer blijken te leiden onder de slechte balans tussen werk en privé dan mannen.

## 6.6 Deelconclusie

Hieronder is een overzicht opgenomen van de hypothesen die op basis van de literatuur zijn opgesteld. Verder staat vermeld in het onderstaande overzicht of de desbetreffende hypothesen zijn aangenomen of verworpen.

	Hypotheses	Aangenomen/verworpen
<b>H1</b>	Vrouwelijke wetenschappers schatten hun promotiekansen lager in dan mannen als zij werkzaam zijn op een faculteit of afdelingen waar voornamelijk mannelijke wetenschappers werkzaam zijn, terwijl verschillen in gepercipieerde promotiekansen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers kleiner zijn in afdelingen met meer gelijke balans van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers.	Verworpen
<b>H2</b>	Een faculteit of afdeling met een relatief gelijke verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke wetenschappers kenmerkt zich in grotere mate door een familiecultuur of een adhocratie cultuur dan een marktcultuur of een hiërarchische cultuur, terwijl een faculteit of afdeling met voornamelijk mannelijke wetenschappers zich in grotere mate kenmerkt door een marktcultuur of een hiërarchische cultuur dan een familiecultuur of een adhocratie cultuur.	Gedeeltelijk aangenomen
<b>H3</b>	Mannen schatten hun promotiekansen hoger in dan vrouwen als zij werkzaam zijn op een faculteit of afdeling die zich in grotere mate kenmerkt door marktcultuur of een hiërarchische cultuur.	Verworpen
<b>H4</b>	Vrouwen en mannen schatten hun promotiekansen even hoog als zij werkzaam zijn op een faculteit of afdeling die zich in grotere mate kenmerkt door een familiecultuur of een adhocratie cultuur.	Gedeeltelijk aangenomen
<b>H5</b>	Een faculteit of afdeling waar vooral mannen werkzaam zijn kenmerkt zich door een marktcultuur of een hiërarchische cultuur en dit leidt tot hogere verwachtingen met betrekking tot promotiekansen voor mannen dan voor vrouwen, terwijl een faculteit of afdeling met een relatief gelijke verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke wetenschappers zich voornamelijk kenmerkt door een familie cultuur of adhocratie cultuur wat tot meer gelijke verwachtingen tussen mannen en vrouwen op het gebied van promotiekansen leidt.	Gedeeltelijk aangenomen

Tabel 42: Hypothesen

## 7. Conclusie en discussie

---

In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd. Dit hoofdstuk wordt gestructureerd aan de hand van de deelvragen en wordt afgesloten met een antwoord op de hoofdvraag. De conclusies worden gevolgd door een discussie en aanbevelingen.

### 8.1 Conclusie

De eerste deelvraag gaat in op de positie van vrouwen in de wetenschappelijke staf van de EUR. Aan de hand van een documenten analyse kan worden geconcludeerd dat vrouwen steeds beter zijn vertegenwoordigd in de wetenschappelijke staf van de EUR. Daarnaast kan gesteld worden dat vrouwelijke wetenschappers zich voornamelijk in de lagere wetenschappelijke posities bevinden. Het percentage vrouwen in de lagere wetenschappelijke posities is veel hoger dan het percentage vrouwen in hogere wetenschappelijke functies. Dit impliceert doorstroombelemmeringen.

De tweede deelvraag gaat in op het kwantificeren van de mate waarin een afdeling of faculteit zich kenmerkt door een glazen plafond voor vrouwen en de absolute man-vrouw verhouding per afdeling en faculteit aan de hand van een uittreksel uit het SAP personeelsbestand. Uit deze analyse komt naar voren dat faculteit ESE en faculteit RSM veruit de grootste ongelijkheid hebben in absolute man-vrouwverhouding en daarnaast hebben beide faculteiten het dikste glazen plafond. Faculteiten ESL, ESHCC, iBMG en ISS hebben een meer gelijke verhouding tussen mannen en vrouwen in het personeelsbestand. Deze faculteiten presteren ook relatief goed met betrekking tot de aanwezigheid van een glazen plafond voor vrouwelijke wetenschappers. Faculteiten FSW en FW zitten in de aparte situatie dat zij niet bepaald de beste man-vrouwverhouding hebben in het personeelsbestand. Bij deze faculteiten is echter wel sprake van relatief dun glazen plafond voor vrouwen. Dit wil dus zeggen dat de vrouwen wel in de minderheid zijn, maar relatief gelijk zijn verdeeld over hoge en lage functies. De bovenstaande patronen worden waargenomen op facultair niveau en dit wil dus niet zeggen dat alle afdelingen hetzelfde zijn. Verschillen tussen afdelingen zijn er dus wel degelijk. Op basis van de beantwoording van deze deelvraag worden faculteiten RSM en ESL gekozen om met elkaar te vergelijken.

De derde deelvraag verder in op de vergelijking van de organisatieculturen die worden ervaren en de perceptie voor wat betreft de promotiekansen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers werkzaam op beide faculteiten. De belangrijkste bevindingen zijn dat de faculteit waar mannen sterk in de meerderheid zijn (RSM) zich significant meer kenmerkt door een marktcultuur dan de faculteit met een meer gelijk verhouding tussen mannen en vrouwen in het personeelsbestand (ESL). Daarnaast blijkt dat zowel mannen als vrouwen werkzaam bij RSM de marktcultuur sterk ervaren. Echter, de vrouwelijke wetenschappers scoren nog hoger dan de mannen en dit verschil is significant.

De laatste deelvraag gaat vervolgens in op het directe effect van genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen. Daarnaast gaat dit hoofdstuk in op de mediërende rol van organisatiecultuur in de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen en het effect van geslacht op de directe en de indirecte relatie van genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen. De belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk zijn de afwezigheid van een direct effect van genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen en de negatieve en significante mediërende rol die de marktcultuur speelt in de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen. Dit wil zeggen dat zowel de numerieke ondervertegenwoordiging van vrouwen op een afdeling of

faculteit als de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere wetenschappelijke posities niet van invloed is op de gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke of mannelijke wetenschappers. Verder blijkt dat de absolute numerieke oververtegenwoordiging van mannen ten opzichte van vrouwen op een afdeling of faculteit leidt tot een marktcultuur. De kenmerken van de marktcultuur zorgen er voor dat wetenschappelijk personeel de promotiekansen lager gaat inschatten. Dit indirecte pad wordt ook gemodereerd door geslacht, omdat het hierboven beschreven effect veel sterker is voor de vrouwelijke wetenschappers dan voor de mannelijke wetenschappers. Na het uitvoeren van een mediatie analyse voor zowel mannen als vrouwen blijkt dat de mediatie van de marktcultuur voor vrouwen significant blijft, terwijl de significante mediatie voor mannen wegvalt. Aan de hand van deze deelconclusies kan er een antwoord worden geformuleerd op de hoofdvraag van dit onderzoek, die luidt:

*Hoe beïnvloedt de genderdiversiteit van faculteiten en afdelingen de gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers werkzaam bij de EUR en wat is daarbij de rol van organisatiecultuur?*

De vergelijkende analyse laat echter zien dat de faculteit met voornamelijk mannen in dienst (RSM) zich kenmerkt door lagere gepercipieerde promotiekansen bij vrouwen dan bij mannen, terwijl de faculteit met een meer gelijke man-vrouw verhouding (ESL) veel minder verschil in gepercipieerde promotiekansen tussen mannen en vrouwen laat zien. Op basis van de regressie analyse kan echter niet worden vastgesteld dat er een directe relatie is tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen van wetenschappelijk personeel op de onderzochte afdelingen en faculteiten. Er wordt daarentegen wel full mediation geconstateerd met betrekking tot de marktcultuur in de relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen. Naar mate er meer mannelijke wetenschappers ten opzichte van vrouwelijke wetenschappers op een afdeling of faculteit werkzaam zijn zal deze afdeling of faculteit zich meer kenmerken door een marktcultuur. De marktcultuur heeft een negatief en significant effect op gepercipieerde promotiekansen van vrouwen, terwijl dit in mindere mate geldt voor mannen.

## 7.2 Discussie

In deze paragraaf wordt ingegaan op een aantal beperkingen van dit onderzoek. Er worden zowel methodologische als theoretische beperkingen behandeld. Tot slot van deze paragraaf wordt er ingegaan op mogelijk vervolgonderzoek.

### 7.2.1 Non respons

Een eerste methodologische beperking die aan het licht kwam tijdens dit onderzoeksproces is het hogen percentage non respons. De vragenlijst is gestart door 172 respondenten waarvan 118 respondenten de vragenlijst geheel heeft doorlopen en waarvan er uiteindelijk 112 zijn opgenomen in de statistische analyse. De respons is in zijn geheel wat mager, namelijk 21,3%. Dit komt de betrouwbaarheid en externe validiteit van de resultaten niet ten goede. De meeste respondenten haakten af bij de eerste vragen over persoonsgegevens. Deze vragen werden als te persoonlijk opgevat waardoor deze vragen in de ogen van de respondenten bedreigend waren voor de anonimiteit. Anonimiteit bleek een heet hangijzer in deze studie, aangezien dit onderwerp gevoeliger lag dan van te voren gedacht. Enkele respondenten hebben ook via een e-mail laten weten dat zij de vragen over persoonsgegevens te persoonlijk vonden. Het was echter noodzakelijk om zo veel als mogelijk te weten te komen over de respondenten om de uitgevoerde analyses mogelijk te maken. Naast de kritiek op de vragen met betrekking tot de persoonsgegevens was er de

nodige kritiek van respondenten op de vorm en de inhoud van de vragenlijst. De vragenlijst bestond uit 67 vragen en items en het duurde ongeveer 10 minuten om de vragenlijst in te vullen. Vooraf leek dit een goede lengte, maar uiteindelijk bleek dit anders uit te pakken. De lengte van de vragenlijst heeft ook voor de nodige non respons gezorgd, maar heeft echter ook voor een schat aan informatie opgeleverd. Door de toevoeging van het behoorlijke aantal controlevariabelen zijn de resultaten zeer genuanceerd geworden en dat draagt bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

### 7.2.2 Interviews

Er zijn ook nog enkele beperkingen te rapporteren op het gebied van het kwalitatieve component van deze studie. Tijdens het afnemen van de interviews bleek dat veel respondenten liever niet wilden dat het interview werd opgenomen, wederom vanwege de anonimiteit die erg belangrijk wordt geacht met oog op het gevoelige onderwerp. Het niet opnemen van interviews brengt enkele nadelen met zich mee. Zo kunnen de interviews namelijk niet letterlijk worden uitgewerkt en gecodeerd. Er moest voor deze studie genoeg worden genomen met een interviewverslag waarin de antwoorden van de respondenten bij benadering worden weergegeven. Deze gang van zaken doet de betrouwbaarheid van dit onderzoek geen goed. Daarnaast is het met interviewverslagen ook niet mogelijk om een respondent te citeren. Dat is jammer, omdat citaten een onderzoek toch vaak zeer sprekend en gemakkelijk leesbaar maken. Desalniettemin bleek de gebruikte aanpak de beste, omdat deze manier van interviewen er voor gezorgd heeft dat de respondenten eerlijk en vrijuit konden praten. Ten slotte kan gesteld worden dat er alleen mensen zijn geïnterviewd die interesse of ervaringen hadden met het onderwerp. Dit geeft de kwalitatieve data toch een zekere bias waar rekening mee gehouden moet worden. Deze bias ontstaat, omdat waarschijnlijk enkel respondenten met ervaringen en meningen met betrekking tot het onderwerp instemmen voor een interview, terwijl er mogelijk ook veel potentiële respondenten zijn zonder duidelijke mening over het onderwerp waardoor bepaalde zaken mogelijk worden uitvergroot. In dit onderzoek is deze bias beteugeld door bepaalde belangrijke ervaringen van bepaalde respondenten te verifiëren bij andere respondenten om zo patronen en trends vast te kunnen stellen.

### 7.2.3 Vragenlijst & OCAI

Het OCAI staat bekend als een veel gebruikt, betrouwbaar en gevalideerde meetschaal voor organisatiecultuur, maar toch heeft het OCAI ook enkele belangrijke beperkingen die ook door enkele respondenten zijn gemeld. De eerste beperking van OCAI heeft betrekking tot de vorm en inhoud van de stellingen. De items zijn nauwelijks stellingen te noemen, omdat deze items uit meerdere zinnen bestaan en in enkele gevallen ambigue boodschappen herbergen. Dit kan respondenten verwarren bij het invullen met een onbetrouwbaar antwoord of non respons als gevolg. Daarnaast is het ook niet duidelijk of de OCAI vragenlijst nu de ervaren organisatiecultuur of de feitelijke organisatiecultuur meet. Het is maar de vraag of het OCAI een objectieve meting kan maken van organisatiecultuur, aangezien de items niet alleen meerdere en soms tegenstrijdige boodschappen herbergen, maar ook omdat de stellingen soms het midden houden tussen de vraag naar een mening en de vraag naar een feit. Ten slotte is niet de oorspronkelijke versie van het OCAI gebruikt in dit onderzoek. De oorspronkelijke versie kenmerkt zich door een ipsatieve schaal waarin de verschillende organisatieculturen die worden gemeten afhankelijk van elkaar zijn. Naar mate de ene organisatiecultuur meer aanwezig is nemen de andere organisatieculturen af. Door de items op te nemen in de vragenlijst met een Likert-schaal is deze afhankelijkheid weggevallen met als gevolg dat de verschillende culturen als aparte variabelen moeten worden behandeld, terwijl de verschillende organisatieculturen elkaar helemaal niet uitsluiten en gemakkelijk samen op een



afdeling of faculteit aanwezig kunnen zijn. Een andere beperking gaat in op de vertaling van de verschillende items van het Engels naar het Nederlands en in enkele gevallen andersom. Vrijwel alle schalen waren oorspronkelijk Engels, behalve de schaal betreffende informele netwerken. Het is te hopen dat de vertalingen adequaat zijn geweest anders bestaat de mogelijkheid dat de Nederlandse versie van de vragenlijst iets anders meet dan de Engelse versie van de vragenlijst. Verder is zo veel mogelijk getracht om te werken met gevalideerde schalen. Dit is echter niet in alle gevallen mislukt, aangezien de schaal met betrekking tot de ontwikkelingsmogelijkheden dusdanig is ingekort dat deze vragenlijst geen overeenkomst meer vertoont met de oorspronkelijke schaal. Daarnaast is het item met betrekking tot carrière ambitie naar eigen inzicht opgesteld en toegevoegd. Verder bestaat er nog een theoretische beperking met betrekking tot de twee genderdiversiteitsratio's die zijn gebruikt in dit onderzoek.

#### 7.2.4 Ratio's

De ratio's die gebruikt zijn voor het meten van genderdiversiteit kennen ook hun beperkingen. De eerste beperking gaat in op de GCI, aangezien dit een ratio is die niet direct diversiteit meet. De GCI meet de mate waarin er een glazen plafond voor vrouwen aanwezig is. De mate waarin er sprake is van een glazen plafond bepaald de genderdiversiteit op een faculteit of afdeling. De GCI is dus geen directe, maar een indirecte maat voor genderdiversiteit in de top van de wetenschappelijke staf van de EUR. De GCI is tevens een ratio zonder vastgesteld eindpunt. Dit zorgt er voor de GCI oneindig hoog kan worden. Zodra men met de ratio wil gaan rekenen is men genoodzaakt om zelf een arbitrair eindpunt te kiezen. Dit komt de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek niet altijd ten goede. De SRI is een oorspronkelijk een diversiteitsratio die voornamelijk wordt gebruikt voor grotere populaties met meerdere categorieën. Derhalve is deze ratio moeilijk toe te passen op genderdiversiteit waar er maar sprake is van twee categorieën. Het gebrek aan categorieën maakt het onderscheidend vermogen binnen de ratio beperkt. In dit onderzoek zijn de bovenstaande beperkingen ondervangen door de ratio's te hercoderen tot nominale variabelen.

#### 7.2.5 Software

Het conceptuele model dat is onderzocht in deze studie is statistisch complex om verschillende redenen. Ten eerste is mediatie een gecompliceerde statistische bewerking die lastig uit te voeren is met de gebruikte statistische software (SPSS Statistics 22.0). Het uitvoeren van een mediatie analyse is niet mogelijk met de standaarduitvoering van de gebruikte software. Er is echter wel een macro die als extensie kan dienen voor de gebruikte software. Deze macro maakt het weliswaar mogelijk om een mediatie analyse uit te voeren, maar is alleen ontworpen voor het meten van hoofdeffecten en laat derhalve geen controle variabelen toe. Daarnaast beschikt de gebruikte software niet over de mogelijkheid om een sobel-test uit te voeren voor de significantie van het indirecte mediatiepad van genderdiversiteit naar gepercipieerde promotiekansen via de marktcultuur. Er was echter wel een macro beschikbaar voor deze statistische bewerking die geïntegreerd kan worden met de software. Deze extensie was echter ook niet afdoende voor het uitvoeren van de benodigde sobel-test, omdat deze extensie enkel is ontworpen voor het vaststellen van indirecte significantie voor hoofdeffecten. In deze studie is dat niet voldoende, aangezien er met controlevariabelen wordt gewerkt. Daarnaast was de extensie niet toereikend, vanwege de gelimiteerde opnamen van onafhankelijke variabelen. De extensie laat slechts ruimte voor een onafhankelijke variabele, terwijl de onafhankelijke variabele genderdiversiteit in deze studie wordt gemeten aan de hand van een tweetal interacterende ratio's. Ten slotte is de gebruikte software niet toereikend voor het uitvoeren van de gemodereerde mediatie analyse benodigd voor het onderzoeken van de invloed van geslacht op het mediatie pad

van genderdiversiteit naar gepercipieerde promotiekansen via marktcultuur. De beperkingen van de software hebben dit onderzoek echter niet belemmerd, omdat de obstakels er voor hebben gezorgd dat een gedeelte van de analyses handmatig heeft plaatsgevonden. Het voordeel van de stapsgewijze en gedeeltelijk handmatige aanpak is dat de denkstappen transparant zijn en dat niet alleen de onderzoeker, maar ook de lezer meer inzicht verkrijgt in de daadwerkelijke mathematische berekeningen die ten grondslag liggen aan de resultaten.

### 7.2.6 Theoretische reflectie

Na een aantal methodologische zaken te hebben besproken is het ook interessant om te reflecteren op de theoretische implicaties van dit onderzoek. Dit onderzoek vindt geen directe statistisch significante relatie tussen genderdiversiteit en gepercipieerde promotiekansen, zoals Kanter (1977) suggereert. De kwalitatieve analyse geeft echter bij vrijwel alle vrouwelijke respondenten blijk van de drie mechanismen die Kanter (1977) beschrijft als onderdeel van haar tokentheorie, namelijk assimilatie, exclusie en verhoogde zichtbaarheid. Voor het samenstellen van de vragenlijst is overwogen om de tokenisme schaal van Yoder (1991) op te nemen in de vragenlijst. Er is echter besloten om deze schaal achterwege te laten, vanwege de lengte van de vragenlijst na toevoeging van de schaal en de items die duidelijk gericht zijn op vrouwen, terwijl de vragenlijst bedoeld is voor beide geslachten om op deze wijze het contrast tussen beide genders vast te kunnen stellen. Desalniettemin was het uiterst interessant geweest om deze drie mechanismes te testen bij de vrouwelijke respondenten. Derhalve is er in de interviews dan ook expliciet gevraagd naar de drie mechanismen die Kanter (1977) beschrijft. Op basis van onder meer Fischer (2000), Hofstede (1980) en de klassieke studies van Jung kan verondersteld worden dat er een positief en significant indirect effect bestaat van genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers via een feminiene organisatiecultuur (adhocratie- of familiecultuur), terwijl op basis van dezelfde studies kan worden verondersteld dat er een negatief en significant indirect effect bestaat van genderdiversiteit op gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers via een masculien organisatiecultuur (hiërarchische- of marktcultuur). Deze studie vind geen bewijs voor het positieve mediatie pad, maar vind wel een significant negatief mediatie pad. Een andere operationalisatie van het begrip organisatiecultuur had mogelijk voor andere uitkomsten kunnen zorgen. Het was misschien interessant geweest om een meer gender gerelateerde conceptualisering van organisatiecultuur te gebruiken, zoals de masculiene en feminiene organisatieculturen van Hofstede (1980). Daarnaast had organisatiecultuur geconceptualiseerd kunnen worden aan de hand van stereotypering die bestaat over mannen en vrouwen in de wetenschap ("doing gender"). Bij de toepassing van deze benadering was het mogelijk geweest om te zien welke stereotypes er bestaan met betrekking tot mannelijke en vrouwelijke wetenschappers en hoe deze verankert zijn in de heersende normen en waarden. Daarnaast had ook onderzocht kunnen worden hoe deze stereotypes het handelen van mannelijke en vrouwelijke wetenschappers beïnvloed. Voor deze studie is echter gekozen voor het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999), omdat deze theorie beschikt over een duidelijke operationalisatie en een bijbehorend meetinstrument. Dit geeft veel praktische voordelen met oog op de beperkte tijd waarin dit onderzoek uitgevoerd dient te worden.

### 7.3 Vervolgonderzoek

Op basis van de gevonden resultaten kunnen er enkele aanbevelingen gedaan worden met betrekking tot eventueel vervolgonderzoek. Er is vervolgonderzoek nodig naar zowel korte termijn oplossingen als lange termijn oplossingen voor de lage gepercipieerde promotiekansen van

vrouwelijke wetenschappers op afdelingen en faculteiten waar voornamelijk mannen in dienst zijn, oftewel het overgrote deel van de EUR. De korte termijn oplossingen zijn van belang voor de huidige generatie vrouwelijke wetenschappers. In dit onderzoek is naar voren gekomen hoe gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers negatief kunnen worden beïnvloed door ondervertegenwoordiging en tokenisme via kenmerken van de marktcultuur, zoals competitie, individualisme en de “long hours culture”. Nu bekend is hoe gepercipieerde promotiekansen van vrouwen negatief worden beïnvloed is het van belang om op basis van deze kennis onderzoek te verrichten naar omstandigheden die bijdragen aan de verbetering van de gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers op afdelingen en faculteiten met voornamelijk mannen in dienst. In dit onderzoek kwamen enkele belangrijke factoren naar voren die positief bij kunnen dragen aan de gepercipieerde promotiekansen van wetenschappelijk personeel, namelijk een goede werk-privé balans, voldoende ontwikkelingsmogelijkheden en de steun van leidinggevenden. Door onderzoek te doen naar en beleid te ontwikkelen voor onder andere deze drie zaken kunnen de gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers op de korte termijn worden verbeterd. Onderzoek doen naar en beleid ontwikkelen voor deze zaken blijft echter symptoombestrijding voor het verbeteren van gepercipieerde promotiekansen van de huidige generatie vrouwelijke wetenschappers. Er moet derhalve ook onderzoek gedaan worden naar maatregelen die genomen kunnen worden om toekomstige generaties vrouwelijke wetenschappers te ondersteunen. Dit onderzoek moet zich richten op grondslag van de lage gepercipieerde promotiekansen van vrouwelijke wetenschappers, namelijk de tokenpositie die de vrouwelijke wetenschapper nog steeds bekleedt binnen de EUR. Er moet dus onderzoek gedaan worden naar maatregelen die er voor kunnen zorgen dat er voldoende vrouwen instromen in de lagere wetenschappelijke functies en vooral naar maatregelen die er voor zorgen dat dit vrouwelijke wetenschappelijke talent behouden blijft naar mate de carrière van deze vrouwen vordert.

## 9. Literatuurlijst

---

- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Berg, B.L. (2009). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston, Allyn & Bacon.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, Addison-Wesley.
- Deschacht, N. (2010). *De promotiekloof: over de promotiekansen van vrouwen en mannen in België*. Brussel, Vrije Universiteit Brussel.
- Döckel, A., Basson, J.S., Coetzee, M. (2006). The Effect Of Retention Factors On Organisational Commitment: An Investigation Of High Technology Employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4, 2, 20-28.
- Duby, G. (1993). *Geschiedenis van de vrouw*. Amsterdam, Agon.
- EUR. (2012). *Jaarverslag 2012*. Rotterdam, EUR.
- European Commission. (2012). *Meta-analysis of gender and science research*. Brussel, European Commission.
- Fay, B. (1996). *Contemporary philosophy of social science*. Oxford, Blackwell Publishing.
- Fields, J.M., Schuman, H. (1976). Public beliefs about the beliefs of the public. *Public Opinion Quarterly*, 40, 4, 427-448.
- Fischer, H.A., Rodriguez Mozquera, P.M., Rojahn, K. (2000). *Masculiniteit met een feminien gezicht: onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties*. Amsterdam, UvA.
- Gibbs, J.P., Martin, W.T. (1962). Urbanization, technology and the division of labor. *American Sociological Review*, 27, 667-77.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., and Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 1, 64-86.
- Grewal, R., Cote, J.A., Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and Measurement Error in Structural Equation Models: Implications for Theory Testing. *Marketing Science*, 23, 4, 519-529.
- Groeneveld, S.M., Tijdens, K., Van Buuren, N. (2012). *Gender differences in academic careers at Erasmus University Rotterdam*. Rotterdam, EUR.
- Harrison, D.A., Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 4, 1199-1228.

- Hawkins, D.M. (2004). The problem of overfitting. *Journal of Chemical Information and Computer Sciences*, 44, 1-12.
- Hill, J.E., Hawkins, A.J., Ferris, M., Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50, 2, 49-58.
- Hofstede, G. (2004). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Zwolle, Olympus.
- Janssens, M., Steyaert, C. (2003). Theories of diversity within organisation studies: Debates and future trajectories. Milan, Fondazione Eni Enrico Mattei.
- John, O.P., Robins, R.W. (1994). Accuracy and bias in self-perception: Individual differences in self-enhancement and the role of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 206-219.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York, Basic Books.
- Landau, J., Hammer, T. H. (1986). Clerical employees' perceptions of intraorganisational career opportunities. *Academy of Management Journal*, 29, 2, 385-404.
- Lijphart. 1971. Comparative politics and the comparative method. *American Political Science Review*, 65, 682-93.
- LNVH. (2012). *Monitor Vrouwelijke Hoogleraren*. Groningen, Stichting de Beauvoir.
- MacKinnon, D.P., Fritz, M.S., Williams, J., & Lockwood, C.M. (2007). Distribution of the product confidence limits for the indirect effect: Program PRODCLIN. *Behavior Research Methods*, 39, 384-389.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York, Oxford University Press.
- Milliken, F.J., Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 2, 402-433.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 4, 408-414.
- Maume, D.J. (1999). Glass Ceilings and Glass Escalators: Occupational Segregation and Race and Sex Differences in Managerial Promotions. *Work and Occupations*, 26, 483-509.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York, McGraw-Hill.
- Oakley, A. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, 321-334.
- Peters, T. J., Waterman, R.H. (1982), *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*. London, HarperCollins Publishers .
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.

- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C. & Schmitt, N. (2001). Human resources practices, organizational climate and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27, 431–449.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational psychology*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, Jossey Bas.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38, 1, 9-20.
- Schein, V.E. (2001). A global look at psychological barriers to women’s progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, 339-358.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Straathof, A. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurveranderingen*. Delft: Eburon.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (1996). *Using multivariate statistics*. New York, HarperCollins.
- Tennekes, J., Wels, H. (1990). *De onbekende dimensie: over cultuur, cultuurverschillen en macht*. Amersfoort, Garant.
- Timmers, T.M. (2006). *De Erasmus Universiteit Rotterdam als smeltkroes van talent*. Rotterdam, EUR.
- Van den Brink, M. (2009). *Behind the scenes of science: Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*. Enschede, Ipskamp Drukkers B.V.
- Van Es, R. (2008). *Veranderdiagnose: de onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Vlaamse Interuniversitaire Raad. (2007). *Verslag van de resultaten van de enquête afgenomen bij het personeel van de Vrije Universiteit Brussel in het kader van het VLIR –Equal project*. Brussel, Vrije Universiteit Brussel.
- Williams, C.L. (1992). The Glass Escalator: Hidden advantages for men in “female” professions. *Social Problems*, 39, 3, 253-267.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods*. Londen, Sage Publications.
- Yoder, J.D. (1991). Rethinking Tokenism: Looking beyond Numbers. *Gender and Society*, 5, 2, 178-192.
- Zhao, X., Lynch, J.G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197-206.

# Bijlage 1: Interviewvragen

---

## Algemeen

1. Hoe lang bent u reeds werkzaam in uw huidige functie?
2. Welke functies heeft u vervuld voor u in uw huidige functie terecht kwam?
3. Met welke (wetenschappelijke) onderwerpen houdt u zoal bezig in uw huidige functie?

## Organisatiecultuur

4. Welke eigenschappen zijn kenmerkend voor uw afdeling?
5. Hoe stelt uw leidinggevende zich op ten opzichte van u en uw collega's?
6. Welke normen en waarden brengen eenheid op uw afdeling?
7. Hoe wordt op uw afdeling omgegaan met personeel?
8. Welke zaken zijn leidend in de lange termijn visie van uw afdeling?
9. Wanneer wordt iets als succes gezien op uw afdeling?

## Gepercipieerde promotiekansen

10. Welke promotieverwachtingen had u bij aanvang van uw carrière en zijn deze verwachtingen uitgekomen?
11. Welke eigenschappen kenmerken uw carrière pad binnen de EUR en hoe kijkt u terug op die ervaringen en herinneringen?
12. Welke acties zijn er ondernomen om uw voortgang op de functieladder transparant te maken en vast te leggen?

## Controle variabelen

13. Hoe goed is uw werk te combineren met uw privé situatie?
14. Welke acties onderneemt uw leidinggevende om u te motiveren en te stimuleren?
15. Op welke wijze tracht de organisatie uw persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen en te stimuleren?
16. Hoe verloopt de samenwerking tussen u en uw collega's op de afdeling?
17. Bent u momenteel op zoek naar een andere baan en waarom dan wel?

## Bijlage 2: Genderdiversiteit per afdeling of faculteit

### ESE

Afdeling	GCI	SRI
Economie	∞	0,74
Bedrijfseconomie	9,18	0,76
Toegepaste economie	1,88	0,8
Econometrie	∞	0,67
<b>ESE Totaal</b>	<b>10,27</b>	<b>0,74</b>

### ESL

Afdeling	GCI	SRI
Publieksrecht	1,69	1
Privaatrecht	8,83	0,96
Fiscaal recht	2,5	0,98
Algemene rechtswetenschappen	0,99	0,92
<b>ESL Totaal</b>	<b>3,5</b>	<b>0,97</b>

### ESHCC

Afdeling	GCI	SRI
Kunst en cultuurwetenschappen	2,41	0,99
Media	2,4	0,98
Geschiedenis	3,09	0,95
<b>ESHCC Totaal</b>	<b>2,63</b>	<b>0,97</b>

### FSW

Afdeling	GCI	SRI
Bestuurskunde	5,09	0,93
Sociologie	4	0,97
Psychologie	1,54	0,93
Pedagogiek/onderwijswetenschappen	1,39	0,7
<b>FSW Totaal</b>	<b>3,01</b>	<b>0,88</b>

### FW

Afdeling	GCI	SRI
Theoretische filosofie	∞	0,83
Praktische filosofie	0,3	0,94
Geschiedenis van de wijsbegeerte	∞	0,5
Filosofie van mens en cultuur	∞	0,64



<b>FW Totaal</b>	<b>2,5</b>	<b>0,72</b>
------------------	------------	-------------

## ISS

<b>Afdeling</b>	<b>GCI</b>	<b>SRI</b>
EOSD	∞	0,8
RDE&P	3	0,92
HR&LD	2,14	0,99
SSWD	1,71	0,99
<b>ISS Totaal</b>	<b>2,5</b>	<b>0,93</b>

## iBMG

<b>Afdeling</b>	<b>GCI</b>	<b>SRI</b>
Gezondheidseconomie	2,39	0,92
Sociaal medische wetenschappen	0,57	0,9
Bestuur & beleid van gezondheidszorg	1,53	0,98
Management & org. van zorgverlening	∞	0,88
Ziektekostenverzekering	∞	0,98
Recht & gezondheidszorg	∞	0,74
<b>iBMG Totaal</b>	<b>3,45</b>	<b>0,9</b>

## RSM

<b>Afdeling</b>	<b>GCI</b>	<b>SRI</b>
Accounting & control	∞	0,7
Business – society management	4,45	1
Finance	3,1	0,81
Organisation & personal management	1,44	1
Marketing management	3,11	0,99
Dep. of Strategic Management & Entrepreneurs	8,78	0,87
Dep. Technology & Operations Management	6,67	0,82
<b>RSM Totaal</b>	<b>∞</b>	<b>0,88</b>