

Door het glazen plafond: De navigatie van vrouwelijke academici door de academische labirinten



Erasmus
University
Rotterdam

Erasmus

Pien Vingerling

Voorbij het glazen plafond: De navigatie van vrouwelijke academici door de academische labyrinten

Een analyse naar de invloed van organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling op de doorstroom van vrouwelijke onderzoekers naar de top

Auteur: J.J.V. Vingerling

Studenten- ID: 496232

Beoordelaar: dr. Nele Cannaerts

Tweede beoordelaar: prof.dr. Laura den Dulk

Master: Management van HR en verandering

Thema: Leiderschap

Faculteit: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Erasmus Universiteit Rotterdam

Woordenaantal (excl. ref.): 12.000

Datum: 1 augustus 2024

Plaats: Rotterdam

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie getiteld "Voorbij het glazen plafond: De navigatie van vrouwelijke academici door de academische labyrinten". Dit onderzoek is de afronding van mijn master Management van HR en Verandering aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit Rotterdam. Het idee voor dit onderzoek kwam voort uit mijn eigen observaties en ervaringen binnen de ziekenhuiswereld, waar de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies een aanhoudend probleem blijft. De vragen die dit opriep, motiveerden mij om de complexe dynamieken van organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling en hun invloed op de carrièreontwikkeling van vrouwelijke onderzoekers te onderzoeken.

Mijn dank gaat uit naar iedereen die dit onderzoek mogelijk heeft gemaakt. Allereerst wil ik dr. Nele Cannaerts bedanken voor haar uitstekende begeleiding, kritische feedback en voortdurende steun gedurende dit hele proces. Zonder haar hulp zou dit onderzoek niet zijn zoals het nu is. Ook wil ik alle respondenten danken voor hun waardevolle tijd en het delen van hun persoonlijke en soms moeilijke ervaringen. Hun openhartigheid en eerlijkheid waren cruciaal voor de diepgang van de inzichten. Mijn familie en vrienden verdienen eveneens mijn dank voor hun steun en geduld tijdens de intensieve onderzoeks- en schrijfperiode. Hun aanmoediging en begrip hebben me gemotiveerd en gefocust gehouden. Ten slotte wil ik mijn dank uitspreken aan mijn stagebegeleider Lizzy Boonen en het team Leiderschap en Talentontwikkeling voor hun inspirerende begeleiding, die heeft bijgedragen aan mijn professionele en persoonlijke groei. Deze periode van mijn studie had niet beter kunnen worden afgesloten.

Ik hoop dat de resultaten van dit onderzoek helpen bij het verduidelijken van de obstakels die vrouwelijke academici tegenkomen en dat ze beleidsmakers en academische instellingen aanzetten tot het bevorderen van een inclusievere en eerlijkere werkplek.

Rotterdam, 1 augustus 2024

Pien Vingerling

Samenvatting

Het doel van dit onderzoek is om te verklaren wat de invloed is van organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling op de doorstroom van vrouwelijke onderzoekers, specifiek binnen de context van academische ziekenhuizen. Om dit doel te verwezenlijken, onderzoekt deze kwalitatieve studie door middel van semigestructureerde interviews de ervaringen van vrouwelijke onderzoekers aan het Erasmus Medisch Centrum die tussen 2015 en 2018 deelnamen aan het Female Career Development (FCD) Programma.

De resultaten tonen aan dat de meeste vrouwelijke respondenten in de afgelopen jaren een effectieve doorstroom hebben ervaren. De meeste respondenten benadrukken dat promotie voornamelijk afhangt van het voldoen aan objectieve criteria, zoals publicaties en het verkrijgen van onderzoeksbeurzen. Tegelijkertijd blijkt dat de steun van het afdelingshoofd, oftewel subjectieve criteria, een cruciale rol speelt in het succesvol behalen van deze criteria, bijvoorbeeld door ondersteuning tijdens promotiegesprekken. De hiërarchische structuur en informele netwerken als onderdeel van de organisatiecultuur beïnvloeden de promotiekansen en carrièreontwikkeling, door bijvoorbeeld affinity bias. Hoewel de cultuur gericht op prestatiedruk weinig rekening houdt met de werk-privébalans, verschuift deze geleidelijk naar meer begrip door bijvoorbeeld de periode rondom zwangerschap te erkennen, wat de promotiekansen voor vrouwen ten goede komt. Tot slot benadrukken de resultaten het belang van leiderschapsontwikkeling. Door politiek bewustzijn te ontwikkelen, kunnen de respondenten beter navigeren in de complexe machtsstructuren van de organisatie en strategische relaties opbouwen. Deze factoren dragen bij aan hun zichtbaarheid en netwerk, wat essentieel is voor doorstroom naar hogere functies.

Dit onderzoek draagt bij aan een dieper begrip van de barrières en kansen voor vrouwelijke onderzoekers en benadrukt de noodzaak van structurele veranderingen en gericht beleid om eerlijkere en inclusievere doorgroeimogelijkheden in academische carrières te creëren. Aanbevelingen zijn het ontwikkelen van transparante en gelijke promotiecriteria met externe toezicht door een toezichthouder die rapporteert aan HR en de raad van bestuur, en het aanpassen van het FCD-Programma om zowel mannen als vrouwen te betrekken.

Kernwoorden: organisatiecultuur, leiderschapsontwikkeling, doorstroom vrouwelijke onderzoekers, leaky pipeline, leiderschapsprogramma, academische ziekenhuizen, promotiecriteria, netwerken, zichtbaarheid

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleem- en doelstelling	9
1.3 Wetenschappelijke relevantie	10
1.4 Maatschappelijke relevantie	11
1.5 Bestuurskundige relevantie.....	11
1.6 Leeswijzer	11
2 Theoretisch kader	12
2.1 Doorstroom.....	12
2.2 Organisatiecultuur	14
2.3 Leiderschapsontwikkeling	17
2.4 Conceptueel raamwerk	20
3 Methodologie	21
3.1 Onderzoeksopzet.....	21
3.2 Contextbeschrijving	22
3.3 Dataverzameling	22
3.4 Data-analyse	24
3.5 Waarborging	24
3.5.1 Betrouwbaarheid.....	24
3.5.2 Validiteit	25
3.5.3 Privacy	25
4 Resultaten	27
4.1 Doorstroom.....	27
4.2 Factoren die doorstroom beïnvloeden	28
4.2.1 Objectieve en subjectieve criteria	28
4.3 Organisatiecultuur	30
4.3.1 De (on)zichtbaarheid van machtsdynamieken	30
4.3.2 Cultuur van prestatiedruk en veranderende werk-privébalans.....	32
4.4 Leiderschapsontwikkeling	34
5 Analyse	37
5.1 Analyse subjectieve en objectieve criteria op doorstroom.....	37
5.2 Analyse organisatiecultuur op doorstroom	38
5.3 Analyse leiderschapsontwikkeling op doorstroom.....	39
5.4 Analysemodel	41
6 Conclusie en discussie	43
6.1 Conclusie.....	43

6.2 Discussie.....	44
6.2.1 Theoretische discussie	44
6.2.2 Methodologische discussie.....	45
6.3 Praktische aanbevelingen	46
Literatuurlijst	48
Bijlagen.....	64
Bijlage A: Operationaliseringstabel	64
Bijlage B: interviewschema.....	72
Bijlage C: Finaal coderingstabel.....	74
Bijlage D: Informed Consent.....	79

1

Inleiding

In het eerste hoofdstuk van dit onderzoek wordt de aanleiding gepresenteerd, gevolgd door een bespreking van de hoofd- en deelvragen. Daarna komt de wetenschappelijke, maatschappelijke en bestuurskundige relevantie aan bod. Het hoofdstuk sluit af met een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

De ondervertegenwoordiging van vrouwen in hoge academische posities is een blijvend probleem van sociale rechtvaardigheid (Aiston & Fo, 2020). Dit probleem doet zich ook voor in academische ziekenhuizen (James-McCarthy et al., 2021). Ondanks het grote aandeel vrouwelijke studenten in de afgelopen decennia, neemt hun vertegenwoordiging af bij elke volgende carrière-stap. Dit 'leaky pipeline'-fenomeen leidt ertoe dat vaardigheden en potentieel van vrouwen onbenut blijven door systemische barrières (Blickenstaff, 2005; Pell, 1996; Ysseldyk et al., 2019). Gezien het aantal vrouwelijke studenten in de jaren tachtig, zou zouden er momenteel veel meer vrouwelijke hoogleraren en andere hoge posities door vrouwen in de gezondheidszorg moeten zijn (Mousa et al., 2021).

Het proces waarbij een werknemer promotie maakt naar een hogere functie binnen dezelfde organisatie wordt interne opwaartse doorstroom genoemd (Anderson et al., 1981). Veel vrouwen stuiten op onzichtbare barrières bij hun pogingen om intern opwaarts door te stromen naar hogere posities, bekend als het 'glazen plafond' (Espinosa & Ferreira, 2022; Manzi & Heilman, 2021). Deze posities brengen meer leiderschaps-verantwoordelijkheid met zich mee en behoeven meer vaardigheden op dit gebied (Bikmoradi et al., 2010). Onderzoeken naar strategieën om vrouwen in leiderschapsrollen te bevorderen, richten zich vaak op het individu in plaats van op organisatorische en systemische uitdagingen (Bismark et al., 2015; Taylor et al., 2009). De Europese Commissie en wetenschappers benadrukken echter dat gendergerelateerde barrières op de werkvloer ontstaan uit organisatorische beperkingen cultuur, wat bijdraagt aan systemische ongelijkheden (European Commission, 2021; James-McCarthy et al., 2021; Mousa et al., 2021).

Organisatiecultuur refereert naar een patroon van gedeelde basisveronderstellingen, aangeleerd door een groep bij het oplossen van problemen van externe aanpassing en interne integratie (Schein, 1983). Gedeelde overtuigingen en waarden die uit basisveronderstellingen voortkomen, bepalen voor een grotendeels hoe promotiekansen worden toegekend en waargenomen, wat kan leiden tot vooroordelen en barrières voor vrouwen (Bajdo & Dickson, 2001; Schein, 2010). Echter richt literatuur zich op de zichtbare uitkomsten van deze barrières, terwijl subtiele en vaak onbewuste processen die bijdragen aan de geringe doorstroom onderbelicht blijven (Aiston & Fo, 2020). Dit vereist een grondige verkenning van de aspecten van organisatiecultuur die de doorstroom bevorderen.

Naast organisatiecultuur kunnen percepties van leiderschap en leiderschapsontwikkeling de interne opwaartse doorstroom van vrouwelijke onderzoekers in academische ziekenhuizen beïnvloeden (Lancet, 2018; Mousa et al., 2021). Leiderschapsontwikkeling vergroot de collectieve capaciteit van organisatieleden voor effectieve deelname aan leiderschapsrollen en -processen (McCauley et al., 1994). Intra- en interpersoonlijke leiderschapscompetenties zijn cruciaal voor succesvolle doorstroom naar hogere posities, omdat ze strategisch denken, besluitvorming en effectieve communicatie versterken (Dragoni et al., 2009; Freeman et al., 2018; London, 2001). De literatuur focust echter vooral op leiderschapsontwikkelingsprogramma's voor vrouwen (o.a. Clarke, 2011; De Vries et al., 2006), maar besteedt weinig aandacht aan de leiderschapscompetenties die essentieel zijn voor het bevorderen van hun doorstroom.

Samenvattend worden de barrières voor de interne opwaartse doorstroom voor vrouwelijke onderzoekers erkent, maar wordt de invloed van organisatiecultuur op de deze doorstroom zelden onderzocht. Ook ligt de nadruk vaak op zichtbare uitkomsten en ontwikkelingsprogramma's in plaats van op specifieke leiderschapscompetenties en subtiele processen die doorstroom bevorderen (Barron, 2003; London, 2001; Schein, 1983; Schein, 2010). Bovendien wordt doorstroom in de literatuur niet universeel benaderd. Termen zoals carrièresucces en carrièreontwikkeling worden vaak door elkaar gebruikt zonder duidelijke definitie (Hopkins et al., 2006; Judge et al., 1995; Riordan & Louw-Potgieter, 2011). Hierdoor rijst de vraag in hoeverre doorstroom binnen de context van een academisch ziekenhuis wordt beïnvloed door de organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling.

1.2 Probleem- en doelstelling

Ondanks aanzienlijke inspanningen ter bevordering van gendergelijkheid, blijft de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hoge academische posities een persistent probleem. Het ontbreken van een diepgaand begrip van de factoren die bijdragen aan deze ondervertegenwoordiging resulteert in een onvoldoende inzicht in het 'leaky pipeline'-fenomeen, hetgeen dat leidt tot verlies van potentieel talent binnen de academische wereld. Het doel van dit onderzoek is derhalve om te verklaren wat de invloed is van organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling op de doorstroom van vrouwelijke onderzoekers, specifiek binnen de context van academische ziekenhuizen. Om dit doel te bereiken is de volgende hoofdvraag opgesteld:

"Hoe beïnvloeden organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling de doorstroom van vrouwelijke beginnende onderzoekers naar de top binnen het Erasmus MC?"

Deelvragen:

1. Wat wordt in de literatuur verstaan onder de interne opwaartse doorstroom?
2. Wat wordt in de literatuur verstaan onder de organisatiecultuur en de relatie tot interne opwaartse doorstroom?
3. Wat wordt in de literatuur verstaan onder de leiderschapsontwikkeling en de relatie tot interne opwaartse doorstroom?
4. Hoe wordt organisatiecultuur ervaren en hoe beïnvloedt dit de interne opwaartse doorstroom van vrouwelijke beginnende onderzoekers binnen de context van het academische ziekenhuis het Erasmus MC?
5. Hoe wordt leiderschapsontwikkeling ervaren en hoe beïnvloedt dit de interne opwaartse doorstroom van vrouwelijke beginnende onderzoekers binnen de context van het academische ziekenhuis het Erasmus MC?

Voor de beantwoording van de hoofd- en deelvragen is een casestudie uitgevoerd bij het Erasmus MC. Hierbij zijn semigestructureerde interviews afgenomen bij vrouwelijke onderzoekers die tussen 2015 en 2018 een leiderschapsontwikkelingsprogramma volgden. Dit programma, gestart in 2007, ondersteunt vrouwelijke universitair docenten in hun carrière naar de posities van universitair hoofddocent (UHD) en hoogleraar. Het Erasmus MC, met zijn brede academische gemeenschap en gendergelijkheidsinitiatieven, biedt een geschikte casus voor dit onderzoek. Het bestuderen van organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling kan

inzicht geven in de factoren die de doorstroom van vrouwelijke onderzoekers beïnvloeden en verborgen oorzaken blootleggen.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek vult drie lacunes in de literatuur. Een eerste lacune betreft de conceptualisering van doorstroom in academische ziekenhuizen, vaak aangeduid als carrièreontwikkeling of carrièresucces (Reed & Buddeberg-Fischer, 2008). Carrièreontwikkeling en carrièresucces omvatten de groei en vooruitgang van een individu binnen hun loopbaan door planning, vaardigheidsverwerving en het bereiken van doelen (Hopkins et al., 2006; Judge et al., 1995; Riordan & Louw-Potgieter, 2011). Dit verschilt van interne opwaartse doorstroom, die specifiek verwijst naar promoties binnen dezelfde organisatie (Anderson et al., 1981). Het gebrek aan duidelijke definities veroorzaakt verwarring en inconsistenties in het begrip en de toepassing van doorstroom. Het is essentieel deze lacune te vullen om de unieke uitdagingen en kansen van vrouwen in deze context beter te begrijpen en aan te pakken (Ely et al., 2011).

De tweede lacune is het te kort aan kennis over de relatie tussen organisatiecultuur en doorstroom specifiek in academische ziekenhuizen. De organisatiecultuur wordt erkend als belangrijk voor organisatiesucces, zoals prestaties en werknemersretentie (Gregory et al., 2009; Kuswati, 2020; Shahzad et al., 2012; Sheridan, 1992), maar de invloed op interne opwaartse doorstroom blijft onderbelicht. De literatuur richt zich op culturele belemmeringen voor vrouwen en hun carrièremogelijkheden (Aiston & Fo, 2020; Blickenstaff, 2005; Eagly & Carli, 2007; Newman, 1993), maar mist onderzoek naar de invloed van organisatiecultuur op functieverandering in academische ziekenhuizen. Door dit kennishiaat te onderzoeken wordt bijgedragen aan een beter begrip en aanpak van het 'leaky pipeline'-fenomeen in deze context.

De derde lacune betreft de relatie tussen leiderschapsontwikkeling en doorstroom. De literatuur richt zich voornamelijk op praktijkgerichte methoden zoals 360- graden feedback, evaluaties en executive coaching (DeRue & Wellman, 2009; DeRue et al., 2012; Dragoni et al., 2009) en praktische leiderschapsontwikkelingsprogramma's voor vrouwen (Frich et al., 2014; Frohna et al., 2006; Shulman et al., 2007; Straus et al., 2013). Deze studies concentreren zich vooral op hoe leiderschapsontwikkeling voor vrouwen wordt aangeboden (Clarke, 2011; De Vries et al., 2006). Onderzoek naar wat leiderschapsontwikkeling inhoudt, namelijk inter- en intrapersonlijke leiderschapscompetenties, is veel schaarser, in relatie tot de doorstroom van vrouwen. Het aanpakken van deze leemte kan meer inzicht geven in welke leiderschapscompetenties essentieel zijn voor het bevorderen van de doorstroom van vrouwen (Angelos et al., 2020).

1.4 Maatschappelijke relevantie

Het vergroten van kansen voor ondervertegenwoordigde groepen, zoals vrouwen die doorstromen naar hogere posities, bevordert een rechtvaardige samenleving (De Vries et al., 2006). Dit onderzoek belicht de factoren die de doorstroom van vrouwelijke onderzoekers beïnvloeden en het 'leaky pipeline'-fenomeen verklaren, wat essentieel is voor het bevorderen van diversiteit en verbetering in de Nederlandse zorg (Stanford, 2020). Vrouwen in hogere functies dragen bij aan deze diversiteit, wat op zijn beurt leidt tot innovatie en verbeteringen in de zorg en getalenteerde professionals in staat stelt hun volledige potentieel te benutten (Yang et al., 2022). Bovendien creëert gendergelijkheid in topfuncties vrouwelijke rolmodellen, bevordert het de carrièreontwikkeling van jongere collega's, vermindert het de uitstroom en motiveert het vrouwen om hogere ambities na te streven (Greska, 2023). Onderzoek toont aan dat het benutten van vrouwelijk talent de productiviteit en innovatie in organisaties en de economie verhoogt (Offermann & Foley, 2020; Weigel et al., 2019).

1.5 Bestuurskundige relevantie

Organisaties in de publieke sector worden geconfronteerd met uitdagingen om zich aan te passen aan snel veranderende normen en waarden in de maatschappij (Van Thiel, 2020). Het is cruciaal dat deze organisaties een adaptief vermogen hebben en dat hun werknemers een afspiegeling vormen van de bevolking (Groeneveld et al., 2019). Dit geldt ook voor het Erasmus MC, dat zich moet ontwikkelen naar een inclusieve organisatie om effectief te kunnen blijven opereren. De resultaten bevorderen kennis en inzicht in leiderschap in het bestuurskundedomein en leiden tot effectiever oplossen van bestuurlijke vraagstukken (Ely et al., 2011; Van Thiel, 2020). Bestuurders kunnen hierdoor beleidsmaatregelen ontwikkelen om diversiteit en inclusie te bevorderen, wat resulteert in beleidsbeslissingen die beter inspelen op de behoeften van alle bevolkingsgroepen (Guzmán et al., 2023).

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk één bespreekt de aanleiding, probleemstelling en relevantie van het onderzoek. Hoofdstuk twee vormt het theoretisch kader over doorstroom, organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling. Hoofdstuk drie behandelt de methodologie van het onderzoek, terwijl hoofdstuk vier de resultaten presenteert en hoofdstuk vijf deze resultaten analyseert. Hoofdstuk zes bespreekt de conclusies en discussie en biedt praktische aanbevelingen op basis van de onderzoeksresultaten.

2

Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden essentiële concepten voor dit onderzoek verkend, ondersteund door literatuurinzichten. Eerst wordt de interne opwaartse doorstroom binnen organisaties behandeld, gevolgd door organisatiecultuur en leiderschapontwikkeling en de invloed van deze concepten op interne opwaartse doorstroom. Tot slot een schematische samenvatting in de vorm van een conceptueel model.

2.1 Doorstroom

Doorstroom wordt hier gedefinieerd als intra- en inter- organisationele overgangen gedurende het werkzame leven van een persoon (Hall, 1996). Talrijke auteurs hebben deze definitie van doorstroom aangegrepen om veranderingen in de carrières van werknemers te duiden, waarbij verschillende aspecten worden belicht om de uiteenlopende typen van doorstroom te illustreren (Bidwell & Keller, 2014; Burke & Moore, 2000; Dalton, 1997; Neal, 1999; Ng et al., 2007). Dit resulteerde in synoniemen van doorstroom, zoals overplaatsingen en mobiliteit, en verwante termen als carrièreontwikkeling en carrièresucces die vaak door elkaar worden gebruikt (Ray, 2023). Desondanks wordt de overkoepelende term doorstroom doorgaans ontleed op basis van drie niveaus: veranderingen binnen de organisatie (interne doorstroom), overgangen naar andere organisaties (externe doorstroom) en statusveranderingen (opwaarts, zijwaarts of neerwaarts), die gepaard kunnen gaan met functiewijzigingen en zowel intern als extern kunnen plaatsvinden (Dalton, 1997; Neal, 1999; Nicholson & West, 1988; Rosenfeld, 1992). Neerwaartse doorstroom betreft overgang naar een lagere positie, zijwaartse doorstroom een functiewijziging zonder rangverschil, en opwaartse doorstroom een promotie naar een hogere functie met meer verantwoordelijkheden, hoger salaris en meer prestige (Rosenfeld, 1992). Dit laatste wordt gezien als een essentieel onderdeel van carrièreontwikkeling en indicator van succes en professionele erkenning (Forbes, 1987; Tharenou, 1997).

In dit onderzoek wordt de interne opwaartse doorstroom gedefinieerd als:

“Het proces waarbij een werknemer promotie maakt naar een hogere positie of functie binnen dezelfde organisatie” (Ng et al., 2007, p. 365).

De interne opwaartse doorstroom binnen de academische carrièrestructuur omvat niveaus zoals PhD-studenten, postdoctorale onderzoekers, universitair docenten, hoofddocenten en hoogleraren (Frølich et al., 2018). Het traject van PhD naar hoogleraar duurt gemiddeld 16,5 jaar, waarbij de leeftijd voor promoveren naar PhD gemiddeld 29,5 jaar is en de leeftijd voor het hoogleraarschap 46 jaar (Rathenau Instituut, 2023). Turner (1960) illustreert dat interne opwaartse doorstroom gebaseerd is op twee verschillende mobiliteitsnormen.

1. **Competitieve mobiliteitsnorm (CMN).** De CMN bevordert een eerlijke en open competitie voor promoties, gebaseerd op merites zoals inzet, vaardigheden, opleiding en training (Turner, 1960). Elke positie wordt beoordeeld op basis van de prestaties van kandidaten, met als doel voorbarige oordelen en ongerechtvaardigd voordeel te vermijden (Turner, 1960). In de academische wereld wordt interne doorstroom voornamelijk bepaald door traditionele criteria zoals publicaties, onderwijservaring en bijdragen aan het vakgebied, wat in lijn is met de CMN (Rice et al., 2020; Walling, 2017). Het succes in deze competitie hangt af van onderzoeksprestaties en onderscheidingen, en zou idealiter moeten resulteren in een transparant selectieproces met gelijke behandeling voor alle kandidaten (Miller et al., 2005; Van Den Brink & Benschop, 2011).
2. **Gesponsorde mobiliteitsnorm (SMN).** Bij de SMN ontvangen geselecteerde individuen veel ondersteuning en begeleiding van leidinggevendenden (Turner, 1960). Deze personen krijgen speciale aandacht en worden door de fasen van het verkrijgen en behouden van posities ondersteund (Wayne et al., 1999). Bij functie-selectie ligt de nadruk op verbindingen met vooraanstaande mentoren, in plaats van op persoonlijke bijdragen aan het vakgebied (Ng et al., 2007). Ondanks de objectieve en rechtvaardige intenties van de CMN bij academische promotiebeslissingen, blijkt in de praktijk vaak de SMN te domineren, waarbij netwerken en mentorschap academische promoties meer beïnvloeden (Rice et al., 2020). Academische netwerken bieden werkgelegenheid, publicatiekansen, en belichten onbekende vooruitzichten (Heffernan, 2020), waardoor opwaartse doorstroom soms meer lijkt op ondersteuning door gevestigde academici dan op individuele verdiensten (Rice et al., 2020).

Samenvattend bezien we interne opwaartse doorstroom hier als het proces waarbij een werknemer promotie maakt naar een hogere positie of functie binnen dezelfde organisatie op basis van bovengenoemde normen.

2.2 Organisatiecultuur

Schein (1983) wordt gezien als de belangrijkste grondlegger van het concept organisatiecultuur, met nadruk op diepgewortelde aannames en overtuigingen die het gedrag in organisaties bepalen. Rond dezelfde periode heeft Hofstede (1980) ook een belangrijke bijdrage geleverd aan de studie van organisatiecultuur, vooral door zijn onderzoek naar culturele dimensies en de invloed van nationale culturen op organisatorische gedragspatronen. Ook Uttal (1984) is een belangrijke pionier op het gebied van organisatiecultuur en definieert organisatiecultuur als de interactie tussen gedeelde waarden en overtuigingen met de structuren van een organisatie, wat resulteert in gedragsnormen. Veel auteurs zien organisatiecultuur als de manier waarop een organisatie haar doelen en missies bereikt, problemen oplost, of als diepgewortelde waarde die het gedrag van de individuen binnen de groep vormgeeft (Alvesson, 2002). Eenvoudig gesteld wordt organisatiecultuur omschreven als "*de manier waarop we de dingen hier doen*" (Martin, 2006, p. 2). De definities van Uttal (1984), Alvesson (2002) en Martin (2006) verduidelijken niet hoe organisatiecultuur ontstaat; zij nemen aan dat organisatiecultuur gewoon bestaat. Schein (1983) daarentegen benadrukt de actieve overdracht van organisatiecultuur, en definieert het als volgt:

“Een patroon van gedeelde basisveronderstellingen die door een groep zijn aangeleerd terwijl ze haar problemen van externe aanpassing en interne integratie oploste, en die goed genoeg hebben gewerkt om als geldig te worden beschouwd en daarom aan nieuwe leden te worden onderwezen als de juiste manier om die problemen te waarnemen, te denken en te voelen” (Schein, 1983, p. 14).

Dit onderzoek volgt de definitie van Schein (1983), die organisatiecultuur beschrijft als een aangeleerd systeem dat het gedrag van werknemers beïnvloedt en de wijze waarop deze cultuur wordt overgedragen benadrukt. Onderzoek toont namelijk aan dat carrières van academici niet geïsoleerd verlopen, maar worden gevormd door de strategie en cultuur van de organisatie (Gregory et al., 2009; Schroeder et al., 2022), waardoor het in deze academische context van belang is om de organisatiecultuur te bekijken vanuit het perspectief van hoe deze is ontstaan.

Om te begrijpen welke aspecten van organisatiecultuur de doorstroom beïnvloeden, wordt het model van Hofstede (1980) gebruikt. Dit model, dat oorspronkelijk vier dimensies omvatte en later werd uitgebreid tot zes (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010), is naast nationaal niveau ook toegepast binnen organisaties (Akanji et al., 2019; Oudenhoven, 2001; Sales, 2006). De brede toepasbaarheid maakt het model geschikt voor het analyseren van organisatiecultuur (Yates & Cutler, 1996). Dit onderzoek baseert zich op Hofstede's model om de dimensies van organisatiecultuur in academische instellingen te verkennen en de relatie tussen deze dimensies en doorstroom te onderzoeken (Hofstede, 1980). Ondanks beperkte wetenschappelijke kennis over de directe link tussen organisatiecultuur en doorstroom, belichten studies wel de impact van cultuur op carrièreontwikkeling. Daarom worden de dimensies afzonderlijk besproken in relatie tot doorstroom.

1. **Machtsafstand** betreft de mate waarin leden met minder macht het accepteren en verwachten dat macht ongelijk verdeeld is binnen een organisatie (Hofstede, 2011). In academische ziekenhuizen wordt hoge machtsafstand gekenmerkt door een strikte hiërarchie, waarbij beslissingen door het hogere management worden genomen, met weinig inbreng van lager personeel (Engel & Prentice, 2013; Witz, 1992). Dit kan leiden tot inefficiënte communicatie en angst voor autoriteit, wat de betrokkenheid vermindert en kan resulteren in vertrek van medewerkers (Dai et al., 2022; Daniels & Greguras, 2014; Rafiei et al., 2013). Hierdoor hangt carrièreontwikkeling vaak af van gunstige relaties met het hogere management in plaats van op verdienste of prestaties (Dai et al., 2022).
2. **Individualisme versus collectivisme** verwijst naar de mate waarin organisatielieden onafhankelijk opereren versus cohesief in groepen zijn geïntegreerd (Hofstede, 2011). Academische ziekenhuizen hebben doorgaans een individualistische cultuur, waarbij beloningen voor individuele bijdragen zijn. Deze omgeving bevordert onafhankelijkheid en persoonlijke prestaties (Pololi et al., 2009; Zuo & Zhao, 2020), maar kan leiden tot een gebrek aan collegiale ondersteuning en een gevoel van isolatie, wat uiteindelijk kan resulteren in het verlaten van het vakgebied (Li et al., 2013; Ranieri et al., 2016).
3. **Masculiniteit versus femininiteit** verwijst naar de mate waarin een organisatie traditionele mannelijke en vrouwelijke rollen waardeert (Hofstede, 2011). In academische ziekenhuizen bekleden mannen voornamelijk de hogere posities, wat leidt tot een tekort aan vrouwelijke rolmodellen die werk en gezinsverantwoordelijkheden in balans houden en veroorzaakt twijfel over hun vermogen om carrière en familieleven

te combineren in de academische geneeskunde (Carr et al., 2003; Cropsey et al., 2008). Daarnaast belemmert het meer aanwezige verantwoordelijkheidsgevoel bij vrouwen in vergelijking met mannen de carrière van vrouwelijke onderzoekers, doordat ze vaker dan hun mannelijke collega's klinische zorgtaken naast onderzoek en onderwijs aannemen (Ranieri et al., 2016; Rosier, 2006).

4. **Onzekerheidsvermijding** verwijst naar hoe leden van een organisatie omgaan met onbekende situaties (Hofstede, 2011). In academische ziekenhuizen zijn onderzoeksprocessen vaak onvoorspelbaar, met strakke deadlines en onzekere carrièremogelijkheden (Fochler et al., 2016; Nästesjö, 2020). Hierdoor stimuleert de cultuur veerkracht, innovatie en het omarmen van onzekerheid (Gill, 2013; Knights & Clarke, 2013) en werken onderzoekers dagelijks aan complexe problemen met inherente onzekerheid (Ilgen et al., 2018). In een onzekere organisatiecultuur kunnen vage carrièrepaden de doorstroom belemmeren. Dit gebrek aan duidelijkheid en stabiliteit heeft vooral invloed op vrouwen, die vaak meer zekerheid in hun carrière nastreven, wat hun interesse in onderzoekswerk vermindert (Angervall & Hammarfelt, 2023).
5. **Korte- versus lange-termijn oriëntatie** verwijst naar de focus van een organisatie op korte of lange termijn resultaten (Hofstede, 2011). Academische ziekenhuizen hebben doorgaans een lange-termijn oriëntatie, gericht op duurzame groei, wetenschappelijke vooruitgang en toekomstige beloningen (Moses, 2005; Raus et al., 2019). Dit biedt onderzoekers mogelijkheden voor diepgaande professionele ontwikkeling en carrièregroei (Baptiste et al., 2021). Dit betekent echter ook dat onderzoekers mogelijk langer moeten wachten op de vruchten van hun inspanningen, wat spanning en onzekerheid in hun carrièrepad kan veroorzaken (Nästesjö, 2020).
6. **Indulgentie versus beheersing** verwijst naar de mate waarin organisaties menselijke verlangens en emoties toelaten (Hofstede, 2011). Academische ziekenhuizen neigen vaak naar beheersing door strikte normen en controle voor medische en academische standaarden (Dickason, 2022). Deze cultuur zorgt ervoor dat medisch specialisten en onderzoekers vaak worden gezien als terughoudend in hun emoties, wat hun autoriteit versterkt en de twijfel bij patiënten vermindert over hun bekwaamheid (Smith & Kleinman, 1989). Bovendien worden ze door de gangbare gedragsregels ontmoedigd om zich te uiten in buitensporige ernst of ongepaste luchtigheid, wat de professionele en serieuze uitstraling van hun werk benadrukt (Wharton & Erickson, 1993). Dit beperkt open communicatie en emotionele expressie, wat jonge onderzoekers

ontmoedigt risico's te nemen en nieuwe ideeën te delen uit angst voor represailles. Dit belemmert samenwerking en innovatie, dat kan leiden tot minder carrièremogelijkheden (Ranieri et al., 2016).

2.3 Leiderschapsontwikkeling

Traditionele leiderschapstheorieën richtten zich vooral op de eigenschappen en gedragingen van leiders (Blake et al., 1964; Drath & Palus, 1994). Recent onderzoek benadrukt echter dat leiderschap een interactief proces is, waarbij wederzijdse beïnvloeding en communicatie tussen individuen en groepen essentieel zijn voor het bereiken van gezamenlijke doelen (Rost, 1993; Russell, 2003; Uhl-Bien, 2021). In academische ziekenhuizen, waar leiderschap van onderzoeksgroepen samenwerking en interactie vereist (Verbree, 2011), tonen leiders expertise en integriteit en bevorderen ze wetenschap, innovatie, onderwijs en maatschappelijke betrokkenheid (Radwan et al., 2020). Dit onderzoek benadert leiderschap daarom als het vermogen van een individu om invloed uit te oefenen binnen een relationeel proces van betekenisgeving binnen een gemeenschap met gedeelde praktijken (Drath & Palus, 1994).

De uiteenlopende definities van leiderschap en de nadruk op individuen of processen beïnvloeden leiderschapsontwikkeling (Day, 2000; Lord & Hall, 2005). Vaak wordt leiderschapsontwikkeling gedefinieerd als het verbeteren van vaardigheden, kennis en capaciteiten via opleiding, coaching, mentoring en praktijkervaring (McCauley et al., 1994). Ook wordt het benaderd vanuit leiderschapscompetenties, gericht op strategisch denken, besluitvorming, communicatie en emotionele intelligentie (Mumford et al., 2007; Stewart et al., 1996). Deze benaderingen maken een onderscheid tussen de 'hoe' en de 'wat' van leiderschapsontwikkeling (Kaiser et al., 2012). De 'hoe' betreft de methoden en praktijken die organisaties toepassen, zoals training en structurele ervaringen (Van Wart et al., 2023). Dit onderzoek richt zich op de 'wat', oftewel de kerninhoud van leiderschapsontwikkeling, zoals vaardigheden, kennis en kwaliteiten voor effectief leiderschap (Day, 2000).

Leiderschapsontwikkeling wordt vaak verward met leiderontwikkeling (Day, 2000; Day & Dragoni, 2015; Lester et al., 2011). Leiderontwikkeling richt zich op intrapersonlijke vaardigheden zoals besluitvorming en zelfbewustzijn, met als doel menselijk kapitaal te vergroten (Day, 2000). Leiderschapsontwikkeling daarentegen richt zich op het collectieve proces en het vergroten van sociaal kapitaal door interpersoonlijke competenties (Day, 2000; Sharma, 2014). Terwijl intrapersonlijke vaardigheden belangrijk zijn, benadrukken auteurs dat het creëren van richting, afstemming en betrokkenheid cruciaal is, boven alleen individuele capaciteiten (Cohen et al., 1998; Day & Harrison, 2007; Pearce & Conger, 2003). Sommige

auteurs bepleiten een combinatie van individuele en relationele benaderingen als essentieel (Avolio & Chan, 2008; Day, 2000). Dit perspectief sluit aan bij de dynamische omgeving van academische ziekenhuizen, waar zowel persoonlijke ontwikkeling als teamgerichte leiderschapspraktijken belangrijk zijn (Verbree, 2011). Daarom wordt leiderschapsontwikkeling in dit onderzoek benaderd als:

“De uitbreiding van de collectieve capaciteit van organisatieleden om effectief deel te nemen aan leiderschapsrollen en –processen” (McCauley et al., 1998, p. 18).

Onder collectieve capaciteit van organisatieleden verwijst men naar intra- en interpersoonlijke competenties (Catts et al., 2011).

1. **Intrapersoonlijke competenties** zijn de vaardigheden die iemand in staat stellen zichzelf effectief te begrijpen en te sturen (Day, 2000). Cruciale competenties zijn zelfbewustzijn, zelfregulatie en zelfmotivatie (Allen & Hartman, 2009; Conger, 1992; Manzi & Heilman, 2021). Zelfbewustzijn betreft het herkennen en begrijpen van eigen emoties en hun impact op gedrag. Zelfregulatie houdt in het beheersen van emoties, kalm blijven onder druk en consistent gedrag vertonen. Zelfmotivatie omvat langdurige betrokkenheid, proactieve probleemoplossing en een positieve toekomstvisie (McCauley & Van Velsor, 2004). De focus ligt hierbij op het versterken van het menselijk kapitaal van de leider (Lepak & Snell, 1999).
2. **Interpersoonlijke competenties** zijn de vaardigheden die een leider nodig heeft om effectief te communiceren, relaties op te bouwen en anderen te beïnvloeden binnen een organisatie (Day, 2000). Essentieel hierbij zijn sociaal bewustzijn en sociale vaardigheden (McCauley & Van Velsor, 2004; Mumford et al., 2007). Sociaal bewustzijn omvat het begrijpen van de gevoelens en perspectieven van anderen, evenals het doorzien van de dynamiek binnen de organisatie. Sociale vaardigheden omvatten effectief communiceren, relaties opbouwen, samenwerken, positieve veranderingen initiëren en conflicten oplossen (McCauley & Van Velsor, 2004). De nadruk ligt hierbij op het sociale aspect van deze competenties (Day, 2000).

Nu we hebben vastgesteld wat leiderschapsontwikkeling inhoudt, onderzoeken we de relatie tussen leiderschapsontwikkeling en doorstroom. Hoewel er beperkte wetenschappelijke literatuur over deze relatie in de publieke sector bestaat, zijn er relevante studies die aspecten van leiderschapsontwikkeling en hun invloed op carrièresucces of carrièreontwikkeling

bespreken, evenals onderzoek in de private sector. Ashkanasy en Dasborough (2003) tonen aan dat leiders met hoog zelfbewustzijn beter inzicht hebben in hun emoties en behoeften, wat hun gedachten, gedrag en prestaties beïnvloedt. Academische leiders die hun emoties begrijpen, werken effectiever samen en zetten hun visie krachtiger door (Paaske et al., 2023), wat zowel individuele als collectieve capaciteiten versterkt (Day, 2000). Zelfbewustzijn helpt bij het navigeren door organisatiepolitiek, wat cruciaal is in de complexe omgeving van academische ziekenhuizen (Albrecht & Landells, 2012; Isosaari, 2011; Sarfaty et al., 2007). Het begrip van politieke netwerken is essentieel voor academische leiders bij onderhandelingen over promoties (Lieff et al., 2020), vooral voor vrouwen die zo de sleutelbeslissers beter kunnen benaderen (Hopkins et al., 2006). Studies uit de private sector benadrukken ook het belang van netwerken voor promoties (Langford, 2000; Michael & Yukl, 1993; Wolff & Moser, 2009), maar de hiërarchische structuur van academische ziekenhuizen kan effectieve onderhandelingen belemmeren, wat vooral vrouwen in hun carrière succes hindert (Sarfaty et al., 2007).

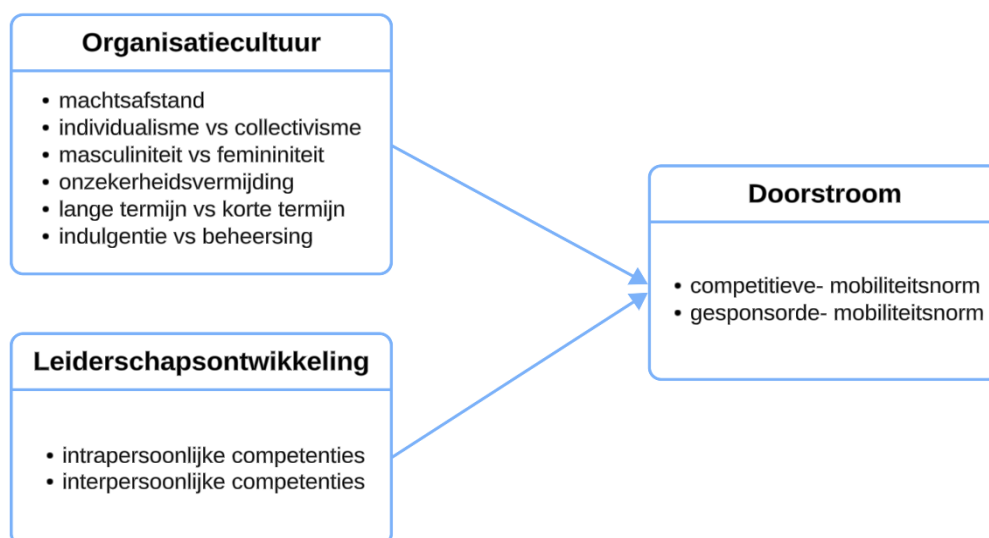
Vrouwen onderhandelen minder vaak omdat ze dit vaak niet als een noodzakelijke vaardigheid beschouwen en geloven dat succes voornamelijk voortkomt uit publicaties en onderzoeksbeurzen (Sarfaty et al., 2007). Echter, informele netwerken zijn cruciaal in academische ziekenhuizen voor toegang tot informatie, invloed en carrièremogelijkheden (Riordan & Louw-Potgieter, 2011). Vrouwen maken hier minder gebruik van, waardoor ze minder zichtbaar zijn dan mannen in de academische wereld, wat hun carrièreontwikkeling belemmert (Carter et al., 2018). Feminie kenmerken zoals lagere assertiviteit dragen hieraan bij; bijvoorbeeld, vrouwen stellen minder vragen tijdens wetenschappelijke conferenties (Hinsley et al., 2017) en kunnen door zelftwijfel kansen op promotie missen (Van Den Brink & Benschop, 2011). Studies tonen aan dat vrouwen minder vaak deelnemen aan promotiecompetities (Bosquet et al., 2013) en minder geneigd zijn om netwerken te gebruiken voor ondersteuning, in tegenstelling tot mannen die hun kwaliteiten overtuigender presenteren (Barron, 2003; Heatherington et al., 1993).

2.4 Conceptueel raamwerk

Het theoretisch kader heeft verschillende definities en modellen van organisatiecultuur, leiderschapsontwikkeling en doorstroom belicht, waarbij de afbakening van deze concepten als wetenschappelijke basis voor het onderzoek dient. Aan de hand van de bestudeerde literatuur is het conceptuele model opgesteld, dat ook als raamwerk zal dienen in het verdere verloop van dit onderzoek (zie figuur 1).

Figuur 1

Conceptueel model



3

Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek belicht. Het beschrijft de kwalitatieve onderzoeksopzet, gevolgd door de contextbeschrijving, dataverzameling en de data-analyse. Tot slot wordt ingegaan op de waarborging van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksopzet

Het doel dat in dit onderzoek centraal staat is het verklaren van de invloed van organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling op de doorstroom van vrouwelijke onderzoekers, specifiek binnen de context van academische ziekenhuizen. In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat deze benadering in staat is om de complexe en vaak onzichtbare factoren te verkennen die van invloed zijn op de doorstroom van vrouwelijke onderzoekers in een academisch ziekenhuis, zoals persoonlijke ervaringen, institutionele barrières en subtiele dynamieken die met kwantitatieve methoden moeilijk te vangen zijn (Creswell & Poth, 2017; Ely et al., 2011). Kwalitatief onderzoek is geschikt omdat het ingaat op individuele ervaringen, subjectieve percepties en sociale interacties, essentieel voor het begrijpen van fenomenen zoals het glazen plafond (Corbin & Strauss, 2008; Liff & Ward, 2001). De keuze voor kwalitatief onderzoek vereiste diepgaande dataverzameling die ruimte biedt voor tegenstrijdigheden, ambiguïteiten en nuances (Creswell & Poth, 2017; Tracy, 2019; Yin, 2017). Het onderzoek is opgezet als een enkelvoudige casestudie, wat een diepgaande analyse van een unieke situatie mogelijk maakt (Yin, 2017). Een casestudie onderzoekt een casus, zoals een programma, gebeurtenis of activiteit en biedt inzicht in interpersoonlijke relaties en dynamieken, wat gedetailleerde kennis oplevert van individuele situaties binnen hun unieke context (Creswell & Poth, 2017; Yin, 2017). In deze kwalitatieve casestudie wordt een deductieve benadering toegepast door te starten met bestaande theorieën en concepten als basis voor de analyse, terwijl een inductieve benadering wordt gebruikt om tijdens het onderzoeksproces nieuwe patronen en inzichten te ontdekken, die vervolgens bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe concepten en relaties (Yin, 2017).

3.2 Contextbeschrijving

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in het Erasmus MC in Rotterdam. In de strategische visie Koers28 voor de periode 2024–2028 wordt het doel gesteld dat iedereen zich welkom en gewaardeerd moet voelen binnen de ziekenhuisgemeenschap (Erasmus MC, 2024). Om diversiteit en inclusie te bevorderen, worden diverse acties ondernomen en campagnes gevoerd die deze kernwaarde versterkt. In 2007 lanceerde het Erasmus MC het Female Career Development (FCD) Programma om de groei van vrouwelijke beginnende onderzoekers te stimuleren en hun doorstroom naar topfuncties te faciliteren. Het FCD-Programma richt op de bewustwording van persoonlijke en professionele thema's, ontwikkeling van persoonlijk leiderschap, en navigeren binnen de organisatiecultuur en het politieke speelveld van de academische wereld. Dit onderzoek richt zich op dit leiderschapsprogramma als casus. Deelnemers aan het FCD-Programma waren vrouwelijke onderzoekers die als talentvol werden beschouwd en werden gezien als kandidaten met potentieel om door te stromen naar de top. Van 2007 tot heden hebben 207 vrouwen deelgenomen aan het FCD-Programma. Uit deze populatie is de steekproef voor deze case studie geselecteerd.

3.3 Dataverzameling

Voor dit onderzoek is een doelgerichte steekproefmethode toegepast, waarbij respondenten werden geselecteerd op basis van specifieke criteria (van Thiel, 2020). Selectiecriteria waren alle 60 oud-deelnemers van het FCD-Programma tussen 2013 en 2018. Periodes vóór 2013 werden uitgesloten vanwege mogelijke verschillen in het programma, en 2018 werd gekozen omdat promoties in de academische wereld meestal binnen vijf tot zes jaar plaatsvinden (Frølich et al., 2018). Respondenten bekleedden tijdens hun deelname functies als beginnende onderzoekers, zoals universitair docent of postdoc. Achttien van de 60 (30%) benaderde deelnemers heeft toegezegd voor deelname aan dit onderzoek: tien medisch specialisten en acht wetenschappelijk onderzoekers. Dit aantal wordt als adequaat beschouwd voor diepgaande inzichten in hun ervaringen, gezien de kwalitatieve aard van de studie en het relatief kleine aantal vrouwen in hoge academische posities in Nederland (Frølich et al., 2018; Van Thiel, 2020). Voor de dataverzameling in dit onderzoek zijn semigestructureerde interviews gebruikt, gebaseerd op thema's uit wetenschappelijke theorieën (Berger, 1991). Dit stelde de onderzoeker in staat dieper in te gaan op individuele keuzes, gedragingen, attitudes, overtuigingen en de impact van gebeurtenissen zonder de beperkingen van een strikte vragenlijst (Newcomer et al., 2015). De dataverzameling begon met het operationaliseren van

theoretische concepten, wat inhoudt dat deze werden vertaald naar concrete, meetbare entiteiten in de dagelijkse realiteit van de respondenten (van Thiel, 2020). Deze formalisatie versterkte de analyse en interpretatie van inzichten uit de interviews (Sinkovics et al., 2008). Bijlage A bevat de operationaliseringstabel, die structuur geeft aan de concepten doorstroom, organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling. Deze concepten werden omgezet in indicatoren waarop het interviewschema werd gebaseerd (Bijlage B). Hoewel de intentie was alle interviews face-to-face te houden, vonden negen van de achttien interviews online plaats vanwege de beschikbaarheid en drukke schema's van de respondenten. Alle interviews vonden plaats in april 2024 en duurden gemiddeld zestig minuten. Een overzicht van de respondenten is te vinden in Tabel 1.

Tabel 1
Respondententabel

R.	Functie ^a	PhD	Postdoc	UD	UHD	Hoogleraar
1	WO	2012	2012	2016	2024	
2	WO	2010	2011	2020		
3	MS	2012		2018	2022	
4	WO	2009	2010	2018	2021	
5 ^c	MS	2011				
6	MS	2007	2007	2014		
7	WO	2008	2008	2013	2017	
8	MS	2009			2017	2021
9	MS	2008	2011		2017	^b
10	WO	2007	2014	2017	2020	
11	WO	2007	2008	2011	2020	
12	MS	2012				
13	WO	2009	2009	2012	2017	2022
14	MS	2009			2019	
15	MS	2012				
16	MS	2019			^b	
17	WO	2007	2010	2011	2017	2022
18	MS	2001			2019	2022

Notitie. Deze tabel illustreert de functiewijzigingen van de respondenten

^a overkoepelende functie; WO: wetenschappelijk onderzoeker, MS: medisch specialist

^b proces in gang gezet; in jaartal 2024 of 2025 is de functiewijziging afgerond

^c gespecialiseerd binnen vakgebied

3.4 Data-analyse

In deze studie werd kwalitatieve data-analyse uitgevoerd door het transcriberen en coderen van interviews. Eerst werden alle interviews opgenomen en getranscribeerd (Creswell & Poth, 2017). Vervolgens werden de transcripten open gecodeerd met Atlas.TI versie 24 om initiële codes te identificeren (Friese, 2019). Tijdens deze fase werden de transcripten zorgvuldig doorgenomen om codes te annoteren die de essentie van de antwoorden vastlegden. De analyse combineerde inductieve en deductieve benaderingen: nieuwe codes ontstonden uit de data, en bestaande theorieën structureerden de data volgens een vooraf ontwikkeld operationaliseringstabel (Charmaz, 2014; Saldana, 2015). Tijdens axiaal coderen werden de codes verder geanalyseerd en georganiseerd in thema's, hoofdcodes en subcodes, wat resulteerde in een gestructureerd analyseframework (Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 2008). Vervolgens werd selectief gecodeerd om verbanden tussen de codes te identificeren en te groeperen, wat de formulering van antwoorden op de deelvragen mogelijk maakte. De definitieve codeerboom bevatte uiteindelijk 219 codes (zie Bijlage C). De laatste stap in de data-analyse omvatte de consolidatie van de geïdentificeerde thema's en de ontwikkeling van een samenhangend narratief dat de bevindingen van het onderzoek weerspiegelde, ondersteund met directe citaten uit de interviews.

3.5 Waarborging

3.5.1 Betrouwbaarheid

In de wetenschap verwijst betrouwbaarheid naar de herhaalbaarheid en consistentie van bevindingen (Kirk & Miller, 1986; Thyer, 2001). De mate van betrouwbaarheid geeft aan in hoeverre een dataverzamelingsprocedure en analyse, uitgevoerd door verschillende onderzoekers, consequent dezelfde resultaten opleveren (Kirk & Miller, 1986). Interne betrouwbaarheid betreft de mate waarin andere onderzoekers dezelfde concepten aan hun gegevens zouden koppelen als de oorspronkelijke onderzoeker, terwijl externe betrouwbaarheid evalueert of onafhankelijke onderzoekers vergelijkbare resultaten zouden verkrijgen onder dezelfde omstandigheden (LeCompte & Goetz, 1982). Diverse methoden waarborgen de herhaalbaarheid en consistentie van dit onderzoek. Interviewvragen werden afgeleid van een operationaliseringstabel, gebaseerd op het theoretisch kader, voor consistente thema's en vraagstelling. Een proefinterview controleerde op consistentie en diepgang in antwoorden, wat sociaal wenselijke antwoorden vermindert en meer reflectieve reacties aanmoedigt (Thyer, 2001). De vragen werden verfijnd zonder de operationele consistentie aan

te passen. Het programma ATLAS.ti versie 24 werd gebruikt voor consistente gegevensverwerking en analyse, waardoor patronen systematisch worden herkend (Fisher, 2017).

3.5.2 Validiteit

Validiteit in kwalitatief onderzoek verwijst naar de nauwkeurigheid en geloofwaardigheid van de bevindingen (Guba, 1981; Kirk & Miller, 1986) en gaat om de vraag of onderzoekers werkelijk waarnemen wat ze denken waar te nemen (Kirk & Miller, 1986). Interne validiteit betreft de geloofwaardigheid binnen de onderzoekssetting en de consistentie van de methoden (LeCompte & Goetz, 1982), terwijl externe validiteit of overdraagbaarheid verwijst naar de generaliseerbaarheid van de resultaten naar andere contexten (Guba, 1981). De resultaten, gebaseerd op een kleine groep vrouwelijke wetenschappers binnen één organisatie, zijn mogelijk niet representatief voor andere universitaire ziekenhuizen in Nederland. Beperkingen in steekproefgrootte en selectiviteit verminderen de generaliseerbaarheid. Om dit te compenseren, worden diverse methoden ingezet om de interne validiteit te waarborgen (Van Thiel, 2020). De bevindingen zijn voor feedback en reflectie aan collega's voorgelegd, waardoor mogelijke vooroordelen en theoretische aannames werden beperkt (Darawsheh, 2014). Daarnaast werd gebruikgemaakt van een codeerboom bij het systematisch categoriseren en interpreteren van narratieve data, waardoor validiteit in de data-analyse wordt versterkt (Miles & Huberman, 1994). Deze methoden zijn gericht op het versterken van de interne validiteit, omdat de waarborging van de externe validiteit van een kwalitatief onderzoek beperkt is.

3.5.3 Privacy

Privacybescherming in kwalitatief onderzoek omvat maatregelen om persoonlijke en gevoelige informatie te beveiligen tegen ongeautoriseerde toegang, gebruik of openbaarmaking. Vanwege de aard van de gegevensverzameling, zoals interviews, is zorgvuldige omgang met privacy essentieel (Kirilova & Karcher, 2017). In dit onderzoek werd privacy gewaarborgd door gegevens te anonimiseren en pseudoniemen te gebruiken (Clark, 2006). Specifieke afdelingen of vakgebieden werden niet vermeld, alleen de onderzoeksfuncties (zoals UD, UHD, hoogleraar). Het jaartal van deelname aan het FCD-Programma werd weggelaten, alleen de functie tijdens het interview en de jaartallen van functieaanstellingen werden vermeld. Respondenten ontvingen een 'informed consent' (Bijlage D) met gedetailleerde informatie over het onderzoek en gaven hun toestemming (Corti et al., 2000). Toegang tot de gegevens

was strikt beperkt tot de onderzoeker (Clark, 2006) en alleen noodzakelijke gegevens werden verzameld (Caride, 2021). Alle gegevens, inclusief transcripties en opnames, worden zeven tot tien jaar op een beveiligde locatie bewaard, met toegang alleen indien strikt noodzakelijk (Clark, 2006).

4

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de invloed van organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling op doorstroom beschreven. Allereerst wordt de doorstroom zelf beschreven, daarna wordt ingegaan op de factoren die doorstroom beïnvloeden. Daaronder vallen objectieve en subjectieve criteria, organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling.

4.1 Doorstroom

De meeste respondenten hebben de afgelopen jaren een effectieve doorstroom ervaren met minstens één functieverhoging en werk op meerdere afdelingen. Enkele respondenten hebben geen promotie doorgemaakt omdat ze geen behoefte hadden aan verdere doorgroei of al te veel verantwoordelijkheden hadden, waardoor uitbreiding van hun rol niet haalbaar was.

“En toen zag ik hier de vacature, toen heb ik gesolliciteerd en ben ik hier aangenomen. En vanuit die functie ben ik eigenlijk binnen een jaar naar een promotietraject gegaan. Toen gepromoveerd hier en toen postdoc, UD, UHD en nu hier.”

- Respondent 7

“Het voldoen aan specifieke criteria weerhouden mij om een volgende stap richting UHD of hoogleraar te maken. (...) Ik doe graag de combinatie van kliniek, klinische onderzoek en hieraan vast ook wat meer basaal onderzoek, zonder hierbij te streven naar het UHD of hoogleraarschap.”

- Respondent 15

“Ik hoef niet per se hoogleraar te worden, maar ik zou wel nog één stapje willen doen. Nu heb ik daar geen ruimte voor in mijn hoofd, dan lukt dat niet, want dan is dat nog een bal die je hoog moet houden.”

- Respondent 6

4.2 Factoren die doorstroom beïnvloeden

Respondenten geven aan dat carrièreontwikkeling en doorstroom zo geleidelijk en complex zijn dat het moeilijk is om duidelijke oorzaak-gevolgrelaties te bepalen. Diverse factoren spelen een rol op de doorstroom. We zullen eerst de subjectieve en objectieve criteria bespreken, daarna de organisatiecultuur en tenslotte de leiderschapontwikkeling.

4.2.1 Objectieve en subjectieve criteria

Respondenten benadrukken dat doorstroom vooral afhangt van het voldoen aan objectieve criteria. Deze criteria omvatten formele richtlijnen zoals het aantal begeleide promovendi, publicaties en het verkrijgen van onderzoeksbeurzen voor promotie naar hogere academische posities, zoals universitair hoofddocent of hoogleraar. Hoewel deze objectieve criteria duidelijke richtlijnen voor carrièreprogressie bieden, ervaren respondenten de prestatiedruk en de noodzaak om regelmatig te publiceren en financiering te verkrijgen als zwaarwegend. Zonder fondsen kan geen onderzoek plaatsvinden en kan niet aan de criteria worden voldaan. Recent is het criterium "erkennen en waarderen" toegevoegd, dat focust op niet-kwantificeerbare aspecten zoals impact op onderwijs en maatschappij. Ondanks deze toevoeging blijven de objectieve criteria voor de meeste respondenten de belangrijkste factoren voor promotie.

“Je moet dan aan heel veel eisen voldoen om omhoog te gaan. Aan de ene kant is het natuurlijk ook wel goed want er zijn best wel duidelijke criteria”

- Respondent 1

“Er is wel een prestatiedruk. (...) Natuurlijk wordt er wel aandacht besteed aan erkennen en waarderen. (...) Maar uiteindelijk, en dat geldt ook voor die UHD of hoogleraar- traject, uiteindelijk moet je wel regelmatig goed publiceren, je moet wel regelmatig geld verdienen, en het is niet de bedoeling dat je verzaakt op een van die punten.”

- Respondent 11

Onderzoekers kunnen belemmeringen ervaren bij het voldoen aan objectieve criteria voor carrièreontwikkeling door bepaalde organisatorische factoren. Respondenten meldden bijvoorbeeld dat het aantal beschikbare UHD- en hoogleraarposities beperkt is, waardoor het behalen van hogere functies moeilijk kan zijn, zelfs bij het voldoen aan de criteria. Ook hangt het voldoen aan het supervisie criterium, dat vereist dat een bepaald aantal promovendi wordt

begeleid, af van organisatorische omstandigheden. Tijdens de COVID-19 pandemie hebben veranderingen in werkstructuren en -processen geleid tot vertragingen in promotietrajecten en langere wachttijden voor het supervisie criterium. Aan de andere kant hebben onderzoekers met gunstige middelen en ondersteunende werkstructuren grotere kans om aan deze criteria te voldoen.

”En hoewel we daar ontzettend mooi allerlei richtlijnen voor opstellen waar mensen aan moeten voldoen, is het niet gegarandeerd dat als je aan al die richtlijnen voldoet, dat je dan ook door kan groeien. Want er moet ook plek zijn.”

- Respondent 13

“Maar wat bijvoorbeeld in mijn geval lastig is, is dat door de hele pandemie sommige promotietrajecten langer zijn uitgezocht, dus ik voldoen nog niet aan het supervisie criterium. (...) Want daar moet ik naartoe werken, maar het lastige daarvan is dat je dat natuurlijk ook niet zo goed kan beïnvloeden.”

- Respondent 10

“Ik kwam in een onderzoeksgroep terecht met een vrij jonge groepsleider die erg ambitieus was en gewoon goede ideeën had. (...) Het is ons uiteindelijk gelukt om daar een paar hele mooie papers uit te krijgen, dat is deels gelukt door zijn ideeën. En dat is dan ook gelukt doordat de muizen precies willen doen wat wij hopen wat ze doen.”

- Respondent 4

De meeste respondenten beschouwen objectieve criteria als de basis voor promotie, maar de mate van ondersteuning door het afdelingshoofd, oftewel de subjectieve criteria, speelt een cruciale rol in het behalen van deze criteria. Deze ondersteuning omvat de persoonlijke relatie, hulp bij promotiegesprekken en de voorkeuren van het afdelingshoofd. Een respondent noemde bijvoorbeeld haar actieve rol in het organiseren van projecten als een factor die haar promotie bevorderde. Anderen waardeerden de steun van hun afdelingshoofd bij het bespreken van carrièremogelijkheden en het informeren over promotievereisten. Ze erkenden echter dat deze gunstige relaties niet altijd vanzelfsprekend zijn. Enkele respondenten zonder goede relatie met hun afdelingshoofd ondervonden problemen met promotiegesprekken of werden niet uitgenodigd. Een respondent voelde zich bijvoorbeeld afgewezen en ondergewaardeerd toen ze zelf het initiatief nam voor promotiegesprekken zonder uitnodiging.

“Het was onbespreekbaar bij ons op de afdeling. (...) het was een heel vervelend gesprek bij herhaling; ik vroeg niet ‘om’ het te worden, ik vroeg alleen ‘hoe’ ik het kon worden.”

- Respondent 12

“Gelukkig had ik een hele fijne leidinggevende die zoiets had van oké, volgens mij is het lang genoeg tijd om jou UHD te maken.”

- Respondent 4

4.3 Organisatiecultuur

De percepties van respondenten bieden waardevolle inzichten in de organisatiecultuur. Twee belangrijke thema's komen naar voren: machtsdynamiek en machtsafstand, prestatiedruk in combinatie met werk-privébalans. De vooraf gedefinieerde dimensies van organisatiecultuur werden niet afzonderlijk behandeld omdat ze verweven waren en afweken van de vastgestelde categorieën. Respondenten beschouwden de organisatiecultuur als een samenhangend geheel, met deze twee overkoepelende thema's.

4.3.1 De (on)zichtbaarheid van machtsdynamieken

Uit de interviews blijkt dat macht niet alleen draait om het al dan niet bezitten ervan, maar vooral om de zichtbaarheid of onzichtbaarheid ervan. Binnen het Erasmus MC is macht zichtbaar door de duidelijke hiërarchische structuur, waarbij de raad van bestuur de hoogste autoriteit heeft. Deze Raad neemt belangrijke beslissingen, zoals financiële keuzes over verbouwingen, het schrappen van afdelingen en personeelsoptimalisaties. Enkele respondenten ervaren afstand door gebrekkige communicatie en moeizame uitvoering, wat leidt tot frustratie en onzekerheid over de financiële situatie en strategische keuzes. Eén respondent verliet haar functie door de opheffing van haar afdeling, terwijl een ander merkt dat moeizame besluitvorming haar doorgroeimogelijkheden belemmert door de prioriteit bij de afdeling te leggen boven haar carrièreontwikkeling.

“Ik denk dat het Erasmus MC op zich een hele gelaagde organisatie is. Het is best wel duidelijk dat het raad van bestuur de besluitvorming doet en dat je in ieder geval alles kan vinden, maar ja, uiteindelijk nemen ze het besluit en hebben we het ermee te doen.”

- Respondent 10

“De organisatie verkeert momenteel in zwaar weer (...). Ik vraag me soms af of de juiste mensen wel op de juiste plek zitten.”

- Respondent 4

De zichtbare macht uit zich ook op afdelingsniveau, waar afdelingshoofden aanzienlijke autonomie hebben bij besluitvorming. De machtsdynamiek varieert per afdeling en wordt beïnvloed door de leiderschapsstijl van het afdelingshoofd, die vaak in lijn is met de visie van de Raad van Bestuur. Afdelingshoofden kunnen ook eigen doelen nastreven, zoals het maximaliseren van inkomsten of het creëren van UHD-posities om projecten en middelen te verwerven. De beschikbaarheid van deze posities hangt dus af van de inzet van de afdelingshoofden om deze te creëren en te ondersteunen.

“Het ene afdelingshoofd is wat steviger aanwezig dan het andere afdelingshoofd, dat heeft denk ik ook wel consequenties voor de profilering van afdelingen binnen het ziekenhuis. Dus als je natuurlijk een sterk aanwezig afdelingshoofd hebt, dan weet die ook dingen binnen te halen voor je afdeling, denk ik.”

- Respondent 11

“Als je echt een afdelingshoofd hebt die gaat voor zijn werknemers en niet voor zijn eigen carrière, dan kan het prima gaan. Maar dan heeft dat afdelingshoofd het af en toe ook heel zwaar bij de raad van bestuur. (...) En als je een afdelingshoofd hebt die heel erg gaat voor zichzelf en zijn eigen carrière, dan heeft de afdeling daar last van.”

- Respondent 12

Respondenten geven aan dat macht ook onzichtbaar kan zijn, vaak via informele netwerken en relaties die cruciaal zijn voor carrièregroei. Dit uit zich in informatiedeling, netwerktoegang en onuitgesproken verwachtingen. Een 'old boys network' leidt tot homogene, mannelijke leiderschapsteams, wat resulteert in een vicieuze cirkel van mannelijke voorkeur in hogere posities. Dit houdt een sterke top-downcultuur in stand op sommige afdelingen, waar vrouwen minder betrokken worden bij belangrijke beslissingen. Deze 'vriendjespolitiek' of 'ons kent ons-cultuur' bevoordeelt bekende individuen binnen de organisatie, zoals geïllustreerd een respondent met de term 'oude jongens, krentenbrood'. Vrouwen hebben moeilijk toegang tot deze netwerken, wat hun promotiekansen negatief beïnvloedt.

“Wat je heel erg ziet is ook dat er bepaalde mensen, die kennen elkaar dan, dat die toch nog wel de neiging hebben om elkaar dan weer voor commissies te vragen die ertoe doen.”

- Respondent 3

4.3.2 Cultuur van prestatiedruk en veranderende werk-privébalans

De meeste respondenten wijzen op de hoge prestatiedruk bij Erasmus MC, waarbij lange uren worden beloofd. Ze erkennen dat dit ten koste gaat van hun privéleven en zien het als onvermijdelijk. Vooral tijdens zwangerschap merken respondenten dat er weinig rekening wordt gehouden met de periode na verlof, wat kan leiden tot vertraging in het promotietraject. Een respondent koos ervoor om promotie te laten schieten om haar gezin te prioriteren, omdat beide doelen niet te combineren zijn.

" Thuis komt vaak meer op vrouwen dan op mannen. Dat is wel de periode waarin mensen beoordeeld worden of ze mogen blijven. Ik heb al gezien dat mensen afgerekend worden op fouten gemaakt in die periode. Dat is niet eerlijk om als maatstaf te gebruiken."

- Respondent 3

Ondanks de cultuur van prestatiedruk is er een verschuiving naar meer aandacht voor werk-privébalans. Respondenten merken op dat er nu meer begrip is voor persoonlijke omstandigheden, zoals flexibiliteit in werktijden en collega's die taken overnemen bij persoonlijke verplichtingen. Resultaatgericht werken krijgt prioriteit boven strikte werktijden, wat helpt bij de aanpassing van werktijden voor kinderen of zorg. Ook wordt er meer rekening gehouden met zwangerschap, met initiatieven die de invloed op prestaties erkennen. Respondenten geven aan dat het Erasmus MC recentelijk erkent hoe gezinsstichting de carrière van vrouwelijke onderzoekers beïnvloedt, hoewel dit nog geen praktische uitkomsten heeft gehad voor de doorstroom.

"Ja, in onze groep regelen we dat individueel altijd wel. Er is veel begrip. Als een periode moeilijk is, neemt de een taken over en andersom."

- Respondent 5

“Ze zijn pas heel laat met het zien van de impact van vrouwen in het onderzoek en het stichten van hun gezin op de progressie van hun wetenschappelijke carrière. Daar beginnen

ze nu pas ongeveer rekening mee te houden met als je interne beurzen aanvraagt of je cv überhaupt. Dat je dat kan opvoeren als reden voor een tijdelijke verminderde productiviteit.”

- Respondent 2

De verschuiving naar meer aandacht voor werk-privébalans gaat gepaard met een open en ondersteunend werkklimaat. Respondenten merken op dat binnen Erasmus MC een cultuur van individuele zelfstandigheid heerst, benadrukt door de portrettenreeks van wetenschappers in de hoofdgang, die individuele prestaties benadrukt ten koste van samenwerking. Ondanks deze nadruk op individuele verantwoordelijkheid, is er een open en ondersteunend werkklimaat met sterke groepscohesie. De laatste jaren ligt meer nadruk op emotionele openheid en minder afstandelijke verhoudingen, met minder tolerantie voor ongepast gedrag en meer informele aanspreekvormen. Hoewel een prettige werkomgeving belangrijk wordt gevonden, blijft de verantwoordelijkheid voor succes bij individuele prestaties liggen, wat competitie en eigenbelang in stand houdt.

“Ik denk dat wij binnen onze afdeling dat heel goed doen. En elkaar echt wel dingen gunnen en ook elkaar bij dingen, projecten betrekken. (...) Al blijft daar altijd een bepaald spanningsveld. (...) En dat heeft gewoon puur in mijn ogen te maken met het hele competitieve wat er gewoon in zit.”

- Respondent 7

“Je moet eigenlijk gewoon voor jezelf kiezen. Want dat zie ik ook wel om me heen, dat mensen doen, die kiezen voor zichzelf en dan komen ze hoger op.”

- Respondent 6

Hoewel de meeste respondenten het werkklimaat als ondersteunend en open beschouwen, verschilt dit sterk per afdeling. De meesten zijn tevreden op hun eigen afdeling, maar erkennen dat de situatie elders anders kan zijn. Sommigen suggereren dat klinische afdelingen hiërarchischer en minder open zijn dan onderzoeksafdelingen vanwege de strikte medische hiërarchie en de aard van het werk. Onderzoeksafdelingen hebben vaak een meer collaboratieve en informele structuur. Veel respondenten voelen zich echter niet bevoegd om over andere afdelingen te oordelen vanwege gebrek aan directe ervaring.

“Het is heel erg afhankelijk van de afdeling waar je zit, het bedrijf is zo groot dat je bijna niet kan praten over de sfeer in het Erasmus MC. Dus dit is mijn verhaal als één verhaal, wat denk ik relatief positief is. (...) Uiteindelijk ben ik één van een heel divers palet aan mensen die hier werken en die de organisatie allemaal verschillend ervaren.”

- Respondent 11

4.4 Leiderschapsontwikkeling

Wat betreft leiderschapsontwikkeling is inzicht verkregen in de ontwikkeling van intra en interpersoonlijke competenties. Deze zullen geïntegreerd worden besproken, omdat bleek dat deze verweven waren en niet los van elkaar werkten.

De meeste respondenten benadrukten het belang van zelfkennis en reflectie op hun gedrag en emoties. Inzicht in sterke en zwakke punten stelt hen in staat strategisch te handelen en anderen in te schakelen waar nodig. Bewustzijn van hun gedrag helpt bij het aanpakken van moeilijke situaties, het nemen van betere beslissingen en het uitoefenen van positieve invloed. Sommigen merkten op dat bewustwording hun begeleiding van promovendi verbeterde. Zelfreflectie helpt bij het leren van moeizame gesprekken en het verbeteren van hun aanpak en feedback van anderen biedt een extern perspectief. Hoewel zelfkennis en reflectie belangrijk zijn, blijkt het geen invloed te hebben op doorstroom naar hogere functies.

" Dus dat je denkt, met die promovendus loopt het niet lekker. En je leert gewoon heel erg ook van fouten die je maakt in het begin, in begeleiding. En ook om je heen kijken van, hoe doen anderen dat? Maar ook met anderen praten daarover. "

- Respondent 7

Zelfkennis en zelfreflectie hielpen respondenten hun emoties, overtuigingen en gedragingen beter te begrijpen en te beheersen. Dit gaf inzicht in hoe ze worden waargenomen en invloed kunnen uitoefenen. Begrip van macht en invloed binnen de organisatie helpt hen strategischer te navigeren in de complexe structuren van het Erasmus MC, ook wel "weten hoe de hazen lopen" genoemd. Dit omvat inzicht in formele en informele machtsstructuren, invloedrijke personen en besluitvormingsprocessen. Respondenten zien coaching- en mentoringsprogramma's als cruciaal voor het ontdekken van verborgen patronen en onbewuste reacties, wat leidt tot beter begrip van hun handelen en verbeterde politieke vaardigheden. Deze

programma's worden ook nuttig geacht voor het opbouwen en onderhouden van een professioneel netwerk.

“Dus dat je na kunt denken over welke rollen mensen spelen binnen een organisatie en welke invloed ze daarmee hebben of proberen te hebben op beslissingen of op processen, dat helpt ontzettend, in snappen waarom mensen dingen doen. En ook snappen welke belangen mensen hebben.”

- Respondent 11

Bewustzijn van politieke stromingen helpt bij het opbouwen van professionele relaties, essentieel voor het delen van informatie, verkrijgen van steun en het benutten van kansen. Sommige respondenten wijzen echter op de nadelen van politiek bewustzijn bij het kiezen van samenwerkingspartners en benadrukken dat wederzijds vertrouwen en compatibiliteit belangrijker zijn dan strategische voordelen. Door te begrijpen wie de sleutelspelers zijn en hoe beslissingen worden genomen, kunnen strategische relaties worden opgebouwd. Dit netwerken zorgt voor de benodigde steun en middelen voor carrièreontwikkeling, zoals bij het binnenhalen van subsidies, wat de doorstroom kan bevorderen.

“Ik heb mijn netwerk binnen en buiten Nederland, en ik zoek mensen op met wie ik prettig kan samenwerken. Soms is het handiger om ook met anderen samen te werken, maar als ik daar geen zin in heb, doe ik het niet. Ik steek mijn energie liever in productieve en plezierige samenwerkingen.”

- Respondent 7

Respondenten benadrukken dat zichtbaarheid in de organisatie niet alleen afhangt van goed werk, maar ook van het actief informeren van beslissers en invloedrijke personen over hun prestaties. Deze proactieve benadering, gecombineerd met assertiviteit en effectieve onderhandelingsvaardigheden, vergroot de kansen op promotie. Zelfvertrouwen speelt een cruciale rol bij het nemen van initiatieven en het bespreken van carrièremogelijkheden met leidinggevendenden, wat voor de vrouwelijke respondenten soms uitdagender is dan voor hun mannelijke collega's. Dit zelfvertrouwen bevordert niet alleen de zichtbaarheid, maar stimuleert ook een actieve houding in het zoeken naar groeikansen en het opbouwen van strategische netwerken. Uiteindelijk resulteert deze verhoogde zichtbaarheid in betere toegang tot nieuwe kansen, projecten en promoties, wat de carrièreontwikkeling aanzienlijk bevordert.

"Als je de wetenschap in wil, moet je je eigen onderzoeksgroep ontwikkelen en daarvoor gaan en staan. [...] Op een gegeven moment moet je je mond open trekken en wel naar het hoofd gaan en zeggen: 'Hé, dit is de situatie. Zie je mij? Weet je wat ik doe?'"

- Respondent 9

5

Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het vorige hoofdstuk geanalyseerd. Eerst worden de subjectieve en objectieve criteria en hun relatie tot doorstroom onderzocht. Daarna volgt de analyse van de invloed van organisatiecultuur op doorstroom en wordt hierna de relatie van leiderschapsontwikkeling op doorstroom geanalyseerd. Deze paragrafen eindigen met de beantwoording van de praktische deelvragen. Het hoofdstuk eindigt met een visualisatie van het analysemodel.

5.1 Analyse subjectieve en objectieve criteria op doorstroom

De subjectieve en objectieve criteria, oorspronkelijk deel van de operationalisering van de dimensies van doorstroom, blijken als onafhankelijke factoren de effectieve interne opwaartse doorstroom te beïnvloeden. Objectieve criteria zoals publicaties, onderwijservaring en bijdragen aan het vakgebied zijn de basisvoorwaarden voor promotie, aansluitend op Walling (2017) en Rice et al. (2020). Onze bevindingen tonen aan dat naast deze traditionele criteria ook organisatorische factoren van invloed zijn. Schaarste aan hogere functies en beperkte middelen kunnen namelijk bepalen of iemand aan de objectieve criteria kan voldoen.

De resultaten tonen aan dat subjectieve criteria, zoals persoonlijke relaties en ondersteuning van het afdelingshoofd tijdens promotiegesprekken, de promotiekansen van vrouwelijke onderzoekers aanzienlijk kunnen beïnvloeden. Hoewel het behalen van objectieve criteria essentieel is voor doorstroom, kan de steun van het afdelingshoofd cruciaal zijn voor succes. Een negatieve relatie kan het proces juist belemmeren. Dit bevestigt de bevindingen van Rice et al. (2020), die aangeven dat mentorschap een grotere rol speelt in academische promoties dan objectieve criteria. De resultaten geven extra inzicht in dat het afdelingshoofd niet alleen een belangrijke rol als mentor speelt, maar ook dat persoonlijke opvattingen en voorkeuren de carrièrekansen van onderzoekers beïnvloeden. Deze dynamiek sluit aan bij de Leader-Member Exchange (LMX) theorie van Graen en Uhl-Bien (1995), die stelt dat leden van de in-group van een leidinggevende meer informatie en steun ontvangen, wat hun doorstroom bevordert. Deze bevindingen werpen ook een nieuw licht op het promotieproces

en weerleggen de beweringen van Miller et al. (2005) en Van Den Brink en Benschop (2011), die stellen dat objectieve criteria zouden moeten leiden tot een transparant selectieproces met gelijke behandeling voor alle kandidaten.

5.2 Analyse organisatiecultuur op doorstroom

De analyse van organisatiecultuur op doorstroom zal plaatsvinden door in te gaan op de twee thema's die in de resultaten naar voren kwamen.

De (on)zichtbaarheid van machtsdynamieken

De resultaten tonen aan dat macht zich op zichtbare wijze manifesteert; gebrekkige communicatie en moeizame besluitvorming door de raad van bestuur hebben bij sommige respondenten geleid tot stagnatie of uitstel van hun carrièreontwikkeling. Dit bevestigt de literatuur die academische ziekenhuizen beschrijft als sterk hiërarchisch, waarbij beslissingen vaak door het hogere management worden genomen (Engel & Prentice, 2013; Witz, 1992). De resultaten geven extra inzicht in dat deze hiërarchische structuur de doorstroom negatief kan beïnvloeden. Daarnaast blijkt dat afdelingshoofden een belangrijke rol spelen in het carrièreverloop van onderzoekers; de beschikbaarheid van UHD-posities is namelijk sterk afhankelijk van de inzet van afdelingshoofden om deze posities te creëren en te ondersteunen.

De resultaten laten zien dat macht ook via onzichtbare informele netwerken en relaties speelt, die cruciaal zijn voor carrièreontwikkeling. Dit blijkt uit de manier waarop informatie wordt gedeeld en toegang tot netwerken wordt geregeld. Vaak worden mannen door andere mannen geselecteerd voor hogere posities, wat leidt tot homogene leiderschapsteams en een vicieuze cirkel van mannelijke voorkeur, oftewel 'affinity bias'—de neiging om voorkeur te geven aan mensen die op hen lijken of vergelijkbare kenmerken hebben (Mattia, 2018). Deze cultuur van 'vriendjespolitiek' beperkt vrouwen in hun toegang tot belangrijke netwerken en heeft een negatieve invloed op hun promotiekansen. Dit sluit aan bij de bevindingen van Riordan en Louw-Potgieter (2011), die benadrukken dat informele netwerken essentieel zijn voor toegang tot informatie, invloed en carrièremogelijkheden, en dat carrièreontwikkeling vaak afhankelijk is van het onderhouden van gunstige relaties met het hogere management (Dai et al., 2022). De resultaten onderstrepen het belang van informele netwerken en relaties binnen de academische context. De resultaten geven extra duiding door het belang van informele netwerken en relaties te benoemen in de academische context.

Cultuur van prestatiedruk en veranderende werk-privébalans

De resultaten tonen aan dat de aanpassingsperiode na zwangerschapsverlof onvoldoende wordt erkend door hoge prestatieverwachtingen, wat de carrières van vrouwelijke onderzoekers belemmert. Dit bevestigt de bevindingen van Carr et al. (2003) en Cropsey et al. (2008) over de moeilijkheden van vrouwen om familie en een academische carrière te combineren. De resultaten geven extra inzicht in dat zwangerschap vaak samenvalt met cruciale carrièrestappen, waardoor de norm van fulltime werken voor promotie extra beperkend is en inzicht biedt in de specifieke factoren die de interne doorstroom van vrouwelijke onderzoekers beïnvloeden.

De resultaten tonen aan dat de cultuur van prestatiedruk en nadruk op individuele excellentie is veranderd naar een meer begripvolle benadering van persoonlijke omstandigheden, met een open en ondersteunend werkklimaat en sterke groepscohesie. Dit heeft geleid tot erkenning van de invloed van zwangerschap op prestaties en werkuren tijdens promotiebeoordelingen, wat de promotiekansen voor vrouwen bevordert. Dit staat in contrast met literatuur die stelt dat academische ziekenhuizen vaak een cultuur zonder emotionele openheid hebben (Ranieri et al., 2016). De resultaten bieden extra inzicht in hoe sterke groepscohesie en emotionele openheid mogelijk zijn zonder de focus op individuele verantwoordelijkheid en competitie te verliezen, wat gunstig is voor de promotiekansen van vrouwen in deze specifieke academische context.

Afsluitend zal een antwoord worden gegeven op de deelvraag: *‘Hoe wordt organisatiecultuur ervaren en hoe beïnvloedt dit de interne opwaartse doorstroom van vrouwelijke beginnende onderzoekers binnen de context van het academische ziekenhuis het Erasmus MC?’* Informele machtsstructuren belemmeren vrouwen, doordat mannen vaak andere mannen kiezen voor hogere posities, wat hun toegang tot netwerken en besluitvorming beperkt en afdelingshoofden die focussen op persoonlijke doelen beperken de promotiekansen voor vrouwelijke onderzoekers. De verschuiving naar een ondersteunende werkcultuur met begrip voor persoonlijke omstandigheden en groepscohesie bevordert echter hun promotiekansen. Erkenning van de invloed van zwangerschap en toegenomen emotionele openheid verbetert de werk-privébalans en professionele groei voor vrouwen.

5.3 Analyse leiderschapontwikkeling op doorstroom

Wat betreft leiderschapontwikkeling zijn de intra- en interpersoonlijke competenties, die als dimensies werden geoperationaliseerd, niet afzonderlijk; uit de resultaten blijkt dat ze een

onderlinge verwevenheid en interactie hebben. Uit de resultaten bleek dat zelfbewustzijn niet direct de doorstroom naar hogere functies beïnvloedt, maar wel de ontwikkeling van interpersoonlijke competenties. Respondenten die hun emoties en gedrag beter begrepen, konden effectiever invloed uitoefenen. Deze bevindingen bevestigen de literatuur van Day (2000) en Paaske et al. (2023), die de interactie tussen intra- en interpersoonlijke competenties benadrukken en aangeven dat leiderschapsontwikkeling meer omvat dan alleen individuele vaardigheden. De resultaten geven extra inzicht dat specifiek in de academische context de wisselwerking tussen deze competenties cruciaal is voor leiderschapsontwikkeling.

De resultaten benadrukken dat politiek bewustzijn carrièreontwikkeling beïnvloedt door het opbouwen en onderhouden van professionele relaties, wat essentieel is voor informatie, steun en kansen. Dit sluit aan bij Lieff et al. (2020), die stellen dat politieke netwerken academische leiders helpen macht en invloed te begrijpen, en bij Hopkins et al. (2006), die aangeeft dat deze bewustwording vrouwen helpt sleutelbeslissers te benaderen. De resultaten voegen extra inzicht doordat de bewustwording van politieke netwerken invloed heeft op carrièreontwikkeling, specifiek voor vrouwelijke onderzoekers.

Uit de resultaten bleek dat strategisch netwerken de zichtbaarheid vergroot en het effectief navigeren binnen een complexe organisatie bevordert. Een proactieve benadering om jezelf en je prestaties onder de aandacht te brengen is essentieel voor carrièreontwikkeling. Dit sluit aan bij Langford (2000), Michael en Yukl (1993) en Wolff en Moser (2009) die benadrukken dat netwerken gerelateerd is aan promoties, waarbij de resultaten extra inzichten biedt doordat netwerken op een strategische manier in de specifieke publieke academische context essentieel zijn voor carrièreontwikkeling.

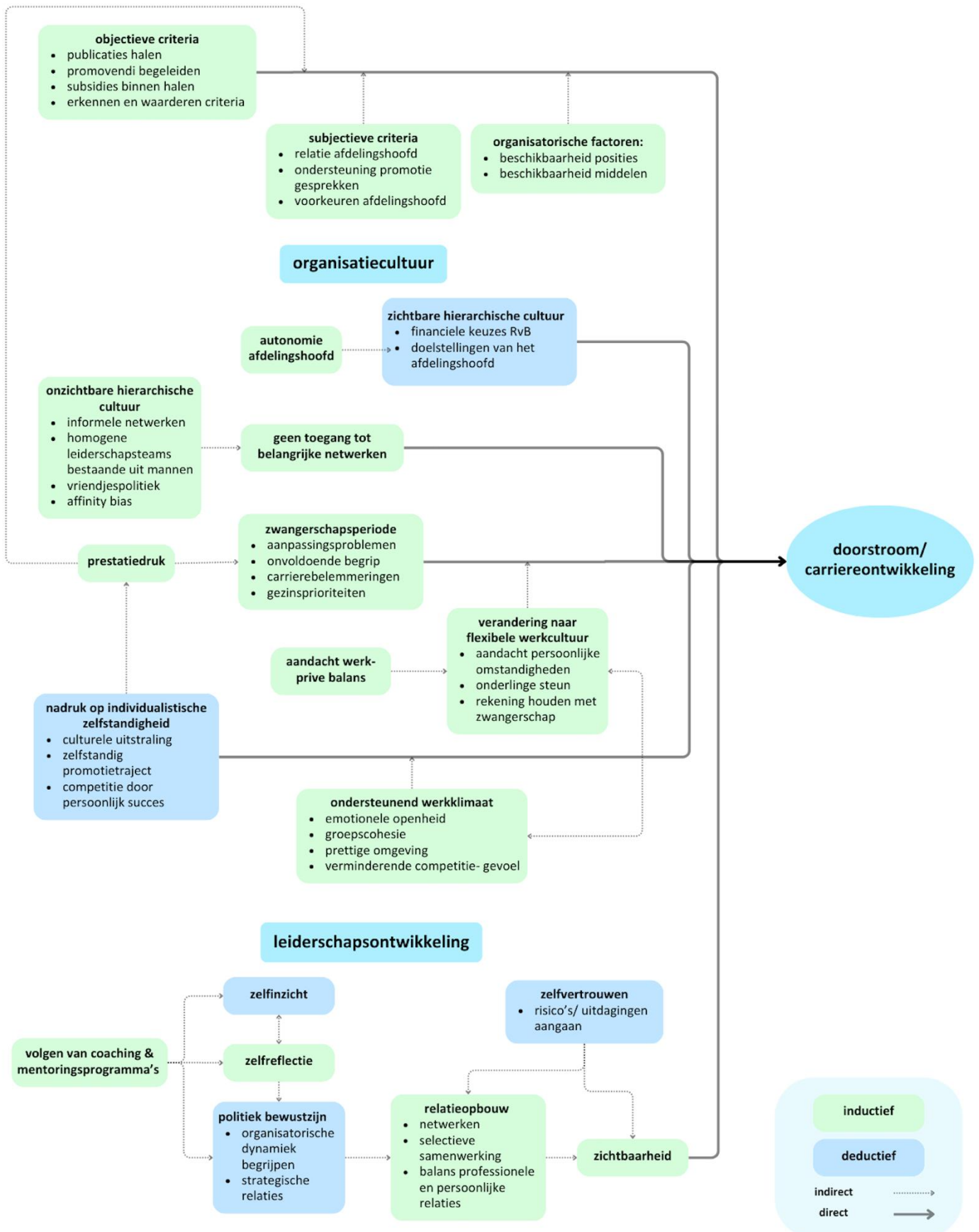
De resultaten benadrukken het belang van zichtbaarheid voor erkenning en promotiekansen, doordat academische leiders hierdoor opgemerkt worden door invloedrijke figuren. Zelfvertrouwen, een aspect van zelfbewustzijn, speelt een cruciale rol; het vergroot zichtbaarheid, bevordert een proactieve houding bij het zoeken naar groeikansen, en helpt onderzoekers effectiever te netwerken en strategische relaties op te bouwen. Dit moedigt hen aan om initiatieven te nemen en gesprekken over promotie te voeren, iets wat mannelijke collega's volgens respondenten vaak gemakkelijker vinden, zoals Barron (2003) en Heatherington et al. (1993) bevestigen. De resultaten geven extra inzicht in het belang van zelfvertrouwen met het vergroten van zichtbaarheid en geven hierdoor extra duiding op leiderschapsontwikkeling specifiek in de academische sector.

Afsluitende zal antwoord worden gegeven op de volgende deelvraag: *'Hoe wordt leiderschapsontwikkeling ervaren en hoe beïnvloedt dit de interne opwaartse doorstroom van vrouwelijke beginnende onderzoekers binnen de context van het academische ziekenhuis het Erasmus MC?'* Zelfbewustzijn heeft geen directe invloed op de doorstroom naar hogere functies, maar vormt de basis voor de ontwikkeling van interpersoonlijke competenties. Politiek bewustzijn helpt bij het opbouwen van professionele relaties en strategisch kunnen netwerken is cruciaal voor erkenning en de bevordering van carrièreontwikkeling. Zichtbaarheid vergroot de kansen op promotie en zelfvertrouwen is een belangrijke competentie om de zichtbaarheid te vergroten.

5.4 Analysemodel

Het analysemodel identificeert factoren die de interne opwaartse doorstroom beïnvloeden en vat de resultaten samen (zie figuur 2). Doorstroom is een complex proces, waarbij directe oorzaak-gevolgrelaties vaak onduidelijk zijn. Daarom wordt het ook aangeduid als carrièreontwikkeling om de nadruk op het proces te leggen. Objectieve criteria zijn basisvoorwaarden voor promotie, terwijl subjectieve criteria, zoals beoordelingen door afdelingshoofden, de kans op doorstroom sterk beïnvloeden. Organisatorische factoren bepalen hoe goed aan objectieve criteria kan worden voldaan. Zichtbare macht, zoals financiële beslissingen door de raad van bestuur en afdelingshoofden, beïnvloedt promotiekansen. Onzichtbare macht, zoals informele netwerken en mannelijk leiderschap, belemmert de doorstroom van vrouwen. Hoge prestatiedruk kan een belemmering vormen tijdens zwangerschap, terwijl een verschuiving naar een betere werk-privébalans een flexibele cultuur bevordert die doorstroom vergemakkelijkt. Leiderschapsontwikkeling versterkt intra- en interpersoonlijke competenties, zelfreflectie en politieke bewustheid. Een uitgebreid netwerk en zelfvertrouwen vergroten zichtbaarheid en doorgroeimogelijkheden, wat de doorstroom bevordert.

Figuur 2
Analysemodel



6

Conclusie en discussie

Dit laatste hoofdstuk presenteert de conclusie van dit onderzoek en beantwoordt de hoofdvraag: *"Hoe beïnvloeden organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling de doorstroom van vrouwelijke beginnende onderzoekers binnen het Erasmus MC?"* De casestudie, uitgevoerd met semigestructureerde interviews, beantwoordt de deelvragen. Vervolgens worden de limitaties en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek besproken, en er wordt afgesloten met praktische aanbevelingen.

6.1 Conclusie

De hoofdvraag wordt via vier deelaspecten beantwoord.

Ten eerste: Promotiebeslissingen zijn in academische ziekenhuizen niet alleen op prestaties en kwalificaties gebaseerd, maar zijn ook beïnvloed door subjectieve beoordelingen zoals de relatie met het afdelingshoofd en zijn of haar persoonlijke voorkeuren en organisatorische factoren zoals de beschikbaarheid van hogere posities en middelen. Dit onderzoek toont dat onzichtbare subjectieve factoren cruciaal zijn en benadrukt de complexiteit van carrièreontwikkeling, zoals ook in de literatuur wordt gesuggereerd (Rice et al., 2020). Het laat zien dat doorstroom niet alleen afhangt van meetbare prestaties, maar ook van informele dynamieken en persoonlijke voorkeuren van het afdelingshoofd.

Ten tweede: Onzichtbare machtsdynamieken in academische ziekenhuizen in vorm van informele netwerken en affinity bias leidt tot mannelijke leiderschapsteams en vormen barrières voor vrouwen in toegang tot belangrijke netwerken en erkenning van hun capaciteiten. Literatuur onderstreept het belang van informele netwerken voor carrièrekansen in academische ziekenhuizen (Riordan & Louw-Potgieter, 2011). Dit onderzoek voegt hieraan toe dat deze netwerken cruciaal zijn voor carrièremogelijkheden, maar vaak ontoegankelijk voor vrouwen, wat hun doorstroom belemmert.

Ten derde: Een cultuur met meer begrip voor persoonlijke omstandigheden bevordert de promotiekansen voor vrouwelijke onderzoekers. De hoge prestatiedruk en de noodzaak van

een werk-privébalans in de academische context worden verzacht door een ondersteunende cultuur. Literatuur benadrukt het belang van werk-privébalans en ondersteuning voor de doorstroom van vrouwen (Carr et al., 2003; Ranieri et al., 2016), terwijl academische ziekenhuizen vaak een cultuur hebben die onafhankelijkheid bevordert (Pololi et al., 2009; Zuo & Zhao, 2020). Dit onderzoek toont dat een cultuur van individuele excellentie en ondersteuning kan samengaan, wat inzicht biedt in de complexe organisatiecultuur van academische ziekenhuizen.

Ten vierde: Interpersoonlijke competenties zijn cruciaal voor promotiekansen. Zelfbewustzijn leidt tot beter politiek bewustzijn en helpt bij netwerkvorming en zichtbaarheid binnen de organisatie. De theorie van Day (2000) en Paaske et al. (2023) over de verwevenheid van intra- en interpersoonlijke competenties wordt bevestigd. Dit onderzoek vult een leemte door te laten zien hoe zelfbewustzijn en politiek bewustzijn samen leiderschapontwikkeling beïnvloeden, wat specifiek relevant is binnen de academische context, waar leiderschap anders is dan in andere sectoren door de nadruk op academische excellentie en begeleiding.

Concluderend: De doorstroom van vrouwelijke onderzoekers binnen het Erasmus MC wordt beïnvloed door een combinatie van factoren. Promotiebeslissingen hangen af van zowel objectieve prestaties als subjectieve beoordelingen en organisatorische omstandigheden. Onzichtbare machtsdynamieken en informele netwerken beperken de toegang van vrouwen tot belangrijke netwerken en erkenning. Een ondersteunende cultuur die begrip toont voor persoonlijke omstandigheden bevordert de promotiekansen van vrouwelijke onderzoekers. Daarnaast zijn interpersoonlijke competenties, zoals zelfbewustzijn en politiek bewustzijn, essentieel voor netwerkvorming en zichtbaarheid binnen de organisatie.

6.2 Discussie

In deze paragraaf zal worden gereflecteerd op de gemaakte theoretische en methodologische keuzes en worden aanbevelingen voor toekomstig onderzoek gegeven.

6.2.1 Theoretische discussie

Globaal kunnen vijf theoretische limitaties worden opgemerkt.

Ten eerste kent doorstroom verschillende synoniemen, zoals mobiliteit en carrièreontwikkeling, maar dit onderzoek richt zich specifiek op interne opwaartse doorstroom als theoretisch concept. De resultaten laten zien dat doorstroom in de academische context vaak wordt opgevat als carrièreontwikkeling of -kansen. Carrièreontwikkeling omvat breder het

proces van het bereiken van een hogere functie, terwijl doorstroom alleen de stap zelf beschrijft (Ray, 2023). Toekomstig onderzoek zou zowel objectieve (promoties) als subjectieve (persoonlijke voldoening en werktevredenheid) aspecten van carrièreontwikkeling moeten onderzoeken (Ng et al., 2007). Het combineren van beide perspectieven kan verklaren waarom doorstroom niet altijd als succes wordt ervaren en kan leiden tot een beter begrip van de drijfveren van onderzoekers.

Ten tweede is in dit onderzoek de relatie met de leidinggevende niet meegenomen in het theoretisch model van dit onderzoek; echter blijkt uit de resultaten dat de subjectieve criteria een zeer belangrijke factor is voor doorstroom. Toekomstig onderzoek zou via de LMX-theorie mee te nemen in het conceptueel model op deze relatie dieper in kunnen gaan (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Ten derde veronderstelde dit onderzoek een uniforme organisatiecultuur binnen het academische ziekenhuis. De resultaten toonden echter subculturen tussen afdelingen aan, wat de uniformiteit betwist. Toekomstig onderzoek zou Martin's (2006) driedimensionale cultuurtheorie kunnen toepassen, met aandacht voor integratie, fragmentatie en differentiatie, om de grootte en complexiteit van de organisatie beter te begrijpen.

Ten vierde is ervoor gekozen om de verschillende dimensies van Hofstede (1980) te gebruiken als analytisch kader voor organisatiecultuur. De resultaten en analyses wijzen echter op het bestaan van andere relevante factoren binnen de academische context, waardoor een andere theoretische indeling mogelijk wenselijker is. Specifiek lijken factoren zoals macht en prestatiedruk een grote rol te spelen in deze context, wat leidt tot de aanbeveling om deze factoren nader te onderzoeken in het licht van organisatiecultuur.

Ten vijfde richtte dit onderzoek zich op de inhoud van leiderschapsontwikkeling, zoals leiderschapscompetenties. De resultaten tonen echter aan dat de invloed van de tools in leiderschapsprogramma's, oftewel 'hoe' leiderschapsontwikkeling plaatsvindt, ook carrierekansen beïnvloedt. Toekomstig onderzoek zou het Leadership Tasks Model (Doering & Rhodes, 1996) kunnen gebruiken om competenties te onderzoeken in relatie tot leiderschapsprogramma's. Dit model biedt een driedimensionale benadering (Me-Level, We-Level, You-Level) en kan de correlatie tussen zelfinzicht, zelfreflectie en leiderschapscompetenties kwantitatief analyseren (Doering & Rhodes, 1996).

6.2.2 Methodologische discussie

Globaal kunnen drie methodologische limitaties worden opgemerkt.

Ten eerste betreft de steekproefmethode, waarbij respondenten werden geselecteerd via een doelgerichte steekproef op basis van specifieke criteria (van Thiel, 2020). Alle respondenten hadden een leiderschapsprogramma gevolgd en waren voorgedragen door hun afdelingshoofd, wat betekent dat ze enige ondersteuning van hun afdelingshoofd hebben ontvangen. Voor vervolgonderzoek kan een controlegroep van vrouwelijke onderzoekers zonder leiderschapsprogramma worden toegevoegd. Dit zou de effecten van het programma beter inzichtelijk maken en de interne validiteit verbeteren door een duidelijke vergelijkingsbasis te bieden (Creswell & Poth, 2017).

Ten tweede werden de helft van de interviews via een online videoplatform afgenomen, wat mogelijk minder diepgaande en eerlijke antwoorden door de sociale afstand had kunnen veroorzaken (Lindsay, 2022). Echter, geen verschil in diepgang werd opgemerkt, dat kan worden toegeschreven aan de normalisatie van online vergaderingen door Covid-19 pandemie en de vertrouwdheid van de interviewer met de organisatie, wat het vertrouwen en de openheid van de respondenten bevorderde (Schroeder et al., 2022).

Ten derde betreft de beperkte interne en externe validiteit van dit onderzoek. Ten eerste was de steekproefomvang relatief klein (n=18). Bovendien zijn de onderzoeksvariabelen breed bevraagd, wat leidde tot verschillende interpretaties van concepten, bijvoorbeeld bij vragen over hoe de organisatie met onzekerheden omging. Daarnaast betreft dit onderzoek een casestudie, specifiek gericht op de academische context van het Erasmus MC, wat de generaliseerbaarheid van de bevindingen beperkt (Van Thiel, 2020).

6.3 Praktische aanbevelingen

1 – Extern toezicht

Dit onderzoek wijst uit dat afdelingshoofden veel macht hebben, wat kan leiden tot interne competitie en ongelijkheid bij promoties. Om dit te verbeteren, wordt aangeraden om per afdeling een externe toezichthouder aan te stellen die rapporteert aan HR en de raad van bestuur. Deze toezichthouder moet de afdelingscultuur bewaken, deelnemen aan promotiegesprekken, en toezien op correcte informatie over promotiekansen en criteria. Wekelijks rapporteert de toezichthouder bevindingen aan HR, die worden gebruikt voor leiderschapstrainingen. Afdelingshoofden dienen halfjaarlijks de bevindingen en aanbevelingen te bespreken en veranderingen door te voeren voor een rechtvaardiger werkomgeving. Medewerkers kunnen anoniem zorgen over promotieprocessen bij de

toezichthouder melden. Deze maatregelen moeten zorgen voor een objectiever en rechtvaardigere promotieproces, waarbij talent en inzet worden beloond.

2- Aanpassing van het FCD-Programma

De resultaten tonen een kloof tussen de barrières die vrouwen ervaren en de waarden binnen de organisatie, wat het verschil tussen mannelijke en vrouwelijke ervaringen benadrukt. Dit benadrukt de noodzaak om beide geslachten gelijkwaardig te betrekken bij ontwikkelingsprogramma's. Het huidige FCD-Programma, dat uitgaat van "Fixing the women, not the system," veronderstelt dat de organisatiecultuur moeilijk te veranderen is. Echter, dit onderzoek toont aan dat de cultuur minder hiërarchisch is geworden, wat een herziening van deze benadering rechtvaardigt. Het wordt aangeraden om het programma te herstructureren zodat zowel vrouwen als mannen worden betrokken. HR's leiderschaps- en talentontwikkelingsteam moet een multidisciplinair team samenstellen uit verschillende ziekenhuisafdelingen om het programma te herzien en uit te breiden, met aandacht voor geslachtsverschillen. Door zowel gescheiden als gezamenlijke sessies te organiseren, kunnen geslachtsspecifieke kwesties apart worden besproken en kan wederzijds begrip worden bevorderd. Deze sessies dienen geleid te worden door ervaren facilitators in genderdynamiek.

Literatuurlijst

- Aiston, S. J., & Fo, C. K. (2020). The silence/ing of academic women. *Gender And Education*, 33(2), 138–155. <https://doi.org/10.1080/09540253.2020.1716955>
- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. A. (2019). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*, 49(3), 709–732. <https://doi.org/10.1108/pr-08-2018-0280>
- Albrecht, S. L., & Landells, E. M. (2012). Organizational Politics and Occupational Health Psychology: A Demands-Resources Perspective. *A*, 1–18. <https://doi.org/10.1002/9781119942849.ch1>
- Allen, S. J., & Hartman, N. S. (2009). Sources of learning in student leadership development programming. *Journal Of Leadership Studies*, 3(3), 6–16. <https://doi.org/10.1002/jls.20119>
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. <https://doi.org/10.4135/9781446280072>
- Anderson, J., Milkovich, G. T., & Tsui, A. S. (1981). A Model of Intra-Organizational Mobility. *Academy Of Management Review*, 6(4), 529. <https://doi.org/10.2307/257630>
- Angelos, P., Devon, K., Ferreres, A. R., McLeod, R., & Ellison, E. C. (2020). A Crucial Moment for Reflection on the Importance of Ethical Leadership in Academic Medicine. *Annals Of Surgery*, 273(2), e46–e49. <https://doi.org/10.1097/sla.0000000000004600>
- Angervall, P., & Hammarfelt, B. (2023). Academic Career Mobility: Career Advancement, Transnational Mobility and Gender Equity. *Higher Education Policy*. <https://doi.org/10.1057/s41307-023-00322-3>
- Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2003). Emotional Awareness and Emotional Intelligence in Leadership Teaching. *Journal Of Education For Business*, 79(1), 18–22. <https://doi.org/10.1080/08832320309599082>
- Avolio, B. J., & Chan, A. (2008). The Dawning of a New Era for Genuine Leadership Development. *Journal Of Organizational Behavior*, 197–238. <https://doi.org/10.1002/9780470773277.ch6>
- Bajdo, L. M., & Dickson, M. W. (2001). Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination. *Sex Roles*, 45(5/6), 399–414. <https://doi.org/10.1023/a:1014365716222>

- Baptiste, D., Whalen, M., & Goodwin, M. (2021). Approaches for establishing and sustaining clinical academic partnerships: A discursive review. *Journal Of Clinical Nursing*, 31(3–4), 329–334. <https://doi.org/10.1111/jocn.15830>
- Barron, L. A. (2003). Ask and you shall Receive? Gender Differences in Negotiators' Beliefs about Requests for a Higher Salary. *Human Relations*, 56(6), 635–662. <https://doi.org/10.1177/00187267030566001>
- Berger, C. S. (1991). Enhancing social work influence in the hospital. *Social Work in Health Care*, 15(2), 77–93. https://doi.org/10.1300/j010v15n02_07
- Bidwell, M., & Keller, J. (2014). Within or without? How firms combine internal and external labor markets to fill jobs. *Academy Of Management Journal*, 57(4), 1035–1055. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0119>
- Bikmoradi, A., Brommels, M., Shoghli, A., Khorasani-Zavareh, D., & Masiello, I. (2010). Identifying challenges for academic leadership in medical universities in Iran. *Medical Education*, 44(5), 459–467. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2009.03570.x>
- Bismark, M., Morris, J., Thomas, L., Loh, E., Phelps, G., & Dickinson, H. (2015). Reasons and remedies for under-representation of women in medical leadership roles: a qualitative study from Australia. *BMJ Open*, 5(11), e009384. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-009384>
- Blake, R. R., Shepard, H. A., & Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Butterworth-Heinemann.
- Blickenstaff, J. C. (2005). Women and science careers: leaky pipeline or gender filter? *Gender And Education*, 17(4), 369–386. <https://doi.org/10.1080/09540250500145072>
- Bosquet, C., Combes, P., & García-Peñalosa, C. (2013). Gender and Competition: Evidence from Academic Promotions in France. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2371242>
- Burke, L. A., & Moore, J. E. (2000). The Reverberating Effects of job rotation: A theoretical exploration of nonrotaters' fairness perceptions. *Human Resource Management Review*, 10(2), 127–152. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(99\)00047-9](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(99)00047-9)
- Caride, C. G. (2021). Respecting the GDPR in Online Interviewed Focus Groups. *Journal Of Audiovisual Translation*, 4(2). <https://doi.org/10.47476/jat.v4i2.2021.175>

- Carr, P. L., Szalacha, L., Barnett, R., Caswell, C., & Inui, T. (2003). A “Ton of Feathers”: Gender discrimination in academic medical careers and how to manage it. *Journal Of Women’s Health, 12*(10), 1009–1018. <https://doi.org/10.1089/154099903322643938>
- Carter, A., Croft, A., Lukas, D., & Sandstrom, G. (2018). Women’s visibility in academic seminars: Women ask fewer questions than men. *PloS One, 13*(9), e0202743. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0202743>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. SAGE.
- Catts, R., Falk, I., & Wallace, R. (2011). *Vocational learning: Innovative Theory and Practice*. Springer Science & Business Media.
- Clark, A. (2006). Anonymising Research Data. *ESRC National Centre For Research Methods*. http://eprints.ncrm.ac.uk/480/1/0706_anonymising_research_data.pdf
- Clarke, M. (2011). Advancing women’s careers through leadership development programs. *Employee Relations, 33*(5), 498–515. <https://doi.org/10.1108/01425451111153871>
- Cohen, L. E., Broschak, J. P., & Haveman, H. A. (1998). And Then There were More? The Effect of Organizational Sex Composition on the Hiring and Promotion of Managers. *American Sociological Review, 63*(5), 711. <https://doi.org/10.2307/2657335>
- Conger, J. A. (1992). *Learning to lead: The Art of Transforming Managers Into Leaders*. Jossey-Bass.
- Corbin, J., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Corti, L., Day, A., & Backhouse, G. W. (2000). Confidentiality and Informed Consent: Issues for Consideration in the Preservation of and Provision of Access to Qualitative Data Archives. *Forum Qualitative Social Research, 1*(3), 13. <https://doi.org/10.17169/fqs-1.3.1024>
- Creswell, J. W., & Poth, C. (2017). *Qualitative Inquiry and research design : choosing among five approaches*. https://openlibrary.org/books/OL28633749M/Qualitative_Inquiry_and_Research_Design
- Cropsey, K. L., Masho, S. W., Shiang, R., Sikka, V., Kornstein, S. G., & Hampton, C. L. (2008). Why Do Faculty Leave? Reasons for Attrition of Women and Minority Faculty from a Medical School: Four-Year Results. *Journal Of Women’s Health, 17*(7), 1111–1118. <https://doi.org/10.1089/jwh.2007.0582>

- Dai, Y., Li, H., Xie, W., & Deng, T. (2022). Power distance belief and workplace communication: the mediating role of fear of authority. *International Journal Of Environmental Research And Public Health/International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 19(5), 2932. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052932>
- Dalton, D. R. (1997). Employee Transfer and Employee Turnover: A Theoretical and Practical Disconnect? *Journal Of Organizational Behavior*, 18(5)–411–413. <http://www.jstor.org/stable/3100212>
- Daniels, M. A., & Greguras, G. J. (2014). Exploring the nature of power distance. *Journal Of Management*, 40(5), 1202–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206314527131>
- Darawsheh, W. (2014). Reflexivity in research: Promoting rigour, reliability and validity in qualitative research. *International Journal Of Therapy And Rehabilitation*, 21(12), 560–568. <https://doi.org/10.12968/ijtr.2014.21.12.560>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00061-8)
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: an Outcome-Oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 2(1), 133–156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360–373. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.007>
- De Vries, J., Webb, C., & Eveline, J. (2006). Mentoring for gender equality and organisational change. *Employee Relations*, 28(6), 573–587. <https://doi.org/10.1108/01425450610704506>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Hollenbeck, J. R., & Workman, K. (2012). A quasi-experimental study of after-event reviews and leadership development. *Journal Of Applied Psychology*, 97(5), 997–1015. <https://doi.org/10.1037/a0028244>
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal Of Applied Psychology*, 94(4), 859–875. <https://doi.org/10.1037/a0015317>

- Dickason, R. (2022). "Discretion Remains the Rule": a multilevel study of emotional requirements in a public hospital. In *Research on emotion in organizations* (pp. 115–140). <https://doi.org/10.1108/s1746-979120210000017012>
- Doering, M., & Rhodes, S. R. (1996). Intraorganizational and interorganizational job change: A discriminant analysis. *Journal Of Business And Psychology*, 11(2), 151–170. <https://doi.org/10.1007/bf02193857>
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E. A., & Oh, I. (2009). Understanding managerial development: integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy Of Management Journal/The Academy Of Management Journal*, 52(4), 731–743. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669936>
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice*. Center for Creative Leadership.
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 1. <https://doi.org/10.1037/e664062007-001>
- Ely, R., Ibarra, H., & Kolb, D. (2011). Taking Gender into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy Of Management Learning & Education*. https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2011/2011-69.pdf
- Engel, J., & Prentice, D. (2013). The ethics of interprofessional collaboration. *Nursing Ethics*, 20(4), 426–435. <https://doi.org/10.1177/0969733012468466>
- Erasmus MC. (2024). *Strategie: van koers23 naar koers28*. ErasmusMC. <https://jaarverslag.erasmusmc.nl/jaarverslag-2023/1-bestuursverslag/11-het-erasmus-mc-in-perspectief/strategie-van-koers23-naar-koers28#:~:text=Koers28%20richt%20zich%20op%20het,transformatie%20van%20de%20zorg%20nodig.>
- Espinosa, M. P., & Ferreira, E. (2022). Gender implicit bias and glass ceiling effects. *Journal Of Applied Economics*, 25(1), 37–57. <https://doi.org/10.1080/15140326.2021.2007723>
- European Commission. (2021). *She figures 2021 : gender in research and innovation : statistics and indicators*. Publications Office Of The EU. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/67d5a207-4da1-11ec-91ac-01aa75ed71a1>

- Fisher, M. (2017). *Qualitative computing: Using software for qualitative data analysis*. Routledge.
- Fochler, M., Felt, U., & Müller, R. (2016). Unsustainable Growth, Hyper-Competition, and Worth in Life Science Research: Narrowing evaluative repertoires in doctoral and postdoctoral scientists' work and lives. *Minerva*, *54*(2), 175–200. <https://doi.org/10.1007/s11024-016-9292-y>
- Forbes, J. B. (1987). EARLY INTRAORGANIZATIONAL MOBILITY: PATTERNS AND INFLUENCES. *Academy Of Management Journal*, *30*(1), 110–125. <https://www.jstor.org/stable/255898>
- Freeman, A. M., Nelson, R., & Sinha, S. S. (2018). The Essential Role of Leadership Development. *Journal Of The American College Of Cardiology*, *72*(18), 2272–2275. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2018.09.029>
- Frich, J. C., Brewster, A. L., Cherlin, E. J., & Bradley, E. H. (2014). Leadership Development Programs for Physicians: A Systematic review. *Journal Of General Internal Medicine*, *30*(5), 656–674. <https://doi.org/10.1007/s11606-014-3141-1>
- Friese, S. (2019). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti*. SAGE.
- Frohna, A. Z., Hamstra, S. J., Mullan, P. B., & Gruppen, L. D. (2006). Teaching medical education principles and methods to faculty using an active learning approach: the University of Michigan Medical Education Scholars Program. *Academic Medicine*, *81*(11), 975–978. <https://doi.org/10.1097/01.acm.0000242573.71314.74>
- Frølich, N., Wendt, K., Reymert, I., Tellmann, S. M., Elken, M., Kyvik, S., Vabø, A., & Larsen, E. H. (2018, 1 februari). *Academic career structures in Europe : Perspectives from Norway, Denmark, Sweden, Finland, the Netherlands, Austria and the UK*. <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/handle/11250/2487666>
- Gill, R. (2013). Academics, cultural workers and critical labour studies. *Journal Of Cultural Economy*, *7*(1), 12–30. <https://doi.org/10.1080/17530350.2013.861763>
- 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)

- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal Of Business Research*, 62(7), 673–679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Greska, L. (2023). Women in academia: Why and where does the pipeline leak, and how can we fix it? *MIT Science Policy Review*, 4, 102–109. <https://doi.org/10.38105/spr.xmvdiojee1>
- Groeneveld, S., Bakker, V., & Schmidt, E. (2019). Breaking the glass ceiling, but facing a glass cliff? The role of organizational decline in women’s representation in leadership positions in Dutch civil service organizations. *Public Administration*, 98(2), 441–464. <https://doi.org/10.1111/padm.12632>
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Technology Research And Development*, 29(2). <https://doi.org/10.1007/bf02766777>
- Guzmán, J. P. M., Jordan, M. M., & Joyce, P. G. (2023). Towards inclusive public administration systems: Public budgeting from the perspective of critical race theory. *Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/padm.12956>
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st century. In *Academy of Management Executive* (Vol. 10, Issue 4). https://learn.applypedia.ir/wp-content/uploads/2019/09/ApplyPedia_Protean-Careers-of-the-21st-Century.pdf
- Heatherington, L., Daubman, K. A., Bates, C. H., Ahn, A., Brown, H., & Preston, C. (1993). Two investigations of ‘female modesty’ in achievement situations. *Sex Roles*, 29(11–12), 739–754. <https://doi.org/10.1007/bf00289215>
- Heffernan, T. (2020). Academic networks and career trajectory: ‘There’s no career in academia without networks’. *Higher Education Research And Development*, 40(5), 981–994. <https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1799948>
- Hinsley, A., Sutherland, W. J., & Johnston, A. (2017). Men ask more questions than women at a scientific conference. *PloS One*, 12(10), e0185534. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185534>
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies Of Management And Organization*, 10(4), 15–41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in context. *Online Readings in Psychology And Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, third edition*. McGraw Hill Professional.
- Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., & Bilimoria, D. (2006). Effective leadership and successful career advancement: perspectives from women in health care. *Equal Opportunities International*, 25(4), 251–271. <https://doi.org/10.1108/02610150610706249>
- Ilgel, J. S., Eva, K. W., De Bruin, A., Cook, D. A., & Regehr, G. (2018). Comfort with uncertainty: reframing our conceptions of how clinicians navigate complex clinical situations. *Advances in Health Sciences Education*, 24(4), 797–809. <https://doi.org/10.1007/s10459-018-9859-5>
- Isosaari, U. (2011). Power in health care organizations. *Journal Of Health Organization And Management*, 25(4), 385–399. <https://doi.org/10.1108/14777261111155029>
- James-McCarthy, K., Brooks-McCarthy, A., & Walker, D. (2021). Stemming the ‘Leaky Pipeline’: an investigation of the relationship between work–family conflict and women’s career progression in academic medicine. *BMJ Leader*, 6(2), 110–117. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000436>
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE PREDICTORS OF EXECUTIVE CAREER SUCCESS. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
- Kaiser, R. B., McGinnis, J. L., & Overfield, D. V. (2012). The how and the what of leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 64(2), 119–135. <https://doi.org/10.1037/a0029331>
- Kirilova, D., & Karcher, S. (2017). Rethinking Data Sharing and Human Participant Protection in Social Science Research: Applications from the Qualitative Realm. *Data Science Journal*, 16. <https://doi.org/10.5334/dsj-2017-043>
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. SAGE.
- Knights, D., & Clarke, C. A. (2013). It’s a Bittersweet Symphony, this Life: Fragile Academic Selves and Insecure Identities at Work. *Organization Studies*, 35(3), 335–357. <https://doi.org/10.1177/0170840613508396>

- Kuswati, Y. (2020). The influence of organizational culture on employee performance. *Budapest International Research And Critics Institute Journal (BIRCI-Journal)*, 3(1), 296–302. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.761>
- Lancet, N. (2018). Year of reckoning for women in science. *Lancet*, 391(10120), 513. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(18\)30238-1](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(18)30238-1)
- Langford, P. H. (2000). Importance of relationship management for the career success of Australian managers. *Australian Journal Of Psychology*, 52(3), 163–168. <https://doi.org/10.1080/00049530008255384>
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review Of Educational Research*. <https://stars.library.ucf.edu/cirs/1501/>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy Of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
- Lester, P. B., Hannah, S. T., Harms, P. D., Vogelgesang, G. R., & Avolio, B. J. (2011). Mentoring Impact on Leader Efficacy Development: a field experiment. *Academy Of Management Learning & Education*, 10(3), 409–429. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0047>
- Li, E. Y., Liao, C. H., & Yen, H. R. (2013). Co-authorship networks and research impact: A social capital perspective. *Research Policy*, 42(9), 1515–1530. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.06.012>
- Lieff, S. J., Baker, L., Poost-Foroosh, L., Castellani, B., Hafferty, F. W., & Ng, S. L. (2020). Exploring the Networking of Academic Health Science Leaders: How and Why Do They Do It? *Academic Medicine*, 95(10), 1570–1577. <https://doi.org/10.1097/acm.00000000000003177>
- Liff, S., & Ward, K. (2001). Distorted views through the glass ceiling: the construction of women's understandings of promotion and senior management positions. *Gender, Work & Organization*, 8(1), 19–36. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00120>
- Lindsay, S. (2022). A Comparative analysis of data quality in Online zoom versus phone Interviews: An example of youth with and without disabilities. *SAGE Open*, 12(4), 215824402211400. <https://doi.org/10.1177/21582440221140098>
- London, M. (2001). Leadership development. In *Psychology Press eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9781410604514>

- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591–615. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>
- Manzi, F., & Heilman, M. E. (2021). Breaking the glass ceiling: For one and all? *Journal Of Personality And Social Psychology*, 120(2), 257–277. <https://doi.org/10.1037/pspa0000260>
- Martin, J. (2006). “That’s the Way We Do Things Around Here”: An Overview of Organizational Culture. *The Electronic Journal Of Academic And Special Librarianship*. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1060&context=ejasljournal>
- Mattia, L. (2018). The Prevalence of Unconscious Bias. In *Springer eBooks* (pp. 65–80). https://doi.org/10.1007/978-3-319-75550-2_6
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal Of Applied Psychology*, 79(4), 544–560. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.544>
- McCauley, C. D., Moxley, R. S., Van Velsor, E., & Leadership, C. F. C. (1998). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. Jossey-Bass.
- McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (2004). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. John Wiley & Sons.
- Michael, J., & Yukl, G. (1993). Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations. *Group & Organization Management*, 18(3), 328–351. <https://doi.org/10.1177/1059601193183005>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis*. Sage Publications. http://lib.unika.ac.id/?p=show_detail&id=48553944
- Miller, C. C., Glick, W. H., & Cardinal, L. B. (2005). The allocation of prestigious positions in organizational science: accumulative advantage, sponsored mobility, and contest mobility. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(5), 489–516. <https://doi.org/10.1002/job.325>
- Moses, H. (2005). Why have academic medical centers survived? *JAMA*, 293(12), 1495. <https://doi.org/10.1001/jama.293.12.1495>
- Mousa, M., Boyle, J., Skouteris, H., Mullins, A. K., Currie, G., Riach, K., & Teede, H. J. (2021). Advancing women in healthcare leadership: A systematic review and meta-synthesis of multi-

- sector evidence on organisational interventions. *EClinicalMedicine*, 39, 101084. <https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2021.101084>
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Nästesjö, J. (2020). Navigating Uncertainty: Early career academics and practices of appraisal devices. *Minerva*, 59(2), 237–259. <https://doi.org/10.1007/s11024-020-09425-2>
- Neal, D. (1999). The Complexity of Job Mobility among Young Men. *Journal Of Labor Economics*, 17(2), 237–261. <https://doi.org/10.1086/209919>
- Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S. (2015). *Handbook of Practical Program Evaluation*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Newman, M. A. (1993). Career advancement: Does gender make a difference? *American Review Of Public Administration*, 23(4), 361–384. <https://doi.org/10.1177/027507409302300404>
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 80(3), 363–386. <https://doi.org/10.1348/096317906x130582>
- Nicholson, N., & West, M. (1988). Managerial Job Change: Men and women in transition. *Contemporary Sociology*, 17(6), 771. <https://doi.org/10.2307/2073580>
- Offermann, L. R., & Foley, K. (2020). Is There a Female Leadership Advantage? *Oxford Research Encyclopedia Of Business And Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.61>
- Oudenhoven, V. J. (2001). Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *International Journal Of Intercultural Relations*, 25(1), 89–107. [https://doi.org/10.1016/s0147-1767\(00\)00044-4](https://doi.org/10.1016/s0147-1767(00)00044-4)
- Paaske, N., Øhrn, S. T., Holm, L. B., & Walter, A. B. (2023). Middle management in academia: social skills and academic professional awareness wanted. *International Journal Of Management in Education*, 17(1), 68. <https://doi.org/10.1504/ijmie.2023.127775>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership. In *SAGE Publications, Inc. eBooks*. <https://doi.org/10.4135/9781452229539>

- Pell, A. N. (1996). Fixing the leaky pipeline: women scientists in academia. *Journal Of Animal Science*, 74(11), 2843. <https://doi.org/10.2527/1996.74112843x>
- Pololi, L., Conrad, P., Knight, S., & Carr, P. (2009). A study of the relational aspects of the culture of academic medicine. *Academic Medicine*, 84(1), 106–114. <https://doi.org/10.1097/acm.0b013e3181900efc>
- Radwan, O., Ghavifekr, S., & Razak, A. Z. A. (2020). Can academic leadership competencies have effect on students' cognitive, skill and affective learning outcomes? Higher education perspective. *Journal Of Applied Research in Higher Education*, 13(2), 430–445. <https://doi.org/10.1108/jarhe-05-2020-0144>
- Rafiei, S., Pourreza, A., Kazemzadeh, R. B., & Jahantigh, F. F. (2013). Evaluation of power distance and its Consequences on Hospitals of Tehran University of Medical Sciences. *American Journal Of Public Health Research*, 1(3), 1–6. <https://doi.org/10.12691/ajphr-1-3-1>
- Ranieri, V., Barratt, H., Fulop, N., & Rees, G. (2016). Factors that influence career progression among postdoctoral clinical academics: a scoping review of the literature. *BMJ Open*, 6(10), e013523. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-013523>
- Rathenau Instituut. (2023). *Academic careers of researchers*. <https://www.rathenau.nl/en/science-figures/personnel/university-staff/academic-careers-researchers>
- Raus, K., Mortier, E., & Eeckloo, K. (2019). Past, present and future of university hospitals. *Acta Clinica Belgica*, 75(3), 177–184. <https://doi.org/10.1080/17843286.2019.1590024>
- Ray, C. (2023). Internal Mobility: a review and agenda for future research. *Journal Of Management*, 50(1), 264–306. <https://doi.org/10.1177/01492063231180826>
- Reed, V., & Buddeberg-Fischer, B. (2008). Career obstacles for women in medicine: an overview. *Medical Education*, 35(2), 139–147. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2001.00837.x>
- Rice, D. B., Raffoul, H., Ioannidis, J. P. A., & Moher, D. (2020). Academic criteria for promotion and tenure in biomedical sciences faculties: cross sectional analysis of international sample of universities. *BMJ. British Medical Journal (Clinical Research Ed.)*, m2081. <https://doi.org/10.1136/bmj.m2081>
- Riordan, S., & Louw-Potgieter, J. (2011). Career success of women academics in South Africa. *South African Journal Of Psychology*, 41(2), 157–172. <https://doi.org/10.1177/008124631104100205>

- Rosenfeld, R. A. (1992). Job mobility and career processes. *Annual Review Of Sociology*, 18(1), 39–61. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.18.080192.000351>
- Rosier, R. N. (2006). Institutional Barriers to the Orthopaedic Clinician-Scientist. *Clinical Orthopaedics And Related Research*, 449, 159–164. <https://doi.org/10.1097/01.blo.0000229286.83603.ce>
- Rost, J. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Greenwood Publishing Group.
- Russell, M. (2003). Leadership and followership as a relational process. *Educational Management & Administration*, 31(2), 145–157. <https://doi.org/10.1177/0263211x0303102103>
- Saldana, J. (2015). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE.
- Sales, C. (2006). Organisational culture in multinational organisations. *Journal Of Contemporary Management*, 3(1), 60–76. <https://journals.co.za/content/jcman/3/1/EJC51010>
- Sarfaty, S., Kolb, D., Barnett, R., Szalacha, L., Caswell, C., Inui, T., & Carr, P. L. (2007). Negotiation in academic medicine: a necessary career skill. *Journal Of Women's Health*, 16(2), 235–244. <https://doi.org/10.1089/jwh.2006.0037>
- Schein, E. H. (1983). *Organizational culture: A Dynamic Model*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schroeder, D., Luig, T., Finch, T. L., Beesoon, S., & Campbell-Scherer, D. L. (2022). Understanding implementation context and social processes through integrating Normalization Process Theory (NPT) and the Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR). *Implementation Science Communications*, 3(1). <https://doi.org/10.1186/s43058-022-00264-8>
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Institute Of Interdisciplinary Business Research*. <https://www.journal-archievs14.webs.com/975-985.pdf>
- Sharma, D. (2014). Bridging Human Capital and Social Capital Theories. In *Palgrave Macmillan US eBooks* (pp. 113–140). https://doi.org/10.1057/9781137472069_5
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy Of Management Journal/The Academy Of Management Journal*, 35(5), 1036–1056. <https://doi.org/10.5465/256539>

- Shulman, S. T., Friedmann, H. C., & Sims, R. H. (2007). Theodor Escherich: the first pediatric infectious diseases physician? *Clinical Infectious Diseases/Clinical Infectious Diseases (Online. University Of Chicago. Press)*, 45(8), 1025–1029. <https://doi.org/10.1086/521946>
- Sinkovics, R. R., Penz, E., & Ghauri, P. N. (2008). Enhancing the trustworthiness of qualitative research in international business. *Management International Review*, 48(6), 689–714. <https://doi.org/10.1007/s11575-008-0103-z>
- Smith, A. C., & Kleinman, S. (1989). Managing Emotions in Medical School: Students' Contacts with the Living and the Dead. *Social Psychology Quarterly*, 52(1), 56. <https://doi.org/10.2307/2786904>
- Stanford, F. C. (2020). The Importance of Diversity and Inclusion in the Healthcare Workforce. *Journal Of The National Medical Association*, 112(3), 247–249. <https://doi.org/10.1016/j.jnma.2020.03.014>
- Stewart, G. L., Carson, K. P., & Cardy, R. L. (1996). THE JOINT EFFECTS OF CONSCIENTIOUSNESS AND SELF-LEADERSHIP TRAINING ON EMPLOYEE SELF-DIRECTED BEHAVIOR IN a SERVICE SETTING. *Personnel Psychology*, 49(1), 143–164. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01795.x>
- Straus, S. E., Soobiah, C., & Levinson, W. (2013). The impact of leadership training programs on physicians in academic medical centers. *Academic Medicine*, 88(5), 710–723. <https://doi.org/10.1097/acm.0b013e31828af493>
- Taylor, K. S., Lambert, T. W., & Goldacre, M. J. (2009). Career progression and destinations, comparing men and women in the NHS: postal questionnaire surveys. *BMJ. British Medical Journal*, 338(jun02 1), b1735. <https://doi.org/10.1136/bmj.b1735>
- Tharenou, P. (1997). Explanations of managerial career advancement. *Australian Psychologist*, 32(1), 19–28. <https://doi.org/10.1080/00050069708259614>
- Thyer, B. (2001). *The Handbook of Social Work Research Methods*. SAGE. <https://www.metodos.work/wp-content/uploads/2022/04/HandbookSWorkMethods.pdf>
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative research methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. John Wiley & Sons.
- Turner, R. H. (1960). Sponsored and contest mobility and the school system. *American Sociological Review*, 25(6), 855. <https://doi.org/10.2307/2089982>

- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity and COVID-19: Leadership and followership in a complex world. *Journal Of Management Studies*, 58(5), 1400–1404. <https://doi.org/10.1111/joms.12696>
- Uttal, B. (1984). The corporate culture vultures. . *Fortune Magazine*, 17.
- Van Den Brink, M., & Benschop, Y. (2011). Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. *Organization*, 19(4), 507–524. <https://doi.org/10.1177/1350508411414293>
- Van Helden, D. L., Dulk, L. D., Steijn, B., Boonstra, J., & Vernooij, M. W. (2023). Career authenticity in academia: examining the role of antecedents across gender and academic rank. *European Journal of Higher Education*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/21568235.2023.2201683>
- Van Helden, D. L., Dulk, L. D., Steijn, B., & Vernooij, M. W. (2023). Career implications of career shocks through the lens of gender: the role of the academic career script. *Career Development International*, 28(1), 19–32. <https://doi.org/10.1108/cdi-09-2022-0266>
- Van Thiel, S. (2020). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*.
- Van Wart, M., Suino, P., & Medina, P. S. (2023). *Leadership in Public and Nonprofit Organizations: An Introduction*. Taylor & Francis.
- Verbree, M. (2011). *Dynamics of academic leadership in research groups*. https://pure.knaw.nl/ws/files/473758/Dynamics_of_Academic_Leadership_in_Research_Groups__oct_2011.pdf
- Walling, A. (2017). What Counts for Academic Promotion? In *Springer eBooks* (pp. 33–41). https://doi.org/10.1007/978-3-319-68975-3_3
- 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://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199909\)20:5](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199909)20:5)
- Weigel, K. S., Kubik-Huch, R. A., & Gebhard, C. (2019). Women in radiology: why is the pipeline still leaking and how can we plug it? *Acta Radiologica*, 61(6), 743–748. <https://doi.org/10.1177/0284185119881723>

- Wharton, A. S., & Erickson, R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *The Academy Of Management Review*, 18(3), 457. <https://doi.org/10.2307/258905>
- Witz, A. (1992). Professions and patriarchy. *Choice/Choice Reviews*, 30(02), 30–1248. <https://doi.org/10.5860/choice.30-1248>
- Wolff, H., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal Of Applied Psychology*, 94(1), 196–206. <https://doi.org/10.1037/a0013350>
- Yang, Y., Tian, T. Y., Woodruff, T. K., Jones, B. F., & Uzzi, B. (2022). Gender-diverse teams produce more novel and higher-impact scientific ideas. *Proceedings Of The National Academy Of Sciences Of The United States Of America*, 119(36). <https://doi.org/10.1073/pnas.2200841119>
- Yates, G. C., & Cutler, B. D. (1996). Hofstede's model of national culture. *Journal Of Teaching in International Business*, 8(2), 77–93. https://doi.org/10.1300/j066v08n02_05
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Ysseldyk, R., Greenaway, K. H., Hassinger, E., Zutrauen, S., Lintz, J., Bhatia, M. P., Frye, M., Starkenburg, E., & Tai, V. (2019). A leak in the academic pipeline: Identity and health among postdoctoral women. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01297>
- Zuo, Z., & Zhao, K. (2020). Understanding and predicting future research impact at different career stages—A social network perspective. *Journal Of The Association For Information Science And Technology*, 72(4), 454–472. <https://doi.org/10.1002/asi.24415>

Bijlage A: Operationaliseringstabel

Concept	Dimensies	Indicatoren	Waarde
A. (Interne, opwaartse) Doorstroom	A.1. Competitieve-mobiliteitsnorm	A.1.1. Concurrentie op basis van inzet	A.1.1.1. (Aanwezig) Omschrijft een open en eerlijke concurrentiestrijd bij het behalen van promotie door bijvoorbeeld hard werken, het behalen van prijzen, veel publicaties, subsidies binnenhaalt en op congressen gesproken. A.1.1.2. (Afwezig) Omschrijft geen open en eerlijke concurrentiestrijd bij het behalen van promotie door bijvoorbeeld hard werken, het behalen van prijzen, publicaties, subsidies binnenhaalt en op congressen gesproken.
		A.1.2. Concurrentie op basis van vaardigheden	A.1.1.1. (Aanwezig) omschrijft een open en eerlijke concurrentiestrijd bij het behalen van promotie d.m.v. de promotiecriteria van UHD 's A.1.1.2. (Afwezig) omschrijft geen open en eerlijke concurrentiestrijd bij het behalen van promotie d.m.v. de promotiecriteria van UHD 's
		A.1.3. Concurrentie op basis van opleiding	A.1.1.1. (Aanwezig) Omschrijft een open en eerlijke concurrentiestrijd bij het behalen van promotie d.m.v. de benodigde opleidingsniveau A.1.1.2. (Afwezig) Omschrijft geen open en eerlijke concurrentiestrijd bij het behalen van promotie d.m.v. de benodigde opleidingsniveau
	A.2. Gesponsorde mobiliteitsnorm	A.2.1. Concurrentie op basis van ondersteuning van sponsors	A.2.1.1. (Aanwezig) Omschrijft een concurrentiestrijd bij het behalen van promotie d.m.v. speciale aandacht door de afdelingshoofd en/ of de decaan A.2.1.2. (Afwezig) Omschrijft geen concurrentiestrijd bij het behalen van promotie d.m.v. speciale aandacht door de afdelingshoofd en/ of de decaan

B. Organisatie-cultuur	B.1. Machtsafstand	A.2.2. Concurrentie op basis van begeleiding van sponsors	<p>A.2.1.1. (Aanwezig) Omschrijft een concurrentiestrijd bij het behalen van promotie d.m.v. verkrege n hulp door de afdelingshoofd en/ of de decaan</p> <p>A.2.1.2. (Afwezig) Omschrijft geen concurrentiestrijd bij het behalen van promotie d.m.v. verkrege n hulp door de afdelingshoofd en/ of de decaan</p>
		B.1.1. Machtsverdeling	<p>B.1.1.1. Omschrijft een organisatie met een kleine machtsafstand waarbij de organisatie een platte structuur heeft, minimaal toezicht en decentralisatie van besluitvorming, wat leidt tot grotere autonomie en wederzijds respect tussen alle hiërarchische niveaus.</p> <p>B.1.1.2. Omschrijft een organisatie met een grote machtsafstand waarbij strakke hiërarchie en centralisatie van macht de norm zijn en waarin ongelijkheid en statussymbolen geaccepteerd zijn.</p>
	B.2. Individualisme versus Collectivisme	B.1.2. Autoriteitsverdeling	<p>B.1.1.1. omschrijft een organisatie met een kleine autoriteitsafstand, waarbij een open en collaboratieve omgeving is en waar leidinggevend en medewerkers op gelijke voet samenwerken en beslissingen vaak gezamenlijk worden genomen.</p> <p>B.1.1.2. omschrijft een organisatie met een grote autoriteitsafstand, waarbij "vrijwillige erkenning". Mensen accepteren en volgen de leiding of regels van een autoriteit omdat ze geloven in de legitimiteit van die autoriteit, niet omdat ze gedwongen worden.</p>
		B.2.1. Individuele zelfstandigheid	B.2.1.1. Omschrijft een organisatie waarin autonomie en persoonlijke inbreng worden gestimuleerd, directheid en openheid worden gewaardeerd, fouten worden beschouwd als kansen voor persoonlijke verantwoordelijkheid en zelfreflectie, individuele prestaties en doelen prioriteit krijgen en relaties worden gezien als een persoonlijke keuze die actief onderhouden moet worden
		B.2.2. Groepscohesie	B.2.2.1. Omschrijft een organisatie waarin een focus wordt gelegd op harmonie en teamgeest, men conflicten mijdt en schaamte deelt bij individuele fouten, emoties binnen de groep worden gedeeld en taken en persoonlijke ambities vaak ondergeschikt zijn aan de relaties en het welzijn van de groep.

<p>B.3. Masculiniteit versus Femininiteit</p>	<p>B.3.1. Genderrol</p>	<p>B.3.1.1. Omschrijft een masculiene organisatie waarin de nadruk ligt op prestatie, ambitie en competitie en werk wordt gezien als centraal in het leven. Vooral mannen bekleden hoge posities in het management.</p> <p>B.3.1.2. Omschrijft een feminiene organisatie waarin relaties, kwaliteit van leven zoals werk- privé balans en bescheidenheid worden gewaardeerd, en een cultuur wordt ondersteunt waar werk dient om te leven. Veel vrouwen bekleden hoge posities in het management.</p>
<p>B.4. Onzekerheidsvermijding</p>	<p>B.4.1. Onzekerheidsverdeling</p>	<p>B.4.1.1. Omschrijft een organisatie met een lage onzekerheidsvermijding waarin een ontspannen houding bestaat ten opzichte van onzekerheid, er weinig stress en angst is onder medewerkers.</p> <p>B.4.2.1 Omschrijft een organisatie met een hoge onzekerheidsvermijding waarin meer stress en angst wordt vertoont en er is behoefte aan strikte regels, zelfs als deze moeilijk uitvoerbaar zijn.</p>
	<p>B.4.2. Toekomstige onvoorspelbaarheid</p>	<p>B.4.2.1. Omschrijft een organisatie met een lage toekomstvoorspelbaarheid waarin veranderingen als bedreigend worden beschouwd, waarin weinig tolerantie bestaat voor ambiguïteit en chaos, en waarin strikte regels en bewezen en bekende methoden flexibiliteit en aanpassingsvermogen beperken omdat het onbekende van de toekomst als een tegenslag wordt gezien.</p> <p>B.4.2.2. Omschrijft een organisatie met een hoge toekomstvoorspelbaarheid Veranderingen als niet bedreigend wordt gezien en waarin tolerantie heerst voor ambiguïteit en chaos en er minimale regels zijn die flexibiliteit en aanpassingsvermogen bevorderen omdat de het onbekende van de toekomst niet iets is wat tegenzit.</p>

B.5. Lange termijn versus Korte termijn oriëntatie

B.5.1. Doelen en prioriteiten

B.5.1.1. Omschrijft een organisatie met een **korte termijn oriëntatie** waarin de nadruk wordt gelegd op onmiddellijke resultaten, een sterke focus is op het heden en het verleden. waarde wordt gehecht aan tradities, sociale harmonie en het vermijden van imagoverlies. Het onderhouden van bestaande relaties en het naleven van sociale verplichtingen prioriteit hebben.

B.5.1.2. Omschrijft een organisatie met een **lange termijn oriëntatie**, waarin wordt gericht op de toekomst met doelen die verder reiken dan directe voordelen, gericht is op duurzame groei en lange termijn beloningen. Planning, vooruitziendheid en investeringen in toekomstig succes hebben de hoogste prioriteit om voordelen op de lange termijn te verzekeren.

B.6. Indulgentie versus beheersing

B.6.1. Vrijheid in expressie

B.6.1.1. Omschrijft een organisatie waarin de werknemers een hoge mate van vrijheid ervaren en de organisatie veel waarde hecht aan het bevorderen van geluk en welzijn. Vrije expressie van emoties, plezier en het genieten van het leven wordt gestimuleerd. Een informele werksfeer met de nadruk op samenwerking en spontaniteit is gebruikelijk.

B.6.1.2. Omschrijft geen organisatie waarin de werknemers een hoge mate van vrijheid ervaren, en de organisatie veel waarde hecht aan het bevorderen van geluk en welzijn. Vrije expressie van emoties, plezier en het genieten van het leven wordt gestimuleerd. een informele werksfeer met de nadruk op samenwerking en spontaniteit is gebruikelijk.

B.6.2. Beheersing in expressie

Omschrijft een organisatie waarin strikte sociale normen en controle over verlangens worden gehanteerd. De nadruk wordt gelegd op hard werken, soberheid en het uitstellen van beloningen. Discipline, plichtsgevoel en het naleven van strikte gedragscodes zijn belangrijk. Emotionele expressie vaak wordt ingeperkt.

Omschrijft geen organisatie waarin strikte sociale normen en controle over verlangens worden gehanteerd. De nadruk wordt gelegd op hard werken, soberheid en het uitstellen van beloningen. Discipline, plichtsgevoel en het naleven van strikte gedragscodes zijn belangrijk. Emotionele expressie vaak wordt ingeperkt.

C. Leiderschaps-ontwikkeling	C.1. Intrapersoonlijke competenties	C.1.1. Zelfbewustzijn	<p>C.1.2.1. (Aanwezig) Omschrijft zelfbewustzijn te hebben ontwikkeld als leider door bijvoorbeeld het vermogen om de eigen emoties te herkennen en te begrijpen, alsook de impact die ze kunnen hebben op het gedrag en denken door bijvoorbeeld aan te geven rustig te blijven in stressvolle situaties of constructieve feedback geven zonder door emoties overweldigd te worden (emotioneel bewustzijn). De persoon herkent haar sterke punten en accepteert haar zwakke punten, zonder zich daardoor ontmoedigd te voelen. Deze personen zijn vaak bereid risico's te nemen en nieuwe uitdagingen aan te gaan omdat ze geloven in hun eigen vaardigheden (zelfvertrouwen).</p> <p>C.1.1.2. (Afwezig) Omschrijft zelfbewustzijn niet te hebben ontwikkeld als leider door bijvoorbeeld het vermogen om de eigen emoties te herkennen en te begrijpen, alsook de impact die ze kunnen hebben op het gedrag en denken door bijvoorbeeld aan te geven rustig te blijven in stressvolle situaties of constructieve feedback geven zonder door emoties overweldigd te worden (emotioneel bewustzijn). De persoon herkent haar sterke punten en accepteert haar zwakke punten, zonder zich daardoor ontmoedigd te voelen. De persoon is bereid risico's te nemen en nieuwe uitdagingen aan te gaan omdat ze geloven in hun eigen vaardigheden (zelfvertrouwen).</p>
------------------------------	-------------------------------------	-----------------------	---

C1.2. Zelfregulatie

C.1.2.1. (Aanwezig) Omschrijft **zelfregulatie** te hebben ontwikkeld als leider door bijvoorbeeld het vermogen om emoties te reguleren, wat onder andere zichtbaar wordt in het behoud van kalmte onder druk en het maken van doordachte beslissingen (**zelfbeheersing**). Deze leider toont consistent en voorspelbaar gedrag, komt beloftes na en neemt verantwoordelijkheid voor eigen acties (**betrouwbaarheid**). Daarnaast kan deze persoon flexibel reageren op veranderingen en tegenslagen en zich aanpassen aan nieuwe situaties of gewijzigde omstandigheden (**aanpasbaarheid**).

C.1.2.2 (Afwezig) Omschrijft **zelfregulatie niet** te hebben ontwikkeld als leider door bijvoorbeeld het vermogen om emoties te reguleren, wat onder andere zichtbaar wordt in het behoud van kalmte onder druk en het maken van doordachte beslissingen (**zelfbeheersing**). Deze leider toont consistent en voorspelbaar gedrag, komt beloftes na en neemt verantwoordelijkheid voor eigen acties (**betrouwbaarheid**). Daarnaast kan deze persoon flexibel reageren op veranderingen en tegenslagen en zich aanpassen aan nieuwe situaties of gewijzigde omstandigheden (**aanpasbaarheid**).

C1.3. Zelfmotivatie

C.1.3.1. (Aanwezig) Omschrijft **zelfmotivatie** te hebben ontwikkeld als leider door bijvoorbeeld langdurig betrokken te zijn (geweest) bij bepaalde projecten en zetten door waar anderen opgeven (**toewijding**). daarnaast geeft de persoon aan proactieve stappen te nemen om kansen te creëren of problemen op te lossen zonder dat anderen hen daartoe aanzetten door bijvoorbeeld extra taken op zich te nemen (**initiatief nemen**). de persoon heeft een positieve kijk op de toekomst, ook in moeilijke tijden en ziet mislukkingen als tijdelijk en als leermogelijkheden (**optimisme**).

C.1.3.2. (Afwezig) Omschrijft **zelfmotivatie niet** te hebben ontwikkeld als leider door bijvoorbeeld langdurig betrokken te zijn (geweest) bij bepaalde projecten en zetten door waar anderen opgeven (**toewijding**). daarnaast geeft de persoon aan proactieve stappen te nemen om kansen te creëren of problemen op te lossen zonder dat anderen hen daartoe aanzetten door bijvoorbeeld extra taken op zich te nemen (**initiatief nemen**). de persoon heeft een positieve kijk op de toekomst, ook in moeilijke tijden en ziet mislukkingen als tijdelijk en als leermogelijkheden (**optimisme**).

C.2. Interpersoonlijke
competenties

C.2.1 Sociaal
bewustzijn

C.2.1.1. (Aanwezig) Omschrijft **sociaal bewustzijn** te hebben ontwikkeld als leider door bijvoorbeeld het vermogen om de gevoelens en perspectieven van anderen te begrijpen en ermee te resoneren en kan bijvoorbeeld in gesprekken met collega's of vrienden intuïtief aanvoelen wat de ander nodig heeft of voelt zonder dat het expliciet wordt uitgesproken (**empathie**). ook kan de persoon actief zoeken naar manieren om anderen te helpen of te ondersteunen (**servicegerichtheid**). Daarnaast heeft de persoon bijvoorbeeld het vermogen om de dynamiek binnen een organisatie te begrijpen en hoe deze de mensen en projecten beïnvloedt (**politiek bewustzijn**).

C.2.1.2. (Afwezig) Omschrijft **sociaal bewustzijn niet** te hebben ontwikkeld als leider door bijvoorbeeld het vermogen om de gevoelens en perspectieven van anderen te begrijpen en ermee te resoneren en kan bijvoorbeeld in gesprekken met collega's of vrienden intuïtief aanvoelen wat de ander nodig heeft of voelt zonder dat het expliciet wordt uitgesproken (**empathie**). ook kan de persoon actief zoeken naar manieren om anderen te helpen of te ondersteunen (**servicegerichtheid**). daarnaast heeft de persoon bijvoorbeeld het vermogen om de dynamiek binnen een organisatie te begrijpen en hoe deze de mensen en projecten beïnvloedt (**politiek bewustzijn**).

C.2.2. Sociale vaardigheden

C.2.2.1. (Aanwezig) Omschrijft **sociale vaardigheden** te hebben ontwikkeld als leider door bijvoorbeeld het vermogen om effectief te kunnen communiceren en omgaan met anderen, het initiëren van gesprekken, netwerken en het opbouwen van relaties (**sociale interacties**). daarnaast kan de persoon professionele relaties succesvol opbouwen en onderhouden (relaties opbouwen) en heeft de persoon een duidelijke focus op het samenwerken met anderen en het bevorderen van team successen boven individuele prestaties (**team oriëntatie**). Ook heeft de persoon bijvoorbeeld het vermogen om actief bij te dragen aan de begeleiding en het initiëren van positieve veranderingen (**veranderaar**) en kan de persoon effectief navigeren en oplossen van meningsverschillen of conflicten. ze kan als bemiddelaar optreden, actief luisteren en constructieve oplossingen vinden die de belangen van alle betrokken partijen respecteren (**conflicthantering**).

C.2.2.2. (Afwezig) Omschrijft **sociale vaardigheden niet** te hebben ontwikkeld als leider door bijvoorbeeld het vermogen om effectief te kunnen communiceren en omgaan met anderen, het initiëren van gesprekken, netwerken en het opbouwen van relaties (**sociale interacties**). daarnaast kan de persoon professionele relaties succesvol opbouwen en onderhouden (relaties opbouwen) en heeft de persoon een duidelijke focus op het samenwerken met anderen en het bevorderen van team successen boven individuele prestaties (**team oriëntatie**). Ook heeft de persoon bijvoorbeeld het vermogen om actief bij te dragen aan de begeleiding en het initiëren van positieve veranderingen (**veranderaar**) en kan de persoon effectief navigeren en oplossen van meningsverschillen of conflicten. ze kan als bemiddelaar optreden, actief luisteren en constructieve oplossingen vinden die de belangen van alle betrokken partijen respecteren (**conflicthantering**).

Bijlage B: interviewschema

Introductie

Hallo ...,

Fijn dat u wilt deelnemen aan mijn onderzoek. Graag geef ik eerst een korte toelichting en beschrijf ik wat we het komende uur gaan doen.

Ik ben Pien Vingerling, een masterstudent Bestuurskunde gespecialiseerd in HR-management en verandering.

Van februari tot juni loop ik stage op de afdeling Leiderschaps- en talentontwikkeling bij HR, onder begeleiding van Lizzy Boonen.

In mijn scriptie onderzoek ik de impact van organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling op de carrière vooruitgang van vrouwelijke academici aan het Erasmus MC.

Gezien uw betrokkenheid bij het Female Career Development Programma, ben ik erg geïnteresseerd in uw carrièreverloop en de factoren die aan uw carrière hebben bijgedragen.

Het interview zal ongeveer een uur duren en hoewel ik specifieke thema's wil behandelen, nodig ik u uit om het gesprek te leiden met uw unieke inzichten en ervaringen.

Er zijn geen foute antwoorden; uw perspectief is wat telt.

De verzamelde informatie in dit gesprek zal vertrouwelijk worden behandeld; uw antwoorden blijven anoniem. Heeft u nu vragen? En vindt u het goed als ik de audio-opname start?

Kennismaking

1. Kunt u uw huidige functie omschrijven?
2. Hoelang bent u al werkzaam in het Erasmus MC?

Doorstroom

1. Heeft u een of meerdere promoties meegemaakt sinds de deelname aan het FCD-programma en in welk(e) jaartal(len) was dit?
2. Hoe zou u het promotieproces omschrijven van de wetenschappelijke carrière ladder binnen het Erasmus MC?
3. In welke mate speelden objectieve criteria een rol in het behalen van uw promoties?
4. Hoe bent u ondersteund of begeleid geweest in het behalen van promoties door anderen?
5. Welke uitdagingen bent u tegengekomen in het behalen van een promotie?
6. Hoe stond dit voor uw gevoel in verhouding tot de mogelijkheden van promotie ten opzichte van uw collega's?

Organisatiecultuur

1. Hoe zou u de organisatiecultuur van het Erasmus MC omschrijven in uw functie als onderzoeker?
2. Hoe is de macht verdeeld binnen de organisatie?
3. Hoe worden autoriteiten door mensen gezien binnen het Erasmus MC?
4. Hoe zou u de balans tussen individuele zelfstandigheid en groepscohesie in de cultuur van het Erasmus MC beschrijven?
5. Welke rol speelt gender in het Erasmus MC?
6. Hoe wordt binnen het Erasmus MC omgegaan met onbekende situaties?
7. In welke mate kunt u stellen dat de organisatie gericht is op de toekomst en niet blijft hangen in het verleden?
8. Hoe ervaart u dat in de organisatie waarde gehecht wordt aan vrije expressie van emoties?
9. Hoe heeft de organisatiecultuur invloed gehad op de doorstroom naar hogere functies?

Leiderschapsontwikkeling

1. Hoe ontwikkeld u zich als leider?
2. Hoe ontwikkeld u zich als leider die nodig zijn als het gaat over de omgang met uw anderen?
5. Welke rol heeft leiderschapsontwikkeling gespeeld in het behalen van promoties?

FCD-programma (voor de stageorganisatie)

6. Hoe helpt de organisatie door een training, bijvoorbeeld het FCD-programma bij uw leiderschapsontwikkeling, gezien de capaciteiten die u net heeft benoemd?
7. Wat heeft het programma op dit gebied voor u betekent?
8. Zou u het programma met mannen voordelig vinden?

Bijlage C: Finaal coderingstabel

Interne opwaartse doorstroom

comp. mobiliteit

concurrentie obv inzet

nieuw: erkennen en waarderen

geld binnenhalen

inzet voor de afdeling

prijzen binnenhalen

subsidies binnenhalen

concurrentie obv opleiding

concurrentie obv vaardigheden

besluit van de commissie

criteria voor iedereen hetzelfde

duidelijke criteria

objectieve criteria

onduidelijke criteria

promovendus afleveren

strengere criteria

spons. mobiliteit

concurrentie obv begeleiding

begeleiding traject

concurrentie obv ondersteuning

gunfactor afdelingshoofd

persoonsgebonden financiering

speciale aandacht afdelingshoofd

nieuw mobiliteit

(on)geluk met (on)juiste plek, (on)juiste tijd

afdelingshoofd geen factor

afdelingshoofd zat niet tegen

concurrentie obv politiek (competitie)

concurrentie obv uitzonderlijke situaties: behoud van vakgroep

criteria verschilt per afdeling

ellenbogenwerk

er moet ruimte zijn voor de promotie

geen behoefte om door te groeien

geen gunfactor afdelingshoofd

geen tenure track

geen tijd voor promotie

geluk hebben in publicatie

lange promotietijd door persoonlijke keuze

onduidelijk tenure track

ontslag

persoonlijk pad promoties

persoonlijke beurs

rekening houden met gezin

strengere criteria dan andere UMC's

subjectieve criteria

traject hoogleraar meer politiek

verschil in salaris arts/ onderzoeker
vrouwelijke bazen zijn moeilijker dan mannen
zelf moeten aankloppen bij afdelingshoofd

Leiderschapsontwikkeling

interpersoonlijke competenties

sociaal bewustzijn
empathie (anderen begrijpen)
politiek bewustzijn
servicegerichtheid
sociale vaardigheden
conflicthantering
relaties opbouwen
sociale interacties
team oriëntatie
veranderaar

intrapersoonlijke competenties

zelfbewustzijn
emotioneel bewustzijn
zelfvertrouwen
zelfmotivatie
initiatief nemen
optimisme
toewijding
zelfregulatie
aanpasbaarheid
betrouwbaarheid
zelfbeheersing

nieuw leiderschapsontwikkeling

afvallers FCD
autoriteit hebben
duwtje in de rug
focus op proces
integriteitsgevoel
inzicht in vrienden en vijanden
nee zeggen
rolmodel hebben
transparant zijn
verantwoordelijkheidsgevoel/ autonomie aanleren
verbindend optreden
zelfreflectie/ zelf inzicht

Organisatiecultuur

individualisme vs collectivisme

groepscohesie
emoties binnen de groep delen
er wordt veel samengewerkt
focus op harmonie en teamgeest
samenwerking tussen afdelingen
schaamte delen bij individuele fouten

taken en persoonlijke ambities ondergeschikt aan relaties en welzijn groep
vermijden van conflicten
individuele zelfstandigheid
fouten worden beschouwd als kansen voor zelfreflectie
prioriteit van individuele prestaties
Relaties persoonlijke keuze
stimuleren van autonomie en persoonlijke inbreng
waarderen van directheid en openheid
indulgentie vs beheersing
beheersing in expressie
discipline is belangrijk
nadruk op hard werken
nadruk op soberheid
naleven van strikte gedragscodes
plichtsgevoel is belangrijk
uistellen van beloningen
vrijheid in expressie
informele werksfeer met de nadruk op samenwerking en spontaniteit
plezier en genieten van het leven wordt gestimuleerd
vrije expressie van emoties
waarde wordt gehecht aan het bevorderen van geluk en welzijn
werknemers ervaren een hoge mate van vrijheid
lange termijn vs korte termijn
doelen en prioriteiten
doelen die verder reiken dan directe voordelen
gericht op de toekomst
gericht op duurzame groei
gericht op lange termijn beloningen
gericht op voordelen op lange termijn/ toekomstig succes
naleven van sociale verplichtingen
onderhouden van bestaande relaties
sterke focus op het heden en verleden
waarde wordt gehecht aan het vermijden van imagooverlies
waarde wordt gehecht aan sociale harmonie
waarde wordt gehecht aan tradities
machtsafstand
autoriteitsverdeling
gezamenlijk beslissen
open en collaboratieve omgeving
samenwerking op gelijke voet
vrijwillige erkenning
weinig ruimte voor kritiek aan machtshebbenden
machtsverdeling
1 persoon veel macht
beslissingen van bovenaf
macht zonder autoriteit
privileges onbelangrijk

relatie superieuren en ondergeschikten collegiaal

statussymbolen onbelangrijk

verplichte onderwerping

masculiniteit vs femininiteit

genderrol

mannen meer macht

nadruk op ambitie

nadruk op competitie

nadruk op prestatie

salariskloof

vooral mannen in hoge posities

vooral vrouwen in hoge posities

waardering voor bescheidenheid

waardering voor kwaliteit van leven

waardering voor relaties

werk centraal in het leven/ geen waardering werk- prive balans

werk dient om te leven/ waardering werk- prive balans

onzekerheidsvermijding

onzekerheidsverdeling

behoefte aan strikte regels

ontspannen houding tov onzekerheid

vertonen van stress en angst

weinig stress en angst onder medewerker

toekomstige onvoorspelbaarheid

onbekende van de toekomst is een tegenslag

onbekende van de toekomst zit niet tegen

tolerantie voor ambiguiteit en chaos

veel aanpassingsvermogen

veranderingen niet bedreigend

veranderingen worden beschouwd als bedreigend

weinig aanpassingsvermogen

weinig tolerantie voor ambiguiteit en chaos

nieuw organisatiecultuur

afdelingen zijn toekomstgericht

afdelingshoofd onder druk door RvB

afhankelijk van landelijke inrichting

artifacts

auteurschap fraude (nog vroegere codes toevoegen)

baanonzekerheid/ financiële onzekerheid

competitie onderzoekswereld

covid thuiswerken

cultuurverandering

diversiteit

expressie emoties hogerop moeilijk

focus op geld (research) en niet op zorg

fundamenteel onderzoek

geld speelt een grote rol

geld voor onderzoek verschilt per afdeling
grote verantwoordelijkheid vakgebied
impliciete bias
in- group bias
individualisme adhv afdelingsprestaties
initiatieven voor gender verbetering
innovatieve afdeling
invloed afdelingshoofd
lang zelfde mensen in de organisatie
langzame innovatieve veranderingen
maatschappij
managementrol afdelingshoofd/ hoogleraar
netwerk erasmus
niet collegiaal door positie
nieuwe generatie maakt beter
norm: het is nooit genoeg
onbewuste cultuur
ondersteuning bij onzekerheden
onderzoeker betaald eigen salaris
online brengt afstand
onrustige afdeling
onzekerheid vrouwen
proberen vrouwen te behouden
promotie door benodigdheid
schietpartij
stille weerstand
subculturen
toename werkdruk
topvrouwen krijgen feminiene onderwerpen
vaag wanneer inspraak
veel voor afdeling doen
veel vrouwen op de afdeling
verschil in functie
verschil man en vrouw
verschillen tussen afdelingen
verschillende persoonlijkheden
voorbeeldfunctie oudere generatie
vriendjespolitiek
vrouwen competatief
vrouwen verantwoordelijkgevoel voor thuis
wrijving oude/ nieuwe generatie
wrijving tussen collegas
zakelijke organisatie

Bijlage D: Informed Consent

Informatieblad voor scriptieonderzoek ‘Doorstroom van Vrouwelijke Docenten: Rol van Organisatiecultuur en het FCD- Programma’

Onder begeleiding van Nele Cannaerts onderzoekt Pien Vingerling de relatie van het Female Career Development Programma en de organisatiecultuur op de doorstroom van vrouwelijke universitair docenten. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Pien Vingerling is benieuwd naar *uw mening* over dit onderwerp. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?	Het doel van dit onderzoek is om een diepgaand inzicht te verkrijgen in hoe organisatiecultuur en leiderschapsontwikkeling, de doorstroom van vrouwen binnen het academische veld beïnvloeden. Voor dit onderzoek staat het Female Career Development (FCD) programma centraal. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: U te interviewen en uw antwoorden te noteren / op te nemen via audio-of video-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview
Vertrouwelijkheid	Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer en stagebedrijf van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen. In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonden naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.
Vrijwilligheid	U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u Pien Vingerling achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt. Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden. Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Pien Vingerling via 496232jv@eur.nl of 0641064090.
Dataopslag	In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.
Indienen van een vraag of klacht	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Pien Vingerling via 496232jv@eur.nl of 0641064090. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen.

JA **NEE**

- 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgave van redenen, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil.

Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. Let wel, als je jonger dan achttien jaar bent, dient een van je ouders/verzorgers dit formulier ook te ondertekenen.

- 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad.
- 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript.
- 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student.
- 6 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in gepseudonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden.

Naam deelnemer:

Naam student:

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum: