

TNO-rapport

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

19551/35451/vec/stn

www.arbeid.tno.nl

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

**Glazen plafonds of plakkende vloeren:
barrières voor een verzekerde doorstroom?**

*Een onderzoek naar de oorzaken van beperkte doorstroom
van vrouwen naar de top van de verzekeringsbranche*

Datum	20 april 2005
Auteurs	Drs. Karin Jettinghoff Drs. Guurtje van Sloten Drs. Cristel van de Ven
Opdrachtgever	Verbond van Verzekeraars

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2005 TNO

Inhoudsopgave

1	Managementsamenvatting	5
2	Diversiteit in de verzekeringsbranche: bedrijfsbelang.....	9
2.1	Aanleiding: relatief weinig vrouwelijke managers in het bedrijfsleven	9
2.2	Doelstelling onderzoek: stimuleren doorstroom van vrouwen in de verzekeringsbranche	10
2.3	Vraagstellingen	11
2.4	Leeswijzer	11
3	Huidige stand van zaken	13
3.1	Arbeidsdeelname van vrouwen en parttime werk.....	13
3.2	Aandeel vrouwen in de werkzame bevolking en in hogere functies.....	14
3.3	Index voor mate van belemmeringen in de doorstroom van vrouwen.....	17
4	Onderzoeksmethode	19
4.1	De literatuurstudie.....	19
4.2	De interviews	21
5	Verklaringen uit de literatuur voor de beperkte doorstroom van vrouwen naar topposities	23
5.1	Macro-economische en sociaal-culturele verklaringen.....	23
5.1.1	Het fiscale regime en de wetgeving	23
5.1.2	Faciliteiten om betaalde arbeid en zorg te combineren.....	24
5.1.3	De Nederlandse historie	24
5.2	Organisatiecultuur	25
5.2.1	Organisatiecultuur en stereotype denkbeelden	25
5.2.2	Factoren binnen de organisatiecultuur	26
5.2.3	Cumulatief effect van stereotypering is vooral van belang.....	27
5.3	Organisatiebeleid	28
5.3.1	Actief en doordacht emancipatiegericht beleid.....	28
5.3.2	Gelijke beloning.....	29
5.3.3	Werving en selectie.....	29
5.3.4	Mentoring	30
5.4	Persoonlijkheid	30
5.4.1	'Self-efficacy' en ambities.....	31
5.4.2	Risico's nemen.....	31
5.4.3	Het belang van onderhandelingsvaardigheden	32
5.4.4	Identificatie met de top	32
5.5	Loopbaan- en levensloopkeuzes	33
5.5.1	Deeltijd werken.....	33
5.5.2	Zorg voor kinderen	34
5.5.3	Ambities.....	34
5.5.4	Tijdgebrek en stress	35
6	Specifieke bevindingen uit het literatuuronderzoek voor financiële organisaties. 37	
6.1	Arbeidsparticipatie en doorstroom van vrouwen in de verzekeringsbranche	38
6.2	Onderzoek in de financiële sector.....	38
6.3	Verschillen tussen organisaties met veel en weinig vrouwen in de top.....	39
7	Bevindingen uit de interviews binnen de verzekeringsbranche.....	41

7.1	Verzekeraars staan positief tegenover diversiteit m/v	41
7.2	Succesverhalen: wanneer komen vrouwen er wel?.....	42
7.3	Belemmeringen voor doorstroom vrouwen in verzekeringsbranche	42
7.3.1	Organisatiecultuur.....	42
7.3.2	Organisatiebeleid	43
7.3.3	Persoonlijkheid	45
7.3.4	Loopbaankeuzes.....	46
7.3.5	Macro-economisch.....	46
7.4	Maatregelen die de branche neemt	47
7.5	Aanbevelingen en tips van verzekeraars.....	48
7.5.1	Aanbevelingen voor andere bedrijven	48
7.5.2	Aanbevelingen voor het Verbond van Verzekeraars	48
8	Conclusies	51
8.1	Algemene conclusies	51
8.2	Conclusies voor de verzekeringsbranche.....	52
9	Aanbevelingen	55
9.1	Aanbevelingen op macro-economisch niveau	55
9.2	Aanbevelingen op organisatieniveau	55
9.2.1	Bewustwording	55
9.2.2	Commitment vanuit de top	55
9.2.3	Organisatiebeleid	56
9.2.4	Doelgroepenbeleid of diversiteitsbeleid?.....	56
9.3	Aanbevelingen op persoonsniveau	57
10	Geraadpleegde literatuur	59

1 Managementsamenvatting

Aanleiding

In Nederland is de arbeidsparticipatie van vrouwen de afgelopen jaren fors gestegen. Deze stijging is bijna volledig toe te schrijven aan vrouwen die in deeltijd gaan werken. Verder laat de doorstroom van vrouwen naar topposities nog te wensen over. Daarnaast leiden ontwikkelingen als de vergrijzing, de multiculturele samenleving, steeds internationaler opererende bedrijfsleven, allerlei wetgeving omtrent arbeid en zorg, het afbouwen van de WAO en afschaffing van VUT- en pré-pensioenregelingen tot een ander aanbod van werknemers op de arbeidsmarkt. Gegeven deze situatie en vanuit de overtuiging dat diversiteit een bedrijfseconomisch beginsel is, heeft het Verbond van Verzekeraars zich ten doel gesteld de in- en doorstroom van vrouwen binnen de verzekeringsbranche te stimuleren. Daarom heeft het Verbond van Verzekeraars aan TNO Kwaliteit van Leven / Arbeid gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de belemmeringen voor doorstroom van vrouwen in het algemeen en binnen de verzekeringssector in het bijzonder.

Vraagstelling

Het onderzoek is gebaseerd op onderstaande vraagstellingen:

1. Wat is de stand van zaken wat betreft de doorstroom van vrouwen naar topposities?
2. Wat is bekend over de oorzaken van de beperkte doorstroom van vrouwen naar topposities?
3. In hoeverre wijkt de Nederlandse situatie bij de vragen 1 en 2 af van die in andere landen, en wat is hiervan de oorzaak?
4. In hoeverre wijkt de situatie in de financiële sector bij de vragen 1 en 2 af van die in andere sectoren, en wat is hiervan de oorzaak?
5. In hoeverre wijkt de situatie in de verzekeringsbranche bij de vragen 1 en 2 af van die in andere onderdelen van de financiële sector, en wat is hiervan de oorzaak?

Methode

Om deze vragen te beantwoorden is een literatuurstudie uitgevoerd (circa 30 nationale en internationale publicaties) en zijn aanvullend 7 interviews gehouden met sleutelfiguren (met name managers en professionals van de afdeling P&O/HRM) bij (bank- en) verzekeringsmaatschappijen.

Stand van zaken ten aanzien van doorstroom van vrouwen

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat in 2002 het aandeel vrouwen in de werkzame beroepsbevolking 41% bedroeg, en dat het percentage vrouwen in managementfuncties in datzelfde jaar op 25% lag. In Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen zijn vrouwen sterker ondervertegenwoordigd dan in het totale management: in 2003 is respectievelijk 3% en 5,2% in die functies een vrouw bij de 500 grootste bedrijven in Nederland. Ten opzichte van de andere Europese landen is het percentage vrouwen in hogere managementfuncties in Nederland relatief laag; in 2003 lag het percentage vrouwen in hogere managementfuncties in 15 van de 25 EU lidstaten hoger dan in Nederland.

Stand van zaken omtrent de doorstroom van vrouwen bij financiële instellingen

In de verzekeringssector zijn vrouwen oververtegenwoordigd in lagere salarisschalen en ondervertegenwoordigd in hogere salarisschalen. De financiële sector neemt vergeleken met andere sectoren een middenpositie in wat betreft het aandeel vrouwen in Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen. De algemene doorstroom van vrouwen ligt op een gemiddeld niveau ten opzichte van andere bedrijfstakken. De doorstroom van het op één-na-hoogste naar hoogste niveau is bij financiële instellingen relatief gunstiger. Het percentage mannen en vrouwen werkzaam in deze branche is vergelijkbaar met de verdeling in de Nederlandse beroepsbevolking. In de verzekeringsbranche is 41% van de werknemers vrouw en 59% man.

Oorzaken voor beperkte doorstroom van vrouwen

In de bestudeerde literatuur zijn de oorzaken voor de beperkte doorstroom van vrouwen naar topposities onderverdeeld in vijf gebieden: macro-economisch, organisatiecultuur, organisatiebeleid, persoonlijkheid, en loopbaan- en levensloopkeuzes. Hieronder worden de oorzaken per gebied opgesomd.

Macro-economische en sociaal-culturele oorzaken:

- De individuele heffingskorting voor niet- of weinig verdienende partners;
- De Wet verbod onderscheid arbeidsduur en de Wet aanpassing arbeidsduur stimuleren deeltijd werk;
- Schooltijden en een gebrek aan betaalbare kinder-, na- en voorschoolse opvang;
- Het traditionele kostwinnersmodel, een economie die het mogelijk maakte om van één inkomen rond te komen en de moederschapsideologie in Nederland.

Oorzaken met betrekking tot de organisatiecultuur:

- Stereotype denkbeelden over mannen en vrouwen (bijvoorbeeld: vrouwen zijn zorgzaam, emotioneel en afhankelijk van anderen);
- Percepties over de ideale manager (managers dienen met name over mannelijke eigenschappen te beschikken, zoals charismatisch, ambitieus en ondernemend);
- Vrouwen ervaren meer barrières tijdens hun carrièreverloop, bijvoorbeeld wat betreft toewijzing van uitdagende taken en taken met geografische mobiliteit, en uitsluiting van informele netwerken;
- Vrouwen die hogerop komen dienen zich eerst te bewijzen door zich aan te passen aan de mannelijke cultuur, wat vervolgens niet gewaardeerd wordt omdat vrouwen zich niet meer 'typisch vrouwelijk' gedragen;
- Organisatiecultuur en stereotype denkbeelden zijn vaak impliciet, en dit maakt het moeilijk de barrières voor de doorstroom van vrouwen die hieruit voortvloeien aan te pakken.

Oorzaken ten aanzien van organisatiebeleid:

- Ontbreken van een actief uitgevoerd emancipatiegericht beleid
- Beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen (deze zijn relatief groot in de bank- en verzekeringsbranche);
- Stereotypering bij werving en selectie;
- Gebrek aan kwalitatief goede mentoring.

Oorzaken gelegen in de persoonlijkheid:

- Weinig zelfvertrouwen en het geloof in de eigen management vaardigheden;
- Vrouwen nemen minder risico's dan mannen wat hen verhindert om de sprong naar het management te wagen;

- (Veronderstelde) verschillen in onderhandelingsvaardigheden tussen mannen en vrouwen;
- Gebrek aan identificatie met de top.

Oorzaken omtrent loopbaankeuzes:

- Vrouwen werken vaker deeltijd dan mannen, ook als ze geen kinderen hebben;
- Vrouwen willen arbeid met zorg voor kinderen combineren en dit remt de carrière van vrouwen;
- Mannen zijn meer gericht op verticale doorstroom en vrouwen op inhoudelijke verdieping;
- Vrouwen noemen vaker stressgerelateerde motieven (te veel stress, te veeleisend, sfeer is te competitief) als reden om een hogere functie af te wijzen.

Specifieke oorzaken voor de beperkte doorstroom van vrouwen bij financiële Instellingen:

- Uit de literatuur blijkt dat in het bankwezen het meestal formeel beleid is dat alle functies in deeltijd kunnen worden uitgevoerd, maar in de praktijk is deeltijd werken geen optie in managementposities. Ook uit de interviews blijkt dat de vier- of vijfdaagse werkweek als norm wordt gehanteerd voor managementfuncties en dat er een cultuur van hard werken is. Vrouwen werken vaker in deeltijd om werk en thuissituatie beter op elkaar af te stemmen;
- Verder blijkt zowel uit de literatuur als uit de interviews dat verzekeraars wel gelijke kansen voor mannen en vrouwen beogen maar dat het 'old boys network' desondanks een rol speelt bij vacaturevervulling. Daarbij speelt ook dat het beeld over topmanagers vrouwen niet (altijd) aanspreekt en dat zij zich 'van nature' minder lijken te profileren dan mannen en minder risico's nemen. Er heersen bovendien stereotype aannames bij werving en selectie, bijvoorbeeld dat mannen meer ambities en leidinggevende capaciteiten hebben. Ook blijkt uit de interviews dat er voor sommige vacatures (bijvoorbeeld actuariaat) geen vrouwelijke kandidaten beschikbaar zijn;
- Uit de literatuur blijkt dat de bank- en verzekeringssector de grootste beloningsverschillen kent tussen mannen en vrouwen op gelijke functies in Europa. Voorts komt uit de interviews naar voren dat veel grote organisaties vooral een breed diversiteitsbeleid nastreven in plaats van een specifiek vrouwenbeleid en dat met name bij kleine verzekeraars de doorstroommogelijkheden beperkt zijn omdat er weinig vacatures vrijkomen;
- De openingstijden van kinderopvang beperken het werken buiten reguliere arbeidstijden en traditionele rolpatronen houden in stand dat vrouwen voornamelijk verantwoordelijk zijn voor de zorg voor kinderen.

2 Diversiteit in de verzekeringsbranche: bedrijfsbelang

2.1 Aanleiding: relatief weinig vrouwelijke managers in het bedrijfsleven

De arbeidsparticipatie in Nederland van vrouwen is de afgelopen jaren fors gestegen. Desondanks is de participatiegraad van vrouwen, gemeten in personen, nog altijd aanzienlijk lager dan de participatiegraad van mannen. Wel blijkt dat de arbeidsparticipatie van de jongere generatie vrouwen (jonger dan 45 jaar) onverminderd hoog blijft nadat ze kinderen hebben gekregen. Bij eerdere generaties vrouwen was er veelal nog sprake van het zogenaamde 'kinderdal'. Deze vrouwen stopten met werken nadat ze kinderen hadden gekregen (Schippers & Vlasblom, 2004).

Kijkend naar deze ontwikkelingen zou men kunnen stellen dat speciale aandacht van de overheid en het bedrijfsleven voor het aan het werk krijgen en houden van vrouwen niet meer nodig is. "Laat de 'jonkies' op de arbeidsmarkt maar hun gang gaan, dan lost het probleem zich als vanzelf op" wordt soms gesuggereerd. Een tweede blik op de ontwikkelingen levert echter een ander beeld op. Als we de arbeidsparticipatie van vrouwen meten in uren, ook wel full time equivalent (fte) genoemd, in plaats van personen, dan blijft hun participatie verder achter op die van mannen. Een aanzienlijk deel van de Nederlandse werkende vrouwen heeft een deeltijdbaan. Nederland spant wat dat betreft binnen Europa al jaren de kroon (Mixed Management, 2004). Ook de doorstroom van vrouwen naar topposities laat nog te wensen over. Vooral in het bedrijfsleven zijn er relatief weinig vrouwelijke managers (Portegijs, Boelens & Olsthoorn, 2004).

In de verzekeringsbranche stromen minder vrouwen dan mannen door naar managementbanen en overige topposities. Vrouwen zijn oververtegenwoordigd in lagere salarisgroepen en ondervertegenwoordigd in hogere salarisgroepen (Van Asselt, 2005). Aandacht voor doorstroom van vrouwelijke medewerkers naar topposities is volgens het Verbond van Verzekeraars geboden.

Het bedrijfseconomisch belang van vrouwen in topposities, vergrijzing, de multiculturele samenleving, het steeds internationaler opererende bedrijfsleven en allerlei wetgeving omtrent arbeid en zorg, het afbouwen van de WAO en afschaffing van VUT- en pré-pensioenregelingen leiden tot een ander aanbod van werknemers op de arbeidsmarkt. Waar vroeger vooral sprake was van de blanke mannelijke kostwinnaar, hebben organisaties nu te maken met een diversiteit aan werknemers en een bijbehorende diversiteit aan talenten, wensen en behoeften. Ook de afzetmarkt van organisaties diversifieert. Het beste halen uit alle medewerkers, rekening houdend met hun verschillen én overeenkomsten, om zodoende te blijven aansluiten bij de wensen en behoeften van de klant, is dé uitdaging voor organisaties van nu (Van de Ven, De Groot & De Vries, 2003). Een arbeidsmarkt die langs de lijnen van *gender* is georganiseerd, is strijdig met een optimale inzet van ieders talent. Seksesegregatie in horizontale zin leidt vrouwen immers vooral naar bepaalde sectoren van de arbeidsmarkt en houdt andere voor hen min of meer gesloten. Seksesegregatie in verticale zin heeft hetzelfde effect. Wanneer het leidinggevend kader in Nederland overwegend uit mannen bestaat en uit die groep wordt gerekruteerd, dan wordt op [] de vermogens van vrouwen geen of te weinig beroep gedaan (Mixed Management, 2004). Dit terwijl vrouwen in Nederland wat betreft opleidingsniveau niet onderdoen voor mannen. Een directeur van een internationale ICT-organisatie verwoordde het eens zo: "Nederland scoort bijzonder goed als het gaat om hoog opgeleide huisvrouwen". In een vergrijzende kenniseconomie lijkt het echter ongeoorloofd om zoveel potentieel onbenut te laten.

Zowel noodzaak (er is niet voldoende aanbod van blanke mannen meer) als politieke motieven (het streven naar een hogere arbeidsparticipatie van minderheden) en bedrijfseconomische motieven (het optimaal benutten van een ieders talenten) zetten organisaties aan tot het voeren van diversiteitsbeleid of beleid gericht op een specifieke doelgroep, bijvoorbeeld vrouwen. Gesprekken met het bedrijfsleven tonen aan dat voor hen bedrijfseconomische argumenten de meest krachtige motor vormen voor een dergelijk beleid. Sinds 1990 is er bovendien steeds meer bewijs dat er winst te behalen is met diversiteit en diversiteitsmanagement. Uit onderzoek van bijvoorbeeld Cox Taylor (2001) en het Duitse onderzoeksbureau Mi.st Diversity Consulting (2000, 2001 en 2004) komen als belangrijke, veelal kwalitatieve, baten van diversiteit en diversiteitsmanagement naar voren:

- verhoogde productiviteit en betere prestaties van medewerkers;
- bredere toegang tot de arbeidsmarkt;
- verhoogde creativiteit en flexibiliteit;
- verbetering van het probleemoplossende vermogen;
- beter begrip van afzetmarkten en een hoger marktaandeel;
- betere aansluiting bij klantbehoeften;
- verbetering van de medewerkerstevredenheid en hun betrokkenheid;
- lager ziekteverzuim;
- beter binden en boeien van talentvolle medewerkers;
- minder rechtszaken over discriminatie en ongelijke behandeling op de werkvloer¹.

Het Amerikaanse onderzoeksbureau Catalyst heeft in Amerika een positieve correlatie aangetoond tussen het aantal vrouwen in topmanagementfuncties en de bedrijfsresultaten. Bedrijven met relatief veel vrouwen op topposities behaalden ruim 30% betere resultaten dan bedrijven met relatief weinig tot geen vrouwen in de top. Causale verbanden kunnen echter niet aangetoond worden. Soortgelijk onderzoek is ook uitgevoerd bij 80 Nederlandse topbedrijven (Ranzijn & Verboom, 2004). Een significante relatie tussen het percentage vrouwen in de Raad van Advies en bedrijfsresultaten is gevonden. Significante correlatie tussen financiële bedrijfsperformance en het relatieve aantal vrouwen in de Raad van Bestuur en hogere managementfuncties is niet aangetoond. Volgens de onderzoekers is een mogelijke verklaring voor het uitblijven van een significante relatie het extreem lage aantal vrouwen in Raden van Bestuur van Nederlandse organisaties, alsmede de kleine steekproef van organisaties die informatie aanleverden over het percentage vrouwen in topmanagementfuncties. Veel topmanagers zijn er echter inmiddels intrinsiek van overtuigd dat vrouwelijke leiderschapskwaliteiten noodzakelijke competenties zijn voor succesvolle bedrijfsvoering en vinden de in- en doorstroom van vrouwen in hun organisatie van cruciaal belang voor welslagen.

2.2 Doelstelling onderzoek: stimuleren doorstroom van vrouwen in de verzekeringsbranche

Gegeven de situatie op de arbeidsmarkt en vanuit de overtuiging dat diversiteit een bedrijfseconomisch beginsel is, heeft het Verbond van Verzekeraars zich ten doel gesteld de in- en doorstroom van vrouwen binnen de verzekeringsbranche te stimuleren. De voorzitter van het Verbond, de heer Overmars, draagt deze ambitie ook persoonlijk uit, onder andere via zijn lidmaatschap van het Ambassadeursnetwerk van Opportunity in Bedrijf. Dit Ambassadeursnetwerk is een groep prominenten uit het bedrijfsleven, overheid en de non-profit sector, die zich een jaar lang inzet om de doorstroom van vrouwen naar hogere en topfuncties een extra impuls te geven. Uitgangspunt van het

¹ www.diversityatwork.net

Ambassadeursnetwerk is dat meer diversiteit en een beter m/v evenwicht een bedrijfsbelang is: het komt de kwaliteit en de bedrijfsvoering ten goede. Alle ambassadeurs dragen niet alleen het belang van diversiteit m/v uit, maar nemen ook verschillende concrete actiepunten op zich, zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten².

Het Verbond van Verzekeraars heeft TNO Kwaliteit van Leven / Arbeid gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de belemmeringen voor doorstroom van vrouwen in het algemeen en binnen de verzekeringssector in het bijzonder. Het onderzoek moet vernieuwende 'state-of-the-art' kennis opleveren over de factoren die maken dat de doorstroom van vrouwen naar topposities beperkt blijft. Deze 'state-of-the-art' dient gebaseerd te zijn op internationale en Nederlandse onderzoeksgegevens en op basis van gesprekken binnen de branche. De resultaten van het onderzoek wil de heer Overmars terugkoppelen aan zijn verenigingsleden tijdens een door het Verbond van Verzekeraars georganiseerd symposium op 26 april 2005, getiteld "Vrouwen naar de top?! Naar meer diversiteit in de verzekeringsbranche.". Met de aanbevelingen, voortvloeiend uit het onderzoek, wil het Verbond van Verzekeraars bovendien aan de slag om de situatie binnen de eigen sector rondom de doorstroom van vrouwen te verbeteren.

2.3 Vraagstellingen

TNO Kwaliteit van Leven / Arbeid heeft gedurende maart en april 2005 het onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Verbond van Verzekeraars. Het onderzoek is gebaseerd op onderstaande vraagstellingen:

1. Wat is de stand van zaken wat betreft de doorstroom van vrouwen naar topposities?
2. Wat is bekend over de oorzaken van de beperkte doorstroom van vrouwen naar topposities?
3. In hoeverre wijkt de Nederlandse situatie bij de vragen 1 en 2 af van die in andere landen, en wat is hiervan de oorzaak?
4. In hoeverre wijkt de situatie in de financiële sector bij de vragen 1 en 2 af van die in andere sectoren, en wat is hiervan de oorzaak?
5. In hoeverre wijkt de situatie in de verzekeringsbranche bij de vragen 1 en 2 af van die in andere onderdelen van de financiële sector, en wat is hiervan de oorzaak?

Wat betreft de eerste vraag is al bekend dat het aantal vrouwen in topposities beperkt is. In het onderzoek hebben we daarom gefocust op de functies waarin vrouwen werkzaam zijn en op de ontwikkelingen door de tijd (neemt het aantal vrouwen in topfuncties toe of stagneert de doorstroom). Daar waar mogelijk hebben we gekeken naar verschillen tussen sectoren.

2.4 Leeswijzer

Deze rapportage beschrijft de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek naar doorstroom van vrouwen in het algemeen en binnen de verzekeringsbranche in het bijzonder. Hoofdstuk 3 behandelt de stand van zaken wat betreft arbeidsparticipatie en doorstroom van vrouwen in Nederland en internationaal. In hoofdstuk 4 presenteren we de onderzoeksmethode en het -model. In hoofdstuk 5 komen algemene verklaringen uit de literatuur voor de beperkte doorstroom van vrouwen aan bod. Hierbij kijken we zowel naar macro-economische en sociaal-culturele, als organisatorische en persoonlijke oorzaken. Hoofdstuk 6 geeft de bevindingen uit de literatuurstudie weer die specifiek gelden voor de financiële respectievelijk de verzekeringssector. Hoofdstuk 7 beschrijft de

² www.opportunity.nl.

bevindingen uit de interviews met HR-managers en -professionals van zeven verzekeringsmaatschappijen. Hoofdstuk 8 geeft conclusies en in hoofdstuk 9 komen tot slot de aanbevelingen aan bod.

3 Huidige stand van zaken

3.1 Arbeidsdeelname van vrouwen en parttime werk

De arbeidsdeelname van vrouwen is over de jaren toegenomen van 39% in 1990 naar 55% in 2003. Ook is het aandeel vrouwen dat na de geboorte van hun eerste kind haar baan opzegt afgenomen van 25% in 1997 naar 10% in 2003 (CBS, 2004a; Portegijs, Boelens & Olsthoorn, 2004). De overheid heeft zich in het kader van de Lissabon-agenda ten doel gesteld om de participatie van vrouwen op te schroeven naar 65% in 2010n (Schippers & Vlasblom, 2004). Gezien de huidige arbeidsdeelname van vrouwen is dit geen ambitieus streefcijfer. Het ziet er dan ook naar uit dat deze doelstelling ruimschoots gehaald zal worden.

De gestegen arbeidsparticipatie van vrouwen is echter bijna volledig toe te schrijven aan het aantal vrouwen dat deeltijd (12-34 uur/week) werkt; dit is gestegen van 50% in 1990 naar 66% in 2003 (Portegijs, Boelens & Olsthoorn, 2004). Als we kijken naar het aandeel fulltime equivalenten (fte) is de arbeidsdeelname van vrouwen derhalve aanzienlijk lager, namelijk 42% (Mixed Management, 2004)³.

Zoals blijkt uit tabel 2.1 staat Nederland samen met de Scandinavische landen bovenaan in Europa wat betreft arbeidsdeelname (een baan hebben van 1 uur of meer per week) van vrouwen. Tegelijkertijd is Nederland koploper in Europa wat betreft deeltijdwerken (Portegijs, Boelens & Olsthoorn, 2004). In alle EU-landen is het aandeel vrouwen met een baan kleiner dan het aandeel mannen en werken vrouwen vaker in deeltijd (Mixed Management, 2004) maar Nederland spant wat daarbinnen de kroon met 21,5% mannelijke en 72,8% vrouwelijke deeltijdwerkers.

Tabel 2.1: Arbeidsdeelname van vrouwen en percentage mannelijke en vrouwelijke deeltijdwerkers voor 2002

	Arbeids-participatie van vrouwen ^a	Arbeidsparticipatie van vrouwen in voltijdequivalenten (fte's)	Mannelijke deeltijdwerkers ^c	Vrouwelijke deeltijdwerkers ^c
Europese landen:				
Zweden	72,2%	63,4%	11,2%	32,9%
Denemarken	71,7%	63,1%	11,0%	31,4%
Finland	66,2%	62,4%	8,0%	17,1%
Nederland	66,2%	42,0%	21,5%	72,8%
Verenigd Koninkrijk	65,3%	50,8%	9,4%	44,0%
Oostenrijk	63,1%	51,4%	5,1%	35,7%
Slowakije	62,4%	61,7%	1,1%	1,2%
Portugal	60,8%	58,0%	7,1%	16,4%
Cyprus	59,1%	56,3%	4,0%	11,3%
Duitsland	58,8%	46,4%	5,8%	39,5%
Slovenië	58,6%	57,6%	5,2%	8,3%
Estland	57,9%	55,9%	3,9%	9,6%
Litouwen	57,2%	56,5%	8,6%	11,0%
Tsjechië	57,0%	55,7%	2,1%	8,3%
Letland	56,8%	56,7%	7,3%	11,2%

³ De arbeidsparticipatie van mannen lag in 1990 op 71% en in 2003 op 75%. Voor mannen geldt dat zij meestal voltijd (35 uur of meer) werkten en werken (Portegijs, Boelens & Olsthoorn, 2004).

	Arbeids- participatie van vrouwen ^a	Arbeidsparticipatie van vrouwen in voltijdequivalenten (fte's)	Mannelijke deeltijdwerkers ^c	Vrouwelijke deeltijdwerkers ^c
Europese landen:				
Frankrijk	56,7%	50,9%	5,0%	29,7%
Ierland	55,4%	47,0%	6,5%	30,5%
Luxemburg	51,6%	45,7%	1,8%	26,4%
België	51,4%	43,2%	5,9%	37,7%
Hongarije	50,0%	49,1%	2,3%	5,1%
Polen	46,2%	44,9%	8,3%	13,4%
Spanje	44,1%	40,1%	2,6%	17,0%
Griekenland	42,5%	41,3%	2,3%	8,1%
Italië	42,0%	39,2%	3,7%	16,7%
Malta	33,6%	-	4,3%	18,9%
Bulgarije	-	47,5%	-	-
Europese Unie (25)	54,7%	47,1%	6,5%	29,8%

^a Percentage van de bevolking van 15 tot 64 jaar met een baan van 1 uur of meer per week

^b Percentage van de bevolking van 15 tot 64 jaar dat een baan heeft

^c Percentage van het aantal werknemers met een baan van 1 uur of meer per week

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek (Nederland langs de Europese meetlat, 2004); European Commission (Employment in Europe, 2003)

De arbeidsparticipatiegraad van vrouwen in Nederland komt min of meer overeen met de arbeidsparticipatie van vrouwen in de Verenigde Staten. Daar werkte in 2003 65,7% van de vrouwen. De arbeidsparticipatie van Japanse vrouwen ligt dichtbij het EU-gemiddelde: in Japan had 56,8% van de vrouwen in 2003 een betaalde baan voor minimaal 1 uur per week.

In 2003 werkte 13,2% van de werknemers in de Verenigde Staten parttime. In Japan had in datzelfde jaar 26% van de werkzame bevolking een deeltijdbaai (OECD Factbook 2005). Een recente uitsplitsing van deze gegevens naar mannelijke en vrouwelijke parttimers hebben we helaas niet gevonden. Voor een dergelijke internationale vergelijking maken we daarom gebruik van cijfers uit 2000. In dat jaar werkte in Nederland 57,1% van de vrouwen in deeltijd en 13% van de mannen. In de Verenigde Staten waren deze percentages toentertijd 19,4% resp. 7,3%. In Japan werkte in 2000 39,4% van de vrouwen parttime en 11,8% van de mannen (OECD Employment Outlook, 2002).

3.2 Aandeel vrouwen in de werkzame bevolking en in hogere functies

Ondanks dat het aandeel vrouwen in de werkzame beroepsbevolking is toegenomen en vrouwen wat betreft opleidingsniveau niet onderdoen voor mannen, blijven vrouwen ondervertegenwoordigd in managementposities. In 2002 bedroeg het aandeel vrouwen in managementfuncties 25%. Het percentage vrouwen in de werkzame beroepsbevolking bedroeg in datzelfde jaar 41%, en het aandeel vrouwen in het wetenschappelijk onderwijs en hoger beroepsonderwijs lag in het studiejaar 2002/2003 op respectievelijk 49% en 51% (Portegijs, Boelens & Olsthoorn, 2004). Wel is het aandeel vrouwelijke managers over de jaren toegenomen van 14% in 1994 naar de eerder genoemde 25% in 2002. Deze beweging is positief.

Tabel 2.2: Percentage vrouwen in de werkzame beroepsbevolking en in het management per bedrijfstak voor 2002

	Werkzame beroepsbevolking		Management	
	Totaal (x 1000)	Percentage vrouwen	Totaal (x 1000)	Percentage vrouwen
Bedrijfsleven	4.614	31%	79	13%
Landbouw en visserij	199	26%	1	25%
Industrie en bouwnijverheid	1.545	17%	24	2%
Commerciële dienstverlening	2.870	39%	55	17%
Niet-commerciële dienstverlening	2.372	60%	95	36%
Openbaar bestuur	549	36%	34	22%
Onderwijs	483	55%	17	24%
Gezondheids- en welzijnszorg	1.022	79%	36	55%
Cultuur en overige dienstverlening	314	51%	8	28%
Totaal	7.125	41%	176	25%

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek (Enquête Beroepsbevolking, 2002)

In het bedrijfsleven bevinden zich in 2002 relatief minder vrouwen in managementposities (13%) dan in de niet-commerciële dienstverlening (36%; zie tabel 2.2). In 1994 lagen deze percentages op respectievelijk 6% en 22% (Portegijs, Boelens & Olsthoorn, 2004).

In Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen zijn vrouwen sterker ondervertegenwoordigd dan in het totale management. Slechts 3% van de leden van de Raden van Bestuur en 5,2% van de leden van Raden van Commissarissen bij de 500 grootste bedrijven in Nederland is vrouw. De vertegenwoordiging van vrouwen bij de 500 grootste bedrijven neemt wel toe; in 1999 bedroeg het percentage vrouwen in de Raden van Bestuur nog maar 0,9% en het percentage vrouwen in de Raden van Commissarissen 4,4% (Opportunity in Bedrijf, 2004). De financiële dienstverlening neemt vergeleken met de andere sectoren een middenpositie in. 3,6% van de leden van de Raden van Bestuur is vrouw (dit is meer dan gemiddeld) en 4,6% van de leden van Raden van Commissarissen (dit is minder dan gemiddeld). In tabel 2.3 staat een en ander nader uitgewerkt.

Tabel 2.3: Percentage vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen bij de 500 grootste bedrijven per bedrijfstak voor 2003

	Aantal bedrijven	Raden van bestuur		Raden van commissarissen		Totaal	
		Aantal personen	% Vrouwen	Aantal personen	% Vrouwen	Aantal personen	% Vrouwen
Industrie en delfstofwinning	204	659	3,3%	538	4,1%	1.197	3,7%
Bouwnijverheid en installatiebedrijven	27	73	1,4%	127	3,4%	489	3,0%
Handel, horeca en reparatie	71	254	2%	168	5,4%	422	3,3%
Vervoer, opslag en communicatie	33	92	5,4%	149	8,1%	241	7,1%
Financiële dienstverlening	107	338	3,6%	518	4,6%	866	4,2%
Zakelijke dienstverlening	41	124	1,6%	149	6%	273	4%
Totaal	496	-	3%	-	5,2%	-	4,1%

- = niet bekend

Bron: Elite Research (Onderzoek vrouwen in topfuncties bedrijfsleven, 2004)

Ten opzichte van de andere Europese landen is het percentage vrouwen in hogere managementfuncties in Nederland relatief laag (26%; zie tabel 2.4).

Tabel 2.4: Percentage vrouwen in hogere managementfuncties in 25 landen van de Europese Unie in 2003

Europese landen	Percentage vrouwen in hogere managementfuncties
Litouwen	47%
Letland	38%
Estland	35%
Hongarije	34%
Polen	32%
Portugal	32%
Spanje	32%
Slovenië	31%
Slowakije	31%
Verenigd Koninkrijk	30%
Zweden	30%
Oostenrijk	29%
Finland	28%
Ierland	28%
Duitsland	27%
Nederland	26%
Tsjechië	26%
Griekenland	25%
Denemarken	21%
België	19%
Italië	19%
Cyprus	18%
Frankrijk	-
Luxemburg	-
Malta	-

- = niet bekend

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek (Nederland langs de Europese meetlat, 2004)

3.3 Index voor mate van belemmeringen in de doorstroom van vrouwen

Om vergelijking tussen bedrijfstakken mogelijk te maken, heeft Zandvliet (2002) een maatstaf ontwikkeld voor algemene belemmeringen voor vrouwen in de doorstroom (algemene index), en voor belemmeringen voor vrouwen in doorstroom naar de top (top index). Aan de hand van deze maatstaven wordt het aandeel vrouwen met een bepaald functieniveau vergeleken met het aandeel vrouwen met lagere functieniveaus. Als per bedrijfstak indexscores worden berekend, dan blijkt dat in financiële instellingen de algemene doorstroom van vrouwen op een gemiddeld niveau ligt vergeleken met andere bedrijfstakken. De mogelijkheid om van het op één na hoogste niveau door te stromen naar het hoogste niveau is in de financiële instellingen relatief gunstiger ten opzichte van andere bedrijfstakken (zie tabel 2.5).

Tabel 2.5: Scores op top index en algemene index per bedrijfstak

Bedrijfstak:	Algemene index	Top index
Zakelijke dienstverlening, verhuur	5,00	2,75
Handel/reparatie	3,58	1,33
Vervoer, opslag en communicatie	3,38	1,63
Landbouw	2,75	1,33
Financiële instellingen	2,50	0,55
Industrie	2,20	1,80
Bouwnijverheid	2,00	1,67
Cultuur, recreatie, overige dienstverlening	1,90	1,58
Horeca	1,89	1,68
Delfstoffenwinning	1,86	1,00
Gezondheids- en welzijnszorg	1,70	1,43
Openbaar nut	1,36	0,36
Totaal	2,47	2,00

- Algemene index= gemiddeld aandeel vrouwen, gedeeld door het aandeel vrouwen in hoogste salarisdecil (hoe verder de score boven de 1 ligt, hoe meer algemene belemmeringen voor doorstroom)
- Top index= aandeel vrouwen in één na hoogste salarisdecil gedeeld door aandeel vrouwen in hoogste salarisdecil (waarde 1 betekent geen belemmeringen voor doorstroom naar de top, waarde onder 1 betekent oververtegenwoordiging van vrouwen, waarde boven de 1 betekent ondervertegenwoordiging van vrouwen)

Bron: Arbeidsvoorwaardenontwikkeling 2000

4 Onderzoeksmethode

4.1 De literatuurstudie

Voor het zoeken van relevante literatuur hebben we gebruik gemaakt van verschillende bronnen. Allereerst is het verzoek om literatuur voorgelegd aan twee wetenschappers die veel publiceren en kennis hebben over de doorstroom van vrouwen, prof. Fischer van de Universiteit van Amsterdam en prof. Willemsen van de Universiteit van Tilburg. Daarnaast hebben we de literatuurverwijzingen in de onlangs uitgebrachte Emancipatiemonitor van het Sociaal Cultureel Planbureau (2004) geraadpleegd. Op basis van enkele vooraanstaande publicaties die we via deze bronnen hebben achterhaald, hebben we een model opgezet waarin vier onderwerpen die de doorstroom van vrouwen kunnen beïnvloeden aan bod komen. Dit zijn harde en zachte organisatiekenmerken (respectievelijk organisatiebeleid en organisatiecultuur) en harde en zachte persoonskenmerken (respectievelijk feitelijke levensloopkeuzes en persoonlijkheid). In algemene wetenschappelijke literatuur over de employability van medewerkers, waarmee hun wil en vermogen om huidige en toekomstige functies optimaal te kunnen uitvoeren wordt aangeduid, worden deze vier onderwerpen vaak genoemd als belangrijke variabelen. Aangezien doorstroom nauw gelinkt is aan employability hebben wij de vier onderwerpen ook voor deze studie gehanteerd.

Vervolgens hebben we in de database van de Universiteit van Amsterdam (faculteit gedragswetenschappen) een literatuursearch uitgevoerd naar artikelen die tussen 2000 en 2005 gepubliceerd zijn over deze onderwerpen. Daarbij hebben we ook gekeken naar ‘baanbrekende’ publicaties uit eerdere jaren. Bij het selecteren van literatuur hebben we zoveel mogelijk gezorgd voor een evenredige verdeling van de artikelen over de vier deelonderwerpen uit het model. Het bleek echter dat wetenschappelijke artikelen over de doorstroom van vrouwen naar de top veelal betrekking hadden op de invloed van organisatiecultuur, persoonlijkheid en loopbaankeuzes. Wetenschappelijke literatuur over de invloed van organisatiebeleid bleek nauwelijks voorhanden te zijn. Daarom hebben we ook gezocht in meer ‘populaire’ tijdschriften, boeken en internetpublicaties om informatie over de invloed van beleidsvorming op de doorstroom van vrouwen te bestuderen.

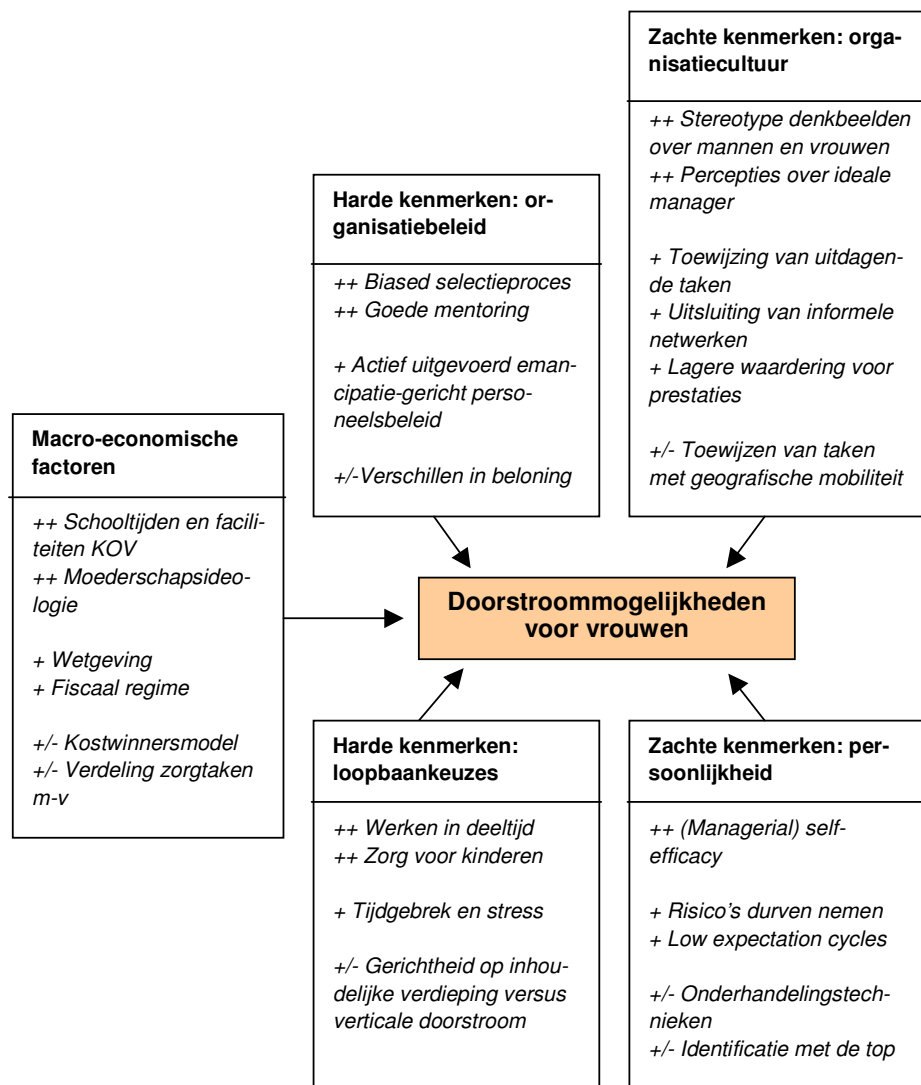
Het Verbond van Verzekeraars heeft ons eveneens voorzien van een aantal relevante publicaties, met name over de huidige stand van zaken wat betreft arbeidsdeelname van vrouwen binnen de verzekeringssector (zie hoofdstuk 2). Daarnaast hebben we publicaties van TNO Kwaliteit van Leven geraadpleegd. Tot slot hebben we gebruik gemaakt van een aantal scripties over de doorstroom van vrouwen naar hogere functies.

Op basis van de verzamelde literatuur hebben we factoren onderscheiden in organisatiebeleid, organisatiecultuur, levensloopkeuzes en persoonlijkheid die de doorstroom van vrouwen naar topfuncties beïnvloeden. Na overleg met het Verbond van Verzekeraars op 31 maart j.l. hebben we ons tevens gericht op literatuur over macro-economische en sociaal-culturele factoren die de doorstroom van vrouwen beïnvloeden. Deze factoren hebben we toegevoegd aan ons onderzoeksmodel zodat dit uiteindelijk resulteerde in model 3.1. Als uitkomstmaat hanteren we de doorstroom van vrouwen naar de top.

Niet alle factoren die we in de literatuur zijn tegengekomen lijken een even grote invloed te hebben op de doorstroom van vrouwen naar topposities. Sommige factoren

zien we in meerdere publicaties terugkomen, of blijken op basis van wetenschappelijk onderzoek sterke relaties te hebben met doorstroom. Andere factoren vertonen in deze wetenschappelijke publicaties minder sterke relaties, of komen slechts kort en weinig aan bod in overige publicaties. Op basis van dergelijke argumenten hebben we een schatting gemaakt van factoren die een zeer sterke, middelmatige en zwakke invloed hebben op doorstroom. Deze indeling hebben we in model 3.1 weergegeven met behulp van plustekens en mintekens. Twee plussen zijn toegekend aan de factoren met een zeer sterke invloed, één plus staat voor een factor met middelmatige invloed en een plus/min voor een factor met een zwakke invloed. Alle factoren in het model hebben dus invloed op de doorstroom van vrouwen, maar het ondernemen van acties op het gebied van de factoren met twee of één plussen zal naar verwachting het meeste effect sorteren voor de doorstroom van vrouwen.

Model 3.1: factoren die de doorstroommogelijkheden voor vrouwen beïnvloeden



- ++ Factor met een zeer sterke invloed op de doorstroommogelijkheden van vrouwen
- + Factor met een middelmatige invloed
- +/- Factor met een zwakke invloed

4.2 De interviews

Gaande het literatuuronderzoek bleek dat er weinig publicaties specifiek ingingen op de doorstroom van vrouwen binnen de verzekeringsbranche. Om deze informatie toch te verkrijgen is besloten de inzichten uit de literatuurstudie aan te vullen met praktijkinformatie via interviews met verzekeringsmaatschappijen. Het Verbond van Verzekeraars heeft de interviews georganiseerd, TNO Kwaliteit van Leven heeft ze uitgevoerd. In totaal zijn er zeven interviews afgenomen. Meestal is gesproken met de manager van de afdeling P&O of HRM of met een HR-professional. In twee gevallen was er sprake van een telefonisch interview, de overige interviews zijn face-to-face afgenomen. Tabel 3.1 geeft een overzicht van belangrijke kenmerken van de deelnemende organisaties.

Totaal aantal werknemers:	% vrouwen in dienst:	% mannen dat deeltijd werkt:	% vrouwen dat deeltijd werkt:	% vrouw in middelmanagement	% in topmanagement
200	39%	7%	48%	13%	0%
750	36%	21%	65%	11%	6%
5.400	35%	9%	57%	20%	6%
5.500	44%	?	?	23%	11%
6.000	45%	6%	60%	20%	6%
15.000	48%	9%	60%	?	13%
33.000	37%	5%	51%	22%	13%
<i>Gemiddelde</i>	<i>41%</i>	<i>9,5%</i>	<i>56,8%</i>	<i>18%</i>	<i>7,8%</i>

Tabel 3.1: kenmerken van de geïnterviewde organisaties

Niet in alle ondervraagde organisaties zijn vrouwen oververtegenwoordigd in bepaalde functiegroepen, maar over het algemeen zijn vrouwen vaker werkzaam in de verzekeringstechnische, verkoop, staf (HR, communicatie en marketing en administratie) en juridisch fiscale functies. Mannen zijn oververtegenwoordigd in actuariaat, IT, financiële en leidinggevende / managementfuncties. Over het algemeen geldt hoe hoger het functieniveau, des te minder vrouwen.

Hoewel het een kleine steekproef betreft, komen de gemiddelden sterk overeen met de gemiddelden in de totale verzekeringsbranche (41% vrouw; 9,7% deeltijd mannen en 55,7% deeltijd vrouwen, zie hoofdstuk 5). Algemene cijfers over het aandeel vrouwen op topposities in de verzekeringsbranche is ons niet bekend. Hiermee kunnen we de steekproef van zeven organisaties dus niet vergelijken.

5 Verklaringen uit de literatuur voor de beperkte doorstroom van vrouwen naar topposities

In dit hoofdstuk komen algemene verklaringen uit de literatuurstudie voor de beperkte doorstroom van vrouwen aan bod. Deze verklaringen zijn gelegen op macro-economisch en sociaal-cultureel, organisatorisch en persoonlijk niveau.

5.1 Macro-economische en sociaal-culturele verklaringen

In deze paragraaf beschrijven we een drietal macro-economische en sociale culturele verklaringen voor de lagere arbeidsdeelname van vrouwen dan van mannen en het 'deeltijdfenomeen'. Het zijn:

1. het fiscale regime en de wetgeving;
2. een tekort aan faciliteiten om zorg en arbeid te combineren;
3. de Nederlandse historie.

Op grond van het literatuuronderzoek trekken wij de volgende conclusies:

1. *De individuele heffingskorting van € 1.825,- voor niet- of weinig verdienende partners is geen incentive voor vrouwen die geen betaald werk doen om hiermee te starten, en de marginale effectieve belastingtarieven in Nederland vormen een financiële belemmering voor vrouwen in deeltijdbanen om meer te gaan werken.*
2. *De Wet verbod onderscheid arbeidsduur en de Wet aanpassing arbeidsduur stimuleren deeltijd werk en (hebben) voorkomen dat vrouwen in Nederland via hun deeltijdcontracten massaal in marginale banen zijn beland. Deze wetten bieden echter geen bescherming tegen het feit dat deeltijdwerk in de praktijk een obstakel is voor doorstroom.*
3. *Schooltijden en een gebrek aan betaalbare kinder-, na- en voorschoolse opvang vormen een belemmering voor vrouwen om (voltijds) te werken. Een meer evenwichtige verdeling van zorgtaken tussen man en vrouw werkt slechts voor een klein aantal vrouwen stimulerend om (meer) te gaan werken.*
4. *Het traditionele kostwinnersmodel, een economie die het mogelijk maakte om van één inkomen rond te komen en de moederschapsideologie zijn in Nederland belangrijke historische, verklarende factoren voor de lage arbeidsparticipatie van vrouwen.*

5.1.1 Het fiscale regime en de wetgeving

Het Nederlandse belastingstelsel beïnvloedt de vrouwenparticipatie op twee manieren. Ten eerste bij de beslissing van vrouwen om van onbetaald werk - waaronder huishoudelijk werk - over te stappen naar betaald werk. In Nederlands verband kan hierbij worden gewezen op het feit dat ook niet- of weinig verdienende partners recht hebben op een uitbetaling van de individuele heffingskorting van €1.825,-. Vanzelfsprekend geeft deze regeling geen positieve prikkel aan vrouwen die geen betaald werk doen om dat wel te gaan doen. Ten tweede beïnvloedt het belastingstelsel de beslissing van vrouwen die reeds betaald werk verrichten om meer te gaan werken. Een analyse van marginale effectieve belastingtarieven laat zien dat Nederlandse gezinnen relatief zwaar worden belast indien de vrouw meer gaat werken ('doorstroomval'). Dit is met name het geval bij vrouwen die van een halve of tweederde baan naar een volledige baan overstappen (DNB, 2005).

Niet alleen het fiscale regime, maar ook de Nederlandse wetgeving beïnvloedt het grote aantal deeltijders. In nogal wat Europese landen bevinden deeltijdbanen zich in de

marge van de arbeidsmarkt in termen van beloning, andere arbeidsvoorwaarden en perspectieven op een loopbaan. Dit is in Nederland niet zonder meer het geval. In Nederland is de laatste 15 jaar een consistent beleid gevoerd om de rechtspositie van deeltijders te beschermen. De Wet verbod onderscheid arbeidsduur, die in november 1996 van kracht werd, verbiedt de werkgever om op grond van arbeidsduur onderscheid te maken in de arbeidsvoorwaarden en in de voortzetting of beëindiging van de arbeidsovereenkomst, tenzij van een objectief gerechtvaardigd onderscheid sprake is. Deze wet geeft deeltijders expliciet recht op gelijke behandeling inzake beloning, vakantiegeld, vakantiedagen en scholing. Via de Wet aanpassing arbeidsduur, die op 1 juli 2000 in werking is getreden, hebben werknemers het recht gekregen om hun arbeidsduur aan te passen, dat wil zeggen te verminderen dan wel uit te breiden (als dat bedrijfsmatig mogelijk is). Deze wettelijke bescherming in Nederland voorkomt en heeft voorkomen dat vrouwen via hun deeltijdcontracten massaal in marginale banen zijn beland. De wettelijke bescherming kan echter niet voorkomen dat deeltijdbanen een obstakel vormen in de weg omhoog (Mixed Management, 2004).

5.1.2 *Faciliteiten om betaalde arbeid en zorg te combineren*

Volgens de OESO zijn de Nederlandse schooltijden, meer dan in andere landen, een obstakel voor vrouwen om voltijds te werken. Daarnaast is er gebrek aan goedkope kinderopvang en voor- en naschoolse opvang voor schoolgaande kinderen. Vaak wordt Zweden als lichtend voorbeeld gezien qua vrouwenparticipatie. Dit systeem is echter bijzonder duur en een oorzaak van de hoge collectieve lastendruk in Zweden. Een tweede, ernstiger effect is dat er aanzienlijke economische verstoringen ontstaan. Overmatige subsidiëring heeft in Zweden tot overproductie en overconsumptie van gesubsidieerde kinderopvang geleid. Ook heeft er op grote schaal substitutie plaatsgevonden tussen informele en formele kinderopvang. Hierdoor heeft het gesubsidieerd aan het werk houden van moeders met jonge kinderen in Zweden tot substantiële efficiëntieverliezen geleid (DNB, 2005). Ook wordt de onderlinge taakverdeling tussen man en vrouw vaak gezien als belangrijke factor voor het grotere aantal niet of in deeltijd werkende vrouwen. Maar de veronderstelling dat het relatief geringe aandeel van mannen in zorgtaken een obstakel vormt voor vrouwen om (meer) buitenshuis te gaan werken, gaat slechts voor een beperkt deel van de vrouwen op. Als de partner een dag minder buitenshuis zou werken, zou dat nog voor geen twee op de tien vrouwen aanleiding zijn om zelf (meer) te gaan werken (Portegijs, Boelens & Olsthoorn, 2004).

5.1.3 *De Nederlandse historie*

Verschillen in inkomensniveaus tussen mannen en vrouwen zijn in Nederland nog substantieel. Het aandeel vrouwen in gezichtsbepalende functies is laag. De verklaringen voor deze verschillen liggen vooral in de geschiedenis. Nederland heeft gedurende lange tijd het traditionele kostwinnersmodel gekend, waarin de man werkt (zorgt voor het inkomen) en de vrouw de zorg voor het huishouden op zich neemt. De hierop gebaseerde moederschapsideologie leidde er vervolgens toe dat in Nederland dat de moeder gezien werd als de meest geschikte persoon voor de opvang van kleine kinderen. Daarnaast maakte de economie het lange tijd mogelijk om van één inkomen rond te komen (Mixed Management, 2004). De moederschapsideologie neemt nog steeds een belangrijke plaats in in de Nederlandse maatschappij. Een voltijd baan voor moeders wordt door 40% van de vrouwen en de helft van de mannen gezien als nadelig voor het gezinsleven (DNB, 2005). 30% van de vrouwen en 50% van de mannen vindt een vrouw geschikter voor het opvoeden van kleine kinderen dan een man (Portegijs, Boelens & Olsthoorn, 2004).

5.2 Organisatiecultuur

In deze paragraaf beschrijven we de rol van organisatiecultuur en stereotype denkbeelden over mannen en vrouwen alsmede de belemmeringen die dit met zich mee brengt bij de doorstroom van vrouwen.

Conclusies over organisatiecultuur op basis van het literatuuronderzoek zijn:

1. *In organisaties bestaan (meestal onbewuste) stereotype denkbeelden over mannen en vrouwen. Mannen worden bijvoorbeeld vaak gezien als sterk, onafhankelijk en besluitvaardig. Vrouwen worden vaker gekenschetst via begrippen als betrokken, emotioneel en behulpzaam.*
2. *Ook ten aanzien van functies bestaan stereotype denkbeelden binnen een organisatiecultuur. Managementfuncties worden vooral geassocieerd met mannelijke eigenschappen. Mannen lijken daardoor op het eerste gezicht vaak een meer geschikte kandidaat voor een dergelijke functie. Op deze wijze belemmeren stereotype denkbeelden de doorstroom van vrouwen naar hogere functies binnen organisaties.*
3. *De literatuur toont aan dat vrouwen die hogerop komen, zich eerst dienen te bewijzen in die nieuwe functie alvorens ze geaccepteerd worden in hun nieuwe positie. Dit leidt er toe dat sommige vrouwen zich gaan aanpassen aan de mannelijke cultuur. Door zich aan te passen gedragen deze vrouwen zich niet meer 'typisch vrouwelijk'. Deze afwijking van het stereotype gedrag wordt niet door iedereen gewaardeerd.*
4. *Organisatiecultuur en stereotype denkbeelden zijn vaak impliciet. Mensen zijn zich er niet van bewust gebruik te maken van 'ongeschreven regels en wetten'. Dit maakt het moeilijk de barrières voor de doorstroom van vrouwen die hieruit voortvloeien aan te pakken.*

5.2.1 Organisatiecultuur en stereotype denkbeelden

Organisatiecultuur wordt in de literatuur veelvuldig aangehaald als een belangrijke verklaring voor het geringe aantal vrouwen in hogere managementposities. Onder organisatiecultuur verstaan Van Vianen en Fischer (2004) de gedeelde aannames, overtuigingen, normen en sociale praktijken binnen organisaties. Het belang van een organisatiecultuur is dat er binnen de organisatie duidelijke verwachtingspatronen ontstaan; medewerkers weten wat van hen verwacht wordt, en wat ze van anderen kunnen verwachten (Fischer, Rodriguez Mosquera & Rojahn, 2000). De organisatiecultuur is vaak een sterke bindende factor binnen een organisatie. Het bepaalt voor een belangrijke mate de 'mores' van een organisatie: wat kan, wat kan niet en hoe men dingen gewoonlijk aan hoort te pakken. Ook heeft organisatiecultuur een selecterende werking: medewerkers die zich niet kunnen identificeren met de heersende organisatiecultuur zijn eerder geneigd te vertrekken dan medewerkers die zich bij de organisatie als een vis in het water voelen.

Een organisatiecultuur is meestal impliciet; personen zijn zich er niet van bewust dat ze er onderdeel van uitmaken (Van Vianen & Fischer, 2004). Dit impliciete karakter kan ertoe leiden dat er in de organisatiecultuur bepaalde zaken zijn 'geslopen' die ertoe leiden dat sommige (groepen) medewerkers minder worden opgemerkt dan andere. In ernstigere mate kan het er zelfs toe leiden dat sommige medewerkers weliswaar onbewust maar toch stelselmatig worden uitgesloten van belangrijke besluiten zoals bijvoorbeeld rondom doorstroom. Een belangrijk aspect van organisatiecultuur dat hierbij een rol speelt is het bestaan van stereotype denkbeelden over mannen en vrouwen. Deze stereotype denkbeelden zijn vaak een weerspiegeling van de bestaande maatschappelijke denkwijze over mannen en vrouwen (Fischer, Rodriguez Mosquera & Rojahn,

2000). Stereotypering is volgens Van Dale (1995) ‘het isoleren van één eigenschap uit een verzameling van eigenschappen en het voorstellen van die eigenschap als representatief voor de hele verzameling’. Stereotypering gebeurt vrijwel altijd onbewust en leidt ertoe dat er aan mannelijke en aan vrouwelijke werknemers als het ware automatisch bepaalde mannelijke respectievelijke vrouwelijke eigenschappen worden toegeschreven ongeacht of het individu zelf ook daadwerkelijk over die eigenschappen beschikt. Mannen worden zodoende vaak masculiene eigenschappen toegedicht als sterk, onafhankelijk, besluitvaardig, prestatiegericht, ambitieus en rationeel. Vrouwen worden daarentegen vaker omschreven aan de hand van algemene feminiene eigenschappen, zoals afhankelijkheid van anderen, intuïtief, betrokken, emotioneel, (zacht)aardig, behulpzaam, zorgzaam voor en bezorgd over anderen (Heilman, 2001; Van Vianen & Fischer, 2004; Fischer, Rodriguez Mosquera & Rojahn, 2000). Er schuilt dus vaak ook een bepaalde gedragsnorm in. Deze stereotypen worden niet alleen gebruikt om verschillen tussen mannen en vrouwen aan te geven, maar ook om aan te geven aan hoe mannen en vrouwen zich behoren te gedragen (Heilman, 2001). Ook functies zijn aan stereotypering onderhevig. Zo worden managementfuncties vaak impliciet gezien als functies waarvoor mannelijke eigenschappen vereist zijn, terwijl functies in bijvoorbeeld de zorg veel meer worden geassocieerd met ‘typisch’ vrouwelijke kwaliteiten. Een gevolg van deze stereotype denkbeelden is dat mannen en vrouwen verschillende posities innemen binnen organisaties. Mannen bevinden zich bijvoorbeeld vaker in managementposities, omdat deze functies dus met name geassocieerd worden met mannelijke eigenschappen (Fischer, Rodriguez Mosquera & Rojahn, 2000; Van Vianen & Fischer, 2004; Claringbould & Van der Lippe, 2002; De Olde & Slinkman, 1999; Benschop & Doorewaard, 1998;). Vrouwen bekleden daarentegen vaker functies die geassocieerd worden met vrouwelijke eigenschappen, zoals functies die communicatieve vaardigheden vereisen (Fischer, Rodriguez Mosquera & Rojahn, 2000). Niet alleen in Nederland wordt het ideale beeld van een manager geassocieerd met mannelijke eigenschappen (Vianen & Fischer, 2004; Fischer, Rodriguez Mosquera & Rojahn, 2000), maar ook in landen andere landen als Duitsland, Verenigd Koninkrijk, China, Japan, en de Verenigde Staten. Vooral mannen in de onderzochte landen waren van mening dat mannen in grotere mate eigenschappen bezitten om een succesvolle manager te zijn dan vrouwen. Het standpunt van vrouwen verschilde echter per land. In de Verenigde Staten bijvoorbeeld schrijven vrouwen aan beide seksen in dezelfde mate eigenschappen toe die nodig zijn voor een succesvol manager, terwijl in de andere landen vrouwen (in meerdere of mindere mate) mannen meer eigenschappen toedichten die nodig zijn voor een succesvol manager (Schein, 2003).

5.2.2 *Factoren binnen de organisatiecultuur*

In de literatuur wordt dus beschreven dat vrouwen door de werking van stereotype denkbeelden over het algemeen meer barrières tegenkomen tijdens hun carrièreverloop dan hun mannelijke collega's. Deze barrières kunnen op velerlei vlak liggen, variërend van het zichzelf niet kunnen identificeren met de topmanagementcultuur tot het moeilijker verkrijgen van toegang tot bepaalde netwerken. Onderstaand zijn een aantal voorbeelden beschreven van onderzoeken naar barrières die voortkomen uit de organisatiecultuur en die een verklaring kunnen zijn voor de beperkte doorstroom van vrouwen.

- Vrouwen hebben het idee geen goede fit te zijn met en minder goed te passen in de dominerende mannencultuur in het hoger management (Lyness & Thompson, 2000; Fischer, Rodriguez Mosquera & Rojahn, 2000; Vianen & Fischer, 2002; Heilman, 2001).
- Vrouwen krijgen minder kansen om in een ander deel van het land of in het buitenland te gaan werken (geografische mobiliteit). Vrouwen hebben echter niet

- minder interesse in internationale opdrachten, maar noemen meer beperkingen om dit te kunnen realiseren (Lyness & Thompson 1997).
- Vrouwen hebben meer moeite met het verkrijgen van uitdagende taken dan mannen (Lyness & Thompson, 2000). Onder uitdagende taken worden taken verstaan waarin werknemers verder kunnen reiken dan hun huidige capaciteiten, en die werknemers de mogelijkheid bieden om te leren. Uitdagende taken leiden tot een positievere beoordeling van iemands managementpotentieel en de kans op promotie (Kingma, 2004).
 - Vrouwen worden vaker buitengesloten van informele netwerken (Lyness & Thompson, 2000). Informele netwerken spelen een belangrijke rol bij het hogerop komen in organisaties. Mannen hebben meer voordeel van netwerken, terwijl mannen het belang hiervan minder erkennen dan vrouwen. Vrouwen hebben meer moeite met het verkrijgen van een goede plek in een netwerk (De Vries, 2003).

In de literatuur wordt tevens geschreven over de barrières die vrouwen tegenkomen wanneer zij een managementpositie bekleden. Ook die barrières zijn anders dan bij mannen. Als vrouwen eenmaal een hogere functie hebben gekregen, moeten zij zich volgens Benschop & Doorewaard (1998) in het begin bewijzen door te voldoen aan de mannelijke normen. Dit leidt ertoe dat sommige vrouwen zich 'mannelijker' gaan gedragen. Dat vrouwen zich aanpassen aan de mannelijke normen en waarden, wordt ondersteund door de bevinding dat topmanagers in organisaties met relatief veel vrouwen aan de top weinig verschillen in de relatieve waarde die zij hechten aan mannelijke en vrouwelijke waarden, ongeacht hun geslacht. Meer vrouwen aan de top gaat dus niet gepaard met een meer vrouwelijke organisatiecultuur (Fischer, Rodriguez Mosquera & Rojahn, 2000). Daarnaast krijgen vrouwen die hogerop zijn gekomen te maken met de gevolgen van het feit dat ze zich niet altijd gedragen overeenkomstig de culturele normen. Dit leidt er in sommige gevallen toe dat dezelfde prestaties en gedragingen bij vrouwen anders beoordeeld en geïnterpreteerd worden dan bij mannen. Grof gezegd: 'het werk van een vrouw blijft in veler perceptie inferieur aan het werk van een man ook al is het werk van beide even goed'. Vrouwen die veel telefoontjes plegen worden bijvoorbeeld gezien als lui en zorgeloos en mannen als productief. Dit meten met twee maten is met name het geval als criteria voor evaluatie van prestaties onduidelijk en subjectief zijn, en wanneer er onvoldoende structuur zit in het evaluatieproces (onvoldoende consensus over indicatoren voor succesvolle managers). Bovendien blijkt uit de literatuur dat bij vrouwen succes minder vaak wordt toegeschreven aan hen persoonlijk. Dit is met name het geval wanneer onduidelijk is wie het succes heeft veroorzaakt, bijvoorbeeld wanneer voorkeursbeleid wordt gehanteerd. Dan gaan overige medewerkers (collega's) ervan uit dat de vrouw in kwestie haar functie te danken heeft aan het feit dat ze tot een minderheid behoort en niet aan haar prestaties. Ook heerst vaak de veronderstelling dat (met name knappe) vrouwen hun positie danken aan bijzondere relaties met machtige figuren in de organisatie. Een laatste gevolg van het meten met twee maten dat in de literatuur wordt beschreven is dat vrouwen in hogere posities vaker onaardig worden gevonden en vaker worden gezien als koud, bitter en egoïstisch (het tegenovergestelde van stereotype vrouwelijke eigenschappen). Al deze factoren kunnen een probleem worden voor vrouwen bij verdere pogingen om hogerop te komen in de organisatie (Heilman, 2001).

5.2.3 *Cumulatief effect van stereotypering is vooral van belang*

Volgens Argas (2004) heeft seksestereotypering misschien niet zo'n sterk effect op een specifiek persoon of een specifieke beslissing, maar zal het wel invloed hebben op meerdere beslissingen in meerdere organisaties over de loop van de tijd. Het proces van seksestereotypering bij aannames en bevorderingen/promoties is een cumulatief

proces. Wanneer seksestereotypingen in context worden geplaatst en cumulatief worden bekeken, hebben zij een substantiële impact op de selectie en promotie van vrouwen met als eindresultaat relatief weinig vrouwen in hogere managementfuncties.

5.3 Organisatiebeleid

In deze paragraaf beschrijven we de invloed van organisatiebeleid op de doorstroom van vrouwen naar topposities.

Conclusies over organisatiebeleid op basis van het literatuuronderzoek zijn:

1. *Een emancipatiegericht beleid draagt bij aan meer vrouwen aan de top, maar dient wel aan bepaalde randvoorwaarden te voldoen (actief uitgevoerd, draagvlak bij management, (zakelijk) communiceren en periodieke evaluatie).*
2. *Beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen zijn aanwezig en kunnen indirect een belemmering vormen voor de doorstroom van vrouwen.*
3. *Stereotypering bij werving en selectie is een belangrijke factor die de doorstroom van vrouwen kan verhinderen, maar gelukkig zijn er concrete aanknopingspunten om dit te voorkomen.*
4. *Mentoring bewijst in de praktijk een goede methode te zijn om vrouwen te begeleiden in hun loopbaankeuzes en doorgroeimomenten, mits deze mentoren kwalitatief goed zijn.*

Om de doorstroom van vrouwen te bevorderen lijkt beleidsvorming veel aanknopingspunten te bieden voor organisaties. Bijvoorbeeld met behulp van positieve acties of positieve discriminatie: maatregelen die erop gericht zijn om een evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen in alle functies te bereiken. Een evenwichtiger aantal vrouwelijke managers kan gerealiseerd worden door hen speciaal uit te nodigen om te solliciteren op vacatures of door een vrouwelijke kandidaat voorrang te verlenen op een mannelijke collega bij gelijke geschiktheid (Willemsen, 2002). Dergelijke maatregelen kunnen echter ook nadelige effecten hebben, denk aan scheve ogen bij gepasseerde sollicitanten en een onzeker gevoel bij de uitverkorene over de daadwerkelijke geschiktheid voor de functie. Een emancipatiegericht personeelsbeleid dat streeft naar gelijke kansen voor mannen én vrouwen lijkt op de langere termijn een betere manier om meer vrouwen op managementposities aan het werk te krijgen.

5.3.1 Actief en doordacht emancipatiegericht beleid

Remery (1998) onderzocht of het voeren van een emancipatiegericht personeelsbeleid ook daadwerkelijk leidt tot een verbetering van de positie van vrouwen binnen organisaties. Een emancipatiegericht personeelsbeleid definieerde hij als het geheel van maatregelen dat een organisatie neemt met de expliciete bedoeling de positie van vrouwen te verbeteren. Uit de resultaten van zijn grootschalig onderzoek in het begin van de jaren '90 concludeerde Remery dat vooral de mate van uitvoering van beleidsmaatregelen de grootste invloed heeft op de positieverbetering van vrouwen. In organisaties waar emancipatiegericht personeelsbeleid goed tot uitvoering was gekomen nam het aandeel vrouwen in het totale personeelsbestand en in hogere functies meer toe dan in organisaties waarin de uitvoering minder goed verliep. De inhoud van het beleid had geen afzonderlijk effect. Een andere succesfactor was de mate van samenhangendheid binnen het geheel van maatregelen. Remery concludeert daarom dat het actief uitvoeren van emancipatiegericht personeelsbeleid, bestaande uit een samenhangend geheel van maatregelen op het terrein van werving, selectie, doorstroming van vrouwen en maatregelen die de combinatie van arbeid en zorg vergemakkelijken, een effectief instrument is om de positie van vrouwen in organisaties te verbeteren. Randvoorwaarden

daarbij zijn volgens Remery draagvlak bij en communicatie over emancipatiedoelstellingen door leiding en topmanagement en het regelmatig evalueren (en indien nodig bijstellen) van het beleid. Andere randvoorwaarden die uit literatuur naar voren komen zijn het vrijmaken van voldoende financiën (het beleid mag geen papieren tijger zijn) en het overwinnen van weerstand tegen het voortrekken van ‘zielige’ groepen. Daarbij kan het helpen om informatie te verstrekken over de maatregelen waarin het zakelijk belang wordt benadrukt in plaats van het sociale belang (de Vries e.a.). Willemsen (2002) noemt een aantal beleidsmaatregelen die een organisatie kan nemen om de achterstand van vrouwen in hogere posities binnen universiteiten te verminderen. Zij raadt aan om te letten op discriminerende communicatie (en noemt daarbij het voorbeeld van een organisatie die een procedure voor het aanvragen van ontslag in een brief had opgenomen die werd toegezonden bij het opnemen van zwangerschapsverlof) en op doorzichtige doorgroei via persoonlijke contacten of gesloten procedures.

5.3.2 *Gelijke beloning*

Zorgen voor gelijke beloning kan onderdeel zijn van een emancipatiegericht beleid. Uit onderzoek van de arbeidsinspectie in 2000 blijkt dat Nederlandse vrouwen in het bedrijfsleven gemiddeld 5 procent minder verdienen dan mannen. Dit verschil komt tot stand nadat rekening is gehouden met verschillen in opleidingsniveau, deeltijdwerk en cetera. Het onderzoek toont daadwerkelijke verschillen in beloning aan tussen mannen en vrouwen die dezelfde functie beoefenen, een soortgelijk opleidingsniveau hebben, een vergelijkbare functieduur en een vergelijkbaar dienstverband. Naarmate de functie hoger is neemt het verschil in beloning bovendien sterk toe. Niet in alle sectoren zijn de verschillen in beloning even groot. Alhoewel beloningsverschillen niet direct een belemmerende factor hoeven te zijn voor de doorstroom van vrouwen naar management functies, kan het opheffen van beloningsverschillen wel leiden tot een hogere gelijkwaardigheid tussen mannen en vrouwen in organisaties, hetgeen ook weer positieve effecten kan hebben op gelijke kansen bij doorstroommogelijkheden.

5.3.3 *Werving en selectie*

Een belangrijk struikelblok voor vrouwen bij het doorstromen naar een hogere functie zijn de gebruikte selectieprocedures. Bij de werving en selectie van managers spelen allerlei stereotype beelden en verwachtingen bij relevante personen (leidinggevend, benoemingscommissies et cetera) een rol die de kansen voor vrouwen kunnen verkleinen. Bijvoorbeeld de mate van ‘risicoperceptie’ (Mixed Management, 2004). Werkgevers schatten het aannemen van vrouwen in als een risico omdat zij mogelijk gebruik willen gaan maken van arbeid en zorgvoorzieningen. Om dit tegen te gaan zouden organisaties en vrouwelijke talenten onderling samen vaker afspraken moeten maken over hoe de vrouwelijke medewerkers aan de fase van het hebben van kleine kinderen het beste vorm kunnen geven. Het is raadzaam om met vrouwelijke talenten te spreken over functie-inhoud en toekomstkansen én daarnaast met elkaar te praten over de mogelijkheden die er zijn omtrent flexibele arbeidstijden en werkplekken. Dit soort gesprekken helpen tevens om een cultuur te scheppen waarin openheid en rationaliteit over dit soort zaken normaal is.

Niet getrainde sollicitatiecommissies prefereren sommige kandidaten boven anderen op basis van eigenschappen waaraan een succesvolle manager volgens hun stereotype inschattingen aan dient te voldoen. Dergelijke eigenschappen worden vaker geassocieerd met mannelijke werknemers dan met werknemers uit andere groepen waardoor vrouwen minder snel in aanmerking komen. Vrouwen moeten bij de selectie voor hogere functies dus ‘opboksen’ tegen de traditionele beeldvorming over managers als mannelijke, blanke en middelbare werknemers. Het lijkt bovendien alsof er voor vrouwen een omgekeerde bewijslast geldt: voor mannen blijkt disfunctioneren wan-

neer zij de positie verworven hebben, voor vrouwen geldt dat zij eerst moeten laten zien dat ze goed zullen functioneren op die positie. Dit mechanisme kan ertoe leiden dat vrouwelijke managers zich ‘verkramp’t gaan gedragen en op die manier het beeld bevestigen dat zij niet goed functioneert (Mixed Management, 2004). Sollicitatiecommissies dienen zo objectief mogelijk te werk te gaan door hun persoonlijke vooroordelen en seksestereotypingen te onderkennen. Willemsen (2002) noemt hierbij dat uit onderzoek is gebleken dat zowel mannen als vrouwen beïnvloed worden door dergelijke subjectieve indrukken. Daarom is het niet persé aan te bevelen om een vrouw in de benoemingscommissie op te nemen. Eerder moeten commissies getraind worden op het voeren van een objectief selectieproces. Voorts moeten er voor de vacature duidelijke en objectieve criteria worden opgesteld. Headhunters zouden kunnen worden ingezet om de sollicitatiepool te vergroten. Er zijn bijvoorbeeld headhunters gespecialiseerd in het recruterende van vrouwen.

5.3.4 *Mentoring*

Tot slot kan mentoring helpen voor mensen die hogerop willen komen in de organisatie. Een oudere, ervaren manager begeleidt en ondersteunt dan een jongere medewerker in diens ontwikkeling en loopbaanplanning. Mentoring kan specifiek ingestoken worden op de doorstroom van vrouwelijke medewerkers naar leidinggevende posities. Uit de praktijk blijkt dat mentoring positieve resultaten oplevert voor de mentee (degene die gementord wordt). Hun zichtbaarheid wordt groter, zij bouwen een netwerk op en leren om te gaan met hun PR (Mixed Management, 2004). Ook Willemsen (2004) geeft aan dat mentoring goede resultaten oplevert. De opwaartse mobiliteit wordt volgens haar groter en de vertrekgenueidheid geringer. Zij geeft ook aan dat de organisatie de mentoring kan faciliteren door er geld en tijd voor vrij te maken. Ook uit ander onderzoek blijkt dat een coach of mentor bijdraagt aan het carrièresucces (Lyness & Thompson 2000), maar ook dat vrouwen aangeven minder goede mentoren tot hun beschikking hebben dan mannen (Kingma, 2004). Vrouwen rapporteerden ook minder vaak dat begeleiding door een mentor hun loopbaan bevorderde dan mannen (Lyness & Thompson, 2000).

5.4 **Persoonlijkheid**

Deze paragraaf beschrijft hoe persoonlijkheidskenmerken doorstroom beïnvloeden.

Op basis van het literatuuronderzoek kunnen de volgende conclusies over persoonlijkheid als verklarende factor voor beperkte doorstroom van vrouwen naar topposities worden getrokken:

1. *Ambitieuze doelen stellen en carrière intenties worden voor een groot deel bepaald door zelfvertrouwen en het geloof dat men heeft in de eigen management vaardigheden. Dit geldt zowel voor mannen als voor vrouwen.*
2. *Vrouwen nemen minder risico's dan mannen wat hen verhindert om de sprong naar het management te wagen.*
3. *(Veronderstelde) verschillen in onderhandelingsvaardigheden tussen mannen en vrouwen hebben een kleine maar hardnekkige invloed op doorgroeimogelijkheden.*
4. *Mate van identificatie met de top is van belang om door te willen groeien, maar vrouwelijke managers zien geen groter verschil tussen zichzelf en de top dan mannelijke managers.*

Niet alleen de werk- en thuisomgeving van vrouwen speelt een rol bij carrièremogelijkheden, ook persoonlijkheid is van belang hierbij. Denk bijvoorbeeld aan het zelfvertrouwen dat nodig is om leiding te geven en het durven onderhandelen op het

scherpst van de snede. Al eerder zagen we dat er stereotype (impliciete) verwachtingen bestaan over eigenschappen waar succesvolle managers aan moeten voldoen en dat deze eigenschappen vaker geassocieerd worden met mannen dan met vrouwen. Het is niet zo dat alleen de omgeving deze verwachtingen koestert: ook vrouwen zelf achten zich soms minder geschikt voor een topfunctie omdat zij denken niet over de benodigde eigenschappen en te beschikken om deze functie goed te kunnen vervullen. ‘Think manager, think male’ is het denkbeeld waarmee veel vrouwelijke werknemers zichzelf beperkingen opleggen om zich te profileren bij promotiekansen (Vinnicombe & Singh, 2002). Dit is nadelig voor henzelf én voor de organisatie, die daarmee een belangrijke bron van getalenteerde en ambitieuze vrouwelijke medewerkers onderbenut laat. Aan de andere kant kunnen we gerust stellen dat leiding geven ook daadwerkelijk bepaalde vaardigheden vereist en dat persoonlijkheid zeker bijdraagt aan het al dan niet geschikt zijn hiervoor. Er is echter niet ‘one best approach’ voor de uitvoering van managementtaken en dus mogen er verschillen zijn. In de praktijk wordt de management stijl van vrouwen bijvoorbeeld vaak omschreven als ‘transformationeel’, dat wil zeggen gebaseerd op respect en wederzijds vertrouwen. Mannelijke managers hebben daarentegen vaker een ‘transactionele’ stijl van leidinggeven die gekenmerkt wordt door een handelen vanuit een formele machtspositie en autoriteit (Vinnicombe & Singh, 2002). Beide stijlen hebben hun voor- en nadelen.

5.4.1 *‘Self-efficacy’ en ambities*

Om in aanmerking te komen voor managementfuncties is een zeker ambitieniveau van belang. Erze & Judge (2001) onderzochten bij 124 verzekeringsagenten van een Fortune 500 bedrijf in de Verenigde Staten de relatie tussen bepaalde persoonlijkheidskenmerken en de mate waarin verzekeringsagenten ambitieuze verkoopdoelen voor zichzelf stellen. ‘Self-efficacy’ bleek sterk gerelateerd te zijn aan het willen stellen van dergelijke ambitieuze doelen. ‘Self-efficacy’ is het vertrouwen dat iemand heeft in de eigen mogelijkheden om een taak uit te voeren of om bepaald gedrag te vertonen (Nauta & Van Sloten, 2004). Self-efficacy is een belangrijk concept in het kader van taakvervulling. Hoe hoger de self-efficacy, des te groter de kans dat iemand aan een bepaalde taak begint en des te meer moeite deze persoon zal (blijven) doen om de taak tot een goed einde te brengen (Van Vianen, 1999). Ook Van Vianen (1999) onderzocht de relatie tussen persoonlijkheid en ambities, specifiek met betrekking tot het doorgroeien naar managementfuncties. Hiervoor bestudeerde ze zogenoemd ‘managerial self-efficacy’, wat verwijst naar het vertrouwen dat werknemers hebben in het succesvol kunnen uitvoeren van managementpositie. Op basis van resultaten bij twee grote Nederlandse organisaties (de verkoopafdeling van een multinational en de automatiseringsafdeling van een dienstverlenende organisatie) concludeert Van Vianen dat ‘managerial self-efficacy’ een grote invloed heeft op het hebben van ambities om door te groeien. Helaas hebben zowel Erze e.a. als Van Vianen niet onderzocht of er verschillen waren tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers op de aspecten van persoonlijkheid en ambities. Self-efficacy is dus zowel voor mannen als voor vrouwen een belangrijke factor in het willen doorgroeien naar managementfuncties.

5.4.2 *Risico’s nemen*

In het verlengde van ‘self-efficacy’ speelt ook de mate van risicomijdend gedrag een rol bij het al dan niet doorgroeien naar managementfuncties. Vrouwen durven soms minder risico’s te nemen dan mannen (Mixed Management, 2004), alhoewel niet duidelijk is waarom dat zo is. Vanuit dit risicomijdend gedrag zijn vrouwen minder geneigd om uitdagende taken op zich te nemen (ook omdat de omgeving hen daartoe kan ontmoedigen) en zijn zodoende meer dan mannen op hun hoede om zich in het avontuur van leidinggevende functies te storten. In Mixed Management wordt hierbij ook

gerefereerd aan 'low expectation cycles'. Wie geen nieuwe, uitdagende taken durft aan te nemen vanuit de gedachte hier niet in te zullen slagen, ontnemt zichzelf de kans om het tegendeel te bewijzen. Het risicomijdend gedrag kan gevoed worden door stereotype verwachtingen vanuit de omgeving ('Misschien is het beter als Peter dat doet...'). Vrouwen moeten deze mechanisme herkennen waardoor de kans kleiner wordt dat zij zich erdoor laten ontmoedigen. Coaching en mentoring kan helpen om 'low expectation cycles' om te zetten in 'high expectation cycles'.

5.4.3 *Het belang van onderhandelingsvaardigheden*

Een belangrijk deel van leiding geven bestaat uit onderhandelen. Managers besteden naar schatting 20% van hun tijd aan onderhandelen (Stuhlmacher & Walters, 1999). Met de toenemende participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt vonden Stuhlmacher e.a. het van belang om te onderzoeken hoe sekse invloed heeft op het gedrag en de processen tijdens onderhandelingen alsmede op de uitkomsten ervan. Onderhandelingsvaardigheden zijn niet alleen van belang voor reeds aangestelde managers, maar ook voor het in aanmerking komen voor hogere posities (jezelf 'omhoog onderhandelen'). Eerder onderzoek geeft gemengde resultaten over wie er beter onderhandelt; mannen of vrouwen. Dat hangt namelijk ook af van de andere partij waarmee onderhandeld wordt en wat de aard van de onderhandeling is. In conflictonderhandelingen zouden mannen beter zijn in het veroveren van een 'groter stuk van de taart' omdat vrouwen minder gebruik maken van distributieve technieken (dreigen etc) en mannen vaker vragen om verduidelijking en vaker de ander in de rede durven vallen. Maar een win-loose situatie is niet altijd het doel van een onderhandeling. Vrouwen zouden er juist beter in zijn om win-win situaties te boeken en om de onderlinge relaties goed te houden. Een metastudie laat zien dat vrouwen wel meer coöperatief gedrag laten zien maar dat de grootte van het verschil ten opzichte van mannen niet overweldigend is. Al met al geeft empirisch onderzoek dus geen duidelijke antwoord op wiens onderhandelingsgedrag nu effectiever is. Toch is de stereotype veronderstelling dat vrouwen minder goed onderhandelen dan mannen, en vanuit deze gedachte kan via 'self fulfilling prophecy' uitkomen dat vrouwen inderdaad minder goede resultaten boeken. Met andere woorden, vrouwen 'schikken' zich enerzijds naar deze verwachtingen of als gevolg van deze verwachtingen komen vrouwen minder vaak in de gelegenheid om zich te profileren aan de onderhandelingstafel (Stuhlmacher e.a.). De resultaten van de metastudie van Stuhlmacher e.a. wijzen uit dat verschillen uitkomsten van onderhandelingen tussen mannen en vrouwen een kleine maar belangrijke bijdrage leveren aan ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in status, beloning en promotie.

5.4.4 *Identificatie met de top*

Een andere persoonsfactor die een rol speelt bij het al dan niet doorstromen naar managementposities is de identificatie met de top. Met andere woorden, de mate waarin men zichzelf herkent in en identificeert met zittende topfunctionarissen bepaalt mede of een medewerker doorgroeit zal nastreven of niet. Vinnicombe en Singh (2002) gingen na hoe mannelijke en vrouwelijke managers hun eigen managementstijl die van de top van de organisatie definiëren. 363 mannelijke en vrouwelijke managers bij een Brits / Australische verzekeringsmaatschappij beoordeelden zichzelf op een aantal eigenschappen die doorgaans gelden als typisch mannelijk (bv. status en zelfvertrouwen) en typisch vrouwelijk (bv. communicatie en expressiviteit). Mannen beschreven de top zowel in masculiene als feminiene kenmerken, maar de vrouwen zagen het topmanagement bijna alleen in masculiene kenmerken. Voor zowel mannen als vrouwen gold dat zij het topmanagement als masculieener omschreven dan zichzelf. Mannelijke managers identificeren zichzelf dus gemakkelijker met een topmanager dan vrouwelijke managers. Om die reden zouden zij zichzelf sneller in aanmerking kunnen laten komen

voor een functie op topniveau. Hagoort (2005) onderzocht deze hypothese en concludeerde dat de mate van identificatie met de top wel een rol speelt bij het al dan niet doorgroeien naar dit niveau, maar dat het identificatieverschil tussen zelfbeoordeling en beoordeling van de top niet groter is voor vrouwen dan voor mannen. Als mogelijke redenen hiervoor noemt Hagoort dat een lage identificatie met de top wellicht alleen belemmerend werkt voor vrouwen die nog niet omhoog geklommen zijn, en niet voor vrouwen die reeds een management positie bezetten. Deze laatsten lijken misschien meer op hun mannelijke collega's, ofwel omdat zij daarop geselecteerd zijn ofwel omdat zij zich hebben aangepast. Er zijn dus tegenstrijdige resultaten met betrekking tot de rol van identificatie met de top bij de doorstroming van vrouwen van management naar topposities.

5.5 Loopbaan- en levensloopkeuzes

Tot slot geven we een beschrijving van feitelijke verschillen in loopbaan- en levensloopkeuzes van mannen en vrouwen die van invloed zijn op de doorstroom van vrouwen. Hierbij kijken we achtereenvolgens naar deeltijd werk, de zorg voor kinderen, ambities en redenen om een hogere functie af te wijzen.

Conclusies over loopbaankeuzes op basis van het literatuuronderzoek zijn:

1. *Vrouwen werken vaker deeltijd dan mannen en deeltijd werken verkleint de kans op een managementpositie.*
2. *Vrouwen willen arbeid met zorg voor kinderen combineren en het krijgen van kinderen remt de carrière van vrouwen af, maar niet die van mannen.*
3. *Mannen zijn meer gericht op verticale doorstroom en vrouwen op inhoudelijke verdieping.*
4. *Vrouwen noemen vaker stressgerelateerde motieven (te veel stress, te veeleisend, sfeer is te competitief) als reden om een hogere functie af te wijzen.*

5.5.1 Deeltijd werken

Een van die barrières is dat vrouwen vaker in deeltijd werken dan mannen. In Nederland werkt maar liefst 72,8% van de vrouwen in deeltijd tegenover 21,5% van de mannen (CBS, 2004). Deels kan dit verklaard worden door het gegeven dat vrouwen minder werken wanneer zij de zorg voor kinderen hebben; 88% van de vrouwen met kinderen werkt in deeltijd. Maar ook vrouwen die geen kinderen hebben, werken vaker in deeltijd dan mannen. Van de vrouwen zonder kinderen werkt 40% in deeltijd (Claringbould & Van der Lippe, 2002). Redenen waarom met name vrouwen minder gaan werken bij de geboorte van kinderen zijn onder meer dat het sociaal gewaardeerd wordt dat vrouwen het huishouden en de zorg voor kinderen op zich nemen (en mannen volledig beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt), dat vrouwen doorgaans minder verdienen en dat vrouwen meer mogelijkheden hebben om de omvang van de werkweek aan te passen (Fouarge & Baaijens, 2003). Andere factoren die bepalen of werknemers korter of langer willen/gaan werken zijn omvang van de werkweek, leeftijd, functieniveau, aantrekkelijkheid van de werksituatie, het waardesysteem van werknemer (belang dat men hecht aan gezin, vrije tijd, en loopbaan), het verwachte inkomenseffect, de vrees voor verslechterde carrièreperspectieven, en het beperkte aanbod van faciliteiten voor kinder- en naschoolse opvang. Ook wordt in bepaalde sectoren (met name de gezondheidszorg, horeca en het openbaar bestuur), bedrijven met een CAO en bedrijven met een OR deeltijdwerk meer toegestaan (Smulders & De Feyter, 2001; Fouarge & Baaijens, 2003).

Binnen organisaties heerst echter de algemene opvatting dat managementfuncties niet in deeltijd uitgevoerd kunnen worden (Benschop & Doorewaard, 1998; Claringbould

& Van der Lippe, 2002). Bijna 60% van de werkgevers is van mening dat deeltijdarbeid niet samengaat met het vervullen van een hogere leidinggevende functie (Portegijs, Boelens & Olsthoorn, 2004). Mannen en vrouwen die meer uren werken (volgens contract) hebben een grotere kans op een leidinggevende positie (Claringbould & Van der Lippe, 2002), terwijl mannen en vrouwen met een deeltijdervaring een grotere kans hebben om te werken in banen met lagere functies (Roman, Fourage & Luijks, 2004). Dit laatste geldt in sterkere mate voor vrouwen dan voor mannen. Tevens blijkt dat vrouwen een kleinere kans hebben om dit deeltijdeffect weer goed te maken als ze weer voltijd gaan werken dan mannen (Roman, Fourage & Luijks, 2004).

5.5.2 *Zorg voor kinderen*

Een andere barrière voor vrouwen is de wens om werk te combineren met zorg voor kinderen. Wanneer mannen en vrouwen kinderen krijgen, zijn het meestal de vrouwen die minder uren gaan werken, en het grootste aandeel in de zorg voor kinderen voor hun rekening nemen. Mannen passen hun werktijden nauwelijks aan wanneer zij vader worden, en hun aandeel in zorgtaken blijft gering (Portegijs, Boelens & Olsthoorn, 2004). Zorg voor kinderen vindt meestal plaats in de leeftijd van 25 tot 40 jaar; een periode die van groot belang is voor het verdere carrièreverloop (Claringbould & Van der Lippe, 2002). Voor vrouwen heeft het krijgen van kinderen dan ook meer effect op hun carrière dan voor mannen. Zo blijkt uit onderzoek van Reijmers-Hensen (2003) dat 25% van de mannen en 60% van de vrouwen met kinderen ervaart dat het hebben van kinderen hun carrière heeft beïnvloed. Vrouwen gaven meestal aan dat ze de rem op hun carrière moesten zetten vanwege de dubbele belasting waarmee ze te maken kregen, terwijl mannen meestal zeiden dat kinderen hun kijk op het leven hebben veranderd. Voor mannen geldt juist dat het gehuwd zijn en het hebben van kinderen de kans op een leidinggevende positie vergoot (Claringbould & Van der Lippe, 2002). Vrouwelijke managers hebben echter minder vaak kinderen (Lyness & Thompson, 1997; Fischer, Rodriguez Mosquera & Rojahn, 2000), zijn minder vaak getrouwd, en hebben vaker een partner die ook werkt (dual career couple) vergeleken met mannelijke managers (Lyness & Thompson, 1997).

5.5.3 *Ambities*

Een andere reden die genoemd wordt als verklaring voor het feit dat vrouwen in mindere mate in managementposities terecht komen, is dat mannen en vrouwen verschillende ambities hebben. Mannen zijn gericht op het bereiken van een zo hoog mogelijke leidinggevende functie, terwijl vrouwen meer op de inhoud van het werk zijn gericht (De Olde & Slinkman, 1999; Reijmers-Hensen, 2003). Dit heeft wederom mede te maken met het gegeven dat meer vrouwen dan mannen hun loopbaan met de opvoeding van hun kinderen trachten te combineren. Zorg voor kinderen laat zich makkelijker combineren met een professionele loopbaan dan met een managementfunctie (De Olde & Slinkman, 1999). Echter, volgens Claringbould & Van der Lippe (2002) berust deze verklaring op een vooroordeel.

5.5.4 Tijdgebrek en stress

Een laatste punt ten aanzien van loopbaankeuzes van mannen en vrouwen, is dat mannen en vrouwen om verschillende redenen een hogere functie afwijzen. Zowel mannen als vrouwen noemden tijdgerelateerde motieven (minder vrije tijd of tijd voor zorgtaken), maar vrouwen noemden daarnaast vaker stressgerelateerde motieven (te veel stress, te veeleisend, sfeer is te competitief) (Van Vianen & Fischer, 2004; Van Vianen & Fischer, 2002; Fischer, Rodriguez Mosquera & Rojahn, 2000).

6 Specifieke bevindingen uit het literatuuronderzoek voor financiële organisaties

In dit hoofdstuk beschrijven we enkele bevindingen uit de literatuurstudie die specifiek zijn voor financiële organisaties. Helaas hebben we niet veel publicaties gevonden die specifiek ingaan op de situatie in de financiële sector en daarbinnen de verzekeringssector, met uitzondering van het eigen onderzoek van het Verbond van Verzekeraars. Specifieke bevindingen voor de verzekeringsbranche zijn vooral naar voren gekomen tijdens de interviews met verzekeringsmaatschappijen (zie hoofdstuk 6). Omdat er zo weinig specifieke publicaties zijn gevonden, hebben we daarom ook gekeken naar literatuur over organisaties met relatief veel respectievelijk relatief weinig vrouwen. De financiële sector wordt dan onder de laatste categorie organisaties geschaard.

Conclusies op basis van het literatuuronderzoek zijn:

1. *41% van de werknemers in de verzekeringsbranche is vrouw, dit is vergelijkbaar met het Nederlandse gemiddelde;*
2. *Binnen de verzekeringssector wordt er zowel door vrouwen als mannen minder vaak in deeltijd gewerkt dan gemiddeld in Nederland. 9,7% van de mannelijke en 55,7% van de vrouwelijke werknemers in de verzekeringsbranche werken in deeltijd tegen 21,5% respectievelijk 72,8% in Nederland;*
3. *In de verzekeringssector zijn vrouwen oververtegenwoordigd in lagere salarisschalen en ondervertegenwoordigd in hogere salarisschalen;*
4. *De financiële sector neemt vergeleken met andere sectoren een middenpositie in wat betreft het aandeel vrouwen in Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen. De algemene doorstroom van vrouwen ligt op een gemiddeld niveau ten opzichte van andere bedrijfstakken. De doorstroom van het op één-na-hoogste naar hoogste niveau is bij financiële instellingen relatief gunstiger.*
5. *In het bankwezen is het formeel beleid dat alle functies in deeltijd kunnen worden uitgevoerd, maar in de praktijk blijkt dat deeltijd werken geen optie is in managementposities, en is deeltijd alleen mogelijk in functies met weinig carrièreperspectief. Omdat vooral vrouwen deeltijd werken, lopen zij met name risico om op een zijspoor te worden gezet (ook wel 'mommy track' genoemd). Of dit ook geldt voor de verzekeringssector kunnen wij op basis van het literatuuronderzoek niet concluderen.*
6. *Ondanks het formele beleid van banken dat mannen en vrouwen gelijke kansen hebben, blijkt dat mannen en vrouwen in de praktijk ongelijk behandeld worden. Door verschillende verklaringen voor deze ongelijkheid te geven, wordt voorkomen dat deze ongelijke praktijken ter discussie worden gesteld. Of dit ook geldt voor de verzekeringssector kunnen wij op basis van het literatuuronderzoek niet concluderen.*
7. *De bank- en verzekeringssector kent de grootste beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen op gelijke functies in Europa. Invloed hiervan op de doorstroom van vrouwen is niet bekend.*
8. *Er zijn nauwelijks verschillen in organisatiecultuur in de top van organisaties met relatief veel vrouwen in de top en relatief weinig vrouwen in de top. Meer vrouwen aan de top gaat dus niet gepaard met een andere organisatiecultuur.*
9. *Vrouwelijke middelmanagers in industrieel/commerciële organisaties hebben meer vertrouwen in hun eigen leidinggevende capaciteiten dan hun mannelijke collega's. In dienstverlenende organisaties (zoals verzekeraars) geldt het omgekeerde. Vrouwelijke middelmanagers in industrieel/commerciële organisaties*

rapporteren tevens sterkere ambities dan hun mannelijke collega's. Zij hebben ook sterkere ambities dan hun collega's in dienstverlenende organisaties.

6.1 Arbeidsparticipatie en doorstroom van vrouwen in de verzekeringsbranche

Binnen de verzekeringsbranche is 41% van de werknemers vrouw (Van Asselt, 2005). Dit is vergelijkbaar met het Nederlandse totaal (CBS, 2004). In de verzekeringssector wordt er minder vaak parttime gewerkt. 9,7% van de mannelijke en 55,7% van de vrouwelijke werknemers in de verzekeringsbranche werken in deeltijd (Van Asselt, 2005) tegen 21,5% respectievelijk 72,8% in Nederland (CBS, 2004).

Uit onderzoek van het Verbond van Verzekeraars blijkt dat in de verzekeringsbranche vrouwen oververtegenwoordigd zijn in de lagere salarisschalen en ondervertegenwoordigd in hogere salarisschalen. In 2003 bevindt 39,1% van de vrouwen in de binnendienst zich in de hogere salarisgroepen en 56,1% van de mannen. In de lagere salarisschalen (J 1 t/m 4) ligt de verdeling tussen mannen en vrouwen in de binnendienst op respectievelijk 49,7% en 50,3%. De verdeling tussen mannen en vrouwen onder medewerkers in de binnendienst bedraagt 56,1% tegenover 43,9%.

Het aandeel vrouwen werkzaam in de verzekeringstak is over de jaren toegenomen van 33,2% in 1995 naar 43,9% in 2003. Het percentage vrouwen in de buitendienst is relatief laag, namelijk 10,6% in 2003 (Van Asselt, 2005).

6.2 Onderzoek in de financiële sector

In deze paragraaf over specifieke bevindingen voor de financiële sector is allereerst een terugverwijzing naar hoofdstuk 2 op zijn plaats. Daaruit bleek dat de financiële sector vergeleken met andere sectoren een middenpositie inneemt wat betreft het aandeel vrouwen in Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen. De algemene doorstroom van vrouwen ligt op een gemiddeld niveau ten opzichte van andere bedrijfstakken. De doorstroom van het op één-na-hoogste naar hoogste niveau is bij financiële instellingen relatief gunstiger.

In de financiële sector stromen evenals in andere sectoren in Nederland relatief minder vrouwen door naar topfuncties dan mannen. Er zijn enkele onderzoeken uit de financiële sector en dan voornamelijk uit het bankwezen bekend die ingaan op de oorzaken van deze beperkte doorstroom. Helaas hebben we hierover geen specifieke onderzoeken binnen de verzekeringsbranche gevonden. Omdat het bank- en verzekeringswezen vaak in één adem worden genoemd, vermelden wij de belangrijkste resultaten van de onderzoeken uit het bankwezen hier wel.

De oorzaken die in de literatuur genoemd worden voor de beperkte doorstroom van vrouwen naar topposities in het bankwezen wijken niet erg af van het algemene beeld. Benschop & Doorewaard (1998) noemen in hun onderzoek bij twee grote Nederlandse bankorganisaties dat de 'mommy track' een van de processen is die ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in het bankwezen teweeg brengt. Het formele beleid van de banken is dat alle banen in deeltijd kunnen worden uitgevoerd. In de praktijk blijkt echter dat deeltijd werken geen optie is in commerciële of managementfuncties, en dat personen die in deeltijd willen gaan werken de kans lopen om in administratieve functies met routine werkzaamheden terecht te komen, die weinig bankierskwaliteiten vereisen, en geen carrièremogelijkheden bieden (dead-end jobs). Omdat vrouwen meestal het grootste aandeel hebben in de zorg voor kinderen en in deeltijd werken, zijn het

vooral de vrouwen die de kans in deze banen terecht te komen en daarmee op een zijspoor ('mommy track') te worden gezet.

Verder blijkt dat binnen het bankwezen het formele beleid en de heersende normen en waarden zijn dat mannen en vrouwen gelijke kansen hebben, terwijl in de praktijk blijkt dat mannen en vrouwen verschillend worden behandeld en dat geschikte managers geassocieerd worden met mannen en stereotype mannelijke eigenschappen, zoals charismatisch, ondernemend en ambitieus (Benschop & Doorewaard, 1998; Fischer, Rodriguez Mosquera & Rojahn, 2000). Aangezien de heersende normen en waarden gelijke kansen voor mannen en vrouwen voorstaan, kan dit sekseonderscheid niet toegeschreven worden aan ongelijke behandeling en van mannen en vrouwen, en worden allerlei andere verklaringen genoemd, bijvoorbeeld dat vrouwen nog niet zo lang deelnemen aan het arbeidsproces, de uitzonderlijke kwalificaties van de mannelijke kandidaten en het gebrek aan zulke gekwalificeerde vrouwelijke kandidaten, of dat het toeval is de meeste managers man zijn (Benschop & Doorewaard, 1998).

De bank- en verzekeringsbranche kent in Europa het grootste onderscheid in beloning (Bijnagte, 2002). Welke invloed dit onderscheid heeft op doorstroom van vrouwen binnen de sector is ons echter niet bekend.

6.3 Verschillen tussen organisaties met veel en weinig vrouwen in de top

Fischer, Rodriguez Mosquera en Rojahn (2000) vergeleken in hun onderzoek de opvattingen van topmanagers en middelmanagers in verschillende sectoren. Uit een vergelijking tussen organisaties met relatief veel vrouwen in de top (dienstverlening, rijksoverheid en zorg) en organisaties met relatief weinig vrouwen in de top (industrie, bank- en verzekeringswezen) komt naar voren dat er nauwelijks verschillen zijn tussen beide typen organisaties in organisatiecultuur (belang aan mannelijke en vrouwelijke waarden, leiderschapsidealen, emotioneel klimaat, en sfeer). Een mogelijke verklaring is dat vrouwen aan de top zich aanpassen aan de dominerende mannencultuur in de top, of dat deze vrouwen altijd al meer masculiene eigenschappen hadden dan de gemiddelde vrouw. In het middelmanagement werden wel verschillen gevonden tussen dienstverlenende organisaties (relatief veel vrouwen in de top) en industrieel/commerciële organisaties (relatief weinig vrouwen in de top).

Een opmerkelijk verschil is dat vrouwelijke middelmanagers in industrieel/commerciële organisaties meer zelfvertrouwen rapporteerden in hun eigen capaciteiten als leidinggevende dan hun mannelijke collega's bij hetzelfde type organisatie. In dienstverlenende organisaties werd het omgekeerde beeld gevonden (mannelijke middelmanagers hadden meer zelfvertrouwen dan hun vrouwelijke collega's). Tevens bleek dat vrouwelijke middelmanagers in industrieel/commerciële organisaties sterkere carrière-intenties rapporteerden dan vrouwen en mannen in dienstverlenende organisaties en mannen in industrieel/commerciële organisaties. Mogelijke verklaring is dat vrouwen in hun ambities geremd worden, doordat (1) vrouwelijk middelmanagers meer voorkeur geven aan vrouwelijke waarden dan mannen, terwijl mannelijke middelmanagers mannelijke waarden aantrekkelijker vinden dan vrouwen, en (2) middelmanagers verwachten dat in de top een meer mannelijke cultuur heerst. Vrouwen in industrieel/commerciële organisaties ervaren de grootste discrepantie tussen de eigen cultuurvoorkeuren en de verwachte voorkeuren in de top. In dienstverlenende organisaties is die discrepantie relatief kleiner (Fischer, Rodriguez Mosquera & Rojahn, 2000).

Een ander opvallend verschil is dat middelmanagers in de dienstverlenende organisaties een hogere leidinggevende functie eerder zouden weigeren vanwege te lage beloning en middelmanagers in de industrieel/commerciële organisaties eerder vanwege te veel stress, te hoge werkdruk, een te competitieve sfeer en angst het niet aan te kunnen (Fischer, Rodriguez Mosquera & Rojahn, 2000).

7 Bevindingen uit de interviews binnen de verzekeringsbranche

In dit hoofdstuk beschrijven we de bevindingen uit de interviews. We starten met een overzicht van positieve beelden die uit de interviews naar voren komen over de mogelijkheden en noodzaak van de doorstroom van vrouwen, gevolgd door succesverhalen: wanneer komen vrouwen wel aan de top? Vervolgens geven we aan welke belemmeringen voor de doorstroom van vrouwen de respondenten zien in de organisatiecultuur, het beleid, de persoonlijkheid en de loopbaankeuzes van vrouwen. In de daaropvolgende paragraaf staat een overzicht van de diverse maatregelen die we hebben gehoord in de interviews ten behoeve van de doorstroom van vrouwen. We sluiten dit hoofdstuk af met aanbevelingen die de respondenten meegeven aan andere organisaties en aan het Verbond van Verzekeraars.

Conclusies op basis van de interviews met verzekeraars:

1. *Verzekeraars zien voordelen van meer vrouwen aan de top en geven duidelijke aanbevelingen over wat er nodig is om dit te bewerkstelligen.*
2. *De organisatiecultuur wordt gekenmerkt door hard werken en mogelijkheden voor deeltijd werk in managementfuncties zijn beperkt.*
3. *Er heersen stereotype aannames, bijvoorbeeld mannen hebben meer ambities en leidinggevende capaciteiten.*
4. *'Old boys network' vervult belangrijke rol bij vacaturevervulling.*
5. *Organisaties voeren vooral een breed diversiteitsbeleid in plaats van beleid specifiek op vrouwen en streefcijfers worden nauwelijks gehanteerd.*
6. *Vooral vrouwen die zich goed weten te profileren en hun ambities uitspreken worden eerder opgemerkt en komen zodoende sneller in aanmerking voor een managementfunctie. Vrouwen doen dit meestal minder dan mannen.*
7. *Persoonlijkheidsverschillen tussen mannen en vrouwen kunnen een rol spelen bij de beperkte doorstroom van vrouwen: vrouwen trekken zich zaken soms (te) persoonlijk aan en beschikken over kwaliteiten die minder sterk zichtbaar zijn in resultaten.*
8. *De openingstijden van kinderopvang beperken het werken buiten reguliere arbeidstijden.*
9. *Traditionele rolpatronen houden in stand dat vrouwen voornamelijk verantwoordelijk zijn voor de zorg voor kinderen.*

7.1 Verzekeraars staan positief tegenover diversiteit m/v

Uit de interviews blijkt dat verzekeraars duidelijke voordelen zien van vrouwen in hun vak / branche. Zij zijn van mening dat vrouwelijke competenties (empatisch vermogen, samenwerken) belangrijk zijn voor het bereiken van resultaten. Vrouwen zien vaak 'meer' dan alleen hun werk: zij geven toe dat het werk niet alles is en zijn minder gericht op status. Dat wordt als prettig ervaren. Vrouwen met ambities zijn vaak betrouwbare promotiekandidaten. Als ze zeggen dat ze het willen, kunnen ze het vaak ook. Voorts zien respondenten ook vaak goede kansen voor vrouwen vanuit de huidige arbeidsmarktsituatie: er zijn veel hoog opgeleide talentvolle vrouwen die de verzekeringsbranche kan aantrekken. Door te streven naar een personeelsbestand dat een afspiegeling is van het klantenbestand kunnen verzekeraars een betere vertegenwoordiging van vrouwen in hun bedrijf krijgen. En dat is mooi, want onderzoek toont aan dat diverse teams vaak effectiever zijn.

7.2 Succesverhalen: wanneer komen vrouwen er wel?

Naast het blootleggen van allerlei belemmeringen voor vrouwen in hun doorstroom naar de top hebben we de bedrijven die deelnamen aan de interviews ook gevraagd wat er nu voor zorgt dat vrouwen wél doorstromen. We geven deze bevorderende factoren hieronder puntsgewijs weer. Vrouwen stromen eerder door als ze:

- zichzelf profileren, zichtbaar zijn, opvallen;
- ‘gewoon goed’ zijn in je werk;
- ervoor willen gaan en ook dingen willen laten voor hun carrière;
- goede begeleiding krijgen en gefaciliteerd worden in de combinatie arbeid en zorg;
- over organisatietalent beschikken (want dan regelen ze de afstemming werk-privé goed);
- niet te kleine parttime banen hebben;
- steun krijgen van hun leidinggevende;
- steun zoeken / krijgen van andere vrouwen, bijvoorbeeld empowerment via netwerken;
- een goed netwerk hebben;
- de taal spreken die binnen de organisatie wordt gebezigd.

In de volgende paragraaf gaan we dieper in op de diverse belemmeringen die een rol spelen bij de doorstroom van vrouwen.

7.3 Belemmeringen voor doorstroom vrouwen in verzekeringsbranche

Uit de interviews komende de volgende belemmeringen naar voren, onderverdeeld naar organisatiecultuur, organisatiebeleid, persoonlijkheid en loopbaankeuzen.

7.3.1 *Organisatiecultuur*

De meeste geïnterviewden geven aan dat de verzekeringsbranche een ‘door mannen gedomineerde’ cultuur is waarin de norm heerst om hard te werken en lange dagen te maken. Een van de geïnterviewden noemt de bedrijfscultuur de belangrijkste barrière voor vrouwen om door te groeien. Mensen moeten zich volgens deze persoon eerst bewust worden van het nut van diversiteit. Dat is een kwestie van lange adem. ‘Kei-harde’ bewijzen binnen de eigen organisatie dat diversiteit in teams tot betere resultaten leidt, zoals veel onderzoek aantoonde, zou daarbij behulpzaam zijn: *“Het zou erg fijn zijn als we twee identieke teams in de organisatie hadden: één met veel diversiteit in personeel en één met weinig diversiteit, en dat we dan daadwerkelijk konden aantonen dat het diverse team beter zou draaien”*.

Ook het grote aantal mannen in de top en de daarbijbehorende cultuur speelt volgens de respondenten een rol bij het ontbreken van vrouwen op hogere posities. Eén van hen constateert: *“Als je kijkt naar de cultuur dan is er nog steeds sprake van een ‘old boys’ netwerk. Dat gebeurt gewoon en dat is misschien niet eens zo bewust, maar het speelt wel mee. Dat is heel moeilijk te grijpen. Daar moet je het van tevoren bewust met elkaar over hebben gesproken en rekening mee houden in de selectie. Pas dan krijg je er echt de vinger achter.”* Ook een tweede geïnterviewde geeft aan dat het ‘old boys netwerk’ vaak een rol speelt bij het invullen van hogere vacatures. Tijdens veel interviews blijkt dat er in de organisatie stereotyperingen heersen over waarom vrouwen minder doorgroeien. De respondenten geven aan dat van mannen bijvoorbeeld vaker verwacht wordt dat zij ambitieus zijn en bovendien de vereiste kwaliteiten hebben om door te groeien. Van vrouwelijke medewerkers wordt dit pas verondersteld wanneer ze hebben aangetoond dat ze het aankunnen en zelf duidelijk hebben aangegeven over dergelijke

ambities te beschikken. Uitspraken die hierover gedaan werden zijn: *“Leidinggevende capaciteiten worden bij mannen als vanzelfsprekend geacht: bij vrouwen niet”*. En: *“Van mannen wordt automatisch verwacht dat ze ambities hebben, vrouwen moeten dit expliciet aangeven”*. Een andere geïnterviewde vertelde dat uit een onderzoek bleek dat teamleiders het idee hadden dat een managersfunctie gekenmerkt wordt door een aantal aspecten die vrouwen minder aantrekkelijk vinden, zoals bestuurlijke en politieke taken en een grotere afstand tot werknemers. Niet alleen de omgeving, maar ook mannelijke en vrouwelijke managers zelf hebben stereotype ideeën over hun eigen kwaliteiten. Daar moet je als organisatie alert op zijn vindt een geïnterviewde: *“mannen willen soms ‘niet gehinderd door enige kennis’ doorstromen zonder hun eigen managementkwaliteiten te evalueren. Vrouwen hebben daarentegen meer zelfkritiek: zij profileren zich pas wanneer ze er van overtuigd zijn aan de vereiste kwaliteiten te voldoen”*. Verder geven bijna alle geïnterviewden aan dat je vooral ‘gewoon goed’ moet zijn om door te kunnen groeien. Dit is zowel voor mannen als voor vrouwen het belangrijkste criterium om in aanmerking te komen voor een managementfunctie. Een algemeen punt dat zowel voor mannelijk als vrouwelijk talent geldt volgens een geïnterviewde, is dat managers hun goede medewerkers niet graag laten doorstromen. Die houden ze liever zelf, mannen én vrouwen.

Uit de interviews blijkt eveneens dat het beeld van topmanagers in de verzekeringsbranche vrouwelijke medewerkers er zelf ook van weerhoudt om door te groeien. Een geïnterviewde vertelt: *“Het is niet een hele zware mannencultuur, maar wel hebben ze een bepaalde manier van positioneren en hebben ze een imago van stevigheid, charisma, et cetera en dat trekt vrouwen niet altijd aan.”* Volgens een andere geïnterviewde zien vrouwen de top als *‘haantjes met verborgen agenda’s’*. Vrouwen classificeren zichzelf als opener en eerlijker over onzekerheden en geven aan daardoor niet in de topmanagementcultuur te passen. Deze geïnterviewde gaf overigens ook aan dat in dit geval het wellicht de vrouwen zijn die zich teveel laten leiden door stereotype denkbepelden. Een andere geïnterviewde vindt juist helemaal niet dat er een mannencultuur in de top is. *“Het is een informele en vriendelijke organisatie en vrouwen kunnen net zo goed allerlei spelletjes onderling spelen als mannen”*. Een andere respondent geeft aan dat de organisatie waarin zij werkt getypeerd kan worden als vrouwvriendelijk en vrouwontvankelijk. Vrouwelijke medewerkers aldaar ervaren dat zelf ook zo volgens de geïnterviewde; als individu krijg je alle mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen.

7.3.2 Organisatiebeleid

Belemmeringen voor de doorstroom van vrouwen die terugslaan op het organisatiebeleid zijn tweeledig. Enerzijds kan het aanwezige beleid een remmend effect hebben op het aantal vrouwen dat doorstroomt. Het meest genoemde voorbeeld hiervan is vereiste minimale arbeidsaanstelling van 32 uur of zelfs 40 uur voor managers. Gemiddeld werkt ongeveer 60% van de vrouwelijke werknemers parttime, waarvan (naar schatting) een groot deel een dienstverband van minder dan 80% heeft. De vijver van managementtalent waar verzekeraars uit kunnen vissen is dus voor vrouwen een stuk kleiner dan voor mannen. De vier- of vijfdaagse werkweek als norm wordt door de meeste organisaties gezien als ondergrens wegens de anders onhoudbare werkdruk. Sommige geïnterviewden geven aan dat mogelijkheden voor deeltijdvervulling van managementfuncties niet altijd bewust genoeg overwogen worden: *“Als er een vacature wordt opgesteld, wordt vooraf vaak niet eens nagedacht over de mogelijkheid om deze functie in deeltijd te vervullen. Het komt gewoonweg niet aan de orde, hoewel dat wel zou moeten”*. En een andere geïnterviewde liet weten: *“Managers hadden het idee dat in de directie volledige beschikbaarheid gewenst is door de hoge werkload en dergelijke. Binnen de organisatie heerste het idee dat je volledig beschikbaar moest zijn. Deze*

gedachte moesten we doorbreken". Wanneer managen in deeltijd wel bewust overwogen wordt, levert het opnemen van deze optie in advertentieteksten organisaties een groter aantal vrouwelijke aanmeldingen op.

Een ander voorbeeld van een remmende maatregel treedt op wanneer managers geen vervanging mogen regelen tijdens zwangerschap van vrouwelijke collega's. Een geïnterviewde geeft aan dat het meerdere malen gebeurde dat een pas gepromoveerde vrouw zwanger werd zonder dat er ruimte was voor vervanging. Dit voedde de huiverigheid voor de promotie van vrouwelijke medewerkers bij (mannelijke) leidinggeven-den.

Anderzijds kan ook juist het ontbreken van beleid een belemmerend effect hebben. Uit de interviews blijkt dat de meeste organisaties geen targets hebben voor de doorstroom van vrouwen. Organisaties die wel targets hanteren houden deze doelen liever 'low profile'. De redenen hiervoor zijn ons niet geheel duidelijk geworden tijdens de interviews, maar hebben waarschijnlijk te maken met het willen voorkomen van stigmatisering of discriminatie. Eén van de ondervraagde organisaties hanteert streefcijfers maar rekent het management er niet op af omdat ze deze cijfers enigszins arbitrair vinden. Deze organisaties gebruikt de streefcijfers wel om terugkoppeling te geven en aandacht voor dit onderwerp te blijven vragen. Een andere organisatie hanteerde wel streefcijfers in het verleden maar is daar vanaf gestapt omdat deze targets soms werden gezien als niet realistisch en soms niet gehaald werden zonder verdere consequenties. Volgens deze respondent hebben de targets geen toegevoegde waarde gehad om meer vrouwen in hogere functies te krijgen. Verder past slechts één van de ondervraagde organisaties wel eens voorkeursbeleid toe bij gelijke geschiktheid, maar dat beleid staat niet zwart op wit. De meeste organisaties gaan bij werving en selectie puur uit van competentiedenken: de juiste persoon op de juiste plek zetten en vacatures toewijzen aan de meest gekwalificeerde kandidaat. Als dit 'toevallig' een vrouw is, is dat volgens de geïnterviewden 'mooi meegenomen', 'prima' of 'leuk'. Een andere ondervraagde organisatie heeft de vrouwvriendelijkheid van selectieprocedures onder de loep genomen. Tevens zorgt deze organisatie ervoor dat er minimaal één vrouw in de selectiecommissie zit. Ook vertelde een andere geïnterviewde dat hun organisatie probeert stereotypingen zoveel mogelijk te ondervangen door inzicht te krijgen in verschillen in ontwikkeling en persoonlijkheid tussen mannen en vrouwen en door deze te benoemen en te verklaren. Tot slot geven enkele verzekeraars aan dat zij de management development trajecten benutten om dit onderwerp onder de aandacht te brengen, en dat ze zelf actief op zoek gaan naar potentiële managementkandidaten onder vrouwelijke medewerkers en hen stimuleren om door te groeien.

Veel grote organisaties in het onderzoek proberen in plaats van een specifiek vrouwenbeleid vooral een breed diversiteitsbeleid te voeren, gericht op het creëren van gelijke kansen voor iedereen. Binnen dit beleid leveren sommige onderdelen in potentie relatief veel voordeel op voor vrouwen, zoals het creëren van mogelijkheden voor kinderopvang en het faciliteren van flexibele arbeid (thuiswerken, flexibele werktijden). Overigens is bij één van de geïnterviewde organisaties uit gesprekken met vrouwen gebleken dat zij (g)een regeling voor kinderopvang niet als belemmerend of stimulerend ervoeren. Deze vrouwen gingen er vanuit dat je dit zelf maar goed moest regelen met je partner en zagen hierin geen duidelijke rol voor de werkgever. Een belemmering die vooral voor kleine organisaties een rol speelt is het geringe aantal doorstroommogelijkheden en vacatures dat zich voordoet. Bovendien is bij hen ook het aantal medewerkers dat in aanmerking komt voor een hogere functie relatief klein, en moeten zij het vooral hebben van externe kandidaten voor hogere functies.

Een geïnterviewde geeft aan dat ze nog scherper zouden kunnen zijn op het faciliteren van een goede balans tussen werk en privé. *“Veel vrouwen vallen uit doordat ze in de problemen komen met de combinatie van werk, zorg en nog een heleboel andere dingen. De WAO-instroom in die organisatie is relatief laag, maar betreft vaak hoog opgeleide vrouwen met kinderen”*.

Een andere optie die geïnterviewde organisaties noemen is thuiswerken. Slechts een paar organisaties hebben daar structureel mogelijkheden voor. Eén bedrijf faciliteert dergelijke mogelijkheden meer ad hoc, bijvoorbeeld bij zwangerschap. Andere organisaties hebben tot op heden nog helemaal geen thuiswerkmogelijkheden.

7.3.3 Persoonlijkheid

Uit alle interviews blijkt dat men van mening is dat verschillen in persoonlijke instellingen tussen mannen en vrouwen een rol spelen bij doorstroom. In de verzekeringsbranche is het naar ieders zeggen belangrijk om jezelf te profileren, etaleren en te ‘verkopen’ om voor een hogere positie in aanmerking te komen. Om hogerop te komen moet je opvallen, jezelf laten zien. Vrouwen doen dit van nature minder dan mannen, en van mannen wordt ook meer automatisch verondersteld dat ze dit doen. Daarmee is het een dubbele belemmering. Mannen laten duidelijker merken dat ze carrière willen maken en gedragen zich ook als zodanig. Ze vertellen over resultaten en zijn daarin vaak ook minder bescheiden dan vrouwen. *“Vrouwen zijn minder geneigd zich te profileren, worden daardoor minder vaak herkend als potentieel en komen minder snel in MD trajecten terecht”*. Dit verschil in gedrag leidt ertoe dat vrouwen vaker op een bepaald niveau blijven ‘hangen’, terwijl mannen carrière maken.

Een ander verschil in instelling volgens meerdere geïnterviewden is dat vrouwen zich dingen persoonlijker aantrekken dan mannen. Vrouwen kunnen minder goed relativeren, hebben meer zelfkritiek en zien minder vaak de humor van dingen in, waardoor ze zich niet gemakkelijk bewegen in hogere posities omringd door mannelijke collega’s en waardoor ze eerder last krijgen van stress. *“Vrouwen reageren anders dan mannen. Een misstap of onjuiste inschatting is voor vrouwen snel aanleiding om te denken dat ze niet goed zijn, terwijl mannen dezelfde gebeurtenis opvatten als iets wat ze niet goed gedaan hebben”*. Ook durven vrouwen volgens een respondent minder vaak risico’s te nemen in hun carrière: *“Vrouwen zijn over het algemeen wat onzekerder dan mannen, twijfelen vaker over hun capaciteiten. Mannen durven minder: die ‘doen het gewoon’ en zien dan wel waar ze uitkomen”*. Al met al lijken vrouwelijke medewerkers – om wat voor reden dan ook – wat terughoudender dan mannen te zijn in de wens voor doorstroom: *“Vrouwen willen duidelijk een leuke klus doen en mannen willen toch wel een positie van aanzien”*. Wat geïnterviewde hierbij opvalt, is dat mannen en vrouwen er anders mee omgaan als blijkt dat ze niet goed functioneren. Vrouwen zijn halsstarriger in het beweren dat ze het werk wel goed kunnen doen, Het lijkt wel of het voor vrouwen moeilijker is om een doel dat ze hebben gesteld, los te laten en van koers te veranderen. Mannen zijn daar makkelijker in. Mensen die vastlopen, komen meestal wel weer in een andere functie binnen de organisatie terecht al geldt dit in mindere mate als men hoger in de organisatie zit. In hogere posities verlaat men toch sneller de organisatie. Een mogelijke verklaring is dat zij voor hun gevoel meer gezichtsverlies hebben en liever ergens anders met een schone lei beginnen.

Aan de andere kant geven de geïnterviewden aan dat vrouwen soms juist effectiever zijn qua persoonlijke instelling: ze zijn duidelijker in het zeggen wat ze vinden en in het benoemen van processen binnen de organisatie. Mannen hebben nog wel eens de neiging om omtrekkende beweging te maken, privé te verbergen achter zakelijk en politieke bedoelingen te hebben. Wel zijn vrouwelijke talenten als bijvoorbeeld sa-

menwerking of empathisch vermogen, vaak minder zichtbaar. Vrouwen leggen minder de nadruk op concrete resultaten, in tegenstelling tot mannen die daar meer mee ‘pronken’.

7.3.4 *Loopbaankeuzes*

Zoals al eerder bleek is het werken in deeltijd een zeer belangrijke factor bij het niet kunnen doorstromen naar managementposities vanwege de urennorm voor dergelijke functies. Vrouwen werken veel vaker dan mannen in deeltijd (gemiddeld 57% bij de ondervraagde organisaties) en deeltijd leidinggeven lijkt bijzonder moeilijk bespreekbaar te zijn binnen de verzekeringsbranche. *“Formeel werken mensen in de top 40 uur per week (in werkelijkheid nog meer). Als iemand deeltijd wil gaan werken (bijvoorbeeld een dag korter), dan mag dat officieel wel, maar of ze er in de praktijk om staan te juichen is een ander verhaal”*. Bovendien neemt een van de geïnterviewden waar dat vrouwen hun gezinssituatie uiteindelijk belangrijker vinden en vaak weinig meer in hun carrière investeren zodra de zorg voor kinderen ontstaat. Deze geïnterviewde geeft aan dat de organisatie op individueel niveau probeert om vrouwen te stimuleren om hun carrière weer op te pakken (als de kinderen wat groter zijn), maar sommige vrouwen vinden dit niet meer nodig en melden dat er meer in het leven is wat belangrijk is. De respondenten wekken de indruk dat er erg hard wordt gewerkt binnen de verzekeringsbranche. Mogelijk dat dit het voor sommige vrouwen nog moeilijker maakt om een uitdagende managementpositie te combineren met privé taken. Zo stelt één van de geïnterviewden: *“Vrouwen met organisatietalent groeien gemakkelijker door. Vrouwelijke managers met kinderen hebben het thuis namelijk vaak ook gewoon goed geregeld.”*

Tot slot zijn mannen volgens één van de geïnterviewden makkelijker ten aanzien van mobiliteit, bijvoorbeeld bij verhuizing als gevolg van reorganisaties. Met name wanneer vrouwen al parttime werken zijn ze relatief veel tijd kwijt aan het reizen. De grotere flexibiliteit van mannelijke werknemers kan een voordeel zijn bij het doorstromen naar managementposities.

7.3.5 *Macro-economisch*

Uit de interviews blijkt dat er ook macro-economische factoren zijn die een rol spelen bij de doorstroom van vrouwen. De arbeidsmarkt bijvoorbeeld: juist nu is het van belang om het vrouwelijk talent aan te boren omdat er veel hoog opgeleide vrouwen op de arbeidsmarkt zijn. Je laat talent lopen als je je alleen op mannen richt. De arbeidsmarkt is dus een bevorderende factor en ook het grotere besef van de waarde van diversiteit. Eén van de geïnterviewde organisaties baseert haar maatregelen in het kader van diversiteit (waaronder vrouwen) op de visie dat het personeelsbestand meer een afspiegeling moet zijn van de samenleving, of in ieder geval van het klantenbestand. Soms zijn vrouwen echter anders opgeleid dan mannen waardoor sommige vacatures moeilijk op te vullen door vrouwen (bijv. vrouwelijke actuarissen zijn moeilijk te vinden). En de conjunctuur speelt ook een rol: *“Door bezuinigingen moesten we afsnaken en konden we niet investeren in het aannemen van vrouwelijk talent”*.

Een respondent vertelt dat er ruimte is voor onverwachte zorgtaken, maar dat werknemers wel geacht worden om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Dit betekent dat je tijd voor het opvangen van een ziek kind op een ander moment moet compenseren. En dat zet vrouwen wel vaker dan mannen in een nadelige positie, want zorgtaken komen in de praktijk toch meestal op de vrouwelijke schouders terecht. Andere respondenten bevestigen dat het ontbreken van vrouwen op topposities met name een cultureel vraagstuk is. *“Kijk maar eens op de lagere school en de voorbeelden die daar worden genoemd in de onderwijsboekjes. En naar de advertentie van de man die het vlees op zondagavond aansnijdt: waarom doen we dat niet met een vrouw in de hoofdrol? Dat*

vinden we met z'n allen gewoon normaal.” Iemand anders zei: “In andere culturen is het veel normaler dat een vrouw een paar weken na de bevalling weer full time aan het werk gaat. In Nederland heerst daar een taboe op; je brengt je kinderen toch zeker niet vijf dagen naar de crèche! En aangezien de verantwoordelijkheid voor het ‘moederen’ toch bij vrouwen ligt zijn zij daar in het kader van doorgroeimogelijkheden de dupe van.” Een ook een andere geïnterviewde zegt: “Het aanbod van vrouwen op dergelijke functies is minimaal. Traditionele rolpatronen blijven gehandhaafd. Vrouwen nemen vaak het grootste deel van de zorgtaken op zich. Soms worden er wel afspraken gemaakt over gelijke verdeling, maar als puntje bij paaltje komt zijn het toch meestal de vrouwen die de meeste zorgtaken op zich nemen.”

Een andere geïnterviewde vertelt: *“Wat ik links en rechts hoor is dat mensen er tegenaan lopen dat een kind 's avonds om 18.00 uur door de opvang ‘op straat gezet wordt’ terwijl ze er zelf pas om 20.00 uur kunnen zijn (om wat voor reden dan ook)”. Dan hebben vooral de vrouwelijke werknemers een probleem. “Nu bedrijven meer in een 24-uurs gaan draaien, moeten dat soort faciliteiten er daarop afgestemd worden. Op dat punt hebben we nog wel een weg te gaan in Nederland”. Aan de andere kant geeft deze geïnterviewde toe dat het ook de persoonlijke verantwoordelijkheid van het individu is, die niet alleen met zijn vinger naar de maatschappij kan wijzen. “Werkgever en maatschappij zijn verantwoordelijk, maar niet voor de 100%. Als werknemer heb je daar ook een verantwoordelijkheid in. Die verantwoordelijkheid moet je delen”. Een andere geïnterviewde geeft eveneens aan dat de overheid meer zou kunnen doen om de sluitingstijden van crèches te flexibiliseren.*

7.4 Maatregelen die de branche neemt

Veel maatregelen die we tijdens de interviews hebben gehoord zijn gericht op beleid en minder op organisatiecultuur, persoonskenmerken of loopbaankeuzes. Dit is niet verrassend, want het beleid geeft werkgevers de meeste aanknopingspunten om te sturen. Zoals:

- Een vrouwen netwerk waarin initiatieven worden genomen voor bijvoorbeeld themamiddagen over dit onderwerp, workshops over loopbaanplanning et cetera;
- Middels het reguliere tevredenheidsonderzoek inventariseren of er binnen de organisatie gelijke promotiekansen zijn voor iedereen, ongeacht sekse, afkomst e.d.;
- Nagaan of de instrumenten op het gebied van management development optimaal worden benut om de doorstroom van vrouwen naar de top te krijgen;
- Vrouwelijke talenten coaching bieden vanuit de top;
- Eigen talent spotten, deze talenten stimuleren aanmoedigen;
- Selectieprocedure tegen het licht houden om de gender-neutraliteit ervan na te gaan;
- Minimaal 1 vrouw in de selectiecommissies om naar de kandidaten een divers beeld te laten zien;
- Module diversiteit in de leergangen voor teamleiders en managers;
- Parttime werken mogelijk maken op elke willekeurige functie;
- Vervanging regelen bij zwangerschapsverlof;
- Alle vacatures, ook op de hoogste niveaus, breed bekend maken;
- Bij bijeenkomsten voor de hogere posities, met na afloop een borrel en een hapje ook vrouwen uitnodigen die net een stapje lager zitten. Zo stelt de organisatie hen in staat om te netwerken, zich te laten zien;
- Technieken uitbreiden die faciliteren dat mensen plaats- en tijdonafhankelijk hun verantwoordelijkheid kunnen doen (hun functie kunnen uitoefenen). Als je een topfunctie bekleed moet je bij wijze van spreken 7 dagen per week aanwezig zijn, en dat doe je met je mobiele telefoon en laptop;

- Flexibiliseer werktijden en werkmethoden (mobiel werken);
- Biedt goede parkeermogelijkheden aan vrouwelijke medewerkers: zij vinden het vaak belangrijk dat als er iets is ze snel de kinderen op kunnen halen. Helaas zijn parkeerplaatsen steeds moeilijker te krijgen.

7.5 Aanbevelingen en tips van verzekeraars

In deze paragraaf geven we weer welke aanbevelingen en tips de respondenten aan andere organisaties en aan het Verbond van Verzekeraars willen meegeven.

7.5.1 Aanbevelingen voor andere bedrijven

1. Faciliteer de combinatie arbeid en zorg, onder andere door de ‘dagvensters’ van kinderopvang te verruimen en door meer mogelijkheden te geven voor flexibele arbeid.
2. Laat de doorstroom van vrouwen onderdeel zijn van het MD-beleid. De werkgever dient aandacht te besteden aan de doorstroom van vrouwen, maar de werknemer heeft hier ook een eigen verantwoordelijkheid in. Als vrouwen op een gegeven moment niet willen, dan willen ze niet. Je kan het faciliteren en er in je managementstructuur aandacht aan besteden, maar hou het nuchter en focus er niet te veel op, want dan gaat het tegen je werken. *“Als je vrouwen voor laat gaan, omdat we zo nodig een vrouw op die plek willen hebben terwijl die eigenlijk niet voldoet, dan brandt die af en werkt het tegen je. Je moet dus toch blijven werken vanuit de filosofie de juiste persoon op de juiste plek, en als het een vrouw is dan is dat hartstikke mooi. Hou het dus wel nuchter en voorkom positieve discriminatie. Maak het wel bespreekbaar. Vaak is het zo dat als je bijvoorbeeld vraagt, waarom staat die bepaalde vrouw niet op je lijstje, dat mensen reageren ‘hé, daar heb ik helemaal niet over na gedacht’”*.
3. Haal de doorstroom van vrouwen uit de isolement- en probleemhoek. Het is helemaal geen probleem; het is een uitdaging. En het is een economische noodzaak. En ze hebben nog een lange weg te gaan. En je moet een lange adem hebben. Een 50-50 verdeling halen ze volgens geïnterviewde toch nooit onder deze Nederlandse cultuur; daar gaan generaties overheen.
4. Betrek de vrouwen waar het om gaat, bijvoorbeeld door ze uit te nodigen voor borrels met de top zodat ze zich kunnen profileren.
5. Laat eerst de top van de organisatie zich bewust worden van het belang van meer vrouwen in de top. Verder is het belangrijk om gebruik te maken van bestaand beleid, bijvoorbeeld management development beleid en executive development beleid.
6. Leg vast en maak transparant welke ‘harde criteria’ je hanteert voor doorgroei. Wees bewust van verschillen tussen mannen en vrouwen en heb daar respect voor. Pas het doorstroombeleid aan het type organisatie: elke organisatiecultuur heeft specifieke kwaliteiten.
7. Zorg voor betere afstemming tussen werk en privé. Als je iets wilt doen aan de doorstroom van vrouwen, moet je rekening houden met werktijden (niet alleen deeltijd mogelijkheden, maar ook flexibele begin- en eindtijden).

7.5.2 Aanbevelingen voor het Verbond van Verzekeraars

1. Het is voor deze grote verzekeraar niet nodig dat het Verbond van Verzekeraars een rol speelt bij het stimuleren van doorstroom van vrouwen in de verzekeringsbranche, maar hij sluit niet uit dat kleinere maatschappijen daar wel behoefte aan hebben.

2. Het congres dat het Verbond van Verzekeraars organiseert is heel goed. En dan is het in het belang van de bedrijfstak (waar het verbond een belangrijke rol in speelt) dat het Verbond hier ook een follow-up aan geeft.
3. Het Verbond van Verzekeraars kan zeker een stimulerende rol hebben in de doorstroom van vrouwen naar topposities binnen de verzekeringsbranche. Bijvoorbeeld door een organisatie als In Touch aan de man te brengen bij verzekeraars (dat is een uitzendbureau bureau voor topvrouwen).
4. Het zou mooi zijn als het Verbond van Verzekeraars kan helpen bij de imagoverbetering van de verzekeringsbranche onder vrouwen.
5. Het is goed dat het Verbond van Verzekeraars deelneemt aan het ambassadeursnetwerk en de themamiddag organiseert.
6. Laat het Verbond van Verzekeraars bij zichzelf beginnen, want hoeveel vrouwen zitten er bij hen op topposities? Laat ze het goede voorbeeld geven.
7. De themamiddagen en congressen die het Verbond van Verzekeraars organiseert zijn prima.

8 Conclusies

8.1 Algemene conclusies

In deze paragraaf staan onze conclusies weergegeven over de verklarende factoren voor de beperkte doorstroom van vrouwen naar topposities.

Wat betreft macro-economische en sociaal-culturele verklaringen trekken wij de volgende conclusies:

- De individuele heffingskorting van € 1.825,- voor niet- of weinig verdienende partners is geen incentive voor vrouwen die geen betaald werk doen om hiermee te starten, en de marginale effectieve belastingtarieven in Nederland vormen een financiële belemmering voor vrouwen in deeltijdbanen om meer te gaan werken.
- De Wet verbod onderscheid arbeidsduur en de Wet aanpassing arbeidsduur stimuleren deeltijd werk en (hebben) voorkomen dat vrouwen in Nederland via hun deeltijdcontracten massaal in marginale banen zijn beland. Deze wetten bieden echter geen bescherming tegen het feit dat deeltijdwerk in de praktijk een obstakel is voor doorstroom.
- Schooltijden en een gebrek aan betaalbare kinder-, na- en voorschoolse opvang vormen een belemmering voor vrouwen om (voltijds) te werken. Een meer evenwichtige verdeling van zorgtaken tussen man en vrouw werkt voor slechts een klein aantal vrouwen stimulerend om (meer) te gaan werken.
- Het traditionele kostwinnersmodel, een economie die het mogelijk maakte om van één inkomen rond te komen en de moederschapsideologie zijn in Nederland belangrijke historische, verklarende factoren voor de lage arbeidsparticipatie van vrouwen.

Conclusies over organisatiecultuur op basis van het literatuuronderzoek zijn:

- In organisaties bestaan (meestal onbewuste) stereotype denkbeelden over mannen en vrouwen. Mannen worden bijvoorbeeld vaak gezien als sterk, onafhankelijk en besluitvaardig. Vrouwen worden vaker gekenschetst via begrippen als betrokken, emotioneel en behulpzaam;
- Ook ten aanzien van functies bestaan stereotype denkbeelden binnen een organisatiecultuur. Managementfuncties worden vooral geassocieerd met mannelijke eigenschappen. Mannen lijken daardoor op het eerste gezicht vaak een meer geschikte kandidaat voor een dergelijke functie. Op deze wijze belemmeren stereotype denkbeelden de doorstroom van vrouwen naar hogere functies binnen organisaties;
- De literatuur toont aan dat vrouwen die hogerop komen, zich eerst dienen te bewijzen in die nieuwe functie alvorens ze geaccepteerd worden in hun nieuwe positie. Dit leidt er toe dat sommige vrouwen zich gaan aanpassen aan de mannelijke cultuur. Door zich aan te passen gedragen deze vrouwen zich niet meer 'typisch vrouwelijk'. Deze afwijking van het stereotype gedrag wordt niet door iedereen gewaardeerd;
- Organisatiecultuur en stereotype denkbeelden zijn vaak impliciet. Mensen zijn zich er niet van bewust gebruik te maken van 'ongeschreven regels en wetten'. Dit maakt het moeilijk de barrières voor de doorstroom van vrouwen die hieruit voortvloeien aan te pakken.

Conclusies over organisatiebeleid zijn op basis van het literatuuronderzoek:

- Een emancipatiegericht beleid draagt bij aan meer vrouwen aan de top, maar dient wel aan bepaalde randvoorwaarden te voldoen (actief uitgevoerd, draagvlak bij management, (zakelijk) communiceren en periodieke evaluatie);
- Beloningsverschillen zijn relatief groot in de bank- en verzekeringsbranche en kunnen indirect een belemmering vormen voor de doorstroom van vrouwen;
- Stereotypering bij werving en selectie is een belangrijke factor die de doorstroom van vrouwen kan verhinderen, maar gelukkig zijn er concrete aanknopingspunten om dit te voorkomen;
- Mentoring bewijst in de praktijk een goede methode te zijn om vrouwen te begeleiden in hun loopbaankeuzes en doorgroeimomenten, mits deze mentoren kwalitatief goed zijn.

Conclusies over de invloed van persoonlijkheid op doorstroom van vrouwen zijn op basis van het literatuuronderzoek:

- Ambitieuze doelen stellen en carrière intenties worden voor een groot deel bepaald door zelfvertrouwen en het geloof dat men heeft in de eigen management vaardigheden. Dit geldt zowel voor mannen als voor vrouwen;
- Vrouwen nemen minder risico's dan mannen wat hen verhindert om de sprong naar het management te wagen;
- (Veronderstelde) verschillen in onderhandelingsvaardigheden tussen mannen en vrouwen hebben een kleine maar hardnekkige invloed op doorgroeimogelijkheden;
- Mate van identificatie met de top is van belang om door te willen groeien, maar vrouwelijke managers zien geen groter verschil tussen zichzelf en de top dan mannelijke managers.

Omtrent loopbaankeuzes trekken we op basis van het literatuuronderzoek de volgende conclusies:

- Vrouwen werken vaker deeltijd dan mannen en deeltijd werken verkleint de kans op een managementpositie;
- Vrouwen willen arbeid met zorg voor kinderen combineren en het krijgen van kinderen remt de carrière van vrouwen af, maar niet die van mannen;
- Mannen zijn meer gericht op verticale doorstroom en vrouwen op inhoudelijke verdieping;
- Vrouwen noemen vaker stressgerelateerde motieven (te veel stress, te veeleisend, sfeer is te competitief) als reden om een hogere functie af te wijzen.

8.2 Conclusies voor de verzekeringsbranche

Specifieke conclusies voor de verzekeringsbranche zijn:

- Vrouwen willen arbeid met zorg voor kinderen combineren en het krijgen van 41% van de werknemers in de verzekeringsbranche is vrouw, dit is vergelijkbaar met het Nederlandse gemiddelde;
- Binnen de verzekeringssector wordt er zowel door vrouwen als mannen minder vaak in deeltijd gewerkt dan gemiddeld in Nederland. 9,7% van de mannelijke en 55,7% van de vrouwelijke werknemers in de verzekeringsbranche werken in deeltijd tegen 21,5% respectievelijk 72,8% in Nederland;
- In de verzekeringssector zijn vrouwen oververtegenwoordigd in lagere salarisschalen en ondervertegenwoordigd in hogere salarisschalen;
- De financiële sector neemt vergeleken met andere sectoren een middenpositie in wat betreft het aandeel vrouwen in Raden van Bestuur en Raden van Commissa-

rissen. De algemene doorstroom van vrouwen ligt op een gemiddeld niveau ten opzichte van andere bedrijfstakken. De doorstroom van het op één-na-hoogste naar hoogste niveau is bij financiële instellingen relatief gunstiger;

- In het bankwezen is het formeel beleid dat alle functies in deeltijd kunnen worden uitgevoerd, maar in de praktijk blijkt dat deeltijd werken geen optie is in managementposities, en is deeltijd alleen mogelijk in functies met weinig carrièreperspectief. Omdat vooral vrouwen deeltijd werken, lopen zij met name risico om op een zijspoor te worden gezet (ook wel ‘mommy track’ genoemd). Of dit ook geldt voor de verzekeringssector kunnen wij op basis van het literatuuronderzoek niet concluderen.
- Ondanks het formele beleid van banken dat mannen en vrouwen gelijke kansen hebben, blijkt dat mannen en vrouwen in de praktijk ongelijk behandeld worden. Door verschillende verklaringen voor deze ongelijkheid te geven, wordt voorkomen dat deze ongelijke praktijken ter discussie worden gesteld. Of dit ook geldt voor de verzekeringssector kunnen wij op basis van het literatuuronderzoek niet concluderen;
- De bank- en verzekeringssector kent de grootste beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen op gelijke functies in Europa. Invloed hiervan op de doorstroom van vrouwen is niet bekend;
- Er zijn nauwelijks verschillen in organisatiecultuur in de top van organisaties met relatief veel vrouwen in de top en relatief weinig vrouwen in de top. Meer vrouwen aan de top gaat dus niet gepaard met een andere organisatiecultuur;
- Vrouwelijke middelmanagers in industrieel/commerciële organisaties hebben meer vertrouwen in hun eigen leidinggevende capaciteiten dan hun mannelijke collega’s. In dienstverlenende organisaties (zoals verzekeraars) geldt het omgekeerde. Tevens rapporteren vrouwelijke middelmanagers in industrieel/commerciële organisaties sterkere ambities dan hun mannelijke collega’s. Zij hebben ook sterkere ambities dan hun collega’s in dienstverlenende organisaties.

Conclusies op basis van de interviews met verzekeraars:

- Verzekeraars zien voordelen van meer vrouwen aan de top en geven duidelijke aanbevelingen over wat er nodig is om dit te bewerkstelligen;
- De organisatiecultuur wordt gekenmerkt door hard werken en mogelijkheden voor deeltijd werk in managementfuncties zijn beperkt;
- Er heersen stereotype aannames, bijvoorbeeld mannen hebben meer ambities en leidinggevende capaciteiten;
- ‘Old boys network’ vervult belangrijke rol bij vacaturevervulling;
- Organisaties voeren vooral een breed diversiteitsbeleid in plaats van beleid specifiek op vrouwen en streefcijfers worden nauwelijks gehanteerd;
- Vooral vrouwen die zich goed weten te profileren en hun ambities uitspreken worden eerder opgemerkt en komen zodoende sneller in aanmerking voor een managementfunctie. Vrouwen doen dit meestal minder dan mannen;
- Persoonlijkheidsverschillen tussen mannen en vrouwen kunnen een rol spelen bij de beperkte doorstroom van vrouwen: vrouwen trekken zich zaken soms (te) persoonlijk aan en beschikken over kwaliteiten die minder sterk zichtbaar zijn in resultaten;
- De openingstijden van kinderopvang beperken het werken buiten reguliere arbeidstijden;
- Traditionele rolpatronen houden in stand dat vrouwen voornamelijk verantwoordelijk zijn voor de zorg voor kinderen.

9 Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek geven we in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn er allereerst op gericht om de arbeidsparticipatie van vrouwen in het algemeen te vergroten. Alleen zo ontstaat er immers een vijver die groot genoeg is om uit te vissen bij het vervullen van vacatures op topniveau. De aanbevelingen zijn er daarnaast op gericht om de doorstroom van vrouwen naar topposities te stimuleren. Een aantal van de geïnterviewde verzekeringsmaatschappijen brengt al enkele aanbevelingen in de praktijk.

De aanbevelingen bevinden zich op drie niveaus: het macro-economische niveau, het organisatieniveau en het persoonsniveau

9.1 Aanbevelingen op macro-economisch niveau

Gezien de relatief sterke preferentie van vrouwen voor deeltijdwerk zal (langer) werken financieel aantrekkelijker en kort werken financieel onaantrekkelijk gemaakt moeten worden o.a. door *aanpassingen van het fiscale regime*. Deze aanbeveling ligt vooral binnen de invloedssfeer van de overheid. Daarnaast zouden *arbeids- en schooltijden beter op elkaar moeten aansluiten*. Dit kan door het stimuleren van brede scholen met sluitende dagarrangementen, bestaande uit onderwijs en voor-, tussen- en naschoolse opvang. Ook hierbij lijkt de belangrijkste rol in eerste instantie weggelegd voor de overheid. Werknemers zouden bovendien hun *arbeidstijden en werkplekken flexibeler moeten kunnen inrichten* op basis van de eigen voorkeuren en privé-omstandigheden. De overheid heeft hierop de laatste jaren al ingespeeld via nieuwe wetgeving, zoals bijvoorbeeld de Wet Arbeid en Zorg.

9.2 Aanbevelingen op organisatieniveau

9.2.1 Bewustwording

Om de in- en doorstroom van vrouwen te stimuleren, is het allereerst van belang dat organisaties zich *bewust worden van het feit dat in de dagelijkse praktijk processen kunnen spelen waardoor mannen en vrouwen ongelijke kansen krijgen*, ook al staat het formele organisatiebeleid gelijke kansen voor mannen en vrouwen voor. Door inzicht te verkrijgen in die praktijken en processen binnen de eigen organisatie die leiden tot ongelijke kansen voor mannen en vrouwen, kunnen verdere maatregelen worden getroffen om deze ongelijkheid tegen te gaan. Bewustwording kan worden gecreëerd via bijvoorbeeld het expliciet maken van impliciete bedrijfswaarden en –normen. Daarnaast kunnen leidinggevenden, bijvoorbeeld in een management development traject, *inzicht krijgen over algemene uitsluitingsmechanismen*. Dit stelt hen beter in staat dergelijke mechanismen bij zichzelf en/of bij anderen te herkennen.

9.2.2 Commitment vanuit de top

Voor het op de agenda krijgen én houden van het onderwerp doorstroom van vrouwen, is een belangrijke rol weggelegd voor het topmanagement zelf. *Commitment van de top*, een duidelijke visie op het rendement van diversiteit en goed voorbeeldgedrag blijken een belangrijke stimulans te zijn voor het middelmanagement om ermee aan de slag te gaan.

9.2.3 *Organisatiebeleid*

Naast acties gericht op het creëren van bewustwording voor en een visie op diversiteit, kunnen organisaties in hun organisatiebeleid speciaal rekening houden met de doorstroom van vrouwen naar topposities. Wat betreft organisatiebeleid bevelen we allereerst aan om dit *beleid actief terug te laten komen op de agenda en in communicatie* richting medewerkers. En zorg ervoor dat de aanleidingen voor dit beleid duidelijk gelegen zijn in *zakelijke motieven*, en niet in het willen helpen van ‘zielige vrouwen’. *Evalueer het beleid periodiek en stel het desnoods bij. Let verder op kleine stereotype of discriminerende signalen* in de communicatie en documentatie.

Een belangrijke aanbeveling die voortkomt uit onze gesprekken met verzekeringsmaatschappijen is om bij het ontwikkelen van beleid en/of acties gericht op de doorstroom van vrouwen naar topfuncties, vooral *de doelgroep zelf bij dit proces te betrekken*. Vraag vrouwen welke barrières zij zelf ondervinden binnen de eigen organisatie en geef prioriteiten aan die zaken die zij als meest belemmerend ervaren.

Naast deze algemene beleidsaanbevelingen, formuleren we hieronder een aantal concrete acties die organisaties kunnen uitvoeren om hun organisatiebeleid te laten bijdragen aan een verhoogde doorstroom van vrouwen naar topposities:

- Ga bij het opstellen van regels, brieven en dergelijke na: is dit net zo eerlijk voor vrouwelijke medewerkers als voor mannelijke medewerkers? Dat geldt ook voor het beloningsbeleid: verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen die in soortgelijke omstandigheden en met soortgelijke achtergronden dezelfde functie uitoefenen zijn niet uit te leggen aan medewerkers. En de impliciete boodschap die met een dergelijke beloningspraktijk wordt uitgezonden richting vrouwen, is vaak demotiverend;
- Een mentor toewijzen aan vrouwen die zelf hogerop wensen te komen of die aangemerkt worden als high potential kan helpen om hen ook daadwerkelijk door te laten groeien. Voorwaarde is wel dat de mentor ook over de juiste vaardigheden, tijd en middelen beschikt om deze taak te vervullen;
- Maak het werving en selectiebeleid ‘unbiased’. Niet door diversiteit in selectiecommissies aan te brengen (zowel mannelijke als vrouwelijke beoordelaars zijn onderhevig aan stereotype gedachten) maar door de selectiecommissie te wijzen op hun mogelijke vooroordelen, hen te trainen op objectiviteit en door duidelijke criteria en functie-eisen te formuleren die vrouwen geen achterstand geven op mannelijke collega’s;
- Probeer ervoor te zorgen dat barrières die toegang van vrouwen tot uitdagende taken belemmeren, worden weggenomen. Dit type taken bevordert immers de loopbaan van mannen én vrouwen;
- In de vorige paragraaf is de rol van de overheid bij het flexibeler inrichten van arbeidstijden en werkplekken genoemd. Ook organisaties kunnen hierbij een rol spelen. Op organisatieniveau kan bijvoorbeeld een levensfasebewust personeelsbeleid, waarin rekening wordt gehouden met de combinatie arbeid en zorg voor kinderen, uitkomst bieden voor zowel vrouwen als mannen. Maak het bijvoorbeeld via dergelijk beleid mogelijk om in deeltijd carrière te maken en biedt faciliteiten aan die het combineren van werk en privé vergemakkelijken. Daarbij is het van belang dat de veelvoorkomende opvatting dat werknemers die deeltijd werken niet in aanmerking komen voor managementfuncties verandert.

9.2.4 *Doelgroepenbeleid of diversiteitsbeleid?*

Waar doelgroepenbeleid zoals beleid gericht op de in- en doorstroom van vrouwen, uitgaat van verschillen tussen mannen en vrouwen en het opheffen van achterstanden

van laatstgenoemden, vertrekt diversiteitbeleid vanuit de gedachte dat een organisatie optimaal gebruik wil maken van de verschillen én overeenkomsten tussen alle medewerkers. Diversiteitbeleid is gericht op het creëren van gelijke kansen voor het personeel. In tegenstelling tot doelgroepenbeleid is diversiteitbeleid niet per definitie een apart beleid. Het is verweven met ander beleid zoals personeelsbeleid of deelgebieden daarvan. Daarnaast is het van toepassing op alle medewerkers. Kortom: niemand wordt uitgesloten van bepaalde maatregelen. Een voorbeeld daarvan is bijvoorbeeld beleid ten aanzien van kinderopvang. Dit is gericht op alle werknemers met kinderen en geldt daarom voor zowel mannen als vrouwen. Diversiteitsbeleid is vaak minder stigmatiserend dan doelgroepenbeleid. Het gaat uit van ieders talenten en kracht in plaats van zwakten. Wij raden aan om zoveel als mogelijk te *streven naar een breed diversiteitsbeleid waarmee een inclusieve werkomgeving wordt gecreëerd*. Dit is een werkomgeving waarin diverse werknemers zich gewaardeerd voelen en waarin ieders talenten optimaal tot zijn recht komen ongeacht sekse, leeftijd, seksuele voorkeur, arbeidshandicap e.d.

Diversiteitbeleid is echter wel meer ongrijpbaar en vager in de uitvoering dan doelgroepenbeleid. Bovendien veronderstelt diversiteitbeleid dat alle medewerkers ook daadwerkelijk in staat zijn om optimaal gebruik te maken van de maatregelen, terwijl doelgroepenbeleid juist veronderstelt dat sommige medewerkers minder in staat zijn om geboden kansen te grijpen en daardoor achterstanden (blijven) oplopen. In de praktijk bepaalt de unieke situatie binnen uw organisatie uiteindelijk welk beleid op welk moment voor u het meest van toepassing is. Soms is het nodig om *tijdelijk een doelgroepenbeleid te voeren* om ernstige achterstand op te heffen. Indien er sprake is van een grote ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top, kan er bijvoorbeeld gedacht worden aan positieve discriminatie. Dit is echter een 'laatste redmiddel', want selecteren op geslacht kan de stereotype veronderstelling voeden dat vrouwen eigenlijk minder geschikt zijn dan mannen en dus geholpen moeten worden. Een voordeel van deze methode is dat een toename van vrouwen in topposities uiteindelijk ook de beeldvorming zal bijstellen wanneer in de praktijk blijkt dat zij net zo goed functioneren als mannen.

9.3 Aanbevelingen op persoonsniveau

Het nadeel van persoonlijkheid is dat deze voor organisaties relatief moeilijk te beïnvloeden is. Toch zijn er wel mogelijkheden om dit te doen en bijvoorbeeld de mate van self-efficacy te verhogen door *persoonlijke effectiviteittrainingen* aan te bieden. In dergelijke trainingen kunnen werknemers positieve ervaringen opdoen in rolspellen. Hierdoor kunnen zij hun low expectation cycles omzetten in high expectation cycles. Ook het *oefenen van managementvaardigheden* en het *testen ervan in assessments* kunnen eventuele onderschattingen van managementvaardigheden van vrouwen corrigeren. Wij raden aan om dergelijke trainingen niet speciaal voor vrouwen te organiseren, maar toegankelijk te maken voor iedereen. Anders kan de beeldvorming dat vrouwen minder capabel zijn bevestigd worden.

10 Geraadpleegde literatuur

- Argas, M. D. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28, 103-111.
- Asselt, M.M. van (2005). *Werkgelegenheid CAO-verzekeringsbedrijf in 2003*. Den Haag: Verbond van Verzekeraars.
- Bijnagte, I. (2002). *Vrouwenwerk anno 2002: een analyse van de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt*. Publicatie in opdracht van FNV Bondgenoten.
- Benschop, Y. & Doorewaard, H. (1998). Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations. <<Tijdschrift>>
- Claringbould, I. & Van der Lippe, T. van der. (2002). Vrouwen in leidinggevende posities. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 18 (3), 257-267
- CBS (2004a). *De Nederlandse samenleving 2004: Sociale trends*. Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)
- CBS (2004b). *Nederland langs de Europese meetlat*. Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).
- DNB Kwartaalbericht (Maart 2005). *Belemmeringen bij het vergroten van de Nederlandse arbeidsduur*.
- Elite Research (2004). *Onderzoek vrouwen in topfuncties bedrijfsleven*. Uden: Elite research.
- Erez, A & Judge, T.A (2001). Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting, Motivation and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1270-1279.
- Fischer, A.H., Rodriguez Mosquera P.M. & Rojahn, K. (2000). *Masculiniteit met een feminiene gezicht*. 's Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Fouarge, D. & Baaijens, C. (2003). *Veranderende arbeidstijden: Slagen werknemers er in hun voorkeuren te realiseren?* Tilburg: Stichting Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).
- Hagoort, K. (2005). *De weg der herkenning leidt omhoog? Een studie onder mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden bij de politie en in de zorg*. Scriptie onder leiding van Universiteit van Tilburg
- Heilman, M.E. (2001). Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder, *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.
- Lyness, K.S. & Thompson, D.E. (2000). Climbing the Corporate Ladder: Do Female and Male Executives Follow the Same Route? *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 86-101.

Lyness, K.S.L. & Thompson, D.E. (1997). Above the Glass Ceiling? A Comparison of Matched Samples of Female and Male Executives. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 359-573.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2004). *Mixed Management, handboek diversiteit M / V*. Europoint Media, Rotterdam.

Nauta, A. & Sloten, G.C. van (2004). *De dialoog als vroege poortwachter*. Koninklijke Van Gorcum / Stichting Management Studies.

Olde, C. de & Slinkman, E. (1999). *Het glazen plafond: Een inventarisatie van cijfers, literatuur en onderzoek met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top*. 's Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie.

OECD (2002). *Employment Outlook 2002*. Parijs: Organisation for economic co-operation and development (OECD).

OECD (2005). *Factbook 2005*. Parijs: Organisation for co-operation and development (OECD).

Opportunity in Bedrijf (2004). *Toptelling 2004; De m/v verdeling in de Nederlandse top*. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf

Portegijs, W., Boelens, A. & Olsthoorn, L. (2004). *Emancipatiemonitor 2004*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau (SCP).

Ranzijn, M. & Verboom, S. (2004). *Connecting corporate performance and gender diversity*. Rapport in opdracht van TPG.

Reijmers-Hensen, H.S.J. (2003). Women and Corporate Culture. Dissertation

Remery, C. (1998). Heeft emancipatiegericht personeelsbeleid effect? *Tijdschrift voor HRM*, (4), blz 55-74.

Roman, A., Fourage, D. & Luijks, R. (2004). *Career consequences of parttime work: results from Dutch panel data 1990-2001*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).

Schein, V.E. (2001). A global look at psychological barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57, (4), 675-688.

Schippers, J. & Vlasblom, J.D. (2004). Het einde van het kinderdal. *Economisch Statistische Berichten*, 89, 593-593.

Smulders, P. & Feyter, M. de (2001). Gewenste arbeidsduur, deeltijd van bedrijven en beïnvloedende factoren. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17(2), 119-136.

Stuhlmacher, A.F. & Walters, A.E. (1999). Gender Differences in Negotiation Outcome: a Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 52, 653-677

Ven, C. van de, Groot, M. de, Vries, S. de (2004). *De P&O-er van de toekomst heeft oog voor diversiteit*. Gepubliceerd via website van TNO Arbeid.

Venema, P.M., Pieters, I.M.J. & Erdem, O. (2002). *Arbeidsvoorwaardenontwikkeling 2000: een onderzoek naar de ontwikkelingen in de bruto-uurlonen, extra uitkeringen en afdrachtverminderingen*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW).

Vianen, E.M. van (1999). Managerial Self-Efficacy, Outcome Expectancies, and Work-Role Saliency as Determinants of Ambition for a Managerial Position. *Journal of Applied Social Psychology*, vol 29 (3), 639-665.

Vianen, A.E.M. van & Fischer, A.H. (2004). Corporate Masculinity. In: Essed, P., Goldberg, D.Th & Kobayashi, A. (Eds.). *The Companion to Gender Studies*, (pp. 342-354). Oxford: Blackwell Publishers.

Vianen, A.E.M. van & Fischer, A.H. (2002). Illuminating the glass ceiling: the role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315-337

Vinnicombe, S. & Singh, V. (2002). Sex Role Stereotyping and Requisites of Successful Top Managers. *Women in Management Review*, 17, 120-130.

Vries, A. de (2003). *'Ik kan wel wat voor je regelen'. Het belang van informele netwerken in organisaties voor de carrières van mannen en vrouwen*. Scriptie onder begeleiding van Universiteit van Amsterdam.

Vries, S. de, Nuyens, M. Gründemann, R., Bruin, M. de & Willemsen, M. (2002). *Deuren open voor doelgroepen. Participatie van vrouwen, allochtonen, gehandicapten en ouderen*. TNO Arbeid, Hoofddorp.

Willemsen, T.M. (2002). De schaarste aan vrouwelijke hoogleraren in Nederland. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 20 (4), 210-222

Zandvliet, K. (2002). *Vrouwen in hogere functies: Ontwikkeling benchmark*. Rotterdam: SEOR BV