

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The version of the following full text has not yet been defined or was untraceable and may differ from the publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/58472>

Please be advised that this information was generated on 2019-11-19 and may be subject to change.

*F*emPowerMent

Eindrapportage

Januari 2005

Team FemPowerMent

Dr. Yvonne Benschop

Dr. Margo Brouns

Drs. Samula Mescher-Ansink

Dr. Michel van Berkel

Eindrapportage ontwikkeling FemPowerMent

Inleiding

De trage doorstroom van vrouwen naar hogere functies binnen organisaties is een van de meest zichtbare uitingsvormen van genderongelijkheid en een belangrijke indicatie dat organisaties er onvoldoende in slagen alle aanwezige talenten en potentieel te benutten. In de literatuur over gender in organisaties wordt steeds gewezen op de complexiteit van de processen en praktijken die genderongelijkheid teweeg brengen¹. De verwevenheid van organisatiestructurele en organisatieculturele elementen en individuele keuzeprocessen is een terugkerend thema in studies op dit terrein. In opdracht van het Equal Project the Glass Guide heeft dit deelonderzoek zich daarom gericht op het ontwikkelen van een zelfdiagnose-instrument waarmee organisaties in kaart kunnen brengen welke bijdrage de organisatie zelf levert aan het doorbreken, in stand houden of versterken van genderongelijkheid, met name wat betreft faciliteren en hinderen van doorstroom van vrouwen. Uitgangspunt voor het voorliggende onderzoek was dat de hierboven beschreven verwevenheid en complexiteit nadrukkelijk in het zelfdiagnose-instrument zouden worden opgenomen.

De doelstelling van het onderzoek was een bijdrage leveren aan het optimaliseren van de doorstroom van vrouwen naar hogere functies door:

1. Een breed gedragen en gevalideerd zelfdiagnose instrument te ontwerpen dat organisaties kunnen toepassen om in kaart te brengen welke structurele en culturele factoren in de eigen organisatie van invloed zijn op de doorstroom van vrouwen naar hogere en management functies,
2. het instrument vervolgens toe te passen in een drietal branches in de non-profitsector (onderwijs, overheid, gezondheidszorg)
3. op grond van de resultaten van het onderzoek good practices te inventariseren en beleidsaanbevelingen te formuleren om de doorstroom naar en het behoud van vrouwen in hogere functies te verbeteren.

¹ Zie bijvoorbeeld Benschop, Y. (1996) *De mantel der gelijkheid. Gender in organisaties*. Van Gorcum: Assen. Alvesson M. & Billing, Y. (1997), *Understanding gender in organizations*. London: Sage. Fischer, A. et. al. (2000) *Masculiniteit met een feminien gezicht*. Ministerie SoZaWe: Den Haag. Benschop, Y. & Brouns, M. (2003) *Crumbling Ivory towers. Academic organizing and its gender effects. Gender, Work and Organization*, 10-2. Brouns, Sibbes en Top (2003) *Coaching en Cultuurverandering*. Ministerie SoZaWe.

4. het instrument publiekklar te maken door het ontwerpen van een website, het algemeen toegankelijk maken van good practices, beleidsaanbevelingen en de FPM-index en het realiseren van individuele toegangen voor organisaties zodat zij kunnen inloggen, hun eigen resultaten kunnen raadplegen en de benchmark zich kan vullen.

Het onderzoek is uitgevoerd in aantal fasen. Het verloop en de resultaten van deze verschillende fasen worden hieronder besproken.

Fase 1 Literatuurstudie instrumenten en eerste ontwerp

Bestudering bestaande instrumenten

Het onderzoek is gestart met de bestudering van bestaande (zelf)diagnose instrumenten op het gebied van organisatiestructuur, organisatiecultuur en de doorstroom van vrouwen naar hogere functies. Een viertal instrumenten is uitgebreid bestudeerd: De Glazen Gids van Fontys Hogescholen (specifiek gericht op doorstroom vrouwen binnen het hoger onderwijs); DIVA, (ontwikkeld door De Beuk en gericht op diversiteit in brede zin), het OCI van Human Synergetics (cultuurdiagnose instrument), en de Diversity at Work Audit van FORUM (gericht op diversiteit in brede zin, gekoppeld aan het INK-model). Hierbij zijn de instrumenten o.a. vergeleken op doelgroep, aandachtsgebieden (aantal en inhoud), gebruikersprofiel, achterliggend theoretisch model, type vragen en aantal vragen en de presentatie van de resultaten. Ook is gebruik gemaakt van de leerpunten die naar voren kwamen uit de gebruikersevaluaties van de Diversity at Work Audit die de projectleider bij FORUM ons ter beschikking heeft gesteld en is er gesproken met de projectleider en een klein aantal gebruikers van De Glazen Gids over hun ervaringen met dat instrument. Uit de bestudering van bestaande instrumenten is gebleken dat er al veel instrumenten op de markt zijn, die toch allemaal een net andere focus en ontwerp hebben.

Eisen en wensen

De verkenning van bestaande instrumenten heeft de input gevormd voor het bepalen van de kenmerken van een goed functionerend zelfdiagnose-instrument. Zo kwam bijvoorbeeld naar voren dat gebruikers een instrument vaak niet in een keer helemaal invullen. In FemPowerMent is daarom de mogelijkheid ingebouwd dat invullers tussentijds kunnen stoppen zonder dat de ingevulde gegevens verloren gaan. Ook bleek het voor de motivatie van

gebruikers van belang dat zij kunnen zien hoever ze gevorderd zijn met het invullen van de vragenlijst. In FemPowerMent is een voortgangsindicator op het scherm te zien waaraan een gebruiker op elk moment kan zien hoever hij of zij is met het invullen van de vragenlijst. Op deze wijze heeft de inventarisatie van bestaande instrumenten een eerste lijst met eisen en wensen opgeleverd ten aanzien van de gebruiksvriendelijkheid. Daarnaast heeft de verkenning ook inhoudelijke eisen en wensen opgeleverd. Veel instrumenten bleken zich te vooral te richten op beleid en niet zozeer op de feitelijke situatie in de organisatie. Maar beleid op papier zegt nog niet veel over de dagelijkse praktijk in organisaties. Daaruit is de eis afgeleid om in het instrument naast vragen over beleid vooral veel vragen over de dagelijkse praktijk op te nemen. Ook bleek uit de verkenning dat in veel instrumenten gevraagd wordt naar meningen. Om teveel subjectiviteit te voorkomen is in FemPowerMent zoveel mogelijk gevraagd naar hoe de situatie in een organisatie feitelijk is in plaats van te vragen naar wat de respondent van de feitelijke organisatie vindt. Een van de belangrijkste ambities was om een instrument te ontwerpen dat eenvoudig in gebruik is, maar de complexiteit in tact laat door een uitgebreide analyse gericht op onderlinge samenhang van de verschillende aspecten, zoals cultuur en feiten. Ook is nadrukkelijk gesteld dat wij streefden naar een instrument dat het gender verschil wel in kaart zou kunnen brengen zonder te vervallen in stereotypering van mannen en vrouwen. Vooral in het formuleren van vragen inzake beelden van werknemer en leidinggevend had dit veel consequenties.

Daarnaast is in deze fase middels een literatuurstudie een eerste brancheverkenning verricht binnen het onderwijs, de gezondheidszorg en de overheid om zo een beeld te krijgen van de specifieke problemen en kansen en initiatieven ten aanzien van de doorstroom van vrouwen in deze branches (in de bijlage vind u een overzicht van de bestudeerde literatuur). Hierbij is ook gebruik gemaakt van het literatuuronderzoek naar de doorstroming van vrouwen, zoals die in het kader van de Glass Guide is uitgevoerd. Uit de brancheverkenning blijkt dat overal het punt van te weinig vrouwelijk talent in de hogere functies wordt gevoeld. In alledrie de branches bestaan verschillende initiatieven en projecten om hier iets aan te doen.

Kernbegrippen

Zoals gesteld is de trage doorstroom van vrouwen een complex vraagstuk waar al veel onderzoek naar is verricht. Het instrument FemPowerMent is vooral gericht om die factoren in kaart te brengen die door de organisatie zelf zijn te beïnvloeden. Op grond van jarenlange onderzoekservaringen kunnen we stellen dat met name twee domeinen van belang zijn: de

organisatiecultuur die al dan niet openstaat voor seksediversiteit, en de wijze waarop het talent in een organisatie wordt opgespoord en gekoesterd. In beide domeinen is ook het belang van netwerken geïntegreerd: de toegankelijkheid van informele circuits als element van organisatiecultuur en mentoring als element van talentontwikkeling. We zullen kort de vermoedens beschrijven die de ontwikkeling van FPM mede hebben bepaald.

Talentontwikkeling staat steeds meer in de belangstelling. Te veel talent – met name van vrouwen - blijft ongezien omdat het onvoldoende beantwoordt aan standaardbeelden. Een goede ondersteuning aan het begin van de loopbaan is cruciaal, voor zowel de organisatie als voor de medewerker. Dan gaat het niet alleen over min of meer formele vormen van ondersteuning zoals coaching, management development en mentorschap², maar ook impliciete vormen van ondersteuning zoals toewijzing van complexe taken, die iemand zichtbaar maken³. Het is voor vrouwen (en voor mannen) belangrijk om aanmoediging te krijgen, maar veelal zijn onbewuste processen leidraad in de wijze waarop deze prominente taken worden toegewezen. Onbedoeld zijn mannen dan in het voordeel, en vrouwen nemen vaker de minder prominente taken voor lief.⁴ Daarom zijn in FPM vragen opgenomen over formele en informele vormen van persoonlijke ondersteuning en over de mate waarin de organisatie alert is op talenten van vrouwen.

Organisatiecultuur behoeft eigenlijk weinig toelichting. Al jaren wordt veel onderzoek gedaan naar cultuur en gender.⁵ Een zeer competitieve individualistische cultuur wordt door veel vrouwen – en mannen – als onaangenaam ervaren. Openheid voor cultuurverandering creëert kansen, tenzij met name van nieuwkomers wordt verwacht dat zij die verandering zullen doorvoeren. Dan is er een zeker risico dat de ‘kans’ omslaat in een ‘valkuil’. Een aantal vragen over de kwestie is opgenomen in FPM. Daarnaast is het instrument gericht op de stijl van leidinggeven en de impliciete beelden over de ideale werknemer en leidinggevende, in relatie met de impliciete beelden die er zijn over mannelijke en vrouwelijke werknemers. De samenhang tussen deze beelden kan bepalend zijn voor de mate waarin vrouwen doorstromen naar hogere posities. Ook toegankelijkheid van het

² Zie de bv *Mixed Management, Handboek diversiteit M/V* (Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid, 2004). Landelijk Steunpunt Emancipatie HBO (2000), *In & Uit*, delen 1 en 2. Nijmegen: LSE.

³ Zie bv De Pater en Van Vianen in *Loopbanen van vrouwelijke en mannelijke geowetenschappers*. (Van Doorne-Huiskes en partners, 2004)

⁴ Zie bv Brouns in *Loopbanen van vrouwelijke en mannelijke geowetenschappers*. (Van Doorne-Huiskes en partners, 2004)

⁵ Enkele voorbeelden: Benschop, Y. (1996) *De mantel der gelijkheid. Gender in organisaties*. Assen: Van Gorcum, Fischer, A.H., P.M.R. Mosquera & K. Rojahn (2000), *Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van de organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

informele circuit is kenmerkend voor een organisatiecultuur. De mate waarin vrouwen toegang hebben, zegt iets over het gendered karakter van de organisatie en de kansen die zij krijgen om zichtbaar te worden.

Structuur van het instrument

Zowel de literatuurstudie als de verkenning van bestaande instrumenten hebben input opgeleverd voor het eerste ontwerp van het zelfdiagnose instrument. In dit eerste ontwerp is zijn de drie modules geformuleerd: Feiten en Beleid, Talentmanagement en Organisatiecultuur. De eerstgenoemde module gaat vooral in op de feitelijke situatie door een aantal kerncijfers in kaart te brengen en vraagt ook naar het huidige emancipatiebeleid. Deze module bestaat uit zes blokken: kerncijfers, instroomcijfers, doorstroomcijfers, uitstroomcijfers, mobiliteit en huidig beleid. De andere twee modules richten zich op de dagelijkse praktijk in organisaties. In de module talentmanagement wordt gekeken hoe er in de praktijk met het aanwezige talent in de organisatie omgegaan wordt - welke structurele elementen in de organisatie bieden kansen voor of belemmeren doorstroom van vrouwen? Aan de orde komen in 8 blokken: randvoorwaarden, functioneringsgesprekken, high potentials, persoonlijke ontwikkeling, beoordeling, werving & selectie en vertrek uit de organisatie. Nadrukkelijk willen we in deze module niet het beleid of de voornemens bevragen, maar gaat het alleen om de vigerende praktijk. In de literatuur is de invloed van de organisatiecultuur steeds een centraal element voor de doorstroom van vrouwen naar hogere functies. De derde module gaat daarom in op deze invloed van de organisatiecultuur op de doorstroom van vrouwen. Deze module is verdeeld in zeven blokken waarin de volgende onderwerpen aan bod komen: algemene kenmerken van de cultuur, cultuur binnen de top, stijl van leidinggeven, ideaalbeeld manager, ideaalbeeld medewerkers, beeld mannen en vrouwen en informele organisatie. Tezamen geven de modules Talentmanagement en Organisatiecultuur als het ware de achtergronden van de feitelijke situatie zoals die in de module Feiten en Beleid naar voren komt.

Ontwerp van het instrument

In deze eerste fase hebben we al diverse verbeteringsronden doorlopen. Na het vaststellen van de modules, zijn de blokken daarbinnen geïdentificeerd waarop -wederom in verschillende rondes- de relevante items zijn geformuleerd. De hoeveelheid blokken (21 in totaal) geeft een indicatie van de complexiteit van de problematiek die ten grondslag ligt aan de geringe doorstroming van vrouwen.

Ook het analysekader is in deze eerste fase in beginsel uitgedacht, waarbij al voorlopige besluiten zijn genomen over de weging van vragen en blokken ten opzichte van elkaar.

Behalve de inhoud is ook een ruwe versie van de vorm ontworpen in deze fase. Daarbij is besloten om te werken met een hoofdinvuller en drie mede-invullers. De hoofdinvuller (vaak een hoofd PZ) vult als enige alle modules in, dus ook de module Feiten en Beleid. De reden hiervoor is dat er voor de module feiten en beleid veel cijfers verzameld moeten worden over de feitelijke stand van zaken rondom de doorstroom van vrouwen, vaak gegevens waar de afdeling PZ toegang toe heeft. Als één invuller deze gegevens heeft ingevuld is het niet meer noodzakelijk dat nog andere invullers deze module invullen. De drie andere mede-invullers vullen alleen de modules Talentmanagement en Cultuur in. Het laten invullen van deze modules door in totaal vier invullers is noodzakelijk om een goed beeld te krijgen van de verschillen en overeenkomsten in de dagelijkse praktijk van een organisatie.

Fase 2 Interactief kwalitatief onderzoek

Het instrument is verder ontwikkeld vanuit een kwalitatieve onderzoeksbenadering waarbij het veld interactief is betrokken. Deze kwalitatieve benadering maakt het mogelijk om een goed inzicht te krijgen in de complexe, vaak verborgen en subtiele processen die de doorstroom van vrouwen in organisaties belemmeren of bevorderen, en de wijze waarop deze zichtbaar gemaakt kunnen worden.

Interviews

In deze interactieve fase zijn allereerst interviews afgenomen met sleutelfiguren werkzaam in de geselecteerde branches. Doel van die interviews was het uittesten van het globale kader van FPM, een verdere verdieping van de kennis over de situatie in de branche en het verkrijgen van inzicht in de context van potentiële invullers. De geïnterviewde sleutelfiguren fungeerden als informanten over de branche waardoor het aantal gesprekken beperkt kon blijven. In totaal zijn er elf interviews afgenomen, waarvan zeven telefonisch en vier *face to face*. Binnen de zorg zijn drie interviews afgenomen: bij een academisch ziekenhuis, een thuiszorgorganisatie en met een respondente is gepraat over de zorgsector in het algemeen. Binnen het onderwijs zijn vier interviews gehouden met respondenten die werkzaam waren binnen het hoger onderwijs, het primaire onderwijs, het voortgezet onderwijs en een ROC. Ook binnen de overheid zijn in totaal 4 interviews gehouden: bij een gemeente, de landmacht,

de politie en een waterschap. Tijdens de interviews is met respondenten gesproken over de doorstroom binnen hun sector, de kansen en belemmeringen die zij zagen binnen de sector, (beleids)initiatieven die er in organisaties binnen de sector worden genomen om de doorstroom van vrouwen te bevorderen. Ook is er in de interviews aandacht besteed aan sectorspecifieke beelden en definities van bijvoorbeeld hogere en middenkaderfuncties en profilerende taken. Daarnaast is respondenten gevraagd naar de eisen (inhoudelijk en technisch) waaraan een zelfdiagnose-instrument zou moeten voldoen om bruikbaar te zijn binnen de branche. Op basis van de informatie uit de interviews is weer een verbeteringsslag op de vragenlijst gemaakt, waarbij sectorspecifieke beelden en definities in het instrument zijn verwerkt. Ook hebben de interviews een aantal inspirerende voorbeelden van good practises opgeleverd. Daarnaast hebben we op basis van de uitkomsten van de interviews besloten om de opzet van het instrument aan te passen. Het oorspronkelijke idee was om een algemene vragenlijst te ontwikkelen met drie subvragenlijsten voor de verschillende sectoren. Uit de interviews bleken de verschillen binnen sectoren echter zeer groot. Duidelijk werd dat verschillen vaak niet op sectorniveau gevonden worden maar vooral op organisatieniveau. Besloten is daarom om één vragenlijst te ontwikkelen voor alle geselecteerde sectoren waarin bij de analyse rekening wordt gehouden met verschillen op organisatieniveau. Vanwege deze grote verschillen binnen sectoren is ook besloten om de benchmarkmogelijkheid niet op sectorniveau in te steken maar op het niveau van typen organisaties binnen een sector. In de zorgsector zullen bijvoorbeeld ziekenhuizen alleen worden vergeleken met andere ziekenhuizen en niet met andere typen organisatie binnen de sector (zoals bijvoorbeeld thuiszorgorganisaties en GGZ-organisaties). Door op deze wijze in de benchmark de variëteit binnen sectoren te verwerken wordt stereotype beeldvorming over sectoren voorkomen.

Expertmeetings

De interactie met het veld heeft niet alleen plaats gevonden middels interviews maar ook door het organiseren van twee expertmeetings. In een eerste expertmeeting is een papieren pilot gehouden waarbij de opzet van de bijeenkomst het mogelijk maakte voor de onderzoekers om gebruikers te observeren bij het invullen van de vragenlijst. De voorlopige vragenlijst waarin de bevindingen uit de interviews waren verwerkt, is voorgelegd aan vertegenwoordigers uit de drie verschillende branches. Aanwezig waren vier vertegenwoordigers van de overheid, twee vertegenwoordigers vanuit het onderwijs en een vanuit de zorg. Een andere vertegenwoordiger uit de zorg heeft schriftelijk commentaar geleverd. Deelnemers aan deze bijeenkomst hadden vooraf de vragenlijst niet gezien en zijn dus ook “blanco” ingestapt. Na

een korte inleiding op het instrument en de bijeenkomst zijn de aanwezigen aan de slag gegaan met een papieren versie van het instrument. Telkens hebben de deelnemers een module ingevuld waarna er vervolgens gediscussieerd werd over deze module. De deelnemers is gevraagd commentaar te leveren op de duidelijkheid en eenduidigheid van de vragen en in hoeverre het invullen van de vragen hen gemakkelijk afging. Ook is er expliciet gevraagd naar de aansluiting van de vragenlijst bij de situatie in de eigen organisatie en de eigen branche en in hoeverre gegevens voor de module Feiten & Beleid goed te verkrijgen waren. Deze bijeenkomst heeft waardevolle input ter verbetering van de vragenlijst opgeleverd. Zo is naar aanleiding van deze bijeenkomst een aantal vragen aangescherpt omdat deelnemers de vragen op verschillende wijze interpreteerden. Verder bleek dat vragen over gegevens van vijf jaar terug eigenlijk door geen van de aanwezigen goed te beantwoorden waren omdat deze gegevens niet voorhanden waren in hun organisatie. Daarom is in overleg met de aanwezigen gekozen om de periode van vijf jaar geleden terug te brengen tot drie jaar geleden. Dat ondervangt het probleem maar ten dele, maar inzicht in de ontwikkeling van de vertegenwoordiging van vrouwen is wel van groot belang voor een reële diagnose van de situatie.

Een aantal aanwezigen gaf aan dat in hun organisatie een zeer duidelijk onderscheid was in zogenoemde “kernfuncties” en “ondersteunende functies”. De situatie ten aanzien van de doorstroom van vrouwen voor deze twee soorten functies verschilde sterk waardoor een aantal vragen lastig te beantwoorden waren. Dit heeft geleid tot een aanpassing in het instrument. Bij de aanmelding kunnen organisaties nu aangeven of er een duidelijk onderscheid is tussen kernfuncties en ondersteunende functies. Is dit het geval dan kan een organisatie kiezen wat ze in kaart willen brengen: alle functies of alleen kernfuncties of alleen ondersteunende functies. De papieren pilot met vertegenwoordigers uit de drie branches heeft duidelijk gemaakt dat het instrument voor het grootste gedeelte “stond”. Deelnemers waren enthousiast, vonden het leuk om in te vullen en gaven aan dat de vragen hen ook aan het denken zetten. Zij vonden FemPowerMent niet alleen een diagnose-instrument, maar gaven aan er tevens een veranderingscomponent in te zien. Ook bleek de inschatting van de benodigde tijd voor het invullen van de vragenlijsten goed te kloppen.

De tweede expertmeeting had een ander karakter. In deze bijeenkomst is het papieren instrument voorgelegd aan vijf experts uit Nederland en Vlaanderen op het terrein van gender in organisaties en experts op het terrein van de constructie van vragenlijsten. De vragenlijst inclusief analysekader is hen ter voorbereiding vooraf opgestuurd. In de bijeenkomst is er gediscussieerd over de vragen en het analysekader. Ook deze bijeenkomst heeft waardevolle

input opgeleverd voor het instrument en heeft geleid tot een verdere aanscherping van de vragen en soms tot toevoegen of schrappen van vragen of antwoordcategorieën. Ook is er uitgebreid gediscussieerd over de module organisatie cultuur: hoe breng je cultuur aan de hand van gesloten vragen zo goed mogelijk in kaart en hoe voorkom je stereotype beeldvorming van mannen en vrouwen? Het spanningsveld tussen het aantal invullers dat nodig is om een beeld van de cultuur te krijgen en de haalbaarheid van een groot invullers per organisatie, is ook uitgebreid bediscussieerd. Verder is uitgebreid besproken of het instrument zelf al zou moeten aanzetten tot verandering waarbij besloten is dat dit niet wenselijk is. Tenslotte is er uitgebreid stilgestaan bij het probleem dat veel organisaties niet goed registreren waarbij het gevaar ontstaat dat gebruikers dan zo maar iets gaan invullen. Besloten is om naar aanleiding van deze discussie vragen toe te voegen. In FemPowerMent wordt binnen de module Feiten en Beleid telkens gevraagd of een organisatie bepaalde gegevens registreert. Is dit niet het geval dan wordt de mogelijkheid geboden om een inschatting van betreffende cijfers te maken.

De opmerkingen uit de twee expertmeetings zijn verwerkt in een nieuwe versie van het instrument. Het uiteindelijke resultaat was een breed gedragen (papieren) zelfdiagnose-instrument dat aansluit bij de belevingswereld van verschillende soorten organisaties binnen de drie sectoren en bij de huidige wetenschappelijke kennis en ervaring op dit terrein.

Ontwerp webenquête

Nadat het instrument op papier grotendeels “stond” bleek in dat in deze fase de hele webenquête al ontwerpen moest worden. Dit betekende het omzetten van de papieren vragenlijsten in een vorm die geschikt was voor een webenquête, een zeer tijdrovende klus. Ook het ontwerp van de schermen van het instrument heeft in deze fase plaats gevonden: de opbouw, inhoud en indeling van verschillende soorten schermen, gebruik van lettertype, lettergrootte en ook kleurgebruik. Daarnaast moest er in dit stadium een naam en de hele uitstraling van het instrument bedacht en gerealiseerd worden. Zaken als het ontwerpen van een logo, de kleuren die gebruikt zouden worden in de communicatie zijn in deze tweede fase bedacht en gerealiseerd.

Obstakels in deze fase

Naast de interactieve ontwikkeling van de vragenlijst moest in deze fase het onderliggende analysekader al worden uitgedacht en geëxpliciteerd. Dit bleek tijdrovender te zijn dan voorzien. De eerste stap was om voor alle vragen antwoordcategorieën te formuleren die

eenduidig en helder waren, maar ook zoveel mogelijk verschillende antwoordmogelijkheden bevatten. Vervolgens was de tweede stap om voor elke vraag, bij elke antwoordcategorie te beschrijven wat de invloed is van dit antwoord op de doorstroom van vrouwen. Hierbij moest ook geanalyseerd en beschreven worden hoe vragen en antwoordcategorieën met elkaar samenhangen. De laatste stap was de interpretatie van de analyse resultaten: het voor gebruikers begrijpelijk verwoorden wat de uitkomsten (cijfers) betekenen. Met name de tweede stap kostte veel tijd. Deze stap was echter cruciaal gezien onze ambitie om een voor de gebruiker eenvoudig instrument te ontwerpen dat niettemin in de analyse de complexiteit bewaarde.

Daarnaast bleek het ontwerp van de webenquête problematischer dan voorzien, omdat er geen sprake kon zijn van alleen een enquête, maar het hele instrument al in deze fase ontworpen moest worden. Dat betekende bijvoorbeeld niet begrote aandacht voor zaken als vormgeving, en het uitwerken van de communicatiestrategie naar deelnemende organisaties.

Ook op het vlak van de techniek rezen obstakels. Bij de start van het project is meegedeeld dat het instrument dat wij inhoudelijk zouden ontwikkelen en testen, vervolgens zou worden omgezet naar een webenquête door een ICT-partner die reeds was verbonden met de Glass Guide. Gezien de kleine omvang van dit bedrijf ontstond al meteen enige zorg bij leden van het onderzoeksteam. De technische realisatie die ons voor ogen stond was een 'Belastingdienst'-achtig instrument, met veel flexibiliteit en gebruiksvriendelijkheid. De technische realisatie daarvan bleek echter voor Markup Multimedia dermate problematisch dat de onderzoeker die als intermediair tussen het technische bureau en het onderzoeksteam fungeerde, veel additionele tijd heeft moeten besteden aan overleg en uiteindelijk een belangrijk deel van het ontwerp en de vormgeving van het instrument voor zijn rekening heeft genomen. Niet alleen de technische realisatie door Markup Multimedia maar ook de communicatie en samenwerking met dit bureau verliepen allerminst vlekkeloos, hetgeen tot extra vertraging heeft geleid en tot een veel grotere inzet dan gepland voor aansturing en controle van dat bureau.

Fase 3 Data verzameling

Door de obstakels in fase 2 is de ongelukkige situatie ontstaan dat het instrument pas eind juni beschikbaar is gekomen. De dataverzameling heeft daardoor plaats moeten vinden in de vakantieperiode wat het benaderen en engageren van deelnemende organisaties ernstig heeft bemoeilijkt. Voor het benaderen en engageren is gebruik gemaakt van alle mogelijke

contacten die het onderzoeksteam had. Via de contactpersonen uit de interviews, deelnemers aan de expertmeetings, sleutelpersonen uit diverse sectoren, deelnemers aan de avondopleiding bedrijfskunde van de RU en het persoonlijke netwerk van het onderzoeksteam, zijn een groot aantal organisaties benaderd. Ook is er dankbaar gebruik gemaakt van de contacten van de opdrachtgever, de stuurgroep en de klankbordgroep. Uiteindelijk zijn ruim 120 organisaties zijn telefonisch benaderd. Hierbij bleek dat de periode waarin zij zouden moeten meewerken -de vakantieperiode- voor vele organisaties een reden was om geen medewerking te verlenen. Ook organisaties die zeer actief waren op het terrein van emancipatie en een goede vertegenwoordiging van vrouwen op hogere functies hadden, wilden vaak niet meewerken. Zij gaven aan dat juist omdat het zo goed ging zij geen tijd wilden besteden aan deelname aan de pilot. Uiteindelijk hebben 28 organisaties hun medewerking toegezegd. Hiermee was het minimum aantal van tien deelnemers per sector vrijwel gehaald.

Obstakels in deze fase

Door de problemen in fase 2 moest de pilot plaatsvinden in de vakantieperiode, een zeer ongunstige periode. Hierdoor is er veel meer tijd nodig geweest voor werven van organisaties en was het daarnaast noodzakelijk om veel meer tijd te besteden aan herhaalde rappels van deelnemende pilotorganisaties. Ook hebben we tot driemaal toe de deadline van de pilotperiode moeten verschuiven omdat er nog onvoldoende organisaties FemPowerMent volledig hadden ingevuld en we daarmee te weinig cases hadden. De herhaaldelijke rappels en het verschuiven van de deadline hebben toch niet kunnen verhinderen dat elf organisaties zich hebben teruggetrokken. Één organisatie was een koepelorganisatie en het bleek voor hen niet mogelijk om de benodigde gegevens te achterhalen. Bij twee andere organisaties waren technische problemen de reden van terugtrekking: zij konden niet ingelogd komen op het instrument. Bij de overige organisaties die zich teruggetrokken hebben, was de ongunstige pilotperiode de reden: de benodigde invullers waren op dat moment niet beschikbaar. Uiteindelijk resteerden er 17 organisaties die voor de deadline het hele instrument hadden ingevuld. De resterende organisaties zijn gelukkig goed verdeeld over de drie sectoren: deelgenomen hebben vijf overheidsorganisaties, vijf onderwijsorganisaties en zeven zorgorganisaties. Verder is er met deze 17 organisaties ook een goede spreiding in omvang van organisaties gerealiseerd.

De beschreven obstakels hebben ertoe geleid dat ook deze fase een veel langere doorlooptijd had dan voorzien en dat we uiteindelijk veel minder cases hebben dan gepland.

Fase 4 Data analyse

De data analyse van de cases diende een tweeledig doel. Een methodologisch doel dat betrekking heeft op de validiteit, betrouwbaarheid en gebruiksvriendelijkheid van het instrument en een inhoudelijk doel dat betrekking heeft op de mogelijkheid tot onderlinge vergelijking van organisaties en op het identificeren van good practices.

Obstakels in deze fase

Zoals in ieder vragenlijstonderzoek, is ook in dit geval sprake van ontbrekende data. Enkele vragen bleken door de respondenten anders geïnterpreteerd te zijn dan bedoeld, waardoor de antwoorden onbruikbaar werden. Daarnaast bleek het voor verschillende organisaties niet mogelijk de gevraagde feiten en cijfers compleet aan te leveren. Vooral cijfers met betrekking tot de doorstroom bleken een probleem, maar er waren ook organisaties waarvoor de cijfers over drie jaar geleden een probleem vormden. Wanneer cijfers niet beschikbaar waren en ook niet achterhaald konden worden, moesten er ‘patches’ worden uitgedacht om toch zo volledig mogelijke en betrouwbare analyses van de stand van zaken in die organisaties te kunnen opleveren.

Verder werd het project ook in deze fase ernstig bemoeilijkt en vertraagd door de techniek. Door fouten in het systeem bleek het databestand met de gegevens van de pilotorganisaties allerlei additionele gaten te vertonen en bevatte het aanvankelijk en ook na herhaalde rappels aan Markup Multimedia nog steeds slechts 80% van alle data. Een deel daarvan is uiteindelijk nog weer achterhaald, maar er zijn data uit de pilot verloren gegaan. De oorzaak was dat het dataopslagsysteem niet goed werkte en er moesten aanpassingen gemaakt worden om de verdwenen data alsnog boven tafel te krijgen en dit soort problemen in de toekomst te voorkomen.

Het onderzoeksteam heeft nadat een aangepast systeem opgeleverd was veel tijd moeten besteden aan het testen van het systeem. Ook toen bleek het vernieuwde systeem niet goed te werken. De resultaten bleken niet te kloppen: het invullen van dezelfde gegevens leverde verschillende uitkomsten op. Dit alles heeft grote vertraging veroorzaakt en het onderzoeksteam was genoodzaakt om voor alle pilotorganisaties de resultaten handmatig uit te rekenen. Pas daarna kon een begin gemaakt worden met het analyseren van data om de validiteit en de betrouwbaarheid van het instrument te onderzoeken.

Validiteit

Over het algemeen wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe validering (Maso & Smaling, 1990; Swanborn, 1981). *Interne validering* betekent een controle op de veronderstelde relaties tussen verschillende aspecten. Te denken valt aan het vermoeden dat een open cultuur samenhangt met een hoog niveau van talent management. Een intern gevalideerd instrument betekent dat veronderstelde samenhangen empirisch worden onderbouwd. *Externe validering* betekent dat de resultaten ook geldig geacht kunnen worden voor andere maar soortgelijke organisaties. In dat geval kunnen we op grond van de gegevens van de respondenten voorspellingen doen over andere organisaties in de publieke sector. Op beide punten zijn pogingen ondernomen om FemPowerMent te valideren.

Interne validiteit: In de laatste fase van het onderzoek zijn een groot aantal relaties bestudeerd waarvan wij veronderstelden dat zij onderlinge samenhang vertonen. Een eenvoudig voorbeeld is: het antwoord op het aantal vacatures in de organisatie vertoont een samenhang met de cijfers over instroom van nieuw personeel. Dit voerde tot een lange lijst van veronderstelde 'als ...' 'dan ...' relaties. In sommige gevallen bleken de empirische samenhangen niet te stroken met onze veronderstellingen. Bij deze vreemde uitkomsten is bekeken of de vragen in de vragenlijst wellicht onzorgvuldig waren geformuleerd. Op een aantal plekken in FPM heeft dit proces geresulteerd in verandering van de vraagstelling, de toegekende wegingen in de analyse of het verwijderen van een vraag die kennelijk verwarrend was.

Externe validiteit: Op basis van het verzamelde datamateriaal is geanalyseerd in hoeverre een grote reeks 'onafhankelijke variabelen' voorspellend zijn voor het aantal vrouwen in hogere en topposities (F04 en F05), zowel in absolute als in relatieve zin. Hiervoor zijn correlaties berekend. Daaruit is naar voren gekomen dat op een aantal belangrijke punten de verwachte correlaties aantoonbaar zijn. Dit geldt met name voor vragen die betrekking hebben op het aandeel van vrouwen onder de high potentials, werving en selectie en de informele organisatiecultuur. Antwoord op deze vragen blijken een voorspellende waarde te hebben voor het antwoord op de vraag naar het aandeel vrouwen in hogere en topfuncties. Deze aspecten hebben relatief hoog gewicht gekregen in de analyse als ook in de beoordeling van de vraag 'hoe goed doet de organisatie het?'

Aangezien het aantal organisaties dat de vragen in voldoende mate hebben beantwoord zeventien is, moest in deze multivariate analyse rekening worden gehouden met een beperkte

‘statistische kracht’. Dit betekent dat niet al te hoge eisen kunnen worden gesteld aan het correlatieniveau. Echter, om zoveel als mogelijk toevallige samenhangen uit te sluiten, zijn alleen de relatief sterkste correlaties in acht genomen. Het gevolg daarvan is dat andere variabelen waarvan wij vermoeden dat ze ook een relatief hoge verklaringskracht hebben nu niet als goede ‘voorspeller’ konden worden aangemerkt. In de toekomst kan de externe validering versterkt worden: naarmate meer organisaties FPM hebben ingevuld kunnen er sterke claims ten aanzien van de externe validiteit worden geformuleerd en zal het aantal variabelen dat als goede voorspeller gelden toenemen. Pas dan is een externe validiteit gegarandeerd. Dit pleit voor een goed onderhoud van FPM op middellange termijn met daarin opgenomen een tweede valideringspoging bij 70-100 casussen.

Gebruiksvriendelijkheid

Om de gebruiksvriendelijkheid van het instrument vast te stellen zijn alle hoofdinvoerders van de organisaties die mee hebben gewerkt aan de pilot, telefonisch benaderd. De deelnemers waren positief over de gebruiksvriendelijkheid: de schermen waren helder, het instrument was gemakkelijk in te vullen en ook de afgegeven tijdsindicatie bleek goed te kloppen. Verder gaven zij aan dat het invullen van het instrument vaak als een eye-opener fungeerde en op deze wijze hun inzicht in de materie is vergroot. Ook hebben deze gesprekken een aantal punten opgeleverd waarmee het instrument nog gebruiksvriendelijker gemaakt en verder aangescherpt kon worden. Zo werd aangegeven dat bij een aantal vragen de mogelijkheid om “niet van toepassing” in te vullen, gemist werd. Deze mogelijkheid is ondertussen waar nodig toegevoegd. Ook bleek er binnen de verschillende typen organisaties in de sectoren veel meer variatie in definiëring van functieniveaus en bijbehorende salarisschalen te zijn dan dat op basis van de interviews en de papieren pilot bekend was. Daarom is besloten om een open vraag toe te voegen waarin we organisaties vragen om zelf schaalindicaties te geven voor de verschillende functieniveaus. Met deze schalen in het hoofd kunnen respondenten dan de verdere vragenlijst invullen.

Benchmarking en good practices

De inhoudelijke analyse die tot doel had de organisaties onderling te vergelijken (benchmarking) en good practices te identificeren heeft door de eerder beschreven obstakels, een bescheidener karakter moeten krijgen. Uitgangspunt voor benchmarking is dat we daartoe pas overgaan op het moment dat vijf gelijksoortige organisaties het instrument hebben gebruikt. Benchmarking op sectorniveau is zoals eerder aangegeven niet zinvol, vanwege de

zeer uiteenlopende praktijken binnen de sectoren. Maar omdat FemPowerMent een levend instrument is, dat zijn kracht ook in de loop van de tijd kan bewijzen door meer data te genereren, blijft de optie om te kunnen benchmarken open.

Good practices zijn voornamelijk geformuleerd op basis van de interviews. Aanvankelijk was het de bedoeling dat dit naar aanleiding van de data-analyse en een daarop volgende expertmeeting zou gebeuren. Om twee redenen hebben we besloten om dit anders aan te pakken. Allereerst hebben verschillende organisaties die wij benaderden voor de pilot te kennen gegeven niet mee te willen doen omdat zij geen enkel probleem ervaren met de doorstroom. Juist die organisaties zouden wellicht de goede voorbeelden hebben kunnen leveren. Ten tweede blijkt uit de data-analyse dat er geen casussen zijn die zeer goed scoren op één van de blokken. Dit betekent dat er uit deze data geen duidelijke good practices springen. Dit is natuurlijk deels te wijten aan het geringe aantal cases, aan de andere kant is dit geen hele selecte groep. Een additionele expertmeeting is daarom ook afgeblazen ten gunste van een veel uitgebreidere bevraging van de ervaringen van de respondenten met het instrument.

Conclusie

Dit project had tot doel een breed gedragen en gevalideerd zelfdiagnose instrument te ontwerpen waarmee organisaties in onderwijs, overheid en gezondheidszorg in kaart kunnen brengen welke structurele en culturele factoren de doorstroom van vrouwen naar hogere en management functies bevorderen of juist belemmeren. Met FemPowerMent is zo'n instrument gerealiseerd. De eerste gebruikers van het instrument zijn te spreken over de kwaliteit ervan, en hun suggesties voor verbetering zijn in de eindversie verwerkt. De eerste resultaten van de validering zijn bemoedigend. Door de verschillende perspectieven die in FPM zijn verwerkt – cultuurdiagnose, talentmanagement en beleid – is ook de gewenste complexiteit gerealiseerd. De drie modules en de 21 verschillende blokken binnen die modules waarop organisaties zichzelf kunnen scoren getuigen daarvan. De organisaties krijgen daarmee een goed beeld van hun scores op de vele culturele en structurele aspecten die de doorstroom van vrouwen beïnvloeden.

FemPowerment vormt een aanvulling op het reeds bestaande instrumentarium en kan heel goed in combinatie daarmee worden gebruikt. Het is uitgebreider en diepgaander dan de quick scan van bijvoorbeeld de Glazen Plafond Index, en kan als vervolg daarop worden gebruikt.

Het richt zich op de doorstroming van vrouwen en is daarmee specifiek dan de Diversity Audit die een ruimer definitie van diversiteit hanteert. In vergelijking met de OCI is FPM weer minder specifiek op cultuur gericht, en de OCI zou dan ook goed kunnen worden ingezet wanneer uit FemPowerMent blijkt men daar slecht scoort op de module organisatiecultuur. FPM kan verder ook gebruikt worden om de ontwikkelingen in de doorstroom van vrouwen binnen organisaties longitudinaal te volgen.

Met het opleveren van dit eindrapport is de ontwikkelfase van FPM afgerond. Aan de laatste stap van het publieksklaar maken van het instrument wordt op het moment van schrijven nog hard gewerkt. Een instrument als FPM moet zich als diagnose-instrument kunnen bewijzen door middel een steeds groeiende database. Daarmee kan dan ook de ingebouwde benchmarkfunctie gebruikt gaan worden en wordt het instrument aantrekkelijker. In het engageren van organisaties uit de zorg, het onderwijs en de overheid om de FPM vragenlijst in te vullen ligt wat het onderzoeksteam betreft de belangrijkste uitdaging voor de nabije toekomst. Het is van groot belang dat zoveel mogelijk uiteenlopende organisaties deelnemen om een gevarieerd beeld te krijgen, zodat zowel organisaties die goed scoren als organisaties die het minder goed doen in de database zijn vertegenwoordigd.

Bijlage 1: Gebruikte literatuur

- Abvakabo (1995). *Rapportage project Abvakabo. Het glazen plafond in de thuiszorg. Identificatie van factoren die vrouwen belemmeren door te stromen naar hogere management functies in de thuiszorgsector*. Abvakabo.
- Administratie Werkgelegenheid. (2002). *Diversiteitsmanagement. DIVA: een diversiteitsaudit*. Arte-Print.
- Alvesson, M., & Billing, Y. (1997). *Understanding gender in organizations*. London: Sage.
- Anoniem. (1999). Thermometer vrouwen en management 1998-'99. Vrouwen stuiten op onzichtbare hindernissen. *Uitleg*, 15(5), 10-14.
- Anoniem. (2002). Thermometer vrouw en management. Talent heeft soms een extra zetje nodig. *Uitleg*, 18(4), 8-12.
- Benschop, Y. (1996). *De Mantel der Gelijkheid. Gender in Organisaties*: Van Gorcum.
- Benschop, Y., & Brouns, M. (2003). Crumbling Ivory Towers. Academic organizing and its gender effects. *Gender, Work and Organizations*, 10(2).
- Brouns, M., J. Sibbes & R. Top (2003). *Coaching en cultuurverandering. Een onderzoek naar de betekenis van coaching voor de doorbreking van het glazen plafond*. Doetinchem: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Beuk, D. (2000). Doorstroom van vrouwen en allochtonen in jeugdhulpverlening. *Hoogte records*, september/oktober 2000.

- Bock, B., & Jong, A. d. (1994). *Carrières van vrouwen en mannen. Een vergelijkend onderzoek naar loopbaanpatronen van vrouwen en mannen in hogere functies bij de rijksoverheid.*
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: the reliability and validity of the organizational culture inventory. *Psychological Reports*, 72, 1299-1330.
- Fischer, A. H., Rodriguez Mosquera, P. M., & Rojahn, K. (2000). *Masculiniteit met een feminien gezicht.* 's Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Henderikse, W., & Beek, A. v. (2000). *Regretted Losses. Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top. Onderzoek in opdracht van Opportunity in Bedrijf.* Utrecht : Van Doorne-Huiske: Opportunity in Bedrijf.
- Hoger onderwijs emancipatieprijs 2001: loopbaankansen voor vrouwen.* (2002). Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Maassen van den Brink, H., & Groot, W. (1999). *De Sociaal-Economische Emancipatie Index. Een voorstudie voor een monitor-onderzoek naar de sociaal-economische positie van vrouwen en mannen in Nederland.* 's Gravenhage: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Maso, I. & Smaling, A. (1990) *Objectiviteit in kwalitatief onderzoek.* Meppel: Boom.
- Mixed Management, Handboek diversiteit M/V* (2004) Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Olde, C. d., & Slinkman, E. (1999). *Het glazen plafond. Een inventarisatie van cijfers, literatuur en onderzoek met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top.* Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Portegijs, W., Boelens, A., & Keuzenkamp, S. (2002). *Emancipatiemonitor 2002.*
- Swanborn, P.G. (1981) *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek.* Meppel: Boom.
- Vulto, M., Van der Horst, A., & Vliegthart, M. (2003). *Van vrouwenkwestie naar bedrijfsbelang. Aanbevelingen en bevindingen van de HMF-projectgroep 'Vrouwen naar de top in de zorg'.* Leiden: Health Management Forum.
- Zandvliet, K., Blanken, R., Kroes, H., & Nes, P. v. (2002). *Vrouwen in hogere functies. Ontwikkeling benchmark.* Rotterdam: SEOR BV.
- Zijlmans, M. (2000). *In & Uit. Vrouwen in het hbo-management. Deel 1: instroom.* Nijmegen: Quickprint.
- Zijlmans, M. (2001). *In & Uit. Vrouwen in het hbo-mangement. Deel 2: Uitstroom.* Nijmegen: Quickprint.