
De weg naar (genderbalans in) topfuncties

Onderzoek naar de manier waarop vermogen, motivatie en kansen de doorstroom van vrouwen naar de organisatietop beïnvloeden

F. (Fleur) Beekers, 548132
Erasmus Universiteit Rotterdam
Bestuurskunde; Management van HR en verandering
Onder begeleiding van: dr. N.J.L. (Nele) Cannaerts
Tweede lezer: D.L. (Daphne) van Helden MSc
Augustus 2021

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de masterthesis 'De weg naar (genderbalans in) topfuncties', ter afsluiting van de opleiding Bestuurskunde (Management van HR en verandering) aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Voor mij persoonlijk uiteraard een bijzonder moment; met gepaste trots kijk ik dan ook terug op de afgelopen periode en het voor u liggende stuk. Voordat ik de onderzoeksopzet en resultaten aan u toelicht maak ik van deze ruimte graag gebruik om een aantal mensen te bedanken voor hun bijdrage.

Allereerst gaat mijn dank uit naar alle topvrouwen voor hun onverbiddelijke inzet, openheid en interesse. Jullie bereidheid om deel te nemen aan het onderzoek was overweldigend en de gedrevenheid om het verschil te maken in de medische wereld bewonderenswaardig. Het was een eer om in gesprek te mogen gaan over jullie persoonlijke ervaringen en ideeën met betrekking tot dit onderwerp.

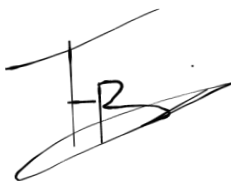
Graag wil ik daarnaast twee mensen bedanken voor hun begeleiding de afgelopen maanden. Nele Cannaerts, dank voor je kritische maar sterke feedback op ieder stuk dat ik bij je inleverde. Ik heb je begeleiding als ontzettend prettig ervaren en ga je aanstekelijke enthousiasme absoluut missen. Natasha van Dalen, dank voor je begeleiding vanuit én binnen het Radboudumc en voor het vertrouwen wat je in mij hebt gehad om dit onderzoek naar eigen inzicht vorm te geven.

Het schrijven van een masterthesis gaat niet onopgemerkt voorbij, zo ook niet voor de mensen welke het dichtst bij mij staan. In het bijzonder gaat mijn dank daarom uit naar hen; dankjewel(!) voor de altijd motiverende woorden vol vertrouwen, jullie begrip wanneer ik er (alweer?!) niet bij kon zijn maar bovenal voor het feit dat ik altijd op jullie kan én mag terugvallen. Zonder deze onvoorwaardelijke liefde en steun was het doen van dit onderzoek aanzienlijk minder plezierig en succesvol geweest.

Nu ik mijn dank heb uitgesproken naar de mensen welke een bijdrage hebben geleverd aan dit verslag, rest mij enkel u veel plezier te wensen met het lezen ervan.

Fleur Beekers

Nijmegen, augustus 2021



Samenvatting

Aanleiding

Wereldwijd zijn mensen, zoals vastgelegd in de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens, vrij en gelijk in waardigheid en rechten (Amnesty International, 2020). Desalniettemin is er geen land ter wereld waar meisjes en vrouwen niet achter worden gesteld ten opzichte van jongens en mannen (United Nations, z.d.). Genderongelijkheid in Nederland uit zich voornamelijk op de arbeidsmarkt; vrouwen hebben hier namelijk slechtere arbeidsperspectieven, vervullen minder vaak een leidinggevende en/of topfunctie en vertegenwoordigen slechts een derde van het Nederlands parlement (Centraal Bureau voor de Statistiek & Sociaal en Cultureel Planbureau, 2020; Mensi-Klarbach & Seierstad, 2020; Vianen & Fischer, 2002). Een gemis voor de samenleving én economie want diversiteit loont (Benschop, 2001; Cox & Blake, 1991; Herring, 2009; Hubbard, 2004; Roberson, 2006). Dit onderzoek focust om deze reden op de doorstroom van vrouwen naar topfuncties met het doel te onderzoeken op welke manier vermogen, motivatie en kansen hierop van invloed zijn. Om deze reden staat de volgende onderzoeksvraag centraal: *'Hoe beïnvloeden vermogen, motivatie en kansen de doorstroom van vrouwen naar topfuncties?'*.

Theorie

Om de doorstroom van vrouwen in kaart te brengen, steunt dit onderzoek op de theorie van opwaartse doorstroom welke onderscheid maakt tussen de twee onderliggende systemen: *contest-mobility* en *sponsored-mobility* (Turner, 1960; Wayne, Liden, Kraimer & Graf, 1999). *Contest-mobility* refereert naar een eerlijke en transparante concurrentiestrijd waarbij de beste wint en is in dit onderzoek onderzocht door middel van het vermogen en de motivatie waarover iemand beschikt (Appelbaum et al., 2000; Fuller & Marler, 2009; Smith, 2005; Turner, 1960; Wayne et al., 1999). *Sponsored-mobility* heeft betrekking op dezelfde concurrentiestrijd welke daarentegen niet eerlijk verloopt doordat deelnemer(s) door anderen worden geholpen te winnen (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005; Turner, 1960; Wayne et al., 1999). In dit onderzoek is om deze reden gekeken naar de kansen welke vrouwen van anderen hebben verkregen ter bevordering van hun loopbaan (Appelbaum et al., 2000). Dit betekent dat de structuur van dit onderzoek overeenkomend is met de structuur uit het AMO-model waarin onderscheid wordt gemaakt in de benodigdheden voor bepaald werkgedrag: vermogen (*ability*), motivatie (*motivation*) en kansen (*opportunity*) (Appelbaum et al., 2000).

Methode

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is een kwalitatieve studie uitgevoerd bij het Radboud Universitair Medisch Centrum te Nijmegen. Op basis van semigestructureerde interviews is met tweeëntwintig topvrouwen teruggeblikt op hun carrière tot nu toe, met als doel te bepalen hoe

vermogen, motivatie en kansen hun doorstroom hebben beïnvloed. Gezien het feit dat dit onderzoek is gebaseerd op de visies en ervaringen van respondenten, kent het een sociaal constructivistische inslag (Creswell & Poth, 2017).

Resultaten

Concluderend kan gesteld worden dat vermogen, motivatie en kansen op zowel directe als indirecte wijze van invloed zijn op doorstroom. Vermogen kent een directe invloed door middel van opleiding tijdens carrière, organisatorische kennis, opleidingsniveau, werk gerelateerde vaardigheden, vaardigheden voor het politieke spel, extravertie, consciëntieusheid en proactief zijn. En op indirecte wijze door opleiding voor de carrière, integriteit en altruïsme. Motivatie kent een directe invloed door ontwikkelingsmogelijkheden, *public service motivation*, werk-privé balans en zeggenschap. Tevens wordt de doorstroom op indirecte wijze beïnvloed door motivatoren als werkplezier en erkenning. Tot slot zijn de kansen als bescherming, uitdagend werk, zichtbaarheid, advies en geluk van directe invloed welke verkregen kunnen worden door leidinggevende, Raad van Bestuur of een externe nevenfunctie. Op indirecte wijze zijn het vergroten van zelfvertrouwen en eigenwaarde van invloed welke voornamelijk worden verkregen door gelijkgestemden, ondergeschikten en coaches.

Aanbevelingen

Volgend uit de resultaten van dit onderzoek zijn drie aanbevelingen geformuleerd welke bevorderend zijn voor de doorstroom van vrouwen binnen het Radboudumc:

1. **Versterk de vrouw** door hen de kans te bieden opleidingen te volgen, tijdelijke functies te vervullen en politieke vaardigheden aan te leren.
2. **Vervrouwelijk de manier van werken** door organisatieaspecten beter aan te laten sluiten op de wensen en behoeften van vrouwen.
3. **Leidt kansgevers op tot inclusieve helpers** zodat zij op eerlijke wijze de kansen verdelen waarbij hun onbewuste voordelen niet bepalend zijn.

Kernwoorden: doorstroom; AMO-theorie; topfuncties; vrouwen; genderbalans; (academische) zorgsector

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1. Aanleiding	8
1.2. Probleem- en doelstelling	10
1.3. Onderzoeksmethode	11
1.4. Onderzoek relevantie	11
1.4.1. Wetenschappelijke relevantie	11
1.4.2. Maatschappelijke relevantie	12
1.4.3. Bestuurskundige relevantie	12
1.5. Leeswijzer	12
2. Theoretisch kader	13
2.1. Doorstroom naar topfuncties	13
2.1.1. Doorstroom	13
2.2. Vermogen, motivatie en kansen	15
2.2.1. AMO-model	15
2.2.2. AMO-factoren in de doorstroom naar topfuncties	16
2.3. Conceptueel model	22
3. Methodologische verantwoording	23
3.1. Onderzoekopzet	23
3.2. Methode van dataverzameling	23
3.3. Operationalisering	24
3.4. Methode van analyse	31
3.5. Context	31
3.6. Waarborging	33
3.6.1. Betrouwbaarheid	33
3.6.2. Validiteit	33
3.6.3. Privacy	34
4. Resultaten en analyse	35
4.1. Hoe beïnvloedt vermogen de doorstroom van vrouwen naar topfuncties binnen het Radboudumc?	35
4.1.1. De invloed van menselijk kapitaal op doorstroom	35
4.1.2. De invloed van persoonlijkheidskenmerken op doorstroom	37
4.1.3. Analyse vermogen en doorstroom	39
4.2. Hoe beïnvloedt motivatie de doorstroom van vrouwen naar topfuncties binnen het Radboudumc?	41
4.2.1. De invloed van intrinsieke motivatie op doorstroom	41
4.2.2. De invloed van extrinsieke motivatie op doorstroom	43
4.2.3. Analyse motivatie en doorstroom	44
4.3. Hoe beïnvloeden kansen de doorstroom van vrouwen naar topfuncties binnen het Radboudumc?	45
4.3.1. De invloed van kansen op doorstroom	45
4.3.2. De invloed van sociaal kapitaal op doorstroom	47

4.3.3. Analyse kansen en doorstroom.....	49
4.4. Analysemodel	50
5. Conclusie en discussie.....	52
5.1. Conclusie.....	52
5.2. Discussie	55
5.2.1. Theoretische discussie.....	55
5.2.2. Methodologische discussie	57
5.3 Aanbevelingen voor de organisatie	58
5.3.1. Versterk de vrouw	58
5.3.2. Vervrouwelijk de manier van werken.....	58
5.3.3. Leidt kansgevers op tot inclusieve helpers.....	59
Bibliografie	60
Bijlagen	71
Bijlage I. Topiclijst	71
Bijlage II. Informatie- en toestemmingsformulier	73
Bijlage III. Codeboom.....	75

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Gendergelijkheid staat hoog op de internationale agenda; zo vormt een vijfde doel binnen de *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties het streven naar gelijke rechten voor vrouwen en mannen op het gebied van onderwijs, gezondheidszorg en werk (United Nations, z.d.). Wereldwijd zijn mensen, zoals vastgelegd in de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens, vrij en gelijk in waardigheid en rechten (Amnesty International, 2020). Desalniettemin is er geen land ter wereld waar meisjes en vrouwen niet achter worden gesteld (United Nations, z.d.). De systematische ondermijning van deze groep zorgt voor ongelijkheid, afhankelijkheid en discriminatie ten opzichte van mannen en is bepalend voor de mate van armoede, geweld en vrijheid (SDG Nederland, 2020; United Nations, z.d.). In Nederland wordt de noodzaak van gelijkheid al een aantal jaren erkend en is het tevens een van de belangrijkste waarden van de samenleving. Sinds 1983 begint de Nederlandse Grondwet (z.d.) namelijk met het gelijkheidsbeginsel waarin staat beschreven dat gelijke gevallen gelijk behandeld dienen te worden en discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook niet is toegestaan.

Met het gelijkheidsbeginsel is de gendergelijkheid in Nederland voor een gedeelte geslaagd; meisjes kennen dezelfde rechten en krijgen dezelfde kansen als jongens om zich te ontwikkelen (Nederlandse Grondwet, z.d.; SDG Nederland, 2020). Desondanks ontbreekt het aan een gelijke vertegenwoordiging op de arbeidsmarkt en is ook in Nederland geen sprake van gelijkheid (McKinsey, 2018; SDG Nederland, 2020). Vrouwen hebben hier namelijk slechtere arbeidsperspectieven, vervullen minder vaak leidinggevende en/of topfuncties en vertegenwoordigen slechts een derde van het Nederlands parlement (Centraal Bureau voor de Statistiek & Sociaal en Cultureel Planbureau, 2020; Mensi-Klarbach & Seierstad, 2020; Morrison, White & Velsor, 1987; Vianen & Fischer, 2002). Aan de start lijkt het niet te liggen; meisjes zijn succesvoller op school, halen vaker een havo- of vwo-diploma én vertegenwoordigen een groter deel van hoogopgeleid Nederland (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019; Hagen, 2019; Van Houtte, 2004; Van Maele, Huyge, Vantieghem & van Houtte, 2014).

De ongelijkheid in Nederland tussen mannen en vrouwen op latere leeftijd, oftewel de ongelijke beroepsloopbaan, is te verklaren door een aantal factoren: vrouwen in Nederland werken het minst aantal uren in een betaalde baan, hebben het laagste maandloon en vervullen het minst vaak een managementfunctie ten opzichte van mannen (McKinsey, 2018; Grant Thornton, 2021; TIAS, 2021). De genderongelijkheid in betaalde arbeidsuren kan verklaard worden door het feit dat Nederlanders kampioen zijn in deeltijdwerken: 73,4 procent van de vrouwen en 23,3 procent van de mannen werkt namelijk niet fulltime (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2020b). Uit de Emancipatiemonitor van 2020 blijkt dat de meeste vrouwen kiezen voor parttimewerk zodat zij tijd

hebben voor het huishouden, de kinderen en zichzelf (Centraal Bureau voor de Statistiek & Sociaal en Cultureel Planbureau, 2020). Parttime werken kan dus voordelig zijn, desondanks kleeft er ook een nadelige kant aan: een verminderde kans op promotie (Frederiksen, Kato & Smith, 2018; Maas & Visser, 2016; Merens & Iedema, 2020; McPherson, 1970). Het maken van promotie refereert naar de opwaartse beweging van medewerkers in de organisatiestructuur en wordt ook wel opwaartse doorstroom genoemd (Bidwell, 2011; Bleijenbergh, Van Engen, Schulte & Blonk, 2010). Uit onderzoek blijkt dat medewerkers met een voltijd baan een grotere kans hebben om door te stromen naar leidinggevende- en topfuncties (Frederiksen et al., 2018; Merens & Iedema, 2020). Tevens laten Merens en Iedema (2020) zien dat relatief veel overwerkuren (10 uur per week) noodzakelijk zijn om een topfunctie te bereiken. Deze studies worden bevestigd door actuele cijfers; uit het rapport van Grant Thornton (2021) blijkt dat slechts dertig procent van de (hogere) managementfuncties wordt vervuld door een vrouw. Volgens de Female Board Index was in 2020 12,4% van de bestuurders en 29,5% van de commissarissen in beursgenoteerde ondernemingen van het vrouwelijke geslacht (TIAS, 2021). In vergelijking met voorgaande jaren zijn dit recordpercentages maar van gelijkheid is nog lang geen sprake (Grant Thornton, 2021; TIAS, 2021).

Een gemis voor de samenleving én economie want; diversiteit loont (Benschop, 2001; Cox & Blake, 1991; Herring, 2009; Hubbard, 2004; Roberson, 2006). De toegevoegde waarde van een evenredige vertegenwoordiging in alle organisatielagen wordt veelal verdeeld in twee perspectieven: de *moral case* en de *business case* (Benschop, 2001; Ely & Thomas, 2001). In de *moral case* wordt diversiteit gezien als de morele verplichting om alle leden van de samenleving eerlijk en gelijk te behandelen. Het richt zich op het bieden van gelijke kansen bij werving en promotie, onderdrukken van vooroordelen en elimineren van discriminatie (Ely & Thomas, 2001). Het *business case* perspectief kijkt naar diversiteit als een manier om economisch voordeel te behalen (Cox & Blake, 1991; Roberson, 2006). Diversiteit zorgt voor een verscheidenheid aan kennis, ervaring, talenten en ideeën waardoor heterogeniteit in teams ontstaat (Benschop, 2001). Uit onderzoek is gebleken dat heterogene teams beter in staat zijn om unieke prestaties te leveren doordat ze creatiever te werk gaan en tot innovatievere oplossingen komen (Hubbard, 2004). Diversiteit zorgt voor een verhoging van het probleemoplossend vermogen wat van positieve invloed is op de team- en organisatieresultaten (Herring, 2009).

Om deze voordelen niet langer onbenut te laten is het van groot belang dat de doorstroom van vrouwen naar topfuncties verbetert. Carmeli et al. (2007) laten met hun studie zien dat het maken van promotie afhankelijk is van het werkgedrag van mensen. Een veelgebruikte manier om werkgedrag te verklaren is het AMO-model van Appelbaum, Bailey, Berg en Kalleberg (2000). Het model richt zich op de verschillende behoeften van medewerkers om bepaald werkgedrag te vertonen, welke bestaat uit vermogen (*ability*), motivatie (*motivation*) en kansen (*opportunity*). Ondanks dat in de bestaande

literatuur veelvoudig onderzoek is gedaan naar de doorstroom van vrouwen en de invloed van vermogen, motivatie of kansen hierop, ontbreekt het aan onderzoek waarbij is gekeken naar de invloed van vermogen, motivatie én kansen. In dit onderzoek is getracht bestaande kennis over doorstroom te bundelen en een overkoepelend model met kritische succesfactoren te ontwerpen.

1.2. Probleem- en doelstelling

De lage doorstroom van vrouwen naar leidinggevende- en topfuncties zorgt voor een ongelijke vertegenwoordiging in organisationele besluitvormingsprocessen. Ondanks dat mannen en vrouwen voor de wet gelijk zijn, is hiervan in de praktijk geen sprake. Deze onevenredige verdeling zorgt voor ongelijkheid, afhankelijkheid en discriminatie. Om de daaropvolgende slechtere arbeidspositie, carrièreperspectieven en mate van medezeggenschap te beëindigen, dient inzichtelijk gemaakt te worden hoe de doorstroom van vrouwen verbeterd kan worden. Dit onderzoek tracht inzicht te verkrijgen in de manier waarop vermogen, motivatie en kansen de doorstroom van vrouwen beïnvloeden. Om hier antwoord op te kunnen geven staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Hoe beïnvloeden vermogen, motivatie en kansen de doorstroom van vrouwen naar topfuncties?

Het antwoord hierop zal gevormd worden door bijbehorende theoretische en empirische deelvragen:

1. *Wat wordt in de literatuur verstaan onder de doorstroom naar topfuncties?*
2. *Wat wordt in de literatuur verstaan onder de het AMO-model?*
3. *Hoe beïnvloeden vermogen, motivatie en kansen de doorstroom in organisaties?*
4. *Hoe beïnvloedt vermogen de doorstroom van vrouwen naar topfuncties binnen het Radboudumc?*
5. *Hoe beïnvloedt motivatie de doorstroom van vrouwen naar topfuncties binnen het Radboudumc?*
6. *Hoe beïnvloeden kansen de doorstroom van vrouwen naar topfuncties binnen het Radboudumc?*
7. *Hoe kan het Radboudumc de doorstroom van vrouwen naar topfuncties verbeteren?*

1.3 Onderzoeksmethode

Antwoord op de hoofdvraag zal worden verkregen door middel van een kwalitatieve onderzoeksopzet waarbij semigestructureerde interviews worden ingezet. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een casestudy, namelijk het Radboud Universitair Medisch Centrum (hierna Radboudumc) te Nijmegen. Sinds juni 2020 is het Radboudumc gefocust op het herorganiseren van haar organisatiestructuur met als doel om van een universitair medisch centrum te groeien naar een academisch medisch netwerk. In het verlengde hiervan is de topstructuur gereorganiseerd en is de nieuwe leiding zeer recent (15 maart 2021) benoemd. De actuele doorstroom van deze vrouwen vormt een unieke kans voor het uitvoeren van dit onderzoek.

1.4. Onderzoek relevantie

1.4.1. Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek tracht op drie manieren bij te dragen aan de bestaande literatuur over doorstroom naar topfuncties. Ten eerste biedt dit onderzoek, in tegenstelling tot de meeste studies (Carmeli et al., 2007; Ely & Thomas, 2001; Fuller & Marler, 2009; Kumra & Vinnicombe, 2010), een overkoepelend model welke focust op de invloed van vermogen, motivatie én kansen op doorstroom naar topfuncties. Doordat er naar alle drie de dimensies wordt gekeken onderscheid dit onderzoek zich tevens door de focus op de onderliggende systemen van doorstroom (*contest-mobility* en *sponsored-mobility*). Dit maakt dat dit onderzoek inzicht biedt in de vereisten aan een kandidaat (vermogen en motivatie) en de vereiste omstandigheden (kansen). Ten tweede kent dit onderzoek een focus op de doorstroom naar topfuncties. Dit betekent dat dit onderzoek, anders dan de studies van Frederiksen, Kato en Smith (2018), Maas en Visser (2016), Merens en Iedema (2020) en McPherson (1970), niet focust op iedere vorm van doorstroom maar specifiek kijkt naar de opwaartse beweging naar de hoogste organisatielaag. Hierdoor zal dit onderzoek een specifiek inzicht geven in de benodigdheden voor het maken van promotie naar topfuncties. Tot slot richt dit onderzoek zich op de publieke sector in Nederland. Dit betekent dat in dit onderzoek rekening wordt gehouden met publieke aspecten zoals specifieke invulling van motivatoren. In het verlengde daarvan houdt dit onderzoek zich bezig met de doorstroom van vrouwen in de academische zorgsector in Nederland. Dit betekent dat in dit onderzoek, in tegenstelling tot dat van LaPierre en Zimmerman (2012) en Cameron et al. (2019), inzichtelijk wordt gemaakt wat vrouwen nodig hebben om door te stromen. Gezamenlijk biedt dit onderzoek een generaliserend raamwerk met een specifieke invulling gericht op vrouwen in de Nederlandse academische zorgsector.

1.4.2. Maatschappelijke relevantie

Ondanks dat het gelijkheidsbeginsel in Nederland één van de belangrijkste waarden van de samenleving vormt, kent ook dit land anno 2021 geen gendergelijkheid. Vrouwen in Nederland hebben een andere arbeidspositie dan mannen doordat zij slechtere arbeidsperspectieven kennen, minder vaak een leidinggevende- en/of topfunctie vervullen en slechts een derde van het Nederlandse parlement vertegenwoordigen (Mensi-Klarbach & Seierstad, 2020; Vianen & Fischer, 2002). Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren in het verhelpen van deze ongelijkheden door inzichtelijk te maken op welke manieren de doorstroom van vrouwen bevorderd kan worden. Genderbalans in topfuncties zou niet alleen de gendergelijkheid in Nederland verbeteren maar is ook van toegevoegde waarde voor de economie (Benschop, 2001; Herring, 2009; Hubbard, 2004; Roberson, 2006). Indien meer vrouwen topfuncties vervullen ontstaat een grotere mate van diversiteit wat een positieve invloed heeft op het probleemoplossend vermogen, team- en organisatieresultaten (Herring, 2009; Hubbard, 2004). Wanneer inzichtelijk is hoe de doorstroom van vrouwen in deze sector bevorderd kan worden, is het bereiken van genderbalans in topfuncties mogelijk. Bestaande literatuur laat zien dat dit betekent dat de academische zorgsector betere resultaten zal leveren, waardoor de kwaliteit van zorg in Nederland verbetert (Frankl & Roberts, 2018; Herring, 2009; Hubbard, 2004).

1.4.3. Bestuurskundige relevantie

Volgens Korsten (2003, p.8) richt de bestuurskunde zich op *“De beschrijving, verklaring en oplossing van praktische vraagstukken die te maken hebben met het bestuur, de organisatie en het beleid van organisaties in het openbaar bestuur, in relatie tot de omgeving”*. Organisaties behorend tot het openbaar bestuur zijn volgens Korsten (2003) de overheidsinstellingen, semioverheidsinstellingen en non-profit organisaties welke (mede) gefinancierd worden uit collectieve middelen. Gezien het feit dat de ziekenhuizen in Nederland tot deze groep behoren kent dit onderzoek een bestuurskundige relevantie omdat het kan worden toegekend aan het openbaar bestuur (Sociaal en Cultureel Planbureau, z.d.). Dit betekent dat de resultaten van dit onderzoek de uitvoering van de (academische) ziekenhuizen in Nederland en daarmee het openbaar bestuur kunnen verbeteren (Benschop, 2001; Herring, 2009).

1.5. Leeswijzer

In hoofdstuk twee zullen doorstroom en het AMO-model worden besproken aan de hand van relevante literatuur. Hoofdstuk drie bevat de methodologische verantwoording van gemaakte keuzes in dit onderzoek. De resultaten worden in hoofdstuk vier beschreven en op kritische wijze geanalyseerd. Het laatste hoofdstuk bevat een conclusie en discussie waarna drie aanbevelingen worden gedaan voor de praktijk.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste concepten met betrekking tot dit onderzoek besproken aan de hand van relevante kennis uit de literatuur. Allereerst zal worden ingegaan op doorstroom naar topfuncties. Vervolgens zal het AMO-model worden beschreven welke in de daaropvolgende paragraaf wordt gekoppeld aan doorstroom. In de laatste paragraaf zullen de beschreven stukken overzichtelijk worden weergegeven in het conceptueel model van dit onderzoek.

2.1. Doorstroom naar topfuncties

2.1.1. Doorstroom

De doorstroom in een organisatie verwijst naar de bewegingen die werknemers maken door middel van functieveranderingen (Bidwell, 2011; Bleijenbergh, Van Engen, Schulte & Blonk, 2010). Doorstroom behoort daarmee tot de interne mobiliteit van medewerkers, welke zich enkel kan afspelen binnen eenzelfde organisatie (Bidwell, 2011; Gesthuizen & Dagevos, 2005). Indien de nieuwe functie een hogere positie in de hiërarchie kent wordt doorstroom ook wel verticale mobiliteit genoemd, waarmee wordt gerefereerd aan de opwaartse beweging in de organisatiestructuur (Bidwell, 2011; Ng, Sorensen, Eby & Feldman, 2005). In de praktijk wordt deze stroom veelal promotie of bevordering genoemd, welke wordt gezien als een onderdeel van carrièresucces (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005). Ballout (2007) benoemt dat carrièresucces bepaald kan worden door middel van twee perspectieven: subjectief en objectief succes. Subjectief succes is gebaseerd op de percepties die iemand heeft over succes zoals werkplezier, loopbaantevredenheid en medewerkersbetrokkenheid (Ballout, 2007; Fuller & Marler, 2009). Objectief succes richt zich daarentegen op de (meer) tastbare maatstaven voor succes zoals loonsverhoging, invloed en het maken van promotie. Het opwaarts doorstromen in de organisatiestructuur bestaat uit twee onderliggende systemen: *contest-mobility* en *sponsored-mobility* (Turner, 1960; Wayne, Liden, Kraimer & Graf, 1999). Het eerste systeem, *contest-mobility*, verwijst naar het behalen van promotie door middel van een eerlijke en transparante concurrentiestrijd waarbij de beste wint (Fuller & Marler, 2009; Smith, 2005; Turner, 1960; Wayne et al., 1999). Deze strijd wordt vaak gebaseerd op de mate van het menselijk kapitaal en de motivatie die zij hebben om deze in te zetten (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005; Wayne et al., 1999). *Sponsored-mobility* gaat over dezelfde concurrentiestrijd welke daarentegen niet eerlijk en transparant verloopt omdat deelnemer(s) door anderen worden geholpen om te winnen (Turner, 1960). In dit geval wordt een individu, door iemand van hogere rangorde, gesponsord met ondersteuning en begeleiding met als doel promotie te behalen (Ng et al., 2005; Wayne et al., 1999). Concluderend kan worden gesteld dat doorstroom in deze studie gaat over functieveranderingen waarbij een opwaartse beweging in de organisatiestructuur wordt gemaakt en een afhankelijkheid kent van twee onderliggende systemen.

Ondanks dat de zorgsector gekenmerkt wordt door een oververtegenwoordiging (75%) van vrouwen, blijkt ook hier de doorstroom naar de hoogste organisatielaag een probleem (Kalaitzi, Cheung, Hiligsmann, Babich & Czabanowska, 2019). Topfuncties in Europese ziekenhuizen worden in de meeste gevallen vervuld door een man (81% CEO, 86% Raad van Bestuur) (Kalaitzi et al., 2019). Uit onderzoek van LaPierre en Zimmerman (2012) blijkt dat vrouwen in de zorgsector, na controle van leeftijd, ervaring, opleiding en training, 52 procent minder kans hebben om door te stromen naar de hoogste organisatielaag dan hun mannelijke collega's. Bij het verklaren van de lage vertegenwoordiging van vrouwen in de organisatietop wordt vaak de metafoor van *het glazen plafond* gebruikt; een onzichtbare barrière die het doorstromen van vrouwen in de weg zou staan (Cotter, Hermsen, Ovadia & Vannema, 2001; Morrison, White & Velsor, 1987). In de literatuur bestaat onenigheid over het bestaan én de betekenis van deze beeldspraak. Het begrip is ontstaan naar aanleiding van het boek *Breaking The Glass Ceiling* waarin werd beschreven dat promotiemogelijkheden voor vrouwen gelijk zijn tot het glazen plafond in de organisatie wordt bereikt (Morrison et al., 1987). Echter, volgens Wright, Baxter en Birkelund (1995) is er niet één punt vast te stellen waarop genderdiscriminatie voorkomt maar neemt de ongelijke behandeling toe naar mate men hoger in de hiërarchie komt. Een andere beeldspraak welke wordt gebruikt om het verschil te verklaren is de *plakkende vloer* waarmee wordt gerefereerd aan de hoge vertegenwoordiging van vrouwen in functies met weinig doorstroommogelijkheden zoals het onderwijs of de zorg (Vianen & Fischer, 2002; Yap & Konrad, 2010). Daarnaast wordt ook verschil in ambitie en motivatie aangetoond, zo laten Fischer, Rodriguez en Mosquera (2000) weten dat vrouwen een hogere functie weigeren om verscheidende redenen zoals: het tekort komen van tijd voor de zorgtaken, te hoge werkdruk, stress, competitieve sfeer en de angst om dit niet aan te kunnen. Eagly en Carli (2007) weerleggen, met het feit dat een aantal vrouwen de top wel heeft bereikt, de onbreekbaarheid van het *glazen plafond*. Met hun beeldspraak het *doolhof*, laten zij zien dat het behalen van de top wel mogelijk is voor vrouwen maar zij daarvoor veel meer hindernissen moeten overwinnen dan hun mannelijke collega's (Eagly & Carli, 2007).

De belangrijkste barrières welke worden gebruikt in de verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in de zorgsector zijn: ongelijke doorstroommogelijkheden, een drievoudige belasting door huishoudelijke-, klinische- en leiderschapsrollen en slechte loopbaanondersteuning (Kalatzi et al., 2019; LaPierre & Zimmerman, 2019; Berlin, Darino, Greenfield & Starikova, 2019). Ten eerste laten Berlin et al. (2019) zien dat het vakgebied binnen de zorgsector een bepalende rol heeft in de aanwezigheid van doorstroommogelijkheden. Een groot deel van de vrouwelijke medewerkers vervult namelijk een functie in de verpleegkunde; een vakgebied waarbij het carrièrepad vaak eindigt op het niveau van verpleegkundig directeur en verdere doorstroom überhaupt niet mogelijk is. Ten tweede worden topfuncties in de zorg gekenmerkt door de combinatie van een klinische en leidinggevende

component, wat betekent dat er naast (onregelmatige) diensten ook leiding wordt gegeven aan een afdeling (Berlin et al., 2019). Deze dubbele taakverantwoordelijkheid maakt dat voor topfuncties in ziekenhuizen een groot aantal onregelmatige werkuren vereist is (Berlin et al., 2019; Kalatzi et al., 2019). Een lastige combinatie voor vrouwen welke, ondanks hun sterk verhoogde arbeidsparticipatie, nog steeds de meeste verantwoordelijkheid dragen voor de kinderen en het huishouden (Fischer et al., 2000; LaPierre & Zimmerman, 2019). Ten slotte ontvangen vrouwen andere ondersteuning dan mannen (LaPierre & Zimmerman, 2012). LaPierre en Zimmerman (2012) laten met hun studie namelijk zien dat vrouwen voornamelijk ondersteuning ontvangen in de vorm van *mentoring* welke bestaat uit advies en steun. Mannen ontvangen daarentegen ondersteuning in de vorm van *sponsoring* waardoor naast advies en steun ook actief voor hen wordt opgekomen. Samenvattend kan geconcludeerd worden dat de doorstroom van vrouwen naar topfuncties afhankelijk is van meerdere factoren en tevens wordt beïnvloed door anderen (Kalatzi et al., 2019; LaPierre & Zimmerman, 2019; Berlin, Darino, Greenfield & Starikova, 2019).

2.2. Vermogen, motivatie en kansen

2.2.1. AMO-model

Voordat een werknemer een hogere functie in de organisatiestructuur kan innemen moet hij of zij hiervoor als geschikt worden beschouwd (Greenhaus & Parasuraman, 1993). Volgens Carmeli et al. (2007) worden promotiebeslissingen veelal genomen op basis van het tot dan toe getoonde werkgedrag welke bestaat uit verloop, verzuim, prestaties en medewerkschap. Een veelgebruikte theorie om werkgedrag te meten is de AMO-theorie van Appelbaum et al. (2000), welke zich richt op de drie benodigdheden voor bepaald werkgedrag. Het eerste aspect richt zich op het benodigde vermogen (*Ability*) om een taak naar behoren uit te kunnen voeren zoals de aanwezigheid van kennis en vaardigheden (Appelbaum et al., 2000). Daarnaast is de wens en bereidheid (*Motivation*) om deze kennis en vaardigheden in te zetten noodzakelijk. Om het beschikbare vermogen en de aanwezige motivatie in te zetten dient een persoon tenslotte ook de kans (*Opportunity*) te krijgen om dit te kunnen doen (Appelbaum et al., 2000; Bos-Nehles, Van Riemsdijk & Looise, 2013; Boxall & Purcell, 2011).

In de wetenschap wordt het model voornamelijk op twee manieren ingezet, namelijk om het werkgedrag van werknemers (verloop, verzuim, prestaties en medewerkschap) te verklaren (Appelbaum et al., 2000) of om een verklaring te geven voor verschillende soorten prestaties zoals organisatie- en teamprestaties (Jiang, Lepak, Hu & Bear, 2012; Pak & Kim, 2016). Naast de verschillende inzet van het model bestaat in de literatuur ook enige onenigheid over het verband tussen de drie aspecten. Het eerste perspectief beargumenteert dat alle drie de componenten (in bepaalde mate) nodig zijn om tot werkgedrag of prestatie te komen en het bij totale afwezigheid van één component

onmogelijk is om bepaald gedrag te vertonen of een prestatie te leveren (Blumberg & Pringle, 1982; Siemsen, Roth & Balasubramanian, 2007; Vroom, 1994). Daarentegen stellen Boxall en Purcell (2011) dat er geen onderling verband bestaat tussen de drie componenten en dat zij alle drie onafhankelijk van invloed zijn. Echter, Bos-Nehles et al. (2013) laten met hun onderzoek zien dat motivatie en kansen niet van directe invloed zijn. Dit betekent volgens hen dat de aanwezigheid van het benodigde vermogen een voorwaarde is voor de invloed van motivatie en kansen. Concluderend kan daarom worden gesteld dat het AMO-model inzicht biedt in de benodigheden voor werkgedrag zoals doorstroom waarbij de invloed van deze drie componenten niet gelijk is en ook per situatie kan verschillen.

2.2.2. AMO-factoren in de doorstroom naar topfuncties

2.2.2.1. Vermogen

Factoren welke vaak worden ingezet om, door middel van vermogen, de kans op carrièresucces te voorspellen is de mate van het menselijk kapitaal (El Aranout, Chehab, Rafii & Alameddine, 2019; Harris, Pattie & McMahan, 2014; Ng et al., 2015; Tharenou & Conroy, 1994; Wayne et al., 1999) en de persoonlijkheidskenmerken waarover iemand beschikt (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 2007; Kerka, 1998; Ng et al., 2015; et al., 2020; Tharenou, 1997).

Menselijk kapitaal verwijst naar de kennis, informatie, ideeën en vaardigheden waarover individuen beschikken (Becker, 1994). Becker (1994) suggereert dat individuen welke het meest investeren in het menselijk vermogen, door middel van onderwijs, opleiding en werkervaring, beter presteren en daaropvolgend een hogere beloning zullen ontvangen. Logischerwijs betekent dit dat de mate van iemands menselijk kapitaal bepalend is voor het te behalen carrièresucces (Becker, 1994; El Aranout et al., 2019; Ng et al., 2015; Tharenou, 1997). Kijkend naar de doorstroom in organisaties vonden Tharenou en Conroy (1994) een verschillend effect voor mannen en vrouwen; zo blijkt uit het onderzoek dat vrouwen in mindere mate profiteren van een hoog opleidingsniveau dan mannen. Deze ongelijkheden tussen mannen en vrouwen zouden kunnen duiden op een ongelijke behandeling op de arbeidsmarkt tussen mensen met hetzelfde vermogen en het bestaan van het *glazen plafond* of een *doolhof* bevestigen (Wright, Baxter & Birkelund, 1995). Bartel, Beaulieu, Phibbs en Stone (2014) laten in hun studie zien dat de mate van menselijk kapitaal een belangrijke factor is in de zorgsector. In teams met een hoge mate van menselijk kapitaal is namelijk meer sprake van professionele communicatie zoals kennisdeling en coördinatie waardoor de opnameduur van patiënten op deze afdelingen korter is dan afdelingen met een laag menselijk kapitaal (Bartel et al., 2014). Samenvattend stelt dit de verwachting dat een hoge mate van menselijk kapitaal zorgt voor betere (team)prestaties en individueel werkgedrag. Afhankelijk van de mate waarin vrouwen profiteren van hun menselijk kapitaal zal dit van positieve invloed zijn op de doorstroom naar topfuncties.

Persoonlijkheidskenmerken. Een tweede manier om de kans op een succesvolle carrière te voorspellen is door te kijken naar de persoonlijkheidskenmerken waarover iemand beschikt (Judge et al., 2007; Kerka, 1998; Ng et al., 2015; Ramaci et al., 2020; Vianello, Schnabel, Sriram & Nosek, 2013). De meest gebruikte theorie om het karakter van een persoon te onderzoeken is de *Big Five theory* van McCrae en Costa (1984), waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de persoonlijkheidsdimensies: altruïsme, consciëntieusheid, neuroticisme, extraversie en openheid. De eerste dimensie, altruïsme, gaat over de mate waarin aan andermans belang wordt gedacht. Iemand die hoog scoort op deze dimensie is vaak behulpzaam en heeft vertrouwen in andere mensen. Bij een lage score ligt de focus op het eigen belang waardoor een competitieve houding ontstaat en minder tot geen rekening wordt gehouden met de ander (McCrae & Costa, 1984; Hoekstra, Ormel & Fruyt, 2007; Seibert & Kraimer, 2001). Consciëntieusheid richt zich op de mate waarin iemand doelgericht en georganiseerd te werk gaat. Mensen met een hoge score zijn betrouwbaar, gewetensvol, ambitieus en prestatiegericht. Mensen met een lage score kunnen doelen sneller aanpassen of opgeven, zijn flexibel en beter bestand tegen chaos (McCrae & Costa, 1984; Hoekstra, Ormel & Fruyt, 2007; Seibert & Kraimer, 2001). De derde dimensie, neuroticisme, gaat over de emotionele instabiliteit van iemand. Een persoon met een hoge score is emotioneel onstabiel wat zich uit in het maken van zorgen en het ervaren van gevoelens als onzekerheid, angst, frustratie en stress. Mensen met een lage score zijn daarentegen emotioneel stabiel, laten zich niet snel uit het veld slaan en zijn veelal ontspannen (McCrae & Costa, 1984; Hoekstra, Ormel & Fruyt, 2007; Seibert & Kraimer, 2001). Extraversie is de gerichtheid op de externe omgeving wat wordt gekenmerkt door dominantie, assertiviteit en sociabiliteit. Mensen met een lage score worden ook wel introvert genoemd, zijn gereserveerd, rustig en in zichzelf gekeerd (McCrae & Costa, 1984; Hoekstra, Ormel & Fruyt, 2007; Seibert & Kraimer, 2001). De laatste dimensie is de mate van openheid voor nieuwe ervaringen. Mensen met een hoge score zijn nieuwsgierig en hebben behoefte aan variatie en afwisseling. Laagscorers geven de voorkeur aan het vertrouwde en routine in plaats van verandering (McCrae & Costa, 1984; Hoekstra, Ormel & Fruyt, 2007; Seibert & Kraimer, 2001).

In 2001 bekritiseerden Ashton en Lee het Big Five model omdat volgens hen één dimensie ontbrak in het vaststellen van iemands persoonlijkheid, namelijk de mate van integriteit (Ashton & Lee, 2001). Om de persoonlijkheid juist te meten introduceerden zij het HEXACO-model waarbij de volgende zes dimensies worden gemeten: *Honesty-Humility* (integriteit), *Emotionality* (neuroticisme), *Extraversion* (extraversie), *Agreeableness* (altruïsme), *Conscientiousness* (consciëntieusheid) en *Openness to experience* (Openheid). Het onderscheidend vermogen in vergelijking met het Big-Five model zit in de eerste dimensie (*Honesty-Humility*), waarmee de neiging om eerlijk en oprecht te zijn in de omgang met anderen wordt gemeten. Dit betekent dat mensen met een hoge score gekenmerkt worden door oprechtheid, rechtvaardigheid, hebzuchtvermijding en bescheidenheid (Ashton & Lee,

2001; De Vries, Ashton & Lee, 2009). Mensen met een lage score worden daarentegen eerder als hebberig, zelfingenomen, leugenachtig en opschepperig gekenmerkt (De Vries et al., 2009).

Omdat het HEXACO-model nog relatief nieuw is, is in de wetenschap voornamelijk onderzoek gedaan naar de Big-Five persoonskenmerken van mensen (Eagly & Carli, 2007; Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999; Ng et al., 2015; Ramaci et al., 2020). Ng, Eby, Sorensen en Feldman (2005) en Judge et al. (2007) vonden een negatief verband tussen promoties en een hoge mate van neuroticisme en een positief verband met een hoge mate van consciëntieusheid en extraversie. Eagly en Carli (2007) beschreven in hun onderzoek dat een hoge mate van altruïsme, consciëntieusheid, extraversie en openheid voor leidinggevende functies van belang is. Daarnaast is een 'goede leider' emotioneel stabiel wat betekent dat een lage score op neuroticisme noodzakelijk is (Eagly & Carli, 2007). Ramaci et al. (2020) laten in hun studie zien dat een lage mate van neuroticisme zelfs noodzakelijk is in de zorgsector waar medewerkers regelmatig werken met emotioneel zware casussen. In deze situaties wordt namelijk van hen verwacht accuraat te handelen waarbij een emotionele stabiliteit vereist is. Concluderend kan worden gesteld dat iemands vermogen zowel door aangeleerde capaciteiten (menselijk vermogen) als de vaststaande persoonlijkheid van invloed is op de doorstroom van vrouwen naar topfuncties.

2.2.2.2. Motivatie

De tweede dimensie uit de *AMO-theorie* van Appelbaum en collega's (2000) is de motivatie van een persoon, welke wordt gedefinieerd als: "*De mate waarin iemand wordt bewogen of geprikkeld om zich in te spannen om een bepaald doel te behalen*" (Rainey, 2000, p.19). Volgens de verwachtingstheorie van Vroom (1964) zijn individuen gemotiveerd om zich in te spannen wanneer zij de verwachting hebben dat dit zal leiden tot gewenste prestaties of beloningen. Kijkend naar het ontstaan van motivatie wordt veelal gesproken over de factoren (motivatoren) die iemand aanzetten tot actie en bepalend zijn voor de richting, intensiteit en duur (Locke & Latham, 2004). De motivatie van een persoon kan van binnenuit en buitenaf gevoed worden en kent daarom haar oorsprong in intrinsieke en extrinsieke motivatoren (Bos-Nehles et al., 2013; Ryan & Deci, 2000).

Intrinsieke motivatie wordt gekenmerkt door het feit dat de drijfveer van binnenuit komt en verwijst naar iets wat voor iemand interessant of plezierig is. Ondanks dat extrinsieke prikkels op de korte termijn motiverend kunnen werken, blijkt uit onderzoek dat de intrinsieke motivatie van grotere én langere invloed is op werkgedrag (Callahan, Brownlee, Brtek & Tosi, 2003; Kuvaas, 2006; Lawler & Suttle, 1973; Ryan & Deci, 2000). Een specifieke vorm van intrinsieke motivatie is *Public Service Motivation (PSM)*, waarmee wordt verwezen naar de motivatie om maatschappelijk nuttig werk te doen (Leisink & Steijn, 2009) wat zowel het eigenbelang als het organisatiebelang overstijgt (Vandenabeele, 2007). Mensen met een hoge mate van PSM hebben de intrinsieke motivatie om

anderen, de samenleving en het publieke belang te dienen (Steijn, 2006). Ondanks dat PSM ook bij medewerkers in de private sector voortkomt, zijn mensen met een hoge mate van PSM voornamelijk werkzaam in de publieke sector (Homberg & Vogel, 2016; Leisink & Steijn, 2009). Vianen en Fischer (2002) vonden in hun onderzoek een aanvullend, maar belangrijk, (intrinsiek) motief voor vrouwen om een bepaalde functie uit te voeren: de werk-privé balans. Taken in de privésituatie zoals het huishouden en de zorg voor (eventuele) kinderen of hulpbehoevende naasten worden veelal aan de vrouw in het gezin toegeschreven (Dennissen, Benschop & den Brink, 2018; Groenendijk, 1999; Keune, Been & Tros, 2020; Mousa, Massoud & Ayoubi, 2020). Het combineren van deze taken met een fulltimebaan is lastig waardoor vrouwen een hogere intrinsieke motivatie hebben voor een baan waarbij parttimewerken tot de mogelijkheden behoort (Groenendijk, 1999; Vianen & Fischer, 2002).

Extrinsieke motivatie ontstaat wanneer een individu zich gedreven voelt om het resultaat van een bepaalde actie te behalen (Bos-Nehles et al., 2013; Ryan & Deci, 2000). In dit geval dient een externe prikkel zoals bonus, opslag of promotie als drijfveer om tot een bepaald doel te komen (Amabile, 1993; Ryan & Deci, 2000). Waar het bij intrinsieke motivatoren gaat om het uitvoeren van de actie zelf, gaat het bij extrinsieke motivatie om het behalen van de daaruit voortvloeiende resultaten (Ryan & Deci, 2000). Uit het onderzoek van Sturges (1999) blijkt dat vrouwen een succesvolle carrière vaker in verband brengen met intrinsieke motivatoren zoals een hoge werktevredenheid, het ervaren van plezier en ontwikkelingsmogelijkheden. Mannen omschrijven een succesvolle carrière daarentegen als een functie met een aanzienlijk loon en een hoge positie in de organisatiehiërarchie. Concluderend kan worden gesteld dat vrouwen een sterkere motivatie zullen hebben om door te stromen, indien de nieuwe functie hen in staat stelt meer werkplezier of een betere werk-privé balans te behalen. Daarbij wordt verwacht dat wanneer de nieuwe functie zou betekenen dat zij minder tijd aan zorgtaken kunnen besteden, zij in mindere mate gemotiveerd zijn om door te stromen. In vergelijking met mannelijke collega's zullen vrouwen minder de neiging hebben om van functie te wisselen wanneer zij hiermee enkel extrinsieke beloningen behalen.

2.2.2.3. Kansen

Om bepaald werkgedrag te vertonen is het vermogen om dat te kunnen en de motivatie om dit te willen onvoldoende; iemand moet hiertoe namelijk ook de mogelijkheid krijgen (Appelbaum et al., 2000; Bos-Nehles et al., 2013; Boxall & Purcell, 2011). Het derde verklarende mechanisme (*opportunity*) verwijst naar de omstandigheden waardoor een medewerker in de gelegenheid wordt gesteld om bepaald gedrag te vertonen of een actie uit te voeren (Appelbaum et al., 2000; Marin-Garcia & Tomas, 2016). In onderzoek naar objectief carrièresucces wordt het verband met de ontvangen kansen vaak beschreven (Dennissen et al., 2018; Kumra & Vinnicombe, 2010; Mairiero, 1994;

Ng et al., 2005; Turner, 1960; Wright et al., 1995). Indien iemand promotie behaald doordat hij of zij daarbij hulp heeft ontvangen van anderen is sprake van *sponsored-mobility* (Ng et al., 2005). In dit geval is de hogere functie verkregen op basis van een oneerlijke concurrentiestrijd, welke wordt gekenmerkt door ongelijke kansen tussen deelnemers met hetzelfde vermogen en motivatieniveau (Turner, 1960; Wayne et al., 1999). Gezien het feit dat deze kansen van anderen moeten worden verkregen (LaPierre & Zimmerman, 2012; Wayne et al., 1999), wordt in dit onderzoek aandacht besteed aan de verschillende kansen welke bevorderend zijn voor de doorstroom en de personen welke deze kansen kunnen bieden (sociaal kapitaal).

Kansen. Volgens LaPierre en Zimmerman (2012) kan de steun die iemand ontvangt bestaan uit twee verschillende vormen, namelijk: psychosociale ondersteuning door een mentor en loopbaanondersteuning door een sponsor. Indien iemand ondersteuning ontvangt op psychosociaal gebied betekent dit dat een mentor advies en steun geeft waarbij het vergroten van het zelfvertrouwen of eigenwaarde centraal staat (Fuller & Marler, 2009; Tharenou, 1997; Wayne et al., 1999). Loopbaanondersteuning gaat een stap verder dan psychosociale steun omdat naast het bieden van advies en steun, door de sponsor actief wordt opgekomen voor de gesponsorde medewerker (LaPierre & Zimmerman, 2012). Wanneer de loopbaan wordt ondersteund zorgt een sponsor naast advies en steun ook voor bescherming, uitdagend werk en zichtbaarheid in de organisatie (LaPierre & Zimmerman, 2012; Wayne et al. 1999).

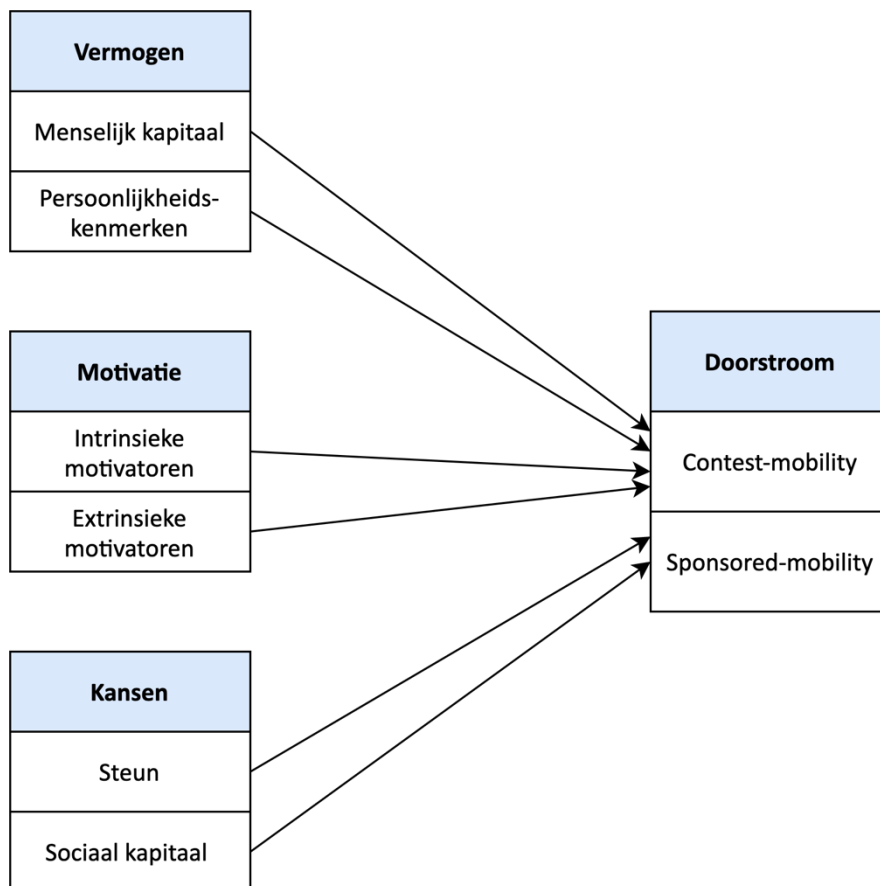
In onderzoek naar *sponsored-mobility* blijkt dat bepaalde mensen ondersteuning meer aantrekken dan anderen. Variabelen die hierin zijn gevonden gaan over het wel of niet tonen van initiatief, leiderschapspotentie en extraversie (Fuller & Marler, 2009; Ng et al., 2005; Wayne et al., 1999). Kijkend naar mannen en vrouwen zijn geen verschillen gevonden in de kwaliteit van de relatie die zij aan gaan met hun netwerk (LaPierre & Zimmerman, 2012). Desondanks dient rekening te worden gehouden met het feit dat een leidinggevende niet alle ondergeschikten kan sponsoren simpelweg vanwege het feit dat middelen, kansen en hogere functies schaars zijn (Ng et al., 2005; Tharenou, 1997). Dit betekent dat bovengesikten beslissen aan wie een kans wordt gegeven en daarmee een voorsprong krijgt in de concurrentiestrijd naar de top (Ng et al., 2005). Tharenou (1997) vond met haar onderzoek dat selecteurs bij het maken van deze keuze, zich meer aangetrokken voelen tot mensen die op hen zelf lijken. Tropp en Wright (2001) omschrijven dit fenomeen als *in-group identification*, welke refereert aan het feit dat mensen voorkeur geven aan leden van hun eigen groep (*in-group*) en zich afkeren tegen leden uit de andere groep(en) (*out-group*). Dit betekent dat mannen vaker de (onbewuste) voorkeur zullen hebben voor een man en vrouwen voor een vrouw (Tharenou, 1997; Tropp & Wright, 2001). De oververtegenwoordiging van mannen in de top van organisaties zou daarmee een verklarende factor kunnen zijn voor de lage doorstroom van vrouwen. De verwachting is dat mannen vaker kansen aangeboden krijgen omdat zij tot de *in-group* behoren van hun selecteurs.

Sociaal kapitaal. Voor het wel of niet verkrijgen van kansen wordt de kwaliteit en de omvang van het professionele netwerk als belangrijk geacht (Eagly & Carli, 2007; Ng et al., 2005). Het netwerk van relaties met anderen wordt ook wel sociaal kapitaal genoemd en verwijst naar de professionele band die een persoon met anderen heeft (Eagly en Carli, 2007; Ng et al., 2005). Deze relaties worden gekenmerkt door het verlenen van hulp en voorrang bij het verkrijgen van middelen of kansen (Seibert, Kraimer & Liden, 2001). Een van de belangrijkste leden in een professioneel netwerk is de leidinggevende en de relatie met deze persoon wordt in de literatuur veelvuldig beschreven met behulp van de *Leader-Member Exchange* (LMX) theorie. LMX verwijst namelijk naar de kwaliteit van de uitwisselingsrelatie tussen een werknemer en zijn of haar leidinggevende (Dienesch & Liden, 1986, Fuller & Marler, 2009; Graen & Uhl-Bien, 1995). Indien sprake is van een hoogkwalitatieve relatie staan vertrouwen, respect, steun en loyaliteit centraal (Dienesch & Liden, 1986; Fuller & Marler, 2009). Graen & Uhl-Bien (1995) benoemen dat bij een hoge mate van LMX de werknemer betere prestaties levert en de leidinggevende zich vaker steunend opstelt en meer investeert in de carrière van de ondergeschikte. Kumra en Vinnicombe (2010) brengen sociaal kapitaal in verband met het eerder beschreven menselijk kapitaal en benoemen dat mensen met een hoger sociaal kapitaal in grotere mate profiteren van hun menselijk kapitaal doordat zij in de juiste positie verkeren en meer loopbaankansen ontvangen dan collega's. Kumra en Vinnicombe (2010) concluderen tevens dat verschil bestaat in de mate van profiteren van sociaal kapitaal tussen mannen en vrouwen. Ondanks dat vrouwen het belang ervan inzien én in staat zijn om soortgelijke netwerken op te bouwen, zijn de positieve resultaten van dat netwerk minder groot voor vrouwen dan voor mannen (Kumra & Vinnicombe, 2010). Samenvattend betekent dit dat het verkrijgen van kansen cruciaal is voor de doorstroom naar topfuncties. Belangrijke factoren hierin lijken voornamelijk de kwaliteit en omvang van het professionele netwerk te zijn. Tevens wordt verwacht dat de lage aanwezigheid van vrouwen in de top invloed zou kunnen hebben op de kansen welke anderen vrouwen ontvangen.

2.3. Conceptueel model

Door middel van het theoretisch kader is inzicht verkregen in de mogelijke manieren waarop vermogen, motivatie en kansen de doorstroom van vrouwen naar de top beïnvloeden. Op basis van deze literatuur is het conceptueel model (figuur 1) opgesteld, welke tevens als raamwerk dient tijdens het vervolg van dit onderzoek. Het theoretisch kader vormt daarnaast antwoord op de eerste drie deelvragen:

1. *Wat wordt in de literatuur verstaan onder de doorstroom naar topfuncties?*
2. *Wat wordt in de literatuur verstaan onder de het AMO-model?*
3. *Hoe beïnvloeden vermogen, motivatie en kansen de doorstroom in organisaties?*



Figuur 1. Conceptueel model

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek weergegeven waarna de methode van dataverzameling wordt beschreven. In paragraaf drie worden de belangrijkste concepten geoperationaliseerd. In de vierde paragraaf wordt de methode van data-analyse beschreven, waarna dieper wordt ingegaan op de organisatie waar het onderzoek heeft plaats gevonden. Tenslotte wordt in de laatste paragraaf aandacht geschonken aan de waarborging van de betrouwbaarheid, validiteit en privacy binnen dit onderzoek.

3.1. Onderzoekopzet

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag: *'Hoe beïnvloeden vermogen, motivatie en kansen de doorstroom van vrouwen naar topfuncties?'* is in dit kwalitatieve onderzoek gebruik gemaakt van een casestudy door middel van semigestructureerde interviews (Creswell & Poth, 2017; Noor, 2008). Dit betekent dat is getracht te beschrijven wat er in de doorstroom naar topfuncties afspeelt en op welke manier(en) de doorstroom van vrouwen door vermogen, motivatie en kansen wordt beïnvloed. Het doen van kwalitatief onderzoek heeft als voordeel dat diepgaande informatie zoals achterliggende gedachten, meningen, behoeften en motivaties van de respondenten achterhaald kunnen worden (Babbie, 2020; Bryman, 2016). In dit onderzoek is gebruikgemaakt van een casestudy, het Radboudumc, waardoor het gedetailleerd beschrijven van specifieke gevallen mogelijk is (Bryman, 2016; Creswell & Poth, 2017). De inzet van een casestudy heeft namelijk als voordeel dat rijkere informatie kan worden opgedaan en dat bestaande ideeën uit de literatuur getoetst kunnen worden (Yin, 2013). Door middel van het interviewschema in bijlage I zijn tweeëntwintig respondenten geïnterviewd over hun loopbaan tot nu toe en de manieren waarop vermogen, motivatie en kansen hierop van invloed zijn geweest. Gezien het onderzoek is gebaseerd op de visies en ervaringen van respondenten kent het onderzoek een sociaal constructivistische inslag, wat betekent dat gebruik is gemaakt van subjectieve data (Creswell & Poth, 2017).

3.2. Methode van dataverzameling

Passend bij de kwalitatieve aard van dit onderzoek, is voor de dataverzameling gebruikgemaakt van semigestructureerde interviews. Dit betekent dat, aan de hand van het theoretisch kader en de operationaliseringstabel, een interviewschema (bijlage I) is opgesteld welke als leidraad heeft gediend (Babbie, 2020; Noor, 2008). De inzet van het interviewschema heeft ervoor gezorgd dat gestructureerd antwoord werd verkregen en ruimte bestond om dieper op de gegeven antwoorden in te gaan en zo extra informatie te verzamelen (Babbie, 2020; Noor, 2008). Om zo min mogelijk sturing te geven aan de antwoorden van de respondenten is het interview gestart met een aantal vragen zonder dat een van de concepten uit het theoretisch kader werd geïntroduceerd, namelijk: *'Hoe zou u uw eigen*

loopbaan omschrijven?, *'Hoe bent u tot uw huidige functie gekomen?'* en *'Wat heeft u daarvoor nodig gehad?'*. Daaropvolgend zijn de concepten uit het theoretisch kader geïntroduceerd door middel van vragen als: *'Welke kennis en vaardigheden waren nodig om tot uw huidige functie te komen?'*, *'Wat motiveert u in uw werk?'* en *'Welke rol hebben anderen in uw carrière gespeeld?'*. Op basis van de gegeven antwoorden van de respondent is vervolgens gevraagd naar doorslaggevende vaardigheden, benodigdheden of momenten. De nadruk op deze doorslaggevende aspecten wordt ook wel de *Critical Incident Technique* genoemd en focust op concrete ervaringen welke als overwegend positief of overwegend negatief worden gekenmerkt (Chell, 1998; Flanagan, 1954). Het voordeel van deze methode is de vrijheid voor de respondent om zelf een voorval aan te dragen waardoor zij gedetailleerdere informatie zal verstrekken (Chell, 1998; Flanagan, 1954). Door middel van deze methode is in dit onderzoek teruggeblikt naar kritische momenten in de loopbaan die noodzakelijk zijn geweest voor de doorstroom.

In totaal zijn drieëntwintig interviews afgenomen waarvan één heeft gediend als test. Dit betekent dat de resultaten uit het test interview niet zijn meegenomen in de analyse maar wel voor verbetering van het interviewschema heeft gezorgd. Ieder interview heeft tussen de 45 en 60 minuten geduurd en is, met inachtneming van de coronamaatregelen, op afstand afgenomen. Van de 22 geldige interviews zijn er 21 door middel van een online beeldverbinding afgenomen, het overige interview is omwille van planning afgenomen met behulp van een telefonische verbinding. Voordeel van deze digitale manier is dat de respondent deel heeft kunnen nemen aan het interview op een plek naar eigen keuze, waardoor het minder tijd in beslag heeft genomen en de respondent zich in een vertrouwde omgeving heeft bevonden (Babbie, 2020). Het nadeel hiervan is dat het contact tussen de interviewer en respondent minder persoonlijk is geweest dan in een fysieke setting (Babbie, 2020).

3.3. Operationalisering

Door middel van bestaande literatuur over doorstroom is in het theoretisch kader een overzicht ontstaan van mogelijke manieren waarop vermogen, motivatie en kansen van invloed zijn op de doorstroom van vrouwen. In de operationaliseringstabel (tabel 1) worden deze invloedrijke concepten omgezet naar meetbare indicatoren met behulp van de belangrijkste theoretische inzichten uit hoofdstuk twee. In de eerste kolom van de tabel worden de concepten benoemd, welke vervolgens in kolom twee worden verdeeld in de verschillende bijbehorende dimensies. In kolom drie worden de dimensies gedefinieerd en in kolom vier meetbaar gemaakt door middel van indicatoren. Tot slot worden in de laatste kolom de verschillende waardes weergegeven. Voor doorstroom betekent dit dat een operationalisatie heeft plaats gevonden op basis van de studie van Turner (1960), waarbij onderscheid is gemaakt tussen de dimensies *contest-mobility* en *sponsored-mobility*. Daaropvolgend zijn aan beide dimensies indicatoren toegekend, voor *contest-mobility*: *opwaartse doorstroom met*

gelijke kansen en geen opwaartse doorstroom met gelijke kansen. Een preciezer omschrijving is in de laatste kolom, de waarde, beschreven welke voor opwaartse doorstroom met gelijke kansen als volgt luidt: *'omschrijft een concurrentiestrijd naar een functie hoger in de organisatiestructuur op basis van aanwezig opleidingsniveau, bekwaamheid, organisatorische kennis, vaardigheden, motivatie of ideeën'.*

Tabel 1. Operationaliseringsschema

Concept	Dimensie	Definitie	Indicator	Waarde
A. Doorstroom	A.1. Contest-mobility	Het behalen van promotie door middel van een eerlijke en transparante concurrentiestrijd waarbij de beste wint (Turner, 1960).	A.1.1. Opwaartse doorstroom met gelijke kansen A.1.2. Geen opwaartse doorstroom met gelijke kansen	A.1.1.1. Omschrijft een concurrentiestrijd naar een functie hoger in de organisatiestructuur op basis van aanwezig opleidingsniveau, bekwaamheid, organisatorische kennis, vaardigheden, motivatie of ideeën. A.1.1.2. Omschrijft geen concurrentiestrijd naar een functie hoger in de organisatiestructuur op basis van aanwezig opleidingsniveau, bekwaamheid, organisatorische kennis, vaardigheden, motivatie of ideeën.
	A.2. Sponsored-mobility	Het behalen van promotie door middel van een concurrentiestrijd welke niet eerlijk en transparant verloopt omdat deelnemer(s) door anderen worden geholpen om te winnen (Turner, 1960).	A.2.1. Opwaartse doorstroom met ongelijke kansen A.2.2. Geen opwaartse doorstroom met ongelijke kansen	A.2.1.1. Omschrijft een concurrentiestrijd naar een functie hoger in de organisatiestructuur met ongelijke kansen tussen deelnemers door verkregen hulp, ondersteuning of begeleiding van anderen in de organisatie. A.2.2.2. Omschrijft geen concurrentiestrijd naar een functie hoger in de organisatiestructuur met ongelijke kansen tussen deelnemers door verkregen hulp, ondersteuning of begeleiding van anderen in de organisatie.
B. Vermogen	B.1. Menselijk kapitaal	De kennis, informatie, ideeën en vaardigheden waarover individuen beschikken (Becker, 1994).	B.1.1. Kennis	B.1.1.1. Benodigde kennis aanwezig. B.1.1.2. Benodigde kennis afwezig.

			<p>B.1.2. Informatie</p> <p>B.1.3. Ideeën</p> <p>B.1.4. Vaardigheden</p>	<p>B.1.2.1. Benodigde informatie aanwezig. B.1.2.2. Benodigde informatie afwezig.</p> <p>B.1.3.1. Benodigde ideeën aanwezig. B.1.3.2. Benodigde ideeën afwezig.</p> <p>B.1.4.1. Benodigde vaardigheden aanwezig. B.1.4.2. Benodigde vaardigheden afwezig.</p>
	<p>B.2. Persoonlijheidskenmerken: B.2.1. Altruïsme</p>	<p>De mate waarin iemand aan andermans belang denkt (Seibert & Kraimer, 2001).</p>	<p>B.2.1.1. Is behulpzaam. B.2.1.2. Heeft vertrouwen in andere mensen.</p> <p>B.2.1.3. Is gefocust op eigenbelang. B.2.1.4. Is competitief ingesteld. B.2.1.5. Houdt weinig rekening met de ander.</p>	<p>B.2.1.1.1. Hoge mate van altruïsme.</p> <p>B.2.1.1.2. Lage mate van altruïsme.</p>
	<p>B.2.2. Conscientiëusheid</p>	<p>De mate waarin iemand doelgericht en georganiseerd te werk gaat (Seibert & Kraimer, 2001).</p>	<p>B.2.2.1. Is betrouwbaar. B.2.2.2. Is gewetensvol. B.2.2.3. Is ambitieus. B.2.2.4. Is prestatiegericht.</p> <p>B.2.2.5. Kan doel aanpassen. B.2.2.6. Kan doel opgeven. B.2.2.7. Is flexibel. B.2.2.8. Is bestand tegen chaos.</p>	<p>B.2.2.1.1. Hoge mate van conscientiëusheid.</p> <p>B.2.2.1.2. Lage mate van conscientiëusheid.</p>
	<p>B.2.3. Neuroticisme</p>	<p>De emotionele (in)stabiliteit van een persoon (Hoekstra et al., 2007).</p>	<p>B.2.3.1. Voelt zich regelmatig onzeker. B.2.3.2. Voelt zich regelmatig angstig.</p>	<p>B.2.3.1.1. Hoge mate van neuroticisme.</p>

			<p>B.2.3.3. Voelt zich regelmatig gefrustreerd. B.2.3.4. Voelt zich regelmatig gestrest.</p> <p>B.2.3.5. Is emotioneel stabiel. B.2.3.6. Is niet snel uit het veld te slaan. B.2.3.7. Is veelal ontspannen.</p>	B.2.3.1.2. Lage mate van neuroticisme.
	B.2.4. Extraversie	De gerichtheid op de externe omgeving van een persoon (Seibert & Kramer, 2001).	<p>B.2.4.1. Is dominant. B.2.4.2. Is assertief. B.2.4.3. Is sociaal.</p> <p>B.2.4.4. Is gereserveerd. B.2.4.5. Is rustig. B.2.4.6. Is in zichzelf gekeerd.</p>	<p>B.2.4.1.1. Hoge mate van extraversie.</p> <p>B.2.4.1.2. Lage mate van extraversie.</p>
	B.2.5. Openheid	De mate van openheid voor nieuwe ervaringen van een persoon (Seibert & Kramer, 2001).	<p>B.2.5.1. Is nieuwsgierig. B.2.5.2. Heeft behoefte aan variatie. B.2.5.3. Heeft behoefte aan afwisseling.</p> <p>B.2.5.4. Geeft de voorkeur aan het vertrouwde. B.2.5.5. Geeft de voorkeur aan routine.</p>	<p>B.2.5.1.1. Hoge mate van openheid.</p> <p>B.2.5.1.2. Lage mate van openheid.</p>
	B.2.6. Integriteit	De neiging om eerlijk en oprecht te zijn in de omgang met anderen (Ashton & Lee, 2001).	<p>B.2.6.1. Is oprecht. B.2.6.2. Is rechtvaardig. B.2.6.3. Is niet hebzuchtig. B.2.6.4. Is bescheiden.</p>	B.2.6.1.1. Hoge mate van integriteit.

			<p>B.2.6.5. Is hebberig.</p> <p>B.2.6.6. Is zelfingenomen.</p> <p>B.2.6.7. Is leugenachtig.</p> <p>B.2.6.8. Is opschepperig.</p>	B.2.6.1.2. Lage mate van integriteit.
C. Motivatie	C.1. Intrinsieke motivatie	Drijfveer van binnenuit omdat iemand een actie interessant of plezierig vindt (Bos-Nehles et al., 2013).	<p>C.1.1. Wilt werkplezier behalen.</p> <p>C.1.2. Wilt werktevredenheid behalen.</p> <p>C.1.3. Wilt ontwikkelingsmogelijkheden behalen.</p> <p>C.1.4. Wilt anderen dienen.</p> <p>C.1.5. Wilt de samenleving dienen.</p> <p>C.1.6. Wilt het publieke belang dienen.</p> <p>C.1.7. Wilt werk-privé balans behalen.</p>	<p>C.1.1.1. Hoge mate van intrinsieke motivatie.</p> <p>C.1.1.2. Lage mate van intrinsieke motivatie.</p>
	C.2. Extrinsieke motivatie	Drijfveer om resultaat van actie te behalen (Amabile, 1993).	<p>C.2.1. Wilt bonus behalen.</p> <p>C.2.2. Wilt opslag behalen.</p> <p>C.2.3. Wilt promotie behalen.</p> <p>C.2.4. Wilt erkenning behalen.</p>	<p>C.2.1.1. Hoge extrinsieke motivatie.</p> <p>C.2.1.2. Lage extrinsieke motivatie.</p>
D. Kansen	D.1. Psychosociale steun	De psychosociale ondersteuning wordt geuit in de vorm van advies en het vergroten van zelfvertrouwen of eigenwaarde (Wayne et al., 1999).	<p>D.1.1. Heeft hulp ontvangen in de vorm van advies.</p> <p>D.1.2. Heeft hulp ontvangen in de vorm van vergroten van zelfvertrouwen.</p> <p>D.1.3. Heeft hulp ontvangen in de vorm van vergroten van eigenwaarde.</p>	<p>D.1.1.1. Hoge mate van psychosociale steun.</p> <p>D.1.1.2. Lage mate van psychosociale steun.</p>

	D.2. Loopbaanondersteuning	Wanneer de loopbaan wordt ondersteund zorgt een sponsor voor bescherming, uitdagend werk zichtbaarheid in de organisatie (Wayne et al., 1999).	D.2.1. Heeft hulp ontvangen in de vorm van bescherming. D.2.2. Heeft hulp ontvangen de vorm van uitdagend werk. D.2.3. Heeft hulp ontvangen in de vorm van zichtbaarheid in de organisatie.	D.1.2.1.1. Hoge mate van loopbaanondersteuning. D.1.2.1.2. Lage mate van loopbaanondersteuning.
	D.3. Sociaal kapitaal	Het netwerk van professionele relaties met anderen (Eagly & Carli, 2007)	D.3.1. Heeft hulp ontvangen van professionele relatie. D.3.2. Heeft voorrang ontvangen bij het verkrijgen van middelen. D.3.3. Heeft voorrang ontvangen bij het verkrijgen van kansen.	D.3.1.1. Hoge mate van verkregen kansen door sociaal kapitaal. D.3.1.2. Lage mate van verkregen kansen door sociaal kapitaal.

3.4. Methode van analyse

Om ervoor te zorgen dat de verzamelde data op een gestructureerde manier geanalyseerd kan worden, is van alle interviews een geluidsopname gemaakt, welke woord voor woord in een letterlijke transcriptie is uitgewerkt (Babbie 2020; Bryman, 2016; Noor, 2008). Op basis van de eerder vastgelegde indicatoren uit de operationaliseringstabel zijn deze transcripten daarna gecodeerd met behulp van de codeboom in bijlage III. Het coderingsproces heeft bestaan uit drie fases en is uitgevoerd met behulp van het softwareprogramma Atlas.ti (Babbie, 2020; Bryman, 2016). In de eerste fase, de open codering, zijn interessante tekstfragmenten uit de transcripten gelabeld. De tweede fase, de axiale codering, bestond uit het samenvoegen en ordenen van de verschillende labels welke om een bepaalde reden tot elkaar behoren. In de laatste fase van het coderen, het selectief coderen, is gezocht naar de verbanden tussen de bestaande codes (Babbie, 2020; Bryman, 2016). Hierdoor is inzichtelijk gemaakt wat de relatie is tussen de concepten en op welke manier deze van invloed zijn op doorstroom. De laatste stap in het coderingsproces heeft er daarom voor gezorgd dat het formuleren van antwoorden op de deelvragen mogelijk is (Creswell & Poth, 2017).

3.5. Context

De dataverzameling voor dit onderzoek heeft plaatsgevonden in het Radboudumc te Nijmegen. Het ziekenhuis werkt samen met de Radboud Universiteit en maakt deel uit van de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra. Het Radboudumc beschikt over 1.100 bedden en heeft 11.000 medewerkers in dienst (Radboudumc, z.d.). Net zoals ieder ander academisch ziekenhuis in Nederland kent het Radboudumc drie kerntaken: onderzoek, onderwijs en patiëntenzorg. Het Radboudumc wil vooroplopen in het vormen van de gezondheidszorg van de toekomst en vindt het van groot belang dat hierin zowel de stem van mannen als vrouwen goed vertegenwoordigd is (Radboudumc, 2018; Radboudumc, 2020). De organisatie laat op haar interne website weten dat ze gelooft in de meerwaarde van genderbalans en het doel heeft gesteld dit in haar functies te verbeteren (Radboudumc, 2020). Kenmerkend voor de zorgsector is het hoge aandeel vrouwelijke personeelsleden en ook in het Radboudumc blijkt dit niet anders te zijn (Centraal Bureau voor de Statistiek & Sociaal en Cultureel Planbureau, 2020). Uit interne bronnen blijkt dat in de lagere functieschalen (9 en 10) een oververtegenwoordiging van vrouwen bestaat van 72 tot 86 procent. Geconcludeerd kan worden dat deze verhouding afneemt naar mate de functieschaal stijgt (Persoonlijke communicatie). Vanaf functieschaal 13 zijn vrouwen in de minderheid (47%) en het dieptepunt wordt bereikt in schaal 17 waar slechts 11 procent van de medewerkers vrouw is (Persoonlijke communicatie).

Sinds juni 2020 is het Radboudumc gefocust op het herorganiseren van haar organisatiestructuur met het doel om van een universitair medisch centrum te groeien naar een

academisch medisch netwerk (Radboudumc, 2021). In het verlengde hiervan is de topstructuur van het Radboudumc gereorganiseerd en is de nieuwe leiding op 15 maart 2021 benoemd (Radboudumc, 2021). De organisatie is opgedeeld in 14 centra waarbij de directie van ieder centrum wordt gevormd door een medisch-, verpleegkundig- en bedrijfskundig directeur. Deze actuele organisatieverandering biedt een unieke kans voor dit onderzoek om met de respondenten terug te kijken op de doorstroom die zij zojuist hebben doorgemaakt.

Kijkend naar de hoogste organisatielaag (Raad van Bestuur en centrumdirecties) binnen het Radboudumc kan geconcludeerd worden dat zeventien vrouwen een topfunctie vervullen. Allen van hen zijn uitgenodigd voor een interview, waarvan zestien daadwerkelijk hebben deelgenomen. Omdat het lastig is om een 'topfunctie' te definiëren en er geen duidelijke maatstaf bestaat, is in dit onderzoek naast de organisatie hiërarchie ook gekeken naar het salaris. Om deze reden zijn zes respondenten uitgenodigd welke wél behoren tot de groep waarvan het voltijds-salaris bij de hoogste 10 procent van de salarissen behoort maar geen functie in de topstructuur vervullen. Zij zijn geselecteerd op basis van een aselechte steekproef wat betekent dat zij op willekeurige wijze door een programma zijn gekozen (Babbie, 2020). In tabel twee worden enkele specificaties van de respondenten weergegeven welke nodig zijn om de quotes in hoofdstuk vier op juiste wijze te kunnen interpreteren. Zo toont de functienaam aan of een functie in de topstructuur wordt vervuld en zo ja, vanuit welke discipline. Deze informatie zal het begrijpen van de resultaten met betrekking tot de benodigde kennis en vaardigheden vergemakkelijken. In de tweede kolom is de leeftijd van de respondent weergegeven en de derde kolom laat het aantal werkuren per week zien, beide worden weergegeven ter ondersteuning van de resultaten met betrekking tot de werk-privé balans.

Respondent	Functienaam	Leeftijd	Werkuren per week
1.	Bedrijfskundig directeur	45-54	50
2.	Bedrijfskundig directeur	35-44	50-55
3.	Hoogleraar	45-54	50-55
4.	Verpleegkundig directeur	55-64	50-55
5.	Medisch directeur	55-64	60-65
6.	Bedrijfskundig directeur	55-64	45-55
7.	Bedrijfskundig directeur	35-44	50-60
8.	Verpleegkundig directeur	35-44	50-60
9.	Hoogleraar	55-64	60-70
10.	Bedrijfskundig directeur	35-44	50
11.	Hoogleraar	35-44	40-50
12.	Bedrijfskundig directeur	45-54	50
13.	Verpleegkundig directeur	45-54	50-60
14.	Bedrijfskundig directeur	35-44	36
15.	Hoogleraar	35-44	55
16.	Hoogleraar	55-64	60

17.	Verpleegkundig directeur	35-44	50-60
18.	Medisch directeur	45-54	50-65
19.	Hoogleraar	55-64	50-60
20.	Verpleegkundig directeur	45-54	50-55
21.	Medisch directeur	45-54	60-70
22.	Verpleegkundig directeur	45-54	50-60

Tabel 2. Respondententabel

3.6. Waarborging

3.6.1. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de interne en externe betrouwbaarheid (Babbie, 2020). Volgens Van Zwieten en Willems (2004, p. 39) wordt met interne betrouwbaarheid bedoeld op *“Een mogelijke vertekening van de onderzoeksresultaten door de invloed van een individuele onderzoeker”*. De externe betrouwbaarheid gaat daarentegen over *“De herhaalbaarheid van het onderzoek als geheel”* (Van Zwieten & Willems, 2004, p.39). Om de interne en externe betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen heeft de dataverzameling op een gestructureerde manier plaatsgevonden en is de analyse geheel te herleiden met behulp van de primaire onderzoekdata. Zo is op basis van het theoretisch kader een operationaliseringstabel opgesteld welke bepalend is geweest voor het interviewschema in bijlage I. Het gestructureerde interviewschema heeft ervoor gezorgd dat in ieder interview dezelfde onderwerpen aan bod zijn gekomen en dezelfde vraagstelling is gehanteerd. De neutrale vraagstelling heeft er daarnaast voor gezorgd dat de respondent niet is beïnvloed door de onderzoeker (Babbie, 2020). Tot slot zijn alle gesprekken uitgewerkt in letterlijke transcripten waardoor de stellingen in dit onderzoek gecontroleerd zou kunnen worden (Babbie, 2020). Tevens betekent dit dat, met behulp van de operationaliseringstabel en het interviewschema, het onderzoek zou kunnen worden herhaald (Babbie, 2020; Noor, 2008; Van Zwieten & Willems, 2004).

3.6.2. Validiteit

Ook de validiteit van een onderzoek bestaat uit een interne en externe component (Babbie, 2020; Noor, 2008). Volgens Van Zwieten en Willems (2004, p.39) betreft de interne validiteit *“De mate waarin de methoden en technieken van onderzoek ervoor zorgen dat de resultaten en onderzoeksconclusies ook werkelijk het beoogde verschijnsel betreffen.”* Door middel van uitgebreid literatuuronderzoek is voorafgaand aan het onderzoek inzicht verkregen in verschillende concepten welke mogelijk invloed op de doorstroom van vrouwen zouden kunnen hebben (Van Zwieten & Willems, 2004). De operationaliseringstabel geeft daarnaast een helder beeld van de aangenomen definities. Het interview is gestart met een aantal vragen waarbij geen concepten zijn geïntroduceerd

zodat geen invloed werd uitgeoefend op de richting van het antwoord van de respondent (Babbie, 2020; Noor, 2008). Tevens is aan het begin van ieder interview benadrukt dat respondenten bij vragen of onduidelijkheden de onderzoeker mochten onderbreken om toelichting te vragen. Tenslotte heeft een membercheck plaatsgevonden wat betekent dat de respondenten de voorlopige resultaten hebben mogen inzien om op deze manier vertekening tegen te gaan (Van Zwieten & Willems, 2004). Met de externe validiteit wordt bedoeld op: *“De mate van generaliseerbaarheid of verplaatsbaarheid van onderzoek conclusies naar andere personen, situaties, verschijnselen en tijdstippen dan die van het onderzoek.”* (Creswell & Poth, 2018; Van Zwieten & Willems, 2004, p.39). Gezien dit onderzoek een casestudy betreft is het generaliseren van de onderzoeksresultaten geen prioriteit geweest en daardoor ook niet gemakkelijk (Babbie, 2020; Creswell & Poth, 2018). Dit betekent dat de generaliseerbaarheid van dit onderzoek laag is maar toeneemt naarmate de groep specifieker wordt gemaakt zoals de doorstroom van vrouwen in academische ziekenhuizen in Nederland.

3.6.3. Privacy

In dit onderzoek is met grote zorgvuldigheid getracht de privacy van de respondenten op verschillende manieren te waarborgen (Babbie, 2020; Flory & Emanuel, 2004). Om te beginnen zijn de respondenten vóór hun deelname geïnformeerd over de werkwijze en hun rechten tijdens dit onderzoek. Allen hebben voor het interview het formulier in bijlage II ontvangen en de mogelijkheid gekregen tot het stellen van vragen. Daarnaast is de onderzoeksdata geheel geanonimiseerd wat betekent dat de gegeven antwoorden niet naar de respondenten te herleiden zijn. Indien citaten zijn gebruikt waarin persoonskenmerken stonden, zijn deze vervangen voor de omschrijving hiervan zoals **naam leidinggevende** of **naam afdeling**. Daarnaast zijn de gegevens in de tabel 1 ggeneraliseerd zodat de naam van de respondent niet valt te herleiden. Voor twee respondenten betekent dit, gezien de uniciteit van hun functie, dat zij onder een andere functienaam zijn weergegeven. Tevens is gekozen om te werken met leeftijdsschalen waardoor ook op basis van de leeftijd geen herleidingen kunnen plaatsvinden. Tenslotte wordt de verzamelde data voor de komende tien jaar beveiligd bewaard en is het, indien strikt noodzakelijk, mogelijk om deze op te vragen. Na afloop van deze termijn zal de data op vertrouwelijke wijze worden vernietigd (Babbie, 2020; Flory & Emanuel, 2004).

4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk zullen per AMO-dimensie (vermogen, motivatie en kansen) de resultaten worden beschreven en geanalyseerd. Indien nieuwe concepten in dit onderzoek zijn gevonden, welke duidelijk toebehoren aan vermogen, motivatie of kansen, zullen deze na de bestaande concepten worden beschreven. Dit maakt dat iedere paragraaf antwoord geeft op één deelvraag.

4.1. Hoe beïnvloedt vermogen de doorstroom van vrouwen naar topfuncties binnen het Radboudumc?

Iemands vermogen is onderzocht met behulp van het menselijk kapitaal en de persoonlijkheidskenmerken. Onderstaand zullen eerst de resultaten met betrekking tot menselijk kapitaal worden besproken en daarna de resultaten behorend tot de persoonlijkheidskenmerken. Deze resultaten zullen gezamenlijk worden geanalyseerd waarmee het antwoord op de bovenstaande deelvraag wordt gevormd.

4.1.1. De invloed van menselijk kapitaal op doorstroom

Menselijk kapitaal werd door de respondenten in dit onderzoek voornamelijk beschreven in de vorm van kennis en vaardigheden. De invloed van kennis werd op vier verschillende manieren genoemd, namelijk: opleiding voor de carrière, opleiding tijdens de carrière, organisatorische kennis en opleidingsniveau. Voor de eerste drie geldt dat zij een positieve invloed kennen op doorstroom, het opleidingsniveau werd daarentegen beschreven als een voorwaardelijk aspect. De meest genoemde manier om kennis op te doen is het volgen van een opleiding. Opvallend was dat kennis welke tijdens het werkzame leven is opgedaan door middel van een master of interne opleiding volgens de respondenten van grotere waarde is dan de opleiding welke voor de carrière is gevolgd. Zij benoemden dat de combinatie van leren en werken ervoor heeft gezorgd dat ze de benodigde kennis konden opdoen én de mogelijkheid hadden deze in de praktijk te brengen waardoor zij hun vaardigheden konden verbeteren. Een intern opleidingstraject is volgens de respondenten van grote waarde doordat het de mogelijkheid biedt op meerdere afdelingen te werken en daardoor benodigde organisatorische kennis op te doen zoals het leren kennen van collega's en hun werkwijze. De aanwezige organisatorische kennis en naamsbekendheid door deze interne trajecten is volgens hen van positieve invloed op doorstroom doordat het zorgt voor verbeterde praktijkervaring en een vergroting van het professionele netwerk welke helpend zijn voor het maken van promotie.

"Want ik heb in die periode iets van 5 of 6 klussen in het Radboudumc gedaan. Dus dat scheelt voor mij ontzettend, ik ken gewoon het UMC heel erg goed en ken ook heel erg veel mensen in het UMC." Respondent

10

"Ik heb een heel belangrijk punt gehad waarbij ik dacht [...] als ik een volgende stap wil maken dan moet ik mijn rugzak vullen. En ik heb heel bewust toen de stap gezet om de opleiding Management en Innovatie te gaan

doen omdat ik daar tools aangereikt kreeg maar belangrijker misschien nog wel de taal waarin je die stap kunt maken om op een gelijkwaardig niveau [...] te communiceren.” Respondent 20

Tenslotte werd door de respondenten een vierde manier benoemd welke door middel van kennis van invloed is: het opleidingsniveau. In tegenstelling tot de bovenstaande drie manieren werd dit niet beschreven als een positieve bijdrage maar als voorwaarde om door te kunnen stromen. Voornamelijk de respondenten uit de medische kern benoemden de noodzaak van academische titels of wetenschappelijke prestaties als voorwaarde om door te kunnen stromen in de organisatie.

“Ik wilde eigenlijk promotie doen omdat ik zag dat als je academisch verder wilt komen.. moet je minstens gepromoveerd zijn. En dat was voor mij dus niet zozeer het doel om onderzoek te doen maar meer om hoger op de ladder te kunnen komen.” Respondent 18

Naast de aanwezigheid van kennis benoemden respondenten ook het belang van vaardigheden. De vaardigheden zijn op te delen in twee groepen: vaardigheden voor het uitvoeren van het werk en vaardigheden voor het politieke spel. Met betrekking tot het uitvoeren van het werk zijn vier vaardigheden door de meerderheid van de respondenten genoemd. De eerste drie vaardigheden hebben een positieve invloed op doorstroom doordat het hen in staat stelt betere prestaties te leveren. De eerste vaardigheid betreft het hebben van begrip en aandacht voor verschillende medewerkers, belangen en perspectieven. De tweede vaardigheid sluit hierop aan en gaat over het kunnen verbinden van deze verschillen. Volgens de respondenten zorgen deze twee vaardigheden ervoor dat zij keuzes maken waarbij zoveel mogelijk partijen het gevoel hebben dat er naar hen is geluisterd, waardoor de uitvoering hiervan succesvoller is. De derde vaardigheid betreft het kunnen reflecteren op eigen gedrag en gemaakte keuzes zodat deze in de toekomst verbeteren en minder weerstand opleveren. Tenslotte werd de vaardigheid doorzettingsvermogen door veel respondenten als noodzakelijk omschreven omdat het maken van promotie volgens hen ook tegenslagen kent en doorzetten nodig is om de top te bereiken.

“Je moet eigenlijk iemand zijn die niet partijdig is en iemand die multi partijdig is. [...] iemand die een breed spectrum in beeld heeft en vanuit meerdere perspectieven kan kijken naar de problemen die voor je liggen.” Respondent 2

Opvallend was dat een groot deel van de respondenten vaardigheden omschreven welke betrekking hebben op het politieke spel in de organisatie. De eerste vaardigheid betreft het hebben van inzicht in het politieke spel en de mogelijke consequenties van hun handelen hierin. Respondenten beschreven dat strategisch acteren noodzakelijk is om hogerop te komen, wat zich volgens hen veelal uit in het aanpassen aan de mannelijke norm zonder bedreigend over te komen. Een groot gedeelte van de respondenten vertelde dat zij het lastig vinden om het politieke spel te spelen omdat het niet bij hun past. In deze gevallen beschreven zij dat het politieke spel niet altijd eerlijk verloopt en dit eigenlijk niet de manier is waarop ze het liefst te werk gaan. De politieke vaardigheden worden door een deel van hen geschaald onder masculiene kenmerken zoals de focus op eigenbelang, tonen van competitief

gedrag en vriendjespolitiek. Binnen dit politieke spel speelt volgens hen het *old boys network* een grote rol doordat zij het gevoel hebben dat mannen elkaar helpen hoger op te komen of hun positie te behouden. Ondanks dat veel vrouwen het belang van deze vaardigheden omschreven, gaven slechts twee van hen aan hier vaardig in te zijn. De rest van de respondenten heeft aangegeven het politieke spel in het verleden wel eens gespeeld te hebben om promotie te maken maar dit eigenlijk niet wenst.

“Wat ik van [...] meekreeg was dat ik inhoudelijk goed genoeg was maar dat ik het politieke spel wat beter mocht spelen. Dat vind ik nog steeds niet leuk maar ik zie nu wel dat het héél belangrijk is dat je weet hoe de hazen lopen.” Respondent 3

“Ik heb mij bijvoorbeeld voorzichtig, verbindend en plezierig en op een aantal manieren te gedragen om acceptabel te zijn en om niet als een bitch weggezet te worden. Of om niet als een hysterisch wijf gezien te worden. [...]. Als je dat op een of andere manier succesvol weet te doen dan kan je dus doorgroeien.” Respondent 5

“Als ik politiek sensitiever was of organisatie sensitiever dan zou ik waarschijnlijk nog meer kunnen bereiken.” Respondent 15

4.1.2. De invloed van persoonlijkheidskenmerken op doorstroom

Persoonlijkheidskenmerken. In dit onderzoek zijn de zes persoonlijkheidsdimensies van het HEXACO-model meegenomen: *Honesty-Humility* (integriteit), *Emotionality* (neuroticisme), *Extraversion* (extraversie), *Agreeableness* (altruïsme), *Conscientiousness* (consciëntieusheid) en *Openness to experience* (Openheid). Kijkend naar de invloed van de persoonlijkheidskenmerken op de doorstroom in een organisatie, valt onderscheid te maken in drie categorieën welke gekenmerkt worden door een verband met een positieve-, negatieve- of geen invloed.

In dit onderzoek benoemden respondenten drie persoonlijkheidskenmerken welke van positieve invloed zijn op doorstroom, namelijk: consciëntieusheid, extraversie en altruïsme. De meest voorkomende persoonlijkheidsdimensie was consciëntieusheid. Alle respondenten benoemden eigenschappen welke behoren tot een hoge mate van dit persoonlijkheidskenmerk, zoals prestatiegericht of ambitieus zijn. Respondenten hebben aangegeven dat consciëntieusheid op zowel directe als indirecte wijze van invloed is op doorstroom. Een hoge mate van consciëntieusheid is van directe invloed doordat ambitieuze plannen worden gemaakt en nagestreefd. Dit heeft volgens de respondenten ervoor gezorgd dat zij grote(re) stappen hebben kunnen zetten in hun loopbaan. Tevens benoemden respondenten dat een hoge mate van prestatiegerichtheid of ambitie heeft bijgedragen aan het feit dat zij nooit hebben opgegeven op momenten dat zij tegenslagen ervaarden. Dit betekent dat consciëntieusheid ook een indirecte invloed op doorstroom kent doordat het voorziet in de (natuurlijke) vaardigheid om door te kunnen zetten, welke nodig is om promotie te behalen.

“Ik denk dat mijn kracht er ook wel in zit om juist een goede koers vast te houden en dus niet continu overal in mee te gaan. [...] maar in ieder geval ook op een gegeven moment te zeggen van ja dit hebben we zo afgesproken en zo gaan we het ook doen.” Respondent 14

De meerderheid van de respondenten benoemde in het interview eigenschappen welke behoren tot de persoonlijkheidsdimensie extraversie en brachten dit in verband met het behalen van een topfunctie. Respondenten vertelden dat een hoge mate van extraversie maakt dat zij zichtbaar zijn in de organisatie en hierdoor in staat zijn geweest om door te stromen. Deze relatie werd tevens bevestigd door respondenten welke eigenschappen benoemden welke behoren tot een lage mate van extraversie, zoals het hebben van een gereserveerde of rustige houding. Zij gaven aan dat het hebben van deze houding ervoor zorgt dat de mensen om hen heen niet de verwachting hebben dat zij hogerop zouden willen komen.

“Zichtbaarheid is heel belangrijk in ons vak. Om boven te komen drijven moet je zichtbaar zijn.” Respondent 9

“Ik ben in mijn presentatie best wel bescheiden en introvert waardoor mensen niet zozeer van mij verwachten dat ik hoger op wil.” Respondent 12

In driekwart van de interviews zijn kenmerken genoemd welke behoren tot de persoonlijkheidsdimensie altruïsme. De helft van de respondenten omschreef eigenschappen welke passen bij een hoge mate van dit persoonlijkheidskenmerk. Opvallend was dat de respondenten de invloed van deze eigenschappen op doorstroom met behulp van de benodigde vaardigheden omschreven. Velen van hen brachten een hoge mate van altruïsme namelijk in verband met de eerder beschreven vaardigheden om problemen vanuit verschillende perspectieven te bekijken en deze met elkaar te verbinden. Respondenten gaven aan dat zij door eigenschappen als behulpzaamheid, vertrouwen in anderen en denken aan andermans belang de natuurlijke neiging hebben om te kijken naar de verschillende perspectieven.

“Dus dat betekent dat je ook probeert om op de stoel te gaan zitten en het perspectief van verschillende mensen, verschillende partijen.” Respondent 21

Naast deze drie HEXACO-dimensies werd opvallend vaak expliciet één persoonlijkheidseigenschap genoemd welke volgens de respondenten van positieve invloed is op doorstroom, namelijk: proactief zijn. Bijna de helft van de respondenten benoemde in het interview dat zij op eigen initiatief onderzoek zijn gegaan naar nieuwe stappen of functies. Deze proactieve houding heeft er volgens hen voor gezorgd dat zij kenbaar hebben kunnen maken nieuwe stappen te willen zetten of de kans hebben gecreëerd om dit ook daadwerkelijk te doen.

“Ik heb wel heel erg de overtuiging dat je het zelf moet doen. Dus het komt je niet aanwaaien en als je dus zelf actie onderneemt en zelf in de lead bent en regie voert dan is er veel mogelijk.” Respondent 10

Respondenten beschreven dat doorstroom op negatieve wijze wordt beïnvloed door persoonlijkheidseigenschappen welke behoren tot het persoonlijkheidskenmerk integriteit. Veel respondenten benoemden eigenschappen welke duiden op een hoge mate van integriteit zoals oprechtheid, rechtvaardigheid, bescheidenheid en niet hebzuchtig zijn. Zij vertelden dat deze eigenschappen niet goed samengaan met het politieke spel in de organisatie waarbij vooral strategisch

wordt geacteerd. Gezien het feit dat het spelen van het politieke spel noodzakelijk is om de top te bereiken is een hoge mate van integriteit van negatieve invloed op de doorstroom in een organisatie.

“Ik ben helemaal niet van achterkamertjespolitiek. Dus het is gewoon open, eerlijk en transparant maar dat is in de wetenschap niet altijd zo. Je hebt ook wel...mensen willen om hoger op te komen beter publiceren, jatten ook elkaars ideeën, gaan strategisch niet samenwerken omdat die groep daar misschien ook mee bezig is.”

Respondent 11

Tenslotte vormen openheid en neuroticisme gezamenlijk de laatste groep welke niet van positieve of negatieve invloed zijn op doorstroom. Een kwart van de respondenten benoemde eigenschappen welke duiden op een hoge mate van neuroticisme door middel van gevoelens als onzekerheid, angst, frustratie of stress. Geen van de respondenten bracht neuroticisme in verband met het wel of niet doorstromen naar de organisatietop. De zesde en tevens laatste persoonlijkheidsdimensie uit het HEXACO-model betreft de mate van openheid voor nieuwe ervaringen. De respondenten noemden vooral het belang van openheid voor iemand die reeds een topfunctie vervuld. Geen van de respondenten benoemde een invloed op de doorstroom naar deze topfuncties.

4.1.3. Analyse vermogen en doorstroom

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat iemands vermogen door zowel het menselijk kapitaal als de persoonlijkheidskenmerken van invloed is op doorstroom. Het menselijk kapitaal verwijst volgens Becker (1994) naar de kennis, informatie, ideeën en vaardigheden waarover individuen beschikken. Respondenten in dit onderzoek hebben het menselijk kapitaal voornamelijk ingevuld door kennis en vaardigheden. In tegenstelling tot het standpunt van Becker (1994), werden geen resultaten gevonden welke betrekking hebben op de benodigde informatie of ideeën. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de respondenten dit niet hebben gezien als onafhankelijke aspecten maar hebben geschaald onder kennis of vaardigheden. Zo werd kennis door de respondenten in dit onderzoek onder andere beschreven in de vorm van organisatorische kennis, waarbij het gaat om het weten hoe de hazen in de organisatie lopen. Gezien het feit dat deze organisatorische kennis niet per se onlosmakelijk verbonden is met de mens, zou dit ook kunnen toebehoren aan informatie (Weggeman, 2000). Dit betekent dat informatie wellicht een grotere invloed heeft op doorstroom dan in dit onderzoek naar voren is gekomen doordat een eenduidige scheiding tussen kennis, informatie, ideeën en vaardigheden onder de respondenten ontbrak.

Wat betreft kennis kan geconcludeerd worden dat de kennis welke wordt opgedaan door middel van een opleiding tijdens de carrière de meeste invloed heeft. Dit sluit aan bij het onderzoek van Haryono, Supardi en Udin (2020) waarin zij beschrijven dat *on-the-job-training*, waarbij leerprocessen zijn ingebed op het werk, een positieve invloed kent op de werknemersprestaties. In overeenstemming met het onderzoek van Ng et al. (2015), werd een relatie gevonden met het opleidingsniveau. De overgrote meerderheid van de respondenten heeft een opleiding gevolgd in het

wetenschappelijk onderwijs. Daarnaast draagt bijna de helft van de respondenten een academische titel (Prof. dr. of dr). Enkel respondenten uit de medische kern benoemden de noodzaak van academische titels of wetenschappelijke prestaties als voorwaarde om door te kunnen stromen in de organisatie. Dit betekent dat het opleidingsniveau van invloed is op doorstroom maar dat de mate daarvan afhankelijk is van het vakgebied.

De benodigde vaardigheden bleken, overeenkomend met het onderzoek van Becker (1994), van groot belang. Aanvullend op de literatuur is in dit onderzoek specifieke invulling gegeven aan de benodigde vaardigheden namelijk: politieke vaardigheid. Het belang van politieke vaardigheden komt overeen met het onderzoek van Pfeffer (1993), waarin hij beschrijft dat politieke vaardigheid noodzakelijk is om succesvol te zijn in organisaties. Daarnaast zijn de resultaten van dit onderzoek een toevoeging aan het onderzoek van Ferris et al. (2007) waarin zij beschrijven dat politieke vaardigheid vier kritieke dimensies kent, namelijk: sociale scherpzinnigheid, interpersoonlijke invloed, netwerkvaardigheid en schijnbare oprechtheid. Waar Ferris et al. (2007) omschrijven dat een schijnbare en daadwerkelijk oprechtheid zorgt voor politieke vaardigheid blijkt uit dit onderzoek dat enkel een schijnbare oprechtheid werkt. Resultaten uit dit onderzoek wijzen er namelijk op dat daadwerkelijke oprechtheid niet samengaat met het spelen van het benodigde politieke spel. Tot slot geeft dit onderzoek invulling aan de extra hindernissen waarmee vrouwen volgens Eagly en Carli (2007) te maken krijgen. In het politieke spel dienen vrouwen zich aan te passen aan de mannelijke norm en ervoor te zorgen niet als een bedreiging over te komen.

Uit dit onderzoek blijkt dat de persoonlijkheidskenmerken op drie manieren van invloed zijn op doorstroom. Zo bestond vergelijkend met het onderzoek van Judge et al. (2007) een positief verband tussen een hoge mate van extraversie en consciëntieusheid. Daarnaast werd in dit onderzoek een positief (indirect) verband gevonden tussen een hoge mate van altruïsme en doorstroom, doordat altruïsme voorziet in benodigde (leiderschap)vaardigheden. Gezien het feit dat de topfuncties binnen het Radboudumc vrijwel allemaal een leidinggevende component hebben, sluit dit naadloos aan op de bestaande kennis uit het onderzoek van Eagly en Carli (2007), waarbij is gevonden dat een hoge mate van altruïsme nodig is voor goed leiderschap. Daarnaast sluit dit onderzoek aan op de resultaten van Paleczek et al. (2018) waarin wordt beschreven dat consciëntieusheid de belangrijkste voorspeller is voor een succesvolle carrière. Tenslotte is in dit onderzoek overeenkomend met Ng et al. (2005) ook een positieve invloed gevonden in de mate van het proactief zijn en het doorstromen in de organisatie. Afwijkend van de bestaande kennis uit het onderzoek van Judge et al. (2007) en Ramaci et al. (2020) werd in dit onderzoek geen verband gevonden met neuroticisme. Dit is lastig te verklaren doordat de mate van neuroticisme op een kwalitatieve manier is gemeten, een kwantitatief onderzoek zou daarom noodzakelijk zijn om juiste vergelijkingen te kunnen maken. Aanvullend op het onderzoek van Eagly en Carli (2007), Judge et al. (1999) en Ng et al. (2015) werd in dit onderzoek een negatief verband

gevonden met een hoge mate van integriteit doordat dit niet samen gaat met het spelen van het politieke spel. Samenvattend kan geconcludeerd worden dat vermogen zowel op positieve wijze als negatieve wijze van invloed is op doorstroom. De doorstroom wordt op positieve wijze beïnvloed door opleiding voor de carrière, opleiding tijdens de carrière, organisatorische kennis, opleidingsniveau, werk gerelateerde vaardigheden, politieke vaardigheden, extraversie, altruïsme, consciëntieusheid en proactief zijn. Vermogen kent een negatieve invloed op doorstroom bij een hoge mate van integriteit.

4.2. Hoe beïnvloedt motivatie de doorstroom van vrouwen naar topfuncties binnen het Radboudumc?

Om te bepalen op welke manier motivatie van invloed is op de doorstroom van vrouwen, is in dit onderzoek aandacht geschonken aan intrinsieke en extrinsieke motivatoren. Onderstaand zullen resultaten van beide concepten afzonderlijk van elkaar worden beschreven, waarna deze gezamenlijk worden geanalyseerd zodat een antwoord op bovenstaande deelvraag ontstaat.

4.2.1. De invloed van intrinsieke motivatie op doorstroom

Intrinsieke motivatie. Uit dit onderzoek blijkt dat de respondenten allemaal in hoge mate intrinsiek gemotiveerd zijn om hun werk uit te voeren; elk van hen benoemde één of meerdere intrinsieke motivatoren. De genoemde motivatoren zijn op te delen in één groep waarbij het voordeel voor de respondent zelf is en één groep waarbij het voordeel niet bij hen ligt. De eerste groep bestaat uit werkplezier, ontwikkelingsmogelijkheden en werk-privé balans. Ten eerste blijkt dat het ervaren van werkplezier van groot belang is; bijna alle respondenten hebben aangegeven plezier uit het werk te willen door bijvoorbeeld onderzoek te doen naar een onderwerp waar hun interesse ligt. Echter, geen van hen benoemde dat dit van positieve invloed is geweest op het behalen van doorstroom of promotie. Een aantal van deze respondenten omschreef zelfs dat het najagen van werkplezier niet bevorderlijk is geweest voor hun loopbaan doordat zij hierdoor minder gunstige keuzes hebben gemaakt. Zo hebben respondenten aangegeven in het verleden een onderzoeksonderwerp gekozen te hebben welke meer plezier opleverde maar waar ook meer belemmeringen voor golden. Tevens is in dit onderzoek aangegeven dat het najagen van werkplezier ervoor zou kunnen zorgen dat de organisatietop wordt verlaten voor een lagere functie. Dit betekent dat een hoge motivatie bestaat om plezier uit het werk te halen maar dit van negatieve invloed is op doorstroom.

“Ze mogen mijn pet ook wel weer afnemen als ik een andere leuke functie vind.” Respondent 3

“Ik heb mijn keuzes bepaald op wat ik op dat moment leuk vond om te doen/ waarvan ik dacht dat het betekenisvol was voor mijzelf. Maar qua puur academisch carrièreperspectief was het niet de meest handige keuze.” Respondent 5

*“Mijn overgang van *vorige werkgever* naar Nijmegen betekende dat ik 30% minder ging verdienen. [...] maar ik heb er geen milliseconde spijt van gehad omdat ik direct zoveel meer plezier in mijn werk had.” Respondent*

16

Een tweede motivator is het ervaren van ontwikkelingsmogelijkheden. Meer dan de helft van de respondenten heeft aangegeven gemotiveerd te worden door de mogelijkheid om zichzelf te kunnen ontwikkelen. De meeste respondenten benoemden hierbij ontwikkelingsmogelijkheden als het opdoen van nieuwe kennis of praktijkervaring door middel van een (intern) opleidingstraject, cursus of programma. Een aantal van hen benoemden dat het kunnen ontwikkelen ervoor heeft gezorgd dat geplande doelen bereikt kunnen worden zoals het behalen van een hogere functie. Dit betekent dat het ervaren en gebruikmaken van ontwikkelingsmogelijkheden een positieve invloed kent op de doorstroom naar topfuncties.

“Het grootste waardoor ik echt die stap heb kunnen maken [...] is het interne Bedrijfsleider In Opleiding traject. Dat is een traject om je te ontwikkelen en dat bestond eigenlijk uit werkend leren. Dus projecten doen, zwangerschapsvervangende en dat soort dingen. Dus gewoon echt oefenen in het werk zelf.” Respondent 14

Tenslotte behoort in de eerste groep van de intrinsieke motivatoren een goede werk-privé balans. De meerderheid van de respondenten heeft aangegeven een goede balans van groot belang te vinden. Gezien het feit dat de privésituatie voor alle respondenten anders is, ontbreekt een eenduidige definitie van ‘goed’ maar lijkt voldoende tijd voor de partner, kinderen en ontspanning de rode draad te zijn. Ondanks het belang van deze balans beschreef iedereen dat dit niet altijd tot de werkelijkheid behoort. Alle respondenten hebben een contract van 36 uur, slechts één heeft aangegeven zich hieraan te houden. De overige respondenten beschreven werkwerken tussen de 40 en 70 uur waarbij het gemiddelde bijna 55 uur bedraagt. Ze lieten weten dat dit aantal uren meer is dan dat zij willen maar het gevoel hebben dat dit inherent is aan een topfunctie. Tevens benoemde een aantal dat de wens voor een goede balans en de hoge verwachtingen vanuit de organisatie niet bevorderlijk zijn voor het willen promoveren. Het moeten leveren van offers op privégebied zou een aantal respondenten tegenhouden om verdere carrièrestappen te nemen. Dit betekent dat het nastreven van een goede werk-privé balans van negatieve invloed is op doorstroom indien de nieuwe functie meer werkuren vraagt dan gewenst.

“Aan de ene kant voel ik dat dat wel heel gaaf zou zijn [...] maar ook dat dat wel heel erg veel is. En ook de offers die je misschien moet leveren op privégebied...” Respondent 2

“Ik wilde zeggen: ik vind eigenlijk dat ik te veel werk ten opzichte van mijn gezin. Dat is niet helemaal waar, ik vind ook dat ik er veel ben. Maar ik moet echt heel erg mijn best doen om daar ook aan te voldoen. Dus ik moet mijn best doen om die vrije dag vrij te houden, ik moet mijn best doen om 's avonds op tijd te zijn voor het eten. En als je gewoon meegaat in alles wat er wordt gevraagd dan eet je nooit mee en dan ben je ook op je vrije dag aan het werken.” Respondent 14

De tweede groep intrinsieke motivatoren vormen drijfveren waarbij wordt gestreefd naar het behalen van voordeel welke niet direct voor de respondent is. Alle respondenten hebben aangegeven

gemotiveerd te zijn om harder te werken indien zij hiermee een ander, de organisatie of het publieke belang dienen. Niet verrassend in een academisch ziekenhuis, werd de patiënt door alle respondenten als belangrijkste drijfveer genoemd. Daarnaast benoemde een deel van de respondenten dat zij de ondergeschikte medewerker willen dienen door een fijne werkplek te creëren. Bijna driekwart van de respondenten gaf daarnaast aan met haar werk bij te willen dragen aan het Radboudumc als organisatie, zoals het werken aan een financieel gezonde afdeling of innovatief onderzoek. Tevens benoemde driekwart van de respondenten het publieke belang als motivator om hard te werken. De belangrijkste drijfveer was in dit geval het zorgen voor betaalbare en toegankelijke zorg voor iedereen. Geconcludeerd kan worden dat een hoge mate van de motivatie om voordeel te behalen voor een ander, een positieve invloed kent op de doorstroom in organisaties indien de nieuwe functie meer mogelijkheden biedt om de bijbehorende doelen zoals goede patiëntenzorg te behalen.

“Het belangrijkste vind ik om een centrum of afdeling achter te laten wat goed draait, waar mensen met plezier kunnen werken en waar we ook echt goede zorg verlenen.” Respondent 6

“Het blijft altijd een belangrijke drijfveer... de patiënt. En dan ook in niet onbelangrijke mate de medewerker die zorgt voor de patiënt en de omgeving waarin we de ruimte creëren om goede zorg te leveren voor patiënten. Daar gaat het voor mij echt over.” Respondent 20

4.2.2. De invloed van extrinsieke motivatie op doorstroom

Extrinsieke motivatie. Naast de intrinsieke motivatie is in dit onderzoek ook gekeken naar de extrinsieke motivatie van vrouwen om door te stromen. Extrinsieke motivatoren welke zijn onderzocht zijn bonus, opslag, promotie en erkenning. Opvallend was dat geen enkele respondent heeft aangegeven dat het behalen van een van deze aspecten een drijfveer is (geweest). Desondanks werd op een indirecte manier wel de waarde van erkenning benoemd. Zo gaven respondenten aan dat erkenning voor hen van belang is omdat zij daarmee meer zeggenschap en invloed hebben op keuzes die gemaakt dienen te worden. Dit betekent dat de motivator niet zit in de extrinsieke beloning om erkenning te krijgen maar als middel wordt beschouwd om een intrinsiek doel te behalen. Zo benoemden respondenten bijvoorbeeld dat de functie als hoogleraar nooit een doel is geweest maar wel van waarde is doordat het hen helpt keuzes te mogen maken, welke bevorderend zijn voor de kwaliteit van zorg.

“Nogmaals ik zie wel dat het werkt he, het opent echt deuren en je zit wel aan tafel waar je vooraan mag staan. Maar ik hoef niet tot mijn 67^e per se hoogleraar te blijven. Het is geen doel geweest en dat zal het ook nooit worden.” Respondent 3

“Om dat te realiseren is het heel erg fijn dat je op een plek zit waar je ook invloed hebt. En dat is voor mij echt de drijfveer geweest en niet zozeer om hoger op te komen.” Respondent 12

4.2.3. Analyse motivatie en doorstroom

Kijkend naar de resultaten uit dit onderzoek met betrekking tot motivatie, kan geconcludeerd worden dat een gedeelte overeenkomt met de bestaande literatuur. Wat betreft de intrinsieke motivatoren waarbij het voordeel voor de respondent is, is bevestiging gevonden voor werkplezier, ontwikkelingsmogelijkheden en werk-privébalans. Vergelijkend met het onderzoek van Sturges (1999) is een hoge mate van intrinsieke motivatie gevonden, welke wordt gevormd door werkplezier en ontwikkelingsmogelijkheden. Dit onderzoek biedt daarnaast een meerwaarde aan de literatuur doordat inzicht is verkregen in het feit dat werkplezier een belangrijke motivator is maar het behalen hiervan in een nieuwe (hogere) functie niet vanzelfsprekend. Ten derde is overeenkomend met het onderzoek van Vianen en Fischer (2002), de intrinsieke motivator gevonden om een juiste werk-privé balans te behalen. Doordat de respondenten in dit onderzoek hebben aangegeven dat een eventuele (verdere) disbalans hen zou tegenhouden om volgende stappen te nemen, is tevens het werk van Groenendijk (1999) deels bevestigd. Echter, waar Groenendijk (1999) suggereert dat het tekort komen van tijd voor de zorgtaken hierbij het grootste obstakel is, nuanceert dit onderzoek deze stelling. Respondenten in dit onderzoek hebben namelijk aangegeven dat het uitbesteden van zorgtaken onvoldoende is om een juiste balans te vinden. Dit onderzoek is een toevoeging aan de literatuur met het inzicht dat het tekort komen van tijd niet het probleem is, maar de absolute wil om bepaalde zorgtaken zelf uit te voeren bepalend is. In dit onderzoek is weinig resultaat gevonden met betrekking tot werktevredenheid. Een verklaring hiervoor lijkt te zitten in het kleine verschil tussen werkplezier en werktevredenheid, waardoor enkele respondenten beide concepten door middel van werkplezier hebben omschreven. De hoge mate van de gemeten motivatie om een ander, de organisatie of het publieke belang te dienen, sluit goed aan op het werk van Leisink en Steijn (2009), welke omschrijven dat medewerkers in de publieke sector de intrinsieke motivatie hebben om maatschappelijk nuttig werk te doen. Tevens geeft dit onderzoek invulling aan de wijze waarop de verwachtingstheorie van Vroom (1964) invloed heeft op doorstroom. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat vrouwen gemotiveerd zijn om door te stromen indien zij verwachten dat ze hierdoor het maatschappelijke belang beter kunnen dienen.

Gezien het feit dat mensen met een hoge mate van PSM minder gevoelig zijn voor extrinsieke beloningen én vrouwen een succesvolle carrière vaak in verband brengen met intrinsieke motivatoren, bestond de verwachting dat de respondenten weinig extrinsieke motivatoren zouden benoemen (Rainey, 1982; Sturges, 1999). Geheel naar deze verwachting heeft geen enkele respondent in dit onderzoek omschreven gemotiveerd te worden door extrinsieke beloningen zoals salaris of promotie. Afwijkend van de bestaande literatuur werd in dit onderzoek wel een indirect verband gevonden tussen extrinsieke motivatoren en doorstroom, namelijk: zeggenschap door middel van erkenning. Indien de erkenning van een nieuwe functie de medewerker meer zeggenschap zou geven in het

nemen van beslissingen, zijn respondenten gemotiveerd door te stromen. Van belang hierbij is dat deze extrinsieke beloning enkel werkt wanneer de medewerker de verwachting heeft deze als middel in te kunnen zetten om maatschappelijke doelen te behalen. Samenvattend betekent dit dat motivatie op vier manieren van positieve invloed is op doorstroom van vrouwen, namelijk door: ontwikkelingsmogelijkheden, public service motivation, erkenning en zeggenschap. Het najagen van werkplezier en werk-privé balans heeft daarentegen een negatieve invloed op doorstroom.

4.3. Hoe beïnvloeden kansen de doorstroom van vrouwen naar topfuncties binnen het Radboudumc?

Het derde verklarende mechanisme verwijst naar de kansen waardoor een medewerker in de gelegenheid wordt gesteld om door te stromen. Gezien het feit dat deze kansen van anderen moeten worden verkregen (LaPierre & Zimmerman, 2012; Wayne et al., 1999), wordt in dit onderzoek aandacht besteed aan de verschillende kansen welke bevorderend zijn voor de doorstroom én de personen welke deze kansen kunnen bieden (sociaal kapitaal). Onderstaand zullen de resultaten behorend tot deze twee concepten afzonderlijk van elkaar worden beschreven en in paragraaf drie gezamenlijk worden geanalyseerd.

4.3.1. De invloed van kansen op doorstroom

Kansen. De noodzaak van het verkrijgen van kansen is veelvuldig door respondenten benoemd. In dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen kansen in de vorm van psychosociale steun en loopbaanondersteuning. Wat psychosociale steun betreft is in dit onderzoek gekeken naar drie aspecten, namelijk: advies, vergroten van zelfvertrouwen en vergroten van eigenwaarde. Bijna alle respondenten benoemden het belang van het verkrijgen van advies om door te kunnen stromen. Het advies dat zij hebben gekregen valt op te delen in twee groepen: loopbaanadvies en werkinhoudelijk advies. Volgens de ruime meerderheid van de respondenten is het verkrijgen van advies met betrekking tot de loopbaan cruciaal geweest, welke voornamelijk ging over het wel of niet nemen van stappen en zo ja, in welke richting. De leidinggevende werd hierbij door de meeste respondenten genoemd als de belangrijkste factor omdat hij/zij volgens hen het beste inzicht heeft in de capaciteiten en doorstroommogelijkheden. Daarnaast noemde iets minder dan een kwart van de respondenten het belang van de leiderschapsadviseurs welke vanuit een andere positie mee hebben gedacht over nieuwe uitdagingen. Opvallend is dat de respondenten hulp in de vorm van het vergroten van zelfvertrouwen of eigenwaarde altijd in combinatie met het verkrijgen van advies benoemden. Zo vertelden respondenten bijvoorbeeld dat zij zich door het verkrijgen van advies zelfverzekerder voelden en er daardoor op vertrouwden dat het maken van stappen de juiste keuze was. Dit betekent

dat psychosociale steun een positieve invloed kent op de doorstroom in organisaties, waarbij voornamelijk het verkrijgen van advies van grote waarde is.

“Ik denk dat mijn eerste leidinggevende die tegen mij zei jij moet richting het management gaan. En uiteindelijk is hij toch wel heel belangrijk voor mij geweest. Hij heeft denk ik toch iets aangezet.” Respondent 13

“Wat mij heel erg heeft geholpen zijn de leiderschapsadviseurs [...], waarmee ik gedurende mijn hele carrière steeds weer opnieuw contact heb gehad over hoe het met mij gaat, of dat ik weer toe was aan iets nieuws en dat viel vaak heel erg mooi samen met kansen die er dan ook waren.” Respondent 14

Ook loopbaanondersteuning is in dit onderzoek door middel van drie soorten hulp onderzocht, namelijk: bescherming, uitdagend werk en zichtbaarheid. Het belang van een hoge zichtbaarheid is bij uitstek door de meeste respondenten genoemd. Veel van hen beschreven een hoge zichtbaarheid door middel van het verkrijgen van de kans om tijdelijk een hogere functie waar te nemen. Een hoge zichtbaarheid is volgens hen op twee manieren van positieve invloed op de doorstroom in een organisatie, namelijk: het publiekelijk kunnen bewijzen van capaciteiten en zichtbaar zijn voor de mensen welke kansen kunnen bieden.

“Een ad interim functie is iets waardoor je zichtbaar wordt en waardoor je mensen laat zien: dit kan ik.” Respondent 1

“Op een gegeven moment solliciteer je eigenlijk niet meer actief maar wordt je voor dingen benaderd. Dus ik denk dat door je aanwezigheid in deze sector [...] en de manier waarop je beweegt, komen dingen op je pad.” Respondent 22

Een tweede kans is het verkrijgen van de mogelijkheid tot het doen van uitdagend werk. Respondenten hebben hierbij uiteenlopende uitdagende taken beschreven, zoals het geven van een presentatie op een belangrijk congres, het leiden van een reorganisatie van de afdeling of verhelpen van een crisissituatie. Opvallend was dat uitdagend werk veelal in samenhang met een hoge zichtbaarheid werd beschreven. Zo zorgt uitdagend werk volgens de respondenten in de meeste gevallen voor een hogere zichtbaarheid en biedt het de mogelijkheid om capaciteiten te bewijzen. Om deze reden is (succesvol vervullen van) uitdagend werk van positieve invloed op doorstroom.

*“Als hij dan bijvoorbeeld een uitnodiging kreeg om op *functienaam*dagen een verhaal te houden over [...] dan zei hij nee dat kan *naam respondent* heel goed doen, daar heeft zij onderzoek naar gedaan. [...] als je dat goed doet ja dan gaat die trein lopen.” Respondent 9*

Ten derde zijn in dit onderzoek kansen genoemd welke behoren tot het ontvangen van bescherming. Een kwart van de respondenten heeft verteld dat dit van belang is geweest voor de doorstroom die zij hebben gemaakt. Bescherming werd volgens hen voornamelijk geuit in de vorm van het opnemen voor de respondent en het gunnen van kansen op basis van vertrouwen. Dit is volgens de respondenten van groot belang geweest omdat zij op deze manier kansen hebben ontvangen welke zij anders niet hadden gekregen. Dit betekent dat het ontvangen van kansen in de vorm van loopbaanontwikkeling van grote invloed is op doorstroom.

“Toen moest ik een assessment doen en dat haalde ik niet [...]. Maar die leidinggevende zei van nee ik zie het in haar en ik wil haar een kans geven.” Respondent 2

Tenslotte zijn met betrekking tot de benodigde kansen in dit onderzoek drie aanvullende resultaten gevonden, namelijk: geluk, stabiele thuissituatie en eigen opvoeding. Ten eerste benoemden respondenten dat kansen niet altijd gecreëerd of gegeven kunnen worden maar dat ook geluk of toeval nodig is. Respondenten benoemden in deze gevallen vaak dat ‘kansen per toeval langskwamen’ en het aan henzelf was deze te verzilveren. De meest genoemde kans betreft een reorganisatie waarbij nieuwe functies ontstonden en vacant werden gesteld voor de organisatie laag waarin zij op dat moment zaten. Doordat deze nieuwe functies zich hoger in de organisatiestructuur bevonden gaf dit de mogelijkheid door te stromen.

“Ik geloof er ook gewoon in dat soms kansen gewoon op je pad komen en dat je ze dan gewoon moet grijpen. En dat je leven soms ook gewoon een beetje van geluk aan elkaar hangt.” Respondent 7

De tweede nieuwe bevinding betreft de invloed van een stabiele thuissituatie waarbij de gezondheid van de kinderen het vaakst is genoemd. Volgens de respondenten is het vervullen van een topfunctie enkel mogelijk wanneer het met alle gezinsleden goed gaat. Indien kinderen ernstig ziek zijn is het volgens hen onmogelijk deze functie te vervullen. Naast dat dit een disbalans veroorzaakt op werk-privé gebied zorgt het volgens hun voor te zware mentale zorgen om de werkzaamheden uit te voeren. Tevens benoemden respondenten het belang van hun eigen opvoeding. Respondenten omschreven dat hun opvoeding als voorbeeld heeft gediend en de basis heeft gevormd voor hun normen en waarden welke behoren tot hun werkethos.

“Mijn eigen moeder werkt ook nog steeds fulltime en mijn oma heeft ook altijd fulltime gewerkt.” Respondent 2

“Een partner die flexibel is in het werk, kinderen die gezond zijn en goed kunnen leren... Dat zijn denk ik al een paar voorwaarden die mij helpen om dit werk enigszins te kunnen doen.” Respondent 21

4.3.2. De invloed van sociaal kapitaal op doorstroom

Sociaal kapitaal. In de interviews is het belang van een goed netwerk veelvoudig besproken, welke volgens de respondenten wordt gekenmerkt door het aantal mensen afkomstig van verschillende achtergronden of functielagen. Om deze reden valt onderscheid te maken in kansen afkomstig uit het interne en externe netwerk. Het interne netwerk bestaat volgens respondenten uit mensen met vier verschillende achtergronden. Ten eerste benoemde meer dan driekwart van de respondenten het belang van een goede relatie met de leidinggevende, maar ook het belang van een goede relatie met de ondergeschikten werd meerdere malen genoemd. Opvallend was dat respondenten veelvoudig expliciet het belang van hun eerste leidinggevende benoemden, welke volgens hen een cruciale rol heeft gespeeld in het bieden van advies en uitdagend werk om hogerop te komen. Naast deze twee directe collega's werden gelijkgestemden en leden uit de Raad van Bestuur benoemd. Gelijkgestemden

werden door de respondenten beschreven als collega's met dezelfde taken en verantwoordelijkheden welke werkzaam zijn op andere afdelingen. De meeste van hen hebben elkaar leren kennen door middel van intervisie groepen waarbij zij een sparringpartner voor elkaar zijn en de mogelijkheid bieden tot het inwinnen van advies. Een goede relatie met leden uit de Raad van Bestuur werd gezien als een manier om kansen te ontvangen omdat deze volgens de respondenten meestal vanuit hogere lagen worden geboden en zichtbaarheid bij de leden helpend is om deze te verkrijgen. Om deze reden kan worden gesteld dat een goede relatie met bovengeschikte (RvB en leidinggevende) van directe invloed is op het ontvangen van kansen. Een goede relatie met ondergeschikten of gelijkgestemden heeft een indirecte invloed doordat het helpend is in het verkrijgen van advies of draagvlak om stappen te ondernemen.

"Je kunt hier nooit in je eentje komen is mijn ervaring." Respondent 7

"Ik heb mensen die mij een podium bieden. Dus ook wel hoogleraren die willen dat ik ergens lezingen kom geven waardoor ik ook naar buiten toe getoond werd." Respondent 15

Naast dat kansen ontvangen kunnen worden heeft meer dan driekwart van de respondenten aangegeven ook zelf kansen te kunnen creëren door gebruik te maken van een extern netwerk. Opvallend was dat deze respondenten allemaal een externe nevenfunctie vervullen met een hoge zichtbaarheid in hun vakgebied. Een functie als voorzitter van een beroepsvereniging, clusterraad of actieteam werden het vaakst genoemd. Naast dat deze functies een hoge zichtbaarheid bieden, gaven respondenten aan dat het ook een manier is om capaciteiten te bewijzen en daaropvolgend nieuwe kansen aan te trekken. Tenslotte werd het belang van een coach door de helft benoemd, welke tevens allemaal een verband legden met de vaardigheid om te kunnen reflecteren. Een coach is volgens de respondenten van grote waarde omdat hij/zij een spiegel voor kan houden, kritisch durft te zijn en leert te reflecteren.

"Daar ben ik de voorzitter van dus daar heb ik in die zin wel laten zien dat ik kan samenwerken, verbinden, soms als het toch net even niet mee zit toch de neuzen dezelfde kant op kan krijgen." Respondent 4

"Dan kan ik gaan zitten wachten tot dat daar iets aan gebeurt, of ik kan zorgen dat ik me bij de juiste commissies aansluit en via daar rol je in beleidsgroepen. [...] Dus daarmee creëer je dus ook mogelijkheden voor jezelf." Respondent 11

Samenvattend kan worden gesteld dat het hebben van een extern netwerk van directe en indirecte invloed is op het doorstromen in een organisatie. Het kent een directe invloed doordat kansen door middel van externe functies met hoge zichtbaarheid sneller worden geboden. Daarnaast bestaat een indirecte invloed doordat coaches een steunende functie hebben in het reflecteren en maken van keuzes met betrekking tot de loopbaan.

4.3.3. Analyse kansen en doorstroom

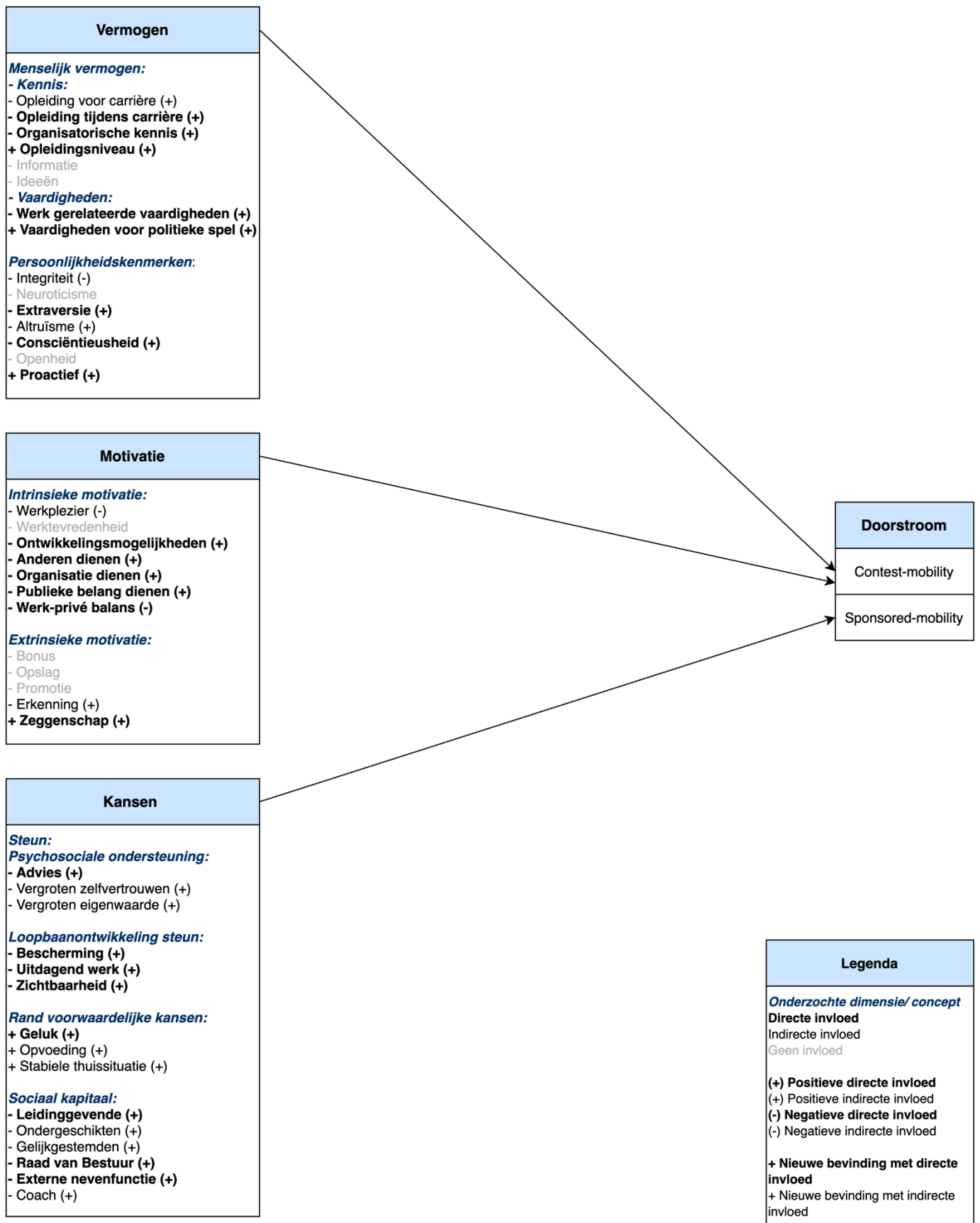
Kijkend naar de resultaten met betrekking tot kansen kan geconcludeerd worden dat deze onmisbaar zijn op weg naar de organisatietop. In dit onderzoek zijn zowel overeenkomsten als verschillen gevonden in vergelijking met de bestaande literatuur. Ten eerste bevestigen de resultaten uit dit onderzoek de kennis van Mainiero (1994) en Ng et al. (2005), waarin wordt gesteld dat het ontvangen van kansen bepalend én noodzakelijk is voor doorstroom. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat zowel ondersteuning in de vorm van loopbaanontwikkeling als psychosociale steun van grote invloed is. Opvallend is dat het belang van psychosociale steun voornamelijk is benoemd door respondenten uit de leeftijdscategorie (35-44). Dit betekent dat het ontvangen van hulp in de vorm van advies, waardoor zelfvertrouwen en eigenwaarde worden vergroot, vooral van waarde is voor jongere vrouwen. Loopbaanondersteuning in de vorm van zichtbaarheid en uitdagend werk blijkt daarentegen voor alle vrouwen van groot belang. Deze resultaten bevestigen de studie van Wayne et al. (1999), daarop aanvullend geven de resultaten van dit onderzoek inzicht in de mate van waarde met betrekking tot psychosociale steun. Dit betekent dat zowel steun in de loopbaan als psychosociale kant van grote invloed is op de doorstroom naar topfuncties.

Met betrekking tot sociaal kapitaal geeft dit onderzoek invulling aan de benodigde mensen in een professioneel netwerk. Geconcludeerd kan worden dat voor een goed netwerk mensen nodig zijn welke een hogere, lagere en dezelfde functie kennen. Voor een intern netwerk betekent dit dat een goede relatie met leidinggevende en leden van de Raad van Bestuur van belang is maar ook ondergeschikten en gelijkgestemden waardevol zijn. De grotere waarde van een relatie met bovengeschikten sluit aan bij de studie van Wayne et al. (1999) en Ng et al. (2005) waarin wordt beschreven dat iemand van hogere rangorde meer kansen kan bieden dan iemand van lagere rangorde.

Aanvullend op de bestaande theorie zijn in dit onderzoek drie benodigde kansen gevonden, namelijk: geluk, opvoeding en stabiele thuissituatie. Samenvattend betekent dit dat negen soorten kansen een positieve invloed kennen op doorstroom, namelijk: bescherming, uitdagend werk, zichtbaarheid, advies, vergroten zelfvertrouwen, vergroten eigenwaarde, geluk, eigen opvoeding en stabiele thuissituatie. Indien kansen door anderen geboden kunnen worden is dit door leidinggevend, leden van de Raad van Bestuur of afkomstig uit het externe netwerk. Tenslotte is een goede relatie met ondergeschikten, gelijkgestemden en een coach van indirect belang doordat het voorziet in advies voor het maken van de juiste stappen of reflecteren op stappen die reeds zijn gemaakt.

4.4. Analysemodel

Samenvattend betekent dit dat vermogen, motivatie en kansen op uiteenlopende manieren en in verschillende mate de doorstroom van vrouwen beïnvloeden. Figuur 2 geeft de invloed van de beschreven concepten overzichtelijk weer in het analysemodel. De concepten met een directe invloed zijn dikgedrukt, concepten met een indirecte invloed daarentegen niet. Indien een (+) achter het concept staat betekent dit dat het van positieve invloed is op doorstroom, een (-) betekent dat het een negatieve invloed kent. Wanneer een + voor het concept staat, betreft dit een nieuwe bevinding ten opzichte van het theoretisch kader.



Figuur 2. Analysemodel

5. Conclusie en discussie

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk zal door middel van de resultaten en literatuur een antwoord worden gevormd op de hoofdvraag. Daaropvolgend zullen de nieuwe resultaten uit dit onderzoek middels een theoretische discussie worden besproken. Tenslotte wordt dit hoofdstuk afgesloten met een drietal praktische aanbevelingen voor de organisatie.

5.1. Conclusie

Om antwoord te kunnen geven op de vraag '*Hoe beïnvloeden vermogen, motivatie en kansen de doorstroom van vrouwen naar topfuncties?*' is een kwalitatieve studie uitgevoerd bij het Radboud Universitair Medisch Centrum te Nijmegen. Op basis van semigestructureerde interviews is met tweeëntwintig topvrouwen teruggeblikt op hun carrière tot nu toe, met als doel te bepalen hoe vermogen, motivatie en kansen hun doorstroom hebben beïnvloed. Met behulp van bestaande kennis is gesteld dat opwaarts doorstromen in de organisatiestructuur bestaat uit twee onderliggende systemen: *contest-mobility* en *sponsored-mobility* (Turner, 1960; Wayne, Liden, Kraimer & Graf, 1999). *Contest-mobility* refereert naar een eerlijke en transparante concurrentiestrijd waarbij de beste wint en is in dit onderzoek onderzocht door middel van het vermogen en de motivatie waarover iemand beschikt (Appelbaum et al., 2000). *Sponsored-mobility* heeft betrekking op dezelfde concurrentiestrijd welke daarentegen niet eerlijk verloopt doordat deelnemer(s) door anderen worden geholpen te winnen (Turner, 1960). In dit onderzoek is om deze reden gekeken naar de kansen welke vrouwen van anderen hebben verkregen ter bevordering van hun loopbaan (Appelbaum et al., 2000). De resultaten en analyse laten zien dat de hoofdvraag op drie manieren beantwoord kan worden.

Iemands vermogen is afhankelijk van de mate van het menselijk kapitaal (El Arantou et al., 2019; Ng et al., 2015; Wayne et al., 1999) en de persoonlijkheidskenmerken waarover iemand beschikt (Judge et al., 2007; Kerka, 1998; Tharenou, 1997). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat, vergelijkend met het onderzoek van Becker (1994), het menselijk kapitaal van invloed is op doorstroom. Ten eerste is het menselijk kapitaal op vijf manieren van directe invloed, namelijk door: opleiding tijdens de carrière, organisatorische kennis, opleidingsniveau, werk gerelateerde vaardigheden en vaardigheden voor het politieke spel. De werk gerelateerde vaardigheden zijn het verbinden van en nieuwsgierig zijn naar verschillende perspectieven, kunnen reflecteren en doorzetten. Politieke vaardigheid gaat over het kunnen inzien van het spel en mogelijke consequenties. Daarnaast is het voor vrouwen in dit politieke spel noodzakelijk om zich niet bedreigend op te kunnen stellen en aan te passen aan de mannelijke norm. Deze aspecten zijn van directe invloed doordat het ervoor zorgt dat de medewerker beter aansluit op de vereisten voor een nieuwe functie, grotere zichtbaarheid creëert onder (mogelijke) kansgevers en strategisch acteert in het politieke veld op weg naar de top. Doordat het behaalde opleidingsniveau van belang is, is

daarnaast een indirecte invloed gevonden van de opleiding welke voor de carrière is gestart. Overeenkomend met de studies van Ng et al. (2005) en Eagly en Carli (2007) laten de resultaten van dit onderzoek zien dat persoonlijkheidskenmerken ook van invloed zijn op doorstroom. Een persoonlijkheid kan op vier verschillende manieren van invloed zijn, namelijk door: integriteit, extraversie, altruïsme en consciëntieusheid. Net zoals in de studie van Judge et al. (2007) is een positieve directe invloed gevonden van de persoonlijkheidskenmerken consciëntieusheid en extraversie op doorstroom. Consciëntieusheid draagt bij aan doorstroom doordat het ervoor zorgt dat ambitieuze plannen worden gemaakt en grotere loopbaanstappen kunnen worden gezet. Extraversie zorgt voor een hogere zichtbaarheid in de organisatie welke van positieve invloed is op het verkrijgen van kansen om door te stromen. Het persoonlijkheidskenmerk altruïsme is van indirecte positieve invloed doordat het van nature voorziet in de eerder beschreven benodigde vaardigheid om aandacht te hebben voor verschillende perspectieven en deze te verbinden. Dit maakt dat minder weerstand ontstaat tegen gemaakte keuzes, betere prestaties worden geleverd en promotiekansen eerder worden verkregen. Gezien het feit dat deze vaardigheden in dit onderzoek veelal zijn beschreven in de vorm van leiderschapskenmerken kan gesteld worden dat altruïsme voor topfuncties met leidinggevende componenten extra belangrijk is (Eagly & Carli, 2007). In aanvulling op de literatuur is in dit onderzoek gevonden dat een hoge mate van integriteit niet samengaat met het spelen van het politieke spel. Omdat het spelen van het politieke spel noodzakelijk is om door te stromen betekent dit dat een hoge mate van integriteit van indirecte negatieve invloed is op doorstroom. Tenslotte is naast deze persoonlijkheidskenmerken een positieve invloed gevonden van de persoonlijkheidseigenschap proactief zijn, dit zorgt namelijk voor het proactief aantrekken van promotiekansen welke de doorstroom bevorderen.

Motivatie beïnvloedt op zowel intrinsieke als extrinsieke wijze de doorstroom van vrouwen naar de top. Overeenkomend met het onderzoek van Sturgers (1999) blijkt dat de respondenten in dit onderzoek in grotere mate intrinsiek gemotiveerd zijn dan extrinsiek. In dit onderzoek is gebleken dat de volgende intrinsieke motivatoren van positieve invloed zijn op doorstroom: ontwikkelingsmogelijkheden en het kunnen dienen van de ander, organisatie of publieke belang. Indien een vrouw de verwachting heeft dat zij met een hogere functie zich beter kan ontwikkelen of werk kan uitvoeren met een groter maatschappelijk belang zal zij meer gemotiveerd zijn om door te stromen. De intrinsieke motivatie van vrouwen kent daarnaast ook een negatieve invloed op doorstroom. Vergelijkend met de onderzoeksresultaten van Vianen en Fischer (2002) werd een intrinsieke motivator gevonden welke zich richt op de werk-privé balans. Indien een nieuwe functie meer werk(uren) vraagt dan een vrouw passend vindt in haar werk-privé balans kan dit ervoor zorgen dat zij deze stap niet zal nemen. Kijkend naar het gemiddelde aantal werkuren van de vrouwen in dit onderzoek moet geconcludeerd worden dat dit een groot probleem is. De resultaten van dit onderzoek

wijzen er namelijk op dat topfuncties bijna het dubbele aantal werkuren vragen, dan vrouwen in Nederland gemiddeld werken (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2020b). Ondanks de overheersende intrinsieke motivatoren is ook de extrinsieke motivatie van invloed op doorstroom. Wanneer een hogere functie hen meer zeggenschap geeft over het maken van beslissingen waarbij zij de ander, de organisatie of het publieke belang (beter) kunnen dienen, zijn vrouwen namelijk gemotiveerder om door te stromen. Dit betekent dat de extrinsieke beloning van zeggenschap door erkenning van de functie als middel dient om de intrinsieke doelen te behalen.

Het grote belang van het verkrijgen van kansen om door te stromen is, vergelijkend met de studie van Siemsen et al. (2007), in dit onderzoek bevestigd. De kansen die van anderen worden verkregen zijn op verschillende wijzen van invloed op doorstroom. Mentoring in de vorm van psychosociale steun is van positieve invloed door middel van advies en het vergroten van zelfvertrouwen en eigenwaarde. Sponsoring in de vorm van loopbaanontwikkeling steun is van positieve invloed door middel van bescherming, uitdagend werk en zichtbaarheid. Overeenkomend met het onderzoek van Mainiero (1994) bleek voornamelijk het vervullen van een functie met een hoge zichtbaarheid van groot belang. Daarnaast zijn in dit onderzoek drie nieuwe kansen gevonden welke als randvoorwaarden dienen, namelijk: geluk, stabiele thuissituatie en de verkregen opvoeding. Uit dit onderzoek blijkt dat de leidinggevende de belangrijkste persoon is welke kansen kan geven, wat de waarde van de uitwisselingsrelatie tussen de werknemer en leidinggevende voor het verkrijgen van steun bevestigd (Graen & Uhl-Bien, 1995; Fuller & Marler 2009). Daarnaast bleken leden van de Raad van Bestuur ook goede kansgevers te zijn, wat overeenkomt met het onderzoek van Mainiero (1994) waarin wordt beschreven dat het aantrekken van top-level support noodzakelijk is om door te stromen. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat kansen op psychosociaal gebied veelal worden gegeven door gelijkgestemden, ondergeschikten en coaches.

Concluderend kan worden gesteld dat vermogen, motivatie en kansen op zowel directe als indirecte wijze van invloed zijn op doorstroom. Vermogen kent een directe invloed door middel van opleiding tijdens carrière, organisatorische kennis, opleidingsniveau, werk gerelateerde vaardigheden, vaardigheden voor het politieke spel, extraversie, consciëntieusheid en proactief zijn. En op indirecte wijze door opleiding voor de carrière, integriteit en altruïsme. Motivatie kent een directe invloed door ontwikkelingsmogelijkheden, *public service motivation*, werk-privé balans en zeggenschap. Tevens wordt de doorstroom op indirecte wijze beïnvloed door motivatoren als werkplezier en erkenning. Tot slot zijn kansen als bescherming, uitdagend werk, zichtbaarheid, advies en geluk van directe invloed, welke verkregen kunnen worden door de leidinggevende, Raad van Bestuur of een externe nevenfunctie. Op indirecte wijze zijn het vergroten van zelfvertrouwen en eigenwaarde van invloed, welke voornamelijk worden verkregen door gelijkgestemden, ondergeschikten en coaches.

5.2. Discussie

5.2.1. Theoretische discussie

Gezien het grote aantal invloedrijke factoren op de doorstroom van vrouwen, is in dit onderzoek de keuze gemaakt om het AMO-model in te zetten (Appelbaum et al., 2000). Dit betekent dat gedurende dit gehele onderzoek een scheiding is geweest tussen vermogen, motivatie en kansen. Dit heeft geresulteerd in een antwoord waarbij inzichtelijk is op welke manier deze drie aspecten afzonderlijk van elkaar van invloed zijn op doorstroom. Echter, volgens een aantal onderzoekers bestaat een samenhang tussen vermogen, motivatie en kansen en is het vertonen van bepaald werkgedrag onmogelijk indien één component ontbreekt (Blumberg & Pringle, 1982; Siemsen, Roth & Balasubramanian, 2007). Toch bestaat in de literatuur ook bewijs dat er geen onderling verband bestaat tussen de drie componenten en dat zij alle drie onafhankelijk van invloed zijn op prestaties (Boxall & Purcell, 2011). Kijkend naar onderzoek wat zich specifiek richt op doorstroom, wordt gesteld dat het ontvangen van kansen noodzakelijk is (Mainiero, 1994; Ng et al., 2005). Gezamenlijk stelt deze informatie de verwachting dat vermogen, motivatie en kansen van (indirecte) invloed op elkaar zijn en tevens in verschillende mate doorstroom beïnvloeden. Omdat deze studie de elementen afzonderlijk van elkaar heeft onderzocht, is het onmogelijk antwoord te geven op het schakelspel tussen de drie. Om deze reden wordt geadviseerd in komend onderzoek op kwantitatieve wijze te kijken naar de samenhang tussen vermogen, motivatie en kansen en de mate waarin deze van invloed zijn op doorstroom. Een kwantitatieve opzet heeft namelijk als voordeel dat onderzoek kan worden gedaan naar het verband tussen de verschillende concepten waarbij tevens de causaliteit getoetst kan worden (Babbie, 2020; Creswell & Abbott, 2018).

Daarnaast heeft de scheiding tussen de drie componenten ervoor gezorgd dat de extra elementen niet geheel toe te wijzen zijn aan vermogen, motivatie of kansen. Zo zijn opvoeding en thuissituatie momenteel gecategoriseerd onder kansen maar zouden deze ook kunnen toebehoren tot het menselijk vermogen (Devine, 2004; Junaimah & Vincci, 2018; Tharenou, 1999). Ook de motivator zeggenschap is lastig onder te verdelen gezien het feit dat het zowel een intrinsieke als extrinsieke component omvat (Bos-Nehles et al., 2013; Ryan & Deci, 2000). Om de drie nieuwe elementen (politieke vaardigheid, zeggenschap en rand voorwaardelijke kansen) op een juiste manier te interpreteren enige toelichting nodig. De eerste bevinding heeft betrekking op iemands vermogen, welke volgens dit onderzoek mede wordt beïnvloed door de vaardigheid om het politieke spel op een juiste manier te kunnen spelen. Veel respondenten in dit onderzoek gaven aan dat zij het spelen van het politieke spel niet leuk vinden en dit niet bij hun past. In de literatuur wordt het fenomeen organisatiepolitiek veelal omschreven met behulp van macht, invloed en de stijl waarop deze worden gebruikt om persoonlijke doelen te behalen (Ferris & Treadway, 2012). Pfeffer (1981) was een van de eerste auteurs die onderzoek deed naar organisatiepolitiek en suggereerde dat politieke vaardigheid

noodzakelijk is om succesvol te zijn in organisaties. Politiekvaardige mensen worden omschreven als: “Individuen welke in staat zijn om sociale contexten nauwkeurig te diagnosticeren en vervolgens hun gedrag situationeel aan te passen, zodat zij de juiste methoden en tactieken kiezen om anderen te beïnvloeden” (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas & Lux, 2007, p. 291). Volgens Ferris et al. (2007) omvat politieke vaardigheid vier kritieke dimensies, namelijk: *sociale scherpzinnigheid* waardoor sociale interacties worden begrepen, *interpersoonlijke invloed* door een subtiele en overtuigende stijl, *netwerkvaardigheid* door het ontwikkelen en gebruiken van diverse netwerken en (*schijnbare*) *oprechtheid* doordat iemand eerlijk, open en oprecht is of lijkt. Opvallend hierbij is de laatste dimensie waarbij een schijnbare en daadwerkelijke oprechtheid zou zorgen voor politieke vaardigheid. Uit dit onderzoek blijkt dat enkel schijnbare oprechtheid werkt. De resultaten wijzen er namelijk op dat daadwerkelijke oprechtheid (altruïsme en integriteit) niet samengaat met het spelen van het politieke spel. Kijkend naar de publieke focus in dit onderzoek is het tevens goed om stil te staan bij de grote verschillen tussen *public service motivation* en politieke vaardigheid. Daar waar politieke vaardigheid focust op het behalen van persoonlijke doelen (Ferris & Treadway, 2012), gaat het bij *public service motivation* over het uitvoeren van maatschappelijk nuttig werk wat zowel het eigenbelang als organisatiebelang overstijgt (Leisink & Steijn, 2009; Vandenabeele, 2007). Dit betekent dat de doelen van beide concepten lijnrecht tegenover elkaar staan en een combinatie hiertussen wellicht niet tot de mogelijkheden behoort. Doordat in dit onderzoek te weinig is gekeken naar het politieke spel om een concrete stelling in te nemen, wordt geadviseerd onderzoek te doen naar de mate van politieke vaardigheid onder vrouwen. Daarnaast is het interessant onderzoek te doen naar de politieke vaardigheid van mensen met een hoge mate van *public service motivation* en de samenhang daartussen omdat dit een verklaring zou kunnen zijn voor de lage doorstroom van vrouwen in de zorgsector.

De tweede additionele bevinding betreft zeggenschap. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat vrouwen gemotiveerd zijn om door te stromen indien zij hiermee meer zeggenschap in besluitvormingsprocessen ontvangen. Een belangrijk aspect hiervan is dat het enkel motiverend werkt wanneer dit als middel wordt ingezet om intrinsieke doelen te behalen zoals betere patiëntenzorg. In de literatuur wordt veelal de stelling aangenomen dat een onderscheid bestaat tussen intrinsieke en extrinsieke motivatoren (Bos-Nehles et al., 2013; Ryan & Deci, 2000). Voor komend onderzoek zou het daarom interessant kunnen zijn om motivatoren te onderzoeken welke zowel een intrinsieke als extrinsieke component kennen.

Tot slot heeft dit onderzoek geresulteerd in drie kansen waardoor een vrouw in de gelegenheid wordt gesteld om door te stromen, namelijk: geluk, stabiele thuissituatie en opvoeding. Vrouwen in dit onderzoek hebben aangegeven dat het vervullen van een topfunctie enkel mogelijk is wanneer zij zich in de juiste omstandigheden bevinden. De aanwezigheid van deze omstandigheden wordt in de

literatuur omschreven als 'het hebben van geluk' en wordt tevens vaker ingezet om de promotie van een vrouw te verklaren dan die van een man (Greenhaus & Parasuraman, 1993; Laud & Paterson, 2013). Zo blijkt uit het onderzoek van Greenhaus en Parasuraman (1993) dat het carrièresucces van vrouwen, volgens hun supervisor, vaker wordt veroorzaakt door geluk en het succes van mannen resultaat is van hun vaardigheden en talenten. Een opmerkelijke stelling gezien het feit dat het vermogen van vrouwen niet minder is dan dat van mannen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019; Hagen, 2019; Van Houtte, 2004; Van Maele, Huyge, Vantieghem & van Houtte, 2014). Voor komend onderzoek wordt daarom geadviseerd onderzoek te doen naar het belang van deze gelukkige omstandigheden en de invloed daarvan op de doorstroom van mannen en vrouwen.

5.2.2. Methodologische discussie

Reflecterend op de onderzoeksopzet kan een methodologische kanttekening bij de respondentselectie geplaatst worden. Alle respondenten in dit onderzoek zijn namelijk vrouw en hebben reeds de organisatietop bereikt. Dit betekent dat het onmogelijk is om vergelijkingen te maken met de loopbaan van mannen of vrouwen welke (nog) geen topfunctie vervullen. Om het uitblijven van de genderbalans in topfuncties te kunnen verklaren zou het interessant zijn vergelijkend onderzoek te doen naar de doorstroom van mannen én vrouwen. Zo zou komend onderzoek zich kunnen richten op de manier waarop de persoonlijkheid van mannen invloed heeft op doorstroom naar topfuncties (Maccoby & Jacklin, 1974; Feingold, 1994; Vianello et al., 2013). Hierbij wordt aanbevolen te onderzoeken op welke manier deze persoonlijkheidskenmerken overeenkomen met de vaardigheden voor het spelen van het politieke spel. Wat betreft motivatie zou het interessant zijn te focussen op de verschillen tussen de invulling van de betekenis van carrièresucces bij mannen en vrouwen. Zoals in het onderzoek van Sturges (1999) beschreven, stellen mannen vaker doelen aan de hand van extrinsieke factoren zoals een aanzienlijk loon en een hogere positie. De specifieke wens tot het behalen van promotie in de organisatie toont aan dat het behalen van doorstroom een drijfveer is. Gezien dit bij de vrouwen in dit onderzoek niet naar voren is gekomen, is het interessant de invloed van deze motivatie om hoge functies te behalen op de doorstroom te onderzoeken. Indien de vergelijking tussen mannen en vrouwen in komend onderzoek wordt gemaakt is het daarnaast van belang te onderzoeken waarom mannen in grotere mate profiteren van hun sociaal kapitaal dan vrouwen (Kumra & Vinnicombe, 2010).

5.3 Aanbevelingen voor de organisatie

Ter afsluiting van dit onderzoek worden in deze paragraaf drie aanbevelingen gegeven voor de organisatie, welke gezamenlijk het antwoord vormen op de zevende deelvraag: *'Hoe kan het Radboudumc de doorstroom van vrouwen naar topfuncties verbeteren?'.*

5.3.1. Versterk de vrouw

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat het Radboudumc vrouwelijke werknemers op verschillende manieren kan ondersteunen door hen beter voor te bereiden op toekomstige promotiestappen. Deze eerste aanbeveling bevat daarom drie punten waarmee het Radboudumc het menselijk vermogen van vrouwen kan versterken. Ten eerste wordt geadviseerd om vrouwen de mogelijkheid te bieden opleidingen te volgen zodat zij de benodigde kennis en vaardigheden kunnen aanleren. In het bijzonder is het advies om interne opleidingen te geven, waarbij vrouwen praktijkervaring kunnen opdoen. Het voordeel hiervan is dat het vrouwen de kans biedt om hun organisatorische kennis en professionele netwerk te vergroten. Ten tweede wordt, om dezelfde reden, geadviseerd om ad interim functies naar aanleiding van zwangerschapsverlof of uitval zoveel mogelijk door vrouwen te laten vervullen. Zeker wanneer een vrouw (tijdelijk) afwezig zal zijn, is het raadzaam een andere vrouw deze functie te laten overnemen zodat de bestaande man-vrouw verhouding niet (verder) uit balans raakt. Tenslotte wordt geadviseerd vrouwen te informeren over het politieke spel dat zich binnen de organisatie afspeelt. Het is van belang dat zij zich hiervan bewust zijn en tools aangereikt krijgen om hierin te acteren. Deze informatie zou mogelijk onderdeel kunnen zijn van interne opleidingen maar ook leidinggevendenden of leiderschapsadviseurs kunnen hierin ondersteunen. De inzet van vrouwen welke reeds de top hebben behaald zou hierbij van waarde kunnen zijn omdat zij kunnen terugblikken op hun eigen ervaringen. Concreet wordt om deze reden geadviseerd de informatie uit de workshop *'Stratego voor vrouwen'* eerder in de loopbaan van vrouwen aan te bieden. Het grote voordeel hiervan is dat vrouwen de mogelijkheid hebben om hun politieke vaardigheid vanaf het begin in de praktijk te brengen en door middel van deze ervaring te kunnen verbeteren.

5.3.2. Vervrouwelijk de manier van werken

In dit onderzoek is gevonden dat een aantal organisatieaspecten beter zouden kunnen aansluiten op de wensen en behoeften van vrouwen. Om deze reden worden in de derde aanbeveling een aantal adviezen gegeven met betrekking tot het verbeteren van deze aspecten. Ten eerste is het advies om de motivator tot het behalen van werkplezier beter te benutten. Meer dan driekwart van de respondenten in dit onderzoek heeft aangegeven in haar werk plezier te willen ervaren, geen van hen heeft aangegeven dat dit van positieve invloed is op het doorstromen in de organisatie. Het advies is

daarom om deze grote drijfveer beter te benutten door medewerkers de mogelijkheid te bieden tot het herstructureren van taken in hun functie. Dit fenomeen wordt in de literatuur *job crafting of baan boetseren* genoemd en richt zich op het aantrekken of afstoten van taken waarbij de talenten, interesses en behoeften van de medewerkers centraal staan (Tims, Bakker & Derks, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Indien hogere functies meer mogelijkheden geven tot het ervaren van werkplezier zullen vrouwen eerder geneigd zijn om door te stromen. Daarnaast dient kritisch gekeken te worden naar de eisen welke aan bepaalde promotietrajecten gesteld worden, zoals het behalen van een (wetenschappelijke)prestatie binnen een vastgelegde periode. Om vrouwen de ruimte te bieden tijdens deze trajecten een juiste werk-privé balans te behouden is het van groot belang de mogelijkheid te bieden uitstel te vragen indien hier behoefte aan is.

5.3.3. Leidt kansgevers op tot inclusieve helpers

Uit dit onderzoek blijkt dat vrouwen afhankelijk zijn van de hulp en kansen die zij toegereikt krijgen door anderen. Om deze reden is het van belang mensen welke kansen kunnen bieden op te leiden tot inclusieve helpers. Dit betekent dat wordt geadviseerd hen bewust te maken van de voorkeuren die zij hebben en tevens bepalend zijn voor de selectie die zij maken. Concreet wordt geadviseerd om recruiters, selectiecommissie leden, leidinggevendenden, leiderschapsadviseurs, leden van de Raad van Bestuur en alle anderen welke een beslissende rol hebben met betrekking tot iemands loopbaan, deel te laten nemen aan een opleiding diversiteit en inclusiviteit. Deze opleiding zal zich onder andere moeten richten op de *ingroup identification* van Tropp en Wright (2001) waarbij aandacht wordt besteed aan de specifieke eigenschappen waar zij een voorkeur voor hebben en manieren waarop zij deze voorkeuren tijdens selectieprocedures niet bepalend kunnen laten zijn. Deze inclusievere werkwijze zal er niet alleen voor zorgen dat de doorstroom van vrouwen bevorderd maar meer bewustwording omtrent het onderwerp creëren.

‘En samen zijn we Radboudumc’ (Radboudumc, 2021).

Bibliografie

- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-s](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-s)
- Amnesty International. (2020, 8 september). *Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (UVRM)*. <https://www.amnesty.nl/encyclopedie/universele-verklaring-van-de-rechten-van-de-mens-uvrm>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, A. L., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202. <https://doi.org/10.1002/job.290>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality. *European Journal of Personality*, 15(5), 327–353. <https://doi.org/10.1002/per.417>
- Ashton, M., & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A Short Measure of the Major Dimensions of Personality. *Journal of Personality Assessment*, 91(4), 340–345. <https://doi.org/10.1080/00223890902935878>
- Babbie, E. (2020). *The Practice of Social Research* (15th edition). Cengage Learning, Inc.
- Ballout, H. I. (2007). Career success. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 741–765. <https://doi.org/10.1108/02683940710837705>
- Bartel, A. P., Beaulieu, N. D., Phibbs, C. S., & Stone, P. W. (2014). Human Capital and Productivity in a Team Environment: Evidence from the Healthcare Sector. *American Economic Journal: Applied Economics*, 6(2), 231–259. <https://doi.org/10.1257/app.6.2.231>
- Becker, G. S. (1994). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. The University Of Chicago Press.
- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1166–1181. <https://doi.org/10.1080/09585190110068377>
- Berlin, G., Darino, L., Greenfield, M., & Starikova, I. (2019). Women in the healthcare industry. *McKinsey & company*, 1–11. https://genderparity.hbanet.org/wp-content/uploads/2019/08/Women-in-the-healthcare-industry_Aug.2019.pdf
- Bidwell, M. (2011). Paying More to Get Less. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369–407. <https://doi.org/10.1177/0001839211433562>

- Bleijenbergh, I., Van Engen, I., Schulte, M. L., & Blonk, E. (2010). Vrouwen naar de top. Van multimethode-onderzoek naar aangrijpingspunten. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 86–109. https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/1288113/HRS_Engen_vrouwen_top_THRM_2010.pdf
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560–569. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285240>
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. K. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861–877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Callahan, J. S., Brownlee, A. L., Brtek, M. D., & Tosi, H. L. (2003). Examining the Unique Effects of Multiple Motivational Sources on Task Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(12), 2515–2535. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb02778.x>
- Cameron, P., LeBlanc, C., MacLeod, A., MacLeod, T., O'Hearn, S., & Simpson, C. (2019). Women Leaders' Career Advancement in Academic Medicine: A Feminist Critical Discourse Analysis. *Handbook on Promoting Social Justice in Education*, 1–25. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74078-2_17-1
- Carmeli, A., Shalom, R., & Weisberg, J. (2007). Considerations in organizational career advancement: what really matters. *Personnel Review*, 36(2), 190–205. <https://doi.org/10.1108/00483480710726109>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019, 3 september). *Jongens staan na een jaar al op achterstand op het vo*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/36/meisjes-binnen-7-jaar-vo-hoger-niveau-diploma-dan-jongens>
- Centraal Bureau voor de Statistiek & Sociaal en Cultureel Planbureau. (z.d.). *Emancipatiemonitor 2020*. SCP. Geraadpleegd op 24 maart 2021, van <https://digitaal.scp.nl/emancipatiemonitor2020/>
- Chell, E. (1998). *Critical incident technique in Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research* (C. Cassell & G. Symon, Reds.). SAGE Publications.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>

- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56.
<https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Creswell, J. W., & Abbott, B. B. (2018). *Research Design* (5de ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design* (Herz. ed.). SAGE Publications.
- De Vries, R. E., Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). De zes belangrijkste persoonlijkheidsdimensies en de HEXACO Persoonlijkheidsvragenlijst. *Gedrag en Organisatie: Psychologische instrumenten*, 232–274. <https://www.researchgate.net/publication/254826149>
- Dennissen, M., Benschop, Y., & Den Brink, M. (2018). Diversity Networks: Networking for Equality? *British Journal of Management*, 30(4), 966–980. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12321>
- Devine, F. (2004). *Class Practices: How Parents Help Their Children Get Good Jobs* (Annotated ed.). Cambridge University Press.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634.
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders* (Center for Public Leadership). Harvard Business Review Press.
- El Arnaout, N., Chehab, R. F., Rafii, B., & Alameddine, M. (2019). Gender equity in planning, development and management of human resources for health: a scoping review. *Human Resources for Health*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-019-0391-3>
- Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 116(3), 429–456. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.116.3.429>
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2012). *Politics in Organizations*. Routledge.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290–320.
<https://doi.org/10.1177/0149206307300813>
- Fischer, A. H., Rodriguez Mosquera, P. M., & Rojahn, K. (2000). Masculiniteit met een feminien gezicht. *Programmagroep Sociale Psychologie*, 1–97.
<https://www.ru.nl/publish/pages/941777/rapportsw.pdf>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
<https://doi.org/10.1037/h0061470>

- Flory, J., & Emanuel, E. (2004). Interventions to Improve Research Participants' Understanding in Informed Consent for Research. *JAMA*, *292*(13), 1593.
<https://doi.org/10.1001/jama.292.13.1593>
- Frankl, M., & Roberts, S. (2018). Female Executives in Healthcare Management in the context of the Upper Echelon Theory. *Journal of Business Diversity*, *18*(2), 98–112.
https://www.researchgate.net/profile/Sharon-Roberts/publication/327845646_Female_Executives_in_Healthcare_Management_in_the_context_of_the_Upper_Echelon_Theory/links/5ba90bcd45851574f7e2e19f/Female-Executives-in-Healthcare-Management-in-the-context-of-the-Upper-Echelon-Theory.pdf
- Frederiksen, A., Kato, T., & Smith, N. (2018). Working Hours and Top Management Appointments: Evidence from Linked Employer-Employee Data. *IZA Institute of Labor Economics*, 1–32.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3217493
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, *75*(3), 329–345.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.008>
- Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk* (Vol. 12).
<https://books.google.nl/books?id=PsHX3iYRdvoC&lpg=PA1&ots=BAYGoIMBUE&dq=arbeidsmobiliteit%20&lr&hl=nl&pg=PR4#v=onepage&q=arbeidsmobiliteit&f=false>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grant Thornton Netherlands. (2021, 8 maart). *Vrouwen in hogere leidinggevende posities passeren kritische grens van 30% ondanks wereldwijde pandemie*. Grant Thornton Netherlands Home.
<https://www.grantthornton.nl/campagne/2021/women-in-business/>
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1993). Job Performance Attributions and Career Advancement Prospects: An Examination of Gender and Race Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *55*(2), 273–297. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1034>
- Groenendijk, H. (1999). Arbeid en zorg: de subjectieve factor. De betekenis van werk, zorg en promotie maken voor buitenhuis werkende moeders met jonge kinderen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *15*(1), 19–32.
<https://rjh.ub.rug.nl/arbeidsvraagstukken/article/view/29725>
- Hagen, K. (2019, 12 september). *Meisjes presteren beter op middelbare school*.
<https://www.aob.nl/nieuws/meisjes-presteren-beter-op-middelbare-school/>

- Harris, C. M., Pattie, M. W., & McMahan, G. C. (2014). Advancement along a career path: the influence of human capital and performance. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 102–115. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12047>
- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 2107–2112. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.019>
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224. <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>
- Hoekstra, H., Ormel, J., & Fruyt, F. (2007). *Handleiding NEO-PI-R en NEO-FFI persoonlijkheidsvragenlijsten*. The University of Groningen Research Portal. <https://research.rug.nl/en/publications/handleiding-neo-pi-r-en-neo-ffi-persoonlijkheidsvragenlijsten>
- Homberg, F., & Vogel, R. (2016). Human resource management (HRM) and public service motivation (PSM). *International Journal of Manpower*, 37(5), 746–763. <https://doi.org/10.1108/ijm-05-2016-0120>
- Hubbard, E. E. (2004). *The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance (Improving Human Performance)*. https://books.google.nl/books?id=zH0u173qY80C&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Edward+Hubbard%22&hl=nl&sa=X&ved=2ahUKewiM_LjWzNDvAhXP_aQKHdu4APMQ6AEwAnoECAgQAq#v=onepage&q&f=false
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621–652. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x>
- Junaimah, J., & Vincci, L. (2018). The “Glass Ceiling” and Women’s Career Advancement to Top Management: The Moderating Effect of Social Support. In *Global Business and Management Research: An International Journal* (Vol. 10, pp. 163–178). Universal Publishers Boca Raton Florida. https://www.researchgate.net/profile/Junaimah-Jauhar/publication/329363389_Special_Issue_Global_Business_and_Management_Research/links/5c04d21392851c63cab6310a/Special-Issue-Global-Business-and-Management-Research.pdf
- Kalaitzi, S., Cheung, K. L., Hiligsmann, M., Babich, S., & Czabanowska, K. (2019). Exploring Women Healthcare Leaders’ Perceptions on Barriers to Leadership in Greek Context. *Frontiers in Public Health*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00068>

- Kerka, S. (1998). Competency-Based Education and Training. Myths and Realities. *Eric Publications*, 1–4. <https://eric.ed.gov/?id=ED415430>
- Keune, M., Been, W., & Tros, F. (2020). Ongelijkheid: Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen. *Tijdschrift voor HRM*, 23(4), 46–63. <https://doi.org/10.5117/thrm2020.4.keun>
- Korsten, A. F. A. (2003). *Inleiding in de Bestuurskunde*. <https://www.arnokorsten.nl/PDF/Bestuurskunde/Inleiding%20in%20de%20bestuurskunde.pdf>
- Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2010). Impressing for Success: A Gendered Analysis of a Key Social Capital Accumulation Strategy. *Gender, Work & Organization*, 17(5), 521–546. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00521.x>
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385. <https://doi.org/10.1002/job.377>
- LaPierre, T. A., & Zimmerman, M. K. (2012). Career advancement and gender equity in healthcare management. *Gender in Management: An International Journal*, 27(2), 100–118. <https://doi.org/10.1108/17542411211214158>
- Lawler, E. E., & Suttle, J. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(3), 482–503. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90066-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90066-4)
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35–52. <https://doi.org/10.1177/0020852308099505>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should we do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670974>
- Maas, B., & Visser, M. (2016). Sekseverschillen op de arbeidsmarkt ook onder gepromoveerden. *Sociaal Economische Trends*, 2016(3). <https://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/155818>
- Maccoby, E. E., & Jacklin, C. N. (1974). *The Psychology of Sex Differences*. Stanford University Press.
- Mainiero, L. A. (1994). Getting anointed for advancement: The case of executive women. *Academy of Management Perspectives*, 8(2), 53–64. <https://doi.org/10.5465/ame.1994.9503101081>
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040. <https://doi.org/10.3926/ic.838>

- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1984). *Emerging Lives, Enduring Dispositions: Personality in Adulthood (Gerontology Series)*. Scott Foresman & Co.
- McKinsey. (2018, september). *The power of parity: capturing the potential: advancing gender equality in the Dutch labor market*.
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/The%20power%20of%20parity%20Advancing%20gender%20equality%20in%20the%20Dutch%20labor%20market/MGI-Power-of-Parity-NL-English-version-September-2018.pdf>
- McPherson, M. (1970). Women in Senior Management - Why Not? *Labour, Employment and Work in New Zealand*. Published. <https://doi.org/10.26686/lew.v0i0.1718>
- Mensi-Klarbach, H., & Seierstad, C. (2020). Gender Quotas on Corporate Boards: Similarities and Differences in Quota Scenarios. *European Management Review*, 17(3), 615–631.
<https://doi.org/10.1111/emre.12374>
- Merens, A., & Iedema, J. (2020). Verschillende wegen naar leidinggeven. *Sociaal en Cultureel Planbureau*, 1–39. <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/06/25/verschillende-wegen-naar-leidinggeven>
- Morrison, A. M., White, R. P., & Velsor, V. E. (1987). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largestcorporations?* (1st ed.). Addison-Wesley.
- Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1249–1269. <https://doi.org/10.1108/er-10-2019-0385>
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America. *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5–16. <https://doi.org/10.1177/0734371x9901900402>
- Nederlandse Grondwet. (z.d.). *Artikel 1: Gelijke behandeling en discriminatieverbod*. Geraadpleegd op 14 februari 2021, van https://www.denederlandsegrondwet.nl/id/vgrnb2er8avw/artikel_1_gelijke_behandeling_en?v=1&ctx=vgrnb2er8avw
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Noor, K. B. M. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602–1604. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2008.1602.1604>
- Pak, J., & Kim, S. (2016). Team Manager's Implementation, High Performance Work Systems Intensity, and Performance: A Multilevel Investigation. *Journal of Management*, 44(7), 2690–2715. <https://doi.org/10.1177/0149206316646829>

- Paleczek, D., Bergner, S., & Rybnicek, R. (2018). Predicting career success: is the dark side of personality worth considering? *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 437–456.
<https://doi.org/10.1108/jmp-11-2017-0402>
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Van Haren Publishing.
- Radboudumc. (z.d.). *Hoe groot is het*. Geraadpleegd op 3 juni 2021, van
<https://www.radboudumc.nl/over-het-radboudumc/spreekbeurt/over-het-radboudumc/grootte>
- Radboudumc. (2018, 18 juni). *Radboudumc – Persoonsgericht en innovatief* [Video].
<https://www.youtube.com/watch?v=zBJBD1-ePRw&feature=youtu.be>
- Radboudumc. (2020, 9 maart). *10 vrouwelijke hoogleraren voordragen voor persoonlijke leerstoel*.
<https://www.radboudumc.nl/intranet/nieuws/2020/februari/10-vrouwelijke-hoogleraren-radboudumc>
- Radboudumc. (2021, 15 januari). *Nieuwsbrief Fit for the Future*.
<https://www.radboudumc.nl/intranet/nieuws/2021/januari/nieuwsbrief-fit-for-the-future-verschenen>
- Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288–302.
<https://doi.org/10.1177/027507408201600402>
- Rainey, H. G. (2000). Work motivation. In R. T. Golembiewski (Red.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 19–42). Routledge.
- Ramaci, T., Barattucci, M., Vella, F., Senia, P., Cannizzaro, E., Scorciapino, A., Ledda, C., De Giorgio, A., & Rapisarda, V. (2020). Straining at Work and Its Relationship with Personality Profiles and Individual Consequences in Healthcare Workers (HCWs). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 610.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17020610>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
<https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- SDG Nederland. (2020, 28 juli). *Doel 5. Gendergelijkheid*. <https://www.sdgnerland.nl/sdgs-2/doel-5-vrouwen-en-mannen-gelijk/>

- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior, 58*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1757>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal, 44*(2), 219–237. <https://doi.org/10.5465/3069452>
- Siemens, E., Roth, A. V., & Balasubramanian, S. (2007). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of Operations Management, 26*(3), 426–445. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.09.001>
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (z.d.). *Publiek voorzien - Curatieve zorg*. digitaal.scp.nl. Geraadpleegd op 28 juli 2021, van <https://digitaal.scp.nl/publiekvoorzien/curatieve-zorg/>
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2020, 24 juni). *Leidinggevende posities ook in deeltijd mogelijk*. <https://www.scp.nl/actueel/nieuws/2020/06/25/leidinggevende-posities-ook-in-deeltijd-mogelijk>
- Steijn, B. (2006, 1 januari). *RePub, Erasmus University Repository: Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie*. <https://repub.eur.nl/pub/11552>
- Sturges, J. (1999). What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Journal of Management, 10*(3), 239–252. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00130>
- Tharenou, P. (1997). Explanations of managerial career advancement. *Australian Psychologist, 32*(1), 19–28. <https://doi.org/10.1080/00050069708259614>
- Tharenou, P. (1999). Is there a link between family structures and women's and men's managerial career advancement? *Journal of Organizational Behavior, 20*(6), 837–863. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6%3C837::AID-JOB978%3E3.0.CO;2-W](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6%3C837::AID-JOB978%3E3.0.CO;2-W)
- Tharenou, P., & Conroy, D. (1994). Men and Women Managers' Advancement: Personal or Situational Determinants? *Applied Psychology, 43*(1), 5–31. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1994.tb00807.x>
- TIAS. (2021, 2 februari). *Dossier Nederlandse Female Board Index*. <https://www.tias.edu/dossiers/detail/female-board-index>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tropp, L. R., & Wright, S. C. (2001). Ingroup Identification as the Inclusion of Ingroup in the Self. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*(5), 585–600. <https://doi.org/10.1177/0146167201275007>

- Turner, R. H. (1960). Sponsored and Contest Mobility and the School System. *American Sociological Review*, 25(6), 855. <https://doi.org/10.2307/2089982>
- United Nations. (z.d.). *Gender equality and women's empowerment*. United Nations Sustainable Development. Geraadpleegd op 11 februari 2021, van <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>
- Van Houtte, M. (2004). Why boys achieve less at school than girls: the difference between boys' and girls' academic culture. *Educational Studies*, 30(2), 159–173. <https://doi.org/10.1080/0305569032000159804>
- Van Maele, D., Huyge, E., Vantieghem, W., & Van Houtte, M. (2014). Een moeizame start van de secundaire schoolloopbaan: de rol van genderidentiteit en schoolverbondenheid. In B. Spruyt & J. Slongers (Reds.), *Gender(en). Over de constructie en deconstructie van gender bij Vlaamse jongeren* (pp. 157–173). Acco.
- Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en Wetenschap*, 47(13), 38–43. <https://doi.org/10.1007/bf03083653>
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545–556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Vianello, M., Schnabel, K., Sriram, N., & Nosek, B. A. (2013). Gender Differences in Implicit and Explicit Personality Traits. *SSRN Electronic Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2249080>
- Vianen, A. E. M., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 315–337. <https://doi.org/10.1348/096317902320369730>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577–595. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199909\)20:5%3C577::AID-JOB958%3E3.0.CO;2-0](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1379(199909)20:5%3C577::AID-JOB958%3E3.0.CO;2-0)
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: de praktijk* (1ste ed.). Scriptum.
- Wright, E. O., Baxter, J., & Birkelund, G. E. (1995). The Gender Gap in Workplace Authority: A Cross-National Study. *American Sociological Review*, 60(3), 407. <https://doi.org/10.2307/2096422>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179. <https://doi.org/10.2307/259118>

Yap, M., & Konrad, A. M. (2010). Gender and Racial Differentials in Promotions. *Articles*, 64(4), 593–619. <https://doi.org/10.7202/038875ar>

Yin, R. K. (2013). *Case Study Research* (5de ed.). SAGE Publications.

Bijlagen

Bijlage I. Topiclijst

Interviewschema	
Topic	Vragen
Introductie	<p>Hallo <i>naam respondent</i>, fijn dat u er bent! Voordat we starten zal ik mij aan u voorstellen en een beeld schetsen van de planning voor het komende uur. Daarnaast wil ik graag benadrukken dat u mij altijd mag onderbreken wanneer u vragen heeft of de vraagstelling niet begrijpt.</p> <p>Mijn naam is Fleur Beekers, Masterstudent Bestuurskunde in de afstudeerrichting Management van HR en verandering. In de periode van februari tot en met juni ben ik tevens afstudeerstagiair Leiderschaps- en organisatieontwikkeling op de HR-afdeling onder begeleiding van Natasha van Dalen. Het Radboudumc zou graag genderbalans in haar top zien en in het licht daarvan doe ik onderzoek naar de mogelijkheden om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. Naar aanleiding van uw benoeming in de centrumdirectie van <i>naam centrum</i> zou ik graag met u in gesprek gaan over hoe u de top heeft bereikt en wat u hiervoor nodig heeft gehad.</p> <p>Het interview zal ongeveer een uur duren waarin verschillende aspecten van doorstroom aan bod zullen komen. Ondanks dat ik het graag met u wil hebben over wat vaststaande onderwerpen hoop ik dat u de vrijheid voelt om het interview te vorm te geven op basis van persoonlijke kennis en ervaring. Dit betekent dan ook dat een antwoord nooit fout kan zijn en ik op zoek ben naar uw mening. Alle gegevens uit dit interview zullen vertrouwelijk behandeld worden wat betekent dat uw antwoorden niet te herleiden zijn. Indien uw uitspraken worden gebruikt om een punt toe te lichten zal dit onder een fictieve naam zijn. Heeft u momenteel misschien al een vraag? Vind u het goed als ik de audio-opname start?</p>
Kennismaking respondent	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zou u zich willen voorstellen? 2. Wat doet u precies binnen het Radboud? 3. Hoe zou u de organisatie omschrijven?
Doorstroom	<ol style="list-style-type: none"> 4. Hoe zou u uw eigen loopbaan omschrijven? 5. Hoe bent u tot uw huidige functie gekomen? 6. Wat heeft u daarvoor nodig gehad? 7. Wie heeft u daarbij geholpen? 8. Hoe heeft u de promotiemogelijkheden gedurende uw loopbaan ervaren? 9. Hoe stond dit voor uw gevoel in verhouding tot de mogelijkheden van uw mannelijke collega's?
Vermogen:	<ol style="list-style-type: none"> 10. Welke kennis en vaardigheden waren nodig om tot uw huidige functie te komen? 11. Welke informatie en ideeën waren nodig om tot uw huidige functie te komen? 12. Hoe heeft u deze ontwikkeld? 13. Welke eigenschap(pen) heeft iemand in een topfunctie volgens u nodig? 14. Hoe herkent u deze bij uzelf? <p><i>Doorvragen en kernmerken toetsen op basis van antwoord:</i></p>

	<p>-Altruïsme: denken aan andermans belang <i>Hoog: Behulpzaam, vertrouwen in anderen.</i> <i>Laag: Focus op eigenbelang, competitief ingesteld.</i></p> <p>-Conscientieusheid: doelgericht en georganiseerd te werk gaan <i>Hoog: Prestatiegericht, ambitieus, gewetensvol, betrouwbaar.</i> <i>Laag: Flexibel, bestand tegen chaos.</i></p> <p>-Neuroticisme: emotionele stabiliteit <i>Hoog: Stabiel, niet snel uit het veld laten slaan.</i> <i>Laag: Onzeker, angstig, gefrustreerd, gestrest.</i></p> <p>-Extraversie: gerichtheid op externe omgeving <i>Hoog: Assertief, sociaal, dominant.</i> <i>Laag: Gereserveerd, rustig, in zichzelf gekeerd.</i></p> <p>-Openheid: openheid voor nieuwe ervaringen <i>Hoog: Nieuwsgierig, behoefte aan variatie en afwisseling</i> <i>Laag: Voorkeur aan het bekende en vertrouwde in plaats van verandering.</i></p> <p>-Integriteit: neiging om eerlijk en oprecht te zijn in omgang met anderen. <i>Hoog: Oprecht, rechtvaardig, bescheiden, niet hebzuchtig.</i> <i>Laag: Gaat voor eigenbelang, zelfingenomen, leugenachtig, opschepperig.</i></p>
Motivatie:	<p>15. Wat motiveert u in uw werk? 16. Wat zou u in de toekomst graag willen behalen? <i>Doorvragen:</i> <i>Intrinsiek: werkplezier, werktevredenheid, ontwikkelingsmogelijkheden of anderen, de organisatie, het publieke belang of samenleving dienen.</i> <i>Extrinsiek: Bonus, opslag, promotie, erkenning.</i></p>
Kansen:	<p>17. Welke rol hebben anderen in uw carrière gespeeld? <i>Eventueel wanneer collega's of leidinggevende niet zijn benoemd:</i> 18. Welke rol hebben collega's gespeeld in uw carrière? 19. Welke rol heeft uw leidinggevende gespeeld in uw carrière?</p>
Slot	<p>20. Wat zijn uw carrière-dromen? 21. Wat drijft u daarin? 22. Wat belemmert u daarin? 23. Hoe denkt u dit te gaan realiseren?</p>

**Erasmus School of
Social and
Behavioural Sciences**

**Informatie- en toestemmingsformulier
Informatieformulier**

Introductie

Mijn naam is Fleur Beekers, masterstudent Bestuurskunde (Management van HR en verandering) en tevens afstudeerstagiair Leiderschaps- en organisatieontwikkeling binnen het Radboudumc. Het Radboudumc heeft als doel gesteld om in 2028 genderbalans in haar topfuncties te hebben bereikt. In het licht daarvan doe ik onderzoek naar de mogelijkheden om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. Indien u daar meer informatie over zou willen ontvangen dan kunt u altijd contact opnemen via fleur.beekers@radboudumc.nl of 548132fb@student.eur.nl.

Dataverzameling

U neemt deel aan een onderzoek waarbij informatie wordt verzameld door middel van interviews. Tijdens een interview zal een opname worden gemaakt zodat het op een later tijdstip uitgewerkt kan worden in een transcript.

Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

Vergoeding

Tegenover uw deelname aan dit onderzoek staat geen vergoeding.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor tien jaar.

Het delen van data

De data zal worden gedeeld met de volgende personen: Nele Cannaerts (begeleider), een tweede lezer en Natasha van Dalen (opdrachtgever Radboudumc). Dit met als het reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit.

Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met Fleur Beekers via 548132fb@student.eur.nl.

Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op met Fleur Beekers.

Toestemmingsformulier 'De weg naar (genderbalans in) topfuncties'

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

Bovendien geef ik toestemming om:

	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om video van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken		
Ik geef toestemming om mijn naam te gebruiken bij de citaten		

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: _____

Datum: _____

Handtekening: _____

Bijlage III. Codeboom

Thema	Hoofdcode	Code	Subcode
Doorstroom	Contest-mobility Sponsored-mobility	Gelijke kansen, ongelijke kansen, opleidingsniveau, bekwaamheid, organisatorische kennis, vaardigheden, motivatie, ideeën, hulp, ondersteuning, begeleiding	Opwaartse doorstroom met gelijke kansen, opwaartse doorstroom met ongelijke kansen
Vermogen	Menselijk kapitaal	Kennis, informatie, ideeën, vaardigheden	Opleiding voor carrière, opleiding tijdens carrière, organisatorische kennis, ad interim functie, werk gerelateerde vaardigheden, vaardigheden politieke spel, verbinden, doorzetten, reflecteren, verschillende perspectieven zien
	Persoonlijkheidskenm erken	Altruïsme	Is behulpzaam, heeft vertrouwen in andere mensen, is gefocust op eigenbelang, is competitief ingesteld, houdt weinig rekening met de ander
		Conscientiëusheid	Is betrouwbaar, is gewetensvol, is ambitieus, is prestatiegericht, kan doel aan passen, kan doel opgeven, is flexibel, is bestand tegen chaos
		Neuroticisme	Voelt zich regelmatig onzeker, voelt zich regelmatig angstig, voelt zich regelmatig gefrustreerd, voelt zich regelmatig gestrest, is emotioneel stabiel, is niet snel uit het veld te slaan, is veelal ontspannen
		Extraversie	Is dominant, is assertief, is sociaal, is gereserveerd, is rustig, is in zichzelf gekeerd
		Openheid	Is nieuwsgierig, heeft de behoefte aan variatie, heeft de behoefte aan afwisseling, geeft de voorkeur aan het bekende, geeft de voorkeur aan het vertrouwde, geeft de voorkeur aan routine

		Integriteit	Is oprecht, is rechtvaardig, is niet hebzuchtig, is bescheiden, is hebberig, is zelfingenomen, is leugenachtig, is opschepperig
Motivatie	Intrinsieke motivatie	Voordeel voor zichzelf, voordeel voor de ander	Wilt werkplezier behalen, wilt werktevredenheid behalen, wilt ontwikkelingsmogelijkheden behalen, wilt anderen dienen, wilt de organisatie dienen, wilt het publieke belang dienen, carrière dromen, werk-privé balans
	Extrinsieke motivatie	Extrinsieke prikkels	Wilt bonus behalen, wilt opslag behalen, wilt promotie behalen, wilt erkenning behalen, wilt zeggenschap behalen
Kansen	Steun	Psychosociale steun	Hulp in vorm van advies, hulp in vorm van vergroten zelfvertrouwen, hulp in vorm van vergroten eigenwaarde
		Loopbaanontwikkelings steun	Bescherming, uitdagend werk, zichtbaarheid, gunnen
	Randvoorwaardelijke kansen	Geluk, opvoeding, thuissituatie	Ouders, moeder, kinderen, partner, gezondheid, afstand tot werk
	Sociaal kapitaal	Professioneel netwerk, intern, extern, top-level support, eerste leidinggevende, coach, gelijkgestemden, ondergeschikten	Extra kansen door professioneel netwerk, geen extra kansen door professioneel netwerk.
Situatie Radboudumc	Diversiteit Organisatieomschrijving, functieomschrijving, omschrijving sollicitatieprocedure	Medisch, verpleegkundig, bedrijfskundig	Geen sollicitatieprocedure, huidige functiekenmerken, leidinggevende component, dynamisch, groot, academisch