

2014

# De weg naar succes



Loopbanen van topvrouwen bij de Nederlandse Rijksoverheid

Anna Kwekkeboom  
Masterthesis Public Administration  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Augustus 2014



Algemene Bestuursdienst  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# De weg naar succes

---

## Loopbanen van topvrouwen bij de Nederlandse Rijksoverheid

Anna (A.A.J.) Kwekkeboom  
338160  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Master Bestuurskunde (Public Administration)  
Master Arbeid, Organisatie en Management  
Studiejaar 2013-2014  
Augustus 2014



Eerste lezer/afstudeerbegeleider: Dr. S. M. Groeneveld  
Tweede lezer: Dr. L. den Dulk

Begeleidster ministerie BZK  
Bureau Algemene Bestuursdienst: Monique Theeuwen

Foto voorpagina: Janita Janssen

*'Je bent eigenlijk altijd je eigen cruciale factor.  
Er is er echt maar eentje die het doet en je bent het natuurlijk zelf'*  
- Jenny Thunnissen

## Voorwoord

---

Voor u ligt mijn masterthesis “De weg naar succes” ter afronding van de masterrichting Arbeid, Organisatie en Management van de master Bestuurskunde (Public Administration) aan de Erasmus Universiteit. Deze thesis is de afronding van een jaar hard werken en doorzetten met als resultaat dat ik dit jaar heel erg veel kennis, vaardigheden en nieuwe dingen heb mogen leren, over de studie en over mezelf. Zo ook in het doen, schrijven en afronden van dit onderzoek.

Het onderzoek en het proces eromheen waren dan ook niet mogelijk geweest zonder de sleutelfiguren die mij hierin hebben geholpen en gesteund. Deze personen zou ik daarom graag in dit voorwoord bedanken voor hun hulp, steun en begeleiding in de afgelopen paar maanden.

Allereerst wil ik graag mijn afstudeerbegeleidster Sandra Groeneveld bedanken voor haar enorm enthousiasme en vertrouwen in mij en in het onderzoek. Door haar begeleiding, haar grote expertise op het gebied van dit onderzoek en haar vertrouwen heb ik mij telkens gesteund en geholpen gevoeld om dit onderzoek tot een goed einde te brengen. De feedback en de persoonlijke begeleiding en hebben mij het vertrouwen en enthousiasme gegeven om dit verslag en daarmee mijn onderzoek en mijn studie, nu te kunnen afronden.

Mijn dank gaat ook uit naar Laura den Dulk voor haar positieve reacties en feedback als tweede lezer.

Ook zou ik Monique Theeuwen, mijn begeleidster bij Bureau ABD, willen bedanken voor haar steun en begeleiding. Bedankt voor het vele sparren, alle ideeën en de mogelijkheid om af en toe buiten het onderzoek ook eens (kritisch) naar de praktijk te kijken. De stage bij de ABD heeft mij, mede door jou, een uitdagende en nieuwe ervaring geboden waar ik heel erg veel van heb mogen leren. Daarbij zou ik graag Bureau ABD en het ministerie van Binnenlandse zaken willen bedanken voor de prettige en leerzame stageperiode.

Mijn grote dank gaat uit naar de 15 vrouwen die dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt: de topvrouwen van de ABD. Dank voor jullie medewerking en de prachtige en open verhalen die ik van jullie heb mogen horen. Ik heb er veel van geleerd en neem ze mee in mijn eigen leven en carrière.

Tot slot zou ik nog enkele individuele personen willen bedanken die er voor hebben gezorgd dat dit project tot een goed einde is gekomen. Allereerst mijn vriend, Bart, voor zijn steun, geduld en eeuwige vertrouwen in mij. Woorden kunnen niet beschrijven hoeveel dit voor mij heeft betekend. Daarnaast bedank ik ook mijn moeder, Marloes en Jettie die altijd wilden sparren, helpen of er gewoon voor me waren als ik het nodig had. Speciale dank gaat uit naar mijn moeder voor het onvermoeibare nakijken!

Bij Bureau ABD wil ik graag nog Heleen, Elvire en het team van Werken buiten het Rijk bedanken voor hun hulp en voor het feit dat ze mij altijd het gevoel hebben gegeven dat ik zeer welkom was en altijd mocht aankloppen voor vragen. Als laatste bedank ik graag nog de MD consultants voor hun hulp bij het benaderen van de respondenten.

Ik wens u veel leesplezier!

Anna Kwekkeboom  
25 augustus 2014

# Managementsamenvatting

---

## Aanleiding

In het Regeerakkoord 'Bruggen Slaan' (Rutte & Samson, 29 oktober 2012) van het huidige kabinet (kabinet Rutte II) wordt het streefcijfer gesteld dat de Algemene Bestuursdienst (ABD) in 2017 uit ten minste 30% vrouwen bestaat. Dit streefcijfer heeft als doel de doorstroom van vrouwen naar hogere managementlagen te bevorderen en zo het aandeel vrouwen en daarmee de genderdiversiteit in de top van de Rijksoverheid te vergroten.

Voor de Rijksoverheid is het van belang om een divers personeelsbestand te hebben. Enerzijds om de samenstelling van de samenleving te weerspiegelen en om deze goed te kunnen bedienen. Door middel van een (gender) divers personeelsbestand kan de Rijksoverheid haar publieke dienstverlening beter aansluiten op de behoefte van de burgers. Anderzijds omdat is gebleken dat genderdiverse teams de prestatie van die teams en de prestaties van de organisatie verhogen. Dit sluit aan bij de doelstelling van de Rijksoverheid om een kwalitatief hoogwaardige Rijksdienst te creëren en te behouden.

Op 31 december 2013 was het aandeel vrouwen in de ABD 27,5%. Vrouwen in de top van de Rijksoverheid zijn dus ondervertegenwoordigd en de top van de Rijksoverheid is slechts matig genderdivers. Om het streefcijfer te behalen dient het aandeel vrouwen nog met 2,5%-punt te stijgen. Het verhogen van het aandeel vrouwen in de top gaat echter niet vanzelf. Daarom heeft Bureau ABD een plan van aanpak opgesteld om het huidige kabinet te ondersteunen om in 2017 het streefcijfer te behalen. De vragen die hieruit voortkomen zijn echter: hoe kan men de doorstroom van vrouwen naar de top bevorderen? Welke factoren zijn er voor vrouwen belangrijk om de top te behalen? En welke maatregelen zijn er te ontwikkelen die effectief het aandeel vrouwen in de ABD verhogen?

## Probleemstelling

Om bovenstaande vragen te beantwoorden is het nodig om onderzoek te doen naar de loopbaan van vrouwen in topposities in de ABD, en naar de factoren in die loopbaan die ervoor hebben gezorgd dat zij een topfunctie kunnen bekleden. Door hun loopbaan inzichtelijk te maken en te kijken naar welke factoren voor hen van belang zijn geweest in hun loopbaan, kan men op deze factoren inspelen om effectief en doelgroep gericht beleid te ontwikkelen. Op die manier worden de factoren zichtbaar die de doorstroom van vrouwen naar hogere managementlagen binnen de Rijksoverheid kunnen vergroten.

Veel reeds bestaand onderzoek naar de loopbaan van vrouwen focust op de negatieve factoren die vrouwen tegenhouden om door te stromen of op één bepaald moment in de loopbaan waarop zij worden tegengehouden. Dit onderzoek zal de loopbaan van vrouwen daarom benaderen vanuit een positieve en longitudinale invalshoek. Om de doorstroom van vrouwen te kunnen *bevorderen* is het nodig om te onderzoeken welke positieve factoren ervoor hebben gezorgd dat zij nu een topfunctie bekleden, in plaats van slechts te kijken naar belemmeringen die deze doorstroom tegenhouden. Positieve factoren kunnen namelijk uitwijzen op welke punten vrouwen extra kunnen inzetten om hogerop te komen. Daarnaast is inzicht in de gehele loopbaan van belang aangezien alle stappen en factoren hierin invloed hebben gehad op het bereiken van de top.

De vraag die hieruit voortvloeit en die in dit onderzoek centraal staat is: *'Welke factoren zijn voor vrouwen op een ABD functie binnen de Nederlandse Rijksoverheid in hun loopbaan van belang geweest en hoe kan Bureau ABD hierop aansluiten om de doorstroom van vrouwen naar ABD niveau te verhogen?'*

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke loopbaanpaden zijn te onderscheiden onder vrouwen op ABD niveau bij de Rijksoverheid?
2. Welke factoren zijn van invloed op het loopbaanpad van ABD vrouwen die er voor hebben gezorgd dat deze vrouwen een top positie bekleden?
3. Welke aanbevelingen kunnen voor Bureau ABD worden opgesteld naar aanleiding van de gevonden resultaten?

## Onderzoeksdesign

Bovenstaand onderzoek is uitgevoerd door middel van een *case study*. Aansluitend op de vraagstelling is ervoor gekozen om alle vrouwen in de top van de ABD (dit zijn alle vrouwen in de Topmanagementgroep) te *interviewen* en hen te vragen naar hoe hun loopbaan eruit heeft gezien en welke positieve factoren er voor hen van belang zijn geweest om een topfunctie te bereiken.

## Conclusie

De loopbanen van topvrouwen in de Nederlandse Rijksoverheid kunnen het best worden beschreven als een dak met dakpannen. Vanuit de motivatie om werk te doen dat ze leuk vinden en waar zij bevrediging uit halen, hebben alle vrouwen telkens een baan gekozen die hen uitdagingen bood en waarin zij dingen konden leren. Op die manier hebben zij ervaringen opgedaan zowel op de inhoud als in hun rol en in verschillende contexten die van belang zijn om de volgende stap en functie te kunnen vervullen. Alle dakpannen zijn van belang (geweest) om het dak tot de nok op te bouwen.

Als belangrijkste elementen die de vrouwen in dit onderzoek naar de top hebben geleid, noemen de respondenten individuele factoren (hard werken, goed werk leveren en zichtbaarheid creëren), het krijgen en nemen van kansen ('gewoon doen!') en verbreding zowel op inhoud als in hun rol en in verschillende contexten. Daarbij is het van belang dat de werk-privé balans op orde is om het werk goed te kunnen uitvoeren evenals dat een goede werk-privé balans wordt gezien als een positieve stimulans voor de carrière.

## Aanbevelingen

De aanbevelingen aan Bureau ABD die uit deze resultaten voortvloeien, zijn als volgt:

Aanbeveling 1: 'Empower' de vrouwen die willen doorstromen

Aanbeveling 2: Maak de vrouwen die willen doorstromen zichtbaar bij beoordelaars en beslissers

Aanbeveling 3: Bied vrouwen de mogelijkheid om te (blijven) verbreden en te ontwikkelen

Aanbeveling 4: Creëer bewustwording omtrent de positieve factoren van een goede werk-privé balans, zowel bij vrouwen als bij leidinggevenden en organisaties

# Inhoudsopgave

---

Voorwoord .....	I
Managementsamenvatting .....	II
Lijst van afkortingen en tabellen .....	VII
Hoofdstuk 1 - De voorbereiding .....	1
1.1 Aanleiding.....	1
1.1.1 Management van diversiteit .....	1
1.1.2 Genderdiversiteit.....	1
1.2 Probleemstelling.....	2
1.2.1 Onderzoek naar de loopbanen van vrouwen in de publieke sector .....	2
1.2.2 Doelstelling.....	3
1.2.3 Hoofdvraag .....	3
1.3 Relevantie.....	4
1.3.1 Maatschappelijke relevantie .....	4
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....	4
1.4 Leeswijzer .....	5
Hoofdstuk 2 - De omgeving.....	6
2.1 Stand van zaken.....	6
2.2 Historisch overzicht - diversiteitsbeleid .....	7
2.2.1 Eerder beleid ten aanzien van diversiteit.....	7
2.3 De Algemene Bestuursdienst (ABD).....	9
2.3.1 Wat is de ABD? .....	9
2.3.2 Wat is Bureau ABD?.....	10
2.4 Plan van aanpak.....	10
2.4.1 Algemeen.....	11
2.4.2 Instroom .....	12
2.4.3 Doorstroom .....	13
2.4.4 Uitstroom .....	13
2.4.5 Ondersteunende activiteiten .....	14
2.4.6 Het vervolg .....	15
Hoofdstuk 3 - De start .....	16
3.1 Loopbanen.....	16
3.1.1 Een longitudinale blik? .....	16
3.1.2 (Succesvolle) loopbaan.....	17
3.1.3 Loopbaan vormen .....	17
3.2 (Succes)Factoren .....	18

3.2.1 Kritische succesfactoren.....	19
3.2.2 Factoren in loopbanen van vrouwen .....	19
3.2.3 Individuele factoren .....	20
3.2.4 Werk - privé relatie.....	23
3.2.5 Mentor en sponsor .....	25
3.3 De publieke sector.....	27
3.4 Samengevat .....	28
Hoofdstuk 4 - De route.....	30
4.1 Kwalitatief onderzoek.....	30
4.1.1 Exploratief, empirisch onderzoek.....	30
4.1.2 Onderzoeksstrategie .....	30
4.1.3 Dataverzameling.....	31
4.1.4 Selectie respondenten.....	31
4.1.5 Verwerking van de data.....	32
4.2 Kwaliteit van het onderzoek.....	32
4.2.1 Betrouwbaarheid.....	32
4.2.2 Validiteit .....	33
4.3 Operationalisatie .....	34
4.3.1 Loopbanen.....	34
4.3.2 Factoren.....	35
Hoofdstuk 5 - De wandeling .....	38
5.1 De topvrouwen van de Rijksoverheid .....	38
5.2 Loopbanen.....	39
5.2.1 Emergent .....	39
5.2.2 Fulltime.....	40
5.2.3 Binnen/buiten de Rijksoverheid .....	40
5.2.4 Boundaryless .....	40
5.2.5 Protean .....	41
5.2.6 Een dak met dakpannen.....	41
5.3 Cruciale stappen .....	43
5.3.1 Begin van de carrière.....	43
5.3.2 Overstap .....	43
5.4 Factoren.....	44
5.4.1 Individuele factoren .....	44
5.4.2 Kansen .....	46
5.4.3 Verbreding.....	47
5.4.4 Werk-privé relatie .....	48
5.4.5 Tijdgeest .....	51



5.4.6 Opvoeding .....	51
5.4.7 Netwerk .....	52
5.4.8 De context .....	53
5.4.9 Toeval .....	53
5.5 Combinaties van factoren .....	53
5.6 Reflectie .....	54
5.6.1 Loopbanen .....	55
5.6.2 Factoren .....	56
Hoofdstuk 6 - De finish .....	62
6.1 Conclusie .....	62
6.2 Aanbevelingen .....	63
6.3 Discussie en verder onderzoek .....	65
6.4 Afsluiting .....	69
De kaarten .....	70
Referenties .....	70
Bijlagen .....	76

## Lijst van afkortingen en tabellen

### Gebruikte afkortingen

ABD	Algemene Bestuursdienst
BABD	Bureau Algemene Bestuursdienst
MD	Management Development
MD adviseurs	Adviseurs die ABD managers ondersteunen in hun loopbaan (planning)
TMG	Topmanagementgroep
DG	Directeur/directoraat generaal
DG'abel	Directeur met de potentie om DG te worden
SG	Secretaris generaal
IG	Inspecteur Generaal
KP	Kandidatenprogramma
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
APP	Ambtelijk professionaliteitsprogramma
ICC	Intercollegiale Consultatie

### Tabellen

- Tabel 1: operationalisatie loopbanen
- Tabel 2: operationalisatie individuele factoren
- Tabel 3: operationalisatie werk-privé relatie
- Tabel 4: operationalisatie mentor en sponsor
- Tabel 5: loopbaanvormen
- Tabel 6: loopbaanaspecten
- Tabel 7: samenvatting van factoren
- Tabel 8: samenvatting resultaten loopbanen
- Tabel 9: samenvatting resultaten factoren

# Hoofdstuk 1 - De voorbereiding

---

## 1.1 Aanleiding

‘In 2017 bestaat ten minste 30 procent van de Algemene Bestuursdienst uit vrouwen’. Dit stelt het regeerakkoord ‘Bruggen slaan’ (29 oktober 2012) van de VVD en de PvdA. Dit streefcijfer geldt zowel Rijksbreed als per departement. Met deze maatregel wordt de wens uitgesproken om het aandeel vrouwen in de ABD te verhogen en de diversiteit in het personeelbestand van de Rijksoverheid te vergroten.

### 1.1.1 Management van diversiteit

Het vergroten van het aandeel vrouwen in de top en het managen van diversiteit van het personeelsbestand is voor de Rijksoverheid om een aantal redenen van groot belang. De samenleving bestaat uit steeds meer verschillende bevolkingsgroepen en mensen leven in steeds sneller wisselende netwerken (Rutte & Samson, 29 oktober 2012). Dit vraagt om een Rijksoverheid die hierop inspeelt en die aansluit bij de behoefte van de ‘nieuwe burger’. Diversiteit binnen het personeelsbestand van de Rijksoverheid kan ervoor zorgen dat de verschillende doelgroepen binnen de samenleving beter worden gerepresenteerd. Als het personeelsbestand van de Rijksoverheid de samenstelling van de Nederlandse bevolking representeert kan dat zorgen voor een betere aansluiting van de publieke dienstverlening. Dit sluit aan bij de gedachte van een representatieve overheid die legitimiteit en geloofwaardigheid uitstraalt (Alkadry & Tower, 2014; Groeneveld & Verbeek, 2012).

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat divers samengestelde teams op verschillende manieren zorgen voor betere resultaten (Groeneveld & Verbeek, 2012; Kearney & Gebert, 2009; van Knippenberg, de Dreu, & Homan, 2004)). Divers samengestelde teams kunnen de productiviteit en efficiëntie van een organisatie verhogen. Diverse teams kunnen meer of betere resultaten boeken in minder tijd. Diversiteit zorgt dus voor betere prestaties voor de organisatie.

### 1.1.2 Genderdiversiteit

Een vorm van diversiteit is genderdiversiteit. Het percentage vrouwen in de hoge managementlagen van de Rijksoverheid bedraagt op dit moment (juli 2014) 27,5%. De man/vrouw verhouding weerspiegelt daarmee niet de samenstelling van de bevolking. In managementteams zijn vrouwen ondervertegenwoordigd. Het streefcijfer is opgesteld om het aandeel vrouwen in de hogere managementlagen te vergroten en de prestaties van de Rijksoverheid te verhogen. Dit sluit aan op een van de speerpunten van de Rijksoverheid: het behouden en creëren van een kwalitatief hoogwaardig leidinggevend kader. Het adagium bij werving en selectie is: kwaliteit staat voorop (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014a). Om dit te bereiken dient de Rijksoverheid te putten uit de gehele groep van mensen die deze kwaliteit kan leveren, zowel mannen als vrouwen. Vrouwen hebben evenveel talenten en kwaliteiten als mannen (zie onder andere (Bekker, 1998; Eagly & Carli, 2007; White, Cox, & Cooper, 1992)) en in de zoektocht naar kwaliteit kan men deze grote groep van talent dus niet langer onbenut laten.

Helaas is een gelijke verdeling tussen mannen en vrouwen in hogere managementposities in de publieke sector in veel landen, ook in Nederland, nog niet vanzelfsprekend. Dit blijkt uit onderzoek naar de cijfers over vrouwen in hogere managementposities in de publieke sector in verschillende landen. Uit onderzoek van de Europese Commissie (2013) komt naar voren dat slechts één land een gelijke verhouding heeft tussen mannen en vrouwen in hoge managementfuncties in de publieke sector en dat de vrouwen die wel een topositie bekleden vaak niet de hoogste managementfunctie bekleden maar de niveaus daaronder. Nederland neemt met ongeveer 27% vrouwen in topfuncties een middenpositie tussen alle landen in (Europese Commissie, 2013). Op het topniveau zijn vrouwen dus ondervertegenwoordigd en is er maar zeer matig sprake van een gender divers samengesteld personeelsbestand. Om het aandeel vrouwen in topfuncties in Nederland te verhogen en de

diversiteit te vergroten, heeft het kabinet daarom een streefcijfer ingesteld: 30% vrouwen in de top van de Rijksdienst, zowel Rijksbreed als per departement.

## 1.2 Probleemstelling

Om bovenstaand streefcijfer te kunnen behalen, dient het aandeel vrouwen in de ABD nog met minimaal 2,5%-punt te stijgen. Echter, verhogen van het aandeel vrouwen in de top en daarmee het verhogen van de genderdiversiteit, gaat nog niet vanzelf.

Zoals Alkadry & Tower (2014) in hun boek benoemen, komen er al meer dan 25 jaar evenveel meisjes als jongens van de universiteit en stromen zij ook gelijkmatig door in de beroepsbevolking. Een dergelijk lange tijd zou voldoende moeten zijn om deze gelijke verdeling inmiddels terug te zien in de hogere managementlagen. Echter, op dit moment zijn vrouwen nog steeds sterk ondervertegenwoordigd in de top van de Rijksdienst en is er dus geen sprake van een vanzelfsprekende doorstroom voor vrouwen. De two-pager (een verkennende notitie voor de Ministerraad) over de 30% vrouwen doelstelling (2013b) betoogt dat het vergroten van het aandeel vrouwen in de ABD en het behouden van de stijgende lijn niet vanzelf gaat. Gericht actie is nodig om de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de hogere managementlagen van de Rijksoverheid tegen te gaan (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2013a).

Het plan van aanpak "30% vrouwen in de ABD per 2017": "van praten naar DOEN!" (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2013a), opgesteld door Bureau ABD naar aanleiding van bovengenoemde two-pager aan de Ministerraad, geeft een aantal activiteiten en maatregelen weer die het huidige kabinet ondersteunen om deze ondervertegenwoordiging tegen te gaan en het streefcijfer in 2017 te behalen. Deze activiteiten zijn gericht op het verhogen van de instroom en doorstroom van vrouwelijke ABD-managers en op het op een terughoudende manier omgaan met de uitstroom van vrouwen uit de ABD. De vragen die het plan van aanpak oproept zijn echter: welke maatregelen zijn daadwerkelijk effectief? Zijn er nog andere maatregelen te bedenken die kunnen bijdragen aan het verhogen van het aandeel vrouwen in de ABD? Welke beleidsinstrumenten of methoden kunnen worden ontwikkeld om het streefcijfer waar te maken en te zorgen dat de doorstroom van vrouwen naar hogere managementlagen wordt bevorderd?

Een van de manieren antwoord op deze vragen te vinden is door middel van een analyse van de loopbanen van vrouwen in topfuncties in de Nederlandse Rijksoverheid. Door de loopbanen van deze vrouwen en de factoren die hierop van invloed zijn geweest inzichtelijk te maken, is het mogelijk om op deze factoren in te spelen om voor de doelgroep toegepast beleid te ontwikkelen en hiermee doorstroom te bevorderen. Door middel van nieuw beleid kan het aandeel vrouwen in hogere managementlagen, en daarmee de genderdiversiteit worden vergroot.

### 1.2.1 Onderzoek naar de loopbanen van vrouwen in de publieke sector

Onderzoek naar loopbanen en naar de ondervertegenwoordiging van vrouwen aan de top is niet nieuw. Het artikel van Vinkenburg & Weber (2012) geeft bijvoorbeeld een goed overzicht van verschillende onderzoeken die zich richten op de algemene carrièrepatronen van managers. Zij vinden in hun onderzoek vervolgens dat er een aantal elementen ontbreekt in de literatuur hierover. Allereerst constateren zij dat er weinig empirisch bewijs is dat de literatuur over loopbanen staat. Daarnaast vinden zij weinig variatie in de methoden van onderzoek en roepen zij op om onderzoek naar carrières in een meer verhalende vorm te onderzoeken. Dit vanwege de mogelijkheid om retrospectief te kunnen construeren welke patronen er in carrières zichtbaar zijn en welke betekenis men hieraan kan geven. In hun artikel concluderen zij dat carrières van vrouwen weliswaar, in de literatuur, lijken af te wijken van die van mannen, maar dat er geen duidelijkheid wordt verschaft over hoe de loopbanen van vrouwen er dan precies uitzien. Zij roepen daarom op tot verhalend, longitudinaal onderzoek naar carrières om hier meer inzicht in te verschaffen.

Specifiek onderzoek naar de loopbanen van vrouwen lijkt er ook voldoende te zijn. Het boek van White, Cox & Cooper (1992) beschrijft bijvoorbeeld de loopbanen van vrouwen in een periode dat zij nog niet zo lang gelijke kansen hadden op de arbeidsmarkt. De auteurs vinden dat opvoeding en educatie, persoonlijkheid, motivatie en de werkomgeving een grote rol spelen voor vrouwen om een

succesvolle carrière op te bouwen. Echter, voordat vrouwen even succesvol kunnen worden als mannen, dient er, volgens de auteurs, nog het een en ander in de werkomgeving en in de samenleving te veranderen. Recentere onderzoeken van onder andere Lyness & Thompson (2000), Eagly & Carli (2007; september 2007) en Valcour (2008) richten zich specifiek op de carrières van vrouwen en hun doorstroom naar hogere managementlagen. Deze onderzoeken vinden voornamelijk obstakels en barrières die vrouwen op een bepaald punt in de loopbaan verhinderen om de top te bereiken. Dit wordt in de literatuur ook wel het glazen plafond genoemd. Bij andere onderzoeken naar loopbanen van vrouwen in de publieke sector worden ook een aantal andere factoren benoemd die vrouwen kunnen verhinderen om carrière te maken zoals slechte organisatiemaatregelen om werk en privé te combineren of, stereotypering over de capaciteiten van vrouwen om leiding te geven of het ontbreken van een mentor op het werk (Bremer & Howe, 1988; D'Agostino & Levine, 2010; Groeneveld, 2009; Naff, 1994). Kortom: onderzoek naar de loopbaan van vrouwen richt zich niet zozeer op de positieve factoren in de loopbaan van vrouwen, maar voornamelijk op de negatieve kanten.

Om de doorstroom van vrouwen naar topfuncties te bevorderen en om effectieve maatregelen te kunnen nemen, is het dus van belang om niet alleen te kijken naar wat vrouwen belemmert in de loopbaan maar ook om onderzoek te doen naar wat ervoor zorgt dat vrouwen *wel* de top bereiken. Immers: als men weet wat ervoor heeft gezorgd dat vrouwen zijn doorgestroomd naar de top, dan kan men die factoren gebruiken om instrumenten te ontwikkelen die anderen kunnen stimuleren om ook door te stromen.

Daarnaast is het van belang om niet alleen te kijken naar enkele stappen die vrouwen hebben genomen in hun carrière maar naar *alle stappen* in hun loopbaan die ervoor hebben gezorgd dat zij uiteindelijk een topfunctie hebben bereikt. Elke stap of factor kan namelijk invloed hebben gehad op het vervolg van de loopbaan en kan de loopbaan op die manier hebben veranderd of gevormd (Vinkenburg & Weber, 2012).

Dat is wat dit onderzoek beoogt: een positieve en longitudinale kijk bieden op de loopbaan van vrouwen en de factoren die daarop van invloed zijn geweest om op die manier effectieve maatregelen te kunnen nemen om de doorstroom van vrouwen te bevorderen en om ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere managementlagen tegen te gaan en de genderdiversiteit in managementteams te verhogen. Daarnaast draagt dit onderzoek bij aan de literatuur over carrières van vrouwen door empirisch bewijs te leveren dat nieuwe impulsen kan geven aan het theoretische debat hierover.

### 1.2.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om de kenmerkende positieve factoren uit de loopbaan van succesvolle vrouwen in de Nederlandse Rijksoverheid te identificeren en op grond van de bevindingen aanbevelingen te doen aan Bureau ABD voor het ontwikkelen van beleid en instrumenten die de doorstroom van vrouwen naar de top kunnen stimuleren.

Door middel van longitudinaal onderzoek kunnen patronen of combinaties van stappen of factoren zichtbaar worden gemaakt die ervoor hebben gezorgd dat vrouwen uiteindelijk op dit hoge niveau werken. Deze factoren of paden kunnen het succes van iemands carrière kenmerken en kennis hierover kan dienen als richtlijn voor het ontwikkelen van stimulerend beleid.

### 1.2.3 Hoofdvraag

Bovenstaande doelstelling zal in dit onderzoek worden beantwoord aan de hand van de volgende hoofdvraag:

*‘Welke factoren zijn voor vrouwen op een ABD functie binnen de Nederlandse Rijksoverheid in hun loopbaan van belang geweest en hoe kan Bureau ABD hierop aansluiten om de doorstroom van vrouwen naar ABD niveau te verhogen?’*

Om deze vraag te beantwoorden is het van belang om eerst de loopbanen van de vrouwen in een ABD functie te beschrijven alvorens de factoren die hierop van invloed zijn geweest te kunnen benoemen. Bovenstaande centrale vraag zal daarom worden beantwoord naar aanleiding van de antwoorden op onderstaande deelvragen:

1. Welke loopbaanpaden zijn te onderscheiden onder vrouwen op ABD niveau bij de Rijksoverheid?
2. Welke factoren zijn van invloed op het loopbaanpad van ABD vrouwen die er voor hebben gezorgd dat deze vrouwen een top positie bekleden?
3. Welke aanbevelingen kunnen voor Bureau ABD worden opgesteld naar aanleiding van de gevonden resultaten?

Op basis van de resultaten hiervan kunnen aanbevelingen worden gedaan aan Bureau ABD om het kabinet te ondersteunen om in 2017 het streefcijfer van 30% vrouwen in de ABD te behalen.

### 1.3 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek is tweeledig. Enerzijds is er duidelijk een maatschappelijke relevantie vanwege de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere managementlagen in de Nederlandse Rijksoverheid. Onderzoek naar de loopbanen van vrouwen kan inzicht bieden ten bate van het te formuleren beleid om de doorstroom van vrouwen te bevorderen. Anderzijds is er de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek; een longitudinale en empirische manier van onderzoeken die vooral de positieve factoren benadert. In het huidige onderzoek naar loopbanen van vrouwen is deze benadering nog nauwelijks terug te vinden.

#### 1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Slechts 27,5% van de vrouwen in een hoge managementfunctie (in de ABD) is vrouw. Vrouwen zijn dus ondervertegenwoordigd in de top van de Nederlandse Rijksoverheid. Uit onderzoek blijkt dat divers samengestelde teams betere prestaties leveren en om die reden is er door de politiek een streefcijfer ingesteld om de genderdiversiteit in de ABD te verhogen naar minimaal 30% in 2017. Om dit te bewerkstelligen is het van belang om onderzoek te doen naar de mogelijkheden om de doorstroom van vrouwen naar hogere managementlagen te bevorderen.

Onderzoek naar de loopbaan van succesvolle vrouwen in de top van de Rijksoverheid kan hieraan bijdragen doordat dit inzichten in deze carrières oplevert waar men lessen uit kan trekken voor de toekomst. De verkregen resultaten uit het onderzoek kunnen worden gebruikt om beleid te ontwikkelen ten bate van doorstroming van vrouwen naar topfuncties.

#### 1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek uit zich, zoals eerder al vermeld, in drie opzichten:

##### Een positieve kijk

Er is al veel onderzoek gedaan naar de ondervertegenwoordiging van vrouwen op hoge managementfuncties (Eagly & Carli, 2007; White et al., 1992). In de publieke sector zijn Naff (1994) en Tower & Alkadry (2014) veel besproken auteurs en ook in Nederland vinden we enkele onderzoeken naar de carrières van vrouwen (Bekker, 1998; Groeneveld, 2009; Olde & Slinkman, 1999). Veel onderzoek levert echter alleen factoren op die de carrière negatief beïnvloeden. Dit onderzoek richt zich daarom op de factoren die de loopbaan van vrouwen in topfuncties positief beïnvloeden: de in dit onderzoek zogenoemde 'succesfactoren' die ervoor hebben kunnen zorgen dat de vrouwen nu een topfunctie bekleden.

##### Longitudinaal

Zoals blijkt uit het onderzoek van Vinkenburg & Weber (2012) is in de meeste onderzoeken geen duidelijke beschrijving te vinden van loopbanen van vrouwen. Uit onderzoek lijkt naar voren te komen dat vrouwen een andere loopbaan volgen dan mannen (Alkadry & Tower, 2014; Eagly & Carli,

2007; White et al., 1992), echter een longitudinaal perspectief naar de *gehele* loopbaan om deze te beschrijven of bovenstaand verschil te onderbouwen, ontbreekt. Vinkenburg & Weber (2012) geven aan dat longitudinaliteit bereikt kan worden door retrospectief naar de loopbanen te kijken door middel van een verhalend onderzoek waarin de respondenten zelf betekenis geven aan de voor hen belangrijke stappen en factoren. Daarnaast is longitudinaal onderzoek van belang omdat het kan uitwijzen of er specifieke paden zijn die vrouwen volgen om succesvol te worden.

#### Empirisch

Door het gebrek aan literatuur over de factoren die de carrière van een topvrouw positief beïnvloeden, is het van belang om empirisch onderzoek uit te voeren om de literatuur en de discussie over carrières van vrouwen een nieuwe impuls te geven en te voeden met nieuwe argumenten. Dit onderzoek is een aanvulling op reeds bestaand onderzoek omdat het door middel van een longitudinale en positieve blik inzicht in de loopbaan van vrouwen in de top van de Nederlandse Rijksoverheid biedt en daarmee een nieuw perspectief toevoegt.

### 1.4 Leeswijzer

De volgende hoofdstukken leggen verslag van het bovengenoemde onderzoek. In hoofdstuk twee zal allereerst de omgeving (de context en achtergrond) van de af te leggen weg in dit onderzoek worden belicht om op die manier het onderzoek in perspectief te plaatsen en enkele gebruikte termen toe te lichten. Vervolgens zal in hoofdstuk drie, de start van de wandeling, de reeds bekende theorie over dit onderwerp worden bestudeerd om een voorlopig antwoord op de vragen te kunnen formuleren en de basis voor het onderzoek te leggen. Hoofdstuk vier geeft daarna de route weer die wordt bewandeld om het onderzoek op een goede manier uit te voeren, waarna in hoofdstuk vijf de resultaten worden gepresenteerd. Het laatste hoofdstuk, de finish, geeft antwoord op de vragen van dit onderzoek en doet op basis daarvan aanbevelingen aan Bureau ABD om effectief beleid en maatregelen te ontwikkelen om de doorstroom van vrouwen te verhogen. Het verslag sluit af met de 'kaarten' van dit onderzoek: de lijst van geraadpleegde literatuur en de bijlagen.

## Hoofdstuk 2 - De omgeving

---

Om de doelstelling en centrale vraag te kunnen behandelen, is het nodig om enkele dingen te weten over de context en de achtergrond waartegen dit onderzoek zich afspeelt. Allereerst wordt de cijfermatige stand van zaken omtrent vrouwen in topposities weergegeven. Vervolgens wordt het door de Rijksoverheid reeds gevoerde beleid dat van toepassing is op (gender) diversiteit besproken in het historisch overzicht. In de derde paragraaf worden de ABD, Bureau ABD (BABD) en de praktijken van BABD om ondervertegenwoordiging van vrouwen tegen te gaan, nader toegelicht. De maatregelen die BABD, mede ter ondersteuning van het streefcijfer van het kabinet, al treft om ondervertegenwoordiging van vrouwen tegen te gaan, zijn in dit onderzoek van belang om later aanbevelingen te kunnen doen op dit gebied.

### 2.1 Stand van zaken

Genderdiversiteit in het personeelsbestand van (Rijks)overheden is nog niet vanzelfsprekend. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat vrouwen in hogere managementposities in de publieke sector in vrijwel alle landen zijn ondervertegenwoordigd. Uit onderzoek van de Europese Commissie (2013) naar vrouwen in hoge managementfuncties in de publieke sector, komt naar voren dat van de onderzochte landen alleen IJsland een gelijke verhouding heeft tussen mannen en vrouwen in hoge managementfuncties. Een aantal landen heeft ongeveer net zo veel vrouwen als mannen op hoge functies in het openbaar bestuur. Echter, vrouwen bezetten dan vaak niet de allerhoogste functies (in het Nederlandse systeem zijn dit de SG, DG en IG posities) maar de niveaus daaronder (de directeursfuncties). Roemenië, Slovenië, Liechtenstein, Noorwegen, Macedonië, Polen, Letland en Griekenland zijn goed op weg naar een gelijke verdeling van mannen en vrouwen met meer dan 40% vrouwen in de hoge managementfuncties van het openbaar bestuur. Met respectievelijk 1,5% en 7% vrouwen in hoge managementfuncties staan Turkije en België ver onderaan in de lijst. Nederland neemt met ongeveer 27% vrouwen in topfuncties een middenpositie in (Europese Commissie, 2013). Uit onderzoek van Ernst & Young blijkt ook dat er sprake is van een scheve verhouding tussen mannen en vrouwen op hoge managementfuncties in de publieke sector. Van de landen die zijn onderzocht, hebben Canada, Australië en Engeland het grootste aantal 'vrouwelijke leiders' aan de top. Respectievelijk hebben zij 45%, 37% en 33% vrouwen op topposities bij de overheid (EY, 2013). Nederland valt ook in dit onderzoek in de middenmoot.

Als we kijken naar het aandeel vrouwen binnen het gehele personeelsbestand van de Nederlandse Rijksoverheid, zien we positievere beelden: 43,6% van alle werknemers binnen het Rijk is vrouw. Hoe verder men naar de top van de organisatie gaat, hoe schever de verhouding tussen mannen en vrouwen echter wordt. Op ABD niveau, het niveau van de hogere managementfuncties binnen de Rijksoverheid, is er in december 2013 sprake van dat 27,5% van de topfuncties bekleed wordt door een vrouw. Nederland is daarmee redelijk op weg naar meer vrouwen in topposities in de Rijksoverheid, maar er is nog lang geen sprake van een gelijke man/vrouw verdeling in de hogere managementlagen.

Op departementsniveau, waarvoor het streefcijfer van 30% vrouwen in de top ook geldt, zijn er zes ministeries die op dit moment nog niet voldoen aan het streefcijfer. Het ministerie van Defensie loopt met 10,5% vrouwen op topposities ver achter op de rest. Met 37,8% en 37,5% vrouwen in de top staan het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Algemene Zaken (AZ) bovenaan de lijst (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014g).

Ten opzichte van 2012 is het aandeel vrouwen in 2013 gestegen met 1,8%-punt. Eerdere jaren laten zien dat er vooral van 2007 naar 2009 een grote stijging van het aandeel vrouwen op topfuncties heeft plaatsgevonden: van 18,2% naar 24,9% (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014g). Deze stijging zou voort zijn gekomen uit een zeer actief Rijksoverheidsbeleid waar verderop in dit hoofdstuk kort op in gegaan wordt. Na 2009 is het cijfer echter redelijk constant gebleven en is het aandeel vrouwen in de top in drie jaar (tot 2012) met slechts 0,8% punt gestegen (Bureau Algemene



Bestuursdienst, 2014g). De stijging van 1,8% punt in 2013 geeft opnieuw een stijgende lijn weer in het vergroten van het aandeel vrouwen in topposities in de Nederlandse Rijksoverheid.

Vrouwen zijn op het moment van dit onderzoek (juli 2014) echter nog steeds ondervertegenwoordigd in de hogere managementlagen. Om dit te veranderen is door het huidige kabinet een streefcijfer ingesteld: 30% vrouwen in de top, zowel Rijksbreed als per departement. In het verleden zijn ook al verschillende maatregelen genomen om deze ondervertegenwoordiging van vrouwen in hoge managementposities tegen te gaan. In verschillende vormen, via onder andere beleid, stimulering van actiegroepen en het opstellen van streefcijfers, heeft de Rijksoverheid stappen ondernomen om in eerste instantie vrouwen gelijke kansen te geven op de arbeidsmarkt en vervolgens hen ook dezelfde kansen te geven om door te stromen naar hogere posities. Het historisch overzicht beschrijft kort deze maatregelen om een beeld te schetsen van de achtergrond en genomen maatregelen.

## 2.2 Historisch overzicht - diversiteitsbeleid

De 2<sup>e</sup> feministische golf wordt gezien als een mijlpaal in de Nederlandse geschiedenis wat betreft gelijke arbeidskansen voor vrouwen en mannen. De 2<sup>e</sup> feministische golf, van 1965 tot 1985, kwam voort uit het onbehagen van de vrouw over haar positie in de maatschappij (Kool-Smit, 1967). Formeel waren mannen en vrouwen gelijk, maar in de praktijk moesten de vrouwen vaak voor de kinderen zorgen en de huishoud taken doen en hadden zij daarnaast geen betaalde baan. (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1993).

Sinds de 2<sup>e</sup> feministische golf heeft de Rijksoverheid meermalen actie ontplooid om de instroom van vrouwen in het arbeidsproces en in topposities bij de Rijksoverheid te bevorderen. Door middel van beleid, maatregelen en stimulering is de arbeidsdeelname van vrouwen sinds de 2<sup>e</sup> feministische golf dan ook sterk gestegen (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1993). Deze acties worden hieronder kort besproken om de lezer een achtergrond te geven van de eerdere maatregelen en beleid waar het huidige streefcijfer op voort bouwt.

### 2.2.1 Eerder beleid ten aanzien van diversiteit

#### (Nieuwe) wet en regelgeving

In 1974 is een eerste aanzet gegeven voor het maken van beleid ten aanzien van gender, met de installatie van de Emancipatie Commissie als adviesorgaan van de regering (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1993).

Vanaf 1985 worden er verschillende beleidsplannen opgesteld om de arbeidsdeelname en economische onafhankelijkheid van vrouwen in de samenleving te bevorderen. Dit noemt men het emancipatiebeleid. In de eerste jaren ligt de nadruk van het beleid op het vraagstuk dat ondervertegenwoordiging van vrouwen in het arbeidsproces ligt aan de wijze waarop de maatschappij op dat moment is ingericht (de man als kostwinner, de vrouw zorgt voor de kinderen). Hierbij wordt niet gekeken naar de rol en keuzes van vrouwen zelf. Wetgeving, voorlichting en onderzoek ondersteunen de verandering van de samenleving om vrouwen op te nemen in de beroepsbevolking en hen zelfstandig te maken. Het streven is naar economische onafhankelijkheid van vrouwen en gelijke kansen in het arbeidsproces. Door deze maatregelen ziet men tussen 1975 en 1990 een stijging in het aantal vrouwen dat aan het werk gaat (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1993).

Veel vrouwen kiezen er echter voor om in deeltijd te werken waardoor zij vaak toch economisch afhankelijk blijven van hun partner. Daarnaast zijn ook de promotiekansen van vrouwen nog lang niet gelijk aan die van mannen en is er te zien dat vrouwen in de hogere beroepslagen nog niet of nauwelijks vertegenwoordigd zijn. De maatregelen hebben dus slechts deels het effect dat bedoeld was. In de opvolgende jaren versterkt de Rijksoverheid deze maatregelen door wetgeving aan te nemen over zwangerschapsverlof, positieve actie en bijvoorbeeld subsidies voorkinderopvang om gelijke kansen en rechten te creëren voor vrouwen op de arbeidsmarkt (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1993).

Enkele belastingmaatregelen (de belastingvrije som, de gelijke behandeling AOW en meer) en aanpassingen in de wetten en rechten van vrouwen (aanpassing algemene wet en familierecht) maken het vervolgens voor vrouwen echt mogelijk om gelijke banen aan te nemen (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1993).

In 1992 wordt er vervolgens één bewindspersoon aangewezen voor de coördinatie van het emancipatiebeleid van de Rijksoverheid (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1993). Deze persoon houdt zich vanaf dat moment bezig met de emancipatie van vrouwen in de samenleving. In 1994 wordt de wet Gelijke Behandeling aangenomen. Hierin wordt vermeld dat gelijke behandeling van personen verplicht is ongeacht hun godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, *geslacht*, nationaliteit, hetere- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat (Overheid.nl, 2014). Met het aannemen van deze wet zijn de arbeidskansen voor vrouwen vanaf dat moment wettelijk gelijk aan die van mannen.

#### Structurele veranderingen

Nu het wettelijk recht voor vrouwen geregeld is wordt het tijd voor het nemen van maatregelen in de praktijk. Het Beleidsprogramma Emancipatie 'met het oog op 1995' (*Kamerstukken II 1992/93*, 22913, 1-2) stelt dat het tijd is om de voortgang van vrouwen op de arbeidsmarkt vooral in de praktijk te gaan verhogen. Niet de wetmatigheden maar de cultuur, vaste structuren en denkwijzen binnen de samenleving zorgen nog steeds voor ongelijke verhoudingen tussen mannen en vrouwen in de werkzame beroepsbevolking. Nieuwe accenten worden daarom vooral gelegd op het bereiken van structurele veranderingen en op cultuurverandering (*Kamerstukken II 1999/00*, 27061, 1-2). Het doorbreken van beeldvorming in termen van mannelijkheid en vrouwelijkheid, grotere participatie van vrouwen in maatschappelijke besluitvorming en de herverdeling van onbetaalde arbeid zijn de nieuwe speerpunten voor de komende periode (*Kamerstukken II 1992/93*, 22913, 1-2).

Vanaf deze jaren wordt er vanuit de Rijksoverheid intensief samengewerkt met andere landen die een actief emancipatiebeleid voeren met als koplopers de Scandinavische landen. Interdepartementale projectgroepen en projectgroepen die zich internationaal oriënteren, worden ingesteld om het emancipatie beleid integraal aan te pakken.

In de jaren 1996 – 2002 wordt er vooral aandacht besteed aan de thema's arbeid en zorg (in de vorm van kinderopvang, ouderschapsverlof en de combinatie van verschillende levenssferen) en beleid ter bestrijding van geweld tegen vrouwen. Hierbij is een internationale blik en integraal beleid tussen verschillende departementen niet meer weg te denken. De hoofddoelstelling van het beleid blijft 'het bevorderen van een pluriforme maatschappij waarin ieder ongeacht sekse of burgerlijke staat de mogelijkheid heeft een zelfstandig bestaan te verwerven en waarin vrouwen en mannen gelijke rechten, kansen, vrijheden en verantwoordelijkheden kunnen realiseren' (*Kamerstukken II 1996/97*, 25006, 1).

Vanaf 1997 wordt ook het adagium 'diversiteit als bron van kwaliteit' gehanteerd (*Kamerstukken II 1998/99*, 26206, 1). Diversiteit in de beroepsbevolking zorgt voor kwaliteit in de samenleving. Ook wordt in 1997 het verdrag van Amsterdam aanvaard waarin het emancipatiebeleid is verankerd als onderdeel van het algemeen beleid en als specifiek 'gelijkekansenbeleid'. Met het aanvaarden van dit verdrag is emancipatiebeleid verankerd in de verdragsgrondslag van de Europese Unie. Zowel in de samenleving als binnen de Rijksoverheid zijn vrouwen en de bevordering van de gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt en in de samenleving, een fundamenteel beleidspunt geworden zowel in Nederland als in de Europese Unie (*Kamerstukken II 1999/00*, 26814, 1).

#### Van emancipatie- naar diversiteitsbeleid

In de meerjaren nota emancipatiebeleid van 1999 (*Kamerstukken II 1999/00*, 27061, 1-2) wordt nadrukkelijk gesproken over dat de samenleving overgaat naar een *diverse* samenleving met meer etniciteiten dan voorheen. Het Rijksoverheidsbeleid zal zich vanaf dit moment dan ook meer richten op diversiteitsbeleid dan op specifiek emancipatiebeleid voor vrouwen. Hiermee is de emancipatie van vrouwen wellicht nog niet afgerond maar wordt het een onderdeel van het grotere diversiteitsbeleid van de Rijksoverheid. Het Strategisch Akkoord van het CDA, LPF en VVD

onderstreept dit door geen specifieke aandacht meer te besteden aan de emancipatie van vrouwen, maar de nadruk te leggen op integratie van minderheidsgroepen in de samenleving (*Kamerstukken II 2001/02, 28375, 5*).

De interventies van de Rijksoverheid in het emancipatiebeleid krijgen daarmee andere accenten: van formele gelijke behandeling naar voorwaardenscheppend beleid en samenwerken met private partijen. Het accent verschuift van specifiek emancipatiebeleid naar het bevorderen van de integratie van emancipatiedoelstellingen in het regulier beleid ('*mainstreaming*') (*Kamerstukken II 1999/00, 27061, 1-2*). Hiermee ontstaat het *tweesporen* beleid: enerzijds de focus op specifiek beleid en anderzijds het 'mainstreamen' van het emancipatiebeleid.

### Nieuwe impulsen

In 2007-2008 wordt er toch weer een nieuwe impuls gegeven aan het emancipatiebeleid van vrouwen. Onder andere met de publicatie van de emancipatiemonitor in 2006 blijkt dat de emancipatie van vrouwen stagneert en dat er nog steeds geen sprake is van gelijkheid tussen mannen en vrouwen in de beroepsbevolking en met name in de topfuncties van de beroepsbevolking. De Rijksoverheid wil daarom weer een stimulans geven aan deze emancipatie en stelt verschillende doelstellingen op en stelt geld ter beschikking om nieuwe maatregelen te bevorderen (*Kamerstukken II 2007/08, 30420, 50*). De nadruk bij deze doelstellingen ligt op gelijkheid creëren vanaf het begin in plaats van op herverdeling (bijvoorbeeld van zorgtaken) achteraf. Thema's als meer vrouwen in topposities, de overheid als rolmodel en streefcijfers zorgen voor deze positieve impuls. In 2008/2009 is door deze maatregelen onder andere een stijging van ongeveer 5% te zien van het aandeel vrouwen dat toetreedt tot de hogere managementlagen (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014g).

Na de impuls uit 2008 wordt er bij het aantreden van het nieuwe kabinet in 2010 echter nog maar weinig aandacht besteed aan specifiek emancipatiebeleid. De focus van de beleidsmakers wordt verlegd naar andere zaken. Het diversiteitbeleid wordt beëindigd en kwaliteit wordt het leidende principe bij benoemingen. Ook de streefcijfers worden niet overgenomen in het nieuwe beleid (Rutte & Verhagen, 30 september 2010). Na de relatief grote stijging tussen 2008 en 2010 van het aandeel vrouwen in de top van de Rijksoverheid (5,7%) is te zien dat de toestroom van vrouwen naar de hogere managementlagen stagneert en het aandeel vrouwen in topposities blijft hangen rond de 25% (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014g).

Bij het aantreden van wederom een nieuw kabinet, (Kabinet Rutte II, VVD-PvdA, 2012) komt een van de streefcijfers om de doorstroom van vrouwen te bevorderen (in het kader van het creëren en behouden van een kwalitatief hoogwaardige Rijksdienst) toch weer terug: 30% vrouwen in de top, zowel Rijksbreed als departementaal. Het streven om het aandeel vrouwen in topposities te verhogen staat daardoor anno 2014 opnieuw op de politieke agenda.

## 2.3 De Algemene Bestuursdienst (ABD)

### 2.3.1 Wat is de ABD?

Alle managers bij het Rijk (de managers van het ministerie van Buitenlandse zaken uitgezonderd) met integrale eindverantwoordelijkheid vormen de Algemene Bestuursdienst, ook wel de ABD genoemd. De ABD bestaat uit alle managers van schaal 17 tot en met schaal 19, en managers op schaal 15 en 16 met integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen. De ABD managers functioneren op uiteenlopende terreinen waaronder milieu, verkeer, gezondheidszorg, onderwijs en veiligheid (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014f). Op 31 december 2013 bestond de ABD uit 541 managers waarvan 149 vrouwen (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014g).

De ABD is in 1995 ingesteld vanuit de gedachte dat de Rijksdienst onvoldoende was toegesneden op de grote maatschappelijke en internationale vraagstukken. De ABD is ingesteld met een centrale focus op de professionele ontwikkeling van managers, om op die manier de prestaties van de Rijksdienst te verbeteren en door mobiliteitsbeleid de verkokering van het beleid bij de verschillende departementen te doorbreken (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014g).

Binnen de ABD wordt de Topmanagementgroep (TMG) onderscheiden. Dit zijn ongeveer 65 managers die op het hoogste niveau van de Rijksoverheid functioneren: de secretarissen generaal (SG's), directeuren generaal (DG's), inspecteurs generaal (IG's) en hiermee gelijkgestelde bijzondere functies binnen de Rijksoverheid. Op dit moment (juli 2014) bestaat de TMG uit 14 vrouwen en 51 mannen.

### 2.3.2 Wat is Bureau ABD?

De ABD wordt op het terrein van werving, selectie en ontwikkeling ondersteund door Bureau ABD (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014f). Bureau ABD (BABD) is sinds 1995 de centrale Management Development organisatie voor de leden van de ABD. BABD draagt als concerndienst voor het Rijk mede verantwoordelijkheid voor de kwalitatief hoogwaardige ontwikkeling van de Rijksoverheid door het ondersteunen en begeleiden van een kwalitatief hoogwaardige top van de Rijksdienst.

Bureau ABD is verantwoordelijk voor het maken en uitvoeren van loopbaanbeleid en adviseert bij het samenstellen en ontwikkelen van managementteams. De tijdige en adequate vacaturevervulling is een kernproces binnen BABD. BABD vervult namens de minister voor Wonen en Rijksdienst ook de werkgeverstaken voor leden van de TMG. Daarbij gaat het naast benoeming, arbeidsvoorwaarden en ontslag ook om loopbaanbegeleiding en ontwikkeltrajecten (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014g). BABD faciliteert en creëert op deze manier een kwalitatief hoogwaardig management team bij de Nederlandse Rijksoverheid (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2012).

## 2.4 Plan van aanpak

BABD ondersteunt dit kabinet om het streefcijfer van 30% vrouwen in de top in 2017 te behalen. Hiervoor hebben zij het plan van aanpak opgesteld '30% vrouwen in de ABD per 2017': 'van praten naar DOEN!' (2013a). Dit plan van aanpak verwoordt de acties die BABD onderneemt (of gaat ondernemen) om het behalen van het streefcijfer te ondersteunen. Het plan is geschreven naar aanleiding van de vraag van de minister om de eerdere 'two-pager' (twee pagina's met een korte uitleg van het onderwerp voor de ministerraad) over dit onderwerp, om te zetten in concrete acties.

Het plan van aanpak richt zich op drie grote aandachtsgebieden die te maken hebben met het te behalen streefcijfer, te weten 1) talentontwikkeling, 2) behoud van vrouwen en 3) doelgerichte uitstroom (ruimte voor talent). Deze drie aandachtsgebieden kunnen ook worden omschreven als het managen van de instroom, doorstroom en uitstroom van de (vrouwelijke) ABD managers. De instroom richt zich op talentontwikkeling op subtop niveau. Het leidend principe bij werving en selectie is dat de kwaliteit van de kandidaat voorop staat en dus moet er voldoende kwaliteit bij vrouwen in de subtop zitten om hen door te kunnen laten stromen naar de top. Het adagium van dit kabinet is 'zonder subtop geen top' en dus is er besloten om te investeren in een 'kweekvijver' (zie 2.4.1.1) van talentvolle vrouwen die in positie worden gebracht om door te stromen naar de top. De doorstroom richt zich voornamelijk op de doorstroom van vrouwen naar hogere posities door middel van het voeren van loopbaangesprekken waarin ambities en carrièrevooruitzichten worden besproken en gestimuleerd. Een doelgerichte uitstroom zorgt er vervolgens voor dat er ruimte wordt gemaakt voor nieuw talent.

Het concrete doel van de instroom, doorstroom en uitstroom activiteiten is dat het huidige aandeel vrouwen de komende jaren zowel Rijksbreed als departementaal stijgt tot minimaal 30%. In het plan van aanpak wordt verwoord hoe, voortbouwend op reeds bestaande praktijken en initiatieven, de doorstroom van vrouwen naar hogere managementlagen bevorderd kan worden. Hieronder worden deze praktijken uit het plan van aanpak kort toegelicht.

### 2.4.1 Algemeen

#### Vacature vervulling

BABD zorgt ervoor dat op elke longlist van een selectieprocedure voldoende vrouwelijk potentieel staat. De vacaturehouder en de MD-Consultants stellen vervolgens op basis hiervan een shortlist samen waarop altijd één en doorgaans meer vrouwen moeten staan. Op die manier wordt vrouwelijk talent zichtbaar en wordt de keuze door de vacaturehouder voor een vrouw voor een ABD functie bevorderd.

Daarnaast is het al enige tijd zo dat de selectiecommissie bij ABD-vacatures altijd seksedivers is. Dit betekent dat er (naast een eventuele vrouwelijke MD adviseur) minimaal één andere vrouw in de selectiecommissie van een sollicitatieprocedure moet zitten. Hiermee wordt beoogd dat er door meerdere brillen naar de beoordeling van de betreffende kandidaten wordt gekeken.

#### ABD Search

BABD verricht een 'Search' als er een vacature vrijkomt. Dit betekent dat er specifiek gezocht wordt, zowel binnen als buiten de Rijksoverheid, naar een geschikte kandidaat voor de specifieke functie. Deze search wordt altijd uitgevoerd en kan specifiek ingezet worden om op zoek te gaan naar vrouwelijke kandidaten die de vrijgekomen positie en eventuele andere posities kunnen vullen.

Aangezien de kwaliteit van de kandidaat leidend is, is het van belang dat er voldoende vrouwen beschikbaar zijn om uit te kiezen. Door search kan deze pool van vrouwen vergroot worden. Ook kan de search dienen om een seksediverse long- en shortlist te kunnen samenstellen en daardoor vrouwelijk talent zichtbaar te maken.

#### ABD Schouw

De ABD schouw wordt jaarlijks gehouden onder zowel zittende ABD managers als onder managers op sub-ABD niveau. Deze schouw richt zich op het inventariseren van de behoeften van en het potentieel aan leidinggevend en op strategische posities bij het Rijk. Dit kan leiden tot extra aandacht of gerichte acties voor bijvoorbeeld de in- of doorstroom van bepaalde managers (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014e).

(Vrouwelijk) talent wordt in deze schouw specifiek aan de orde gesteld om op die manier zichtbaarheid te creëren en te weten waar en welke vrouwelijke managementkwaliteiten zich in het Rijk bevinden en waar deze ingezet kunnen worden.

#### Strategische personeelsplanning

Strategische personeelsplanning richt zich op het tijdig en bewust nadenken over invulling van functies binnen de ABD. Medewerkers worden tijdig, bijvoorbeeld door MD adviseurs, zichtbaar gemaakt bij de vacaturehouder, ook zonder openstaande vacature. Op die manier worden toekomstige matches vergemakkelijkt. Strategische personeelsplanning kan ervoor zorgen dat bij zowel instroom als bij door- en uitstroom, vrouwelijk potentieel zo goed mogelijk en op het juiste moment gezien, benut en ingezet wordt.

#### MD: begeleiding en loopbaangesprekken

Bij BABD zijn verschillende MD-consultants werkzaam die ABD'ers begeleiden bij (de ontwikkeling van) hun loopbaan. De belangrijkste taken die zij vervullen richten zich op het vacatureproces van ABD-functies, op de begeleiding van de ABD doelgroep tijdens dit proces en loopbaanbegeleiding, bijvoorbeeld bij vragen en dilemma's die te maken hebben met hun carrière.

De MD-consultants dragen in allerlei opzichten bij aan de doorstroom van vrouwen naar topfuncties. Enerzijds zijn zij zich bewust van het streefcijfer en zullen zij het vacatureproces, waar mogelijk, zo insteken dat er voldoende vrouwelijk potentieel onder de aandacht wordt gebracht bij het vervullen van een vacature. Hierbij kan men denken aan de eerder genoemde long- en shortlist. Ook kunnen zij de vacaturehouder er op attent maken dat een vrouw in het team goed is voor de resultaten van de organisatie en voor de diversiteit in de organisatie. Daarnaast coachen de MD-consultants de vrouwen zelf om een horizontale of verticale loopbaanstap te maken en om hun talent kenbaar te maken.

Naast het vacatureproces zijn er vervolgens nog diverse begeleidingstrajecten, coaching of trainingen zowel binnen als buiten de Rijksoverheid, die worden aangeboden aan ABD managers. Op die manier wordt er voor gezorgd dat kandidaten verbreding, verdieping, ervaring en persoonlijke vaardigheden en competenties kunnen opdoen of uitbreiden.

#### Loopbaangesprekken

Om de zichtbaarheid van talent te vergroten en om de mogelijkheden en ambities van talentvolle vrouwen te bespreken, worden er door de MD-consultants loopbaangesprekken gevoerd met vrouwelijke *sub*-ABD managers. Door middel van inzicht in hun ambities en wensen kunnen de MD-consultants hen makkelijker begeleiden in hun loopbaan. Ook hebben de MD-consultants door deze gesprekken beter zicht op de pool van talentvolle vrouwen waar zij uit kunnen putten voor vacatures binnen de ABD. De kweekvijver wordt door deze gesprekken zichtbaar gemaakt wat de instroom van vrouwelijke ABD managers op subtop niveau vergemakkelijkt.

#### 2.4.2 Instroom

Enkele BABD programma's zijn specifiek gericht op de instroom van kandidaten in ABD functies. Deze zijn van groot belang om de instroom van vrouwen te verhogen. Het belangrijkste programma is het Kandidatenprogramma. Daarnaast zijn de ICC (Intercollegiale Consultatie) en de ABD APP (Ambtelijk Professionaliteitsprogramma) nuttige middelen om de instroom van vrouwen naar de ABD te verhogen. Hieronder worden deze programma's en middelen en hun belang voor de instroom besproken.

##### ABD Kandidatenprogramma

Het ABD Kandidatenprogramma (KP) is een leiderschapsprogramma voor aankomende topmanagers van het Rijk in de schalen 14 en 15 (net onder ABD niveau). Het programma bestaat uit twee delen, een collectief en een individueel programma. Het stelt kandidaten in staat om hun leiderschap te ontwikkelen en om te excelleren in de dagelijkse praktijk (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014d). Deelname en beëindiging van het KP bereidt kandidaten voor op een functie op ABD niveau en geeft kandidaten mogelijkheden om vanaf dat moment op directeursniveau te functioneren (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2011).

Het Kandidatenprogramma draagt, naast dat het een goed middel is voor vrouwen tot ontwikkeling en instroom in de ABD, extra bij aan de instroom van vrouwen naar de top aangezien er altijd gestreefd wordt naar deelname van een gelijk aantal mannen en vrouwen.

##### Intercollegiale consultatie (ICC)

Intercollegiale consultatie biedt managers van de ABD in verschillende sessies de mogelijkheid om met collega's te reflecteren en van gedachten te wisselen (Bureau Algemene Bestuursdienst, mei 2013). In vertrouwelijke sfeer en structuur worden management en persoonlijke vraagstukken besproken en ervaringen gedeeld. Het is een effectieve methode voor professionele en persoonlijke groei (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014c). Om de instroom van vrouwen naar ABD niveau te vergemakkelijken, wordt de ICC ook voor vrouwen op het niveau van de subtop ingezet.

##### ABD APP

ABD APP staat voor ABD Ambtelijk Professionaliteit Programma. Dit zijn vijf kennismodules waarin de essenties van de ambtelijke professionaliteit worden overgedragen. Deze modules geven de kennis en vooral de stand van zaken omtrent vijf specifieke onderwerpen weer, die onontbeerlijk zijn voor topambtenaren in hun werk (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014b; Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014h). Door middel van het APP faciliteert BABD kennis, inzichten en een permanente leeromgeving voor topambtenaren die van belang zijn om hun werk goed uit te kunnen voeren.

De ABD APP is voor alle ABD managers beschikbaar maar kan ook onder de aandacht gebracht worden bij vrouwen in de subtop om op die manier hun kennis en inzicht in voor het Rijk belangrijke thema's te vergroten en zich te ontwikkelen. Deze vrouwen worden daarmee door groei en ontwikkeling voorbereid op een volgende stap richting de ABD.

### 2.4.3 Doorstroom

De doorstroom van vrouwen binnen de ABD is met name van belang om vrouwelijke ABD managers te behouden en doorstroom naar hogere posities te bevorderen. Daarnaast is mobiliteit van groot belang om de loopbaan van de zittende ABD vrouwen aantrekkelijk te houden. Mobiliteit versterkt de loopbaan van managers doordat zij hun ervaring en zichtveld verbreden (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005).

Een van de instrumenten voor doorstroom naar een hogere positie is het DG'abelen programma (hieronder toegelicht). Ook carrousels en interim-werk worden voor deze doorstroom ingezet. Daarnaast is de maximale benoemingstermijn voor TMG leden een prikkel om ABD managers mobiel te houden. Coaching, ondersteuning en gesprekken met MD-consultants blijven in deze fase ook van belang om inzicht te behouden in de loopbaan, wensen en ambities van de verschillende managers.

#### DG'abelen

Het DG'abelen traject richt zich op de ABD leden die op dat moment een directeursfunctie uitvoeren en getalenteerd zijn om hogerop te komen, om een DG functie te gaan vervullen. Om toe te treden tot het DG'abelen programma dient men voorgedragen te worden en wordt er altijd eerst een zwaar toelatingstraject ondergaan. Het traject stelt deelnemers in staat om zich te ontwikkelen op persoonlijk vlak, zowel individueel als groepsgewijs. Dit gebeurt door middel van intervisies, tutorschap, coaching, deelname aan ABD APP en het uitvoeren van een zware management – opdracht (Bureau Algemene Bestuursdienst, 6 maart 2013).

Elk jaar wordt er naar gestreefd om de groep van deelnemers aan het DG'abelen programma gelijkwaardig samen te stellen en zo mannen en vrouwen gelijke kansen te geven om door te stromen naar hogere posities. In 2013 was meer dan 50% (zes van de elf) van de DG'abelen een vrouw. In 2014 zijn er in totaal 13 deelnemers gestart, waaronder vijf vrouwen (Bureau Algemene Bestuursdienst, 6 maart 2013; Gerritse, 2013).

#### Carrousels

Carrousels zijn een manier om zittende ABD managers verbreding naar andere contexten te bieden en zo hun ervaring en kennis te vergroten. Zoals Arthur et al. (2005) aangeven is mobiliteit van groot belang om de carrière van managers aantrekkelijk te houden en ook de managers aantrekkelijk te houden voor de arbeidsmarkt (dit wordt ook wel *employability* genoemd (Arthur et al., 2005)).

De carrousels bieden managers de mogelijkheid om 'van baan te wisselen', ook zonder dat er vacatures zijn. Als managers aangeven bij een ander departement te willen werken of als er sprake is van andere vrijwillige mobiliteit, dan kunnen zij (tijdelijk) met een collega van functie wisselen. Op die manier verbreden meerdere managers hun zichtveld en ervaring, wat bijdraagt aan hun aantrekkelijkheid voor de arbeidsmarkt.

#### Interim-werk

Interimwerk kan bijdragen aan verbreding van de ervaring en groei voor zowel de zittende ABD managers als voor talenten. Door het doen van tijdelijk werk op een bepaalde functie kan men zien of het niveau en of het soort werk bij hen past. 'Leren en werken tegelijk' geeft managers de kans om hun talent op verschillende plaatsen in te zetten en tegelijk hun managementervaring op te bouwen. De ervaring in meerdere contexten is daarnaast ook een criterium om toegelaten te worden tot de ABD, dus voor talent is interim werk zeer interessant om snel ervaring op te doen.

#### Maximale benoemingstermijn

Voor de TMG geldt dat zij maximaal zeven jaar dezelfde functie mogen bekleden. Deze maatregel is ingesteld om politieke onafhankelijkheid te waarborgen. Deze maximale benoemingstermijn biedt daarnaast kansen voor zowel de organisatie, door middel van periodieke vernieuwing, als voor het individu om nieuwe kennis en ervaring op te doen in een andere context.

### 2.4.4 Uitstroom

Bovenstaande doorstroom activiteiten zorgen ervoor dat zittende ABD managers gestimuleerd worden om op een ABD functie werkzaam te blijven. Doelgerichte uitstroom is een manier om

ruimte te maken voor vrouwelijk talent (instroom) en zittende ABD managers (doorstroom). Hier wordt door BABD op ingespeeld door het programma 'Werken buiten het Rijk'.

#### Werken buiten het Rijk

Het programma 'Werken buiten het Rijk' is opgezet vanuit de kwantitatieve doelstelling om het aantal topmanagers in de Rijksoverheid te verkleinen in het kader van het creëren van een compacte en kwalitatief hoogwaardige Rijksdienst (Bureau Algemene Bestuursdienst, 2014a). Inmiddels is het programma verder ontwikkeld en heeft het ook een kwalitatieve doelstelling; verbreding. Het werken in meerdere contexten verhoogt de prestaties en 'employability' van managers. Het 'werken buiten het Rijk' zorgt zowel voor persoonlijke als professionele ontwikkeling voor de ABD managers.

Bij 'werken buiten het Rijk' wordt actief gezocht naar ABD managers die een aangeboden vacature buiten het Rijk kunnen gaan vervullen. Door middel van gesprekken en begeleiding wordt er vervolgens per persoon gekeken of een dergelijke stap toegevoegde waarde kan hebben voor de carrière. Om de uitstroom van talentvolle vrouwelijke (ABD) managers te beperken, wordt er binnen 'Werken buiten het Rijk' terughoudend omgegaan met het zoeken van vrouwelijke ABD managers om een vacature buiten het Rijk te gaan vervullen. Op die manier wordt de uitstroom van vrouwelijke ABD managers in dit programma beperkt.

Het programma biedt ook kansen voor vrouwelijke (sub-)ABD managers om kennis en ervaring op te doen in een andere context buiten de Rijksoverheid. Als zij er vervolgens voor kiezen om weer een functie binnen de Rijksoverheid te vervullen dan keren zij verrijkt terug en kunnen zij de opgedane kennis en ervaring inzetten in hun nieuwe functie. Dit wordt ook wel een 'U-bocht' of 're-employment' genoemd.

#### 2.4.5 Ondersteunende activiteiten

Hieronder wordt nog een aantal ondersteunende activiteiten genoemd die het BABD beleid om het streefcijfer van 2017 te behalen, versterkt. Deze activiteiten zijn meestal incidenteel en versterken vaak vooral de lopende activiteiten door extra nadruk te leggen op bepaalde thema's of mogelijkheden.

BABD organiseert seminars en bijeenkomsten om het belang van vrouwen aan de top te benadrukken. Sommige bijeenkomsten zijn gericht op bewustwording bij het management of bij leidinggevenden over het belang van divers samengestelde teams en het hebben van vrouwen in managementteams. Thema's die hierin naar voren komen zijn bijvoorbeeld een inclusieve werkcultuur en diversiteit. Andere bijeenkomsten zijn meer gericht op de persoonlijke bewustwording van vrouwen. Deze zijn gericht op bewustwording van eigen kracht en assertiviteit en op het creëren van inzicht in de persoonlijke factoren die voor hen van invloed kunnen zijn op de carrière. Dit wordt 'empowerment' genoemd.

Als vervolg op één van deze seminars biedt BABD talentvolle vrouwen de mogelijkheid om gekoppeld te worden aan een coach. Deze persoon helpt hen bij vraagstukken die zij tegenkomen in hun werk en ondersteunt hen zowel in hun huidige functie als in het nemen van een eventuele volgende stap.

Om de aanpak omtrent de doorstroom van vrouwen meer draagvlak te geven en kracht bij te zetten, hebben BZK, Rijksbreed geldend, evenals enkele afzonderlijke departementen het charter: "Talent naar de Top" getekend. Door het ondertekenen van dit Charter committeren zij zich vrijwillig, maar niet vrijblijvend aan een duurzame en effectieve m/v diversiteitsaanpak (meer informatie op de website) (Stichting Talent naar de top, 2014). Door de ondertekening geven de partijen aan zich actief te willen inzetten en maatregelen te willen nemen om meer vrouwen aan de top te krijgen. Daarnaast is het mogelijk om gebruik te maken van de expertise van de stichting Talent naar de Top wat betreft diversiteit in de top door middel van het bijwonen van bijeenkomsten, het uitwisselen van ideeën en ervaringen met anderen en het gebruik van hun kennis op het gebied van instrumenten die werken.



#### 2.4.6 Het vervolg

Het plan van aanpak '30% vrouwen in de ABD per 2017: Van praten naar DOEN!' (2013a) stelt een aantal maatregelen voor om het huidige kabinet te ondersteunen om in 2017 het streefcijfer te behalen. Deze maatregelen, die zich richten op de instroom, doorstroom en uitstroom van vrouwen naar de ABD, sluiten veelal aan bij reeds bestaande activiteiten en initiatieven. Op die manier is BABD bezig om het percentage vrouwen in de top te verhogen. Dit gaat de goede kant op: in 2013 is het aandeel vrouwen ten opzichte van 2012 met 1,8% gestegen. De vraag blijft echter: hoe kan de vertegenwoordiging van vrouwen binnen de Nederlandse Rijksoverheid verder worden vergroot? Welke maatregelen of activiteiten kunnen worden ondernomen om het aandeel vrouwen in de ABD te verhogen? Waar kan men het best op inspelen om effectief de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen? Onderzoek naar de loopbanen van topvrouwen binnen de Rijksoverheid kan antwoord geven op deze vragen.

In het volgende hoofdstuk worden de factoren beschreven die de carrières van vrouwen beïnvloeden zoals die te vinden zijn in de literatuur. Vervolgens zal uit de interviews blijken welke factoren er van belang zijn voor de doelgroep van dit onderzoek. Samenvatting en reflectie van de naar voren gekomen praktische en theoretische gegevens geeft tenslotte inzicht in de factoren die voor vrouwen in de top van de Rijksoverheid het meest van belang zijn geweest in hun loopbaan om de top te bereiken. Op basis van deze gegevens worden aanbevelingen gedaan om effectief beleid te ontwikkelen om de doorstroom van vrouwen naar de top te vergroten en zo het aandeel vrouwen in de top te verhogen.

## Hoofdstuk 3 - De start

---

Er is al veel onderzoek gedaan naar de loopbaan van vrouwen. Dit hoofdstuk zal stil staan bij de reeds bestaande theorie hierover. Dit theoretisch kader is echter geenszins een poging om alle literatuur samen te vatten. Aangezien het een exploratief onderzoek betreft is het de bedoeling om de respondenten *zelf* te laten benoemen welke factoren er voor hen van invloed zijn geweest op hun loopbaan die ervoor hebben gezorgd dat zij nu een topfunctie bekleden en op die manier hun loopbaan te reconstrueren. Desalniettemin is er al veel bekend over de loopbaan van vrouwen en over hun doorstroom naar hogere managementfuncties en worden in de literatuur al factoren beschreven die een positieve invloed kunnen hebben op de loopbaan van vrouwen. De reeds bestaande theorie vormt daarmee de basis waarop dit exploratieve onderzoek kan voortbouwen om zo nieuw inzicht en kennis te vergaren over de loopbanen van topvrouwen binnen de Nederlandse Rijksoverheid.

Dit onderzoek bestudeert op een positieve en longitudinale wijze de carrières van vrouwen door te kijken naar loopbanen van vrouwen die al een hoge management positie bekleden, en door na te gaan welke weg zij hebben bewandeld om daar te komen en welke positieve factoren hierin een rol hebben gespeeld. Onderstaand theoretisch kader zal zich daarom allereerst focussen op de literatuur over loopbanen van vrouwen en vervolgens op de positieve factoren (succesfactoren) die hierop volgens de theorie van invloed kunnen zijn. Beide onderwerpen zullen worden geïntroduceerd met een korte uitleg van de belangrijkste begrippen.

Afsluitend, voor de samenvatting, zullen nog kort enkele specifieke kenmerken van werken in de publieke sector worden benoemd, aangezien uit onderzoek is gebleken dat dit afwijkt van werken in de private sector en loopbanen tussen de publieke en de private sector verschillen (Steijn & Groeneveld, 2013). Gezien de focus van dit onderzoek op vrouwen werkend in de Rijksoverheid, zouden deze specifieke publieke sector kenmerken ook van belang kunnen zijn in de loopbaan van de respondenten.

### 3.1 Loopbanen

Deze paragraaf richt zich op het beschrijven van de verschillende loopbanen en loopbaanvormen die men tegen komt in de literatuur. Na de definitie gebruikt in dit onderzoek, zullen aan de hand van onder andere een reeds uitgevoerde meta-analyse van Vinkenburg & Weber (2012) enkele algemene loopbaanvormen worden beschreven, alvorens er specifiek wordt stilgestaan bij loopbaanvormen specifiek voor vrouwen.

#### 3.1.1 Een longitudinale blik?

In een analyse van het succes van iemands carrière zijn alle genomen stappen en gemaakte keuzes in de loopbaan van belang. Immers: de keuze voor het aannemen van een andere positie, leidt tot een ander loopbaanpad. De verschillende stappen en keuzes op het pad en de invloed die zij kunnen hebben op vervolgstappen, beïnvloeden in belangrijke mate de positie die men nu heeft. (Lyness & Thompson, 2000).

Bij onderzoek naar een succesvolle carrière, in dit geval bij vrouwen binnen de Rijksoverheid zien we diverse variaties van loopbanen die leiden tot de functie die nu bekleed wordt. Ieder persoon heeft een andere weg bewandeld om tot deze topfunctie binnen de ABD te komen. Tot op heden wordt er veel geschreven over veranderende loopbanen, zoals we hieronder zullen zien. Er is echter nog weinig bekend over hoe deze er precies uitzien (Vinkenburg & Weber, 2012). Het in kaart brengen van de verschillende paden door een longitudinale bril, geeft inzicht in de wegen die de doelgroep (vrouwen in de ABD) heeft bewandeld om op een topfunctie te komen. Hun pad kan vervolgens dienen als gids voor toekomstige generaties om ook de top te bereiken.

### 3.1.2 (Succesvolle) loopbaan

De definitie van een loopbaan volgens de Nederlandse van Dale luidt als volgt: “Een loopbaan is het geheel van functies die iemand gedurende zijn leven heeft bekleed”. Een loopbaan staat synoniem voor ‘carrière’ en in dit onderzoek zullen deze twee begrippen dan ook door elkaar gebruikt worden. In dit onderzoek wordt daarbij ook het begrip loopbaanpad of carrièrepad gebruikt omdat het onderzoek zich onder andere richt op de verschillende stappen die een loopbaan kan omvatten en waarop verschillende factoren van invloed zijn. Deze stappen achter elkaar gezet, vormen net als met lopen een pad waarop men voort gaat.

Aan de hand van bovenstaande definitie van ‘loopbaan’ wordt in dit onderzoek gesproken over een succesvolle loopbaan of carrière als men op enig moment in de loopbaan de TMG van de ABD heeft bereikt. Zoals vermeld in hoofdstuk twee is het ABD niveau het ‘top’ niveau van de Rijksoverheid en het bekleden van een TMG functie binnen de ABD is daarom het hoogste succes te noemen binnen de Rijksoverheid. Hiermee sluit dit onderzoek aan op definities van succes die zich richten op de objectieve kant van een carrière (Groeneveld, 2009; Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005).

Er zijn ook andere vormen van succes in iemands loopbaan te benoemen: subjectief succes of intrinsieke elementen van succes, gericht op de inhoud van het werk (O’Neil, Hopkins, & Bilimoria, 2008). Hoewel ze in dit onderzoek genoemd worden, ligt de nadruk, omdat het onderzoek gericht is op de ABD en het behalen van een functie in de TMG, op het behalen van objectief loopbaansucces.

### 3.1.3 Loopbaan vormen

Onderzoeken naar vormen van loopbanen leiden tot zeer verschillende resultaten, afhankelijk van de doelgroep waarop zij zich richten (Vinkenburg & Weber, 2012). Toch is er een aantal grote stromingen in de literatuur te onderscheiden die weergeven hoe een loopbaan vormgegeven zou kunnen worden.

De *klassieke loopbaan*, ontstaan in de tijd dat nog weinig vrouwen carrière maakten, was een loopbaan die omschreven wordt als de ‘ladder’ (O’Neil et al., 2008). Als je in dienst kwam bij een bedrijf dan begon je onderaan deze ladder en werkte je, naarmate je ouder werd en meer ervaring kreeg, je op naar de volgende treden op de ladder. Dit ging tree voor tree waarbij elke tree stond voor een laag hoger binnen dezelfde organisatie. De klassieke carrière was lineair, ordelijk, ononderbroken, meestal fulltime en levenslang (zolang men werkte) bij dezelfde organisatie. Het einddoel was een hoge, vaak leidinggevende functie binnen het bedrijf waarmee de loopbaan succesvol werd afgesloten (White et al., 1992).

De steeds vluchtiger en onstabielere wordende omgeving van organisaties en bedrijven en het aantreden van grote groepen vrouwen op de arbeidsmarkt hebben er voor gezorgd dat carrières niet langer altijd stabiel en bij één werkgever zijn. De traditionele ladder is niet meer vanzelfsprekend omdat organisaties niet langer de garantie kunnen bieden dat werknemers hun gehele loopbaan bij één organisatie kunnen blijven, er andere competenties van mensen worden gevraagd en er andere eisen worden gesteld. Dit heeft er toe geleid dat er sprake is van het ontstaan van nieuwe vormen van loopbanen zowel voor mannen als voor vrouwen.

De *‘boundaryless career’* suggereert dat er geen sprake meer is van een carrière bij één werkgever, maar dat men vaker van werkgever wisselt (Arthur et al., 2005; Eby, Butts, & Lockwood, 2003; White et al., 1992). De lineaire loopbaan bij een werkgever is vervangen door een minder geordende loopbaan die zich bij meerdere werkgevers afspeelt. Een stap hoger op de ladder is niet vanzelfsprekend de volgende stap in de carrière van een werknemer (Vinkenburg & Weber, 2012). De *‘boundaryless career’* leidt vaker dan de klassieke loopbaan, tot verbreding en verdieping van de functie in plaats van tot een topfunctie.

De *‘protean career’* legt de nadruk op de waarden en identiteit die voor een individu in het werk te vinden zijn in plaats van op organisationele carrière normen (een stap hoger op de ladder) (McDonald, Brown, & Bradley, 2005; Valcour & Ladge, 2008). De volgende stap in de carrière is niet per se omhoog binnen de organisatie, maar wordt genomen aan de hand van waar de werknemer tevreden kan zijn en voldoening uit het werk kan halen. *Subjectief loopbaansucces* (de tevredenheid

die de werknemer uit zijn baan haalt) is minstens net zo belangrijk als objectief loopbaansucces (het behalen van een hogere functie). Het behalen van een topfunctie is daarmee niet meer per se een succesvolle afsluiting van een carrière, zolang men maar tevreden en gelukkig is geweest (Lortie-Lussier & Rinfret, 2005; Ng et al., 2005).

De *'kaleidoscope career'* beschrijft een carrièrepad waarin werknemers het patroon van hun carrière wisselen door steeds verschillende aspecten van hun leven prioriteit te geven. Op die manier arrangeren zij rollen en relaties steeds op een andere manier om zo hun leven en carrière vorm te geven (Mainiero & Sullivan, 2005). Op die manier is het mogelijk om verschillende taken en rollen uit te voeren in verschillende fasen van het leven. Mainiero & Sullivan (2005) beargumenteren dat deze loopbaanvorm vooral bij vrouwen een veel geziene carrière is, aangezien deze vaker van rol zouden willen wisselen of taken zouden willen combineren.

### Loopbanen van vrouwen

Het aantreden van vrouwen op de arbeidsmarkt loopt synchroon met bovenstaande veranderingen in loopbaantrajecten. Zoals al bleek uit onder andere de studie van Mainiero&Sullivan (2005) hebben vrouwen andere behoeften en wensen dan mannen en dit is terug te zien in hun carrièrepaden. De loopbaan van vrouwen is daardoor vaak niet lineair en ordelijk, als een ladder, maar uit zich in vormen die zijn aangepast aan de behoeften van vrouwen.

In een vroeg stadium omschreven White et al. (1992) de loopbaan van vrouwen al niet als een ladder maar meer als een *boom* waarin elke tak een ander alternatief biedt en elk alternatief een andere uitkomst geeft. De loopbaan van vrouwen vormt zich niet naar leeftijd of naar een logische volgende stap. De loopbanen worden meer een afweging van verschillende keuzes op bepaalde momenten in hun leven. Dit sluit aan bij wat Mainiero&Sullivan (2005) omschrijven als de "kaleidoscope career".

Daarnaast zijn er duidelijke aspecten aan te wijzen die de loopbaan van vrouwen laten afwijken van de traditionele ladder vorm. Doordat de behoefte voor de zorg voor kinderen bij vrouwen groter is dan bij mannen (Kirchmeyer, 2006) willen zij vaak liever parttime werken en onderbreken zij de carrière voor de zorg voor (kleine) kinderen (Hewlett & Luce, 2005; Peus & Traut-Mattausch, 2008; Tower & Alkadry, 2008). Hierdoor is er voor vrouwen vaak sprake van een *onderbroken* carrière.

Ook zien de loopbanen van vrouwen er anders uit doordat zij vaak op een andere manier kiezen voor de volgende stap dan mannen. De carrière van vrouwen typeert zich als een *'emergent'* (het tegenovergestelde van *gepland*) carrière patroon waarin toeval en omwegen een grote rol spelen (O'Neil et al., 2008). Het loopbaanpad van een vrouw kan men daardoor ook zien als een *labyrint* met verschillende wegen, diverse keuzes en enkele barrières, waarin vrouwen hun weg moeten vinden naar de top (Eagly & Carli, 2007).

Na veel onderzoek blijkt er echter nog steeds geen duidelijke lijn of duidelijk patroon te ontdekken waarlangs de loopbaan van vrouwen verloopt (Vinkenburg & Weber, 2012). Het is daarom van belang om hier meer inzicht in te scheppen. Vinkenburg & Weber (2012) roepen in hun artikel onder andere op om dit te doen door retrospectief onderzoek te doen naar loopbanen om patronen en thema's hierin te ontdekken. Dit onderzoek geeft gehoor aan deze oproep en geeft inzicht in de loopbaan van topvrouwen in de Nederlandse Rijksoverheid door deze loopbaan te (her)construeren en de factoren die hierop van invloed zijn geweest te benoemen.

## 3.2 (Succes)Factoren

De verschillende stappen, keuzes en factoren binnen iemands loopbaan hebben op verschillende momenten en op verschillende manieren invloed op de loopbaan van vrouwen. Deze factoren kunnen de loopbaan sturen, veranderen of vormen. Niet alleen de afzonderlijke keuzes en factoren, maar ook de samenkomst van enkele van deze factoren of het gevolg van de ene keuze op de ander, zorgen voor zeer diverse loopbanen en carrières. De verschillende stappen en factoren vormen het totale pakket aan invloeden op een persoonlijke carrière en bepalen op die manier of iemand wel of niet aan de top komt. Aan de respondenten binnen het onderzoek wordt dan ook naast de beschrijving van hun loopbaan expliciet gevraagd naar de factoren die naar hun inzicht een

bepalende rol hebben gespeeld bij het behalen van de top . Literatuur over deze factoren is niet nieuw en dienst als basis om in dit onderzoek op voort te bouwen. Gezien de positieve insteek van dit onderzoek wordt de nadruk daarbij gelegd op de positieve factoren die een loopbaan beïnvloeden: de *kritische succesfactoren*.

### 3.2.1 Kritische succesfactoren

De term 'kritische succesfactoren' is in 1979 geïntroduceerd door J. F. Rockart in het kader van management en 'business analysis' en inmiddels wordt de term ook in de literatuur over loopbanen en carrière gebruikt. Kritische succesfactoren (ook wel kritieke succesfactoren genoemd) zijn de factoren die beslissend zijn geweest voor het al dan niet behalen van het einddoel (Rockart, 1979). In dit onderzoek is dat het behalen van een functie binnen de ABD.

In dit onderzoek wordt ook de term 'cruciale' factor gebruikt om een kritische succesfactor aan te duiden aangezien de term 'cruciale (succes)factor' voor respondenten duidelijker bleek te zijn dan 'kritische succesfactor'. Positieve factoren die voor respondenten in hun loopbaan geholpen hebben maar niet 'cruciaal' waren, worden 'succesfactoren' genoemd.

### 3.2.2 Factoren in loopbanen van vrouwen

In de zoektocht naar (positieve) factoren die volgens de literatuur van invloed zijn op de loopbaan van vrouwen bleek al snel dat er talloze factoren te vinden zijn. Hier een uitputtende lijst van maken is daardoor onmogelijk en ook onwenselijk gezien het exploratieve karakter van dit onderzoek. Respondenten zullen tijdens het onderzoek *zelf aangeven* welke factoren er voor hen van belang zijn geweest in hun loopbaan. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling om de reeds bestaande factoren te toetsen aan de praktijk. Het opstellen van een lange lijst met theoretische factoren die mogelijk van invloed kunnen zijn geweest op een loopbaan levert dus alleen veel werk op voor de onderzoeker. De reeds bestaande literatuur helpt wel bij het verzamelen van de data voor het opstellen van een interviewhandleiding, en na de verwerking van de data bij de reflectie op de resultaten. Onderstaand deel van het theoretisch kader is daarom slechts bedoeld als basis om dit onderzoek op voort te bouwen. Uit de resultaten van dit onderzoek zullen naast de hieronder benoemde factoren ook nieuwe factoren naar voren komen die van belang blijken te zijn geweest voor respondenten.

Aangezien dit onderzoek zich richt op de *gehele* loopbaan van *vrouwen*, richt onderstaand theoretisch kader zich specifiek op de literatuur die zich hier mee bezig houdt. Literatuur gericht op de loopbaan van mannen of op delen of stappen van loopbanen, bijvoorbeeld de stap naar een management functie of de stap 'door een glazen plafond', wordt slechts aangehaald ter illustratie of verduidelijking van reeds gevonden factoren.

De literatuur over de loopbaan van vrouwen komt uit verschillende theoretische invalshoeken (management theorieën, uit de sociologie, uit 'genderstudie' theorieën) en er is niet één coherent kennisgebied over de positieve factoren die de loopbaan van vrouwen kunnen beïnvloeden (O'Neil et al., 2008). Dit theoretisch kader belicht daarom niet een specifieke theoretische invalshoek maar drie thema's en de factoren die binnen deze thema's van belang lijken voor de loopbaan van vrouwen.

#### Thema's

Uit een analyse van O'Neil et al. (2008) van de literatuur over vrouwelijke loopbanen van 1990 tot moment van schrijven (2008) blijkt dat vier patronen het vaakst terug te vinden zijn in de literatuur over de carrière van vrouwen: 1) De werk-privé balans speelt in de loopbaan van vrouwen een grote rol, 2) 'human capital' en 'social capital' zijn cruciale factoren voor vrouwen in hun carrière, 3) de loopbaan van vrouwen neemt veel verschillende vormen en patronen aan (dit zagen we al bij de vrouwelijke loopbaanvormen) en 4) vrouwen integreren hun carrière vaak in een grotere levenscontext, de carrière en het werk zijn dus met elkaar verweven. Daarnaast concluderen de auteurs dat het hebben van een mentor of sponsor een positieve invloed heeft op de loopbaan van vrouwen.

O'Neil et al. (2008) vinden in andere woorden, naast de eerder genoemde loopbaanvormen, drie grote thema's uit drie verschillende theoretische invalshoeken die in de literatuur over loopbanen van vrouwen van belang zijn. De auteurs vinden dat a) individuele factoren zoals 'human capital' en

'social capital' van belang zijn voor de loopbaan van vrouwen (een individuele benadering), b) dat naast deze individuele benadering ook de bredere context van de privé situatie mee genomen dient te worden als factor die van invloed is op de loopbaan van vrouwen (een meer context gerichte invalshoek) en dat c) ondersteuning vanuit de organisatie in de vorm van een mentor vrouwen kan helpen in hun carrière (een benadering die zich richt op ondersteuning vanuit de organisatie).

Dat deze thema's en bijbehorende invalshoeken inderdaad grote thema's zijn in onderzoek naar de loopbaan van vrouwen, wordt bevestigd in het onderzoek van Kirchmeyer (1998). In haar zoektocht naar determinanten voor het succes van een loopbaan en het verschil in succes tussen mannen en vrouwen, stelt zij individuele factoren ('human capital' en individuele determinanten), de werk-privé relatie en 'interpersonal contacts' (zoals het hebben van een mentor of sponsor) voorop als belangrijkste determinanten voor onderzoek naar de loopbaan van vrouwen, aangezien deze thema's de loopbaan van vrouwen anders beïnvloeden dan die van mannen.

Bekker (1998) beschrijft dat individuele factoren, ten opzichte van organisationele factoren en maatschappelijke factoren, de grootste rol spelen voor vrouwen in het behalen van succes in de loopbaan. Verschillende onderdelen van deze individuele factoren, bijvoorbeeld karakter eigenschappen (O'Connell & Sheikh, 2007), zelfeffectiviteit (Abele & Spurk, 2009; Betz & Hackett, 2006; Spurk & Abele, 2014) en doorzettingsvermogen (Eagly & Carli, 2007; Peus, 2007) worden in grote mate besproken in de literatuur over carrières van vrouwen. Volgens de theorie zouden *individuele factoren* ervoor kunnen zorgen dat vrouwen succesvol kunnen zijn en hoge managementfuncties kunnen bereiken. De theorie die zich hier op richt is daarom de eerste theoretische invalshoek waar dit deel van het theoretisch kader zich op zal richten.

Onderzoek naar de invloed van het hebben van een gezin of zorgtaken op de carrière, lijken al sinds het aantreden van vrouwen op de arbeidsmarkt een verklaring te geven voor de achterstand van vrouwen op de arbeidsmarkt. Het hebben van een gezin of zorgtaken zou vrouwen tegenhouden om carrière te maken. Met de overgang naar een andere vorm van werken waarbij er meer ruimte is voor flexibiliteit (Moen, Kelly, Tranby, & Huang, 2011) en mobiliteit (Arthur et al., 2005), is de werk-privé relatie opnieuw heel erg relevant. Een nieuwe onderzoekstrend richt zich op vragen als 'is er in al die jaren van emancipatie eigenlijk wel fundamenteel iets veranderd in de balans tussen werk en privé?', 'welke rol nemen zorgtaken in, in het leven van vrouwen in het huidige tijdperk?' en 'houdt het hebben van kinderen vrouwen tegen om carrière te maken, en welke rol spelen de 'nieuwe vormen van werken' hierin?'. Uit onderzoek van Mainiero & Sullivan (2005; 2007) blijkt dat vrouwen andere behoeften hebben dan mannen ten aanzien van de werk-privé balans en dat hier rekening mee gehouden dient te worden in onderzoek naar de loopbaan van vrouwen. De relatie tussen werk en privé zou volgens de literatuur (Hewlett & Luce, 2005; Kirchmeyer, 1998; Mahon, 1991; Tower & Alkadry, 2008) het succes of falen van de carrière van vrouwen kunnen verklaren en de privé context waarin een vrouw opereert dient te worden beschouwd in onderzoek naar iemands carrière. De *werk-privé relatie* (een contextuele invalshoek) is daarom het tweede grote thema dat in dit theoretisch kader wordt besproken.

Naast de individuele factoren en de context van het privé leven die een rol spelen blijkt dat het hebben van een mentor of sponsor, vanuit de organisatie, een belangrijke factor kan zijn bij de ontwikkeling van de loopbaan, en het doorstromen naar de top. Verschillende auteurs behandelen in het algemeen de positieve effecten van het hebben van een mentor op het werk voor het maken of hebben van een succesvolle carrière. De aan- of afwezigheid van een mentor of sponsor lijkt echter vooral voor vrouwen *cruciaal* te zijn voor het behalen van een functie in hogere managementlagen (Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, 2004; Blickle, Witzki, & Schneider, 2009; Kammeyer-Mueller & Judge, 2008; Kelly et al., 1991; Underhill, 2006). Het hebben van een *mentor of sponsor* vormt daarom het derde grote thema in dit theoretisch kader. Onderstaand zullen deze thema's verder uitgewerkt worden.

### 3.2.3 Individuele factoren

In het onderzoek van Bekker (Opportunity in Bedrijf) van 15 jaar geleden (1998) wordt al gesteld dat de persoonlijke kritische succesfactoren, ten opzichte van organisatie of structurele factoren, het

meest invloed hebben op de doorgroeiratio van vrouwen in hun carrière. Bijna 10 jaar later stellen Eagly & Carli (2007) en Peus (2008) in hun onderzoek dat vrouwen die naar de top willen vooral met doorzettingsvermogen, aanpassingsvermogen en hard werken omhoog klimmen op de arbeidsladder. Individuele factoren zijn volgens deze auteurs dus van groot belang voor vrouwen om een succesvolle carrière op te bouwen.

#### 'Human capital'

Individuele eigenschappen die betrekking hebben op de loopbaan en promotiekansen van vrouwen, worden vaak in één adem genoemd met de 'human capital theory' (Caceres-Rodriguez, 2013; Kirchmeyer, 1998; Naff, 1994; O'Neil et al., 2008). Deze theorie stelt dat verschillen in carrièrevoortgang verklaard kunnen worden vanuit verschillen in educatie, training, bekwaamheid, ervaring, hard werken, inspanning en productiviteit (ook wel het 'menselijk kapitaal' genoemd) (Caceres-Rodriguez, 2013). Een hoge score op deze determinanten zorgt voor een betere carrière ontwikkeling. Naff (1994) bevestigt dit in haar onderzoek: zij noemt een hoge opleiding en veel ervaring als bepalend voor de voortgang van een carrière. Uit haar onderzoek vloeit voort dat hard werken, bekwaamheid en inspanning goede manieren zijn voor vrouwen om hun eigen carrière te beïnvloeden. White et al. (1992) en recent onderzoek van Capelli, Hamori en Bonet (2014) onderstrepen dat het hebben van een diploma op hoog niveau van belang is voor vrouwen om tot een hoge managementpositie te komen evenals het opgroeien in een relatief hoog sociaal milieu. Hierop aansluitend zien we dat opvoeding ook een rol speelt in de loopbaanontwikkeling van vrouwen (White et al., 1992). Een opvoeding die zorgt voor een individuele identiteit, leidt ertoe dat vrouwen makkelijker doorstromen naar de top. Daarnaast is het hebben van broers een determinant voor vrouwen om zich makkelijker staande te kunnen houden in de hogere managementlagen en is het hebben van een werkende moeder een goed voorbeeld voor vrouwen om te volgen; de moeder als rolmodel (White et al., 1992).

Echter, de 'human capital theory' is ook veel bekritiseerd. Vrouwen in de publieke sector zouden namelijk net zo hoogopgeleid zijn als hun mannelijke collega's en net zo goed of beter beoordeeld worden dan hun mannelijke tegenhangers en toch achterblijven in promotie en carrière voortgang ten opzichte van hun mannelijke collega's (Caceres-Rodriguez, 2013; Naff, 1994). Het bezitten van veel 'human capital' is voor vrouwen dus een vereiste maar niet voldoende om carrière te maken en door te stromen naar hogere managementposities.

Daarnaast blijken 'human capital' factoren voor mannen niet significant te zijn voor een succesvolle carrière en voor vrouwen wel. O'Neil et al. (2008) verklaren dit door het feit dat het speelveld waarin mannen en vrouwen opereren niet voor beide gelijke kansen biedt om 'human capital' tot zijn recht te laten komen. De participatie in netwerken en het sociale kapitaal ('social capital') spelen in dit speelveld een grote rol en voor vrouwen is naast 'human capital' ook 'social capital' daarom van groot belang in hun carrière.

#### 'Social capital'

'Social capital' (sociaal kapitaal) houdt onder andere in: een proactieve houding, netwerken en open staan voor anderen. Blickle, Witzki, & Schneider (2009) vinden in hun onderzoek dat het succes in de beginfase van de carrière vooral komt door een proactieve houding van het individu en de sociale relaties die het individu aanlegt in deze periode (het netwerk). Het hebben van een netwerk zorgt voor cruciale adviezen en middelen voor de carrière ontwikkeling en netwerken verhoogt de promotiekansen van een individu. Forret & Dougherty (2004) onderstrepen dit en laten zien dat dit voornamelijk komt door de verhoogde zichtbaarheid die iemand creëert door middel van het bouwen van een netwerk en het oppakken van zichtbare taken. Zij vinden vervolgens echter ook dat netwerken voor vrouwen vaak minder tot geen effect heeft op de carrière ontwikkeling van vrouwen en wel op die van mannen. Zij verklaren dit door het feit dat vrouwen niet door weten te dringen tot de invloedrijke kringen en mannen wel, waardoor mannen eerder gepromoveerd worden. Het hebben van een netwerk blijkt voor vrouwen dus slechts matig te werken om carrière succes te bewerkstelligen, tenzij zij door weten te dringen tot de invloedrijke 'mannelijke' kringen.

Andere 'sociaal kapitaal' eigenschappen die volgens de literatuur specifiek voor vrouwen tot succes leiden zijn sociale vaardigheden, intelligentie, integriteit, de mogelijkheid tot verbinden en volgen, het nemen van initiatief, betrouwbaarheid en de mogelijkheid om anderen te inspireren en te beïnvloeden (Eagly & Carli, 2007). Ook gecommiteerd zijn aan het werk (Naff, 1994) draagt voor vrouwen bij aan hun sociaal kapitaal. Deze eigenschappen worden specifiek benoemd in de literatuur over loopbanen van vrouwen omdat dit zogenaamde 'vrouwelijke' eigenschappen zijn die mannen minder bezitten en waar vrouwen op het werk dus hun voordeel mee kunnen doen ten opzichte van hun mannelijke collega's.

#### Karaktereigenschappen

Hierop aansluitend worden ook (vrouwelijke) karaktertrekken benoemd als individuele eigenschappen die kunnen leiden tot succes in de loopbaan van vrouwen. (Vrouwelijke) karaktereigenschappen kunnen vrouwen helpen om hoger op te komen doordat zij zich hierin kunnen onderscheiden van hun mannelijke collega's (Kirchmeyer, 1998; Martin, 2014; Stellinga, 2009).

Typisch vrouwelijke eigenschappen die worden benoemd die een positieve invloed op de carrière kunnen hebben zijn volgens onderzoekers (Alkadry & Tower, 2014; Eagly & Carli, 2007; Kirchmeyer, 1998) dat vrouwen vaker dan mannen gericht zijn op verbinding en samenwerken en dat vrouwen vaak 'intrinsiek gemotiveerd' zijn om hun werk te doen. Dit betekent dat zij vooral de inhoud van het werk belangrijk vinden, onafhankelijk van hun beloning hiervoor. Deze eigenschappen kunnen vrouwen helpen om een succesvolle carrière op te bouwen doordat zij onder andere van belang zijn voor mensen in een leiderschapspositie (White et al., 1992) en vrouwen zich daarmee dus onderscheiden van hun mannelijke collega's.

Eagly & Carli (2007) onderscheiden vijf grote persoonlijkheidskenmerken die leiden tot grotere effectiviteit van leiders. Extraversie, consciëntieus zijn en open staan voor nieuwe ervaringen zijn hiervan de belangrijkste. Ook aangenaamheid van de persoon en neuroticiteit zijn van invloed op het succes van leiders (waarbij neuroticiteit een negatief verband hiermee vertoont). De auteurs vinden dat deze eigenschappen bij zowel mannen als bij vrouwen vrijwel gelijkmatig aanwezig zijn. Hiermee verwerpen zij de theorie dat het bezitten van bepaalde karaktereigenschappen ervoor zorgt dat vrouwen worden tegengehouden om hoger op te komen.

#### Motivatie en houding

Menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en karaktereigenschappen hebben allemaal te maken met kennis, vaardigheden en elementen die een individu reeds bezit of kan verwerven. Echter, vrouwen kunnen dit alles bezitten of verwerven en toch geen topfunctie (willen) bekleden. Uit de literatuur blijkt dat, afgezien van deze kennis en vaardigheden, vrouwen ook de motivatie moeten hebben om aan de top te komen evenals een positieve houding ten opzichte van het werk.

Hackett & Betz (1981) beschrijven in hun onderzoek hoe het cognitieve proces (voortkomend uit de 'social cognitive theory') invloed heeft op de loopbaan van vrouwen en deze vaak tegenhoudt. De auteurs beargumenteren dat vrouwen vaak een lagere mate van zelf-effectiviteit bij beroepsgerelateerde taken hebben dan mannen en op die manier niet ten volle hun talent en potentie ontwikkelen in hun carrière. *Beroeps-zelf-effectiviteit* is de overtuiging van een individu over de eigen bekwaamheden om taken en eisen binnen het beroep tot een succesvol einde te brengen. Mensen met een hogere beroeps-zelf-effectiviteit stellen hogere en uitdagender doelen voor zichzelf, investeren meer in hun carrière en volharden langer in het voltooien van succes gerelateerde taken (Spurk & Abele, 2014). Uit onderzoek blijkt dat beroeps-zelf-effectiviteit zowel op relatief korte termijn (Abele & Spurk, 2009) als op lange termijn (Abele & Spurk, 2009; Spurk & Abele, 2014) een positieve invloed heeft op een succesvolle carrière. Zelf-effectiviteit beïnvloedt de carrière bijvoorbeeld doordat individuen met een hoge zelf-effectiviteit bepaalde vaardigheden die zij nodig hebben weten te verkrijgen, doordat zij meer initiatief nemen en hoge doelen stellen en behalen. Ook kunnen mensen met een hoge zelf-effectiviteit beter omgaan met externe factoren als seksuele intimidatie, discriminatie en andere obstakels (Betz & Hackett, 2006). Volgens deze auteurs is in de



loopbaan een hoge mate van beroeps-zelf-effectiviteit dus essentieel voor vrouwen om carrière te maken.

Het hebben van de 'goede mindset', de motivatie en de wil om carrière te maken, is voor vrouwen van belang om door te breken naar hogere functies. Stellinga (2009) beweert in haar boek bijvoorbeeld dat vrouwen moeten stoppen met slachtoffer spelen en zelf iets moeten gaan doen om succesvol te worden. Dit betekent een ander gedachtenpatroon en een andere manier van denken, kortom: een andere mindset die vrouwen moeten aannemen en die mannen volgens deze auteur van nature al bezitten. Martin (2014) onderstreept dat een positieve mindset en houding van een individu ten opzichte van het werk van belang zijn voor persoonlijk succes in de carrière.

#### Samenvatting en vervolg

Vrouwen hebben de kennis en vaardigheden van het menselijk en het sociaal kapitaal nodig om carrière op te bouwen, evenals dat zij de motivatie en de wil nodig hebben om hogerop te komen en door te stromen in hun loopbaan naar hogere functies. Daarnaast zijn bepaalde vrouwelijke eigenschappen van belang die het succes van de carrière kunnen bevorderen. Het hebben van het juiste netwerk en een hoge mate aan zelf-effectiviteit helpen vrouwen om hun loopbaan te bevorderen. Volgens de literatuur zou het bezitten van deze individuele succesfactoren er vervolgens voor kunnen zorgen dat vrouwen kunnen doorstromen naar hogere managementlagen.

Echter, we zien dat individuele factoren vaker dan andere factoren of thema's in onderzoek naar de loopbaan van vrouwen als *onderzoeksonderwerp* worden mee genomen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat onderzoek naar loopbaan van vrouwen vaak, vanwege de specifieke focus op één groep, zich ook richt op de factoren die diezelfde groep zelf in de hand heeft om te veranderen. Een andere mogelijke verklaring is dat de loopbaan van vrouwen zodanig afwijkt van die van mannen dat er een focus nodig is die zich richt op de individuele factoren van vrouwen om op die manier hun loopbaan, keuzes en factoren in kaart te kunnen brengen en overeenkomsten en verschillen met de loopbanen van mannen te verklaren. Door de focus op individuele factoren als *onderzoeksonderwerp* komt daardoor echter vaak een uitkomst of oplossing naar boven die zich op voorhand al richt op dat deze factoren voor vrouwen belangrijk zijn om carrière te maken. Hierdoor zou geconcludeerd kunnen worden dat (slechts) individuele factoren het verschil in carrière voortgang tussen mannen en vrouwen kunnen verklaren.

Echter, individuele factoren zijn belangrijk maar niet voldoende voor vrouwen om door te stromen naar hogere functies. Andere theoretische invalshoeken laten zien dat ook contextuele factoren een rol kunnen spelen in het succes of falen van de loopbaan van vrouwen. Zoals bleek uit de onderzoeken van onder andere O'Neil et al. (2008) en Kirchmeyer (1998) is de privé situatie waarin vrouwen zich bevinden van invloed op de loopbaan en kan het hebben van een mentor of sponsor (een ondersteunende organisatie maatregel) vrouwen ondersteunen in en (succesvolle) carrière. De meer op de context gerichte invalshoeken worden daarom hieronder verder toegelicht.

#### 3.2.4 Werk - privé relatie

In onderzoek naar de carrières van vrouwen wordt in toenemende mate de nadruk gelegd op dat men niet alleen zou moeten kijken naar enkel individuele factoren maar ook naar contextuele factoren, zoals de privé situatie, die de loopbaan van vrouwen kunnen beïnvloeden (O'Neil & Bilimoria, 2005). Zoals eerder uit het onderzoek van O'Neil et al. (2008) bleek, zijn werk en privéleven vooral bij vrouwen vaak met elkaar verweven en heeft de context van het privé leven daardoor grote invloed op de carrière van vrouwen. De combinatie van de twee blijkt voor vrouwen niet altijd gemakkelijk of vanzelfsprekend. Het conflict dat kan ontstaan tussen het opvoeden van kinderen en het opbouwen van een carrière treft vrouwen meestal harder dan mannen vanwege de maatschappelijke normen en waarden die voorschrijven dat de zorgtaken bij de vrouw horen (Alkadry & Tower, 2014). Beide aspecten, carrière en zorg, kosten veel tijd en dus wordt de combinatie van de twee voor vrouwen gezien als lastig of soms zelfs onmogelijk (Eagly & Carli, 2007).

Onderstaand worden enkele van deze knelpunten van de werk-privé balans besproken maar vooral ook de positieve factoren die vrouwen ondersteunen om een goede balans te vinden. Een

goede balans helpt vrouwen immers om gemakkelijker hun carrière (verder) op te bouwen. De positieve factoren komen voort uit individuele afspraken die een individu zelf kan maken en in de hand heeft en uit contextuele, culturele of organisationele opvattingen en maatregelen die vrouwen kunnen ondersteunen in het creëren van een goede balans.

#### De 'thuis' situatie

In hun studie naar succesvolle vrouwen presenteren White et al. (1992) dat trouwen geen invloed heeft op de carrière van vrouwen. Het krijgen van kinderen zorgt echter wel voor een tijdelijk gat in de carrière doordat vrouwen tijdelijk de loopbaan onderbreken waardoor zij minder snel carrière kunnen maken, omdat zij minder ervaring opdoen dan hun mannelijke collega's (Alkadry & Tower, 2014) wat de mogelijkheid om door te stromen belemmert (White et al., 1992). Ook in recent onderzoek van Hewlett & Luce (2005) en Alkadry & Tower (2014) blijkt dat het hebben van een gezin de grootste invloed heeft op de keuze van vrouwen om hun baan te verlaten of parttime te gaan werken, wat hun promotiekansen vermindert. Het hebben van meer kinderen, kinderen op een vroege leeftijd en een korte periode van werken na het krijgen van het eerste kind (waardoor de moeder pas een korte periode de carrière weer aan het opbouwen is) zijn ook van negatieve invloed op het carrière succes van vrouwen (Tower & Alkadry, 2008; Valcour & Ladge, 2008).

Het hebben van een partner die ook carrière maakt of wil maken beïnvloedt de carrière van vrouwen negatief. Enerzijds omdat de partner dan geen huishoudelijke taken overneemt van vrouwen (White et al., 1992) en anderzijds omdat echtparen menen te moeten kiezen voor een van de twee carrières en er dan meestal gekozen wordt voor de carrière van de man (Valcour & Ladge, 2008). Hierop inhakend geven Eagly & Carli (2007) aan dat het niet eerlijk verdelen van de huishoudtaken ervoor zorgt dat vrouwen vaker in deeltijd gaan werken of minder uren werken, daardoor minder werk ervaring opbouwen en op die manier hun carrière vertragen (Alkadry & Tower, 2014). Op een bepaald moment in de carrière is het echter mogelijk om deze huishoudtaken uit te besteden aan hulp in de huishouding, kinderopvang en andere zaken. Dit is alleen mogelijk op een bepaald financieel niveau vanwege de kosten die dit met zich mee brengt. Op hogere niveaus kunnen vrouwen door een hoger salaris dus makkelijker carrière en familie combineren (Eagly & Carli, 2007).

We zien ook positieve beïnvloeding van het hebben van een gezin op de loopbaan van vrouwen. Het hebben van een stimulerende partner beïnvloedt de carrière van vrouwen positief (Peus & Traut-Mattausch, 2008; White et al., 1992). Ook kan de partner bijdragen aan de carrière van de vrouw door de zorgtaken thuis eerlijk te verdelen en zo de belasting thuis lichter te maken. Dit is steeds vaker terug te zien in moderne huishoudens (Eagly & Carli, 2007).

We zien dat vrouwen na het krijgen en opvoeden van kinderen kunnen terugkeren in het arbeidsproces en ondanks de onderbreking hun carrière kunnen voortzetten (Valcour & Ladge, 2008). Stimulerend beleid en maatregelen vanuit de organisatie kunnen de commitment en terugkeer van vrouwen in hun loopbaan bevorderen.

#### Normen, waarden, maatregelen en patronen

Vrouwen met kinderen worden door organisaties vaak gezien als minder mobiel (Kirchmeyer, 2006). In haar artikel stelt Naff (1994) dat mobiliteit een factor is die van invloed is op het succes van de loopbaan. Het hebben van kinderen zou door de verminderde mobiliteit een negatieve invloed hebben op de carrière van vrouwen.

Bovenstaande geeft aan dat er verschillende normen, waarden en gedachtenpatronen leven binnen een organisatie en binnen de samenleving over werk, moederschap en de combinatie hiervan. Het doorbreken van deze (oude) patronen en ideeën over zorg en moederschap binnen organisaties en in de maatschappij, blijkt van grote invloed voor een succesvolle carrière van vrouwen (D'Agostino & Levine, 2010). Vaak bestaan er nog dominante ideeën dat vrouwen voor de kinderen moeten zorgen en daardoor minder geëngageerd zijn aan hun werk (Valcour & Ladge, 2008), minder werk kunnen verrichten omdat zij minder uren maken of niet bereid zijn om op wisselende tijden of 's avonds door te werken (Naff, 1994). Het doorbreken van deze vooroordelen is

van groot belang voor vrouwen om een goede balans te vinden tussen een succesvolle carrière en zorgtaken (Peus & Traut-Mattausch, 2008). Een goede balans helpt vervolgens om de doorstroommogelijkheden van vrouwen naar hogere functies te bevorderen (Valcour & Ladge, 2008).

Beleid vanuit de organisatie om het combineren van taken mogelijk te maken, bijvoorbeeld kinderopvang, flexibel werken en andere HR praktijken, ondersteunen vrouwen om werk en privé te kunnen combineren. Uit onderzoek blijkt echter dat deze maatregelen matig werken (Butts, Casper, & Yang, 2013; D'Agostino & Levine, 2010).

Daarnaast blijkt dat het gebruik van deze maatregelen de carrière zou kunnen schaden doordat in veel organisaties het beeld nog steeds heerst dat 'goede' werknemers altijd aanwezig zijn en altijd beschikbaar zijn voor het werk. Daarnaast heerst vaak nog steeds het idee dat moeders altijd bij hun kinderen moeten zijn. Gebruik maken van de instrumenten die het bedrijf ter beschikking stelt voor moeders met gezinnen zou in een dergelijke context het signaal afgeven dat men minder geïmmiteerd is aan het werk, minder zichtbaar is en minder carrière gericht (D'Agostino & Levine, 2010).

Het hebben van beleid om werk en privé te combineren, maakt de organisatie wel een aantrekkelijke werkgever (Haar & Spell, 2004) met name voor vrouwen. Doordat een organisatie door middel van beleid de intentie uitspreekt om vrouwen te ondersteunen in de werk-privé balans, voelen vrouwen zich meer aangetrokken tot die organisatie dan tot een organisatie die hen die mogelijkheid niet geeft. Het hebben van een dergelijk beleid heeft een voorbeeldfunctie en heeft een gunstige invloed op het veranderen van de heersende waarden en normen. De organisatiecultuur, bij dit soort beleid, is niet of minder ingesteld op aanwezigheid als indicator voor een goede medewerker maar op het resultaat dat de persoon levert. Dit resultaat kan ook vanuit huis of in een parttime baan worden geleverd, wat vrouwen de mogelijkheid geeft om werk en privé te combineren (Peus & Traut-Mattausch, 2008).

### Samenvatting

Naast individuele factoren die van invloed zijn op de loopbanen van vrouwen speelt de context van de privé situatie een belangrijke rol in carrières van vrouwen. Uit de literatuur blijkt echter niet overduidelijk of deze rol positief of negatief is. Veel onderzoeken benadrukken de negatieve effecten van het hebben van een gezin of zorgtaken. Alkadry & Tower (2014) beargumenteren dat het combineren van een baan en een familie wel mogelijk is, enerzijds door de keuzes die vrouwen zelf maken en anderzijds door verschillende maatregelen vanuit de organisatie of de samenleving.

### 3.2.5 Mentor en sponsor

Naast individuele factoren en de context van de privé situatie is ook steun vanuit de organisatie van belang voor de carrière van vrouwen. Eén van de instrumenten die een organisatie kan gebruiken om vrouwen die steun te bieden is het aanbieden van een mentor of sponsor. Volgens de literatuur zou het hebben van een mentor of sponsor, met name voor vrouwen, een goede manier zijn om door te kunnen stromen naar hogere functies (Allen et al., 2004; Blickle et al., 2009; Kammeyer-Mueller & Judge, 2008; Naff, 1994; Underhill, 2006). Dit komt omdat vrouwen in hun loopbaan meer obstakels en vraagstukken tegen komen die hen tegenhouden om (verder) carrière te maken dan mannen. Een mentor kan door middel van het bespreken van deze obstakels deze wegnemen en vrouwen helpen om makkelijker door te stromen naar volgende functies.

De termen mentor en sponsor worden in de literatuur vaak door elkaar gebruikt. Dit komt waarschijnlijk door de definitie die Kram in 1985 gaf voor het begrip 'mentoring': mentoring is een set van activiteiten zoals coaching, ondersteuning en *sponsoring*, die managers op hoge functies geven aan protegés' (eigen vertaling uit Turban & Dougherty (1994)). Echter, de taken en concepten van een mentor zijn wel degelijk afwijkend van die van een sponsor en dus wordt er in de analyse van dit onderzoek een duidelijk onderscheid gemaakt (Friday, Friday, & Green, 2004).

Een *mentor* is een wijs en vertrouwd persoon die raad geeft en de protegé iets leert (Friday et al., 2004). Iets uitgebreider zijn mentoren individuen die in hun professionele rol meer ervaring en

kennis hebben dan de protégé en hen ondersteuning bieden en de carrière voortgang stimuleren (Ragins & Scandura, 1994).

Een *sponsor* is een persoon die de protégé nomineert voor promotie of deze promotie ondersteunt. Een sponsor richt zich dus specifiek op het bevorderen van de carrière van de protégé (Friday et al., 2004) en een sponsor heeft de mogelijkheden en bevoegdheden om de protégé te promoveren (Berta, 2005).

Daar dit onderscheid in de literatuur niet duidelijk is en veel onderzoek het woord mentor voor zowel mentor als sponsor gebruikt, zal in onderstaande uitleg geen onderscheid gemaakt worden tussen of de effecten werden bewerkstelligd door een mentor of een sponsor. Er is voor gekozen om alleen de term mentor te gebruiken omdat deze vorm het meest voorkomt in de literatuur zelf. In de interviews en de analyse zal het verschil tussen mentor en sponsor wel worden gemaakt omdat de twee rollen verschillende uitkomsten voor carrières kunnen geven.

#### Effecten van mentoring

Zowel de objectieve als de subjectieve carrière uitkomsten zijn groter voor mensen die een mentor hebben gehad dan voor de mensen die dit niet hebben gehad (Allen et al., 2004; Kammeyer-Mueller & Judge, 2008).

Verschillende vormen van mentoring hebben echter ook verschillende effecten voor de protégé. Het hebben van een mentor die zich specifiek richt op de carrière van de protégé heeft een positief effect op de carrière van die protégé. Het hebben van een mentor die zich richt op de meer psychologische kant van de protégé leidt weliswaar ook tot positieve carrière uitkomsten maar een 'psychologische mentor' verhoogt vooral het vertrouwen in de mentor zelf (Allen et al., 2004). Het vertrouwen in de rollen die een mentor vervult, zoals het zijn van een sponsor of een coach, en de activiteiten die bij deze rollen passen, bijvoorbeeld protectie of het vergroten van de zichtbaarheid van de protégé, verhoogt vervolgens het carrièresucces van een protégé (Allen et al., 2004; Kammeyer-Mueller & Judge, 2008).

Het hebben van een *informele* mentor heeft meer effect op de carrière dan het hebben van een formele mentor (Blickle et al., 2009; Underhill, 2006). Informele mentoring komt tot stand wanneer protégé en mentor elkaar zelf opzoeken en overeenkomen dat de mentor de protégé iets leert (Friday et al., 2004). Dit effect kan verklaard worden doordat de mentor en de protégé een persoonlijke click hebben dan wanneer iemand formeel aan een ander wordt toegewezen (Underhill, 2006). Ook zit er aan informele mentoring geen tijdslimiet en is de focus van het mentorschap vaak breder dan bij formele mentoring (Alkadry & Tower, 2014). Het zou ook kunnen dat het hebben van een informele mentor er op wijst dat de protégé in eerste instantie al een open houding en een goed netwerk had en op die manier aan een mentor is gekomen. In dit geval zou de verklaring voor een goedlopende carrière ook kunnen liggen in het hebben van een goed netwerk en een open houding en wellicht niet zozeer in het hebben van een mentor (Underhill, 2006). Dit zien we ook terug in de individuele factoren. Blickle (2009) ziet echter naast de positieve effecten van het netwerk ook de positieve effecten van het hebben van een (informele) mentor.

Vooraf voor vrouwen lijkt het hebben van een mentor extra faciliterend voor hun carrière (Lyness & Thompson, 2000). Dit komt omdat vrouwen vaak meer barrières tegenkomen in hun loopbaan dan mannen en een mentor helpt hen daarbij (Alkadry & Tower, 2014; Ragins & Scandura, 1994). Een vrouwelijke mentor kan ook dienen als een rolmodel voor de protégé (Kelly et al., 1991; Ragins & Scandura, 1994).

#### Samenvatting

Het hebben van een mentor lijkt volgens de literatuur een vereiste om de carrière te bevorderen en door te stromen naar de top. Bij een sponsor is dit effect nog groter omdat deze ook de mogelijkheden en connecties heeft om de protégé daadwerkelijk te promoveren. Voor vrouwen is het hebben van een mentor, het liefst een vrouwelijke, van belang om de barrières en dilemma's die zij tegenkomen in hun loopbaan te overwinnen.

### 3.3 De publieke sector

Bovenstaande verschillende invalshoeken laten zien dat zowel individuele factoren als contextuele factoren van belang zijn voor de loopbaan van vrouwen. Het is daarom van belang om ook te kijken naar de context en specifieke kenmerken van de publieke sector die van invloed kunnen zijn op de loopbaan van vrouwen en de factoren en keuzes die daarin van belang zijn.

Hoewel niet alle kenmerken altijd even sterk aanwezig zijn, geldt voor onderstaande kenmerken dat zij vaker en in meerdere mate van toepassing zijn op de publieke sector dan op de private sector (en op de organisaties en hun managers en medewerkers hierbinnen) (Steijn & Groeneveld, 2013).

#### Algemeen

Allereerst is het van belang dat publieke organisaties niet op een markt opereren en winst dus niet het hoogste doel is. Publieke organisaties zijn gericht op het creëren en uitvoeren van goed bestuur en beleid voor de samenleving en creëren daarbij 'public goods' (geldend voor iedereen) waarvan de effecten niet alleen op producenten en consumenten maar vooral op anderen van invloed zijn. Publieke activiteiten hebben over het algemeen een grote impact binnen alle lagen van de bevolking en hebben een hoge symbolische waarde (Steijn & Groeneveld, 2013).

De doelen van een publieke organisatie zijn minder tastbaar en moeilijker te meten dan die van de commerciële of private sector. Veelal heeft men met een grotere verscheidenheid aan doelen te maken wat de vraagstukken en de besluitvorming een stuk complexer kunnen maken (Steijn & Groeneveld, 2013).

De beslissingen die managers in de publieke sector kunnen nemen, zijn veelal ondergeschikt aan politieke beslissingen. De politiek is een speciale 'stakeholder' die binnen organisaties een grote invloed heeft op de organisatiestrategie. De strategische besluitvorming is daardoor kwetsbaarder voor interrupties en interventies (Steijn & Groeneveld, 2013). Van managers in de publieke sector wordt een grote mate van integriteit en het afleggen van verantwoording verwacht. Niet alleen moeten de managers voldoen aan de openheid en transparantie van processen en beslissingen die gepaard gaan met handelen in het openbaar bestuur, maar ook worden zij nauwlettender in de gaten gehouden door de media en de burgers waardoor een 'foutje' sneller wordt opgemerkt (en uitvergroot) (Steijn & Groeneveld, 2013).

De medewerkers in de publieke sector zijn vaker op de gemeenschap georiënteerd (de 'public service mentaliteit': PSM) en daarmee dus intrinsiek gemotiveerd om zich hiervoor in te zetten (Steijn & Groeneveld, 2013). De medewerkers werken vanuit betrokkenheid met en vanuit een verantwoordelijkheid voor de samenleving.

#### Loopbanen (van vrouwen) in de publieke sector

Voornamelijk de complexe vraagstukken en de bijdrage die men kan leveren aan de maatschappij (PSM en 'public goods') zijn voor bepaalde personen aantrekkelijke factoren om bij een publieke organisatie te gaan werken (Steijn & Groeneveld, 2013). Ook de ingewikkelde werkomgeving, het spanningsveld tussen politiek, organisatie en individu, is voor sommigen reden om bij de (Rijks)overheid te gaan werken. De eerder benoemde typisch vrouwelijke karaktereigenschappen (verbinden, samenwerken en de intrinsieke motivatie) beziend, lijken deze goed te combineren met bovenstaande publieke werkomstandigheden. Dit suggereert dat het voor vrouwen aantrekkelijker kan zijn om in de publieke sector te gaan werken dan in de private sector.

Enkele andere specifieke aspecten van publieke sector carrières kunnen een loopbaan binnen de (Rijks)overheid potentieel aantrekkelijker maken dan een loopbaan in de private sector. De arbeidsvoorwaarden in de publieke sector zijn meer gestandaardiseerd en gereguleerd. Dit houdt in dat van alle werknemers die dezelfde taken verrichten het salaris en de andere arbeidsvoorwaarden gelijk moeten zijn. Arbeidsverhoudingen hebben een sterk collectief karakter en de Rijksoverheid heeft als werkgever met vele vakbonden te maken. Deze standaardisatie geeft voor werknemers de zekerheid van een vast salaris op een bepaald niveau. Daarbij geeft deze standaardisatie de zekerheid dat vrouwen en mannen gelijk naar prestatie van het werk gepromoveerd kunnen worden (objectieve prestatiecriteria). Immers: gelijke taken en prestaties

leiden tot gelijke beloning en arbeidsvoorwaarden, ongeacht de (fulltime) beschikbaarheid van de medewerker. Beide zekerheden zijn voornamelijk voor vrouwen aantrekkelijk omdat deze voorwaarden goed combineren met het hebben van zorgtaken: het vaste salaris zorgt ervoor dat zij de zekerheid hebben dat zij hun gezin kunnen onderhouden en de objectieve prestatiecriteria zorgen ervoor dat zij werk en privé makkelijker kunnen combineren omdat zij niet fulltime aanwezig en beschikbaar hoeven te zijn om toch carrière te maken.

De standaardisatie van de arbeidsvoorwaarden zou ook kunnen betekenen dat men gemakkelijker een ‘protean career’ kan nastreven. De beloning in de publieke sector staat per schaalniveau vast. Er is daardoor meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en het nastreven van de intrinsieke motivatie om het werk goed uit te voeren. Dit zou voor vrouwen een reden kunnen zijn om binnen het publieke domein te gaan of blijven werken aangezien vrouwen vaker dan mannen intrinsiek gemotiveerd zijn om te werken.

Standaardisatie van de arbeidsvoorwaarden zorgt er voor dat werknemers altijd een bepaalde vastgestelde weg moeten afleggen voordat zij hogerop kunnen komen en een stap overslaan in ‘hiërarchie’ is door de standaardisatie niet gebruikelijk.

Uit de praktijk blijkt dat men om hogerop te komen binnen de overheid, “het Haagse wereldje” goed moet kennen. Dit betekent dat een werknemer moet weten om te gaan met de politiek als stakeholder en met de invloed van de politiek op besluitvormingsprocessen. Dit kan invloed hebben op de loopbaan omdat het niet gemakkelijk is in- en uit dienstverbanden van de rijksoverheid te stappen. Als men eenmaal aan de ‘Haagse mores’ gewend is, blijkt dat werknemers niet gemakkelijk meer een baan in de private sector kunnen vervullen.

Tot slot is het zo dat de publieke sector bekend staat als werkgever die relatief veel ondersteuning biedt voor de werk-privé balans van werknemers, bijvoorbeeld in de vorm van flexibel werken, betaald ouderschapsverlof en parttime of gecomprimeerd werken (4 dagen van 9 uur). Zoals al eerder benoemd is, is de neiging om de zorgtaken op zich te nemen voor vrouwen groter dan voor mannen en deze goede secundaire arbeidsvoorwaarden om werk en privé te combineren maken voor vrouwen het werken bij de Rijksoverheid wellicht aantrekkelijker (Groeneveld, van der Voet, & den Dulk, 2013). Bovenstaande kan er toe leiden dat vrouwen (maar mannen zeker ook) er bewust voor kiezen om een loopbaan binnen de (Rijks)overheid of in een publieke organisatie te ambiëren.

#### Samenvatting

Kenmerken van de publieke sector zoals ‘public goods’, de public service mentaliteit, een ingewikkelde organisatie structuur en ingewikkelde vraagstukken, evenals de eerlijke primaire en gunstige secundaire arbeidsvoorwaarden, in combinatie met de karaktereigenschappen en levensomstandigheden van vrouwen, zouden erop kunnen wijzen dat werken in de publieke sector voor vrouwen aantrekkelijker is dan werken in de private sector. Uit de interviews zal blijken of de respondenten deze factoren ook daadwerkelijk benoemen als reden om een loopbaan binnen de publieke sector te verkiezen boven een loopbaan in de private sector.

### 3.4 Samengevat

In bovenstaande tekst zijn enkele loopbaanvormen en aspecten benoemd die loopbanen in het algemeen en die van vrouwen in het bijzonder kunnen vormen of beïnvloeden. Uit de literatuur blijkt dat de klassieke ‘ladder’ loopbaan aan het veranderen is naar diverse andere vormen zoals de ‘boundaryless’, de ‘protean’ en de ‘kaleidoscope’ career. Daarnaast blijkt dat de loopbanen van vrouwen vanwege hun andere wensen en behoeften, er anders uitzien dan die van mannen. De veranderende loopbaanvormen lijken beter aan te sluiten op de wensen en behoeften van vrouwen en hen meer kansen geven om carrière te maken. Er is echter nog geen eenduidige lijn te zien in hoe de loopbanen van vrouwen er *precies* uitzien.

Vervolgens zijn ook factoren benoemd die in de literatuur naar voren komen die van invloed kunnen zijn op de loopbaan van vrouwen. Deze factoren zijn gedestilleerd uit drie thema’s die van groot belang blijken op de loopbaan van vrouwen: individuele factoren, de werk-privé relatie en het

hebben van een mentor of sponsor. Het bezitten of vergaren van de factoren uit alle drie de thema's is noodzakelijk maar voor een succesvolle carrière.

Afsluitend zijn enkele kenmerken van de publieke sector benoemd en de invloed die deze kenmerken kunnen hebben op de loopbaan van werknemers en van vrouwen in het bijzonder. Hieruit bleek dat een loopbaan binnen de publieke sector voor vrouwen zeer aantrekkelijk kan zijn vanwege de zekerheid, de arbeidsvoorwaarden en de mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling.

In de bijlagen is een samenvattende tabel opgenomen van dit hoofdstuk. Een uitgebreide versie van deze tabel komt in hoofdstuk vier terug bij de operationalisatie van de begrippen. Bovenstaand theoretisch kader vormt een verkenning waarop het onderzoek nu verder zal voortbouwen. Uit de interviews zal blijken welke van bovengenoemde thema's en factoren en welke nieuwe thema's en factoren respondenten benoemen als van belang voor hun loopbaan.

## Hoofdstuk 4 - De route

---

In dit hoofdstuk zal de opzet van het onderzoek nader uiteen worden gezet. Allereerst wordt er ingegaan op de gebruikte onderzoeksmethoden en –technieken. Hierbij zal ook de keuze voor de respondenten worden toegelicht. Vervolgens wordt er aandacht besteed aan de bewaking van de kwaliteit van dit onderzoek. Dit hoofdstuk sluit af met de operationalisatie van de verschillende concepten uit hoofdstuk drie omdat die als basis dienen voor de verzameling en analyse van de data.

### 4.1 Kwalitatief onderzoek

Het uitgevoerde onderzoek is een kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is gericht op het beschrijven en interpreteren van ervaringen en belevingen van de betrokkenen ('t Hart, Boeije, & Hox, 2005). Hier is voor gekozen omdat de vraagstelling is gericht op het onderzoeken van de eigen ervaringen en interpretaties van respondenten in hun eigen loopbaan aangezien de reeds bestaande literatuur hier nog niet voldoende in voorziet.

#### 4.1.1 Exploratief, empirisch onderzoek

Zoals uit hoofdstuk drie bleek is er, door gebrek aan theorie hierover, voornamelijk exploratief onderzoek nodig dat met een positieve en longitudinale blik naar loopbaan van vrouwen in topposities kijkt (Vinkenburg & Weber, 2012). Het doel van dit onderzoek is daarom om op een exploratieve manier de loopbanen van vrouwen in topposities binnen de Nederlandse Rijksoverheid, en de positieve factoren die hierop van invloed zijn geweest, inzichtelijk te maken. Het exploratieve karakter zorgt ervoor dat meer inzicht en kennis worden verworven op dit terrein ('t Hart et al., 2005).

Daarnaast is dit een empirisch onderzoek. Aangezien er nog weinig theorie bestaat die met een positieve en longitudinale blik naar loopbanen kijkt, is het nog niet mogelijk om vanuit de theorie te beredeneren hoe loopbanen van vrouwen binnen de Rijksoverheid er precies uitzien en welke factoren hierin van belang zijn. De stap die dus eerst gezet moet worden is het in beeld brengen van de verschillende trajecten die leiden tot het einddoel (de loopbanen) en de aspecten die ervoor gezorgd hebben dat de top bereikt is (de factoren). Dit onderzoek voorziet hierin door te kijken naar ervaringen en loopbanen van vrouwen die al in topposities zitten.

#### 4.1.2 Onderzoeksstrategie

Onder een onderzoeksstrategie wordt verstaan: “een geheel van met elkaar samenhangende beslissingen over de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd” (Verschuren & Doorewaard, 2000). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategie *gevalsstudie*. Bij een gevalstudie bestudeert de onderzoeker een verschijnsel (geval) in de natuurlijke context ('t Hart et al., 2005). Bij een gevalstudie wordt een diepgaand inzicht verkregen over de wijze waarop bepaalde processen zich in de praktijk voltrekken en waarom ze zich zo en niet anders afspelen (Verschuren & Doorewaard, 2000). Deze strategie is gekozen naar aanleiding van de te beantwoorden vraagstelling. Allereerst is er namelijk sprake van dat het gebrek aan theorie vereist dat er meer bekend wordt over hoe zaken zich in de praktijk afspelen. Daarnaast is het zo dat een loopbaanpad een proces is in iemands leven en de vraagstelling richt zich op het verkrijgen van inzicht in dit proces.

Het doel van dit onderzoek is daarnaast om inzicht te bieden in de gehele loopbaan van vrouwen. Elke stap en elke factor kan van belang zijn, evenals de effecten die zij op elkaar hebben om het doel te bereiken. Door middel van een gevalstudie is het mogelijk om een integraal beeld te verkrijgen van de gehele loopbaan van vrouwen in topposities en op die manier hierin meer inzicht te bieden (Verschuren & Doorewaard, 2000).



### 4.1.3 Dataverzameling

De gevalsstudie wordt gekenmerkt door onder andere het verzamelen van *kwalitatieve data* en een *open waarneming* ('t Hart et al., 2005). Om inzicht te kunnen bieden in de verschillende loopbanen is het van belang om deze zo open mogelijk te verkennen en in kaart te brengen om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de loopbanen en de factoren die daarop van invloed zijn geweest. Om die reden is er voor gekozen om het onderzoek uit te voeren aan de hand van *open interviews*. Het gebruiken van open interviews levert op dat vrouwen zelf kunnen aangeven wat zij in hun loopbaan als cruciaal hebben ervaren om hogerop te komen. Deze gekozen strategie leidt tot een narratieve verhandeling waarin de perceptie van de respondenten over wat voor hen van belang is geweest in hun loopbaan centraal staat. Het verzamelen van de empirische data via open interviews sluit aan bij het exploratieve karakter van het onderzoek.

Hoewel dataverzameling plaats vindt door middel van open interviews, is er wel voor gekozen om een topiclijst mee te nemen naar de interviews. Verschillende theorieën en onderzoeken over loopbanen en over de factoren die beïnvloeden, zijn al bekend en aan de hand van de reeds bekende literatuur zijn enkele topics te onderscheiden die van pas kunnen komen bij het doorvragen bij de respondenten of om het interview op gang te houden. De topiclijst fungeert daarmee als steun voor de interviewer tijdens het interview en als het niet nodig is wordt de lijst niet gebruikt. De beginvraag is altijd open en nodigt de respondent uit om zelf te vertellen wat haar ervaringen zijn. Op die manier blijft het open en exploratieve karakter van dit onderzoek voorop staan.

#### Interviewhandleiding

De topiclijst, of de interviewhandleiding, is opgesteld aan de hand van Baarda, van der Hulst & de Goede's *interviewschema* (2012) en bestaat uit een introductie, een beginvraag, een topiclijst en een afsluiting. De (uitgebreide) topiclijst is te vinden in de bijlage. De topiclijst is in eerste instantie opgesteld aan de hand van de reeds in hoofdstuk 3 genoemde theorieën en factoren. Deze zijn aan de hand van de reeds genoemde loopbaanvormen en de opgestelde hoofdlijnen (individueel, werk-privé relatie, en mentor/sponsor) in verschillende thema's ingedeeld en vervolgens in vraagvorm gezet.

Gedurende het proces van dataverzameling is de topiclijst aangepast aan de antwoorden die voortkwamen uit de interviews. Uit de interviews en de analyse van de interviews bleken namelijk ook andere factoren of aspecten van belang voor de loopbaan van de topvrouwen binnen de Rijksoverheid. De topiclijst is naar aanleiding hiervan gedurende het proces aangevuld met deze nieuwe thema's. De gehele topiclijst inclusief de nieuwe thema's is opgenomen in de bijlage.

### 4.1.4 Selectie respondenten

Gezien de intensieve en tijdrovende manier van dataverzameling is het slechts mogelijk om een kleine groep respondenten van de ABD te onderzoeken. Er moest dus een selectie worden gemaakt. Deze selectie van de respondenten heeft plaatsgevonden via een selecte steekproef. Een selecte steekproef is het selecteren van een doelgerichte eenheid die bepaalde kenmerken representeert en is een veelgebruikte methode voor het selecteren van respondenten in kwalitatief onderzoek ('t Hart et al., 2005).

In dit onderzoek bestaat de onderzoeksgroep uit alle vrouwen (in totaal 15) die in de TMG van de ABD zitten. Ook het topmanagement van buitenlandse zaken, die officieel vanwege hun ingewikkelde MD structuur niet in de doelgroep van BABD vallen, is hierin meegenomen aangezien deze dezelfde functies vervullen als de TMG van de ABD.

De keuze voor de TMG als steekproef is gemaakt op basis van de vraagstelling die in dit onderzoek centraal staat. Deze vraag is gericht op hoe de loopbanen van vrouwen in topposities eruit zien en welke factoren hierop van invloed zijn geweest. De steekproef moet dus aan de eisen voldoen dat alle respondenten vrouwen zijn, in de publieke sector werken en een topfunctie vervullen. Bij BABD wordt binnen de ABD nog TMG onderscheiden. Dit zijn de vrouwen in de hoogste functies binnen de Rijksoverheid. Aangezien de loopbanen van vrouwen in topposities in dit onderzoek centraal staan, is er voor gekozen om de vrouwen in de absolute top van de ABD als respondenten groep te gebruiken.

#### 4.1.4.1 Respons

Van de 15 vrouwen uit de TMG bij de start van de dataverzameling heeft slechts één respondent geen mogelijkheid gezien om tijd te maken voor een interview. Deze is daardoor uit de onderzoeksgroep gevallen. Het aantal respondenten zou daardoor op 14 komen. Echter, gedurende het onderzoek is een openstaande vacature voor een TMG functie gevuld door een vrouw, die ook heeft toegestemd om mee te werken aan het onderzoek. Het aantal vrouwen dat dus uiteindelijk heeft meegewerkt aan het onderzoek is daardoor 15. Dit is, gezien het feit dat het hier een elite groep betreft ('t Hart et al., 2005) een uitermate goede respons.

#### 4.1.5 Verwerking van de data

Van de 15 respondenten hebben er 13 toegezegd dat het gesprek in een transcript mocht worden omgezet. Van de andere twee interviews zijn door de onderzoeker achteraf verslagen gemaakt. De verwerking van de data vindt plaats door middel van het *coderen* van de interviewverslagen en transcripten. Deze codering wordt gemaakt door de onderzoeker door middel van drie vormen van coderen: gesloten, open en axiaal coderen (Boeije, 2005; 't Hart et al., 2005). De gesloten codering is gedaan aan de hand van de in de literatuur gevonden constructen en thema's, die hieronder in de operationalisering worden genoemd. De open codering is vervolgens door de onderzoeker gedaan op basis van de antwoorden van de respondenten. Dit houdt in dat in elk interview ook andere factoren en thema's worden gecodeerd die van invloed zijn geweest op de loopbaan van de respondent. Door vervolgens axiaal te coderen zijn zowel de open als de gesloten codes in alle interviews op elkaar afgestemd om zo tot een allesomvattend coderingssysteem te komen.

Aan de hand van dit coderingssysteem en de analyse zijn de conclusie en de aanbevelingen opgesteld. De leidraad voor welke factoren of categorieën gezien worden als 'het belangrijkste' in de resultaten is bepaald aan de hand van hoe vaak deze benoemd worden in de verschillende interviews. De factoren die het vaakst genoemd zijn, worden beschouwd als het belangrijkste. Daarnaast zijn de factoren die de respondenten zelf aangaven als cruciale factoren meegenomen als belangrijke factoren in de resultaten. Deze worden, om de reden dat zij voor één of enkele respondenten cruciaal zijn geweest, in de resultaten apart benoemd.

De codering en de analyse zijn door de onderzoeker uitgevoerd en door een professionele supervisor bekeken en bijgeschaafd. Dit draagt bij aan de kwaliteit van de analyse en het gehele onderzoek ('t Hart et al., 2005).

## 4.2 Kwaliteit van het onderzoek

Bij een wetenschappelijk onderzoek is het van belang om de kwaliteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden. Dit kan door de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zo groot mogelijk te maken. Hieronder wordt toegelicht hoe dat in dit onderzoek is gebeurd.

### 4.2.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van waarnemingen door toevallige of niet-systematische fouten ('t Hart et al., 2005). Bij kwalitatief onderzoek en met name bij open interviews kan de betrouwbaarheid van het onderzoek soms lastig zijn aangezien er geen strak schema wordt gehanteerd en er wordt doorgevraagd aan de hand van de antwoorden van de respondent. Hierdoor is het niet mogelijk om de meetmethode te standaardiseren (wat een goede manier is om betrouwbaarheid te waarborgen) ('t Hart et al., 2005).

Om toch de betrouwbaarheid van dit onderzoek zo hoog mogelijk te houden is ervoor gekozen om een topiclijst op te stellen aan de hand van de literatuur en na te laten kijken door een professionele onderzoeker. Deze topiclijst verhoogt de kwaliteit van de interviews doordat de onderzoeker houvast heeft en altijd terug kan vallen op deze onderwerpen als dat nodig is. Het feit dat de lijst is nagekeken, verhoogt ook de kwaliteit van de topiclijst ('t Hart et al., 2005).

Ook is er voor gekozen om de interviews te oefenen en de topiclijst te testen voordat deze gebruikt werd in het onderzoek. Dit is gedaan door twee proefinterviews te houden met vrouwen op sub- ABD niveau. Uit deze interviews bleek dat de topics voor hen inderdaad relevant waren in hun

loopbaan en dat de data die hieruit voortkwam veel informatie opleverde voor het kunnen beantwoorden van de hoofdvraag.

De topiclijst, een van de proefinterviews en de coderingen hiervan zijn nagekeken door een professionele onderzoeker van de universiteit. Hierdoor wordt de kans op toevalsfouten in de vraagstelling verkleind ('t Hart et al., 2005).

De transcripten en verslagen die zijn gemaakt van de interviews zijn in veel gevallen ter controle aan de respondenten voorgelegd en door hen geaccordeerd. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de gegevens en daarmee ook de betrouwbaarheid van het gehele onderzoek ('t Hart et al., 2005). Het gebruik van transcripten en dus van de ruwe data zoals deze uit de interviews is voortgekomen voor de analyse, verkleint ook de kans op fouten van de onderzoeker bij verslaglegging van de interviews en verhoogt daardoor ook de kwaliteit van het onderzoek ('t Hart et al., 2005).

#### **4.2.2 Validiteit**

De validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van de onderzoeker door systematische fouten ('t Hart et al., 2005). De validiteit kan men nog onderverdelen in de interne validiteit, nagaan of er inderdaad gemeten wordt wat men wil meten, en de externe validiteit, de mate waarin de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar de grotere populatie ('t Hart et al., 2005). Beide vormen van validiteit dragen bij aan de kwaliteit van het onderzoek.

##### **4.2.2.1 Interne validiteit**

De interne validiteit kan worden onderverdeeld in vijf categorieën: inhoudsvaliditeit, soortgenoot validiteit, convergente validiteit, constructvaliditeit en predictieve validiteit. Gezien de opzet van dit onderzoek is vooral de inhoudsvaliditeit van belang: "het zorgvuldig bepalen van wat er onder een begrip wordt verstaan" ('t Hart et al., 2005). Dit kan men doen door enerzijds te zorgen dat de items die worden meegenomen in het onderzoek het te meten construct dekken. Volledigheid van het instrument speelt hier een rol. Anderzijds dient men een zorgvuldige procedure te volgen om de inhoudsvaliditeit te waarborgen ('t Hart et al., 2005).

Door het houden van kwalitatief open interviews kan de onderzoeker ter plekke de relevante onderwerpen bespreken met de respondenten en doorvragen bij onduidelijkheden in de antwoorden. Dit verhoogt de volledigheid van de antwoorden en daardoor de interne validiteit van het onderzoek ('t Hart et al., 2005).

Daarnaast is zowel in het proces als in de analyse gebruik gemaakt van een systematische manier van werken. De methode die hierboven wordt verantwoord is voor zover mogelijk systematisch uitgevoerd en ook de analyse is systematisch uitgevoerd aangezien er gebruik is gemaakt van een coderingssysteem. De codering is bekeken en becommentarieerd door een professionele onderzoeker. Dit verkleint de kans op systematische fouten in het gehele onderzoek ('t Hart et al., 2005).

Een nadeel van open interviews wat betreft de validiteit is onder andere het ontvangen van sociaal wenselijke antwoorden. In dit onderzoek wordt verondersteld dat dit nadeel minimaal zal zijn aangezien het onderwerp niet uitnodigt tot sociaal wenselijkheid. Enerzijds is dit omdat de meeste gegevens die de vrouwen vertellen al (semi-) openbaar zijn (bijvoorbeeld het verloop van de carrière) en anderzijds omdat het weinig tot niet raakt aan gevoelige onderwerpen. Bij de onderwerpen die enigszins gevoelig zijn en daardoor sociaal wenselijkheid in de hand spelen, is door de onderzoeker door middel van een open en uitnodigende houding getracht om een waardevrije ruimte te creëren waarin vrouwen hierover openhartig konden vertellen.

##### **4.2.2.2 Externe validiteit**

De externe validiteit van dit onderzoek uit zich in de vorm van theoretische generaliseerbaarheid. Theoretische generalisatie betekent dat "theoretische inzichten, begrippen, of theorieën die in het onderzoek worden ontwikkeld, kunnen worden toegepast in soortgelijke situaties die niet zijn onderzocht om ook daar verschijnselen te beschrijven en te verklaren". In andere woorden is het dus zo dat de uitkomsten van het onderzoek door middel van integratie en abstractie ervan, de theorievorming op dit gebied bevorderen (Boeije, 2005).

De analyse van dit onderzoek leidt tot inzicht in loopbanen van vrouwen op topposities en draagt daarmee bij aan de theorie over loopbanen. Het creëren van inzicht in de gehele loopbaan, van A naar Z, is een nieuwe vorm van onderzoek naar loopbanen van vrouwen en leidt daarmee tot nieuwe inzichten die in andere onderzoeken weer gebruikt kunnen worden.

Daarnaast is het een nieuwe combinatie om de hele loopbaan te beschrijven en daarin de cruciale factoren te benoemen. Het beschrijven van de sequentie en beïnvloeding van stappen of factoren, leidt tot nieuwe inzichten in hoe deze vorm geven aan de gehele loopbaan van vrouwen in topposities.

### 4.3 Operationalisatie

Voor een kwalitatief hoogwaardig onderzoek en voor het opstellen van een goede topiclijst is het van belang om de reeds genoemde concepten uit de theorie meetbaar te maken voor de onderzoeker, oftewel: te operationaliseren ('t Hart et al., 2005).

Aangezien het een kwalitatief onderzoek betreft door middel van open interviews geven de respondenten zelf uiteindelijk aan welke factoren voor hen van invloed zijn geweest. Clustering van deze factoren leidt vervolgens tot de door hen als van belang benoemde concepten. Deze concepten komen daardoor dus na de dataverzameling naar voren en worden hieronder niet besproken.

De verschillende concepten uit hoofdstuk drie zullen hieronder worden geoperationaliseerd zodat deze kunnen worden meegenomen in de topiclijst voor de interviews, in de fase van het gesloten coderen en bij de reflectie op de resultaten.

#### 4.3.1 Loopbanen

De definitie die is gebruikt om het begrip 'loopbaan' meetbaar te maken is de definitie van de Nederlandse van Dale en luidt als volgt: *'Het geheel van functies dat iemand gedurende zijn leven heeft bekleed'*. Ook de begrippen carrière en loopbaanpad worden op die manier gedefinieerd. Zoals in hoofdstuk drie te zien was, zijn er verschillende vormen van loopbanen te onderscheiden in de literatuur. Deze vormen zijn hieronder in tabel omschreven.

Construct	Indicatoren	Waarden
Loopbaan		Vervulde functies
Vormen van loopbanen	Klassiek	Eén werkgever Promotie op basis van het aantal jaren dat men werkzaam is (ervaring) Verticale promotie (naar een hogere functie) Ordelijk Ononderbroken Fulltime Einddoel is een hoge functie
	Boundaryless career	Meer dan één werkgever Wisselen van organisatie Verbreiding van het werk Verdieping van het werk Matig tot niet geordend Volgende stap hoeft niet verticaal
	Protean career	Waarden en normen in het werk belangrijkst Subjectief loopbaansucces is van belang Volgende stap kan verticaal en horizontaal Succes bepaald door tevredenheid werknemer
	Kaleidoscope career	Wisselende prioriteiten gedurende de loopbaan Meer dan een rol vervullen Loopbaan vormgegeven door relaties tussen de

		verschillende onderdelen
Aspecten van een loopbaan		Wel of niet onderbroken Wel of geen zorgtaken Fulltime of parttime Emergent of gepland Binnen/buiten de (Rijks)overheid

Tabel 1: operationalisatie loopbanen

#### 4.3.2 Factoren

Ook de factoren die van invloed zijn op de loopbanen van vrouwen zijn in hoofdstuk 3 uitgebreid besproken. Hierin zijn thema's, waarden en enkele indicatoren genoemd die van invloed zijn op de loopbaan van vrouwen. Hieronder worden in het kader van de operationalisatie, de reeds besproken thema's en waarden uit hoofdstuk 3 in meer detail weergegeven. De verschillende thema's (individuele factoren, de werk- privé relatie en het hebben van een mentor of sponsor) zullen daarbij apart worden behandeld om het overzicht te bewaren.

De zeer gedetailleerde indicatoren die uit de literatuur blijken, zijn niet opgenomen in de operationalisatie. Dit is omdat het een exploratief onderzoek betreft waarbij het door de veelheid aan constructen en thema's niet mogelijk is om alle indicatoren van tevoren te benoemen. Uit de interviews zullen de indicatoren blijken die voor de respondenten van belang zijn en deze zullen daarom in de fase van het open coderen worden benoemd.

Onderstaande thema's en indicatoren zijn slechts een afspiegeling van alle mogelijke factoren die invloed kunnen hebben op een loopbaan. Aangezien de data wordt verzameld door middel van open interviews, zullen andere factoren, thema's en indicatoren zich tijdens het verzamelen van de data voordoen. Deze zijn niet in de onderstaande tabellen opgenomen.

##### 4.3.2.1 Individuele factoren

De belangrijkste in de literatuur genoemde individuele factoren kunnen grofweg worden ingedeeld in vier grote categorieën: 'human capital' (Kirchmeyer, 1998; Naff, 1994; O'Neil et al., 2008), 'social capital' (O'Neil et al., 2008), karaktereigenschappen (Eagly & Carli, 2007; Naff, 1994; O'Connell & Sheikh, 2007) en motivatie en houding (Martin, 2014; Stellinga, 2009). Deze categorieën kunnen in tabel vorm als volgt worden geoperationaliseerd.

Construct	Indicatoren	Waarden
Human capital	Educatie Training/scholing Bekwaamheid Ervaring Hard werken Opvoeding  Inspanning Productiviteit	Opleidingsniveau  Werkende ouders Broertjes en zusjes Hoog sociaal milieu Hard werken Resultaten halen Veel werk verzetten
Social capital	Proactieve houding Netwerk(en)  Open staan voor anderen 'Vrouwelijk' sociaal kapitaal	Sociale relaties aanleggen en behouden  Sociale vaardigheden Intelligentie Integriteit Verbinden en volgen

		Nemen van initiatief Betrouwbaarheid Anderen inspireren en beïnvloeden
Karaktereigenschappen	Persoonlijkheid  Samenwerken Intrinsieke motivatie	Aangenaam Consciëntieus Neurotisch (negatief) Integer Betrouwbaar
Motivatie en houding	Houding  Mindset  Zelfeffectiviteit	Proactief Inspireren Initiatief nemen Open staan nieuwe ervaringen Open staan nieuwe mensen Verbinden Samenwerken Committment Uitbundig denken Creativiteit Hoge doelen stellen Hoge doelen halen Vaardigheden verkrijgen Initiatief tonen

Tabel 2: operationalisatie individuele factoren

#### 4.3.2.2 Werk-privé relatie

Wat betreft de werk-privé relatie zijn er enkele hoofdconstructen te herkennen: de thuis situatie, maatregelen en normen en waarden zowel binnen de organisatie als binnen de samenleving. Deze constructen met bijbehorende waarden en indicatoren worden hieronder in tabelvorm geoperationaliseerd.

Construct	Indicatoren	Waarden
'Thuis' situatie	Partner  Kinderen  Overige zorgtaken	Ondersteunend Werkend Aantal Leeftijd van kinderen krijgen Tijd tussen de kinderen
Maatregelen	Uitbesteden zorg  Afspraken met partner	Oppas Hulp in de huishouding
Normen en waarden samenleving	Over zorg  Over moederschap	Vrouwen moeten voor kinderen/huishouden zorgen Werken en zorg zijn niet te combineren Vrouwen moeten voor kinderen kiezen i.p.v. werk Vrouwen met kinderen kunnen niet fulltime werken
Normen en waarden	Ideeën/vooroordelen over	Vrouwen zijn vaker afwezig

organisatie	vrouwen met kinderen	Minder mobiel Onderbreken de carrière Minder gecommitteerd Minder flexibel Minder effectief
Maatregelen organisatie	Ondersteunende maatregelen Stimulerende maatregelen  Maatregelen omtrent organisatie cultuur	Flexwerken Kinderopvang Terugkeer bevorderen Contact onderhouden tijdens afwezigheid Normen en waarden Vooroordelen

Tabel 3: operationalisatie werk-privé relatie

#### 4.3.2.3 Mentor

Als laatste thema is in hoofdstuk drie besproken wat er wordt verstaan onder een mentor of een sponsor en het verschil hiertussen. De operationalisering van deze constructen is hieronder in tabelvorm herhaald.

Construct	Indicatoren
Mentor	Biedt steun Sparringpartner Gesprekspartner Biedt hulp
Sponsor	Bevoegdheid tot promotie Sparrings- en gesprekspartner Biedt hulp

Tabel 4: operationalisatie mentor en sponsor

Met alle bovenstaande informatie is vervolgens het onderzoek uitgevoerd en is door middel van de open interviews de data verzameld en gecodeerd. De analyse en resultaten hiervan worden in het volgende hoofdstuk gepresenteerd.

## Hoofdstuk 5 - De wandeling

---

In hoofdstuk 1,2 en 3 staan de achtergrond en de basis van dit onderzoek beschreven. Het vorige hoofdstuk beschrijft welke methoden en technieken er zijn gebruikt om het onderzoek uit te voeren. Dit hoofdstuk zal de resultaten van het onderzoek weergeven die vervolgens zullen leiden tot de conclusie en de aanbevelingen in hoofdstuk 6.

De vragen die in dit onderzoek centraal staan, zijn ‘hoe zien de loopbanen van vrouwen in topposities in de Nederlandse Rijksoverheid eruit?’ en ‘welke (succes) factoren hebben ervoor gezorgd dat zij deze toppositie hebben bereikt?’. Het doel van het onderzoek is het identificeren van de kritische succesfactoren voor het bereiken van een toppositie in de Rijksoverheid. Dit wordt onderzocht door de loopbanen van deze topvrouwen in kaart te brengen en hieruit deze factoren te destilleren. In dit hoofdstuk zal daarom eerst aandacht worden besteed aan het beschrijven van de loopbanen van de respondenten en de bevindingen hierin. Vervolgens zullen de factoren die hieruit gedestilleerd zijn, worden beschreven. Aangezien de factoren in de interviews vaak niet afzonderlijk van elkaar werden benoemd, zullen ook de combinaties van factoren die de respondenten benoemden, kort worden toegelicht.

Na deze beschrijvingen wordt het hoofdstuk afgesloten met een reflectie van de resultaten en een koppeling aan de reeds bestaande literatuur. Uit hoofdstuk drie is gebleken dat veel factoren die de carrières van vrouwen positief beïnvloeden reeds bekend en in literatuur benoemd zijn. Een terugkoppeling hiernaar zal uitwijzen in hoeverre de resultaten uit dit onderzoek deze kunnen bevestigen en voornamelijk welke nieuwe inzichten er uit dit onderzoek naar boven zijn gekomen.

Allereerst worden hieronder een aantal kenmerken van de onderzoeksgroep genoemd, die van belang zijn voor het vervolg van het hoofdstuk.

### 5.1 De topvrouwen van de Rijksoverheid

In een onderzoek naar de loopbaan van vrouwen in de top van de Rijksoverheid, is het van belang om de onderzoeksgroep te kunnen duiden. Kenmerken van deze groep kunnen van invloed zijn op de resultaten. Voor dit onderzoek is het niet nodig om alle respondenten individueel te beschrijven. Daarom is de beschrijving beperkt tot de kenmerken die voor dit onderzoek van belang lijken: de leeftijd, de sociale situatie (in het kader van de werk-privé relatie), de verdeling van de respondenten over de verschillende departementen (in verband met eventuele contextuele factoren) en de loopbaan binnen of ook buiten de Rijksoverheid.

De gemiddelde leeftijd van de 15 vrouwen aan de top van de Rijksoverheid die ten bate van dit onderzoek zijn geïnterviewd, is 52,7 jaar. De jongste respondent is 41 jaar en de oudste respondent is 62 jaar. Zes respondenten zijn geboren na 1965 (de jongste generatie). Zes respondenten zijn geboren tussen 1955 en 1965 (de middelste generatie) en drie respondenten zijn geboren voor 1955 (de oudste generatie).

Alle respondenten hebben een partner. Tien respondenten hebben twee of drie kinderen. Respondenten uit de oudste en middelste generatie hebben allemaal volwassen kinderen (20 jaar en ouder). De respondenten uit de jongste generatie hebben kinderen in de leeftijd tussen 7 en 16 jaar. De respondenten zonder kinderen zitten allemaal in de middelste generatie.

De respondentengroep is als volgt verdeeld over de verschillende departementen: bij de ministeries Veiligheid en Justitie, Algemene Zaken, Infrastructuur en Milieu, Volksgezondheid, Welzijn & Sport en Buitenlandse Zaken zit één respondent. Bij de ministeries Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties zitten twee respondenten. Vier van de vijftien respondenten zijn afkomstig van het ministerie van Financiën. Twee respondenten zitten op dit moment niet bij een ministerie maar bij een andere publieke organisatie.

Drie respondenten hebben een loopbaan gehad die zich voornamelijk buiten de Rijksoverheid heeft afgespeeld. Alle drie de respondenten zijn destijds op het niveau van de ABD de Rijksoverheid ingestroomd. Negen respondenten hebben een loopbaan gehad die zich volledig binnen de



Rijksoverheid afspeelde. De overige drie respondenten hebben een loopbaan gehad die zowel binnen als buiten de Rijksoverheid heeft plaatsgevonden.

## 5.2 Loopbanen

Analyse van de loopbanen van de vrouwen in de top van de Rijksoverheid laat in eerste instantie geen eenduidige typering zien van hoe loopbanen van vrouwen in de Nederlandse Rijksoverheid er precies uitzien. Ook is er geen duidelijke typering voor een bepaalde groep van respondenten te maken die een ander type loopbaan hebben doorlopen dan anderen. De verschillende generaties hebben bijvoorbeeld geen overkoepelende loopbaanvorm die hen specifiek onderscheidt van de andere generaties. Ook andere met elkaar overeenkomende kenmerken van de respondenten laten geen voor hen overkoepelende loopbaanvorm zien. Na verdere analyse blijkt er één (nieuwe) typering gemaakt te kunnen worden voor alle loopbanen van respondenten: de loopbaan van alle respondenten heeft zich ontwikkeld als een dak met dakpannen. Deze bevinding wordt hieronder uitgewerkt, echter om tot die conclusie te komen is het van belang om eerst de verschillende vormen en aspecten van de loopbanen zoals benoemd in hoofdstuk drie te bekijken en te bespreken.

### 5.2.1 Emergent

De loopbanen van vrouwen in de Rijksoverheid zijn volgens de respondenten, een enkeling uitgezonderd, altijd emergent. Dit betekent dat vrijwel alle respondenten aangeven dat zij van tevoren hun loopbaan niet gepland hebben en deze vorm heeft gekregen gedurende de jaren dat zij werkten. De gemaakte keuzes van de respondenten in de loopbaan berusten veelal op welke functie of vacature er voorbij kwam of op mensen die hen vroegen om over te stappen.

Een van de respondenten gaf wel heel duidelijk aan dat zij al vanaf het begin wist dat zij sowieso in een hogere functie wilde komen. Echter, zij had niet per se gepland welke baan zij dan wilde. Ze wilde vooral een hogere functie omdat deze banen haar leuker leken. Ook ongeveer de helft van de andere respondenten geeft in de interviews aan dat zij de leidinggevende kwaliteiten al hadden of leidinggeven altijd al leuk vonden. Dat zij een leidinggevende functie zouden bekleden hadden zij dus wel verwacht, maar hebben zij niet van tevoren al gepland.

De meeste respondenten zijn op hogere posities wel gaan nadenken over wat de volgende stap zou kunnen zijn. Een van de respondenten gaf hiervoor de vaker gehoorde reden:

*“Dat was ook wel een soort stap die ik had bedacht. Een DG plek. Omdat dit wel een logisch vervolg is van mijn loopbaan. Je zit daar ergens in de bovenkant van die piramide en heel veel functies zijn ook afgevallen inmiddels, als je niet naar beneden wilt.”*

- Respondent 06

Andere respondenten gaven aan dat zij nadenken over de volgende stap omdat de benoemingstermijn bijna afloopt. De ABD hanteert een benoemingstermijn van zeven jaar voor de TMG en de afloop van deze benoemingstermijn is voor hen een reden om na te denken over het vervolg van de loopbaan.

Ook raadt een aantal respondenten de vrouwen, die nu een carrière naar de top ambiëren, aan om wel in een vroeg stadium over hun loopbaan na te denken. Hoewel het geen cruciale factor is geweest voor henzelf, is het voor vrouwen die graag naar een toppositie willen goed om eerder in de carrière al stappen te maken die naar de top leiden volgens de respondenten. Een verklaring voor waarom zij dat vinden, blijkt niet uit de interviews maar het zou kunnen dat er in 2014 in tegenstelling tot decennia geleden meer bekend en onderzocht is over loopbanen en loopbaanplanning. Zoals ook later zal blijken uit de interviews, werd er vroeger minder nagedacht over loopbaanplanning. Je loopbaan ‘gebeurde gewoon’. Sinds er steeds meer bekend is over hoe loopbanen zich vormen, is het ook mogelijk om hier een loopbaanplanning aan te koppelen. Het is dus pas recent zo dat het nadenken en plannen van de loopbaan mensen kan helpen om naar de top te komen.

### 5.2.2 Fulltime

Alle respondenten, opnieuw op een enkeling in hun vroege carrière na, geven aan dat hun loopbaan altijd fulltime is geweest. Ook de respondenten met kinderen en/of zorgtaken hebben op het zwangerschapsverlof na altijd fulltime gewerkt. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan fulltime te willen werken omdat het werk zo leuk was of is. Respondenten uit de middelste en de oudste generatie geven ook aan dat zij in een positie zaten waarin parttime werken op dat moment geen optie was. Eén van de respondenten vertelde:

*“I: U heeft er uiteindelijk zelf voor moeten zorgen dat er een regeling voor parttime werken kwam, begrijp ik?”*

*R: Ja. Ze zeiden dat die in de maak was, maar dat was al bijna een jaar zo. Dus toen ben ik, toen ik mijn kind had gekregen, weer hele dagen gaan werken. En als gebaar mocht ik een maand voordat die regeling kwam al vier dagen werken. Dat was een gebaar van de organisatie, als een soort goedmaker dat het niet meteen had gekund.”*

- Respondent 15

Alle respondenten, ook de respondenten zonder kinderen, geven aan dat fulltime werken mogelijk is vanwege de goede afspraken met onder andere de partner, en door een goed vangnet thuis te creëren. Zowel de jongste als de oudste generatie geeft aan dat zij fulltime kunnen werken doordat zij flexibel en/of thuis kunnen werken. Ook een korte afstand tussen huis en werk maakt fulltime werken mogelijk. Meerdere respondenten geven dit expliciet aan in het interview:

*“Dat is voor mij altijd wel heel belangrijk geweest om gezin en werk te kunnen combineren, dat je niet teveel reistijd hebt, want dat maakt enorm veel uit. Je maakt best wel lange dagen, maar zelfs als ik om 7u naar huis ging dan was ik nog op tijd thuis om te eten”*

- Respondent 14

*“Flexibel werken heb ik toch altijd wel een heel grote zegen gevonden met kleine kinderen. Dat je wel werk op hoog niveau kan doen, zonder dat je het gevoel hebt dat je tegen jezelf aanloopt.”*

- Respondent 02

#### 5.2.2.1 Onderbreking

Twee respondenten geven aan langere tijd hun carrière te hebben onderbroken. Bij terugkomst zijn zij weer ingestapt op het niveau van daarvoor. Na zwangerschapsverlof, maar ook na andere en langere onderbrekingen, zijn ook andere vrouwen teruggekomen op het niveau van daarvoor.

### 5.2.3 Binnen/buiten de Rijksoverheid

De keuze voor een loopbaan binnen de Rijksoverheid was voor drie respondenten, uit de verschillende generaties, een bewuste keuze. De intrinsieke motivatie om te werken voor de samenleving en voor het hogere belang was voor hen belangrijk. Bij een van de respondenten speelde het beroep van haar ouders, die ook in de publieke sector werkten, een belangrijke rol bij het kiezen voor een baan bij de (Rijks)overheid. Voor de andere respondenten was een baan binnen de Rijksoverheid meer toeval dan een keuze. Veel respondenten zijn vanuit hun studie of via een beroepsopleiding bij een baan in de Rijksoverheid terecht gekomen en op die manier doorgegroeid.

Verschillende respondenten vonden het ‘Haagse wereldje’, de politiek bestuurlijke omgeving, de complexe vraagstukken en de inhoud van het werk zo leuk dat zij zich binnen de Rijksoverheid erg op hun plek voelden en daarom niet meer weg zijn gegaan.

### 5.2.4 Boundaryless

Alle respondenten zijn minimaal één keer maar meestal vaker gedurende hun loopbaan van departement of organisatie gewisseld. Hieruit blijkt dat de loopbaan van vrouwen in de top van de Rijksoverheid voornamelijk ‘boundaryless careers’ zijn. Het overstappen naar andere werkgevers,

contexten en departementen getuigt ervan dat deze topmanagers niet gebonden zijn aan één plaats waar zij kunnen en willen werken.

De reden dat zij overstappen is vaak dat zij op zoek zijn naar een manier om hun werk (weer) leuk te houden. Zij zoeken vaak vernieuwing en nieuwe uitdagingen in hun werk. Dit kan zowel op inhoud, op functie, op het soort werk of op de omgeving zijn. Verbreding zowel op de inhoud (het opdoen van kennis van een ander domeinen of andere inhoud) en rol (het werken in een andere functie of rol binnen de organisatie) als op departement (werken in een andere context) is een duidelijke indicator van een 'boundaryless career'.

Slechts één respondent (uit de oudste generatie) en met een loopbaan binnen de Rijksoverheid, is haar hele leven bij één departement gebleven. Deze respondent heeft dus een klassieke 'ladder' loopbaan bewandeld die haar naar de top heeft gebracht. Zij geeft als reden hiervoor:

*“Dat domein is zo groot, daar kan je van alles doen. Als je daar van communicatie was, dan was dat toch anders dan bijvoorbeeld van huisvesting. Dus je hoefde niet buiten de muren te gaan om heel veel andere dingen te doen. Binnen vind je eigenlijk alles al.”*

- Respondent 15

Ook slechts één van de respondenten (uit de middelste generatie) met een loopbaan grotendeels buiten de Rijksoverheid is in haar loopbaan binnen dezelfde organisatie gebleven. Ook zij heeft dus een klassiek pad bewandeld. Haar overstap naar de Rijksoverheid doorbrak vervolgens de klassieke laddervorm aangezien zij op dat moment wel van werkgever wisselde. Zij geeft aan dat het terrein waarin zij werkte al zeer veelzijdig en uitdagend was en er dus geen reden was om verder te zoeken.

Een andere verklaring voor het feit dat deze respondenten binnen één organisatie zijn gebleven kan zijn dat het niet gebruikelijk was in de tijd waarin zij doorgroeiden om van werkgever te wisselen. Loopbanen in die tijd waren vaak nog ingericht naar de klassieke laddervorm, afgestemd op de loopbanen van mannen in die tijd, en voor hen was het volgen of nadenken over een andere loopbaanvorm dus niet aan de orde. Toen de laatste respondent gevraagd werd om over te stappen, was dit voor haar geen bewuste keuze van contextverandering maar een 'normale' nieuwe uitdaging in haar carrière.

### 5.2.5 Protean

Het feit dat de respondenten binnen hun emergente en 'boundaryless' carrière altijd op zoek zijn gegaan naar werk dat zij leuk vinden en dat bij hen past, geeft aan dat zij ook een 'protean career' nastreven: een carrière waarin voldoening en plezier de grootste rol spelen en de inhoud van het werk centraal staat (zie hoofdstuk drie). Een van de respondenten verwoordde dit puntig:

*“Ik ben steeds gebleven bij wat ik zelf inhoudelijk het leukste vond. Ik wil werk doen dat ik heel leuk vind en niet een functie om de functie. Het nastreven van voldoening en plezier in een baan heeft mij vervolgens naar de top geleid.”*

- Respondent 01

### 5.2.6 Een dak met dakpannen

De vrouwen in de top van de Nederlandse Rijksoverheid hebben dus voornamelijk emergente, 'boundaryless' en 'protean' carrières. Dit benadrukken zij sterk. De loopbanen lijken verder echter sterk uiteen te lopen en daardoor lastig naar één bepaalde vorm te typeren. Naast de verschillende aspecten (protean, emergent en boundaryless) is er echter nog één duidelijke overeenkomst te vinden en dat is dat bijna alle respondenten in hun weg naar de top de 'klassieke ladder' tree voor tree hebben beklommen. In andere woorden: bijna alle vrouwen hebben alle functieniveaus in volgorde doorlopen. Slechts één van de respondenten geeft duidelijk aan een of twee stappen te hebben overgeslagen. Echter, de andere aspecten van de klassieke ladder gaan, zoals we gezien hebben, niet op. Respondenten benadrukken de individuele factoren en hun intrinsieke motivatie als typering voor hun loopbaan en zij zijn meer dan eens van werkgever gewisseld.

In dit onderzoek wordt daarom een nieuwe vorm loopbaan geïntroduceerd die bovenstaande aspecten combineert en op die manier de loopbanen van alle respondenten typeert: de loopbaan als een dak met dakpannen. In deze loopbaanvorm zijn de keuzes en motivatie gericht op de 'protean', emergente en 'boundaryless' carrière en volgt de loopbaan de klassieke ladder stappen. Hieronder wordt deze loopbaanvorm nader toegelicht.

*"De theorie is dat carrières komen als daken met dakpannen. Je hebt iets nieuws en iets ouds. Dus je hebt iets wat je hebt gedaan en daar bouw je op voort. Dus er zijn altijd dingen die je mee neemt uit je baan. En er zijn raakvlakken tussen je huidige carrière, of je huidige positie en de vorige"*

- Respondent 07

De dakpantheorie blijkt op te gaan voor alle vrouwen in de top van de Rijksoverheid die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd, en karakteriseert het best hoe hun loopbaan eruit ziet. Alle loopbanen zijn vanuit een intrinsieke behoefte naar het hebben en uitvoeren van een leuke baan gevormd: een opbouwend geheel van dakpannen die samen tot de nok voeren.

Ervaring, competenties en vaardigheden uit eerdere stappen zijn voor respondenten essentieel om door te groeien naar een volgende stap en uiteindelijk naar de top. Deze ervaring en competenties worden onder andere ontwikkeld door het werken in verschillende contexten en rollen en door telkens nieuwe elementen aan te gaan, uitdagingen te zoeken en te blijven leren.

Het doorlopen van elk functieniveau om deze ervaring en competentie op de te bouwen, is voor respondenten daarbij van belang om door te kunnen stromen naar de top. Weliswaar hebben de respondenten soms verbreding of verdieping op een terrein gezocht, bijvoorbeeld door op een ander domein of in een andere context te gaan werken, of hebben zij hier en daar een zijstap genomen, maar het doorlopen van alle functieniveau stappen heeft ertoe geleid dat zij nu de functie kunnen uitvoeren die zij uitvoeren.

Alle respondenten hebben de keuze voor een volgende baan gemaakt omdat deze hen leuk of interessant leek en omdat zij satisfactie uit hun baan wilde halen. Enkele respondenten geven aan dat de zijstappen die zij hebben genomen hen hierin ook hebben bevestigd en hen dus verrijkt terug hebben gebracht naar de inhoud die het best bij hun past. Het willen zoeken naar deze uitdagingen en nieuwe elementen zit in de persoonlijkheid van de respondent. Alle respondenten geven aan dat voor hen een baan leuk moet zijn, maar ook uitdagend. Daarbij willen zij nieuwe dingen blijven leren en dus op bepaalde vlakken uitgedaagd worden in hun werk. Verbreding, verdieping, complexiteit en nieuwe elementen en rollen zorgen hier onder andere voor. Respondenten zoeken dus actief naar volgende dakpannen die hen weer verder helpen naar de nok.

Bovenstaande illustreert waarom alle respondenten, hoewel zij allemaal een andere loopbaan hebben gevolgd, toch allemaal aan de top zijn gekomen. Immers, er is niet maar één punt van het dak en maar één manier om daar te komen. Er bestaat een hele brede nok van het dak en de verschillende dakpannen kunnen allemaal leiden tot een punt op die nok. Dit verklaart dat vrouwen ondanks verschillende stappen of onderbrekingen, een loopbaan naar de top hebben kunnen opbouwen. Verschillende dakpannen (keuzes) kunnen leiden tot een andere loopbaan dan in eerste instantie logisch was, maar dat betekent slechts een stapeling van *andere* dakpannen die tot de nok kunnen leiden. Hoewel alle vrouwen dus een hele andere loopbaan lijken te hebben gehad, hebben zij het toch allemaal naar de top gehaald. Een respondent verwoordde dit als volgt:

*"In de functie die ik nu heb, heb ik al die kennis en kunde bij elkaar kunnen brengen. Je hebt expertise nodig om inhoudelijk je rol in te vullen en de managerial kant heb je nodig om leiding te kunnen geven. Daarnaast heeft het met levenservaring te maken, met alles wat je hebt geleerd. Je leert namelijk continu hoe je ergens als mens en als leider in staat. En in deze functie, komt dat eigenlijk allemaal bij elkaar."*

- Respondent 11

Hoe meer ervaring en hoe breder de basis van een individu is, hoe makkelijker zij daarop kan voortbouwen en hoe makkelijker zij kan doorstromen naar hogere functies.

Om ervoor te zorgen dat alle dakpannen daadwerkelijk tot de nok, de top, leiden, blijkt vervolgens meer nodig dan een op elkaar voortbouwende reeks aan stappen. Immers: niet iedereen die de loopbaan volgens de dakpanloopbaan opbouwt, bereikt de top. Uit de interviews bleek dat er onderscheidende stappen, keuzes en factoren zijn die cruciaal zijn geweest voor respondenten om ook daadwerkelijk een hoge positie te bereiken. Een aantal van die cruciale gebeurtenissen en stappen worden hieronder beschreven. De belangrijke en cruciale factoren die de respondenten in hun loopbaan onderscheiden worden in paragraaf 5.4 besproken.

### 5.3 Cruciale stappen

Binnen de gehele loopbaan zijn er verschillende stappen te onderscheiden. Eerder werd al genoemd dat de stappen op elkaar voortbouwen en zo leiden tot de top. Sommige stappen zijn echter voor respondenten cruciaal geweest om dichterbij de top te komen.

#### 5.3.1 Begin van de carrière

Zeven respondenten geven aan dat het begin van hun carrière cruciaal is geweest voor hun verdere loopbaan. Voor één respondent begon dit al in haar studie, namelijk toen zij werd ingeloot voor de opleiding die zij wilde volgen. Zij had zeker een andere loopbaan gevolgd als zij destijds niet was ingeloot.

Voor vier andere respondenten was de eerste baan cruciaal voor het vervolg van de loopbaan. In de eerste baan hebben deze respondenten namelijk een zo danig brede basis ontwikkeld, zowel inhoudelijk als in vaardigheden, dat zij deze in vervolg stappen hebben kunnen inzetten en gebruiken. De brede basis heeft er bij hen voor gezorgd dat zij (snel) verder konden groeien in hun loopbaan. Dit komt overeen met het idee van de dakpannen: de eerste paar dakpannen hebben de respondenten zoveel basis geboden dat zij hier in volgende stappen nog op verder bouwen.

Twee van de respondenten die aangaven dat de eerste stap in hun loopbaan cruciaal is geweest, geven daarbij aan dat voornamelijk de omgeving en de jaren waarin zij carrière maakten, bepalend zijn geweest voor de stappen die zij hebben kunnen maken naar de top. Deze gaven hen kansen die zij anders wellicht niet hadden gekregen. Beide respondenten zijn gestart in een relatief nieuwe en dynamische omgeving, die aan het veranderen was. Daardoor werd er veel vrijheid, ruimte en kansen geboden aan jonge medewerkers om zich te ontwikkelen. Hierdoor zijn deze respondenten relatief snel gegroeid in hun baan.

De laatste respondent die aangaf dat het begin van haar loopbaan cruciaal is geweest voor het vervolg, geeft aan dat dit voornamelijk ligt aan het feit dat zij aan het begin bewust gekozen heeft voor een verbredende stap naar een andere organisatie. Deze verbreding heeft haar vervolgens verder geholpen in haar loopbaan doordat zij nieuwe vaardigheden en kennis heeft opgedaan die de doorstroom naar andere stappen hebben vergemakkelijkt. Ook dit ondersteunt het idee dat een loopbaan verloopt als een dak: de opgedane kennis en ervaring wordt meegenomen en is nodig in een volgende functie.

#### 5.3.2 Overstap

Verscheidene respondenten leggen in de interviews de nadruk op bepaalde overstappen die zij hebben genomen die hen hebben geholpen in hun loopbaan. Niet allemaal benoemen zij dit zelf als cruciale stap, maar in de loopbaan is wel te zien dat een dergelijke stap naar bijvoorbeeld verbreding (naar een ander domein, een andere functie of een andere context) of naar iets nieuws, hen verder heeft geholpen in de volgende stappen.

Twee respondenten geven zelf bepaalde overstappen specifiek aan als cruciaal voor hun verdere loopbaan. Bij één respondent zijn dit vooral de overstappen die zij bewust heeft genomen om verder te kunnen leren en zich te verdiepen en te verbreden. Bij de andere respondent is dit een overstap geweest naar een organisatie die haar zoveel kansen en mogelijkheden heeft geboden dat zij in korte tijd is doorgestroomd van sub-ABD niveau naar het TMG niveau.

Bij alle respondenten zijn overigens de bovenstaande twee factoren, verbreding en het krijgen van kansen, cruciale factoren geweest die ervoor hebben gezorgd dat zij nu aan de top zitten. Volgende paragraaf zal daarom ingaan op deze en andere (eerder genoemde) succesfactoren die ervoor hebben gezorgd dat de respondenten de positie hebben bereikt die zij nu hebben.

## 5.4 Factoren

Analyse van alle genoemde factoren uit de interviews maakt een aantal factoren zichtbaar die door alle respondenten duidelijk en meerdere malen benadrukt werden als belangrijk voor de voortgang van de loopbaan: individuele factoren, het krijgen en nemen van kansen, verbreding en een goede werk-privé balans. Deze vier factoren vormen daarmee de basis van de resultaten van dit onderzoek. Daarnaast zijn ook enkele andere factoren door respondenten benoemd als cruciale factoren die de loopbaan positief hebben beïnvloed. De belangrijkste hiervan zijn: de tijdgeest, de opvoeding, het netwerk, de context en toeval. Deze factoren werden weliswaar minder vaak of door minder respondenten benoemd maar werden wel sterk benadrukt of als cruciaal beschouwd door sommige respondenten. Om die reden worden ook deze factoren meegenomen als resultaat van dit onderzoek. Alle factoren worden hieronder uitgewerkt.

Bij de analyse van de factoren is er gekeken naar of er bepaalde groepen van respondenten waren te vinden die dezelfde factoren benoemden als belangrijk of cruciaal en die door anderen niet werden benoemd. Deze respondenten zouden dan geclusterd kunnen worden om te zien of er ook andere kenmerken of factoren overeen kwamen die hen zouden verbinden. Een dergelijke typering bleek echter niet uit de analyse en een clustering van respondenten was daardoor ook niet logisch.

### 5.4.1 Individuele factoren

Alle respondenten benadrukken meerdere malen in de interviews dat individuele factoren voor hen cruciaal zijn geweest om een topfunctie te bereiken. Deze individuele factoren zijn te onderscheiden in onderstaande thema's.

#### Persoonlijke eigenschappen en motivatie

'Drive', resultaatgerichtheid, hard werken en uitdagingen zoeken. Dit zijn de meest genoemde persoonskenmerken die ervoor hebben gezorgd dat de respondenten aan de top zijn gekomen. Ook persoonskenmerken zoals recht door zee zijn, durf en moed tonen zowel om nieuwe dingen aan te gaan als om je hiërarchisch meerdere tegen te spreken, ondernemend en zelfverzekerd zijn belangrijke en vaak genoemde factoren.

Deze persoonskenmerken typeren de inzet en motivatie voor hun werk die de respondenten hebben getoond tijdens hun loopbaan. Door middel van deze inzet en motivatie hebben zij laten zien dat zij een baan aan de top aan zouden kunnen en er hard voor willen werken. Het leveren van goed werk is volgens velen een vereiste om door te kunnen stromen naar hogere functies, evenals het op zoek gaan naar uitdagingen en nieuwe dingen om te leren.

#### Competenties en vaardigheden

Eigen verworven competenties en vaardigheden die de respondenten bezitten komen vaak naar voren als cruciale factoren. Zowel inhoudelijk, persoonlijk als op leidinggevend vlak noemen respondenten dat zij door de vaardigheden die zij bezitten, hun baan goed kunnen uitvoeren. Goed kunnen samenwerken, verbinden en leiding geven zijn veel genoemde factoren die ervoor zorgen dat de respondenten goed werk kunnen leveren en kunnen laten zien dat zij een hogere baan aankunnen en dus kunnen doorstromen naar hogere posities.

#### Blijf jezelf

*"Je bent zelf je eigen cruciale factor."*

- Respondent 15

Ook is het voor de respondenten van groot belang dat je altijd jezelf moet blijven. Het maken van carrière kan alleen als je dicht bij jezelf blijft en in jezelf gelooft. Een baan moet daarom ook altijd aansluiten bij jouw persoonlijkheid. Eerder kwam dit al ter sprake bij de 'protean career'. Vrijwel alle respondenten kozen altijd een baan waar zij gelukkig mee waren en waar zij satisfactie uit konden halen voor zichzelf.

Ondanks het feit dat respondenten ook banen hebben bekleed die zij niet altijd even leuk vonden, gaven zij allemaal aan dat er wel een aansluiting moet zijn tussen jou en je baan om deze goed uit te kunnen voeren. De aansluiting vonden zij dan dus ook niet altijd op de inhoud van het werk, maar bijvoorbeeld ook bij collega's of bij de omgeving of het departement. Van de banen die de respondenten niet leuk vonden zeiden zij dat dit wel een hele goede leerervaring was, waardoor zij toch ook dichter bij zichzelf zijn gekomen

*"Die baan heeft wel mij gevormd, met name als leidinggevende. Het heeft me veel geleerd over welke keuzes ik wel en welke keuzes ik niet zou maken en dat is dan weer van belang voor je vervolgstap. Ik heb daar echt gewoon een aantal dingen opgedaan waarvan ik dacht 'ja, dat ga ik dus echt nooit zo doen'."*

- Respondent 02

(Verworven) Zelfvertrouwen en zelfverzekerdheid zijn in dit kader ook veelgenoemde factoren die belangrijk zijn voor vrouwen om door te stromen naar de top. In jezelf geloven is een cruciaal element om in verschillende banen goed uit te kunnen voeren en om te laten zien wie je bent en wat je kunt.

#### **5.4.1.1 Zichtbaarheid**

*"Je kan wel in een hokje ergens briljant zitten wezen, maar dan heeft niemand het door".*

- Respondent 10

Een apart en vaak door respondenten als individueel kenmerk benoemd thema is 'zichtbaarheid', bijvoorbeeld bij hun leidinggevendens. Zichtbaarheid kan je op veel manieren creëren, maar vooral zichtbaarheid door goed werk te leveren werd door deze respondenten vaak genoemd. Ze gaven aan dat als je goed werk levert en zowel inhoudelijk als procesvaardig bent, dat dat ervoor zorgt dat mensen je kwaliteiten zien en je daardoor opvalt. Veel respondenten geven bijvoorbeeld aan dat zij door middel van goed werk en hard werken vaak gevraagd werden voor een volgende functie. Hun goede werk zorgde ervoor dat zij opvielen en dat mensen daardoor aan hen dachten wanneer zij een vacature wilden vervullen. Zichtbaarheid zorgt ervoor dat je kan laten zien wat je kan en dat je anderen kan laten zien dat je klaar bent om bijvoorbeeld een stap verder te gaan in je loopbaan. Onderstaande quote illustreert dit:

*"Ik onderscheidde me door bijvoorbeeld lastige of zichtbare dossiers op te pakken. Lastige, of spannende dossiers zijn een manier om te laten zien dat je een stapje verder kan. Je kan jezelf laten zien."*

- Respondent 10

Ook andere manieren waardoor de respondenten opvielen, werden benoemd. Een aantal respondenten gaf bijvoorbeeld aan dat zij ander gedrag vertoonden dan anderen in de organisatie en op die manier wisten op te vallen. Eén van de respondenten verwoordde haar gedrag als volgt:

*"ik viel niet van mijn stoel als een DG mij wat vroeg, ik vond het ook normale mensen. Dus dan val je op een gegeven moment op omdat je een beetje situationeel onafhankelijk gedrag durft te tonen."*

- Respondent 12

Als laatst gaf één respondent aan dat het feit dat zij een vrouw was, ervoor heeft gezorgd dat zij positief opviel. In de tijd dat zij werkte waren er nog niet veel vrouwen op de arbeidsmarkt en het feit dat zij dus een van de enige vrouwen in de organisatie was, maakte dat men haar opmerkte tussen anderen. Aangezien zij haar werk goed deed, was dit voor haar dus een positieve factor. Andere respondenten, vooral in de oudste en middelste generatie, die ook hebben gewerkt terwijl er nog relatief weinig vrouwen op de arbeidsmarkt waren, geven vooral aan dat het feit dat zij een vrouw waren hen nooit heeft benadeeld.

#### 5.4.2 Kansen

Om een loopbaan op te bouwen is het volgens respondenten (naast het inzetten van individuele factoren) essentieel dat je kansen krijgt om dit te doen. Zeker als je naar de top wilt, dan is het van belang dat er kansen en mogelijkheden zijn die jou daar kunnen brengen. Kansen krijgen, nemen en geven zagen de respondenten als cruciale factoren voor hun loopbaan naar de top.

##### Kansen krijgen

Alle respondenten gaven aan dat zij vaak gevraagd zijn voor een functie. Een enkele respondent is voor al haar functies gevraagd, de ander voor een paar functies. Ondanks dat zij soms nog een sollicitatieronde door moesten, werd hen een kans geboden om zich te bewijzen en verder te stromen naar de top.

Daarnaast zijn er veel vrouwen die in hun loopbaan bijvoorbeeld plaatsvervangend of waarnemend directeur, DG of SG zijn geweest. Op het moment dat de vacature vrij kwam voor de directeurs-, DG- of SG-functie die zij hadden vervangen, waren zij daardoor goede kandidaten om door te stromen naar die plek.

Ook een nieuwe organisatie of project, een reorganisatie of een crisissituatie zijn voor enkele respondenten voordelig of zelfs cruciaal geweest in hun doorstroom naar de top. Eerder werd er gesproken over twee respondenten die op een hogere positie terecht zijn gekomen doordat zij in een startende organisatie zaten waar veel mogelijkheden, ruimte en vrijheden lagen. Twee andere respondenten gaven aan dat zij werden aangesteld op een hogere positie bij een nieuw project omdat zij er toevallig al veel mee te maken hadden. Weer anderen geven aan dat bij reorganisaties en crisissituaties er plaatsen vrij kwamen die zij konden vervullen.

##### Kansen nemen

Als je een kans krijgt, moet je deze volgens respondenten vervolgens wel grijpen. Vrijwel alle respondenten gaven aan dat zij de kansen die zij kregen vrijwel altijd aannamen, bijvoorbeeld als zij gevraagd werden voor een functie of als er een plaats op een hogere functie vrijkwam.

Respondenten gaven hierbij aan dat zij dan wel de moed moesten hebben om de kans te pakken. Moed en durf zijn twee belangrijke individuele eigenschappen die dus van belang zijn voor het grijpen van kansen. Evenals dat de respondenten op zoek zijn naar uitdagingen en nieuwe dingen om te leren. Een vaak gehoorde uitspraak van respondenten op de vraag waarom zij een bepaalde baan hadden genomen was omdat zij dachten 'ik ga het gewoon doen'.

*"Je moet ook kansen grijpen. Dus je moet actief en alert zijn en snel reageren als er zich kansen voordoen."*

- Respondent 06

##### Kansen geven

Respondenten vertelden ook dat een baan hen vaak 'ge Gund' werd, bijvoorbeeld door de leidinggevende of door de selectiecommissie. Deze personen zien de mogelijkheden en competenties van de werknemer, hebben een klik met haar en gunnen haar daarom de kans. Aan respondenten werd op die manier door anderen een kans gegeven om verder carrière te maken.

Een aantal respondenten vertelt dat zij nu ze deze hoge positie bereikt hebben zelf actief bezig zijn met kansen creëren voor andere talentvolle individuen. Eén van de respondenten is bijvoorbeeld



actief bezig met het departementsbeleid, dat zich volgens haar hoort te richten op het scouten, selecteren en proberen te vinden van talent en hen te helpen in hun carrière voortgang. Daarnaast zegt zij te geloven in de talentenprogramma's van de Rijksoverheid die talenten de kansen geeft om carrière te maken.

### 5.4.3 Verbreding

Naast individuele factoren en het krijgen en nemen van kansen, speelt verbreding een grote rol in de loopbaan van vrouwen in topposities bij de Rijksoverheid. Dit kan zowel verbreding op de inhoud, op functie of rol als op context zijn. Eén van de respondenten geeft aan dat zij in het begin van haar carrière al een bewuste stap naar de verbreding van haar ervaring heeft gezet door in een andere context te gaan werken. En ook andere respondenten gaven aan dat een brede basis van groot belang is geweest voor de rest van hun carrière. Verbreding is in onderstaande vormen essentieel voor de loopbaan van deze respondenten naar de top.

#### Leren

Blijven leren is voor respondenten een belangrijke verbredende factor in hun loopbaan. Enkele respondenten hebben dit gedaan door trainingen of opleidingen te volgen, één zelfs in het buitenland. Echter de meesten geven aan het meest te leren door het te doen. Het leren in een baan terwijl je ermee bezig bent, is het allerbelangrijkst.

*“Veel dingen kun je alleen maar leren door te doen. Je kunt tientallen boeken lezen of cursussen volgen, maar uiteindelijk wordt je beter door het te doen. Je leert continu, in elke rol die je hebt. Het is levenslang leren.”*

- Respondent 11

Dit sluit ook aan bij de persoonskenmerken van de respondenten dat zij vaak op zoek zijn naar iets nieuws, iets uitdagends, iets om van te leren. Als dit er niet meer is in een baan dan is dit vaak een reden om weg te gaan en/of een nieuwe functie te zoeken. Onderstaand voorbeeld illustreert het antwoord van veel respondenten, als antwoord op de vraag waarom zij toen van baan zijn gewisseld:

*“Ik had het drie jaar gedaan, ik was uitgeleerd. Ik ging me vervelen. In 2 à 3 jaar ken ik het kunstje en dan ga ik naar iets nieuws, want dan ga ik mij vervelen en dan word ik ook heel vervelend voor mijn omgeving. Ik vind mijn werk heel leuk, daar besteed ik veel tijd en energie aan en daar beleef ik ook lol aan. En daar wil ik dan wel ook energie van krijgen.”*

- Respondent 07

Door te werken in verschillende rollen, verschillende contexten, verschillende departementen en met verschillende mensen, verbreden de respondenten de competenties en vaardigheden die zij al bezaten om op die manier hun werk nog beter te kunnen uitvoeren. En de verbreding versterkt hen vervolgens in de rest van hun loopbaan, zoals eerder al bleek uit de beschrijving van de dakpan loopbaan.

#### Opbouwen

De verbreding heeft voor veel respondenten gezorgd dat zij enerzijds competenties en vaardigheden hebben kunnen opbouwen en anderzijds dat zij een breed netwerk hebben kunnen creëren. De verbreding voor het opbouwen van het netwerk blijkt, zoals te zien is bij 'netwerk' van groot belang voor het vervolg van de loopbaan.

Daarnaast heeft verbreding bij veel respondenten geleid tot persoonlijke ontwikkeling waardoor zij zelfvertrouwen en ervaring hebben opgebouwd en verworven waarop zij verderop in de loopbaan kunnen bouwen om nieuwe uitdagingen aan te gaan en weer verder te leren.

### Tijd voor verandering

Na een aantal jaren is de organisatie of de omgeving gewend aan de persoon die er leiding geeft en slijten er bepaalde patronen in het systeem. Sommige daarvan zijn goed, anderen minder. Na een aantal jaar is het daarom goed om van leidinggevende te wisselen om op die manier een nieuwe wind en een frisse blik door de organisatie te laten gaan. Respondenten geven aan dat verbreding vaak wordt gezocht omdat het 'tijd is om van baan te veranderen' en om zich weer verder te ontwikkelen in een andere baan.

*“Mensen aan de top moeten niet te lang blijven zitten. Mijn ideaal is vijf à zes jaar en dan is het ook wel goed. Maar je moet ergens ook niet te kort blijven zitten. Je moet ook wel profiteren van al het inwerken, alle relaties die je opbouwt. Na een aantal jaren kun je je meer permitteren dan na een half jaar als het gaat om het doen van stevige voorstellen, grenzen opzoeken en het plegen van interventies.”*

- Respondent 06

### Overig

Enkele respondenten noemden nog andere redenen die het belang van verbreding in een loopbaan bevestigen. Een respondent sprak bijvoorbeeld over dat het verbreden van haar loopbaan CV-technisch heel goed was. Een andere respondent legde de nadruk op dat zij zelf vaak mensen aanneemt die een brede basis of achtergrond hebben in verschillende contexten.

Ook werd het verbreden van de loopbaan gezien als een mogelijkheid om verschillende opties voor de toekomst open te houden. Twee respondenten gaven aan hier bewust over na te hebben gedacht bij het aannemen van één van hun functies.

Als laatst zorgt de verbreding in je loopbaan ook voor persoonlijke ontwikkeling. Eén van de respondenten heeft er bijvoorbeeld bewust voor gekozen om enkele jaren interim werk te doen omdat dit zorgde voor een brede kennis van zaken in haar loopbaan, maar ook omdat het haar de ruimte en mogelijkheden gaf om zichzelf op persoonlijk vlak te ontwikkelen en ruimte te geven aan haar privé leven. Dit hebben meerdere respondenten verteld over het verloop van hun loopbaan.

### 5.4.4 Werk-privé relatie

Zoals uit de kenmerken van de respondentengroep blijkt, heeft twee derde van de vrouwen een partner en kinderen. De vijf vrouwen die geen kinderen hebben, gaven niet aan zware zorgtaken te hebben, maar gaven wel aan dat hun werk in enige mate hun privé leven beïnvloedt. Bij hen knelde het vaak in vriendschap of de wens meer tijd met familie of vrienden te willen doorbrengen. Een goede werk-privé balans bleek voor alle respondenten van belang. Eén respondent sprong hier uit vanwege haar nuchterheid over dit onderwerp:

*“In een positie als deze kan je het jezelf ook makkelijker maken door dingen uit te besteden. Niet zelf schoonmaken, tuinieren, strijken; nee, gewoon uitbesteden. Ook als je dan met vriendinnen wat gaat eten: niet zelf koken, maar neem ze mee uit eten en zeg ‘ik trakteer’. Niet het jezelf moeilijk maken van een baan hebben en dan ook nog keukenprinses willen zijn, zoals sommige vrouwen dat wel willen.”*

- Respondent 10

Vooraf door de respondenten met kinderen, twee respondenten met kinderen uitgezonderd, werd de werk-privé relatie vaak als factor die hun loopbaan beïnvloedt benoemd, zoals blijkt uit de onderstaande vaak genoemde thema's.

### Gezin als positieve factor

Respondenten geven aan dat de combinatie van het hebben van een topfunctie en een gezin zeker mogelijk is. Zij zien hun gezin vooral als een positieve factor die er mede voor zorgt dat zij hun werk goed kunnen doen. Zij vertellen dat het hebben van kinderen zorgt voor relativering van de drukte van hun baan. Als zij 's avonds of in het weekend met hun kinderen bezig zijn dan worden zij weer

even in de 'normale wereld' gezet, in de wereld naast hun werk. De energie die zij halen uit de omgang met hun kinderen, kunnen zij inzetten in het werk.

#### De 'thuis' situatie

Toch zorgt het hebben van kinderen voor respondenten ook voor knelpunten in de werk-privé relatie. Oplossingen (de positieve factoren) om deze knelpunten weg te nemen zijn van groot belang geweest voor respondenten om werk en privé te combineren. Voorop stellen alle vrouwen dat het hebben van een leuke baan en dus het graag willen werken, sowieso deze combinatie vergemakkelijkt.

De meest genoemde positieve factor om werk en privé te kunnen combineren is echter toch de partner. In drie van de tien gevallen is de partner bijvoorbeeld parttime gaan werken om de zorgtaken thuis te doen. Op die manier konden de respondenten hun eigen loopbaan naar de top voortzetten. In alle gevallen is het zo dat afspraken met de partner over de zorgtaken, cruciaal zijn geweest voor de loopbaan van deze vrouwen. Goede afspraken leidden ertoe dat zowel zij als hun partner hun baan konden voortzetten op de manier die zij wilden. Hierboven is al het belang aangegeven dat de respondenten hechten aan de steun en stimulans van de partner. De afspraken en de steun hebben hen mogelijkheden en zelfvertrouwen gegeven.

Ook de (schoon) ouders, vaak vooral de moeder, van de respondenten hebben een rol gespeeld als succesfactor om werk en privé te combineren. Een aantal vrouwen geeft aan dat haar (schoon) ouders zorgtaken op zich hebben genomen en vaak de kinderen hebben opgevangen. Voor enkele respondenten zijn de ouders nog een extra hulp geweest omdat zij hen het vertrouwen gaven dat hun kinderen in goede handen waren. Bij een oppas hadden zij dit gevoel minder en door de zorgen hierover konden zij minder goed hun werk doen.

Zowel de partner als de ouders maken onderdeel uit van een grotere succesfactor die vrouwen vaak noemen: het hebben van een goed vangnet. Naast de partner en de ouders worden daarin vaak ook een goede oppas en het uitbesteden van huishoudtaken genoemd als factoren die de combinatie van werk en privé vergemakkelijken.

*"De combinatie van een DG baan en kinderen gaat nu heel goed. Ik heb thuis een oppas, die doet ook de boodschappen, ze doet de was, ze doet eigenlijk alles. Dus dat hele gedeelte wordt gewoon uitstekend geregeld voor mij. En wat er dan over blijft aan tijd bij mij, kan ik dan ook echt aan de kinderen besteden. Dat is ook wel echt een succesfactor denk ik, dat moet je gewoon goed geregeld hebben."*

- Respondent 02

#### Timing

Kinderen krijgen 'op het goede moment' bleek in veel gevallen achteraf gezien ook een succesfactor voor de rest van de loopbaan. Geen van de respondenten heeft hier van tevoren bewust over nagedacht, maar kan het achteraf wel als succesfactor benoemen. De baan waarin de respondenten zaten op het moment dat zij kinderen kregen was bijvoorbeeld minder zwaar dan andere banen, waardoor zij de moeilijkste jaren thuis konden combineren met een minder zware baan. Anderen geven aan dat niet zozeer een minder zware baan als wel een meer flexibele baan hen daarin heeft geholpen.

De combinatie was ook minder zwaar voor respondenten omdat zij vaak kinderen hebben gekregen in en vroeg stadium van de carrière, waarin zij nog niet altijd (leidinggevend) vooruitzicht hadden. Zij hadden dus nog geen zware baan en konden werk en privé makkelijk combineren. Voor de jongste generatie is dit minder het geval, aangezien die al relatief vroeg een leidinggevende functie hebben bekleed en dus alsnog een leidinggevende baan met het gezin moeten combineren.

Een zeer positieve bijkomende factor voor de respondenten die vroeg kinderen hebben gekregen, is dat zij later in de loopbaan, toen zij wel zwaardere banen aangeboden kregen, deze makkelijk aan konden nemen omdat de zorg voor de kinderen niet meer zo zwaar was omdat deze al

ouder waren. Vroeg kinderen krijgen is dan ook een van de aanraders van twee van de respondenten, om de werk-privé relatie te vergemakkelijken.

#### Beslissende momenten

Hoewel veel vrouwen voornamelijk positief waren over hun gezin en ook over de combinatie van het gezin met het werk, werden er toch ook enkele knelpunten in deze relatie benoemd. Deze knelpunten hebben in sommige gevallen geleid tot beslissende momenten in de loopbaan van de respondenten.

Drie respondenten gaven aan dat het krijgen of hebben van kinderen beslissend is geweest voor de loop van hun carrière. Een van de respondenten heeft, na het krijgen van haar kinderen, in overleg met haar leidinggevende een carrière switch gemaakt naar een baan op hetzelfde niveau, maar met meer ruimte om haar eigen agenda in te delen. Deze carrière switch, zo beziet zij later, heeft haar vervolgens zoveel voordelen opgeleverd omdat zij zich persoonlijk en inhoudelijk kon verbreden en zij ziet dit nu als een zeer positieve overstap.

Ook een andere respondent heeft een dergelijke carrière switch gemaakt vanwege haar privésituatie. De zorg voor een van haar kinderen vereiste dat zij naar een baan zou gaan waar zij meer controle had over haar eigen agenda en waar zij makkelijker weg zou kunnen in noodgevallen. Ook zij geeft aan dat deze switch haar vervolgens veel heeft opgeleverd in de vorm van nieuwe ervaringen en vaardigheden. Beide respondenten hebben dus op een beslissend moment voor hun privé situatie een andere carrière stap genomen die hen vervolgens toch ook weer op een pad naar de top heeft gebracht. Ze hebben wellicht een andere weg gekozen, maar die functie heeft hen ook veel voordelen gebracht zodat zij toch ook daarop weer de volgende dakpan konden leggen.

Eén van de respondenten vertelde dat zij direct na haar studie voor haar kind moest zorgen en dus direct inkomen moest genereren. Dit moest echter wel in een baan die het mogelijk maakte dat zij ook voor haar kind kon zorgen. Er waren toen nog geen goede deeltijdregelingen of kinderopvang en dus is zij haar eerste baan begonnen in een sector die haar deze mogelijkheid gaf. Het hebben van een gezin is daardoor bepalend geweest voor de rest van haar loopbaan. Ook zij geeft aan dat dit haar vervolgens toch vrijwel alleen maar goeds heeft gebracht.

#### Werkomgeving

Het hebben van de juiste leidinggevende op het goede moment is een belangrijke kritische succesfactor bij het combineren van werk en privé. Drie respondenten geven bijvoorbeeld aan dat de periode na de bevalling voor hen erg lastig is geweest. De combinatie van een (drukke) baan en jongen kinderen was daardoor voor hen alles behalve ideaal. Alle drie de respondenten geven aan hierdoor ook nagedacht te hebben over het opgeven van de baan voor hun kinderen. Een ondersteunende leidinggevende heeft er echter vaak voor gezorgd dat ze dit niet gedaan hebben. Twee van de drie respondenten hebben verder gewerkt op het niveau waar zij gestopt waren en hebben door middel van het vertrouwen hun leidinggevende, de moeilijke periode doorstaan. De derde respondent heeft in overleg met haar leidinggevende een carrière switch gemaakt naar een andere baan op hetzelfde niveau.

Ook zijn er enkele leidinggevers geweest die de vrouwen hebben aangenomen en/of gepromoveerd tijdens hun zwangerschap of bij een uitgesproken kinderwens.

*“Mijn potentieel toekomstige leidinggevende zei toen: ‘nou kom toch maar eens praten, want met verlof ben je een paar maanden en als het goed is heb ik daarna toch een paar jaar plezier van je dus dat weerhoudt mij niet onmiddellijk om je niet aan te nemen.’”*

- Respondent 03

Ook de steun van collega's bij terugkomst na zwangerschapsverlof was voor enkele respondenten een belangrijke factor om hun werk weer goed op te kunnen pakken.

*"Toen ik na de geboorte en het zwangerschapsverlof van mijn eerste kind weer aan het werk ging en zoonlief naar de crèche bracht, had ik daar grote moeite mee. Ik ben die eerste weken verschillende malen met rood doorlopen ogen op mijn werk aangekomen, niet omdat mijn werk niet leuk was maar omdat ik mijn kindje zo miste. En dat hebben ze geweldig geïncasseerd. Ik heb me gewaardeerd en welkom terug gevoeld. Dat hielp."*

- Respondent 03

#### Geen kinderen

Opmerkelijk is het feit dat van de vijftien respondenten er vijf geen kinderen hebben en dat alle respondenten zonder kinderen in de periode tussen 1959 en 1965 zijn geboren (de middelste generatie). Slechts één respondent die ook in die periode is geboren heeft wel kinderen. De respondenten zonder kinderen gaven allemaal aan dat zij de keuze om geen kinderen te krijgen niet hadden gemaakt vanwege hun carrière. Wel gaf een enkeling toe dat het niet hebben van kinderen de carrière heeft vergemakkelijkt. In de reflectie op de resultaten wordt dit patroon nader besproken en toegelicht.

#### 5.4.5 Tijdgeest

Na de bovengenoemde vier meest benadrukte factoren (individuele factoren, kansen, verbreding en de werk-privé-relatie) die van belang bleken voor respondenten in hun loopbaan, zijn er ook enkele andere factoren die door respondenten werden benoemd: de tijdgeest, de opvoeding, het netwerk, de context en toeval. Deze 'kleinere' factoren zijn mede door de nadruk die enkele respondenten erop legde van belang om bij stil te staan als resultaten van dit onderzoek en worden hieronder besproken, beginnend bij de tijdgeest.

De tijd waarin de respondenten carrière maakten is op veel punten bepalend geweest voor de snelheid waarmee ze carrière konden maken maar ook hoe ze carrière konden maken. De cultuur in de tijd dat de oudste en middelste generatie carrière maakten, was bijvoorbeeld bij nog niet ingesteld op vrouwen die topfuncties bekleedden, er waren nog geen regelingen voor kinderopvang, geen loopbaan begeleiding, geen reguliere coaching en weinig aandacht voor individuele belangen, vooral omdat men nog niet wist hoe belangrijk dat was. De factor tijdgeest is dan ook vooral aan de orde geweest in de gesprekken met de oudste en de middelste generatie.

In de oudste generatie was voornamelijk de afwezigheid van regelingen van belang voor hun carrière. Eerder werd al genoemd dat één van de respondenten zelf heeft bewerkstelligd dat er een parttime regeling kwam in haar organisatie, zodat zij voor haar kinderen kon zorgen. Eerder is ook genoemd dat één van de respondenten een sector heeft gekozen die haar de mogelijkheid gaf om dit met het opvoeden van haar kinderen te combineren. Dit was toen nog geheel niet gebruikelijk.

Door respondenten uit de middelste generatie werd vooral gesproken over de schaarste aan banen toen zij afstudeerden. Deze schaarste maakte het voor hen extra spannend of ze wel ergens aan het werk zouden komen. De schaarste zorgde er echter ook voor dat zij, toen zij een baan hadden, extra gemotiveerd aan het werk zijn gegaan. Hard werken en goed werk leveren waren voor hen extra belangrijk om zichzelf en hun kwaliteiten te laten zien en zo hun baan te behouden en te ontwikkelen.

Voorop gesteld dat zij altijd voor een baan zijn aangesteld vanwege hun kwaliteiten en goede werk, was voor sommigen het feit dat er nog niet veel vrouwen op hoger niveau in het arbeidsproces aanwezig waren een kans om door te stromen. Doordat zij een vrouw waren vielen zij makkelijker op dan hun mannelijke collega's, werden zij zichtbaarder en kregen makkelijker een kans. Veel vrouwen geven aan dat zij de eerste vrouw waren in hun functie, bijvoorbeeld de eerste vrouwelijke directeur op dat departement, en dat dat hen soms toch enigszins heeft geholpen.

#### 5.4.6 Opvoeding

Eén van de respondenten gaf aan dat haar opvoeding een van de cruciale factoren is geweest voor haar loopbaan.

*"I: wat zijn volgens u de cruciale factoren geweest dat u op deze positie zit?"*

*R: Volgens mij de opvoeding die mijn ouders me hebben meegegeven. Ik denk dat dat echt de basis is van wie je bent: de genen van je ouders en de opvoeding. Daarnaast ook dat je geleerd hebt om iets voor een ander over te hebben en uiteindelijk ook je eigen ambities waar te maken. En het feit dat je gezond bent en om kan gaan met de dingen die zich in het leven voordoen”*

- Respondent 11

Dit sluit goed aan bij het feit dat persoonskenmerken en jezelf blijven gezien worden als kritische succesfactoren bij het ontwikkelen van de loopbaan.

Eerder zagen we al dat ouders die de respondenten stimuleren om carrière te maken, een positief verschil kunnen maken in het goed kunnen combineren van het werk en de privé situatie. Daarnaast is gestimuleerd worden door hun ouders voor respondenten van belang geweest in de opvoeding en toen zij gingen studeren. Niet voor alle respondenten was studeren of werken ‘normaal’ en de stimulans van hun ouders heeft hen geholpen om deze stap toch te nemen. Veel respondenten spraken erover dat zij van hun ouders hebben meegekregen dat vrouwen ook alles kunnen en carrière kunnen maken. Vanuit het gezin hebben zij dus een sterk gelijkheidsgevoel meegekregen.

Daarnaast vertellen respondenten dat zij door hun opvoeding hebben gezien dat zij werk en moederschap kunnen combineren. Hun werkende moeder of werkende moeders in hun omgeving, hebben hen laten zien dat ook voor hen deze combinatie mogelijk is of, in een enkel geval, deze combinatie zelfs logisch is. Deze werkende vrouwen hebben gediend als rolmodel voor de respondenten.

#### 5.4.7 Netwerk

Hoewel veel vrouwen het netwerk als iets natuurlijks beschouwen, het zijn immers gewoon mensen waar je mee gewerkt hebt, komt het indirect vaak terug als succesfactor in de verhalen van respondenten. Dit is vooral terug te zien in het feit dat vrijwel alle respondenten voor meer dan de helft van hun banen zijn gevraagd. Het waren hun bestaande contacten die hen vroegen te solliciteren. Dit waren mensen waar ze al mee gewerkt hadden en die hen in de werksituatie hadden meegemaakt. Zo zorgden hun goede netwerkcontacten voor de stap naar de volgende functie. Een respondent noemt haar netwerk als kritische succesfactor voor haar loopbaan. Zij werd op een bepaald moment voor een baan gevraagd omdat een headhunter haar had zien en horen optreden op een evenement.

Daarnaast functioneert het netwerk van de respondenten vaak als ‘sparringpartner’. Hoewel het netwerk dus niet direct genoemd werd als cruciale factor, kwam het vaak terug in vragen over hoe respondenten aan een volgende baan waren gekomen of waarom zij van baan zijn veranderd. Het hebben van een breed netwerk speelt een belangrijke rol in de loopbaan van topvrouwen binnen de Rijksoverheid.

#### Mentor/sponsor

Het hebben van een mentor of sponsor werd door geen van de respondenten als belangrijke factor in hun loopbaan genoemd. Zoals hiervoor als is betoogd hechten zij wel waarde aan mensen waarmee zij konden sparren of praten, echter dit konden gewoon collega’s of andere mensen in hun omgeving zijn.

Een leidinggevende die vertrouwen uitsprak in de prestaties werd wel als heel belangrijk ervaren. Ook het kijken naar verschillende stijlen van leidinggevendens werd door vrouwen ervaren als voorbeeld en inspiratie. Op die manier konden zij anderen zien opereren en daaruit destilleren wat zij zelf juist wel of juist niet zouden willen doen in hun leidinggevende positie. Indirect hebben zij veel aan deze personen gehad.

Door sommigen werd genoemd dat het belangrijk is dat mensen in je omgeving vertrouwen in je uitspreken. Leidinggevendens of bijvoorbeeld MD adviseurs die je helpen bij een volgende overstap worden in de interviews af en toe benoemd als mensen die een mentor-achtige rol vervullen. Een

mentor of sponsor zoals die werd gedefinieerd in de literatuur werd in de interviews echter niet genoemd.

#### 5.4.8 De context

De context van de specifieke werkplek werd in de interviews weinig tot niet genoemd als cruciale factor in de ontwikkeling van de loopbaan, terwijl deze factor in de analyse van de data wel van belang lijkt te zijn. Respondenten benoemen dat verschillend beleid op verschillende departementen invloed heeft op de ontwikkeling van de loopbaan. Werken op een bepaald departement, bijvoorbeeld werken als raadviseur bij AZ of een start op het departement van financiën, heeft respondenten (indirect) veel opgeleverd. Zij hebben binnen dat departement bijvoorbeeld een breed netwerk op kunnen bouwen of een brede basis kunnen ontwikkelen die voor hen van belang is geweest voor het vervolg van de loopbaan. En zij verwachten dat ze deze niet hadden gehad als zij op een ander departement of in een andere positie waren gestart.

Anderen hebben positieve steun ontvangen van de secundaire arbeidsvoorwaarden die de Rijksoverheid hanteert. Voornamelijk thuiswerken en flexibel werken komen regelmatig terug als instrumenten die respondenten hebben gefaciliteerd in hun loopbaan.

De verschillende departementen kunnen dus meer of minder kansen geven om te ontplooiën, te ontwikkelen en te ondersteunen. Het departement waar de loopbaan wordt gestart kan van invloed zijn op de rest van de loopbaan evenals het bekleden van een functie binnen een departement dat bijvoorbeeld meer mogelijkheden geeft tot verbreding (van vaardigheden zowel als van het netwerk) of voor flexibel werken (bijvoorbeeld het indelen van de eigen agenda en thuiswerken).

#### 5.4.9 Toeval

Als laatste gaven veel respondenten aan dat toeval, geluk en/of mazzel een grote rol in hun loopbaan hebben gespeeld. Vaak genoemd werd dat zij alleen hebben kunnen doorgroeien doordat bijvoorbeeld hun baas wegging, of omdat er een vacature vrij kwam op het moment dat zij een andere baan zochten.

Kijkend naar dit hoofdstuk met de resultaten van het onderzoek, lijkt toeval toch echter minimaal een rol te spelen in de loopbaan van vrouwen in de top van de Rijksoverheid. Zeker gezien het feit dat hun loopbaan zich vooral vormt als opbouwend geheel, waarbij iedere dakpan hen dichter naar de top leidt, is het denkbaar dat zij ook via een ander pad alsnog aan de top zouden zijn gekomen. Weliswaar kan een beetje mazzel helpen om sneller op een bepaalde positie te komen maar of het een cruciale factor is voor deze respondenten, die toch voornamelijk hard werken, goed werken en zichtbaarheid voorop stellen, valt in het kader van dit onderzoek te betwijfelen.

Het netwerk en toeval waren voor veel respondenten voornamelijk van belang in combinatie met andere factoren. Bijvoorbeeld goed werk leveren, opvallen en vervolgens door iemand worden opgemerkt en gevraagd worden voor een volgende functie die 'toevallig' vrij was, is een van de veel genoemde combinaties van factoren die ervoor heeft gezorgd dat de respondenten hebben kunnen doorgroeien in hun loopbaan. De volgende paragraaf zal kort op enkele benoemde combinaties van factoren nader ingaan.

### 5.5 Combinaties van factoren

Respondenten benoemden veelal niet één specifieke of cruciale factor die hen heeft geholpen in hun loopbaan of bij een bepaalde stap. Verschillende combinaties van factoren werden door de respondenten benoemd. Deze combinaties worden hieronder kort besproken.

Clustering van bepaalde combinaties van factoren of clustering van de respondenten op de combinaties die zij benoemden was door de vele verschillen niet mogelijk

#### Individueel, verbreding (netwerk) en kansen krijgen

De meest voorkomende combinatie van factoren die genoemd werd heeft te maken met een combinatie van persoonskenmerken, hard werken, zichtbaarheid, netwerk, kansen krijgen en kansen nemen. Bijna alle respondenten gaven aan dat zij door goed werk te leveren en hard te werken, vaak

zorgden dat zij gezien werden. Door hun talenten en kwaliteiten zichtbaar te maken, vielen zij op. Dit leidde ertoe dat zij eerder werden gevraagd om vacatures te vervullen, en dit zich vaker voordeed omdat zij een uitgebreid netwerk hadden opgebouwd. Doordat zij kwalitatief goed werk leverden hadden mensen sneller vertrouwen in hen en kregen ze kansen om zichzelf te bewijzen. Individuele kenmerken als moed, durf, de neiging tot het zoeken van nieuwe uitdagingen en het grijpen van kansen, heeft hen, naar eigen zeggen, tot een volgende carrière stap gebracht.

Een tweede combinatie die vaak voorkwam was de motivatie van de vrouwen in combinatie met kansen zien en nemen. De motivatie om carrière te maken zorgt ervoor dat zij alert en actief op zoek zijn naar kansen om uitgedaagd te worden en te vernieuwen. Door deze alertheid en de wil om verder te leren, krijgen zij vanuit hun netwerk meer kansen te zien, merken zij kansen snel op en grijpen zij de kansen die ze krijgen.

Hierop voortbouwend gaven veel vrouwen aan dat het krijgen en nemen van kansen hen vaak gegund werd. Dit kwam omdat zij mensen in het netwerk hadden die hen die baan of kans gunden en op die manier konden zij doorstromen. Hier zien we terug dat een brede basis van belang is. Respondenten benadrukten dat kansen hen gegund werden omdat zij goed werk leveren en hard werken.

#### Verbreiding, netwerk en inzetbaarheid

Verbreiding is voor de respondenten, naast het belang hiervan voor het creëren van het netwerk, ook van belang voor het ontwikkelen van brede kennis van verschillende werkvelden en onderdelen van een organisatie, waardoor brede inzetbaarheid mogelijk is. Respondenten creëren hiermee de mogelijkheid om zich sneller aan te kunnen passen aan een nieuwe inhoud, functie of omgeving. Ze ontwikkelen een bepaalde flexibiliteit om een nieuwe omgeving steeds sneller te leren kennen. Hierbij zijn nieuwsgierigheid en de wil om te blijven leren en ontwikkelen van belang. Het blijkt dat door het vaak van baan wisselen men een opmerkelijke flexibiliteit en inzetbaarheid ontwikkelt.

#### De werkomgeving

Door respondenten wordt in het algemeen veel waarde gehecht aan de voorwaarden in de werkomgeving. Zij voelen zich graag goed op hun plek, prijzen werkomgevingen waar kansen geboden worden en werken graag in een omgeving waar zij zich vrij kunnen ontwikkelen. De individuele eigenschappen dienen dus volgens respondenten aan te sluiten bij de omgeving waarin zij werken (dit wordt ook wel een 'person-environment fit' genoemd (Steijn & Groeneveld, 2013)) om de carrièreontwikkeling te stimuleren.

#### Samengevat

Uit de vele combinaties die de respondenten noemden die hen hebben geholpen in hun loopbaan, waarvan hierboven een kleine afspiegeling is gegeven, kunnen we opmaken dat niet één enkele factor ervoor heeft gezorgd dat zij nu een topfunctie bekleden. Veelal worden de individuele eigenschappen voorop gezet en het vaakst benoemd, gecombineerd met andere factoren.

Om de doorstroom van vrouwen naar topfuncties te stimuleren moeten de vier grootste factoren (individuele factoren, kansen, verbreding en de werk-privé relatie) als belangrijkste factoren worden gezien bij het ontwikkelen van personeelsbeleid. Dit komt overeen met het feit dat in de literatuur meer dan één thema wordt benoemd als belangrijk voor de loopbaan van vrouwen.

In de volgende paragraaf zullen de reeds bekende inzichten uit de literatuur en de nieuwe inzichten uit dit onderzoek naast elkaar worden gelegd.

## 5.6 Reflectie

Dit onderzoek is uitgevoerd om antwoord te geven op de vraag welke factoren van invloed zijn geweest op de ontwikkeling van de loopbanen van vrouwen in de top van de Rijksoverheid. Door middel van een exploratieve methode is gekeken naar de vorm van de loopbaan van de respondenten en vervolgens naar de positieve factoren die deze beïnvloed hebben. Bovenstaand zijn de bevindingen van dit onderzoek weergegeven. In deze paragraaf wordt gereflecteerd op hoe deze



bevindingen zich verhouden tot de eerder besproken literatuur uit hoofdstuk drie. Komt het empirische bewijs overeen met de theorie? Welke nieuwe inzichten komen uit dit onderzoek naar voren? Deze inzichten, overeenkomsten en verschillen worden hieronder besproken evenals enkele mogelijke verklaringen hiervoor.

### 5.6.1 Loopbanen

#### Aspecten

Eerdere onderzoeken wezen op verschillende aspecten van loopbanen die men kon onderscheiden (zie hoofdstuk drie). De loopbanen van vrouwen in de top van de Nederlandse Rijksoverheid zijn duidelijk emergent en fulltime. Echter, de verschillende loopbanen zijn zowel onderbroken als niet onderbroken en de respondenten hebben zowel zorgtaken als geen zorgtaken. Deze aspecten, die in de theorie als richtinggevend en bepalend worden gezien, blijken bij de onderzochte onderzoeksgroep geen doorslaggevende rol te spelen bij het opbouwen van de carrière. Dit zou te verklaren kunnen zijn door de gekozen selectie van respondenten voor dit onderzoek. Alle respondenten hebben namelijk de top al bereikt, waardoor het logisch lijkt dat deze factoren geen invloed hebben gehad op de loopbaan. Onderzoek met een andere onderzoeksgroep zou andere resultaten hebben kunnen opleveren.

Aangezien het een respondentengroep betreft die aangeeft de top te hebben bereikt met 'hard werken' en telkens weer nieuwe uitdagingen aannemen, is het ook mogelijk dat, ondanks de onderbreking, deze respondenten de sterke motivatie hadden om na de onderbreking hun carrière weer verder op te bouwen en door te stromen naar de top.

Het hebben van een loopbaan die zich volledig binnen, volledig buiten of gedeeltelijk binnen en gedeeltelijk buiten de Rijksoverheid heeft afgespeeld, geeft binnen deze respondentengroep geen indicatie voor een eenduidige kritische factor. Er is duidelijk te zien dat er meer respondenten met een loopbaan volledig binnen de Rijksoverheid zijn dan respondenten met een loopbaan erbuiten. Hoewel de respondenten zelf aangeven dat zij niet bewust voor een loopbaan binnen de Rijksoverheid hebben gekozen, wijzen factoren die zij noemen zoals de intrinsieke motivatie voor het werk, het werken in een complexe omgeving, het bijdragen aan de maatschappij en het belang van een goede werk-privé balans (door de goede secundaire arbeidsvoorwaarden van de publieke sector) op de positieve voordelen van de publieke ten opzichte van de private sector. Hieruit kan de voorzichtige conclusie worden getrokken dat een loopbaan binnen de Rijksoverheid voor deze respondenten een succesfactor is geweest voor hun loopbaan. Hoewel de kenmerken van de publieke sector slechts enkele respondenten daadwerkelijk hebben aangetrokken, lijken deze kenmerken veel respondenten vooral te hebben behouden.

Hier dient de noot aan toegevoegd te worden dat de jongste generatie de stap naar de private sector alsnog zou kunnen nemen. Verder onderzoek naar dit aspect zou gedaan moeten worden om te kunnen bewijzen of dit aspect wel of niet van belang is om een topfunctie binnen de Rijksoverheid te kunnen bekleden.

#### Vormen

Uit het artikel van Vinkenburg & Weber (2012) bleek dat de loopbanen van vrouwen vaak zijn onderzocht maar dat er nog geen eenduidige vorm kan worden onderscheiden hoe deze er precies uitzien. In hun artikel noemen zij enkele vormen van loopbanen die vaak voorkomen en in het hier gedane onderzoek zien we enkele hiervan bevestigd. De 'boundaryless' en 'protean' komen in dit onderzoek duidelijk naar voren. Daarnaast is het zo dat vrijwel alle vrouwen wel elk functieniveau hebben doorlopen en dus de klassieke ladderstappen hebben doorlopen. Dit laatste zou te maken kunnen hebben met het feit dat in de publieke sector loopbanen gestandaardiseerder zijn dan in de private sector (zie hoofdstuk drie) en men maar marginaal af *kan* wijken van deze gestandaardiseerde 'ladder' stappen die een carrière in de publieke sector kenmerken. Echter, het is bij deze respondenten groep een opvallend gegeven.

Omdat de carrière patronen die zichtbaar worden in dit onderzoek atypisch lijken als je ze vergelijkt met de literatuur, de verschillende aspecten van de loopbaanvormen lopen immers door

elkaar, wordt in dit onderzoek een nieuwe vorm van loopbanen geïntroduceerd die de bovenstaande drie aspecten combineert: de dakpan carrière. Alle vrouwen hebben, weliswaar niet intentioneel, elk functieniveau doorlopen alvorens door te stromen naar de top (de ladderloopbaan). Daarbij zijn intrinsieke motivatie en een focus op de inhoud van het werk (aspecten van een 'protean career') en verbreding (aspect van de 'boundaryless career') de basisprincipes om een carrière op te bouwen. Door steeds te kiezen voor een leuke, nieuwe en uitdagende baan, wordt het dak systematisch maar niet intentioneel per functieniveau opgebouwd uit de verschillende dakpannen (eerdere functies).

Om de top te bereiken bleek vervolgens wel meer nodig dan alleen maar een brede opbouw van de carrière. Verschillende factoren zijn in de interviews naar voren gekomen en de (positieve) factoren die voor deze vrouwen van invloed zijn geweest op hun loopbaan, worden hieronder naast de literatuur gelegd.

## 5.6.2 Factoren

### Thema's

Uit de theorie bleken drie grote thema's naar voren te komen die in de loopbaan van vrouwen van belang zijn waaruit de verschillende factoren zijn gedestilleerd: individuele factoren, de werk-privé relatie en het hebben van een mentor of sponsor. In de interviews kwamen slechts twee van deze thema's, namelijk individuele factoren en de werk-privé relatie, terug. Het hebben van een mentor of sponsor werd slechts een enkele keer en in indirecte vorm benoemd door de respondenten. De benoemde factoren uit de interviews worden hieronder naast de theorie gelegd om enerzijds te bekijken welke factoren uit de literatuur voor vrouwen in de top van de Rijksoverheid van belang zijn gebleken en anderzijds om te benadrukken welke nieuwe inzichten er uit de interviews naar voren zijn gekomen.

### 5.6.2.1 Individuele factoren

Individuele factoren worden zowel in dit onderzoek als in de theorie aangewezen als zeer belangrijke factoren in de loopbaan van vrouwen. 'Human capital' factoren zoals een hoge opleiding, de opvoeding en hard werken (inspanning) benoemen deze vrouwen allemaal als positieve factoren die hun loopbaan hebben beïnvloed. Echter deze factoren lijken niet, zoals de 'human capital' theorie stelt, voldoende verklaring te zijn voor het feit dat deze vrouwen nu een topfunctie bekleden. Uit de interviews en de resultaten van dit onderzoek blijkt dat ook andere individuele factoren evenals niet-individuele factoren een rol hebben gespeeld voor de respondenten. De factoren uit de 'human capital' theorie blijken dus een vereiste maar zeker niet voldoende verklaring te zijn voor het feit dat deze vrouwen een topfunctie bekleden.

De 'social capital' factoren (O'Neil et al., 2008) met daarin de (proactieve) houding, de vaardigheden en het netwerk van het individu, zijn voor respondenten ook van groot belang: hard werken, goed werk leveren, netwerken, nieuwe dingen leren, verbinden, kansen grijpen, etc. zijn vaak benoemde en centrale thema's binnen de resultaten van dit onderzoek die ook in de literatuur als persoonskenmerken en competenties en vaardigheden al terug kwamen. Hieruit blijkt dat naast 'human capital' ook 'social capital' voor deze vrouwen nodig is geweest binnen hun loopbaan om door te stromen naar hogere functies. Echter, ook de factoren van het sociaal kapitaal blijken niet het allesbepalende verschil te maken om de top te bereiken aangezien de respondenten nog vele andere factoren benoemde die van belang zijn geweest in hun loopbaan.

De motivatie en de houding van een individu om de top te *willen* bereiken blijken mee te spelen in het daadwerkelijk bekleden van een topfunctie. Meer dan eens gaven respondenten aan dat zij, hoewel niet van tevoren gepland, wel altijd op zoek waren naar een uitdaging en naar een volgende en vaak ook hogere positie. Hierbij dient wel gezegd te worden dat zij aangaven dat zij een andere functie wilden, maar niet altijd dat deze functie hoger op de ladder zou moeten zijn. Toch bleek in de praktijk dat de volgende stap veelal een stap hoger op de ladder was. Dit zou tot de voorzichtige conclusie kunnen leiden dat deze respondenten wel degelijk een carrière naar de top ambiëren.

(Typisch vrouwelijke) karaktereigenschappen werden door enkele respondenten vervolgens nog benoemd als karaktereigenschappen die hen van pas zijn gekomen bij hun werk. Een directe relatie

met de loopbaan werd door respondenten veelal niet direct gelegd. Echter, 'bij jezelf blijven' en enkele andere karaktereigenschappen zoals 'verbinden en samenwerken' werden wel door de respondenten benoemd als positieve invloed in hun baan en op hun netwerk. Indirect zijn dus ook de karaktereigenschappen voor vrouwen in de top van de Nederlandse Rijksoverheid van belang voor een carrière naar de top.

#### Nieuwe inzichten

Het hebben van een netwerk als positieve factor voor de loopbaan van vrouwen wordt in de verschillende literatuur benoemd, zowel bij het sociaal kapitaal als bij de literatuur over het hebben van een mentor of sponsor. Wat deze factor in deze studie nieuw maakt, is dat het netwerk voor de respondenten vooral als 'normaal' en 'logisch' wordt gezien. Respondenten kunnen veelal niet specifiek een mentor of persoon benoemen die hen heeft geholpen in de loopbaan. Het netwerk heeft hen *indirect* vaak wel veel oplevert. Het is dus niet zozeer het actief zoeken naar een mentor of een sponsor, of het actief zoeken naar een breed netwerk, maar het hebben van een breed netwerk door de vele banen en verbreding die van belang blijken te zijn voor de respondenten.

Een belangrijk 'nieuw' inzicht dat in dit onderzoek naar voren komt is de *zichtbaarheid* van de respondenten. Veel vrouwen noemden dat zij zichtbaar waren voor anderen en op die manier gepromoveerd werden of dat zij zelf zichtbaarheid creëerde om op die manier te kunnen laten zien dat zij toe waren aan een nieuwe stap. Het feit dat zij een vrouw waren of zich op een bepaalde manier gedroegen, evenals het oppakken van bijvoorbeeld zichtbare of lastige dossiers werden door enkele respondenten genoemd als factoren die hen extra zichtbaar maakten. Deze zichtbaarheid creëerden zij daardoor zelf en daarmee is het een belangrijke nieuwe individuele factor die van belang bleek te zijn voor de loopbaan van de respondenten in dit onderzoek. Het thema 'zichtbaarheid' is in de literatuur over carrières van vrouwen echter niet nieuw. In hoofdstuk zes, in de discussie, wordt hier verder bij stilgestaan.

#### 5.6.2.2 Werk-privé relatie

Respondenten die aangeven dat zij zorg voor kinderen hebben of andere zorgtaken vervullen, benadrukken het belang van een goed privé vangnet om in staat te zijn hun functie goed uit te voeren. Dit sluit aan bij het feit dat in de theorie over de loopbanen van vrouwen het thema 'werk-privé balans' gezien wordt als een belangrijk thema om mee te nemen in onderzoek en dat men naast individuele factoren ook rekening dient te houden met deze contextuele factor die de loopbanen van vrouwen beïnvloedt.

#### Individuele aspecten

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de individuele factoren binnen de werk-privé relatie, de dingen die de respondenten zelf in de hand hebben, de belangrijkste positieve factoren binnen dit thema zijn. De ondersteunende partner en de samen gemaakte afspraken en maatregelen worden duidelijk gezien als succesfactoren die respondenten ondersteunen in hun carrière. Het creëren van een goed vangnet door respondenten sluit daarop aan. Deze 'individuele' aspecten van de werk-privé relatie kwamen ook in de literatuur naar boven als belangrijke aspecten die een individu zelf in de hand heeft om zo de eigen loopbaan te bevorderen.

#### Normen, waarden en maatregelen

In het kader van de werk-privé relatie spreken respondenten in dit onderzoek weinig over beleid- of HR instrumenten die hen hebben geholpen in hun loopbaan. Flexibel werken en thuis werken (als onderdeel van de secundaire arbeidsvoorwaarden) komen naar boven als van belang voor het goed kunnen combineren van werk en gezin. In de theorie worden verschillende andere maatregelen uitgebreid besproken als positieve factoren die vrouwen kunnen helpen in hun carrière (bijvoorbeeld: kinderopvang, parttime werken en extra financiële steun) (D'Agostino & Levine, 2010; Mahon, 1991; Merens, Henderikse, & Pouwels, oktober 2013). Een verklaring voor het feit dat vrouwen de door de organisatie aangeboden instrumenten nauwelijks benoemen als factor die hen heeft geholpen, kan zijn dat vrouwen zich niet bewust zijn van de instrumenten die hen helpen of

ondersteunen in hun loopbaan. Ook is het mogelijk dat, waarschijnlijk vooral de jongste generatie, de aanwezigheid van deze instrumenten als 'normaal' ziet en deze daarom niet ziet als beïnvloedende factor voor hun loopbaan. Een mogelijke verklaring voor het feit dat de oudere generatie deze elementen niet noemt kan liggen in het feit dat deze in die tijd nog niet bestonden.

Dominante ideeën over de combinatie van werk en moederschap of privéleven worden door deze respondenten nauwelijks tot niet benoemd. Enkelen gaven zelf aan dat zij hier niet door gehinderd zijn. Aan de ene kant zou het zo kunnen zijn dat deze respondenten hier inderdaad geen last van hebben gehad. Aan de andere kant kan het zijn dat deze vrouwen, die de top al hebben bereikt, een bepaalde instelling hebben die ervoor heeft gezorgd dat zij deze ideeën vooral naast zich neer hebben kunnen leggen. Niet zozeer de afwezigheid van dominante ideeën maar de manier waarop deze respondenten hiermee om zijn gegaan, zou de afwezigheid van deze factor in de resultaten kunnen verklaren.

Hier is het goed om te noemen dat enkele respondenten het vertrouwen van de leidinggevende aanhaalden als succesfactor om de combinatie van werk en privé goed te kunnen balanceren. Dit zou tot de voorzichtige conclusie kunnen leiden dat de normen en waarden die de leidinggevende hanteert omtrent het combineren van werk en gezin en omtrent de privé situatie van de respondenten, voor de respondenten van belang is geweest om een goede balans te kunnen vinden en hanteren.

#### Nieuwe inzichten

Het hebben van een gezin is voor deze respondenten een succesfactor gebleken in hun werk. Het *gezin als positieve factor* die de loopbaan van vrouwen beïnvloedt, werd in de theorie van dit onderzoek echter niet gevonden. Dit kan worden verklaard door het feit dat er in de literatuurstudie van dit onderzoek keuzes gemaakt zijn waardoor de literatuur die *wel* de positieve invloed van familie op het werk behandelt, niet in het theoretisch kader naar voren is gekomen.

Om deze zelfde reden is ook de positieve invloed van het hebben van een *ondersteunende leidinggevende* of collega's voor de loopbaan in dit onderzoek als 'nieuw' naar boven gekomen. In andere literatuur dan in dit onderzoek benoemd blijken dit echter geen 'nieuwe' factoren te zijn. Hier wordt later in de discussie van hoofdstuk zes op teruggekomen.

Dat het hebben van *kinderen of zorgtaken* tot beslissende momenten kan leiden die van *positieve* invloed kunnen zijn op de carrière, komt niet in de literatuur van dit onderzoek naar voren. Hewlett & Luce (2005) benoemen in hun artikel dat het hebben van kinderen of zorgtaken er vaak toe leidt dat vrouwen stoppen met werken of stagneren in hun carrière. De respondenten uit dit onderzoek lijken iets anders te vertellen: hoewel zij door hun kinderen of zorgtaken niet verder konden in de baan waar zij nu zaten, hebben zij een andere carrière keus of switch gemaakt. Deze switch werd door alle respondenten als positief benoemd en het heeft geen van de respondenten tegengehouden om een topfunctie te bereiken. Een verklaring voor deze tegenstelling zou gezocht kunnen worden in de motivatie van de betreffende respondenten om toch carrière te maken en/of in de karaktereigenschappen die zij bezitten. Een combinatie van een positieve instelling, de motivatie om door te gaan, het willen blijven leren, uitgedaagd worden en uit elke baan weer nieuwe ervaring, competenties en vaardigheden weten te halen om op voort te bouwen, kan bijvoorbeeld een verklaring zijn voor het feit dat deze respondenten ondanks lastige keuzes toch de top hebben bereikt. Daarnaast noemen respondenten zelf het hebben van een leidinggevende die meedenkt en je ondersteunt als positieve factor die het vervolg van de loopbaan heeft vergemakkelijkt. Andere verklaringen zijn ook mogelijk, die kwamen in dit onderzoek echter niet naar voren.

Het *vroeg krijgen van kinderen* blijkt in dit onderzoek voor respondenten uit de middelste en oudste generatie belangrijk te zijn geweest. Zij bevelen het jonge vrouwen die een carrière willen combineren met het hebben van een gezin, zelfs aan. Dit is tegen de verwachting van Tower & Alkadry (2008) in, die aangeven dat kinderen krijgen op jonge leeftijd een beperking vormt voor de carrière van vrouwen. De inconsistentie tussen de uitkomsten van dit onderzoek en de voor dit onderzoek gebruikte theorie zou verklaard kunnen worden uit het feit dat de jongste generatie vrouwen tegenwoordig op jongere leeftijd al naar hogere posities doorstroomt dan de middelste en

de oudste generatie. Ook in dit onderzoek is dit het geval, aangezien de oudste respondent na het 50<sup>e</sup> levensjaar een topfunctie ging bekleden en de jongste respondent al voor haar 40<sup>e</sup> levensjaar. De middelste en de oudste generatie hadden nog tijd om kinderen te krijgen en op te voeden voordat zij een hoge functie gingen bekleden. Zij raden, in dit onderzoek, aan om kinderen op jonge leeftijd te krijgen omdat je dan daarna (verder) carrière kan maken. Voor de jongste generatie is het zo dat het bekleden van een hoge functie en de tijd dat men gemiddeld kinderen krijgt, samen vallen. Het krijgen van kinderen op 'jonge' leeftijd kan daardoor dus het maken van carrière in de weg zitten.

Een andere inconsistentie tussen de theorie en de praktijk blijkt te liggen in het hebben van een *partner die fulltime werkt*. In de literatuur wordt aangegeven dat het hebben van een partner die ook carrière maakt en/of fulltime werkt, voor vrouwen een negatieve factor kan vormen voor de carrière aangezien vaak de carrière van de man wordt verkozen boven die van de vrouw. Respondenten geven echter aan dat zij een partner hebben die ook fulltime werkt. Deze inconsistentie kan mogelijk verklaard worden uit het feit dat er in de literatuur vaak vanuit wordt gegaan dat ouders, als zij kinderen krijgen, *moeten* kiezen voor de carrière van de één of van de ander. Hier ligt wellicht aan ten grondslag dat er dominante ideeën binnen de samenleving heersen over het feit dat er altijd één ouder op de kinderen moet passen omdat je anders 'slechte ouders' bent. De respondenten die aangeven beide fulltime te werken hebben er echter voor gekozen om *niet* voor één van de twee carrières te kiezen. Door middel van flexibel werken, je niet teveel aantrekken van de dominante ideeën en met hulp van oppas of schoonouders kunnen beide ouders een fulltime carrière nastreven.

#### 5.6.2.3 Mentor/sponsor

Het hebben van een mentor of sponsor was voor de respondenten, zoals eerder al is benoemd, matig tot niet van belang. Belangrijker was het voor hen om een sparringpartner te hebben. Deze zou bijvoorbeeld uit het netwerk kunnen komen. Informele mentoring in de vorm van 'peer mentoring' (Parker, Kram, & Hall, 2014) lijkt hier dus wel enigszins terug te komen.

Het lijkt er op dat leidinggevend in de omgeving direct en indirect als rolmodel hebben gefunctioneerd bij het vormgeven van de carrière. De literatuur hierover is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Nieuwe inzichten in dit thema hadden daarin kunnen liggen.

#### 5.6.2.4 Overige nieuwe inzichten

Andere belangrijke resultaten uit dit onderzoek die niet in de theorie van dit verslag zijn besproken, zijn het krijgen en geven van kansen, de verbreding (het hebben van een breed gevormde loopbaan om op voort te kunnen bouwen), de context en de tijdgeest.

Dat het krijgen en geven van kansen niet eerder in de theorie naar voren kwam is te verklaren uit het feit dat in deze theorie voornamelijk is gekeken naar de loopbaan van vrouwen en de factoren die vanuit hun perspectief van belang zijn voor de loopbaan. Het krijgen en geven van kansen ligt meer aan de kant van bijvoorbeeld een leidinggevende en/of de organisatie en zou dus in andere literatuur naar voren kunnen komen. Het is echter wel opmerkelijk dat in deze studie, die vanuit het oogpunt van de vrouwen zelf kijkt, deze factor wel naar boven komt. Hieruit zouden we kunnen opmaken dat dit wellicht een belangrijk nieuw inzicht is waar verder onderzoek naar gedaan kan worden door te kijken in hoeverre deze factor zowel bij individuen als vanuit de organisatie gestimuleerd kan worden.

'Verbreding' in de loopbaan lijkt als niet geheel nieuwe factor naar boven te komen. In de theorie over 'boundaryless careers' en netwerken komt het immers als naar voren. De theorie die de 'boundaryless career' beschrijft, richt zich erop dat het in deze tijd normaler is om bij verschillende werkgevers en in verschillende omgevingen te werken en op die manier de carrière te verbreden. Dit onderzoek vindt dat de verbreding van de loopbaan (zowel op inhoud als in de rol die iemand vervult en ook in de context) *cruciaal* is voor het opbouwen van een carrière naar een topfunctie zowel in de meerwaarde die verbreding biedt voor het opbouwen van kennis en vaardigheden als voor het opbouwen van het netwerk.

De verschillende contexten waarin respondenten hebben gewerkt, hebben ook verschillende invloeden gehad op de loopbanen van deze vrouwen. Dit werd hierboven al besproken in het kader

van de 'kansen': respondenten hebben bijvoorbeeld kansen gekregen door de omgeving waarin zij hun loopbaan zijn gestart. De organisatiecontext is voor respondenten van belang geweest in de vorm van steun door middel van goede secundaire arbeidsvoorwaarden en steun van leidinggevenden en collega's. Deze contextfactoren werden in de theorie van dit verslag nog niet eerder onderscheiden en zijn daarmee een belangrijk nieuw inzicht in dit onderzoek. In hoofdstuk zes wordt hier nader op ingegaan.

Nieuw in dit onderzoek is dat de tijdgeest een bepalende factor is geweest voor alle respondenten voor het opbouwen van een carrière. Alle respondenten geven namelijk aan dat de tijd waarin zij carrière maakten van belang is geweest voor het vervolg van de loopbaan. Eerder zagen we dit al terugkomen in het kader van zichtbaarheid (als enige vrouw val je op) en in het kader van het krijgen van kansen (waarbij de tijd en omgeving waarin de respondent werkte van belang was voor het krijgen en nemen van kansen).

De mate waarin de tijdgeest genoemd werd als bepalende factor in de ontwikkeling van de loopbaan leek in enige mate de verschillende generaties van elkaar te onderscheiden. Een clustering van de respondenten hierop was niet mogelijk, aangezien er teveel variatie zat tussen de respondenten van dezelfde generatie en teveel overeenkomsten tussen respondenten van verschillende generaties. Echter, toch lijken sommige factoren in belangrijke mate voor een bepaald leeftijdscohort te gelden en zijn deze factoren belangrijk om te onderscheiden omdat deze invloed hebben gehad op de loopbaan van de verschillende respondenten.

#### Geboortecohorten

Het opvallendste gegeven na analyse is dat alle vrouwen die geen kinderen hebben, in de middelste generatie vallen. Slechts één van de respondenten in de middelste generatie heeft kinderen en deze zijn al volwassen. Dat deze middelste generatie veelal geen kinderen heeft zou te verklaren kunnen zijn uit het feit dat deze groep respondenten de eerste groep was die ervoor heeft *gekozen* om bewust geen gezin te hebben. Uit de interviews blijkt dat het voor de oudste generatie namelijk vaak vanzelfsprekend was om werk en kinderen te combineren. De middelste generatie was min of meer de eerste groep vrouwen die nadacht over of het combineren van werk en kinderen wel zo vanzelfsprekend is en daardoor een bewuste keuze kon maken om geen kinderen te krijgen om zo meer ruimte te creëren voor zichzelf of voor hun carrière.

Daarnaast zien we dat de respondenten zonder kinderen de arbeidsmarkt betraden in de periode dat de Rijksoverheid actieve stimulering van arbeidsparticipatie onder vrouwen hoog op de agenda had staan. Zoals uit hoofdstuk twee blijkt is in die periode de emancipatiewet ingegaan, evenals dat er geld en middelen beschikbaar kwamen voor actieve stimulering van vrouwen om te gaan werken. Deze stimulans kan voor vrouwen hebben betekend dat zij bewust of onbewust meer gefocust waren op een carrière dan op een gezin of dat bijvoorbeeld de samenleving zo ingericht was dat voor vrouwen een carrière van groter belang was dan het hebben van een gezin. Hoewel respondenten aangeven dat zij de keuze voor het niet krijgen van kinderen niet hebben gemaakt vanwege hun carrière, kan de carrière dus wel een indirect effect op deze keuze hebben gehad.

Een tweede opvallend gegeven na analyse lijkt te zijn dat de middelste generatie de enige generatie is waar vrouwen inzitten die een loopbaan zowel binnen als buiten de publieke sector hebben gehad. De andere twee generaties hebben allemaal een loopbaan ontwikkeld die zich alleen binnen of alleen buiten (met uitzondering van de laatste stap) de publieke sector heeft afgespeeld. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de oudste generatie, zoals eerder genoemd, nog weinig nadacht over vervolgstappen en men dus gewoon doorstroomde naar een volgende functie. Aangezien zij in een bepaalde sector zijn begonnen, was een logisch vervolg ook een andere functie in die sector. Voor de jongste generatie zou een verklaring kunnen zijn dat zij nog jong genoeg zijn om een overstap alsnog te maken. Zij zijn een loopbaan in de Rijksoverheid begonnen, hebben toen kinderen gekregen waardoor een rigoureuze carrier switch wellicht niet wenselijk was en hebben nu de mogelijkheid om alsnog een overstap te maken naar de private sector. Eén van de respondenten geeft dit ook aan: wanneer haar benoemingstermijn ongeveer afloopt, overweegt zij een overstap naar de private sector te maken.

Daarnaast geldt ook hier dat de middelste generatie de eerste generatie vrouwen was die veel vrijheid in keuze had wat betreft hun loopbaan. Door de actieve stimulering van de (Rijks)overheid en doordat er al een generatie vrouwen voor hen de weg had geplaveid, hadden zij meer keuzevrijheid dan de oudste generatie en waren organisaties ook al gewend aan het hebben van vrouwen in de organisatie en in managementfuncties, waardoor zij gemakkelijker op verschillende plaatsen of in verschillende sectoren aan de slag konden.

#### Leeftijd

Als derde is het opvallend dat de leeftijd waarop vrouwen een ABD functie gaan vervullen, verschuift. De oudste generatie is rond het vijftigste levensjaar toegetreden tot de ABD terwijl in de jongste generatie er twee respondenten al voor het veertigste levensjaar een ABD functie bekleedden. Enerzijds zou dit te maken kunnen hebben met het feit dat de oudste generatie een langere weg moest bewandelen omdat zij nog moesten laten zien dat vrouwen net zo goed als mannen een topfunctie kunnen bekleden. De pas recente toetreding van vrouwen op de arbeidsmarkt maakte het voor hen lastig om snel door te stromen omdat men hier nog niet aan gewend was. Anderzijds kan het zo zijn dat, met de huidige kennis over loopbanen en arbeidsparticipatie van vrouwen de doorstroom voor vrouwen naar hogere functies makkelijker is geworden. Aangezien er meer bekend is over hoe loopbanen kunnen worden vormgegeven en op welke punten deze gestimuleerd kan worden, heeft de jongste generatie vrouwen hier van kunnen profiteren om op die manier sneller door te stromen naar de top.

De gegeven verklaringen zijn opgesteld in het licht van wat er in dit onderzoek logische verklaringen zouden kunnen zijn. Verder onderzoek zou meer licht kunnen werpen op bovenstaande opmerkelijke gegevens en hun relatie tot de generatie waarin deze voorkomen.

#### *5.6.2.5 Combinaties van factoren*

Een van de belangrijke inzichten uit dit onderzoek ligt in de combinaties van factoren. Hoewel in de theorie dit onderwerp vaak vanuit één invalshoek wordt benaderd of de invloed van losse thema's of factoren als onderzoeksonderwerp worden meegenomen, blijkt uit dit onderzoek dat van de drie thema's die zijn behandeld er twee een grote invloed hebben op de loopbaan van de vrouwen in dit onderzoek. Hoewel respondenten zelf individuele factoren het vaakst benoemen als belangrijkste factoren voor hun carrière, blijkt dat ook contextuele factoren zoals de relatie met het privé leven, het netwerk, het departement en de secundaire arbeidsvoorwaarden een positieve invloed hebben op de loopbaan van de respondenten. Voor het stimuleren van vrouwen om een toppositie te bereiken, dient dus vanuit verschillende invalshoeken naar de loopbaan gekeken te worden en dient met factoren uit al deze invalshoeken rekening gehouden te worden.

#### *5.6.2.6 Samengevat*

In dit onderzoek komt naar voren dat de loopbanen van vrouwen in de top van de Nederlandse Rijksoverheid het best getypeerd kan worden door een nieuw geïntroduceerde loopbaanvorm: een dak met dakpannen. Deze nieuwe loopbaanvorm combineert de aspecten van de verschillende reeds bestaande loopbaanvormen die in de theorie worden benoemd.

Nieuwe positieve factoren die deze loopbanen van vrouwen beïnvloeden die uit dit onderzoek naar voren komen zijn het netwerk, zichtbaarheid, de positieve elementen (zoals de partner en het gezin) van de werk-privé relatie, kansen en de tijdgeest.

In het volgende hoofdstuk zal, op basis van alle bovengenoemde resultaten, antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek en zullen er aanbevelingen gedaan worden aan BABD om hierop in te spelen en beleid te ontwikkelen om de doorstroom van vrouwen naar de top te verhogen.

## Hoofdstuk 6 - De finish

---

De te beantwoorden vraag in dit onderzoek, beschreven in de inleiding, luidt als volgt: *Welke factoren zijn voor vrouwen op een ABD functie binnen de Nederlandse Rijksoverheid in hun loopbaanpad van belang geweest en hoe kan Bureau ABD hierop aansluiten om de doorstroom van vrouwen naar ABD niveau te verhogen?*

In deze conclusie zal er op deze vraag antwoord worden gegeven. Allereerst wordt er antwoord gegeven op het eerste deel van de vraag, over hoe de loopbaanpaden van vrouwen in topposities in de Nederlandse Rijksoverheid eruit zien en welke factoren hierop van invloed zijn geweest. Vervolgens zal het tweede deel van de vraag worden behandeld in de vorm van aanbevelingen aan BABD om de doorstroom van vrouwen naar topposities te verhogen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een kritische terugblik op het onderzoek en daaruit voortvloeiende discussiepunten en suggesties voor verder onderzoek.

### 6.1 Conclusie

De loopbanen van vrouwen op een ABD functie binnen de Nederlandse Rijksoverheid worden het beste getypeerd als daken met opbouwende dakpannen. De stappen in een loopbaan bouwen op elkaar voort en uit elke 'oude' stap neem je ervaring en kennis mee die nodig zijn voor de nieuwe functie. De functies bouwen dus op elkaar voort zoals dakpannen op daken. Door middel van de (vele) verschillende stappen en de ervaring, vaardigheden en het netwerk dat je uit elke functie mee neemt, wordt de carrière opgebouwd naar een topfunctie.

In de dakpan loopbanen is het voor de respondenten van belang dat de op elkaar volgende functies gekozen worden vanuit een intrinsieke motivatie om inhoudelijk leuk werk te doen. Respondenten geven samengevat aan dat het werk vooral leuk moet zijn, bij de persoonlijkheid moet passen en dat zij er energie uit moeten kunnen halen.

Ook is het zo dat een brede basis van de loopbaan en een brede ontwikkeling zowel op inhoud als in rollen en in verschillende omgevingen, van groot belang zijn om het dak op te bouwen. Het wisselen van werkgever, rol of context (de 'boundaryless career') wordt door de respondenten gezien als de basis van hun loopbaan.

Het opbouwen van een dergelijke carrière heeft wel nog meer cruciale stappen en/of factoren nodig die ervoor zorgen dat de loopbaan daadwerkelijk eindigt in een topfunctie. Er worden vier factoren onderscheiden die in de loopbaan van de respondenten het belangrijkste zijn gebleken: individuele factoren, kansen, verbreding en een goede werk-privé balans.

Van de individuele factoren lijken inzet, ambitie, zichtbaarheid, jezelf blijven en andere persoonskenmerken voor deze respondenten de allerbelangrijkste elementen om door te stromen naar de top. Ook wordt als belangrijk genoemd dat men in de loopbaan voldoende kansen krijgt, en kansen pakt als die zich voordoen. Het geven en creëren van kansen, en het gunnen door anderen, is daarbij belangrijk. Een goede basis en het blijven verbreden in de loopbaan om de ervaring, competenties en vaardigheden te versterken, blijkt cruciaal te zijn voor vrouwen in de top van de Rijksoverheid. Verbreding in de vorm van blijven leren, op zoek gaan naar uitdagingen en telkens weer iets nieuws aangaan zorgt voor versterking van de loopbaan en voor een breed netwerk om op voort te bouwen.

De werk-privé relatie van vrouwen in de top van de Rijksoverheid moet op orde zijn om de baan goed te kunnen vervullen. Door een goed vangnet te creëren voor kinderen, zorgtaken en huishoudtaken, wordt het hebben van een gezin en een goed sociaal leven grotendeels ervaren als succesfactor. Respondenten halen energie uit het hebben van een gezin, energie waarvan zij aangeven die weer in te kunnen zetten in hun werk. Andersom geldt dat de energie die zij opdoen in het werk weer wordt ingezet in het gezin en het privé leven. Daarnaast kunnen de vrouwen hun werk 'goed doen' als zij weten dat thuis de kinderen worden opgevangen door iemand die zij vertrouwen.



Beleidsmaatregelen die vrouwen helpen om flexibel (thuis) te werken evenals het hebben van een steunende leidinggevende worden gezien als behulpzaam bij het op orde brengen van deze balans.

## 6.2 Aanbevelingen

Op basis van bovenstaande inzichten zijn enkele aanbevelingen mogelijk aan BABD om, in het kader van het streefcijfer 30% vrouwen naar de top, de doorstroom van vrouwen naar de top te verhogen, en vrouwen aan de top te behouden.

Uit dit onderzoek blijkt dat ook combinaties van de in dit onderzoek als dominant naar voren gekomen factoren vrouwen helpen om een topfunctie te bereiken. BABD wordt daarom geadviseerd om beleid te ontwikkelen dat meer dan één en het liefst zoveel mogelijk van de factoren van dit onderzoek stimuleert. Onderstaande aanbevelingen richten zich daarom op stimulans van verschillende factoren die in dit onderzoek als van belang voor de loopbaan naar voren kwamen.

### Individueel

*Aanbeveling 1: 'Empower' de vrouwen die willen doorstromen.*

*Aanbeveling 2: Maak de vrouwen die willen doorstromen zichtbaar bij beoordelaars en beslissers.*

Uit dit onderzoek blijkt dat persoonlijke en individuele kenmerken de belangrijkste factoren zijn geweest die door de respondenten, vrouwen in topfuncties bij de Rijksoverheid, worden genoemd als cruciaal voor het bereiken van de top. Voor vrouwen die willen doorstromen is het van belang dat zij in zichzelf geloven en ambitie en inzet tonen. Met deze eigenschappen en motivatie dienen zij zich vervolgens zichtbaar maken om in aanmerking te komen voor een volgende functie. Deze zichtbaarheid geeft hen meer kansen. BABD kan hierop inspelen door vrouwen die willen instromen te 'empoweren' (in staat te stellen optimaal gebruik te maken van talenten en capaciteiten) door ze in zichzelf te laten geloven, ze te helpen om hun werk goed te doen en hen zichtbaar te maken bij beoordelaars en beslissers.

Bovenstaande aanbevelingen kunnen voor BABD las volgt worden omgezet in praktische handelingen: BABD kan bijeenkomsten organiseren voor vrouwen om dilemma's en vraagstukken met elkaar te kunnen bespreken, zowel op ABD niveau als op sub-ABD niveau, om op die manier vrouwen de gelegenheid te geven deze dilemma's te overbruggen. De ICC is hier een goed instrument voor. Daarnaast is het koppelen van vrouwen aan een ('peer') mentor of aan iemand die al verder is in de carrière een goede manier om hen te ondersteunen in hun loopbaan en hen vertrouwen te geven. Hoewel de respondenten zelf niet aangaven dat een 'mentor' voor hen van belang is geweest in hun loopbaan, blijkt uit de resultaten dat zij indirect veel gehad hebben aan een sparringpartner ('peer' mentoring) en personen waar zij dingen van 'af konden kijken' (rolmodellen). Een mentor kan voor vrouwen beide rollen vervullen en hen tevens ondersteunen in hun ontwikkeling.

De ABD APP is een goede manier om vrouwen zowel op ABD niveau als op sub-ABD niveau de mogelijkheid te geven om voldoende kennis van het veld te behouden. Deelname aan het Kandidaten Programma geeft sub-ABD managers kennis en vaardigheden om een functie op ABD niveau te vervullen en maakt hen zichtbaar. Dit programma sluit daarmee ook goed aan bij bovenstaande aanbevelingen.

Om zichtbaarheid te creëren zijn de ABD Search en de loopbaangesprekken belangrijk. De Search kan ervoor zorgen dat vrouwelijk talent meer naar voren wordt gebracht en is belangrijk om vrouwen die niet direct in de schijnwerper staan, te ontdekken. Loopbaangesprekken zorgen ervoor dat MD-adviseurs op de hoogte zijn van potentieel vrouwelijk talent dat de ambitie heeft om door te stromen. Op die manier kunnen zij bij het opstellen van de long- en shortlist deze vrouwen bij de vacaturehouder kenbaar maken.

## Verbreiding

*Aanbeveling 3: Bied vrouwen de mogelijkheid om te (blijven) verbreden en ontwikkelen.*

Het verbreden en het hebben van een brede basis is voor deze onderzoeksgroep een essentiële factor gebleken in de loopbaan, zowel voor henzelf als ten bate van het creëren van een netwerk. Het is dus van belang om vrouwen die willen instromen in de top ook deze brede basis te laten opbouwen en hen de kans te geven om zich te verbreden en te ontwikkelen op meerdere terreinen. Voor zittende ABD managers is het belangrijk om uitgedaagd te blijven, bijvoorbeeld door tijdelijke verandering van positie, rol of inhoud.

Op bovenstaande aanbeveling kan door BABD worden ingespeeld door vrouwen bijvoorbeeld interim werkzaamheden te laten doen. Dit biedt afwisseling de inhoud, de functie, de rol of de omgeving of context van het werk. Ook zou men kunnen denken aan stages voor vrouwen op sub-ABD niveau of aan mogelijkheden om hen (tijdelijk) buiten het Rijk werkzaam te laten zijn.

Uitdaging en verbreiding kunnen ook worden bereikt door carrouzels, waardoor managers van baan kunnen wisselen zonder dat er vacatures zijn. Ook de maximale benoemingstermijn van zeven jaar voor TMG leden is een goede manier om de managers periodiek te laten bewegen. Dit heeft, zoals uit de interviews blijkt, voordelen voor het individu en voor de organisatie. Respondenten geven aan dat dit soort bewegingen hen flexibeler heeft gemaakt en hen uitgedaagd heeft.

Cursussen of opleidingen op maat houden vrouwen die een topfunctie uitvoeren of nastreven uitgedaagd en geïnteresseerd. De ABD APP is hiervoor een goed instrument.

## Werk-privé relatie

*Aanbeveling 4: Creëer bewustwording omtrent de positieve effecten van een goede werk-privé balans, zowel bij vrouwen als bij leidinggevenden en organisaties.*

In de uitkomsten van het onderzoek komt duidelijk naar voren dat een goede werk-privé balans voor deze vrouwen essentieel is om hun werk goed te doen en carrière te maken. Om deze goede balans te bereiken lijkt het belangrijk om leidinggevenden te laten zien dat het krijgen van kinderen, het hebben van een gezin, een werknemer geen 'slechtere' werknemer maakt. Integendeel. Er is dus bewustwording bij leidinggevenden en beslissers nodig dat het hebben van kinderen geen belemmering vormt voor de prestaties van de werknemer. Daarnaast is bewustwording bij vrouwen nodig om hen te laten zien dat het hebben van een gezin juist een positieve factor kan zijn voor de loopbaan.

Om deze bewustwording te creëren kan bijvoorbeeld inzichtelijk worden gemaakt dat de voordelen van het hebben van een vrouw in het managementteam, opweegt tegen de 'nadelen' van een tijdelijk zwangerschapsverlof. Bewustwording over eventuele vooroordelen over deze combinatie is ook belangrijk. Het organiseren van themabijeenkomsten hierover, zowel voor leidinggevenden als voor vrouwen zelf, bijvoorbeeld met vrouwen die dit al hebben meegemaakt, zou een suggestie zijn.

## Tot slot

Uit dit onderzoek is gebleken dat, hoewel individuele factoren door deze onderzoeksgroep voorop worden geplaatst als de factoren die ervoor hebben gezorgd dat zij nu een topfunctie bekleden, ook andere factoren en combinaties van factoren van groot belang zijn voor de respondenten om de top te hebben bereikt. Eerder is al genoemd dat BABD wordt aangeraden om op meer dan één vlak beleid en maatregelen te ontwikkelen om de doorstroom van vrouwen te bevorderen

Andere elementen, de tijdgeest, de opvoeding, het departement en flexibele werktijden, bleken ook van belang te zijn. Hier worden om de volgende redenen geen aanbevelingen op gebaseerd: wat betreft de opvoeding en de tijdgeest kan BABD weinig doen behalve op een later tijdstip onderzoeken of de factoren die vrouwen benoemen als succesfactoren in de loop van de tijd veranderen en of zij dan nog steeds de tijdgeest als belangrijke factor benoemen.

BABD richt zich uitsluitend op de doelgroep van vrouwen die werken binnen de ABD waardoor het departementaal beleid zich aan hun invloed onttrekt. BABD zou echter in samenwerking met de departementen onderzoek kunnen (laten) doen naar de effecten die een functie bij een bepaald departement kan hebben op de doorstroom van een individu naar een hogere positie. Ook zou kunnen worden onderzocht wat de mogelijkheden en de effecten zouden zijn als de loopbanen van medewerkers van begin tot eind worden gevolgd, dus ook *voordat* zij bij BABD in beeld komen, om daaruit conclusies te kunnen trekken voor eventueel nog te ontwikkelen stimulerend beleid dat vroeg in de loopbaan kan worden ingezet.

Gezien de huidige secundaire arbeidsvoorwaarden van de Rijksoverheid en de beleidsontwikkelingen die op dit moment plaatsvinden (Directie Organisatie en Personeel Rijk, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 30 oktober 2012; Koenen, Vieira, & Verhue, oktober 2010), is er voor (sub-)ABD managers op dit moment voldoende mogelijkheid om 'flexibel te werken', dus om thuis te werken en de eigen agenda in te delen. Aan deze factor wordt door de Rijksoverheid dus al voldaan.

### 6.3 Discussie en verder onderzoek

Na elk onderzoek is het goed om ook terug te kijken op het proces en de uitkomsten van het onderzoek. Deze paragraaf geeft daarom een kritische blik op het onderzoek en suggesties voor toekomstig onderzoek die de gaten in dit onderzoeksveld zouden kunnen dichten en/of verhelderen. Aangezien de kritische blik op het eigen onderzoek vaak leidt tot ideeën over verdere mogelijkheden, worden deze twee thema's in onderstaande tekst samen behandeld.

#### De theorie

Er is al veel onderzoek gedaan naar de loopbanen van vrouwen en de factoren die hierop van invloed zijn. Gezien de veelheid aan literatuur over het onderwerp is er in dit onderzoek daarom een keuze gemaakt om dat deel van de theorie te bespreken dat het meest van belang leek als basis voor dit onderzoek. Aan de hand van die theorie is vervolgens de vragenlijst en de voorlopige richting van het onderzoek bepaald. Het onderzoek heeft daarnaast nadrukkelijk een exploratief karakter om nieuwe elementen aan het licht te kunnen brengen en zichtbaar te maken voor verder onderzoek en deze elementen zijn ook naar voren gekomen. Enkele van deze nieuwe elementen bleken achteraf al veelbesproken elementen te zijn in de literatuur over de loopbaan van vrouwen. Een uitgebreide theoretische reflectie van de gevonden resultaten van dit onderzoek aan verschillende of andere theoretische invalshoeken kan nieuwe inzichten opleveren in de vorm van verklaringen voor de gevonden resultaten en eventuele nieuwe combinaties of configuraties van theoretische invalshoeken die de loopbaan van vrouwen beïnvloeden. De aansluiting en verklaring van de nieuwe elementen door middel van onderzoek in de reeds bestaande theorie wordt hieronder daarom kort besproken als mogelijkheid voor verder onderzoek.

Als nieuw element werd benoemd dat het gezin door de respondenten als positieve factor voor hun loopbaan werd beschouwd terwijl de theorie van dit onderzoek het gezin vooral als negatieve factor voor de loopbaan leek te beschouwen. Het gezin als positieve factor voor de loopbaan is terug te vinden in de 'work- family enrichment' literatuur. Onderzoek naar deze literatuur kan nieuwe inzichten opleveren over het belang van het gezin voor de carrière van deze vrouwen en over eventuele andere familie factoren die van positieve invloed kunnen zijn op de loopbaan van de respondenten en van vrouwen in het algemeen.

De zichtbaarheid was in dit onderzoek voor vrouwen een belangrijk element. Dit kwam in het theoretisch kader van dit onderzoek niet naar voren. O'Neil et al. (2008) stippen dit thema echter al aan als van belang voor vrouwen in de carrière. De auteurs vinden dat 'zichtbaarheid' in een breed netwerk een positieve invloed heeft op de carrière van vrouwen. Verder onderzoek naar deze 'zichtbaarheid' als factor kan inzichten opleveren over de effecten hiervan op de loopbaan van vrouwen.

De respondenten gaven ook aan dat zij positieve effecten ondervonden van het feit dat zij zichtbaar waren doordat zij de enige vrouw in een organisatie waren. Dit levert een discrepantie op

tussen de resultaten van dit onderzoek en reeds bestaande literatuur over de 'token theorie' (Kanter, 1977). Deze theorie stelt dat individuen die op hun werk deel uitmaken van een minderheidsgroepering hier problemen van kunnen ondervinden binnen de organisatie. Kanter (1977) beargumenteert dat verhoogde zichtbaarheid, assimilatie en exclusie van deze minderheidsgroep ervoor zorgt dat deze meer kritiek krijgt en onderhevig is aan meer stereotyperingen dan collega's. De vrouwen in dit onderzoek, die ook deel uitmaken of hebben gemaakt van een minderheidsgroep, geven echter aan dat hun 'enige vrouw zijn' hen heeft geholpen in hun loopbaan. Dit is tegen de 'token theory' in. Een mogelijke verklaring voor deze tegenstrijdigheid kan liggen in het feit dat de vrouwen in dit onderzoek al een topfunctie bekleden en de keuze voor de respondenten evenals de nadruk op positieve factoren deze negatieve consequenties dus niet aan het licht heeft gebracht. Verder onderzoek naar dit onderwerp kan meer duidelijkheid scheppen over deze discrepantie.

De respondenten uit dit onderzoek noemde enkele contextuele factoren zoals de leidinggevende en de secundaire arbeidsvoorwaarden als positieve factoren voor hun loopbaan. Organisatiebeleid en organisatiecultuur noemden zij echter matig tot niet. Deze contextuele factoren blijken achteraf veel besproken onderwerpen te zijn in de bestaande literatuur over carrières van vrouwen. Onderzoek binnen een theoretische invalshoek dat zich richt op deze contextuele factoren zou verklaringen kunnen geven voor het feit dat deze respondenten bepaalde factoren wel benoemden en andere niet. Daarnaast zou onderzoek hiernaar inzichten kunnen opleveren over welke contextuele factoren van belang zouden kunnen zijn in de loopbaan van vrouwen en in de loopbaan van deze respondenten in het bijzonder.

#### Keuzes binnen het onderzoek

In dit onderzoek is er voor gekozen om het onderzoek te beperken tot het onderzoeken van loopbanen van vrouwen in *topposities* in de *Nederlandse Rijksoverheid* en de (succes) factoren die hierop van invloed zijn geweest. Hier zijn resultaten uitgekomen die deze loopbanen typeren evenals factoren die daarop van invloed zijn geweest. De uitkomsten van dit onderzoek maken de vraag interessant welke resultaten een dergelijk onderzoek met andere elementen van focus had opgeleverd en welke resultaten algemeen en welke typisch zijn voor deze groep.

Aangezien dit onderzoek onder vrouwen is gehouden en niet onder mannen, kan men niet beoordelen of de gevonden resultaten typisch zijn voor vrouwen of zouden gelden voor alle ABD managers. Vergelijkbaar onderzoek onder *mannen* of in vergelijking met mannen zou kunnen uitwijzen welke resultaten uit dit onderzoek specifiek voor vrouwen gelden, welke overeenkomsten en verschillen te zien zijn tussen de loopbanen en factoren en welke daaraan gekoppelde aanbevelingen dus ook daadwerkelijk de doorstroom van vrouwen naar de top kunnen verhogen (in tegenstelling tot de doorstroom van alle sub-ABD managers).

Dit onderzoek heeft zich verder beperkt tot *topposities* in de *publieke sector*. Vergelijkbaar onderzoek in de private sector zou inzichten kunnen opleveren over welke van de resultaten specifiek passen bij managers in de publieke sector om hier in het vervolg extra op in te kunnen spelen bijvoorbeeld om vrouwen te behouden of aan te trekken.

Een van de doelen van dit onderzoek was om uit te gaan van kritische succesfactoren en niet van belemmeringen die een loopbaan beïnvloeden. De respondentengroep bestaat om die reden dan ook uit vrouwen die de top al hebben bereikt. Dit laat zien dat het bereiken van de top voor vrouwen, ook met een gezin en zorgtaken, in ieder geval mogelijk is. De vraag die ontstaat is dan: hoe komt het dat vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd zijn in de top? Wat houdt andere vrouwen in de publieke sector tegen om aan de top te komen? De resultaten van dit onderzoek zouden kunnen suggereren dat er bijvoorbeeld niet genoeg kansen voor hen zijn, of dat zij bijvoorbeeld geen goede werk-privé balans hebben kunnen creëren. Nader onderzoek naar vrouwen die niet in de top zitten, maar een carrière op een ander niveau hebben terwijl ze dezelfde intellectuele- en startmogelijkheden gehad hebben, zou resultaten op kunnen leveren die inzicht geven in waarom deze vrouwen *niet* zijn doorgestroomd. Inzicht in die mogelijke belemmeringen kan tot andere beleidsaanbevelingen leiden om de doorstroom van vrouwen te bevorderen.

In de interviews met de respondenten kwamen negatieve factoren of belemmeringen die de loopbaan van de respondenten hebben beïnvloedt niet naar voren. Door de focus van dit onderzoek op *positieve* factoren is daar niet naar gevraagd. Dit levert enigszins vertekende resultaten op ten opzichte van onderzoek dat beide aspecten van de loopbaan zou belichten.

Er is voor gekozen om de vrouwen die al in de top zitten *achteraf* (retrospectief) te vragen naar hun eigen percepties over hun loopbaan en de factoren die hierop van invloed zijn geweest. In antwoord hierop geven zij vooral aan dat individuele factoren hierin de grootste rol spelen. Doordat zij moeten terugdenken zou het enerzijds kunnen zijn dat zij zich niet alles herinneren. Dit kan de resultaten vertekenen omdat daarmee factoren wegvallen die wellicht wel voor hen van belang zijn geweest. Anderzijds worden de resultaten vertekend door de eigen perceptie van de respondenten aangezien zij de factoren benoemen waar zij zelf belang aan hechten. Ook hierdoor kunnen factoren niet genoemd zijn.

### Opvallende resultaten

Bij een aantal opvallende resultaten uit dit onderzoek is extra nadruk voor vervolgonderzoek op zijn plaats. Allereerst kwam uit het onderzoek naar voren dat een brede basis creëren en daarmee een breed netwerk, belangrijk is voor de rest van de loopbaan. Daarbij wordt de 'context' onderscheiden als een van de factoren die een positieve invloed kan hebben op de loopbaan. Uit de interviews blijkt dat niet op alle plekken binnen departementen echter dezelfde kansen geboden worden. Het feit dat vier geïnterviewde managers een toppositie bij het ministerie van financiën bekleden en zes van de topmanagers begonnen zijn bij het ministerie van financiën of bij het ministerie van economische zaken (en dus uit de financiële hoek komen) maakt nieuwsgierig naar het HR beleid, de stimuleringscultuur of de *specifieke context op die departementen*.

Ook is te zien dat de jongste generatie bijna allemaal een functie als raadgever bij AZ of als hoofd bureau SG hebben vervuld, wat hen veel heeft geleerd over de politiek bestuurlijke omgeving en over een groot scala aan onderwerpen. Systematisch onderzoek naar de verschillende contexten en/of departementen en de mogelijkheden die zij bieden voor werknemers, zou wellicht opvallende inzichten kunnen bieden in welke organisaties de beste opstap en condities bieden voor een succesvolle carrière.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat *'zichtbaarheid'* voor deze vrouwen van groot belang is geweest voor hun carrière. Respondenten geven aan dat zij zelf zichtbaarheid creëerden waardoor zij meenden eerder in aanmerking te zijn gekomen voor een promotie of functieverandering. Zichtbaarheid heeft echter ook een andere kant: het kijken. Iemand kan wel zichtbaar zijn of zichzelf zichtbaar maken, maar als beoordelaars of beslissers niet goed kijken dan kunnen deze individuen toch wegvallen tussen anderen. Zichtbaarheid heb je dus niet altijd zelf in de hand.

Daarnaast is het zo dat er vrouwen zijn die net als de respondenten uit dit onderzoek 'hard werken' en 'goed werk leveren' maar niet altijd (willen) opvallen tussen hun collega's. Er is daarom een grote rol weggelegd voor leidinggevendenden, MD adviseurs of andere beoordelaars om ook deze vrouwen op te merken en een kans te geven, en hen zichtbaar te maken bij beoordelaars en beslissers.

Een opvallend resultaat, vooral in de oudste en middelste generatie bleek de invloed van de *tijdgeest* te zijn op de diverse loopbanen. Een herhaling van dit onderzoek over een aantal jaar zou inzicht kunnen bieden in hoeverre de voortschrijding van de tijd en de ontwikkelingen in cultuur en acceptatie van vrouwen aan de top dan een ander beeld of andere resultaten zou opleveren. Over een aantal jaar kan zichtbaar gemaakt worden of de nadruk op deze factor nog steeds wordt benoemd of dat de belangrijkste kritische succesfactoren zich wellicht verschuiven naar een nu nog onbekend gebied.

Als laatste is het goed om stil te staan bij de aanbevelingen die in dit onderzoek aan Bureau ABD gedaan worden. Deze aanbevelingen spelen veelal in op maatregelen die genomen kunnen worden om vrouwen zelf te 'empoweren' en door te laten stromen. Dit wordt ook wel *'fixing the women'* genoemd: om meer vrouwen in de top te krijgen, moeten vrouwen zelf iets anders gaan doen. Dat de

aanbevelingen zich hierop richten is te verklaren uit het feit dat de respondenten voornamelijk de nadruk leggen op factoren die zij zelf in de hand hebben als belangrijkste factoren die hun carrière positief hebben beïnvloedt, waardoor de aanbevelingen die uit de resultaten voortvloeien daar ook op gebaseerd zijn. Een andere manier om de doorstroom van vrouwen naar de top te verhogen is om beleid te richten op *'fixing the culture'*: het creëren van een werkcultuur die voor vrouwen en mannen dezelfde kansen en mogelijkheden biedt door middel van cultuurveranderingen die zorgen voor een meer vrouwvriendelijke werkomgeving (bijvoorbeeld door middel van een divers samengestelde selectiecommissie of objectieve promotiecriteria). Verder onderzoek naar de culturele factoren die een loopbaan beïnvloeden kan mogelijkheden voor doorstroom van vrouwen in dat kader aan het licht brengen waarop nieuw beleid ontwikkeld kan worden.

#### Selecte steekproef

Niet onbelangrijk is een kritische blik op de methode en gekozen respondentengroep van dit onderzoek. Eerder in dit onderzoek bij de reflectie op de resultaten bleek al dat de keuze voor deze respondentengroep geleid kan hebben tot enkele selectie effecten. In hoofdstuk vijf werd benoemd dat het onderbreken van de loopbaan schijnbaar geen effect heeft gehad op de loopbaan van deze respondenten. Omdat er voor gekozen is om vrouwen in de top van de Rijksoverheid te interviewen is het vanzelfsprekend dat een onderbreking geen effect heeft gehad aangezien zij nu immers een topfunctie bekleden. Of het onderbreken van de loopbaan in het algemeen effect heeft op carrièremogelijkheden voor vrouwen, is door de selectie van deze respondenten niet te zeggen.

Een tweede effect dat kan optreden door het selecteren van deze specifieke respondentengroep is dat zij, gezien hun topstatus, het bereiken van deze topfunctie graag aan zichzelf toeschrijven. Dit kan een reden zijn waarom individuele factoren in dit onderzoek door de respondenten benadrukt worden. Door deze instelling zou het kunnen zijn dat zaken zoals eerder genoemde ondersteunende beleidsmaatregelen niet of minder benoemd worden omdat de vrouwen deze zelf niet bewust hebben geregistreerd als van belang voor hun loopbaan of omdat zij dit vanzelfsprekend vinden. Onderzoek naar de invloed van zaken die juist niet in de resultaten van dit onderzoek naar voren komen of die minder nadrukkelijk door respondenten zijn benoemd, kan door het gebruik van bijvoorbeeld een andere methode, een specifieke focus op één aspect uit de literatuur of het gebruik van een andere onderzoeksgroep, meer inzicht geven in overige factoren die van belang kunnen zijn voor de loopbaanontwikkeling van een vrouw die de top binnen de Rijksoverheid wil bereiken of heeft bereikt.

De onderzoeksgroep in dit onderzoek is, zoals 't Hart et al. (2005) dit noemen, een 'elite steekproef'. Het feit dat deze vrouwen de top al hebben bereikt, maakt dat zij geschikt waren als respondent voor dit onderzoek. Het bereiken van deze topstatus maakt ook dat alle vrouwen die zijn geïnterviewd voldoen aan een bepaalde (mannelijke) 'norm' die in de culturen van de meeste organisaties nodig is om de top te bereiken. Enkele kenmerken van deze 'norm' zijn bijvoorbeeld dat je 'hard moet werken' om de top te bereiken, dat je fulltime beschikbaar moet zijn, dat je jezelf zichtbaar maakt (strategisch in de kijker speelt) en de ambitie hebt om hogerop te komen. Deze aspecten werden ook door de respondenten benoemd. Aangezien veel organisaties en ook de Rijksoverheid veelal nog ingesteld zijn op deze zogenaamde 'mannelijke' loopbaan is het waarschijnlijk dat de vrouwen die nu aan de top zitten voornamelijk de aspecten die bij deze loopbaan passen, bezitten en benoemen.

Bovenstaande blijkt ook, achteraf gezien, uit de antwoorden die vrouwen geven in de interviews. Hoewel in hoofdstuk vier benoemd is dat in dit onderzoek weinig aanleiding *lijkt* te zijn om sociaal wenselijke antwoorden te geven, blijkt uit de resultaten dat respondenten dit wellicht wel in zekere mate hebben gedaan. Immers, als er gevraagd wordt naar de loopbaan van de respondent en de factoren die hierop van invloed zijn geweest en deze respondent heeft carrière gemaakt in een cultuur waarin 'hard werken' en 'fulltime beschikbaarheid' de norm zijn, dan zijn dit ook de factoren die voor de hand liggen om als eerst te benoemen. De respondenten maken deel uit van een bepaalde cultuur en dragen die (onbewust) ook uit.

## 6.4 Afsluiting

Dit onderzoek naar de positieve factoren in loopbanen van vrouwen in de top van de Rijksoverheid is nu afgesloten. Het is een onderzoek geworden waarvan ikzelf, de onderzoeker, maar ook de respondenten, die immers allemaal een uur in hun drukke agenda hebben vrijgemaakt om dit onderwerp te bespreken, vonden dat het broodnodig was om uit te voeren om de positieve aspecten van loopbanen van vrouwen te belichten.

In de aanbevelingen was al te zien dat dit onderzoek voor de praktijk een nuttige aanvulling was voor het ontwikkelen van beleid om de doorstroom van vrouwen te bevorderen. Ook voor de reeds bestaande theorie is dit onderzoek een positieve aanvulling. Zoals al eerder is benoemd is onderzoek naar de positieve factoren die van invloed zijn op loopbanen van vrouwen schaars, vooral als men kijkt naar de *gehele* loopbaan van vrouwen (een longitudinale blik). Het feit dat dit onderzoek zich daarbij ook richt op een onderzoeksgroep binnen Nederland en op de publieke sector, maakt dat dit onderzoek (voorlopig) een van de weinige onderzoeken op dit gebied is. Dit onderzoek voegt daarmee belangrijke empirische kennis toe aan de reeds bestaande onderzoeken op dit gebied en kan weer door andere onderzoekers gebruikt worden als basis voor verder onderzoek.

Het onderzoek laat zien dat het bekijken van deze factoren in de gehele context van een loopbaan essentieel is, aangezien enkele factoren in het begin van de carrière cruciaal kunnen zijn voor stappen en keuzes verderop. De doorstroom van vrouwen naar de top kan al vanaf het begin van de loopbaan worden gestimuleerd. Daarnaast wijst de dakpan loopbaan uit dat alle stappen in een carrière van belang zijn voor het vervolg, aangezien alle kennis en vaardigheden bijdragen aan een doorstroom naar een toppositie. Dit onderzoek wijst daarmee uit dat een longitudinale blik op loopbanen essentieel is om deze volledig te kunnen onderzoeken en beschrijven.

Dit onderzoek draagt bij aan de reeds bestaande literatuur over loopbanen van vrouwen door niet te laten zien welke barrières vrouwen in hun carrière ondervinden maar door te laten zien hoe, door stimulans gedurende de hele loopbaan, de doorstroom kan worden bevorderd en de ondervertegenwoordiging van vrouwen op die manier kan worden verkleind.

Het onderzoek geeft aanleiding om de positieve en longitudinale trend in onderzoek naar de loopbaan van vrouwen in andere contexten, maar ook internationaal en met andere onderzoeksgroepen voort te zetten om op die manier de literatuur over loopbanen van vrouwen op deze twee belangrijke fronten uit te breiden en meer kennis over het onderwerp toe te voegen. Ik roep daarom ook andere onderzoekers op om vanaf nu vooral *positief* de *gehele* loopbaan van vrouwen te benaderen.

## De kaarten

---

### Referenties

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior, 74*(1), 53-62.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.005>
- Alkadry, M. G., & Tower, L. E. (2014). *Women in public service: Barriers, challenges and opportunities*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 127-136.  
doi:10.1037/0021-9010.89.1.127
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career succes in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behaviour, 26*, 17 - 202.
- Baarda, B., van der Hulst, M., & de Goede, M. (2012). *Basisboek interviewen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Bekker, R. (1998). *Kritische succesfactoren voor vrouwen in topposities : Eindrapportage werkgroep*. Amsterdam: Opportunity in Bedrijf.
- Berta, D. (2005). Q&A: Coleman: Sponsors key to success. *Nation's Restaurant News, 39*(49), 16.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (2006). Career self-efficacy theory: Back to the future. *Journal of Career Assessment, 14*(1), 3-11. doi:10.1177/1069072705281347
- Blickle, G., Witzki, A., & Schneider, P. B. (2009). Self-initiated mentoring and career success: A predictive field study. *Journal of Vocational Behavior, 74*(1), 94-101.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.008>
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (3rd ed.). Den Haag: Boom Uitgevers.
- Bremer, K., & Howe, D. A. (1988). Strategies used to advance women's careers in the public sector. *Public Administration Review, 48*(6), 957.
- Bureau Algemene Bestuursdienst. (2011). SGO akkoord met vernieuwing ABD kandidatenprogramma. Retrieved, 2014, Retrieved from <http://www.algemenebestuursdienst.nl/actueel/nieuws/2011/sgo-akkoord-met-vernieuwing-abd-kandidatenprogramma.html>
- Bureau Algemene Bestuursdienst. (2012). *Organisatie en formatie bureau ABD 2012*. Den Haag: Author.
- Bureau Algemene Bestuursdienst. (2013a). *Plan van aanpak "30% vrouwen in de ABD per 2017": "Van praten naar DOEN!"*. Den Haag: Author.



- Bureau Algemene Bestuursdienst. (2013b). *Twopager verkenning doelstelling 30% vrouwen op ABD niveau*. Den Haag: Author.
- Bureau Algemene Bestuursdienst. (2014a). *2-pager: Naar een kwalitatief hoogwaardige rijksdienst, nu en in de toekomst*. Den Haag: Author.
- Bureau Algemene Bestuursdienst. (2014b). ABD ambtelijk professionaliteit programma. Retrieved, 2014, Retrieved from <http://www.algemenebestuursdienst.nl/opleiden-en-ontwikkelen/ABD+APP>
- Bureau Algemene Bestuursdienst. (2014c). ABD intercollegiale consultatie. Retrieved, 2014, Retrieved from <http://www.algemenebestuursdienst.nl/opleiden-en-ontwikkelen/ABD+ICC>
- Bureau Algemene Bestuursdienst. (2014d). *ABD kandidaten programma*. ( No. B-12347). Den Haag: Author.
- Bureau Algemene Bestuursdienst. (2014e). ABD schouw. Retrieved, 2014, Retrieved from <http://www.algemenebestuursdienst.nl/opleiden-en-ontwikkelen/schouw>
- Bureau Algemene Bestuursdienst. (2014f). Algemene bestuursdienst. Retrieved, 2014, Retrieved from <http://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/Algemene+Bestuursdienst>
- Bureau Algemene Bestuursdienst. (2014g). *Kwaliteit als fundament voor topmanagement binnen de rijksdienst*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Bureau Algemene Bestuursdienst. (2014h). Vijf modules ABD APP. Retrieved, 2014, Retrieved from <http://www.algemenebestuursdienst.nl/opleiden-en-ontwikkelen/ABD+APP/vijf-modules>
- Bureau Algemene Bestuursdienst. (6 maart 2013). *Presentatie SGO*. Den Haag: Algemene Bestuursdienst
- Bureau Algemene Bestuursdienst. (mei 2013). *Jaarverslag 2012*. (Jaarverslag No. B-18778). Den Haag: Algemene Bestuursdienst.
- Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How important are work-family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology, 98*(1), 1-25. doi:10.1037/a0030389
- Caceres-Rodriguez, R. (2013). The glass ceiling revisited: Moving beyond discrimination in the study of gender in public organizations. *Administration & Society, 45*(6), 674-709. doi:10.1177/0095399711429104
- Cappelli, P., Hamori, M., & Bonet, R. (2014, Mar 2014). Who's got those top jobs? *Harvard Business Review, , 75-79*.
- D'Agostino, M., & Levine, H. (2010). The career progression of women in state government agencies. *Gender in Management, 25*(1), 22-36. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17542411011019913>
- Directie Organisatie en Personeel Rijk, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (30 oktober 2012). *Het nieuwe werken bij het rijk*. ( No. B-16256). Den Haag: [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl).

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (september 2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review, Reprint(R0709C)*, 1 - 11.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.
- Europese Commissie. (2013). National administrations. Retrieved, 2014, Retrieved from [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/public-administration/national-administrations/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/public-administration/national-administrations/index_en.htm)
- EY. (2013). *Worldwide index of women as public sector leaders*. np: EYGM Limited.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419-437. doi:10.1002/job.253
- Friday, E., Friday, S. S., & Green, A. L. (2004). A reconceptualization of mentoring and sponsoring. *Management Decision*, 42(5/6), 628-644.
- Gerritse, G. (2013, Waarom vrouwen zouden moeten doorgroeien. *ABD Blad, speciale editie - vrouwenspecial*, 4-6.
- Groeneveld, S. M., & Verbeek, S. (2012). Diversity policies in public and private sector organizations: An empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 353-381. doi:10.1177/0734371X11421497
- Groeneveld, S. M. (2009). Careers in the dutch civil service: A gender perspective. *International Review of Administrative Sciences*, 75(3), 493-507. doi:10.1177/0020852309337685
- Groeneveld, S. M., van der Voet, J., & den Dulk, L. (2013). Externe mobiliteit en binding. In B. Steijn, & S. M. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (2e ed., pp. 133-152). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Haar, J. M., & Spell, C. S. (2004). Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1040-1055. doi:10.1080/09585190410001677304
- Hackett, G., & Betz, N. E. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behaviour*, 18, 326 - 339.
- Hewlett, S. A., & Luce, C. B. (2005). Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success. *Harvard Business Review*, 83(3), 43-6, 48, 50-4 passim.
- Kamerstukken II 1992/93, 22913, 1-2*
- Kamerstukken II 1996/97, 25006, 1*
- Kamerstukken II 1998/99, 26206, 1*

Kamerstukken II 1999/00, 27061, 1-2

Kamerstukken II 1999/00, 26814, 1

Kammeyer-Mueller, J. D., & Judge, T. A. (2008). A quantitative review of mentoring research: Test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 269-283.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2007.09.006>

Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.

Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 94(1), 77-89. doi:10.1037/a0013077

Kelly, R. M., Guy, M. E., Bayes, J., Duerst-Lahti, G., Duke, L. L., Hale, M. M., . . . Stanley, J. R. (1991). Public managers in the states: A comparison of career advancement by sex. *Public Administration Review*, 51(5), 402.

Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, 24(6), 673 - 692.  
doi:10.1177/014920639802400601

Kirchmeyer, C. (2006). The different effects of family on objective career success across gender: A test of alternative explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 323-346.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.05.002>

Koenen, B., Vieira, V., & Verhue, D. (oktober 2010). *Nederland klaar voor het nieuwe werken*. ( No. P5475). Amsterdam: TNS NIPO.

Kool-Smit, J. E. (1967). Het onbehagen bij de vrouw. *De Gids*, 130(9/10), 267 - 281.

Lortie-Lussier, M., & Rinfret, N. (2005). Determinants of objective and subjective success of men and women. *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), 607-624.

Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86 - 101.

Mahon, E. (1991). Equal opportunities in the Irish civil service: An interim review. *Equal Opportunities International*, 10(2), 1.

Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 19(1), 106-123.

Martin, M., PsyD. (2014). Mindset changes that can enhance your career trajectory. *The Canadian Manager*, 38(4), 19-20,4.

McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones?: Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10(2), 109-129.

- Merens, A., Henderikse, W., & Pouwels, B. (oktober 2013). *Door het glazen plafond. naar effectieve maatregelen om meer vrouwen in de top te krijgen*
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (1993). *Vrouw & rijk. Overzicht van het gevoerde emancipatiebeleid*. Aalsmeer: Drukkerij Randstad.
- Moen, P., Kelly, E. L., Tranby, E., & Huang, Q. (2011). Changing work, changing health: Can real work-time flexibility promote health behaviours and well-being? *Journal of Health and Social Behaviour*, 52(4), 404-429. doi:10.1177/0022146511418979
- Naff, K. C. (1994). Through the glass ceiling: Prospects for the advancement of women in the federal civil service. *Public Administration Review*, 54(6), 507 - 514.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career succes: A meta - analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367 - 408.
- O'Connell, M., & Sheikh, H. (2007). Growth in career earnings and the role of achievement-related traits. *Journal of Economic Psychology*, 28(5), 590.
- Olde, C. d., & Slinkman, E. (1999). *Het glazen plafond*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 727-743. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9465-6
- O'Neil, D. A., & Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention. *Career Development International*, 10(3), 168-189.
- Overheid.nl. (2014). Wet- en regelgeving - algemene wet gelijke behandeling. Retrieved, 2014, Retrieved from [http://wetten.overheid.nl/BWBR0006502/geldigheidsdatum\\_13-03-2014](http://wetten.overheid.nl/BWBR0006502/geldigheidsdatum_13-03-2014)
- Parker, P., Kram, K. E., & Hall, D. T. (. (2014). Peer coaching: An untapped resource for development. *Organizational Dynamics*, (0) doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.03.006
- Peus, C. (2007). *What brings women to the top? factors for succes*. (Ph.D., LMU Munich).
- Peus, C., & Traut-Mattausch, E. (2008). Manager and mommy? A cross-cultural comparison. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 558-575. doi:10.1108/02683940810884531
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of Management Journal*, 37(4), 957 - 971.
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.
- Rutte, M., & Samson, D. M. (29 oktober 2012). *Bruggen slaan. Regeerakkoord VVD – PvdA*.
- Rutte, M., & Verhagen, M. J. M. (30 september 2010). *Vrijheid en verantwoordelijkheid. Regeerakkoord VVD-CDA*.

- Spurk, D., & Abele, A. E. (2014). Synchronous and time-lagged effects between occupational self-efficacy and objective and subjective career success: Findings from a four-wave and 9-year longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(2), 119-132.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.002>
- Steijn, B., & Groeneveld, S. M. (Eds.). (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector* (2e ed.). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Stellinga, M. (2009). *De mythe van het glazen plafond*. Amsterdam: Balans, Uitgeverij.
- Stichting Talent naar de top. (2014). Over ons. Retrieved, 16 juli 2014, Retrieved from [http://www.talentnaardetop.nl/Home\\_NL/Organisatie/](http://www.talentnaardetop.nl/Home_NL/Organisatie/)
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007). The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues. *Career Development International*, *12*(3), 238-263.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13620430710745881>
- 't Hart, H., Boeije, H., & Hox, J. (Eds.). (2005). *Onderzoeksmethoden* (7th ed.). Den Haag: Boomonderwijs.
- Tower, L. E., & Alkadry, M. G. (2008). The social costs of career succes for women. *Review of Public Personnel Administration*, *28*(2), 144-165. doi:10.1177/0734371X08315343
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career succes. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 688 - 702.
- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, *68*(2), 292-307.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.05.003>
- Valcour, M., & Ladge, J. J. (2008). Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of Vocational Behavior*, *73*(2), 300-309. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.06.002>
- van Knippenberg, D., de Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 1008-1022. doi:10.1037/0021-9010.89.6.1008
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2000). *Het ontwerpen van een onderzoek* (3rd ed.). Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.
- Vinkenburg, C. J., & Weber, T. (2012). Managerial career patterns: A review of the empirical evidence. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(3), 592.
- White, B., Cox, C., & Cooper, C. (1992). *Women's career development* <br />A study of high flyers. Oxford: Blackwell Publishers.

## Bijlagen

### Bijlage 1: interviewhandleiding

1. Kunt u, terug redenerend vanaf het heden, beschrijven hoe uw loopbaan er tot nu toe uit heeft gezien?
2. Wat zijn volgens u de kritische/cruciale factoren, personen, keuzes geweest die van invloed zijn geweest op uw loopbaan?
3. Is er een persoon in uw leven/loopbaan die u ondersteund/geholpen heeft in uw carrière?
4. Is uw sociale situatie van invloed geweest op uw loopbaan?
5. Had u van tevoren bedacht dat u op deze positie terecht zou willen komen?
6. Wat zou je vrouwen die willen doorstromen aanraden om te doen?

### Later toegevoegde vragen

1. Achtergrond: **meegekregen van thuis?**
2. Heeft u gedurende uw loopbaan extra **opleidingen/trainingen** gedaan die van invloed zijn geweest?
3. Zijn de verschillende **departementen/culturen** van invloed geweest op uw loopbaan?

### Eind: Uitzoomen

4. Wat zijn de **cruciale stappen en/of factoren** geweest voor het feit dat je nu deze positie bekleedt?

### Extra

- Binnen de overheid/binnen en buiten
- Moeten bewegen/verplaatsen
- Leidinggevende?
- Gevraagd worden/zelf zoeken
- Doorvragen: was het een bewuste keuze?

## Bijlage 2: Samenvattende tabellen van het theoretisch kader

### Loopbanen

Vormen	Aspecten
Klassiek	Wel of niet onderbroken
Boundaryless career	Wel of geen zorgtaken
Protean career	Fulltime of parttime
Kaleidoscope career	Binnen of buiten de (Rijks)overheid
<i>Voor vrouwen specifiek</i>	Emergent of gepland
Boom	
Labyrint	

Tabel 5: loopbaanvormen

Tabel 6: loopbaanaspecten

### Factoren

Thema	Construct	Indicatoren
Individuele factoren	Human capital  Sociaal kapitaal  Motivatie en houding  Karaktereigenschappen	Educatie Training/scholing Ervaring Opvoeding Inspanning Productiviteit Proactieve houding Netwerk(en) 'vrouwelijk' sociaal kapitaal Zelfeffectiviteit Mindset Consciëntieus Extraversie Open staan voor nieuwe ervaring Aangenaamheid van de persoon Gericht op verbinding Intrinsieke motivatie
Werk – privé relatie	'Thuis' situatie  Maatregelen  Normen en waarden samenleving  Normen en waarden organisatie Maatregelen organisatie	Partner Kinderen Overige zorgtaken Uitbesteden zorg Afspraken met partner Over zorg Over moederschap Vrouwen met kinderen afwezig Ondersteunende maatregelen Stimulerende maatregelen Maatregelen omtrent organisatie cultuur
Mentor/sponsor	Mentor Sponsor	Wijs persoon die de protegé ondersteunt Mentor met de mogelijkheden tot promotie van de protegé

Tabel 7: Samenvatting van factoren

### Bijlage 3: samenvattende tabellen van de resultaten

#### Loopbanen van vrouwen in de top van de Rijksoverheid

<i>Loopbaan</i>	<i>Kenmerk</i>	<i>Opmerking</i>
	Emergent Fulltime Grotendeels binnen de Rijksoverheid  Tree voor tree op de functieladder	Maar van buiten en gemixt komt ook voor
Boundaryless career	Wisselen van organisatie Verbreding van het werk Verdieping van het werk Matig tot niet geordend	
Protean career	Waarden en normen belangrijkst Geluk en tevredenheid van belang Werk leuk vinden en energie uithalen Subjectief loopbaansucces	
Dakpan	Elk functieniveau doorlopen Voortbouwen op eerdere stappen Ervaring van groot belang Competenties en vaardigheden opbouwend Zowel boundaryless als protean	

Tabel 8: samenvatting resultaten loopbanen

#### Cruciale stappen:

1. Brede basis – eerste baan of in ieder geval vroeg in de carrière
2. Overstap die veel kansen en ruimte geeft voor ontplooiing

#### Cruciale factoren voor de loopbaan van vrouwen in de Rijksoverheid

<i>Factoren</i>	<i>Indicatoren</i>	<i>Specificatie</i>
Individuele factoren	Persoonskenmerken Competenties en vaardigheden Zichtbaarheid Blijf jezelf	Match individu en baan Zelfvertrouwen
Kansen	Kansen krijgen Kansen nemen Kansen geven	
Verbreding	Leren Competenties en vaardigheden Tijd voor verandering Overig	CV Technisch goed Opties open houden Persoonlijke ontwikkeling
<b>Werk-privé relatie</b> Positief	Relativering Stimulans van gezin Stimulerende partner Energie uit het gezin	
Beslissende momenten	Carrière switch vanwege zorgtaken	



Succesfactoren	Vertrouwen van de leidinggevende Keuze voor een bepaalde sector vanwege zorgtaken Partner  Ouders  Vangnet  Goede timing  Soort baan  Leidinggevende en collega's	Afspraken zorgtaken Zorgtaken overnemen Steun Zorgtaken overnemen Vertrouwen Steun Oppas Uitbesteden Minder zware baan Nog geen leidinggevend vooruitzicht Jong kinderen krijgen Minder zwaar Mogelijkheid tot flexibel werken Vertrouwen Steun
Tijdsgeest	Afwezigheid van regelingen Banen schaarste  Vrouwen schaarste Niet nagedacht over loopbaanstappen	Moeilijke arbeidsmarkt Hard werken Zichtbaarheid
Opvoeding	Stimulerende ouders Gelijkheidsgevoel Rolmodellen  Genen Normen en waarden	Werk en privé combineren Beroep van ouders navolgen
Netwerk	Gevraagd voor de volgende stap Sparringpartner	
Mentor/sponsor	Voornamelijk indirect	
De werkomgeving	Het departement Maatregelen/beleid van het departement	
Toeval	Juiste moment, juiste plaats Baan/functie kwam vrij	

Tabel 9: samenvatting resultaten factoren

### Combinaties van factoren

1. Individueel – verbreding (netwerk) – kansen krijgen en nemen
2. Motivatie – kansen nemen
3. Netwerk – zichtbaarheid – kansen krijgen en gunnen
4. Verbreding – netwerk - inzetbaarheid
5. Individuele eigenschappen - werkomgeving