

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/86715>

Please be advised that this information was generated on 2021-09-17 and may be subject to change.

# Vrouwen naar de top

## *Van multimethode-onderzoek naar aangrijpingspunten voor genderbeleid<sup>1</sup>*

Inge Bleijenbergh, Marloes van Engen, Lodewijk Schulte en Eelke Blonk

*Veel organisaties die streven naar een betere vertegenwoordiging van vrouwen in de top van hun organisatie zijn op zoek naar maatwerkinterventies. In dit artikel bespreken we hoe we aangrijpingspunten voor genderbeleid hebben gedestilleerd uit een multimethode-onderzoek naar instroom, doorstroom en uitstroom van vrouwen naar hogere wetenschappelijke functies aan een Nederlandse universiteit. Hierbij hebben we een modelbouwmethode gebruikt om de kennis van het onderzoeksmateriaal te integreren. Op basis van een analyse van 44 semigestructureerde interviews en tien focusgroepen met wetenschappers van vijf faculteiten is een causaal model gebouwd van de loopbaanprocessen. Het model laat zien dat de loopbanen van vrouwen kunnen worden gestimuleerd door een grotere zichtbaarheid van vrouwen in topposities, terwijl de aanwezigheid van masculiene gedragsnormen en een gebrek aan steun van leidinggevendenden deze afremmen. Aangrijpingspunten voor beleid hadden betrekking op het vergroten van de zichtbaarheid van vrouwen, het bijstellen van prestatienormen aan daadwerkelijk gewerkte arbeidstijd, het garanderen van die taken die belangrijk zijn voor loopbanen bij zorgverlof, het vergroten van de aandacht van leidinggevendenden voor genderprocessen, het gericht scouten van vrouwelijk talent, het investeren in netwerken van vrouwen en het hanteren van een individueel loopbaanbeginsel. Het bestuur van deze universiteit heeft deze aangrijpingspunten benut om zijn beleid op deze onderdelen te wijzigen.*

Dr. I.L. Bleijenbergh (i.bleijenbergh@fm.ru.nl) en dr. M.L. van Engen zijn als universitair docent verbonden aan respectievelijk de Radboud Universiteit in Nijmegen en de Universiteit van Tilburg. Drs. L. Schulte en drs. E. Blonk waren ten tijde van het onderzoek masterstudenten aan de Radboud Universiteit Nijmegen en zijn nu werkzaam als respectievelijk junior onderzoeker en informatiemanager.

Nederland kent naar verhouding weinig vrouwen in topposities. Wanneer we kijken naar het bedrijfsleven wordt slechts 7 procent van de topposities door vrouwen ingenomen (Merens & Hermans, 2009). Van de 116 beursgenoteerde ondernemingen in 2008 bestaat de raad van commissarissen voor 8,1 procent uit vrouwen en de raden van bestuur voor slechts een schamele 2 procent, tezamen 5,9 procent (Lückerath-Rovers & Van Zanten, 2008). Opmerkelijk is dat van deze vrouwen in raden van bestuur van ondernemingen 83 procent een niet-Nederlandse nationaliteit heeft (Lückerath-Rovers, 2008). Binnen de overheid is het beeld beduidend gunstiger dan in de private sector (vgl. Van Doorne-Huiskes, 2010). In de top van de zorg- en welzijnssector (raden van commissarissen en raden van bestuur samen) is 32 procent vrouw, de ambtelijke top van ministeries (directeuren-generaal) is voor 27 procent

vrouw. Binnen de sector waar dit onderzoek plaatsvindt, de wetenschap, is het beeld vrijwel even ongunstig als in private ondernemingen. Slechts 7 procent van de universitaire bestuurders en 11 procent van de hoogleeraren aan universiteiten is vrouw (Merens & Hermans, 2009; Van den Brink, 2009). Ook in vergelijking met andere West-Europese landen is het aantal vrouwelijke hoogleraren laag (het EU-24 gemiddelde is 18 procent (She Figures, 2009)).

Dit artikel doet verslag van een casestudy naar dit fenomeen aan een Nederlandse universiteit. De vraag die we in dit artikel stellen is: Welke beleidsmaatregelen bevorderen de doorstroom van vrouwen naar hogere functies? De aangrijpingspunten voor beleid die we identificeren zijn gebaseerd op een grootschalig onderzoek, dat tussen oktober 2007 en maart 2008 is uitgevoerd in opdracht van het College van Bestuur (CvB) van de Universiteit van Tilburg. Het CvB zag in de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere posities een onderbenutting van haar personele potentieel en wilde het onderzoek gebruiken om beleid op maat te ontwikkelen. Het onderzoek moest daarom zowel inzicht bieden in de processen binnen de universiteit als geheel als ook binnen de afzonderlijke faculteiten (Economie en Bedrijfswetenschappen, Rechtswetenschappen, Geesteswetenschappen, Sociale Wetenschappen en Theologie).

Om inzicht te krijgen in de doorstroomprocessen binnen de diverse faculteiten kreeg het onderzoek een stapsgewijze opzet. Vooraf werd op basis van personeelsgegevens een kwantitatieve analyse gemaakt van de stand van zaken rond in-, door- en uitstroom en prestaties van personeel in de diverse wetenschappelijke functies. Daarna volgde de kern van het onderzoek: een kwalitatieve analyse van de processen die bijdragen aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies aan de universiteit.<sup>2</sup> We hielden semigestructureerde interviews met 44 respondenten uit de vijf faculteiten, aangevuld door tien focusgroepen en een analyse van vijf beleidsdocumenten. Met behulp van kwalitatieve modelbouw integreerden we onze kennis en inzichten tot een causaal model, dat we gebruikten om aangrijpingspunten uit af te leiden voor beleid. In dit artikel bespreken we wat dit toevoegt aan de bestaande verklaringen voor de geringe doorstroom van vrouwen naar hogere posities, in het bijzonder in de wetenschap.

### **Doorstroom van vrouwen**

Er bestaat een aanzienlijke hoeveelheid literatuur over de doorstroom van vrouwen naar hogere posities in het algemeen (Van Doorne-Huiskes, 2010) en aan Nederlandse universiteiten in het bijzonder. Binnen de universitaire Nederlandse context betreft dit zowel wetenschappelijk onderzoek (bijvoorbeeld Benschop & Brouns, 2003; Van den Brink, 2009; Van den Brink et al., 2006) als ook onderzoeksrapporten in opdracht

van universiteiten (bijvoorbeeld De Jong & Van Doorne-Huiskes, 2006; Timmers, 2006) en verenigingen en organisaties (Timmers, 2007; Van Engen et al., 2010). Om een analyse op maat te kunnen maken wilden we voortbouwen op bestaande kennis, maar ook openstaan voor de specifieke eigenschappen en kenmerken van deze organisatie en van de specifieke faculteiten daarbinnen. We hebben dat gedaan door een gefundeerde theoriebenadering te hanteren, waarbij we belangrijke begrippen uit eerder onderzoek gebruikten als richtinggevend bij de dataverzameling, zonder vooraf specifieke uitkomsten te veronderstellen (Corbin & Strauss 2008). De begrippen persoonlijke loopbaan en ambitie, het combineren van werk en zorg, organisatiebeleid en organisatiecultuur, en werving- en selectieprocedures hebben gediend als 'sensitizing concepts'.

### De pijplijnhypothese

Een veelgehoorde verklaring voor de geringe doorstroom van vrouwen naar de academische top is de zogenaamde 'pijplijnhypothese'. De redenering achter deze hypothese is dat deze achterstand een gevolg is van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het wetenschappelijk onderwijs in eerdere decennia, en dat deze op termijn vanzelf wordt ingelopen. Onderzoek in de Nederlandse context laat zien dat deze ver-

*Een veelgehoorde  
verklaring voor de geringe  
doorstroom is de zogeheten  
'pijplijnhypothese'*

klaring verre van afdoende is. Gezien de (grote) aanwas van vrouwelijke studenten en promovendi sinds respectievelijk de jaren zeventig en tachtig had er inmiddels een veel groter aandeel vrouwelijke professoren moeten zijn (Brouns et al., 2004; Van den Brink, 2009). Een analyse van cijfers van de VSNU (WOPI-cijfers 1999-2006) stelt dat er eerder sprake is van een 'lekkende pijplijn': het aandeel vrouwelijke wetenschappers dat uitstroomt in het traject van promovendus naar hoogleraar, is bij iedere carrièrestap onevenredig groot (Korsten et al., 2006).

Ook internationaal onderzoek ontkracht de pijplijnhypothese als verklaring voor de achterstandspositie van vrouwen in de wetenschap (Massachusetts Institute of Technology, 1999).

### Alternatieve verklaringen

Een andere verklaring voor de gebrekkige doorstroom die vaak geopperd wordt, is dat vrouwen minder ambities hebben dan mannen (zie ook Van Doorne-Huiskes, 2010). Volgens sommigen zouden vrouwen gemiddeld minder ambities hebben, terwijl anderen stellen dat de ambities vergelijkbaar zijn, maar dat met name de ambities van vrouwen met kinderen minder *gezien* worden door leidinggevend (King, 2007). De ambities van Nederlandse mannen en vrouwen in de wetenschap zouden vergelijkbaar zijn (Portegeijs & Brugman, 1998a). We onderzochten de rol van ambitie in doorstroomprocessen door de loopbaan en persoonlijke drijfveren van onze respondenten te bevragen.

Een tweede alternatieve verklaring ligt in de invloed van zorgtaken op de loopbaan van vrouwen. Over de rol die zorgtaken spelen in de loopbaan van vrouwen in de wetenschap, bestaan strijdige verklaringen. Zo concluderen Brouns, Bosman en Lamoun in hun onderzoek naar loopbanen van gepromoveerden aan de Rijksuniversiteit Groningen dat vrouwen met kinderen meer succesvolle carrières hebben dan vrouwen zonder kinderen in de wetenschap (Brouns et al, 2004). Portegijs en Brugman (1998a, 1998b) laten daarentegen zien dat moederschap de publicatieproductiviteit van vrouwen, een indicator van carrièresucces, negatief beïnvloedt. Andere studies stellen dat er geen relatie bestaat tussen moederschap en wetenschappelijke carrières (Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, 2000; Bordons et al, 2003; Wesseling, 2001).

Ook deeltijdwerk zou een oorzaak zijn van een tragere doorstroom van vrouwen naar hogere posities. Het is de vraag of dit voor de wetenschap opgaat. Ofschoon in 2006 75 procent van de vrouwen (en 23 procent van de mannen) in Nederland in deeltijd<sup>3</sup> werkt (SCP, 2009: 42) blijkt de functieomvang van mannen en vrouwen in de wetenschap echter maar weinig te verschillen (.85 voor vrouwen, .88 voor mannen; Korsten, 2006). We hebben alle respondenten gevraagd naar zowel aanstellingsomvang als feitelijk gewerkte uren, de gezinssituatie en verdeling van taken met de partner. We hebben hen ook gevraagd te reflecteren op de rol die de combinatie van hun werk en privéleven speelde in hun loopbaanontwikkeling.

Het verloop van werving- en selectieprocedures is een andere verklaring voor het geringere aantal vrouwen dat doorstroomt naar hogere posities. Met name het feit dat veel werving plaatsvindt in gesloten procedures, zou nadelig uitpakken voor vrouwen die een minder grote toegang hebben tot formele en informele netwerken. Onderzoek van Van den Brink en Brouns laat zien dat gemiddeld 60 procent van de procedures aan Nederlandse universiteiten een gesloten karakter heeft (Van den Brink, 2009; Van den Brink & Brouns, 2006). We hebben alle respondenten gevraagd naar de wijze waarop ze zelf zijn aangenomen, en naar de laatste procedure waarbij ze betrokken zijn geweest.

De organisatiecultuur zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere posities. Ten aanzien van universiteiten is de verwachting dat vrouwelijke medewerkers meer moeite hebben met de hiërarchische, competitieve en individualistische cultuur van universiteiten. Portegijs en Brugman (1998a, 1998b) concluderen echter in hun onderzoek onder Nederlandse wetenschappers dat vrouwelijke wetenschappers even gelukkig zijn met de heersende cultuur als hun mannelijke collega's. Andere studies laten zien dat vrouwen minder tevreden zijn met de universiteit als werkgever, en vooral met het

gebrek aan steun van hun direct leidinggevend (Brouns et al., 2004; Need et al., 2001). Amerikaans onderzoek onder wetenschappers laat een daadwerkelijke onderschatting zien van de capaciteiten en prestaties van vrouwen in vergelijking met mannen in zowel loopbaanambities als prestaties (King, 2007). Zo schatten leidinggevend het aantal publicaties van hun vrouwelijke staf en vooral van moeders lager in dan het feitelijke aantal publicaties. We hebben onze respondenten daarom gevraagd naar hun perceptie en hun waardering van de organisatiecultuur en van hun leidinggevend in hun loopbaan.

### **Casus**

De universiteit waar dit onderzoek plaatsvond is een universiteit voor mens- en maatschappijwetenschappen met een confessionele (katholieke) achtergrond. De universiteit bestaat uit vijf faculteiten, te weten Economie en Bedrijfswetenschappen, Rechtswetenschappen, Sociale Wetenschappen, Geesteswetenschappen en Theologie. Er werken ruim 800 academici (ruim 500 mannen en 300 vrouwen). Een kleine meerderheid van de promovendi aan de universiteit is vrouw (56 procent). In docentfuncties is de sekseverhouding gelijk – 50,4 procent vrouwen tegenover 49,6 procent mannen – maar vanaf universitair docent neemt het aandeel vrouwen in toenemende mate af (universitair docenten 32 procent, universitair hoofddocenten 16 procent). Slechts 8,5 procent van de hoogleraren is vrouw. De ondervetegenwoordiging van vrouwen aan de top van de faculteiten van deze universiteit is sterker dan op zusterfaculteiten in Nederland. Alleen in de Economische Faculteit is de vertegenwoordiging van vrouwen iets hoger dan het Nederlandse gemiddelde, maar nog steeds lager dan in internationale zusterfaculteiten. Op het moment van aanvang van het onderzoek voerde de universiteit al beleid om gendergelijkheid te bevorderen. Het gaat hier om een systeem van mentoraat, dat erop is gericht het zelfvertrouwen van vrouwelijke medewerkers te vergroten. Het CvB wilde weten waarom de doorstroom van vrouwen naar hogere wetenschappelijke functies ondanks deze inspanningen achterblijft. Het onderzoek moest aangrijpingspunten voor beleid bieden.

### **Methoden**

Om een beeld te krijgen van de mechanismen die ten grondslag liggen aan de geringe doorstroom van vrouwen naar hogere wetenschappelijke functies, combineerden we individuele interviews met focusgroepen en kwalitatieve modelbouw. Wij waren geïnteresseerd in het perspectief van verschillende betrokkenen (zowel leidinggevend, als mannen en vrouwen in verschillende lagen van de universitaire hiërarchie) op wat een loopbaan aan een universiteit concreet inhoudt. Hierbij hebben wij een stapsgewijze procedure gevolgd. In de eerste fase van het onderzoek zijn 44 halfgestructureerde interviews gehouden met wetenschappers

en beleidsmakers van de vijf faculteiten van deze universiteit (zie verder onder *Interviews*). In de tweede fase zijn de resultaten van deze analyse in focusgroepen teruggekoppeld. Vijf focusgroepen vormden een ‘member check’ van onze analyse bij respondenten die we eerder hadden onderzocht. De andere vijf focusgroepen vormden een aanvullende methode van dataverzameling bij departementshoofden (hoogleraren), waarvan tijdens de analyse was gebleken dat zij een belangrijke rol vervullen in processen van instroom, doorstroom en uitstroom. Vijf leden van het onderzoeksteam, die allemaal een deel van de dataverzameling en analyse hadden uitgevoerd, hebben vervolgens hun kennis geïntegreerd tot een samenhangende analyse van het probleem. In vier bijeenkomsten onder leiding van een *facilitator* bouwden we een overkoepelend causaal model dat de mechanismen voor de gehele universiteit in beeld brengt (zie hierna bij *Modelbouw*).

*De ‘member check’  
hielp interpretatiefouten  
te corrigeren*

### **Interviews**

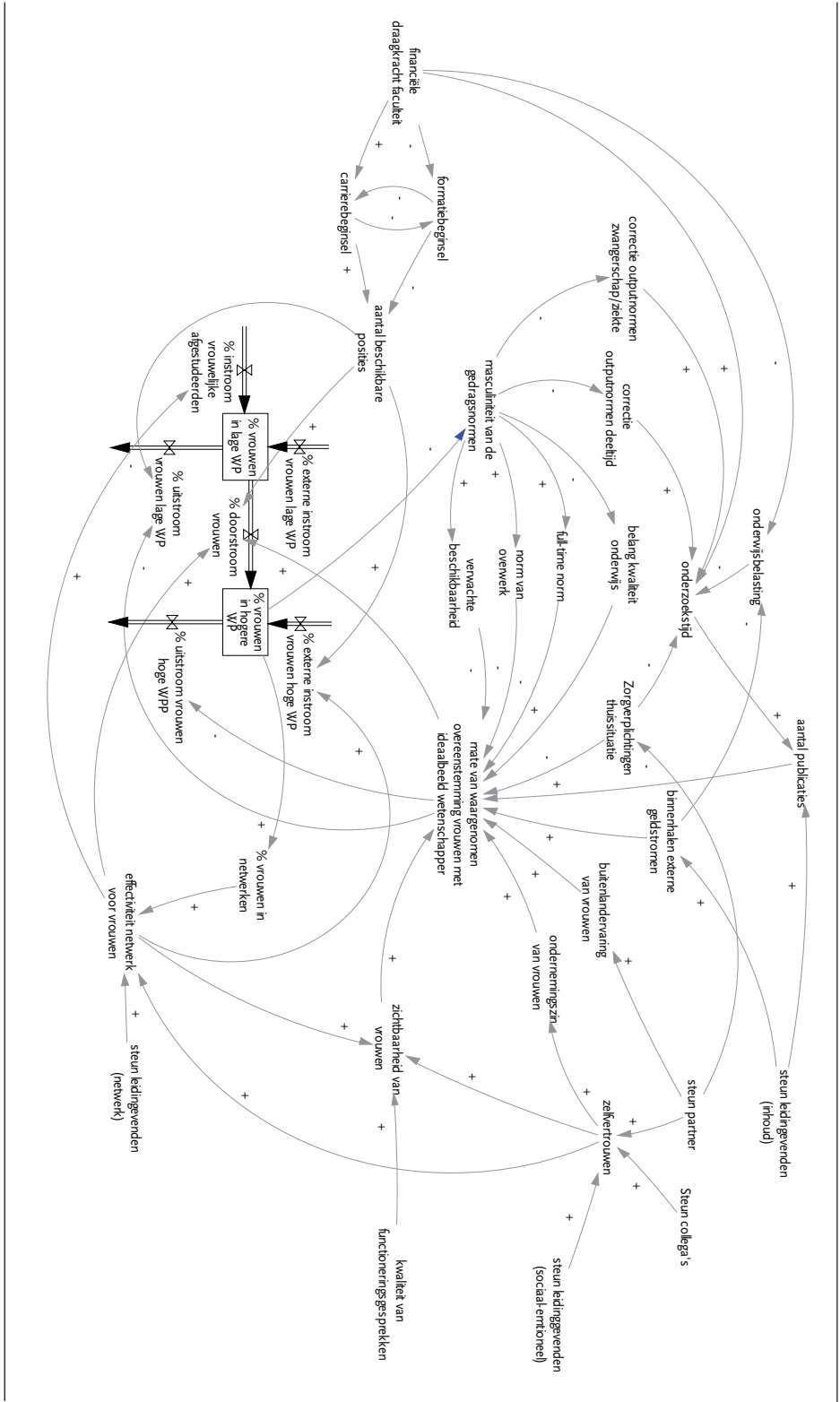
De steekproef voor de semigestructureerde interviews bestond uit de decanen en hoofden P&O van alle faculteiten en een getrapte steekproef van vrouwelijke hoogleraren, vrouwelijke universitair hoofddocenten, vrouwelijke en mannelijke universitair docenten en vrouwelijke wetenschappers die de universiteit recentelijk hadden verlaten. De interviews behandelden de onderwerpen persoonlijke loopbaan en ambitie, het combineren van werk en zorg, het organisatiebeleid en de organisatiecultuur en werving- en selectieprocedures.

De interviews zijn letterlijk getranscribeerd en door de onderzoekers gecodeerd aan de hand van een codeerschema. De onderzoekers maakten daarna een voorlopige analyse per faculteit en legden deze door middel van focusgroepen voor aan de respondenten. Deze ‘member check’ hielp interpretatiefouten te corrigeren. In een tweede ronde van focusgroepen konden departementshoofden per faculteit reageren op de analyse en meedenken over aangrijpingspunten voor beleid.

### **Modelbouw**

De resultaten van de interviews en focusgroepen zijn geanalyseerd met behulp van kwalitatieve modelbouw volgens de principes van systeemdynamica (Vennix, 1996, 1999; Forrester 1992). Modelbouw is geschikt om kennis over een organisatieprobleem te integreren wanneer deze is verspreid over verschillende deelnemers, in dit geval de onderzoekers die ieder een aantal faculteiten hadden geanalyseerd. Daarnaast biedt modelbouw de deelnemers de mogelijkheid consensus te ontwikkelen over hoe een probleem geanalyseerd en geïnterpreteerd dient te worden. De inzet van modelbouw was dus mede gericht op het ondersteunen van de validiteit van de analyse. Modelbouw biedt deelnemers ten derde

Figuur 1. Het causale model.





inzicht in de feedbackprocessen<sup>4</sup> die een organisatieprobleem in stand houden of kunnen doorbreken (Richardson, 1991). De modelbouw moest daarmee helpen de analyse te vertalen naar aanbevelingen voor beleid aan het College van Bestuur.

### **Het causale model**

De volgende paragrafen behandelen de inhoud van het causale model dat we uit onze analyse hebben afgeleid (Figuur 1). De centrale variabele van het model is het percentage vrouwen in hogere wetenschappelijke posities. Deze variabele kan toenemen als vrouwen vanuit lagere wetenschappelijke functies instromen, of wanneer er vrouwen van buiten de universiteit worden aangenomen. De variabele neemt af wanneer vrouwen vertrekken, bijvoorbeeld voor een functie elders of vanwege pensioen.

We beginnen met de zes belangrijkste variabelen en bespreken vervolgens de feedback processen die daarmee samenhangen. Op basis van deze processen hebben we aangrijpingspunten voor beleid geformuleerd.

### **Masculiniteit van gedragsnormen**

Een belangrijke variabele die in de interviews terugkwam, was de masculiniteit van de gedragsnormen op de universiteit. Volgens de respondenten wordt de invulling van deze normen bepaald door het grote aandeel (wat oudere) mannen in hogere academische posities. De masculiniteit van normen, zoals we deze variabele noemen, manifesteert zich op een aantal manieren. Ten eerste in: (a) de mate waarin fulltime werk als standaard geldt om aan het beeld van de ideale wetenschapper te voldoen; (b) de mate waarin overwerk wordt gezien als onontkoombaar om aan het beeld van de ideale wetenschapper te voldoen; (c) de mate waarin verwacht wordt dat men altijd beschikbaar is voor werkzaamheden, ook 's avonds en in het weekend; (d) de lagere waardering voor onderwijsprestaties ten opzichte van onderzoeksprestaties. Respondenten wijzen deze normen toe aan een cultuur die wordt gedomineerd door mannen en menen dat vrouwen over het algemeen minder vaak aan deze normen voldoen dan mannen. Niet voldoen aan dominante normen binnen de faculteitsomgeving leidt tot minder overeenkomst met het ideaalbeeld van de wetenschapper.

Ten tweede manifesteert masculiniteit van de normen zich in de mate waarin het management outputnormen (voor publicaties) corrigeert in het geval van zwangerschap of ouderschapsverlof. De geïnterviewde wetenschappers zijn het erover eens dat hun functioneren voornamelijk beoordeeld wordt op het aantal publicaties dat zij afleveren. Op het moment van het onderzoek worden ze beoordeeld op basis van abso-

lute output (het aantal publicaties per jaar) in plaats van op basis van relatieve output (het aantal publicaties per hoeveelheid beschikbare tijd voor onderzoek), al zijn er facultaire verschillen. Deze praktijk heeft een negatief effect op wetenschappers die ziekte-, ouderschaps- of zwangerschapsverlof hebben genomen. Individuele onderzoekers krijgen bij de meeste faculteiten onderzoekstijd toegekend op basis van eerdere output. Respondenten geven aan dat dit vrouwen naar verhouding onevenredig treft, omdat zij vaker ouderschaps- en zwangerschapsverlof opnemen. Wanneer outputnormen wel gecorrigeerd worden voor verlof, zouden vrouwelijke wetenschappers over meer onderzoekstijd beschikken, wat ze in staat zou stellen meer te publiceren.

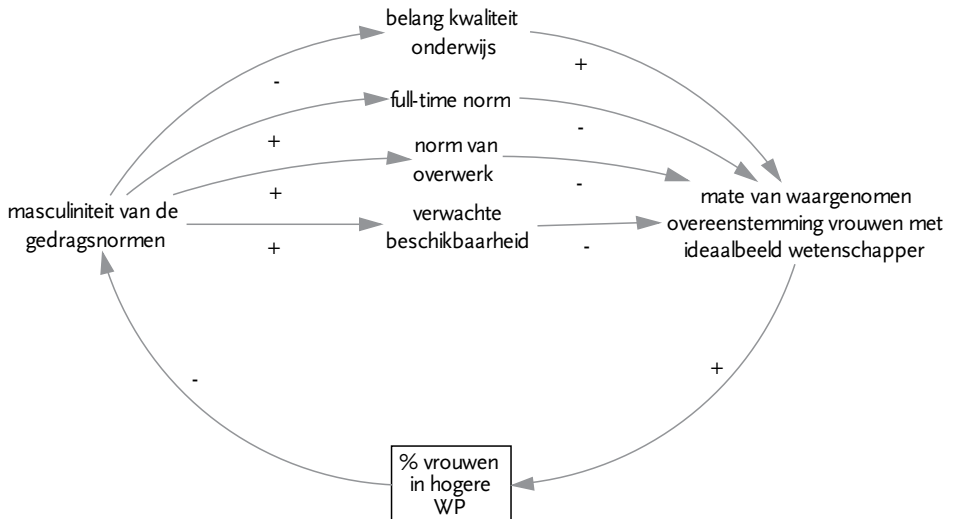
### **Het beeld van de ideale wetenschapper**

Een tweede belangrijke variabele heeft betrekking op de waargenomen overeenstemming tussen vrouwen en het beeld van de ideale wetenschapper. Het gaat er hier om in welke mate vrouwelijke wetenschappers voldoen aan het beeld van de ideale wetenschapper zoals dat in de organisatie bestaat. Deze overeenstemming wordt allereerst bepaald door het aantal wetenschappelijke publicaties dat ze hebben, de hoeveelheid ervaring in het buitenland en de mate waarin ze externe geldstromen binnenhalen. Daarnaast speelt de mate waarin mensen waarnemen dat vrouwelijke academici voldoen aan een aantal andere criteria een rol, zoals de bovengenoemde fulltime aanwezigheid, beschikbaarheid voor overwerk en voor werk buiten kantoor tijden. Naarmate men bijvoorbeeld verwacht dat vrouwelijke wetenschappers meer zorgverplichtingen thuis hebben, zullen ze minder aan het ideaalbeeld voldoen. Ook als vrouwen minder zichtbaar zijn, wordt de waargenomen overeenstemming lager.

*In welke mate voldoen vrouwelijke wetenschappers aan het beeld van de ideale wetenschapper zoals dat in de organisatie bestaat?*

### **Waargenomen overeenstemming**

Rondom deze variabelen spelen twee belangrijke feedbackprocessen. Het eerste laat zien hoe het heersende beeld van de ideale wetenschapper zichzelf versterkt (Figuur 2). Zolang het aantal vrouwen in hoge wetenschappelijke posities laag is, is de masculiniteit van gedragsnormen groot en voldoen relatief weinig vrouwelijke kandidaten aan het beeld van de ideale wetenschapper. Echter, de analyse laat ook zien dat veranderingen in de personeelssamenstelling een zichzelf versterkend effect kunnen hebben. Wanneer een groter aandeel vrouwen hogere wetenschappelijke posities gaat bekleden, neemt de masculiniteit van gedragsnormen af, waardoor vrouwelijke kandidaten sterker overeenstemmen met het beeld van de ideale wetenschapper. Hierdoor neemt de doorstroom van vrouwen naar hogere wetenschappelijke posities toe, terwijl de uitstroom van vrouwen uit wetenschappelijke posities afneemt.



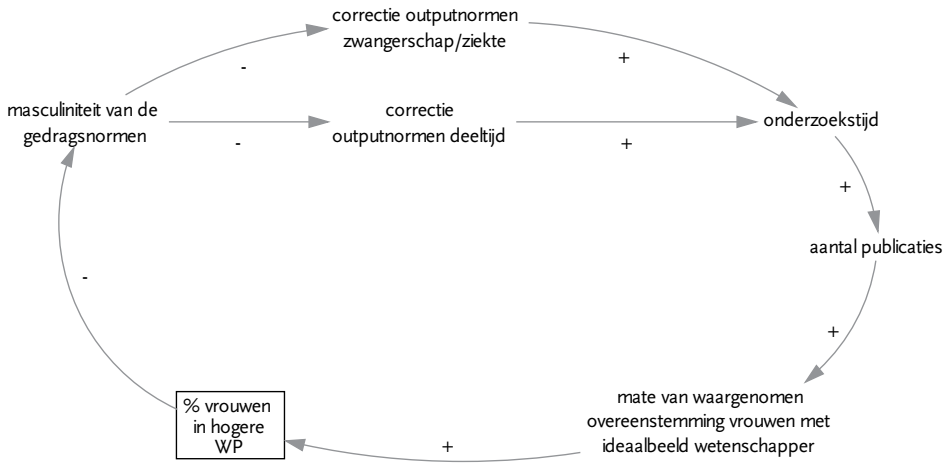
Figuur 2. Waargenomen overeenstemming vrouwen met beeld ideale wetenschapper.

Het percentage vrouwen in hogere wetenschappelijke posities neemt hierdoor weer verder toe.

Een voorbeeld van deze dynamiek is te vinden in de faculteit der Rechtswetenschappen, waar vrouwen relatief goed vertegenwoordigd zijn op hogere wetenschappelijke posities. In deze faculteit is het, vanwege de praktijkgerichtheid van het vakgebied, relatief meer geaccepteerd om in deeltijd te werken en worden onderwijsprestaties relatief meer gewaardeerd. Dit lijkt een positieve invloed te hebben op het percentage vrouwen dat van iedere geleding in- en doorstroomt naar hogere wetenschappelijke posities.

### Correctie van outputnormen

Het tweede belangrijke feedbackproces heeft betrekking op de correctie van outputnormen voor zorgtaken (Figuur 3). De correctie van outputnormen voor zorgtaken blijkt een zichzelf versterkend proces. Net zoals in de vorige feedbackloop zorgt een hoger percentage vrouwen op hogere wetenschappelijke posities naar verwachting tot een grotere correctie van outputnormen in het geval van parttime werk en ziekte- en zwangerschapsverlof, waardoor de beschikbare onderzoekstijd toeneemt voor diegenen die niet fulltime werken. Via een groter aantal publicaties en als gevolg hiervan een grotere overeenkomst met het beeld van de ideale wetenschapper neemt de instroom van vrouwen in hogere wetenschappelijke posities vervolgens toe.



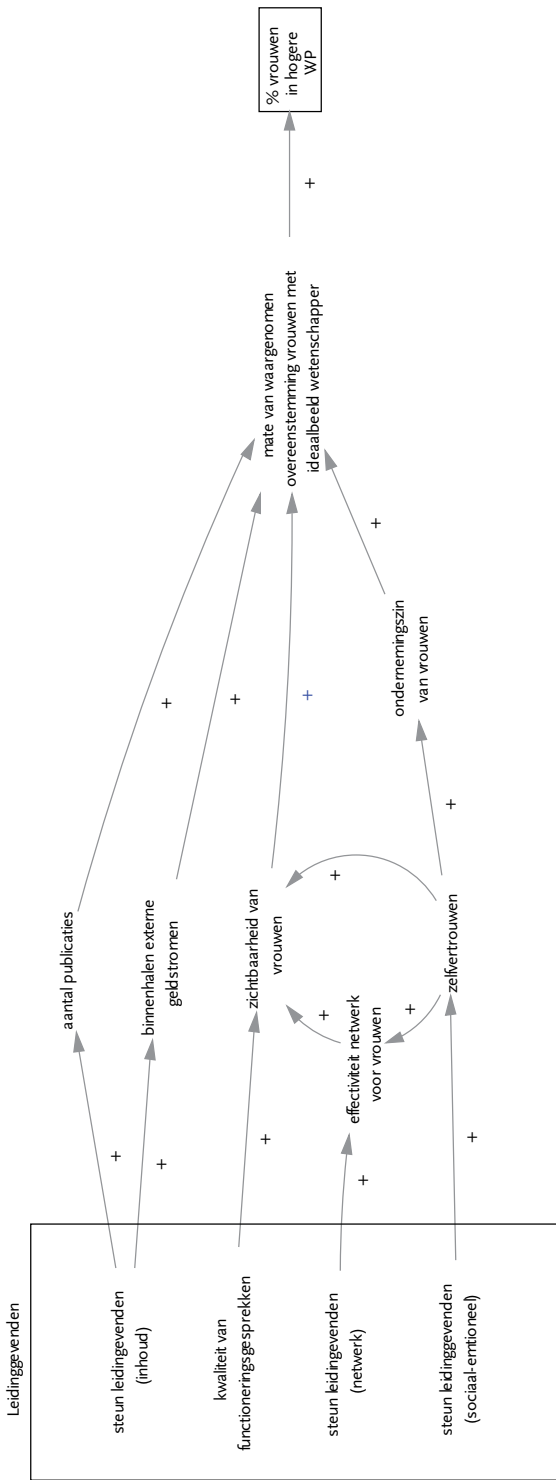
Figuur 3. Correctie outputnormen voor zorgtaken.

### Effectiviteit van netwerken

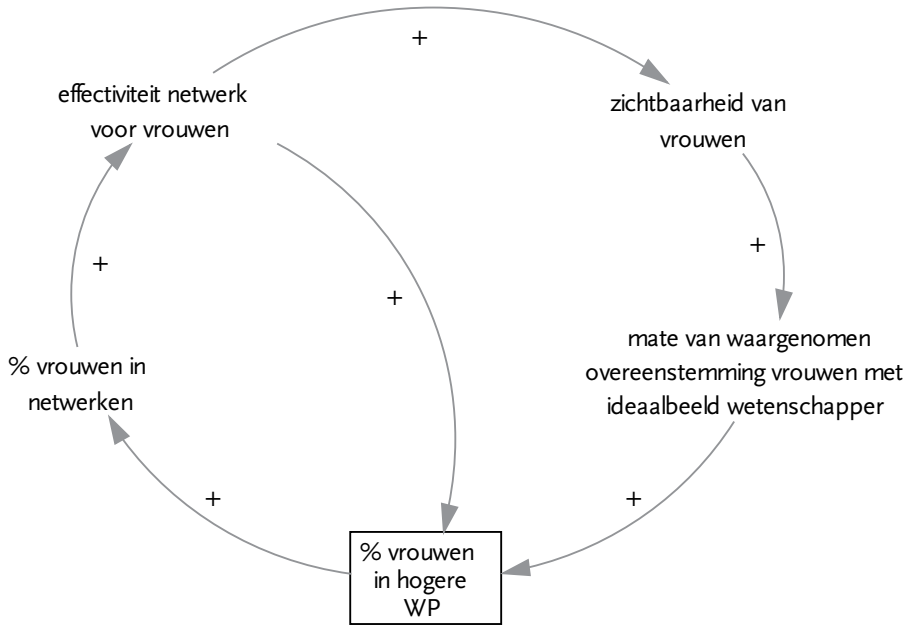
De effectiviteit van netwerken van vrouwen is de derde variabele die direct verband houdt met het percentage vrouwen in hogere wetenschappelijke posities. Veel respondenten noemden een effectief netwerk als een belangrijke voorwaarde voor afgestudeerden om toegelaten te worden in lagere wetenschappelijke posities, en voor wetenschappers in lagere echelons om te worden bevorderd naar hogere posities binnen de organisatie. Netwerken zijn een nog belangrijkere factor waar het gaat om wetenschappers die van buiten de universiteit toetreden tot hogere wetenschappelijke posities. Een effectief netwerk verbetert de zichtbaarheid van vrouwen binnen de universiteit en de academische wereld en biedt daarnaast directe kansen voor doorstroom naar een hogere wetenschappelijke functie. Volgens respondenten wordt de effectiviteit van netwerken voor vrouwen groter wanneer er meer vrouwen in relevante netwerken vertegenwoordigd zijn. De hoeveelheid vrouwen in relevante netwerken wordt deels bepaald door het aantal vrouwen in hogere wetenschappelijke posities.

### De rol van leidinggevenden

Een vierde belangrijke variabele die in de interviews terugkwam, is rol van de leidinggevende (Figuur 4). De respondenten zijn het erover eens dat leidinggevenden promotiebeslissingen nemen op basis van de mate waarin een kandidaat aan het plaatje van de ideale wetenschapper voldoet. Vrouwelijke wetenschappers die de universiteit verlaten hebben, toonden in de interviews frustratie omdat ze door hun leidinggevende niet gezien werden als serieuze kandidaten voor promotie.



Figuur 4. De rol van de leidinggevende.



Figuur 5. *Netwerk en en zichtbaarheid van vrouwen.*

De steun van leidinggevendenden werkt op verschillende manieren door in de mate waarin vrouwelijke kandidaten voldoen aan het beeld van de ideale wetenschapper. Leidinggevendenden geven steun op de inhoud wanneer ze vrouwelijke wetenschappers betrekken bij publicaties en bij het genereren van externe geldstromen. Wanneer ze steun geven op sociaal-emotioneel terrein, kunnen ze het zelfvertrouwen van vrouwen vergroten en zo zorgen dat de zichtbaarheid en de ondernemingszin van vrouwelijke wetenschappers wordt bevorderd. Leidinggevendenden kunnen steun geven door middel van het ontsluiten van hun netwerk en zo bevorderen dat vrouwelijke wetenschappers (opnieuw) zichtbaarder zijn, maar ook dat ze sneller instromen of doorstromen naar hogere posities.

### Zichtbaarheid van vrouwen

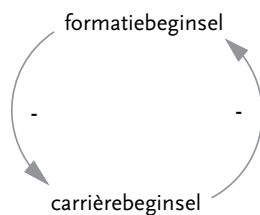
De rol van leidinggevendenden en het belang van netwerken zijn verbonden met twee feedbackprocessen die sterk samenhangen, namelijk rondom de netwerken van vrouwen en de zichtbaarheid van vrouwen (Figuur 5). Het feedbackproces rondom de netwerken van vrouwen laat zien hoe een toename van vrouwen in netwerken zichzelf versterkt. Naarmate meer vrouwen onderdeel uitmaken van netwerken, wordt de effectiviteit van netwerken voor vrouwen groter. Door de directe carrièremogelijkheden die zich binnen netwerken aandienen, zal de instroom van vrouwen in lagere wetenschappelijke posities en hun doorstroom naar hogere

wetenschappelijke posities toenemen. Ook vergroot de effectiviteit van netwerken de externe instroom van vrouwen in hogere wetenschappelijke posities.

De zichtbaarheid van vrouwen vormt ook een zichzelf versterkend proces, zoals het vierde feedbackproces laat zien. Wanneer het aantal vrouwen in deze netwerken toeneemt, worden deze netwerken ook effectiever voor vrouwen. Hierdoor groeit hun zichtbaarheid binnen en buiten de universiteit, wat ze meer doet overeenstemmen met het ideaalbeeld van de wetenschapper. De instroom van vrouwen in hogere wetenschappelijke posities neemt hiermee toe. Ons onderzoek laat zien hoe zichtbaarheid samenhangt met meerdere factoren die loopbaansucces verklaren.

### Formatie- versus carrièreprincipe

De variabelen formatiebeginsel en carrièrebeginsel verwijzen naar de principes die faculteiten toepassen in hun personeelsmanagement. Het formatieprincipe dicteert dat iemand die geschikt is voor een hogere functie, pas wordt bevorderd wanneer er voldoende formatieruimte aanwezig is binnen de faculteit. Het carrièreprincipe schrijft voor dat iemand die voldoet aan de vereisten voor bevordering direct doorstroomt, ongeacht het aantal anderen dat deze positie heeft. In de onderzochte universiteit worden beide principes gehanteerd. Welk van de twee principes domineert, hangt af van de financiële draagkracht van de betreffende faculteit. Het gehanteerde principe bepaalt het aantal posities dat beschikbaar is, waarbij het carrièreprincipe snellere doorstroom toestaat dan het formatieprincipe. Figuur 6 laat zien hoe een vijfde feedbackproces zichtbaar is: naarmate het ene principe meer domineert, is er minder ruimte voor het andere principe.




---

Figuur 6. Carrièrebeginsel en formatiebeginsel.

Het aantal beschikbare posities beïnvloedt de externe instroom van vrouwen in hogere wetenschappelijke posities en de doorstroom van vrouwen vanuit lagere naar hogere wetenschappelijke posities. Volgens de respondenten zal, wanneer er minder posities beschikbaar zijn, de doorstroom van alle academici binnen de hiërarchie minder snel verlopen. Omdat het percentage mannen in hogere leeftijdscohorten groter is, vindt hun (gedeeltelijke) vervanging door vrouwen langzamer plaats.

Het formatieprincipe vertraagt de doorstroom naar hogere posities waardoor het proces van het bereiken van gendergelijkheid vertraging oploopt. Het aantal beschikbare posities heeft ook invloed op het aantal vrouwen dat uitstroomt uit lagere wetenschappelijke posities. Frustratie over het uitblijven van promotie leidde ertoe dat een aantal vrouwen de universiteit of zelfs de wetenschap heeft verlaten, zo blijkt uit interviews. Meer organisaties zullen te maken hebben met de spanning tussen formatie en loopbaanprincipe. Ons onderzoek laat zien dat dit negatieve consequenties kan hebben voor de doorstroom van vrouwen.

### **Zichzelf versterkende processen**

Het model biedt waardevolle informatie over het relatieve belang van de verschillende variabelen. Alle feedbackprocessen hebben de variabele percentage vrouwen in hogere wetenschappelijke posities gemeen, wat aangeeft dat deze variabele een centrale rol speelt in de verklaring van de actuele situatie. Het percentage vrouwen in hogere posities op de universiteit heeft een positief verband met de kansen die vrouwen in lagere posities hebben om carrière te maken. Dit bevestigt een verband dat eerder al kwantitatief is aangetoond door Need et al. (2001). Onderkennen dat deze variabele een centrale rol speelt in het systeem, kan een startpunt bieden voor een interventie. Een autonome toename in het percentage vrouwen op hogere posities zou de overeenkomst van vrouwen met het ideaalbeeld van de wetenschapper doen toenemen en zodoende hun kansen op promotie doen groeien.

### **Aanbevelingen voor beleid**

Vanuit de hierboven beschreven vijf feedbackprocessen hebben we aanbevelingen voor beleid geformuleerd. We hebben het College van Bestuur aanbevolen om positieve beeldvorming over vrouwen in de wetenschap te stimuleren door hun zichtbaarheid te vergroten. Na het verschijnen van het rapport is binnen de organisatie een commissie aan de slag gegaan om positieve beeldvorming van vrouwen te bevorderen.

*Inmiddels hanteren alle faculteiten een correctie van outputnormen naar rato van omvang van de onderzoekstijd*

Daarnaast hebben we aanbevolen om outputnormen van onderzoek te corrigeren voor deeltijdwerk en om compensatie te bieden voor gemiste onderzoekstijd door verlof (zwangerschap, ouderschap of ziekte). Inmiddels hanteren alle faculteiten een correctie van outputnormen naar rato van omvang van de onderzoekstijd. Ook is een onderzoekssabbatical van vier maanden ingevoerd voor vrouwen die van zwangerschapsverlof terugkomen. Vanuit centrale gelden ontvangt iedere faculteit vier maanden financiering voor een onderzoekssabbatical, op te nemen tot een half jaar na afloop van het zwangerschapsverlof.



We bevelen tevens aan over deze maatregelen beter te communiceren. Aan deze aanbeveling is ook gehoor gegeven. Zo ontvangen vrouwen die zwanger worden inmiddels automatisch formulieren voor aanvraag van een onderzoekssabbatical.

Aanbevelingen voor leidinggevendenden waren het gericht scouten van vrouwelijk talent en het investeren in de (effectiviteit van) netwerken van vrouwelijke wetenschappers. Aandacht voor gender is inmiddels een onderdeel geworden van de bijscholing van leidinggevendenden.

De laatste aanbeveling had betrekking op het loslaten van het formatieprincipe ten gunste van een individueel loopbaanbeginsel. De universiteit is sinds het uitbrengen van het rapport overgestapt op het loopbaanbeginsel.

### **Beperkingen**

De belangrijkste beperking van dit onderzoek heeft betrekking op de verklarende kracht van het model. De analyse is volledig gebaseerd op de ervaringen van medewerkers aan de betreffende universiteit. Het model representeert eerder hun opvattingen over de (organisatie)werkelijkheid dan een werkelijkheid die we feitelijk geobserveerd hebben. Zo wezen vrijwel alle respondenten deeltijdwerk aan als een belangrijke verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities. Een kwantitatieve analyse van het personeelsbestand liet echter zien dat de arbeidsduur van vrouwelijke werknemers niet significant verschilde van die van mannelijke werknemers, namelijk 29,6 uur in vergelijking met 30,9 uur (Van Engen et al., 2008). Dit verschil bleek te gering om de grote verschillen in loopbaanprocessen m/v te verklaren. Een ander voorbeeld was dat alle respondenten dachten dat ouderschap een negatieve invloed had op outputcijfers. Onze kwantitatieve analyse liet echter zien dat voor zowel mannen als vrouwen het hebben van kinderen positief samenhangt met de hoeveelheid publicaties die ze leveren.

Deze incorrecte aannames bleken geen belemmering voor een praktische toepassing van het model voor beleidsvorming, juist omdat in de uiteindelijke rapportage naar het CvB deze incorrecte aannames zijn besproken als onderdeel van beeldvorming over vrouwen. Op basis van deze inzichten nam het College van Bestuur de aanbevelingen uit het eindrapport over en vertaalde ze in concrete beleidsmaatregelen

### **Aangrijpingspunten voor genderbeleid**

We beschrijven achtereenvolgens de zes aangrijpingspunten en de wijze waarop deze zijn te vertalen naar arbeidsorganisaties in het algemeen.

### ***Zichtbaarheid***

De eerste aanbeveling was het stimuleren van positieve beeldvorming over vrouwen in de wetenschap. Zowel mannelijke als vrouwelijke medewerkers veronderstellen dat vrouwen minder goed aan het beeld van de ideale wetenschapper voldoen. Zo bestaat er onder wetenschappers een gedeelde perceptie dat vrouwen minder uren maken en minder publiceren in vergelijking met mannen, welke door de cijfers van de universiteit niet gestaafd wordt. Imago blijkt dus een grotere rol te spelen in de beeldvorming dan de mate waarin vrouwelijke wetenschappers feitelijk aan dit ideaalbeeld voldoen. Overigens is in veel organisaties (zo niet alle) het beeld van de ideale werknemer niet genderneutraal (iemand die voltijds werkt, geen zorgtaken heeft en altijd beschikbaar is) (Acker, 1992) en wordt verondersteld dat het vooral vrouwen zijn die niet aan het ideaalbeeld voldoen (Sools et al., 2007).

### ***Correctie outputnormen***

De tweede aanbeveling betrof het corrigeren van outputnormen voor in deeltijd werkende wetenschappers. Voor de meeste faculteiten was de praktijk dat outputnormen voor onderzoek niet werden aangepast aan de arbeidsduur. Zo werden medewerkers die deeltijd werkten langs dezelfde outputnormen gelegd voor het toekennen of behouden van onderzoekstijd als voltijders. Jonge ouders, en dan met name moeders maar ook enkele vaders, liepen in deze praktijk onderzoekstijd mis en werden zo benadeeld in hun loopbaanontwikkeling. Onderzoekstijd is binnen de wetenschap niet alleen belangrijk voor het schrijven van publicaties, en daarmee een voorwaarde voor het voldoen aan beoordelingscriteria, het is tevens van vitaal belang om vakkennis bij te houden en te ontwikkelen. Voor professionals en zeker voor 'kenniswerkers' is het bijhouden van vakkennis van vitaal belang voor het functioneren van de professional zelf, maar ook voor de bijdrage die een individu kan leveren aan een organisatie (vgl. Weggeman, 2008). Een dergelijke aanbeveling is te vertalen naar arbeidsorganisaties in het algemeen: om de loopbaan van vrouwen te bevorderen dient evenredig geïnvesteerd te worden in de ontwikkelingsmogelijkheden van deeltijders als voltijders.

### ***Compensatie van zorgverlof***

De derde aanbeveling betrof het compenseren van gemiste onderzoekstijd door verlof (zwangerschap, ouderschap of ziekte). Medewerkers die met verlof gaan liepen daardoor onderzoekstijd mis waarin ze aan hun publicaties kunnen werken. De gemiste onderzoekstijd was zelfs disproportioneel groot, omdat er gedurende het verlof nauwelijks sprake was van vervanging van onderwijstaken. Medewerkers werden zodoende geconfronteerd met een dubbel verlies aan onderzoekstijd (verlofperiode en extra onderwijsbelasting na afloop van verlof). Om op gelijke voet te kunnen concurreren met collega's en aan dezelfde

publicatienormen te kunnen voldoen, moet de gemiste onderzoekstijd worden gecompenseerd.

In de besproken organisatie is de maatregel beperkt tot vrouwen die met zwangerschapsverlof gaan, hoewel wij hadden geadviseerd deze maatregel te verbreden voor alle vormen van verlof (ook ouderschapsverlof en ziekte). Mannelijke en vrouwelijke medewerkers die ouderschapsverlof opnemen, krijgen dus geen compensatie. Ook deze maatregel is weer in een breder perspectief te plaatsen. Voor veel organisaties met professionals gaat persoonlijke groei gepaard met het uitvoeren van toonaangevende projecten, uitdagende opdrachten, kortom werk dat bijdraagt aan ontplooiing en ontwikkeling (Soens & De Vos, 2008). Voorkomen moet worden dat deze mogelijkheden niet meer of minder aangeboden worden als medewerkers zwangerschapsverlof of ouderschapsverlof opnemen. Zorg voor vervanging van meer routinematig werk tijdens het verlof is daarbij een belangrijk instrument. Ook wanneer in deeltijd gewerkt wordt is investeren in ontwikkeling van mensen cruciaal. Wegeman (2008) pleit in dit kader ervoor dat professionals eerder korter zouden moeten werken om zodoende meer ruimte te krijgen om te blijven leren buiten het routinematige werk.

### **Communicatie**

Een vierde aanbeveling betrof verbetering in de communicatie over de maatregelen rondom deeltijdwerk en verlof. Verschillende faculteiten zeggen wel outputcorrectie toe te passen bij deeltijdwerk of verlof, terwijl de medewerkers daarvan niet of onvolledig op de hoogte blijken te zijn. We benadrukten dat het van belang was dat faculteiten helder communiceren welke compensatieregelingen er zijn. De indruk dat deze compensatie een gunst in plaats van een recht betreft, zou te allen tijde moeten worden vermeden. Interessant is dat ondersteuning van de leidinggevende en van de organisatie in meer onderzoek een belangrijke voorspeller blijkt te zijn van het beter kunnen balanceren van werk en zorg. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de steun van de leidinggevende voor het combineren van werk en zorg niet alleen leidt tot een groter gebruik van arbeid- en zorgarrangementen in organisaties, maar ook tot het verminderen van conflicten tussen werk en thuis (Dijkers et al., 2007) en tot een grotere betrokkenheid bij de organisatie (Casper & Harris, 2008) en betere prestaties (Eaton, 2003).

*Het is van belang dat  
faculteiten helder  
communiceren welke  
compensatieregelingen  
er zijn*

### **Scouten van talent**

Een vijfde aanbeveling betrof het gericht scouten van vrouwelijk talent door leidinggevendenden. Deze aanbeveling sluit aan bij het feedbackproces rondom de netwerken van vrouwen. Juist omdat leidinggevendenden geneigd zijn hierbij hun eigen netwerken aan te boren, is het van belang dat ze actief op zoek gaan naar vrouwelijk talent, zowel binnen als buiten de organisatie. Concrete mogelijkheden zijn bijvoorbeeld het vragen van (vrouwelijke) informanten in een commissie of in de faculteit naar geschikte namen van vrouwen voor vacatures en het persoonlijke benaderen van geschikte kandidaten.

### **Investeren in netwerken**

Een zesde aanbeveling betrof het investeren door leidinggevendenden in de (effectiviteit van) netwerken van vrouwelijke wetenschappers. Directe leidinggevendenden kunnen ondersteuning bieden bij het ontsluiten van netwerken en medewerkers ook stimuleren hun eigen netwerken te ontsluiten. Belangrijke voorbeelden zijn: het vragen van vrouwelijke medewerkers voor de begeleiding van promovendi en postdocs, voor het zitting nemen in promotiecommissies en voor deelname aan academische fora. Dit sluit aan bij aanbevelingen van Soens en De Vos (2008) waarin zij pleiten voor een brede visie op ontwikkeling en concrete acties in het kader van loopbaanevolutie naar een volgende carrières-tap. Investeren in mentoraat kan een andere manier zijn om het netwerk van vrouwen uit te breiden.

*Aandacht voor gender  
ging deel uitmaken van de  
professionalisering  
van leidinggevendenden*

### **Loslaten formatieprincipe**

De laatste aanbeveling betrof het loslaten van het formatieprincipe ten gunste van een individueel loopbaanbeginsel. De faculteiten die een loopbaanbeginsel hanteren bij de doorstroom van personeel, hebben gemiddeld meer vrouwen in hogere wetenschappelijke posities dan faculteiten die het formatiebeginsel hanteren. Er is aanbevolen dat het CvB faculteiten financieel ondersteunt om het loopbaanbeginsel te kunnen hanteren bij de doorstroom van (vrouwelijke) medewerkers. Sinds het verschijnen van het rapport is de universiteit in zijn geheel overgestapt op het loopbaanbeginsel, al staat dit beleid sinds de financiële crisis onder druk.<sup>5</sup> Ook Soens en De Vos (2008) wijzen op het belang van het creëren van functies om een goed individueel loopbaanbeleid te realiseren.

### **Conclusie**

In dit artikel beschrijven we welke beleidsmaatregelen de doorstroom van vrouwen naar hogere functies aan een Nederlandse universiteit kunnen bevorderen. We gebruikten kwalitatieve modelbouw gebaseerd op interview- en focusgroepdata om een analyse te maken van de oorzaken

van het probleem en aangrijpingspunten voor beleid te formuleren. De oorzaken voor de huidige, geringe doorstroom van vrouwen naar hogere functies worden gevormd door de dominantie van mannen in het bepalen van normen voor succes, de gebrekkige aanpassing van outputnormen aan zorgtaken en deeltijdwerk, de geringe zichtbaarheid van vrouwen, de geringe effectiviteit van netwerken van vrouwen en de nadruk op een formatiebeginsel in plaats van een loopbaanbeginsel. Deze processen verklaarden waardoor de doorstroom van vrouwen vanuit lagere naar hogere (wetenschappelijke) posities stagneert of maar licht toeneemt, ondanks het groeiende aandeel van vrouwen onder het aantal afgestudeerden en promovendi en ondanks beleid van de universiteit.

Naar aanleiding van het rapport stelde het CvB een fonds in voor een verplicht onderzoekssabbatical voor vrouwen die terugkwamen van zwangerschapsverlof. Het benadrukte correctie van outputnormen voor deeltijdwerk. Het formuleerde een nota over de zichtbaarheid van vrouwelijke wetenschappers in de externe media en het continueerde de aandacht voor netwerken van vrouwen via het mentoraat. Aandacht voor gender ging deel uitmaken van de professionalisering van leidinggevenden. Het beleidseffect van het onderzoek was daarmee veel groter dan we vooraf verwacht hadden.

### **Toegevoegde waarde**

Wat voegt onze analyse toe aan bestaande kennis over de doorstroom van vrouwen naar topposities? Een aantal processen die we onderscheiden zijn van toepassing op arbeidsorganisaties in het algemeen, hoewel de uitwerking in de praktijk sterk kan verschillen.

Normen voor succes worden bepaald door de specifieke sector, maar wanneer deze een masculien karakter hebben, zullen vrouwen zich er wellicht in mindere mate bij thuis voelen. Naarmate normen voor succes masculiener zijn, zal bovendien eerder de veronderstelling leven dat vrouwen niet aan deze masculiene normen kunnen of willen voldoen en daarmee niet geschikt zouden zijn voor topfuncties. Normen voor succes krijgen een meer feminien karakter naarmate ze groepsprestaties bevorderen in plaats van individuele prestaties. Een hogere waardering voor samenwerking en een lagere waardering voor individuele profilering is een manier om normen voor succes bij te stellen.

Het aanpassen van prestatienormen aan gewerkte uren in plaats van het toepassen van absolute normen is ook een aanbeveling die in het algemeen van toepassing is op organisaties.

In organisaties die met prestatiesturing werken is het verdisconteren van zorgverlof en deeltijdwerk in de te verwachten prestaties aan te

bevelen, zowel voor de grote groep vrouwen die deeltijd werkt als voor het toenemende aantal mannen met deeltijdbanen.

Het vergroten van de zichtbaarheid van vrouwelijke rolmodellen is van belang in allerlei sectoren. Doordat meerdere succesfactoren van loopbanen samenhangen met zichtbaarheid is deze variabele een cruciale factor om verandering te bewerkstelligen. Zichtbaarheid van vrouwelijke rolmodellen kan aan gedragsnormen een minder masculien karakter geven.

Investeren in netwerken van vrouwen heeft een zichzelf versterkend effect. Ook in andere organisaties zijn netwerken van groot belang en zijn netwerken van mannen homogener dan die van vrouwen. Eenzelfde zichzelf versterkend effect kunnen we daarom ook elders verwachten. Onze analyse laat zien dat leidinggevendens belangrijk zijn in de ondersteuning van medewerkers op inhoud, sociale steun en in het ontsluiten van netwerken. Zij kunnen een sleutelrol spelen in het succes van loopbanen van vrouwen. Leidinggevendens kunnen investeren in de netwerken van vrouwelijke medewerkers door hen uit te nodigen voor taken die hun zichtbaarheid vergroten. Ze kunnen de netwerken van vrouwelijke medewerkers bovendien effectiever benutten bij het scouten van nieuw talent.

Het belang van onze analyse ligt erin dat zij laat zien wat de samenhang is tussen deze factoren en hoe veranderingen in de richting van een groter aandeel van vrouwen in topposities een zichzelf versterkend effect kan hebben.

---

## SUMMARY

**Organizations that strive for a more balanced representation of women in the top are in search of tailor-made interventions. This paper discusses how policy recommendations were derived from a multi method research into processes of women's career advancement in higher academic positions at a Dutch university. Model building methodology was used to integrate the insights from the research material. A causal model of career trajectories was based on the analysis of 44 semi-structured interviews and ten focus groups with scientists working at five faculties. The model shows that women's careers are enhanced through the visibility of women at higher positions, while slowed down by the dominance of masculine norms and a lack of support from supervisors. Policy recommendations concerned increasing the visibility of female academics, adjusting performance norms to actual**

**work hours, guaranteeing the allocation of tasks that are important for careers for employees who take care leave, increasing the attention of superiors to gender processes, scouting female talent, investing in women's networks and providing individual career trajectories. The University's Executive Board has utilized these recommendations to adjust its policies in these areas.**

---

### Literatuur

- Acker, J. (1992). 'Gendering organizational theory'. In A.J. Mills & P. Tancred (ed.), *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park: Sage.
- Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (2000). Halvslachtige wetenschap: Onderbenutting van vrouwelijk potentieel als existentieel probleem voor academia. AWT-advies nr. 43 Retrieved from <http://www.awt.nl/uploads/files///Adviezen/a43.pdf>.
- Benschop, Y. & Brouns, M. (2003). Crumbing ivory towers: Academic organizing and its gender effects. *Gender, Work and Organization*, 10, 194-212.
- Bordons, M., Morillo, F., Fernandez, M.T. & Gomez, I. (2003). One step further in the production of bibliometric indicators at the micro level: Differences by gender and professional category of scientists. *Scientometrics*, 57, 159-173.
- Brink, M. van den (2009). *Behind the scenes of science*, Nijmegen: Ipskamp Drukkers.
- Brink, M. van den & Brouns, M. (2006). Gender & excellence: Een landelijk onderzoek naar benoemingsprocedures van hoogleraren. OCW, Den Haag. Retrieved from [http://www.minocw.nl/documenten/gender\\_excellence.pdf](http://www.minocw.nl/documenten/gender_excellence.pdf).
- Brink, M. van den, Brouns, M. & Waslander, S. (2006). Does excellence have a gender? A national research study on recruitment and selection procedures for professorial appointments in The Netherlands. *Employee Relations*, 28, 523-539.
- Brouns, M., Bosman, R. & Van Lamoen, I. (2004). *Een kwestie van kwaliteit: Loopbanen van cum laude gepromoveerde vrouwen en mannen*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Casper, W. J. & Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment. Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 75-109.
- Corbin, J. & Strauss, A.L. (2008). *Basics of Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications.
- Dijkers, J.S.E., Geurts, S.A.E., Den Dulk, L., Peper, B., Taris, T.W. & Kompier, M.A.J. (2007). Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction. *Work & Stress*, 21, 155-172.
- Doorne-Huijskes, A. van (2010). *Vrouwelijk talent werkt...* Assen: Van Gorcum.
- Eaton, S.C. (2003). If you can use them: flexibility policies, organizational commitment and perceived performance. *Industrial Relations*, 42, 145-167.
- Engen, M. van, Bleijenbergh, I. & Paauwe, J. (2008). *Vrouwen in hogere wetenschappelijke posities aan de Universiteit van Tilburg: Processen van instroom, doorstroom en uitstroom nader bekeken*. Onderzoek in opdracht van het College van Bestuur

- van de Universiteit van Tilburg: Retrieved from <http://www.uvt.nl/medewerkers/vrouwen/onderzoek.pdf>.
- Engen, M. van, Bleijenbergh, I. & Vinkenburg, C. (2010). *Structurele en culturele belemmeringen in de doorstroom van vrouwen naar hogere functies binnen de TU Delft*. Eindrapport onderzoeksproject Talent naar de Top Technische universiteit Delft. Retrieved from <https://intranet.tudelft.nl/live/pagina.jsp?id=465d2bco-3029-4bc2-961c-c522b>.
- Forrester, J.W. (1992). Policies, Decision and Information Sources for Modeling. *European Journal of Operational Research*, 59, 42-63.
- Jong, A. de & van Van Doorne-Huiskes, A. (2006). *Instroom en doorstroom vrouwen in hogere WP en OBP functies aan de Universiteit Twente*. Nota. Retrieved from [http://www.utwente.nl/pao/info\\_voor/medewerkers/vrouwelijk\\_talent\\_naar\\_top/vrouwen/instroom\\_vrouwen.pdf](http://www.utwente.nl/pao/info_voor/medewerkers/vrouwelijk_talent_naar_top/vrouwen/instroom_vrouwen.pdf)
- King, E.B. (2007). *The effect of bias on the advancement of working mothers: Disentangling legitimate concerns from inaccurate stereotypes as predictors of career success*. Dissertation. Houston: Rice University.
- Korsten, M., Visser, A., Willemsen, T. & Van Zwol, W. (2006). *Monitor vrouwelijk hoogeraren 2006*. Stichting de Beauvoir & Universiteit Leiden, EQUALproject Participatie als Prioriteit/ Universiteit Maastricht, Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogeraren en Vereniging van Nederlandse Universiteiten. Retrieved from [http://www.iiv.nl/epublications//IAV\\_B00097140.pdf](http://www.iiv.nl/epublications//IAV_B00097140.pdf).
- Lückers-Rovers, M. & Van Zanten, M. (2008). *Topvrouwen. Wie zijn ze? Waar zitten ze? En: Hoe krijgen we er meer?* Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Lückers-Rovers, M. (2008). *Nederlandse 'Female Board Index' 2007*. Erasmus Instituut Toezicht en Compliance: Rotterdam.
- Massachusetts Institute of Technology (1999). *A study on the status of women faculty in science at MIT*. Massachusetts: MIT.
- Merens, A. & Hermans, B. (2009). *Emancipatiemonitor 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Need, A., Visser, J. & Fischer, A. (2001). Kanslozen ambities? Sekseverschillen in verwachtingen, ambities en loopbaaninspanningen van promovendi aan de universiteit van Amsterdam. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17, 350-364.
- Portegijs, W. & Brugman, M. (1998a). *De weg naar de wetenschappelijke top: naar een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen*. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden.
- Portegijs, W. & Brugman, M. (1998b). *Eerdaags evenredig? Belemmeringen en beleid ten aanzien van de doorstroom van vrouwen naar hogere wetenschappelijke functies*. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden.
- Richardson, G.P. (1991). *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- SCP (2009). *Verdeelde tijd. Waarom vrouwen in deeltijd werken*. Den Haag: SCP.
- She Figures 2009, *Statistics and Indicators on Gender Equality in Science*. Retrieved May 28 2010 from [http://ec.europa.eu/research/science-society/document\\_library/pfd\\_06/she\\_figures\\_2009\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pfd_06/she_figures_2009_en.pdf).



- Soens, N. & De Vos, A. (2008) Best practices in bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding: een geïntegreerde aanpak. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 59-83.
- Sools, A., Engen, M.L. van & Baerveldt, C. (2007). Gendered career-making practices: On doing ambition or how managers discursively position themselves in a multinational corporation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 413-435.
- Timmers, T.M. (2006). *Analyse van de personele ondervertegenwoordiging van vrouwen en etnische minderheden aan de EUR: de Erasmus Universiteit Rotterdam als smeltkroes van talent*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Timmers, T. (2007). *Op zoek naar best practices: Een onderzoek naar de effectiviteit van emancipatiebeleid in de periode 2000-2007 aan 14 Nederlandse Universiteiten. In opdracht van Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren*. Retrieved from <http://www.lnvh.nl/files/downloads/76.pdf>.
- Vennix, J.A.M. (1996). *Group model building: Facilitating team learning using system dynamics*. Chichester: Wiley.
- Vennix, J.A.M. (1999). Group Model Building: tackling messy problems. *System Dynamics Review*, 15, 379-401.
- Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kennisswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.
- Wesseling, L. (2001). *Geleerde moeders*. Amsterdam: De Balie.

## Noten

- 1 Met dank aan Jaap Pauwe voor zijn bijdrage aan het onderzoek, Susanne Beijer, Anne Hulsegge en Sjef Jansen voor hun bijdrage aan de dataverzameling en -analyse (inclusief kwalitatieve modelbouw) en aan Caroline Essers, Brigit Fokkinga, Brigitte Kroon en Dayenne van Zuylen voor hun bijdrage aan de dataverzameling. De Universiteit van Tilburg bedanken we voor het initiëren en de financiering van het onderzoek.
- 2 De kwantitatieve analyse wordt hier niet verder besproken, wij verwijzen hiervoor naar het rapport (Van Engen et al., 2008).
- 3 Het SCP hanteert als definitie voor deeltijdwerk minimaal één en maximaal 34 uur per week.
- 4 Deze feedbackprocessen geven inzicht in het fundamentele gedrag van het systeem. Er zijn positieve en negatieve feedbackprocessen; waarbij processen zichzelf versterken of juist afremmen. Inzicht in deze feedbackprocessen is van essentieel belang om te begrijpen hoe veranderingen binnen het sociale systeem mogelijk zijn.
- 5 *Diversiteit als Mentaliteit, Beleidsplan vrouwen in hogere functies 2010-2014*, intern document.