



Zijwegen

***Een onderzoek naar de doorstroom van vrouwen
binnen het personeel van de gemeente Groningen***

Zijwegen

**Een onderzoek naar de doorstroom van vrouwen
binnen het personeel van de gemeente
Groningen**

**door: Jeanine Vosselman
Arnold Veenkamp
Ard Jan Leeferink
Yvonne Roseboom**

Bureau Onderzoek Sozawe, mei 2001

Bureau Onderzoek van de dienst Sociale Zaken en Werk van de gemeente Groningen heeft als kernactiviteiten instrumentontwikkeling en uitvoering van beleidsondersteunend onderzoek, het toegankelijk maken van grote hoeveelheden data uit verschillende bronnen, gegevensanalyse, projectevaluatie en dienstverlening op het gebied van overheidsmarketing.

Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusies	7
1. Inleiding	11
1.1 Vraagstelling	11
1.2 Onderzoeksopzet	11
1.3 Opbouw van het rapport	12
2. Literatuuronderzoek	13
2.1 De vertegenwoordiging van vrouwen in hoge functies	13
2.2 Redenen voor de lage vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies	14
3 De analyse van het personeelsbestand	17
3.1 De personeelsgegevens	17
3.2 Mannen en vrouwen in de gemeente Groningen	17
3.3 Pipeline?	19
3.4 Ongelijke kansen?	20
3.5 Keuzes?	24
3.6 Conclusies	25
4 Resultaten groepsinterview	27
4.1 Methode van groepsinterview	27
4.2 Resultaten groepsinterviews	27
4.3 Conclusies groepsinterviews	34
5. Aanbevelingen	37
5.1 Aanbevelingen vanuit de pipeline theory	37
5.2 Aanbevelingen vanuit de ongelijke kansen theorie	38
5.3 Aanbevelingen vanuit de eigen keuze theorie	39
Bijlage 1: Modellen groepsinterviews	41
AMT	45
Bijlage 2: Gebruikte literatuur	47

Samenvatting en conclusies

Inleiding

De rapportage "Zijwegen" gaat in op de resultaten van het onderzoek naar oorzaken van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies binnen de gemeente Groningen als werkgever.

De constatering dat er in de hogere functies binnen de gemeentelijke organisatie van Groningen sprake is van een sterke oververtegenwoordiging van mannen vormt de aanleiding tot dit onderzoek. De verhouding tussen werkzame mannen en vrouwen binnen de gemeente is 61 tegenover 39 procent, terwijl de verhouding in de hogere functies (vanaf loonschaal 11) 78 versus 22 procent bedraagt. Van alle functies vanaf schaal 11 is dus één op de vijf medewerkers vrouw. Het merendeel van de vrouwen werkt dus in lagere en middenkaderfuncties. Deze constatering was voor de Bestuursdienst van de gemeente Groningen reden om Bureau Onderzoek de opdracht te geven voor dit onderzoek. De vraagstelling van onderhavig onderzoek kan als volgt worden geformuleerd:

Welke oorzaken liggen ten grondslag aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies binnen de gemeente Groningen als werkgever?

Het onderzoek is opgebouwd uit drie delen, te weten: een literatuuronderzoek, een analyse op het personeelsbestand en vijf groepsinterviews met (ex-)werknemers van de gemeente Groningen.

Literatuuronderzoek

Uit het literatuuronderzoek werd al snel duidelijk dat de geringe vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies geen specifiek Gronings, maar een landelijk fenomeen is. Omdat niet duidelijk is wat de precieze oorzaken zijn van deze ondervertegenwoordiging, wordt ook wel gesproken over het *glazen plafond*.

Hiermee wordt bedoeld dat er in veel organisaties een onzichtbare barrière lijkt te bestaan die vrouwen afhoudt van doorstroming naar hogere en leidinggevende functies (Olde en Slinkman 1999).

In de literatuur worden drie verklaringen aangegeven voor geringe vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies. De verklaringen zijn aan elkaar gerelateerd en kunnen elkaar versterken. De eerste verklaring is de Pipeline Theory. Deze geeft aan dat vrouwen nog niet lang genoeg werkzaam zijn, nog niet voldoende relevante ervaring hebben en nog niet in voldoende aantallen aanwezig zijn om de aandacht en het vertrouwen van het seniormanagement te winnen. Er is volgens de Pipeline Theory meer tijd nodig om vrouwen door te laten stromen naar de top. De tweede verklaring voor het *glazen plafond* is de "ongelijke kansen theorie". Deze verklaring gaat in op de werking van de organisatie zelf.

Dit kan worden samengevat als de *aard* van de organisatiecultuur, de informele netwerken die aanwezig zijn binnen de organisatie en de carrièremogelijkheden die de organisatie geeft. De derde mogelijke verklaring voor het *glazen plafond* is dat vrouwen vaak zelf de keuze maken, met name vanwege moederschap en zorgtaken, zich niet volledig te geven voor een carrière.

Analyse personeelsbestand

Het tweede onderdeel van het onderzoek wordt gevormd door de analyse op het personeelsbestand van de gemeente Groningen. Voor deze analyse is gebruik gemaakt van een selectie uit het personeelsregistratiesysteem EMIS.

De gemeente Groningen neemt landelijk gezien geen uitzonderingspositie in wat betreft de verdeling van het werknemersbestand naar geslacht.

Het gemiddelde aandeel vrouwelijke werknemers in bedrijven en organisaties bedroeg volgens het CBS (*CBS EBB 1997*) ongeveer 38 procent. Het aandeel vrouwen in de bedrijfstak Openbaar Bestuur (waartoe ook de gemeentelijke overheid gerekend wordt) bedroeg in 1997 ruim 31 procent. Bij dit cijfer steekt de gemeente Groningen goed af, maar hierbij moet wel bedacht worden dat de

landelijke gegevens betrekking hebben op het jaar 1997. Vrouwen zijn duidelijk ondervertegenwoordigd in de hogere functieniveaus (de schalen 10 en hoger) en in de leidinggevende functies.

De mogelijke oorzaken voor deze ondervertegenwoordiging zijn onderzocht aan de hand van de genoemde verklaringen uit de literatuur. De vanuit *de Pipeline Theory* verwachte oververtegenwoordiging van vrouwen in de jongere leeftijdsgroepen is duidelijk terug te zien in het personeelsbestand van de gemeente Groningen. Ook de verwachte oververtegenwoordiging van vrouwen met een korte werkervaring (bij de huidige werkgever) doet zich binnen de gemeente voor. Beide uitkomsten doen vermoeden dat bij een verklaring van het *glazen plafond*, de Pipeline Theory wellicht meer aandacht verdient dan het tot nu toe heeft gekregen.

De tweede verklaring van het glazen plafond, *de ongelijke kansen theorie*, geeft aan dat de organisatiecultuur te veel gericht is op mannen waardoor het voor mannen gemakkelijker is door te stromen dan voor vrouwen. Een analyse van de personeelsdata kan ongelijke kansen in een organisatie niet rechtstreeks aantonen. Wel kan er inzicht worden verkregen in de mate waarin vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in de top. De voorspelling vanuit de ongelijke kansen theorie dat het aandeel vrouwen in leidinggevende- en topfuncties kleiner is dan het aandeel vrouwen in de voorafgaande functies (de *kweekvijver*) vinden we in de personeelsgegevens niet terug. De uitkomsten van de vergelijking van het aandeel vrouwen in leidinggevende- en topfuncties met het aandeel vrouwen in de *kweekvijver* voor deze functies, suggereren dat niet zozeer de doorstroom vanuit de *kweekvijver* het probleem is, maar veeleer het gebrek aan vrouwen *in de kweekvijver*.

De derde mogelijke verklaring voor het geringe aantal vrouwen in topfuncties is dat vrouwen vaak zelf de keuze maken, met name vanwege moederschap en zorgtaken, zich niet volledig te geven voor een carrière. In de personeelsgegevens zouden we dit terug moeten zien in de verhouding fulltime/parttime van mannen en vrouwen, en in een verhoogde uitstroom van vrouwen in leeftijd waarin vrouwen over het algemeen starten met het krijgen van kinderen.

De analyses van het personeelsbestand ondersteunen de verklaring dat vrouwen vaker de keuze maken om zich niet volledig te richten op een carrière. Vrouwen werken beduidend vaker in deeltijd en verlaten de gemeente als werkgever vaker in de leeftijd waarin vrouwen over het algemeen kinderen krijgen. De gegevens zijn echter slechts indicatief: het hoeft immers geen vrije keuze te zijn om in deeltijd te gaan werken of uit te stromen. Tevens geldt dat in het geval van uitstroom er ook sprake kan zijn van een loopbaanstap elders.

Groepsinterview

Het derde onderdeel van het onderzoek wordt gevormd door de groepsinterviews. Er zijn vijf groepsinterviews gehouden met (ex-)werknemers van de gemeente Groningen. Het doel van de groepsinterviews was om op exploratieve wijze zicht te krijgen op de oorzaken van de lage vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties.

Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de probleemoptiek zijn met de volgende vijf groepen gesprekken gevoerd:

- vrouwen die werkzaam zijn binnen de gemeente Groningen in middenkaderfuncties (tot salarisschaal 14);
- vrouwen die werkzaam zijn binnen de gemeente Groningen in de hogere functies (vanaf salarisschaal 14);
- vrouwen die op eigen verzoek zijn uitgestroomd uit middenkaderfuncties van de gemeente Groningen (maximaal drie jaar geleden);
- mannen die werkzaam zijn binnen de gemeente Groningen in middenkaderfuncties (tot salarisschaal 14);
- leden van het Algemeen Management Team (AMT) van de gemeente Groningen.

Aanvankelijk was het interview met de leden van het AMT niet in de onderzoeksopzet opgenomen. Echter, in de eerder genoemde interviews werd het groepsinterview met het AMT door verschillende werknemers voorgesteld.

In de groepsinterviews zijn geen uitspraken gedaan die passen in de context van de "Pipeline Theory". De oorzaken voor het *glazen plafond* die te maken hebben met de "ongelijke kansen theorie" zijn zeer sterk naar voren gekomen. Het cultuurverschil tussen mannen en vrouwen, het mannenbolwerk, de machocultuur, selectiemechanismen, het Old Boys Network en de carrièremogelijkheden binnen de gemeente Groningen zijn als oorzaken van de geringere doorstroom van vrouwen genoemd.

Ook de oorzaken die passen binnen de "eigen keuze theorie" zijn in de verschillende interviews naar voren gekomen. De dubbele belasting van vrouwen, de wens om in deeltijd te werken en traditionele rollenpatronen zijn in de verschillende interviews genoemd als oorzaak van de onderbezetting van vrouwen in hoge functies. Wel zijn er duidelijk accentverschillen tussen de verschillende groepen. Bij de middenkader vrouwen lag het accent op het cultuurverschil tussen mannen en vrouwen, het verschil in waarden en normen en de beleving van werk. De ex-werkneemsters benadrukten het tekort schietend personeelsbeleid, het mannenbolwerk, de machocultuur en het Old Boys Network. Deze laatste drie aspecten werden wel herkend door de topvrouwen, maar de topvrouwen gaven aan er geen last van te hebben. Andere aspecten die bij de topvrouwen naar voren zijn gekomen zijn het historisch bepaalde beeld van de leidinggevende, de noodzaak om in veel hogere functies tenminste vier dagen te werken en het mislukte voorkeursbeleid. Bij de groep mannen lag het accent op de consequenties van de traditionele rollenpatronen, de wens van veel vrouwen om in deeltijd te werken en de intrinsieke factoren, zoals de afwachtende houding van vrouwen. Tevens werden de beperkingen van het huidige mobiliteitsbeleid zeer nadrukkelijk genoemd.

Ook bij het AMT is het gegeven dat vrouwen doorgaans eerder en meer belast zijn met zorgtaken rond het gezin en daardoor een veeleisende functie minder goed aankunnen, of niet willen vervullen, naar voren gekomen. Maar ook aspecten zoals mannencultuur en verschil in werkhouding tussen mannen en vrouwen zijn benoemd.

Aanbevelingen

Het is duidelijk dat de scheve verdeling van mannen en vrouwen in hogere functies niet alleen een Gronings probleem is maar zich ook landelijk voordoet. Het Kabinet heeft nieuwe streefcijfers vastgesteld voor het doorstromen van vrouwen naar besluitvormende functies. En komt dit jaar met voorstellen voor het combineren van werk en zorg. De inspanningen die de gemeente Groningen kan verrichten om meer vrouwen op hogere posities te krijgen staan in hoofdstuk 5 op een rij.

1. Inleiding

In de hogere functies binnen de gemeentelijke organisatie is sprake van een sterke oververtegenwoordiging van mannen. De verhouding tussen werkzame mannen en vrouwen binnen de gemeente is 61 tegenover 39 procent, terwijl de verhouding in de hogere functies (vanaf loonschaal 11) 78 versus 22 procent is. Van alle functies vanaf schaal 11 is dus één op de vijf medewerkers vrouw. Hieruit blijkt dat het merendeel van de vrouwen in lagere en middenkaderfuncties werkt.

De hierboven geschetste situatie is niet uniek voor de gemeente Groningen. In veel bedrijven stagneert de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende en hogere functies. Omdat niet duidelijk is welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen, wordt gesproken over het *glazen plafond*. Deze metafoor geeft aan dat er in veel organisaties een onzichtbare barrière bestaat die vrouwen afhoudt van doorstroming naar hogere functies.

De Bestuursdienst van de gemeente Groningen heeft Bureau Onderzoek opdracht gegeven te onderzoeken welke oorzaken ten grondslag liggen aan de geringe vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies.

1.1 Vraagstelling

De vraagstelling van onderhavig onderzoek kan als volgt worden geformuleerd:

Welke oorzaken liggen ten grondslag aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies binnen de gemeente Groningen als werkgever?

Het onderzoek kent een exploratieve benadering met als doel het ontwikkelen van verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen. Middels dit exploratieve onderzoek wordt geprobeerd zicht te krijgen op de oorzaken van deze problematiek. Het is de bedoeling om de discussie over de doorstroming van vrouwen in de gemeente Groningen met de resultaten van dit onderzoek op gang te brengen en te voeden.

1.2 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is opgebouwd uit drie onderdelen, te weten: een literatuuronderzoek, een bestandsanalyse en groepsinterviews.

Literatuuronderzoek

Door middel van een kort literatuuronderzoek hebben we de redenen onderzocht voor de lage vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies en de hoge uitstroom onder vrouwen uit organisaties in het algemeen. De bevindingen uit dit literatuuronderzoek zijn gebruikt ter voorbereiding van de groepsinterviews met (ex-)werknemers van de gemeente Groningen.

Bestandsanalyse

Door het analyseren van de gemeentelijke personeelsadministratie hebben we de omvang van de hierboven beschreven problematiek binnen de gemeente Groningen tussen 1997 en 2000 in kaart gebracht.

Hierbij is ingegaan op de verhouding tussen mannen en vrouwen naar functie en naar loonschaal. Ook de uitstroompercentages van mannen en vrouwen uit de gemeentelijke organisatie zijn op deze wijze onderzocht.

Groepsinterviews

Naast het literatuur- en bestandsonderzoek zijn er groepsinterviews gehouden. Door middel van groeps gesprekken is geprobeerd inzicht te krijgen in redenen voor het relatief lage percentage vrouwen in de hogere functies. De groepsinterviews hebben plaatsgevonden in groepen van zo'n vier à vijf medewerkers. In totaal hebben er vijf gesprekken plaatsgevonden. De samenstelling van deze groepen was als volgt:

1. vrouwen uit het middenkader;
2. vrouwen in hogere functies;
3. vrouwen die in de afgelopen drie jaar op eigen verzoek de gemeentelijke organisatie hebben verlaten;
4. mannen met een middenkader functie;
5. leden van het Algemeen Management Team (AMT).

Aanvankelijk was de laatste groep niet in de onderzoeksopzet opgenomen. Echter, tijdens de uitvoering van het onderzoek werd duidelijk dat een interview met leden van het AMT zinvol zou kunnen zijn, mede omdat zij verantwoordelijk zijn voor de bedrijfsvoering en de toepassing van het personeelsbeleid binnen de gemeentelijke diensten.

1.3 Opbouw van het rapport

Allereerst worden in hoofdstuk 2 de resultaten van het literatuuronderzoek weergegeven. Verschillende theorieën die vanuit de literatuur als mogelijke oorzaken voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties worden aangedragen worden hier besproken. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van de bestandsanalyse gepresenteerd. Hoofdstuk vier gaat in op de oorzaken van de geringe doorstroom en hoge uitstroom zoals die gezien worden door (ex)-medewerkers van de gemeente Groningen. Tenslotte worden in hoofdstuk 5 een aantal aanbevelingen gedaan om het aantal vrouwen in hogere functies te bevorderen.

2. Literatuuronderzoek

Het is duidelijk dat de geringe vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies niet specifiek is voor Groningen; het is een landelijk probleem. In veel organisaties is de instroom van vrouwen wel goed op gang gekomen, maar stagneert de doorstroom naar hogere en leidinggevende functies. Omdat niet duidelijk is wat de precieze oorzaken zijn, wordt ook wel gesproken over het *glazen plafond*. Hiermee wordt bedoeld dat er in veel organisaties een onzichtbare barrière bestaat die vrouwen afhoudt van doorstroming naar hogere en leidinggevende functies. Het *glazen plafond* is al vaker onderwerp van onderzoek geweest (e.g. Olde en Slinkman 1999; Fischer e.a. 2000). Door middel van een kort literatuuronderzoek hebben we een inventarisatie gemaakt van redenen die in de literatuur worden aangehaald om de geringe vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies te verklaren.

2.1 De vertegenwoordiging van vrouwen in hoge functies

Het aandeel vrouwen in de werkzame beroepsbevolking is in de periode 1994-1999 licht gestegen van 37 naar 39 procent. De gemiddelde stijging van het aandeel vrouwen in de hogere en wetenschappelijke beroepen is in deze periode groter geweest, namelijk van 33 procent naar 37 procent. Deze ontwikkeling heeft een grotere aanwezigheid van vrouwen in met name managementfuncties met zich mee gebracht. In 1994 was het aandeel vrouwen in de beroepsgroep 'managers in hogere en wetenschappelijke beroepen' 14 procent, in 1999 is dit gestegen tot 21 procent (Emancipatiemonitor 2000). Het aandeel vrouwen in het management is daarmee nog steeds niet evenredig aan het aandeel vrouwen in de hogere en wetenschappelijke beroepen. Deze ondervertegenwoordiging wordt vaak toegeschreven aan het *glazen plafond*.

Bedrijfsleven

De positie van vrouwen is in het bedrijfsleven het meest ongunstig. Bij de 100 grootste bedrijven in Nederland bedraagt het aantal vrouwelijke leden van een Raad van Commissarissen of Raad van Bestuur slechts 4 procent. In vergelijking met 1992 is de situatie wel enigszins verbeterd, destijds bedroeg het aandeel 2 procent. De groei is vooral het gevolg van het toegenomen aantal vrouwelijke commissarissen en veel minder van de toename van het aantal vrouwelijke leden van een raad van bestuur.

Maatschappelijke instellingen

Het aandeel topvrouwen in zorg en welzijnsinstellingen is relatief hoog: 25 procent van de leden van een Raad van Bestuur en van de toezichhoudende organen in die sector is vrouw. Bij de sociaal-economische non-profit instellingen, de onderwijssector en de grootste maatschappelijke organisaties ligt dit aandeel rond 15 procent.

Openbaar bestuur

In het openbaar bestuur is nauwelijks sprake van een toename van het aandeel vrouwen. Met uitzondering van de rechters en het Openbaar Ministerie komt het aandeel van vrouwen niet boven 20 procent, en vaak zelfs niet boven 10 procent (bijvoorbeeld in de top van de politiekorpsen). De ambtelijke top bestaat vrijwel alleen uit mannen. Binnen de gemeente Groningen zijn er 7 vrouwelijke (vak-)directeuren en 19 mannelijke (vak-)directeuren werkzaam.

Politiek

In de politiek zijn vrouwen beter vertegenwoordigd. Ruim een derde van de Tweede Kamerleden en van de staatssecretarissen is vrouw. Bij de ministers ligt dat op ruim een kwart. Het aandeel van vrouwen in de gemeenteraad stagneert al jaren op ruim een vijfde. In Groningen bestaat de gemeenteraad voor een derde uit vrouwen. Daarentegen bestaat het College van Burgemeester en Wethouders louter uit mannen.

2. 2 Redenen voor de lage vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies

In de literatuur worden verschillende verklaringen geopperd voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hoge functies. Een aantal van deze verklaringen zijn aan elkaar gerelateerd en kunnen elkaar versterken.

2.2.1 Pipeline Theory

Een veel genoemd argument voor het geringe aandeel vrouwen in hogere functies in arbeidsorganisaties is dat vrouwen er nog niet lang genoeg werkzaam zijn, nog niet voldoende relevante ervaring hebben en nog niet in voldoende aantallen aanwezig zijn om de aandacht en het vertrouwen van het seniormanagement te winnen (Olde en Slinkman 1999). Er is volgens de *pipeline theory* meer tijd nodig om vrouwen door te laten stromen naar de top.

2.2.2 Ongelijke kansen

Een tweede verklaring voor het *glazen plafond* betreft de werking van de organisatie zelf. Dit kan worden samengevat als de *aard* van de organisatiecultuur, de informele netwerken die aanwezig zijn binnen de organisatie en de carrière mogelijkheden die de organisatie biedt.

Een ander aspect waardoor de kansen van vrouwen niet gelijk zijn aan die van mannen is gelegen in de randvoorwaarden zoals bijvoorbeeld kinderopvang.

Organisatiecultuur

Over de rol van de organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar hogere managementfuncties is onlangs onderzoek verricht in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Fischer 2000). Uit dit onderzoek bleek dat de cultuur van organisaties de ambities van vrouwen en mannen verschillend beïnvloedt. Een mannelijke organisatiecultuur wordt beschreven als een cultuur waar individuele prestaties en zelfpromotie voorop staan. Er is sprake van een sterke competitie, waar men vindt dat het werk voor 'alles' gaat en waar van werknemers en zeker van leidinggevenden volledige overgave wordt verwacht. De nadruk ligt op materiële beloning, op inzet, competitie, prestatiedruk, hiërarchische verhoudingen en aanwezigheid op de werkplek. In een vrouwelijke cultuur daarentegen staan de menselijke verhoudingen centraal. Belangrijk zijn collegialiteit, ontplooiing, participatie, positieve feedback en een goede balans tussen werk en privé-leven. In het onderzoek gaven de ondervraagden aan dat een ideale topmanager vooral ondernemend, charismatisch en ambitieus moet zijn. Dergelijke eigenschappen worden van oudsher eerder aan mannen dan aan vrouwen toegeschreven en zijn dus 'typisch mannelijk'. Communicatieve eigenschappen worden ook vaak genoemd maar komen nooit op de eerste plaats. De onderzoekers concluderen dat typisch vrouwelijke kwaliteiten wel worden gewaardeerd maar zeker niet de belangrijkste kenmerken zijn waarop nieuwe topmanagers worden geselecteerd. Volgens het onderzoek wordt formeel vaak een beleid en managementstijl gevoerd die als vrouwelijk gekenmerkt kan worden, maar in de praktijk suggereren allerlei normen, regels en idealen dat er geen sprake is van een doorbraak naar een meer vrouwelijke cultuur. De mannelijke waarden, zoals prestatiegerichtheid, competitie en totale inzet, domineren.

Het informele netwerk

Een andere vaak genoemde verklaring voor het lage percentage vrouwen in topfuncties is het gebrek aan machtige informele netwerken. Iemand's soort netwerk speelt een belangrijke rol in de mogelijkheden om door te stromen naar hogere functies. Netwerken zorgen voor communicatie, het overbrengen van informele normen en het bevorderen van mobiliteit omdat mensen vaak diegenen benoemen die ze al kennen. In andere woorden: mannen rekruteren uit eigen gelederen. Vrouwen, ook in hoge posities, hebben minder toegang tot de netwerken (ook wel Old Boys Network genoemd) en zijn meer te vinden in de parallelle circuits en de marges van de echte elitenetwerken (e.g. Woodward 1998; Baalen in Trouw 14-3-2001). Hierdoor neemt de kans voor vrouwen om door te stromen af, met uitstroom als mogelijk gevolg.

Carrière mogelijkheden

Loopbaanplanning vanuit de organisatie heeft duidelijk invloed op de mogelijkheid om door te stromen.

Beloning

Nog steeds bestaan er verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen. Wel zijn deze verschillen de laatste jaren teruggelopen. Uit een onderzoek naar de positie van mannen en vrouwen in het bedrijfsleven blijkt dat het gemiddelde uurloon van vrouwen van 23 jaar en ouder 24 procent lager is dan dat van mannen. De beloningsverschillen hangen samen met verschillen in functiekenmerken (functiesoort, functieniveaus, voltijd/deeltijdfuncties) en in persoonskenmerken. Na correctie blijft evenwel een beloningsverschil van 7 procent over dat niet kan worden teruggevoerd op verschillen in deze kenmerken. Dit beloningsverschil kan mogelijk deels veroorzaakt zijn door seksediscriminatie (Arbeidsinspectie 1998). Voor vrouwen kunnen beloningsverschillen een argument zijn om de werkgever te verlaten.

Randvoorwaarden

Het niet goed kunnen regelen van kinderopvang of noodopvang kan een barrière zijn om door te stromen naar hogere functies.

2.2.3 Keuzes die vrouwen maken

De derde mogelijke verklaring voor het *glazen plafond* is dat vrouwen vaak zelf de keuze maken, met name vanwege moederschap en zorgtaken, zich niet volledig te willen geven voor een carrière.

Gezinssituatie

Wat de gezinssituatie betreft zitten vrouwen vaak in een andere positie dan mannen. Nog vaak is het zo dat mannen voltijds werken en de vrouw thuis zit of een parttime baan vervult (Emancipatiemonitor 2000). Hierdoor kunnen mannen zich meer richten op hun carrière.

Onderstaande tabel geeft de ontwikkelingen weer in de arbeidsduur over de afgelopen tien jaar.

Tabel 2.1 werkzame personen van 15-64 jaar naar geslacht

	Vrouw			Man		
	1990	1995	1999	1990	1995	1999
Arbeidsduur per week						
< 12 uur	19	19	17	6	6	5
12-19 uur	13	13	14	2	2	2
20-34 uur	29	34	36	7	8	8
≥ 35 uur	40	34	33	85	85	84
Totaal	100	100	100	100	100	100

Bron: CBS (Enquête beroepsbevolking 1990-1999 in Emancipatiemonitor 2000)

Meer vrouwen dan mannen trachten hun loopbaan met de opvoeding van kinderen te combineren. In grote lijnen kan gesteld worden dat een grote investering in tijd gevraagd wordt van werknemers die willen doorstromen naar de top want de concurrentie is groot. (Olde 1999). Op dit aspect van tijd kunnen vrouwen vanuit traditie en cultuur de concurrentie met mannen minder goed aan. In de leeftijd waarin werknemers de werkervaring hebben om zich te profileren voor managementfuncties, zijn ze veelal ook in een periode in hun leven aangekomen waarin gestart wordt met het krijgen van kinderen. In de praktijk heeft deze beslissing nog steeds vooral consequenties voor de loopbanen van vrouwen. Hoger opgeleide vrouwen blijven doorgaans wel participeren in het arbeidsproces maar doen dit vooral in deeltijd. Het aantal mannen dat in deeltijd gaat werken vanwege de combinatie van werk en zorg is in de praktijk nog steeds gering. Het maken van carrière in deeltijd is moeilijker omdat de concurrentie moet worden aangegaan met werknemers die meer tijd hebben en 'beter beschikbaar' zijn voor het werk.

Loopbaanstrategieën

Uit onderzoek blijkt dat er verschillen zijn in loopbaanstrategieën van vrouwen en mannen. Naast een carrièrestrategie is een meer inhoudelijke strategie te onderscheiden. Werknemers die de carrièrestrategie hanteren zijn gericht op het bereiken van een zo hoog mogelijke leidinggevende functie. Men toont ambitie, wil steeds verder vooruit komen en weet dat zichtbaarheid, mobiliteit, profilering en contacten belangrijke factoren zijn om een carrière te realiseren. Werknemers die kiezen voor een inhoudelijke strategie zijn hiervan op de hoogte maar leggen desondanks andere accenten. Ze zijn met name geïnteresseerd in de inhoud van de functie en zijn dus meer gebonden aan een bepaalde professie. Managementfuncties hebben tot gevolg dat het inhoudelijke werk ten dele moet worden opgegeven. De carrière-strategie wordt vaker door mannen gevolgd en de inhoudelijke strategie trekt vrouwen meer aan. Dit heeft ook te maken met verantwoordelijkheden in de privé-sfeer. Meer vrouwen dan mannen trachten hun loopbaan met de opvoeding van kinderen te combineren. Vrouwen streven naar een balans tussen loopbaan en zorgtaken. Deze combinatie laat zich beter combineren met een inhoudelijke loopbaan dan met een managementfunctie. Het feit dat meer vrouwen dan mannen zoeken naar een balans tussen werk en zorgverplichtingen vormt voor een deel de verklaring van het *glazen plafond*.

Ambitie

Ook wordt wel aangegeven dat vrouwen vaak twijfelen of ze wel voldoende capaciteiten hebben voor het vervullen van een hogere functie. Mannen zijn meer zelfverzekerd (Intermediair, oktober 2000).

3 De analyse van het personeelsbestand

In dit hoofdstuk wordt de positie van vrouwen in de gemeente Groningen beschreven door middel van een bestandsanalyse op de in het personeelsregistratiesysteem vastgelegde gegevens. De vragen die in dit hoofdstuk centraal staan zijn: 'Is er binnen de gemeente Groningen sprake van een ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies? En is er sprake van een *glazen plafond*? En zo ja, welke verklaringen kunnen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen en het (eventuele) *glazen plafond* worden gegeven?

In paragraaf 3.1 worden de mogelijkheden en onmogelijkheden van de data besproken. Daarna volgt in paragraaf 3.2 een beschrijving van het huidige personeelsbestand, waarbij de positie van mannen en vrouwen centraal staat. In de paragrafen 3.3, 3.4 en 3.5 gaan we in op de mogelijke verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen en de geldigheid van deze verklaringen voor de gemeente Groningen als werkgever. We besluiten dit hoofdstuk met de conclusies die uit de analyses getrokken kunnen worden.

3.1 De personeelsgegevens

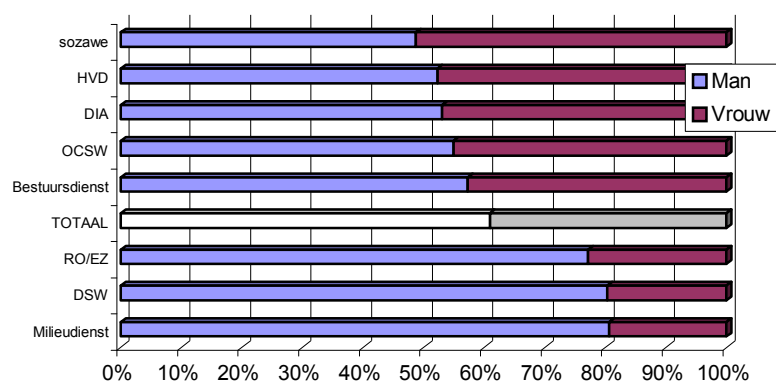
Voor de analyse van de personeelsgegevens hebben we gebruik gemaakt van een selectie uit het personeelsregistratiesysteem EMIS. De selectie betreft alle medewerkers die in dienst zijn, of de afgelopen drie jaar in dienst zijn geweest. Van deze medewerkers hebben we gegevens gekregen, waarvan de belangrijkste zijn: geslacht, geboortedatum, loonschaal, begin- en einddatum dienstverband, soort dienstverband, deeltijdfactor, bedrijf en functie.

Met behulp van deze gegevens kunnen we iets zeggen over het huidige personeel en de uitstroom in de afgelopen drie jaar. De gegevens zijn echter (helaas) niet geschikt om de doorstroom van medewerkers te bepalen.

3.2 Mannen en vrouwen in de gemeente Groningen

In totaal werken er begin 2001 ruim 3.000 personen bij de gemeente Groningen, verdeeld over acht diensten. Van alle medewerkers van de gemeente Groningen is ongeveer 39 procent vrouw. In figuur 3.1 wordt de verhouding man/vrouw per dienst weergegeven.

Figuur 3.1 Medewerkers van de gemeente Groningen naar geslacht en dienst



De diensten RO/EZ, de DSW en de Milieudienst kunnen als typische 'mannendiensten' omschreven worden. Bij deze drie diensten werken duidelijk minder vrouwen dan gemiddeld. Opmerkelijk is dat in het managementteam van RO/EZ en de Milieudienst vrouwen goed vertegenwoordigd zijn (respectievelijk twee van de vijf en twee van de drie managementteamleden).

Alleen bij SOZawe werken meer vrouwen dan mannen (51 procent van de medewerkers is vrouw). Terwijl hier het managementteam volledig uit mannen bestaat.

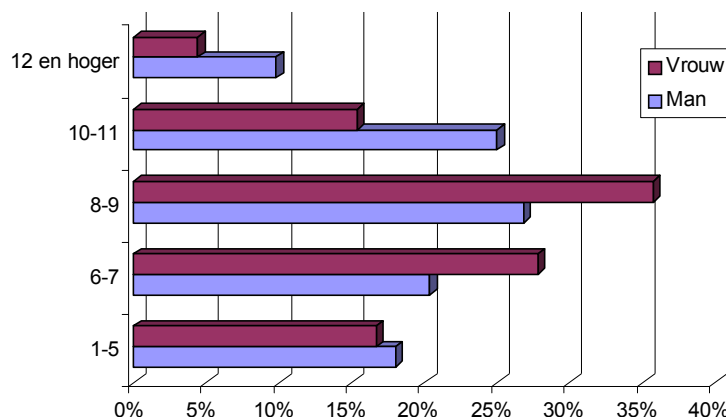
Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers van de gemeente Groningen bedraagt 43 jaar. De 'jongste' dienst is SOZawe met een gemiddelde leeftijd van 41 jaar. De 'oudste' dienst is de DSW (ruim 46 jaar gemiddeld). De gemiddelde leeftijd van de mannelijke werknemers is bijna 44,4 jaar. Voor vrouwen geldt een gemiddelde leeftijd van 40,4 jaar. Vrouwen binnen de gemeente zijn dus gemiddeld duidelijk jonger dan hun mannelijke collega's.

Loonschaal

Het inkomen van medewerkers wordt deels bepaald door de loonschaal. Over alle medewerkers bezien is de gemiddelde loonschaal ruim schaal 8. De gemiddelde loonschaal van mannen is 8,3 en van vrouwen 7,7. De verdeling van mannen en vrouwen over de verschillende loonschalen wordt in figuur 3.2 weergegeven.

Figuur 3.2 Medewerkers van de gemeente Groningen naar geslacht en schaalniveau



Ruim 35 procent van de vrouwelijke medewerkers van de gemeente Groningen is ingedeeld in de loonschalen 8 en 9, en ruim 27 procent is ingedeeld in de loonschalen 6 en 7. In deze loonschalen zijn vrouwen sterk oververtegenwoordigd.

Mannen zijn sterk oververtegenwoordigd in de hogere loonschalen (10, 11, 12 en hoger). Ruim 35 procent van de mannen is in schaal 10 of hoger ingedeeld.

Leidinggevend

In het personeelsregistratiesysteem wordt helaas niet bijgehouden of de functies van medewerkers leidinggevend zijn. Op basis van een analyse van de functiebenaming is wel enige informatie verkregen over de leidinggevende aspecten van de functie. Op deze wijze zijn alle functies ingedeeld in wel of niet leidinggevend, waarbij opgemerkt dient te worden dat de veelvuldig gebruikte functiebenaming 'coördinator' als niet leidinggevend is ingedeeld.

Ongeveer 7 procent van de medewerkers heeft een leidinggevende functie. Ruim driekwart van de leidinggevende functies wordt door mannen uitgeoefend.

Wanneer we het aantal mannen in leidinggevende functies afzetten tegen het totaal aantal mannelijke medewerkers, blijkt dat 8,6 procent van de mannelijke medewerkers een leidinggevende functie heeft, tegen slechts 4,2 procent leidinggevende vrouwen.

Conclusies

De gemeente Groningen neemt landelijk gezien geen uitzonderingspositie in wat betreft de verdeling van het werknemersbestand naar geslacht. Het gemiddelde aandeel vrouwelijke werknemers in bedrijven en organisaties bedroeg volgens het CBS (*CBS EBB 1997*) ongeveer 38 procent. Het aandeel vrouwen in de bedrijfstak Openbaar Bestuur (waartoe ook de gemeentelijke overheid gerekend wordt) bedroeg in 1997 ruim 31 procent. Bij dit cijfer steekt de gemeente Groningen goed af, maar hierbij moet wel bedacht worden dat de landelijke gegevens betrekking hebben op het jaar 1997.

Binnen de gemeente Groningen zijn vrouwen duidelijk ondervertegenwoordigd in de hogere functieniveaus (de schalen 10 en hoger) en in de leidinggevende functies. In de volgende paragrafen worden de mogelijk oorzaken voor deze ondervertegenwoordiging onderzocht.

3.3 Pipeline?

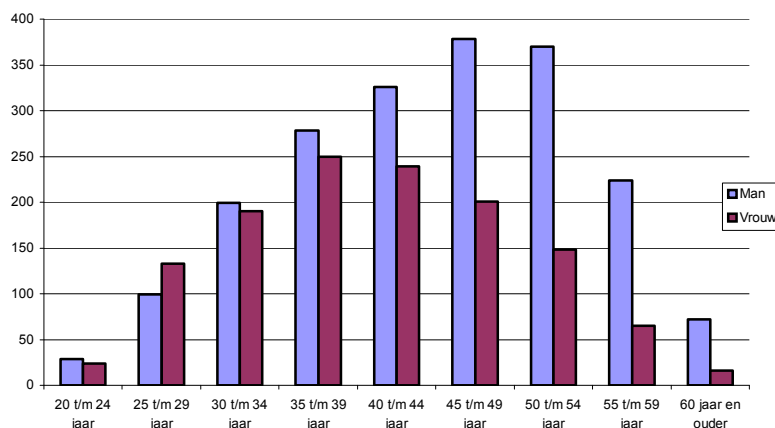
Een mogelijke verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies is dat de emancipatie van vrouwen op de arbeidsmarkt nog te kort achter ons ligt om al een effect te hebben op de vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies. In deze benadering zijn vrouwen nog niet lang genoeg werkzaam, hebben ze nog niet voldoende relevante ervaring en zijn ze nog niet in voldoende aantallen aanwezig om door te stromen naar hogere functies. In de literatuur wordt deze verklaring over het algemeen de *Pipeline Theory* genoemd.

Om deze mogelijke verklaring voor de gemeente Groningen te testen, kijken we in deze paragraaf naar de leeftjidsverdeling en het aantal jaren werkervaring van mannen en vrouwen in dienst bij de gemeente Groningen. Immers, als deze verklaring enige geldigheid heeft, zouden we mogen verwachten dat vrouwen over het algemeen jonger zijn dan hun mannelijke collega's en korter in dienst zijn bij de gemeente Groningen.

Leeftijd

Wanneer we de verdeling van mannen en vrouwen naar leeftijd bezien, krijgen we het volgende beeld.

Figuur 3.3 Het aantal mannen en vrouwen in dienst bij de gemeente naar leeftijd

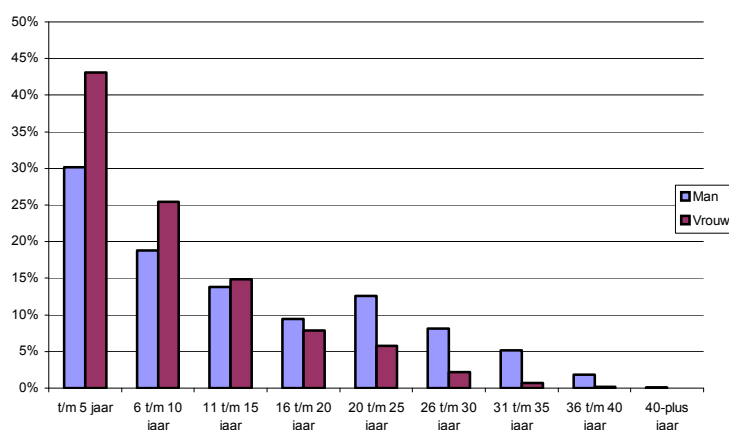


Wat meteen opvalt in de figuur is dat de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de gemeente Groningen zich met name voordoet in de hogere leeftijdscategorieën. Tot de leeftijd van ongeveer 40 jaar zijn er geen grote verschillen in het aantal mannen en vrouwen dat bij de gemeente werkt. Het verschil in het aantal mannen en vrouwen neemt in de oudere leeftijdsgroepen snel toe.

Werkervaring

De verdeling van mannen en vrouwen naar aantal dienstjaren wordt in de volgende figuur weergegeven.

Figuur 3.4 Percentage mannen en vrouwen in dienst bij de gemeente naar werkervaring



Ruim 43 procent van de vrouwen werkt korter dan 5 jaar bij de gemeente Groningen, tegen ongeveer 30 procent van de mannen. Bijna eenderde van de mannen werkt al langer dan 15 jaar bij de gemeente tegen ongeveer 17 procent van de vrouwen. Gemiddelde zijn medewerkers ruim 11 jaar in dienst bij de gemeente. Voor vrouwen ligt dit gemiddelde op ruim 8 jaar en voor mannen op ruim 13 jaar; een verschil van ongeveer 5 jaar.

Conclusies

De vanuit de *Pipeline Theory* verwachte oververtegenwoordiging van vrouwen in de jongere leeftijdsgroepen is duidelijk terug te zien in het personeelsbestand van de gemeente Groningen. Ook de verwachte oververtegenwoordiging van vrouwen met een korte werkervaring (bij de huidige werkgever) doet zich binnen de gemeente voor. Beide uitkomsten doen vermoeden dat bij een verklaring van het *glazen plafond*, de *Pipeline Theory* wellicht meer aandacht verdient dan het tot nu toe heeft gekregen. Of we nu kunnen concluderen dat we verder niets hoeven te doen omdat het probleem zich vanzelf oplost, zal moeten blijken uit de volgende paragrafen. Hierin worden de mogelijke andere verklaringen behandeld.

3.4 Ongelijke kansen?

Een tweede mogelijke verklaring voor het geringe aantal vrouwen in hogere functieniveaus en leidinggevende functies is dat organisaties vrouwen geen gelijke kansen bieden om door te dringen tot de hogere functies. In deze verklaring van het *glazen plafond* is de organisatiecultuur teveel gericht op mannen, waardoor het voor mannen gemakkelijker is door te stromen dan voor vrouwen. Ook het gebrek van vrouwen aan een informeel netwerk (*Old Boys Network*) speelt in deze verklaring een rol.

Een analyse van de personeelsgegevens kan ongelijke kansen in een organisatie niet rechtstreeks aantonen. Daarvoor zijn de in hoofdstuk 4 gerapporteerde groepsgesprekken een beter instrument. Een analyse van de personeelsdata kan wel inzicht geven in de mate waarin vrouwen vertegenwoordigd zijn in de top van de gemeente, vergeleken met het aandeel vrouwen in de *kweekvijver* voor de top: de schalen net onder de top. Wanneer er sprake is van ongelijke kansen voor vrouwen zal het aandeel vrouwen in de top van de gemeente kleiner zijn dan hun aandeel in de *kweekvijver*.

Een tweede voorspelling vanuit de ongelijke kansen theorie is dat vrouwen vaker voortijdig de gemeente zullen verlaten dan mannen. Verwacht mag worden dat, wanneer er binnen de gemeente in sterke mate sprake is van ongelijke kansen voor vrouwen om door te stromen naar hogere functies, vrouwen vaker voortijdig zullen uitstromen.

In het vervolg van deze paragraaf zullen we beide verwachtingen vanuit de ongelijke kansen theorie toetsten op hun geldigheid voor de gemeente groningen.

Kweekvijver

Mannen en vrouwen in de schalen voorafgaand aan de topfuncties kunnen als potentieel gezien worden voor doorstroom naar topfuncties. Bij gelijke doorstroomkansen zou het aandeel vrouwen in de topfuncties in principe gelijk moeten zijn aan het aandeel vrouwen in de voorafgaande schalen. Het verschil in het aandeel vrouwen in de topfuncties en het aandeel vrouwen in voorafgaande schalen kan, mits het in het nadeel van vrouwen uitvalt, als het *glazen plafond* veroorzaakt door ongelijke kansen beschouwd worden.

Om dit verschil in een eenheidsmaat uit te drukken hebben we een formule uit de publicatie 'Het Glazen Plafond' van het ministerie van SOZAWE, in licht aangepaste vorm, gebruikt. Deze formule is als volgt:

$$\text{Het glazen plafond} = 100 - \frac{\text{aandeel vrouwen in topfuncties}}{(\text{aandeel vrouwen in voorafgaande functies} / 100)}$$

waarbij topfunctie gedefinieerd wordt als loonschaal 14 en hoger en de voorafgaande functies als 10 tot en met 13.

De uitkomst van deze formule kan variëren van 0 (geen verschil tussen mannen en vrouwen en derhalve geen glazen plafond) tot 100 (volledig glazen plafond). Hoe hoger het getal, hoe dikker het glazen plafond. Op dezelfde manier kan het aandeel vrouwen in leidinggevende posities ten opzichte van het aandeel vrouwen in het potentieel van de leidinggevende posities berekend worden. Het potentieel voor leidinggevende functies definiëren we als het aandeel vrouwen in de loonschalen 10 en hoger.

In tabel 3.5 wordt de berekende maat voor het glazen plafond voor zowel de topfuncties als de leidinggevende functies gepresenteerd

Tabel 3.5 Het aandeel vrouwen in leidinggevende- en topfuncties en het potentieel en de dikte van het glazen plafond

	aandeel potentieel	aandeel top/leidinggevende functies	Glazen plafond
Topfuncties	26,9 %	24,0 %	10,8
Leidinggevende functies	26,7 %	23,6 %	11,6

Het aandeel vrouwen in topfuncties en leidinggevende functies verschilt niet sterk met het aandeel vrouwen in het potentieel van deze functies. De maat voor het glazen plafond is dan ook niet groot; voor beide rond 11 op een schaal van 0 tot 100.

Wel zijn vrouwen, zoals we al eerder gezien hebben, duidelijk ondervertegenwoordigd in zowel het potentieel als de leidinggevende- en topfuncties.

Op basis van deze uitkomsten kunnen we concluderen dat de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende- en topfuncties niet zozeer veroorzaakt lijkt te worden door een gebrekkige doorstroming als wel door een te kleine *kweekvijver* waaruit gevist kan worden.

Uitstroom

In deze paragraaf gaan we in op de tweede voorspelling vanuit de ongelijke kansen theorie en wordt de uitstroom van zowel vrouwen als mannen van de afgelopen drie jaar behandeld. Onder uitstroom wordt verstaan: alle werknemers die de gemeente in 1998, 1999 of 2000 hebben verlaten en momenteel niet meer werkzaam zijn bij de gemeente, exclusief de uitstroom van de medewerkers van het waterbedrijf (verzelfstandigd in 1998). De uitstroom van medewerkers van de voormalige dienst Kunst en Cultuur wordt tot de uitstroom van OCSW gerekend.

In de uitstroom wordt een onderscheid gemaakt tussen reguliere uitstroom en voortijdige uitstroom. Onder reguliere uitstroom verstaan we alle uitgestroomde medewerkers die, op het moment van uitstroom, 60 jaar of ouder zijn. Alle andere uitstroom noemen we voortijdige uitstroom.

In totaal hebben de afgelopen drie jaar ruim 550 personen de gemeente Groningen als werkgever verlaten. De jaarlijkse uitstroom, als percentage van het totaal aantal werknemers op de eerste januari van het betreffende jaar, bedroeg voor 1998, 1999 en 2000 respectievelijk 5,9 procent, 5,0 procent en 6,4 procent. Hiermee komt de gemiddelde uitstroom over de afgelopen drie jaar op 5,8 procent per jaar.

Van de totale uitstroom is ruim 40 procent vrouw en dus ongeveer 60 procent man. Deze verhouding verschilt nauwelijks van de man/vrouw-verhouding van het huidige personeel.

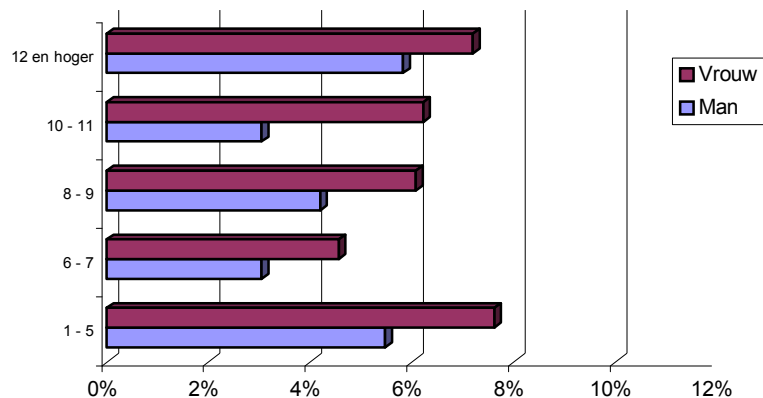
De gemiddelde leeftijd van mannelijke uitstromers is beduidend hoger dan die voor vrouwen: 48 jaar tegen 38 jaar voor vrouwen. Dit verschil in leeftijd wordt bijna volledig veroorzaakt doordat ruim 30 procent van de mannelijke uitstroom als regulier uitstroom gekenschetst kan worden tegen slechts 6 procent van de vrouwen.

Voortijdige uitstroom

Gecorrigeerd voor de reguliere uitstroom komen de voortijdige uitstroombpercentages voor de jaren 1998, 1999 en 2000 op respectievelijke 5,2 procent, 4,2 procent en 5,0 procent. Een gemiddeld voortijdig uitstroombpercentrage van gemiddeld 4,8 procent over de afgelopen drie jaar. Voor vrouwen ligt dit percentage duidelijk hoger dan voor mannen; gemiddeld stroomde de afgelopen drie jaar 6 procent van de vrouwen voortijdig uit, tegen 4 procent van de mannen.

In figuur 3.6 wordt de gemiddelde uitstroom over de afgelopen drie jaar per loonschaal naar geslacht weergegeven.

Figuur 3.6 Voortijdige uitstroom van medewerkers van de gemeente Groningen naar schaal en geslacht



Opvallend in bovenstaande figuur is dat in alle loonschalen het gemiddelde voortijdige uitstroombestand over de afgelopen drie jaar voor vrouwen beduidend hoger is dan voor mannen.

Het verschil tussen mannen en vrouwen is met name bij de loonschalen 8 tot 10 en 10 tot 12 groot: de afgelopen drie jaar bedroeg het percentage vrouwen dat voortijdig uitstroomde vanuit de schalen 10 tot 12 gemiddeld ruim 6 procent, tegen slechts 3 procent van de mannen.

De voortijdige uitstroom ligt voor leidinggevenden gemiddeld iets hoger dan voor niet leidinggevenden. Ook onder leidinggevenden is het uitstroombestand voor vrouwen hoger dan voor mannen; 7,1 procent gemiddeld per jaar tegen 4,8 procent voor de mannelijke uitstroom.

Conclusies

De voorspelling vanuit de ongelijke kansen theorie dat het aandeel vrouwen in leidinggevende- en topfuncties kleiner is dan het aandeel vrouwen in de voorafgaande functies (de *kweekvijver*) vinden we in de personeelsgegevens niet terug.

De uitkomsten van de vergelijking van het aandeel vrouwen in leidinggevende- en topfuncties met het aandeel vrouwen in de *kweekvijver* voor deze functies, suggereren dat niet zozeer de doorstroom vanuit de *kweekvijver* het probleem is, maar veeleer het gebrek aan vrouwen in de *kweekvijver*.

De analyses van de uitstroom van mannen en vrouwen laten wel een duidelijk verschil zien. De verhouding man/vrouw in de totale uitstroom verschilt nauwelijks van die van het huidige personeel. We zien echter wel grote verschillen in met name de leeftijd van uitgestroomde mannen en vrouwen. De uitstroom van mannen bestaat voor een groot deel uit reguliere uitstroom, terwijl dat voor vrouwen maar in zeer beperkte mate geldt.

De voortijdige uitstroom is voor vrouwen duidelijk hoger dan voor mannen. De uitstroom van vrouwen is met name in de loonschalen 8 tot en met 11 duidelijk hoger dan die van mannen, en daarbinnen met name in de schalen 10 en 11.

Concluderend kunnen we stellen dat de ongelijke kansen theorie niet sterk ondersteund wordt door de personeelsgegevens. De doorstroom van vrouwen vanuit de *kweekvijver* verschilt niet sterk van die van mannen. De voortijdige uitstroom van vrouwen concentreert zich met name in de loonschalen 10 en 11; juist die functies die het potentieel vormen voor de topfuncties. Op dit moment zijn de personeelsgegevens niet toereikend om te achterhalen waarheen deze vrouwen uitstromen en als ze uitstromen naar een andere baan om welk type baan het dan gaat.

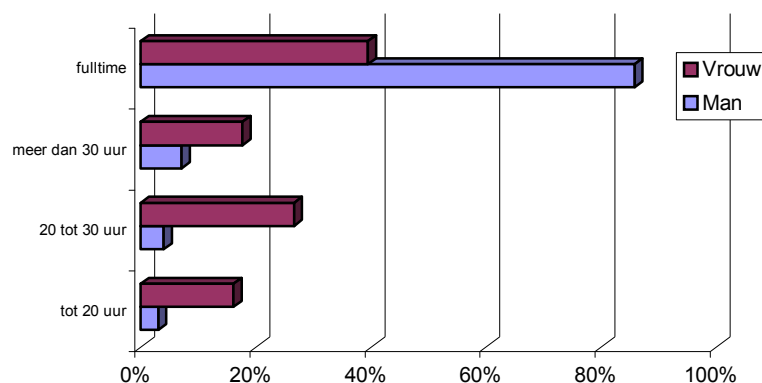
3.5 Keuzes?

De derde mogelijke verklaring voor het geringe aantal vrouwen in topfuncties is dat vrouwen vaak zelf de keuze maken, met name vanwege moederschap en zorgtaken, zich niet volledig te geven voor een carrière. In de personeelsgegevens zouden we dit terug moeten zien in de verhouding fulltime/parttime van mannen en vrouwen, en in een verhoogde uitstroom van vrouwen in de leeftijd waarin vrouwen over het algemeen starten met het krijgen van kinderen.

Arbeidsduur

In figuur 3.7 wordt de arbeidsduur van medewerkers van de gemeente Groningen uitgesplitst naar geslacht weergegeven.

Figuur 3.7 Arbeidsduur van medewerkers naar geslacht



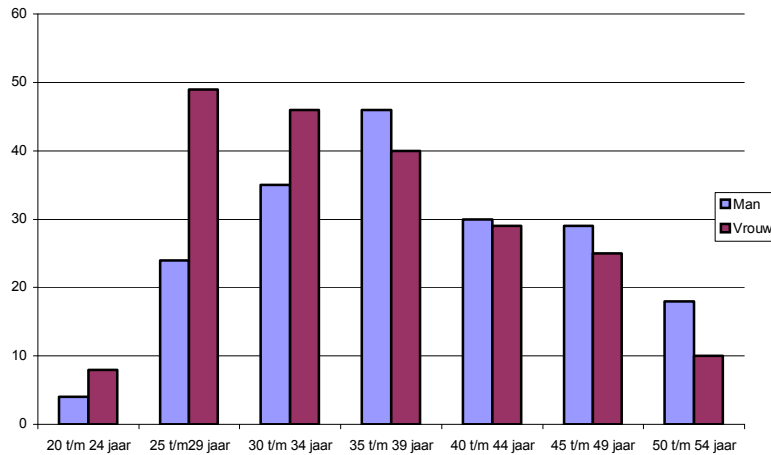
Vrouwen werken duidelijk vaker in deeltijd dan mannen. Ongeveer 86 procent van de mannen werkt fulltime (36 uur per week), tegen slechts 39 procent van de vrouwen. Van de parttime werkende vrouwen werkt het grootste deel 20 tot 30 uur. Van de parttime werkende mannen werkt het merendeel meer dan 30 uur.

Uitstroom

In paragraaf 3.3 hebben we reeds geconstateerd dat de voortijdige uitstroom onder vrouwen hoger is dan die onder mannen. In deze paragraaf gaan we in op de uitstroom van vrouwen in de leeftijd van 25 tot 35 jaar.

In figuur 3.8 wordt de leeftijdsverdeling van de uitstroom van mannen en vrouwen weergegeven

Figuur 3.8 Uitstroom van medewerkers naar leeftijd en geslacht



De voortijdige uitstroom van vrouwen is in de leeftijdsgroepen 25 tot en met 29 jaar en 30 tot en met 34 jaar duidelijk hoger dan die van de mannen. De hoogte van de loonschaal is niet van invloed op deze uitkomst; in alle loonschalen is de uitstroom van vrouwen in de betreffende leeftijdsgroep hoger dan voor mannen.

Conclusies

De hierboven gepresenteerde uitkomsten ondersteunen het idee dat vrouwen vaker de keuze maken om zich niet volledig te richten op een carrière. Vrouwen werken beduidend vaker in deeltijd en verlaten de gemeente als werkgever vaker in de leeftijd waarin vrouwen over het algemeen starten met het krijgen van kinderen.

De gegevens zijn echter slechts indicatief: het hoeft immers geen vrije keuze te zijn om in deeltijd te werken of uit te stromen. Tevens geldt dat in het geval van uitstroom er ook sprake kan zijn van een loopbaan elders.

3.6 Conclusies

In dit hoofdstuk hebben we getracht de positie van vrouwen in de gemeente Groningen te beschrijven door middel van een bestandsanalyse op de in het personeelsregistratiesysteem vastgelegde gegevens.

De gemeente Groningen neemt, landelijk gezien, geen uitzonderingspositie in voor wat betreft het aandeel vrouwen dat bij de gemeente werkt. Helaas geldt dit ook voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere en leidinggevende functies. Vrouwen zijn in beide type functies duidelijk ondervertegenwoordigd.

Voor de verklaring van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties, zijn in dit hoofdstuk drie verklaringsrichtingen onderzocht: de *pipeline theory*, de *ongelijke kansen* theorie en de *eigen keuze* theorie.

De vanuit de *pipeline* theory verwachte oververtegenwoordiging van vrouwen met een korte werkervaring en in de jongere leeftijdsgroepen doet zich binnen de gemeente duidelijk voor.

De voorspellingen vanuit de *ongelijke kansen* theorie zijn in de personeelsgegevens wat minder duidelijk terug te vinden. Het aandeel vrouwen in leidinggevende- en topfuncties verschilt nauwelijks van het aandeel vrouwen in de kweekvijver voor deze functies. Hieruit kan geconcludeerd worden dat vrouwen niet duidelijk minder doorstromen dan mannen. Wel is de voortijdige uitstroom van vrouwen relatief groter dan die van mannen.

Deze voortijdige uitstroom doet zich met name voor in de loonschalen die als kweekvijver voor de topfuncties gezien kunnen worden.

Voor de *eigen keuze* theorie ten slotte, worden aanwijzingen gevonden in de personeelsgegevens, getuige het feit dat vrouwen duidelijk vaker in deeltijd werken, en beduidend vaker de gemeente als werkgever verlaten in de leeftijd waarin vrouwen over het algemeen starten met het krijgen van kinderen.

Terug naar de vragen die we ons in het begin van dit hoofdstuk stelden: Is er in de gemeente Groningen sprake van een ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties? En zo ja, welke verklaringen kunnen hiervoor gegeven worden?

De eerste vraag kan op basis van de bestandsanalyses met een volmondig 'ja' beantwoord worden. Ook in de gemeente Groningen als werkgever vormt de bezetting van de topfuncties voor wat betreft de verdeling van mannen en vrouwen geen goede afspiegeling van de maatschappij en zelfs ook niet van het eigen personeelsbestand.

Voor wat betreft de tweede vraag: Er is geen simpele, eenduidige verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties te geven. Meerdere factoren doen zich tegelijkertijd en in combinatie voor.

4 Resultaten groepsinterview

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van groepsinterviews die zijn gehouden met (ex)-werknemers van de gemeente Groningen. Het doel van de groepsinterviews was om op exploratieve wijze zicht te krijgen op de oorzaken van de lage vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Als eerste wordt ingegaan op de gehanteerde methode bij de interviews. Vervolgens geven we een beschrijving van de resultaten van de groepsinterviews. De beschrijving vindt plaats aan de hand van de drie verklaringen voor het *glazen plafond* zoals die in hoofdstuk 2 zijn beschreven.

4.1 Methode van groepsinterview

Voor de groepsinterviews is gebruik gemaakt van “Group Model Building”, een methode om een groepsinterview te structureren. De methode is gebaseerd op systeemdynamica en helpt mensen oorzaken van problemen in een systeemoptiek te zien. Iedere deelnemer aan het groepsinterview heeft eerst individueel de drie belangrijkste oorzaken van de geringe vertegenwoordiging van vrouwen in hoge posities op een rij gezet. Met behulp van een beamer en laptop zijn vervolgens de oorzaken op een diascherm geprojecteerd. Deze oorzaken zijn daarna besproken. Vervolgens werden de genoemde oorzaken met elkaar in verband gebracht en is er een gezamenlijk model gemaakt. De modellen die tijdens de verschillende groepsinterviews zijn ontstaan zijn ter illustratie opgenomen in bijlage 1, maar hebben geen wetenschappelijke status.

Er zijn vijf groepsinterviews gehouden, waarbij elke groep bestond uit 4 à 5 personen. De gesprekken duurden elk maximaal anderhalf uur en zijn begeleid door twee gespreksleiders. De gesprekken zijn (audio) opgenomen en geanalyseerd. Na de analyse zijn de opgenomen gesprekken gewist. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de probleemoptiek zijn met de volgende vijf groepen gesprekken gevoerd:

- vrouwen die werkzaam zijn binnen de gemeente Groningen in middenkaderfuncties (tot salarisschaal 14);
- vrouwen die werkzaam zijn binnen de gemeente Groningen in de hogere functies (vanaf salarisschaal 14);
- vrouwen die op eigen verzoek zijn uitgestroomd uit middenkaderfuncties binnen de gemeente Groningen (maximaal drie jaar geleden);
- mannen die werkzaam zijn binnen de gemeente Groningen in middenkaderfuncties (tot salarisschaal 14);
- leden van het Algemeen Management Team (AMT) van de gemeente Groningen.

Aanvankelijk was het interview met de leden van het AMT niet in de onderzoeksopzet opgenomen. Echter, in de hiervoor genoemde interviews werd door verschillende werknemers het groepsinterview met het AMT voorgesteld en dit bleek een waardevolle aanvulling.

4.2 Resultaten groepsinterviews

In deze paragraaf worden de resultaten van de groepsinterviews weergegeven. De beschrijving vindt plaats aan de hand van de drie verklaringen voor het *glazen plafond* zoals die in hoofdstuk 2 zijn beschreven.

4.2.1 Pipeline Theory

Deze theorie geeft aan dat het een kwestie van tijd is voordat vrouwen doorstromen naar de top. Opvallend is dat in de interviews geen enkele uitspraak is gedaan die past in de context van de Pipeline Theory.

4.2.2 Ongelijke kansen

In de groepsinterviews zijn verschillende oorzaken voor het *glazen plafond* genoemd die te maken hebben met de werking van de organisatie zelf. Hiermee wordt bedoeld op de organisatiecultuur, de informele netwerken en de carrièremogelijkheden. Onder organisatiecultuur wordt verstaan het cultuurverschil binnen de organisatie tussen mannen en vrouwen, de machocultuur, het mannenbolwerk, selectiemechanismen en de carrièremogelijkheden. Het tweede aspect van de werking van de organisatie is het informele netwerk dat er zou zijn binnen de gemeente Groningen. Het gaat hier om de invloed van het Old Boys Network op het al dan niet doorstromen en het idee dat vrouwen in mindere mate over een netwerk beschikken.

Cultuurverschil

Door de vrouwen in middenkaderfuncties is het cultuurverschil tussen mannen en vrouwen sterk benadrukt, het verschil in waarden en normen. Hiermee worden verschillende werkaspecten bedoeld zoals de beleving van werk, de stijl van leidinggeven en het mannenbolwerk binnen de gemeente Groningen. Het verschil in stijl van leidinggeven kan tot gevolg hebben dat er langs elkaar heen gekeken wordt

Ook tijdens het interview met het AMT kwam het verschil in waarden met betrekking tot werk tussen mannen en vrouwen naar voren.

“De wijze waarop vrouwen met de dingen bezig zijn en een hoop lol aan ontlenen, is anders dan bij mannen. Het zal ongetwijfeld te maken hebben dat je denkt ik wil leuk werk doen, ik wil daar primair lol in hebben of ik wil verder komen.”

Ook had een AMT-lid de indruk, mede door het zien van een documentaire, dat vrouwen elkaar eerder een kans geven om gezamenlijk dingen op te lossen. Vrouwen komen op een andere manier tot resultaat dan mannen. Vrouwen proberen met elkaar dingen samen op te lossen. Bij mannen is er duidelijk een leider. Deze opmerking werd ook door een van de topvrouwen gemaakt.

Mannenbolwerk

Door de verschillende groepen, behalve de groep mannen, is aangegeven dat er binnen de gemeente Groningen sprake is van een mannenbolwerk. De middenkadervrouwen gaven aan dat de hoge of topposities bezet zijn door mannen. Er werd aangegeven dat mannen de cultuur bepalen en de vrouwen kunnen deze cultuur moeilijk doorbreken.

“Je moet je conformeren aan de norm, dan is het goed. Maar als je probeert iets te veranderen dan isoleer je jezelf.”

Ook de topvrouwen geven aan dat de top van de gemeente Groningen een mannenbolwerk is. Zelf hebben ze dit nooit als een last ervaren. Vaak zijn ze zich ook niet direct bewust van het feit dat ze als enige vrouw met mannen om de tafel zitten.

Machocultuur

In het verlengde van het mannenbolwerk wordt de machocultuur als oorzaak aangegeven. De machocultuur is sterk benadrukt door de ex-medewerksters. De norm is volledige beschikbaarheid, aldus de ex-medewerksters. Volgens de ex-medewerksters gaan de kansen naar de mensen die (meer dan) fulltime beschikbaar zijn. Ook werd aangegeven dat het emancipatiebeleid alleen met de mond wordt beleden. Een ander aspect van onder de machocultuur is volgens hen dat mannen

de dienst uitmaken en dat deze mannen diegenen uitzoeken die een afspiegeling zijn van hen zelf. Terwijl er volgens deze ex-werkneemsters wel hetzelfde bereikt kan worden met een andere attitude.

De topvrouwen gaven aan geen last te hebben van de machocultuur. Deze cultuur wordt soms wel herkend maar ze hebben er geen problemen mee. De topvrouwen benadrukken dat je nooit moet reageren vanuit een underdog-positie omdat het tegen vrouwen werkt als ze zichzelf slachtoffer maken.

Ook tijdens het interview met het AMT is ingegaan op de mannencultuur binnen de gemeente Groningen. Door een lid van het AMT werd gesignaleerd dat als een vrouw in een mannencultuur, met alles wat daarbij hoort, wil doorstromen de vrouw iets extra's moet meebrengen. Vrouwen worden op een andere manier gewogen en beoordeeld. Onder mannencultuur wordt verstaan: meer dan de minimale hoeveelheid uren willen maken en meer carrièregericht zijn dan vrouwen. Een ander verschil tussen mannen en vrouwen komt tot uiting in de zaken die men voor het werk over heeft.

Mannen selecteren mannen

Het aspect "mannen selecteren mannen" is in de interviews zowel door de ex-medewerksters, de topvrouwen als de groep mannen aangegeven. Als voorbeeld werd door één van de topvrouwen verwezen naar een onderzoek waaruit blijkt dat bij het benoemen van collegiale eigenschappen met name vrouwelijke eigenschappen worden genoemd. Bij leidinggevende eigenschappen worden met name mannelijke eigenschappen genoemd. Dit doen zowel mannen als vrouwen. Het selectieproces is cultureel bepaald. Vrouwen kiezen ook vaak mannen voor een leidinggevende functie vanwege het historisch bepaalde beeld van de leidinggevende.

Old Boys Network

Door de groep vrouwen en de groep mannen uit het middenkader is niet expliciet ingegaan op het Old Boys Network. Door de vrouwen uit het middenkader zijn wel de cultuurverschillen en het mannenbolwerk benadrukt waarin aspecten van het Old Boys Network naar voren zijn gekomen. De ex-werknemers daarentegen hebben het Old Boys Network expliciet benadrukt. Door de ex-werknemers is aangegeven dat veel mannen die deel uitmaken van het Old Boys Network al lang bij de gemeente Groningen werkzaam zijn. Het gaat om een groep mannen rond de 50 die al jaren binnen de gemeente werkt. Het netwerk is een gesloten systeem waarin aanpassing nodig is. Als een vrouw zich conformeert aan de cultuur in het netwerk kan ze zich staande houden maar ze hoort er nooit echt bij. Kan de vrouw zich niet aanpassen dan hoort ze ook niet thuis in dit netwerk, met uitstroom als gevolg. Ook werd aangegeven dat de mannen in het Old Boys Network de cultuur bepalen en tevens de selectieprocedures. Als het echt gaat om macht en positie zijn het mannen die de dienst uitmaken. Het begint al bij het College.

Ook een aantal leden van het AMT is van mening dat er bij de gemeente Groningen sprake is van een Old Boys Network waar naast bepaalde waarden ook bepaalde codes heersen. Deze waarden en codes zijn bij mannen anders dan bij vrouwen. Het Old Boys Network manifesteert zich tijdens officiële vergaderingen maar ook daarbuiten.

In een vergadering komt het tot uiting doordat mannen ogenschijnlijk weinig belangstelling hebben voor bepaalde onderwerpen, gauw geneigd zijn van dit onderwerp af te dwalen of uit de vergadering weg te lopen.

Dat gebeurt overal, maar vrouwen zijn er gevoelig voor. Vrouwen krijgen de indruk dat ze niet interessant worden gevonden aldus het betreffende AMT-lid. Een AMT-lid gaf aan:

“Binnen een mannengroep zoeken steeds dezelfde mannen elkaar op, ze zoeken bondgenootschap en versterken elkaar. Bij vrouwen is het meer elkaar erbij te betrekken, iedereen overeind te houden, iedereen een plaatsje onder de zon. De werking van de mannengroep schrikt sommige vrouwen af als zij alleen, of in heel klein aantal in de grotere mannenwereld terecht komen. Dan wordt je niet herkend, niet begrepen.”

Vrouwen en netwerken

Ook werd aangegeven door een AMT lid dat vrouwen als gevolg van een verantwoordelijkheidsgevoel voor zorgtaken over een minder uitgebreid netwerk beschikken. Doordat vrouwen het zorgverantwoordelijkheidsgevoel zwaar laten wegen wordt er niet toegekomen aan het opbouwen van een netwerk. De omvang van het netwerk heeft invloed op de doorstroommogelijkheden. Het hebben van een uitgebreid netwerk is niet één van de competenties voor een hoge functie. Maar als je geen netwerk hebt dan heb je kans minder snel benaderd te worden voor een hoge functie. De mening dat vrouwen een minder uitgebreid netwerk hebben is ook bij de topvrouwen naar voren gekomen. Ook hebben de topvrouwen ervaren dat vrouwen elkaar minder steunen dan mannen dat doen. Er is minder loyaliteit onder vrouwen. Wel geven vrouwen elkaar morele steun, maar steunen elkaar niet om op leidinggevende posities te komen. Door een man is het “*krabbenmand-verschijnsel*” bij vrouwen aangegeven. De term *krabbenmand* refereert aan de idee dat vrouwen elkaar op gelijke positie willen houden en dat je als vrouw je nek niet te ver moet willen uitsteken (net zoals een mand met krabben: de krab die er uit wil klimmen wordt door de andere krabben weer naar beneden getrokken).

Carrière mogelijkheden

Door de middenkadervrouwen werd aangegeven dat mannen 24 uur paraat zijn, 24 uur beschikbaar zijn. Vrouwen zullen dit niet snel doen. De middenkadervrouwen hebben ook kritiek op de aanpak die door de organisatie gekozen is om meer vrouwen op hogere posities te krijgen, het zogenaamde voorkeursbeleid. De middenkadervrouwen gaven aan dat er doorstroom heeft plaats gevonden vanwege het vrouw zijn. Vrouwen zijn ergens neergezet maar de acceptatiegraad was gering. Negatieve beeldvorming is het gevolg geweest. Vrouwen kregen de kansen maar gingen weer weg waardoor er gezegd werd: “ze kunnen het niet”. Volgens de middenkadervrouwen komt het cultuurverschil tussen de mannen en de vrouwen niet alleen tot uiting in de beleving van werk maar ook in het gedrag. Vrouwen zijn perfectionistisch, stellen hoge eisen aan zichzelf, maar komen desondanks niet op hoge posities. Dit heeft ook te maken met een zwak zelfbeeld en een slechte carrièreplanning. Een vrouw gaf aan:

“Vrouwen plannen hun loopbaan ook slecht, gaan er ongestructureerd en ondoordacht mee om. Slechte carrièreplanning en de combinatie met een zwak zelfbeeld, dat gaat niet goed, levert weinig doorstroming op.”

De ex-medewerkers zijn ontevreden over de loopbaanplanning bij de gemeente Groningen. Ze vinden dat van alles wordt voorgespiegeld maar in de praktijk komt er niets van terecht. Ook worden de scholingsmogelijkheden beperkt gevonden en zijn de P&O-afdelingen niet actief genoeg in hun personeelsbeleid. Als mensen aangeven dat ze iets anders willen wordt er vaak niets gedaan en als ze dan weggaan komt alsnog de vraag waarom ze weggaan (terwijl dit al vaak aangegeven is).

De topvrouwen zijn van mening dat het personeelsbeleid meer op vrouwen kan inspelen. Dus bij de vrouwen nagaan wat hen weerhoudt om door te stromen of waarom vrouwen kiezen voor een baan buiten de gemeente.

“Als vrouwen dan besluiten om weg te gaan wordt er pas gereageerd, jammer dat je weggaat, tranen met tuiten, terwijl het dan te laat is.”

Ook de groep mannen is van mening dat er veel winst valt te boeken binnen het mobiliteitsbeleid. Er is weinig doorstroom in het algemeen. Dit heeft te maken met een slecht mobiliteitsbeleid. Er zijn bijvoorbeeld geen persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Een andere reden waarom er minder vrouwen doorstromen naar leidinggevende posities kan te maken hebben met de bevinding dat vrouwen veel waarde hechten aan de sociale omgeving, plezier op het werk. Bij een leidinggevende positie krijg je ook alle problemen over je heen en dat is iets wat vrouwen niet willen omdat dit ten koste gaat van de sociale omgeving. Vrouwen hebben wel de leidinggevende capaciteiten, maar hechten veel waarde aan de sociale omgeving. Mannen hechten meer waarde aan status en salaris. Eén van de geïnterviewde mannen gaf aan dat vrouwen vaak zeer geschikt zijn voor leidinggevende functies, maar dat dit om onduidelijke redenen niet gebeurt. Vrouwen kunnen vaak meer, zijn kritischer en hebben een hoog verantwoordelijkheidsgevoel. De gemeente Groningen was sterk op de inhoud gericht maar gaat nu naar het people-management, dus het goed aansturen van mensen. Vrouwen zijn hier meer geschikt voor terwijl ze niet doorstromen.

In het interview met de mannen werd door één man aangegeven dat het functieaanbod van de gemeente Groningen vrouwen minder kan aanspreken. Het is veel kantoorwerk, een organisatie die technisch lijkt, waar alles om geld en budgetten draait. De hardere kant van de organisatie is iets wat vrouwen minder aanspreekt. Als reden voor de hogere uitstroom onder vrouwen werd als mogelijke oorzaak genoemd dat mannen vaak kostwinner zijn en financiële zekerheid willen met als gevolg minder uitstroom. Vrouwen kunnen het risico van uitstroom nemen omdat ze een partner hebben met een hoger inkomen. De discussie over het voorkeursbeleid binnen de gemeente Groningen is ook in het AMT interview naar voren gekomen. De campagne die de gemeente Groningen heeft gevoerd “bij gelijke geschiktheid” heeft alleen maar een averechts effect heeft gehad. Door een AMT lid werd aangegeven:

“In bijna alle gevallen heeft de vrouw het loodje moeten leggen en in heel veel gevallen was dat omdat de vrouw op grond van dat criterium werd voorgetrokken boven de man. En dan geef je een vrouw een uitermate slechte startpositie: verkeerd voorkeursbeleid. Veel mislukkingen die dat beeld bevestigen.”

Door het AMT werd ook aangegeven dat de dubbele belasting bij vrouwen tot gevolg heeft dat er procentueel gezien een groter aanbod van mannen is voor hogere functies is, waardoor er voor vrouwen een kleinere kans is om bij een sollicitatieprocedure geselecteerd te worden. De kansen van vrouwen zijn kleiner omdat ze in de minderheid zijn.

Beloning

Beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen is in de verschillende interviews niet benoemd als mogelijke oorzaak voor de hogere uitstroom van vrouwen. Wel werd genoemd dat de salarissen van het bedrijfsleven blijven trekken, zowel bij mannen als bij vrouwen.

Randvoorwaarden

Ook op deze factor als mogelijke oorzaak van geringe doorstroom is door de verschillende groepen niet of nauwelijks ingegaan. Er is slechts een opmerking over gemaakt in de groep middenkadervrouwen. Kinderopvang, deeltijd werken en zorgverlof kan bij andere organisaties beter geregeld zijn. Dit kan een mogelijke oorzaak zijn van uitstroom door vrouwen.

4.2.3 Keuzes die vrouwen maken

De dubbele belasting van vrouwen, de wens om in deeltijd te werken en traditionele rolpatronen zijn in de verschillende interviews uitgebreid naar voren gekomen als oorzaak van de onderbezetting van vrouwen op hoge functies.

Dubbele belasting

In de verschillende interviews, met uitzondering van de ex-werkneemsters wordt de dubbele belasting van vrouwen, zowel zorg voor gezin als het hebben van een baan, als een oorzaak genoemd van de geringe doorstroom van vrouwen. Door de dubbele belasting die vrouwen hebben ontstaat bij vrouwen veel eerder de behoefte tot deeltijd werken dan bij mannen. Ook hechten vrouwen meer aan de privé-sfeer. Mannen zetten de stap om deeltijd te werken veel later. De mogelijkheid om deeltijd te werken leeft veel sterker bij vrouwen dan bij mannen en levert een blokkade op om door te stromen naar hoge functies. Ook bij de topvrouwen kwam duidelijk naar voren dat het traditionele rollenpatroon en hiermee de dubbele belasting van vrouwen een oorzaak is voor de geringe doorstroom.

Deeltijdarbeid

Door de ex-werkneemsters is aangegeven dat de keus die vrouwen maken om parttime te werken de kansen tot doorstroom naar hogere functies doet afnemen. De kansen gaan naar de mensen die fulltime of meer werken. Een van de ex-werkneemsters gaf aan:

“Ik was een van de eersten die ouderschapsverlof opnam, heel ingewikkeld allemaal, toen ik vier dagen ben gaan werken, op het moment dat ik moeder werd, en niet meer 38 uur wilde werken, was het: “Er komt er waarschijnlijk nog wel één, die zien we voorlopig niet meer terug.” Als je moeder wordt dan ben je niet meer in de picture voor een hogere functie.”

De topvrouwen gaven aan dat de traditionele rolverdeling van invloed is op de wens om in deeltijd te werken maar dat de mogelijkheden om hogere functies in deeltijd uit te oefenen beperkt zijn. Vier dagen werken wordt gezien als het minimum om een dergelijke functie naar behoren te vervullen.

Ook binnen de mannengroep zijn de gevolgen van het traditionele rollenpatroon uitgebreid naar voren gekomen. Het traditionele rollenpatroon zit zo in elkaar dat de vrouw de meeste tijd aan de zorgtaken besteedt. Hierdoor werken vrouwen vaker in deeltijd. Als een vrouw carrière wil maken komt ze in de knoei indien ze ook nog veel zorgtaken heeft. Mannen daarentegen kunnen carrière maken omdat de vrouw meer tijd aan het gezin besteedt.

Door een man werd het samengevat als:

“Carrière maken en kinderen krijgen gebeurt in dezelfde leeftijdsfase, zo tussen de 30 en 40 jaar. Hierdoor ben je als vrouw een deel van de tijd uitgeschakeld. Voordat je als vrouw weer volledig in het arbeidsproces zit ben je 10 jaar verder en misschien wel te oud”.

Ook werd opgemerkt dat als de man in het gezin een volledige baan heeft en carrière wil maken, de vrouw meestal wel een stap terug doet omdat ze toch al minder verdient dan de partner. De vrouw kiest dan voor een deeltijdbaan en dat werkt weer belemmerend voor de doorstroom naar een hoge functie.

Vanuit het AMT kwam de belasting van de vrouw met gezinstaken zeer nadrukkelijk naar voren. Vrouwen zijn doorgaans eerder en meer belast met zorgtaken in en rondom het gezin. Daarom kan of wil een vrouw een veeleisende functie minder goed aan. Topfuncties boven schaal 14 zijn vaak meer dan fulltime-functies waardoor vrouwen dergelijke functies niet willen. Ook moet er in de topfuncties vaak 's avonds worden gewerkt als gevolg van het politiek bedrijf waarvoor gewerkt wordt. Dit kan een barrière zijn om door te stromen. Een ander aspect van de dubbele belasting werd omschreven met de term “zorgverantwoordelijkheidsgevoel”. Vrouwen kunnen de zorg voor kinderen, of dat nu genetisch, biologisch of cultureel bepaald is, moeilijk uit handen geven.

“Dat zorgverantwoordelijkheidsgevoel dat veroorzaakt tijdgebrek en daarmee druk en daarmee spanning en daar moet je tegen kunnen. Dit kan ook een reden zijn van uitval. En vaak als je die keuze aan het begin van het traject maakt om iets niet te willen.”

Ambitie

In alle interviews is naar voren gekomen dat mannen ambitieuzer zijn dan vrouwen. Dit is met name benadrukt door de topvrouwen en de mannen. De topvrouwen zijn ook van mening dat vrouwen vaak een te afwachtende houding aannemen als ze een andere functie willen. Vrouwen wachten soms totdat ze gevraagd worden, terwijl mannen er meer op af gaan. Vrouwen moeten zich assertiever opstellen, ze kijken heel kritisch naar zich zelf, “kan ik dat wel”. Mannen doen dit veel minder. Wat hierbij ook een rol speelt is dat vrouwen kritischer worden gevolgd als ze op bepaalde posities zitten. Vrouwen zijn over het algemeen sneller geneigd naar zichzelf te kijken als iets mis gaat, terwijl mannen vaak eerst naar de externe factoren kijken. Een van de topvrouwen gaf aan dat biologische factoren dit regelen en dat we die niet kunnen veranderen, maar dat we wel bewust moeten zijn van dit soort mechanismen.

Ook de mannen gaven duidelijk aan dat intrinsieke factoren ook een rol spelen bij de geringere doorstroom van vrouwen naar topfuncties. Vrouwen nemen vaak een afwachtende houding aan, ze geven soms wel aan dat ze iets anders willen maar wachten vervolgens af.

“Als een man carrière heeft gemaakt dan zegt hij ik heb er hard voor gewerkt maar als een vrouw carrière maakt dan zegt ze: ik had mazzel, mijn baas ondersteunde me, de baan kwam precies op het juiste moment.”

Door een AMT-lid is aangegeven dat de combinatie werk en gezin een enorme barrière vormt om door te stromen maar dat vrouwen desondanks wel de ambitie hebben maar deze tegelijkertijd verdringen. Deze verdringing doet zich voor omdat vooraf de problemen door de combinatie werk en privé worden benadrukt.

Het werd als volgt verwoord:

“Er wordt vaak gesteld dat vrouwen minder ambitieus zijn maar dat is een wat opgedrongen en opgelegde keuze bij vrouwen zelf omdat ze anders weer de reactie krijgen, als je dan die ambitie hebt dan zorg je er ook maar voor, je zorgt ervoor dat je man meer thuis is, of je regelt het maar. Het is een verborgen probleem in de vrouwen zelf”.

4.2.4 Aanvullende opmerkingen uitstroom

In de verschillende interviews heeft het accent gelegen op oorzaken voor de geringe doorstroom van vrouwen naar hogere posities. Een gevolg van de geringere doorstroom onder vrouwen is uitstroom. Toch is er een aantal oorzaken van uitstroom naar voren gekomen die los staan van de kans op doorstroom. In het onderstaande gedeelte wordt daar kort op ingegaan. Tevens worden er nog enkele oorzaken van uitstroom van vrouwen genoemd die wel gerelateerd zijn aan de geringe doorstroommogelijkheden van vrouwen.

- Werkdruk in de organisatie zelf (dus niet de dubbele belasting)
- Door een man werden *ongewenste omgangsvormen* als mogelijke oorzaak van uitstroom bij vrouwen genoemd. Dit komt veel meer voor dan we weten, vrouwen hebben de neiging om dat voor zich te houden. *“Denken, het is beter dat ik wegga want als ik dat meld dan krijg ik zoveel trammelant, dat ik beter kan vertrekken.”*

Oorzaken van uitstroom gerelateerd aan geringe doorstroom zijn:

- Vrouwen kunnen vluchten naar andere typen organisaties omdat de gemeente Groningen bij uitstek een mannelijk fenomeen is. Vrouwen kiezen voor kleinere organisaties of organisaties waar andere normen belangrijk zijn.
- Door de middenkadervrouwen is aangegeven dat vrouwen murw kunnen zijn om steeds op te moeten boksen tegen de omgeving. Moe van de stijl van het werk en de aard van de organisatie. De middenkadervrouwen vonden dit niet een kwestie van opgeven, maar kiezen, prioriteiten stellen en om je zelf te kunnen blijven.

4.3 Conclusies groepsinterviews

In de groepsinterviews zijn geen uitspraken gedaan die passen in de context van de “Pipeline Theory”. De oorzaken voor het *glazen plafond* die te maken hebben met de “ongelijke kansen theorie” zijn zeer sterk naar voren gekomen. Het cultuurverschil tussen mannen en vrouwen, het mannenbolwerk, de machocultuur, selectiemechanismen, het Old Boys Network en de carrièremogelijkheden binnen de gemeente Groningen zijn als oorzaken van de geringere doorstroom van vrouwen genoemd. Ook de oorzaken die passen binnen de “eigen keuze theorie” zijn in de verschillende interviews naar voren gekomen. De dubbele belasting van vrouwen, de wens om deeltijd te werken en traditionele rollenpatronen zijn in de verschillende interviews genoemd als oorzaak van de ondervertegenwoordiging van vrouwen op hoge functies. Wel zijn er duidelijk accentverschillen tussen de verschillende groepen. Bij de middenkadervrouwen lag het accent op het cultuurverschil tussen mannen en vrouwen, het verschil in waarden en normen en de beleving van werk. De ex-werkneemsters benadrukten het tekort schietend personeelsbeleid, het mannenbolwerk, de machocultuur en het Old Boys Network.

Deze laatste drie aspecten werden wel herkend door de topvrouwen, maar de topvrouwen gaven aan er geen last van te hebben. Andere aspecten die bij de topvrouwen naar voren zijn gekomen, zijn het historisch bepaalde beeld van de leidinggevende, de noodzaak om in veel hogere functies tenminste vier dagen te werken en het mislukt voorkeursbeleid. Bij de groep mannen lag het accent op de consequenties van de traditionele rollenpatronen, de wens van veel vrouwen om in deeltijd te werken en de intrinsieke factoren zoals de afwachtende houding van vrouwen. Tevens zijn de beperkingen van het huidige mobiliteitsbeleid zeer nadrukkelijk genoemd. Ook bij het AMT is het gegeven dat vrouwen doorgaans eerder en meer belast zijn met zorgtaken rond het gezin en daardoor een veeleisende functie minder goed aankunnen, of niet willen vervullen, naar voren gekomen. Maar ook aspecten als mannencultuur en verschil in werkhouding tussen mannen en vrouwen zijn benoemd.

5. Aanbevelingen

Het is duidelijk dat de scheve verdeling van mannen en vrouwen in hogere functies niet alleen een Gronings probleem is maar een landelijk probleem. Het kabinet heeft nieuwe streefcijfers vastgesteld voor het doorstromen van vrouwen naar besluitvormende functies.

Om deze streefcijfers te realiseren, zijn extra inspanningen nodig van de landelijke overheid, politieke partijen, maatschappelijke groeperingen, provinciale overheden maar ook van gemeentelijke overheden. Het kabinet komt dit jaar met voorstellen voor het combineren van werk en zorg. De kosten die zijn verbonden aan het onbenut laten van talenten van vrouwen zullen beter in kaart worden gebracht. Alsmede de meerwaarde van diversiteit voor organisaties zelf. Er komt in 2001 een campagne "carrière in deeltijd", met als doel meer bekendheid te geven aan de mogelijkheden die de Wet Aanpassing Arbeidsduur biedt voor mannen en vrouwen in hogere functies (Meerjarenbeleidspan Emancipatie).

Welke inspanningen de gemeente Groningen kan verrichten om meer vrouwen op hogere posities te krijgen is onderwerp van dit hoofdstuk. Dit gebeurt weer aan de hand van de drie mogelijke verklaringen voor het glazen plafond zoals die in hoofdstuk twee staan beschreven. De aanbevelingen zijn afkomstig uit de literatuur, de groepsinterviews en de klankbordgroep van dit onderzoek.

5.1 Aanbevelingen vanuit de pipeline theory

De pipeline theory gaat er bij de verklaring voor het glazen plafond vanuit dat vrouwen nog niet lang genoeg werkzaam zijn, nog niet voldoende relevante werkervaring hebben en nog niet in voldoende aantallen aanwezig zijn om door te stromen naar hogere functies. De aanbevelingen vanuit de pipeline theory richten zich dan ook op mobiliteit, scholing en het opdoen van werkervaring in leidinggevende functies.

Mobiliteit en loopbaanbeleid

Mobiliteitsbeleid richt zich zowel op in-, door-, als uitstroom van medewerkers. Het is van belang om individuele medewerkers te stimuleren tot het onderzoeken van loopbaanmogelijkheden en ze actief gebruik te laten maken van interne en externe mobiliteitsmogelijkheden.

Functioneringsgesprekken zijn een belangrijk middel om de loopbaanwensen van medewerkers in kaart te brengen. Uit deze gesprekken moet helder worden welke bevoegdheden en kwaliteiten van de medewerker ingezet kunnen worden in hun loopbaan. Mobiliteits bevordert de doorstroom van medewerkers. Hierdoor ontstaan er mogelijkheden voor anderen om ook door te stromen naar andere (hogere) functies.

Momenteel zijn alle hogere functies bezet, dat geeft niet veel perspectieven voor medewerkers om verticaal door te stromen. Mobiliteit kan een middel zijn om dit te veranderen. Ook het zittende management moet betrokken worden bij mobiliteit. Door de beperkte mogelijkheden voor verticale doorstroom moet een uitdaging niet alleen gezocht worden in een promotie naar een hogere functie. Geschikte kandidaten kunnen worden benaderd voor het uitvoeren van projecten of het toebedelen van (tijdelijke) taken. Voor de kandidaten is het een leerproces naar een hogere functie en tevens kan zowel de organisatie als de kandidaat beter inschatten of een hogere functie haalbaar is. Op deze wijze kan men een "kweekvijver" creëren. Vanuit de pipeline theorie is het vergroten van de kweekvijver ook nodig voor een betere doorstroming van vrouwen naar hogere functies. Hierbij gaat het om vrouwen met functies in schaal 10 en 11 die de capaciteiten hebben om door te stromen.

Scholing

Geschikte kandidaten, die geselecteerd zijn voor de "kweekvijver", kunnen zich door middel van scholing bekwalen in specifieke kennis, vaardigheden en attitude nodig voor leidinggevende en

hogere functies. Dit is een vast onderdeel dat bij functioneringsgesprekken met deze groep aan de orde moet komen. Ook hier geldt dat met name vrouwen gestimuleerd moeten worden specifieke scholing te volgen en dat minimaal 50 procent van de deelnemers vrouw zou moeten zijn.

Ruilpool

Binnen Noorderlink (gemeente Groningen, Hanze Hogeschool, AZG en RUG) kan een ruilpool worden ingesteld met als doel het opdoen van ervaring in een andere werkomgeving op managementniveau. Hierdoor kunnen werknemers ontdekken en testen waar hun kwaliteiten liggen.

5.2 Aanbevelingen vanuit de ongelijke kansen theorie

De tweede verklaring voor het geringe aantal vrouwen in hogere functies is dat organisaties vrouwen geen gelijke kansen bieden om door te dringen tot de hogere functies omdat de organisatiecultuur teveel op mannen is gericht. Daarom richten de aanbevelingen in deze paragraaf zich op de werkwijze van de organisatie.

Werving en selectie

Bij de werving (instroom) voor een vacature voor een hogere of leidinggevende positie moet gekeken worden of de functie eisen relevant zijn voor de functie. De functiebeschrijving moet zorgvuldig opgesteld worden waarbij aandacht besteed wordt aan mogelijk seksespecifieke taken en/of attitudes. Wervingsadvertenties moeten opgesteld worden in een taal die zowel mannen als vrouwen aanspreekt. In de wervingsadvertentie moeten vrouwen met nadruk uitgenodigd worden te solliciteren. Deeltijdmogelijkheden of andere voor vrouwen aantrekkelijke voorwaarden moeten specifiek vermeld worden. Gezien het mechanisme “mannen selecteren mannen” is het aan te bevelen dat er in de selectiecommissie minimaal één vrouw vertegenwoordigd is. Alle vrouwelijke kandidaten die voldoen aan de functie-eisen worden uitgenodigd bij de eerste gespreksronde. Indien er meer kandidaten aan de functie-eisen voldoen dan er sollicitanten opgeroepen kunnen worden dient minimaal 50% van de op te roepen kandidaten uit vrouwen te bestaan. Bij gelijke geschiktheid gaat de voorkeur uit naar een vrouw. Om de uitvoering van dit beleid te kunnen controleren is het van belang sollicitatiegegevens te registreren en er verslag van te laten uitbrengen. Solliciteren er wel voldoende vrouwen? Worden zij uitgenodigd voor een gesprek? Waarom worden zij wel of niet aangesteld? Door een rapportage na elke sollicitatieronde blijft het beleid onder de aandacht (ROC Oost-Nederland 2000).

Organisatiecultuur

In de interviews is benadrukt dat de gemeente Groningen moet insteken op de waarden en normen die de organisatie uitdraagt. Dit kan vorm krijgen door te werken aan de cultuur binnen de organisatie: hoe wil je dat mensen met elkaar omgaan?. Wanneer er meer vrouwen worden aangenomen verander je de cultuur binnen de organisatie. Ook werd voorgesteld de gemeente Groningen een soort zelfonderzoek te laten doen naar de waarden en normen die de organisatie impliciet en expliciet uitdraagt. Omdat dit volgens een geïnterviewde nog wel eens van elkaar kan verschillen.

Gedegen inwerkprogramma, coachen en netwerkvormen

Als vrouwen, maar ook mannen, benoemd zijn in leidinggevende of hogere functies moet er een gedegen inwerkprogramma zijn. Verder moet de mogelijkheid geboden worden zich te laten coachen. Dit zou kunnen via individuele supervisie. In deze vorm van begeleiding worden met nadruk aspecten besproken die goed gaan. Dit vergroot het zelfvertrouwen. De mogelijkheid om zich te laten coachen kan sommige vrouwen overhalen een functie met een zwaardere verantwoordelijkheid te ambiëren. Voor vrouwen, en ook voor mannen, kan het stimulerend zijn vrouwen of mannen te ontmoeten die in eenzelfde situatie verkeren (netwerken). Ervaringen kunnen worden uitgewisseld en men kan elkaar in bepaalde situaties ondersteunen. In de vorm van intervisie kan men elkaar stimuleren (Klankbordgroep en ROC Oost-Nederland 2000).

Management development

Binnen de gemeente Groningen moet iemand speciaal belast worden met de doorstroming van vrouwen. Deze persoon moet goed op de hoogte zijn van de vrouwen die willen doorstromen en als er dan vacatures zijn die vrouwen benaderen. Ook kan er jaarlijks een development center worden georganiseerd voor een groep "potentials" binnen de gemeente Groningen. Minimaal vijftig procent van de deelnemers moet vrouw zijn (interviews en klankbordgroep).

Uitnodigend personeelsbeleid

In een van de interviews werd aangegeven dat wanneer je meer vrouwen op hoge posities wilt krijgen, je bij de organisatie moet beginnen. Natuurlijk moet je ook bewustwording creëren bij vrouwen, maar je moet in het organisatiebeleid aanpassingen maken waardoor dat makkelijker wordt, aldus de geïnterviewde. Het personeelsbeleid moet er rekening mee houden dat niet iedereen even snel op de stoep staat. Dit is wel lastig want het neigt naar voorkeursbeleid, en het moet niet opnieuw een mislukt voorkeursbeleid worden. Er kan een scan worden gemaakt van de gemeentelijke organisatie. Vervolgens kan er gericht aan de slag worden gegaan met vrouwen die potentie hebben om door te groeien, en die ook verder willen.

Voorbeeldgedrag

In verschillende interviews en in de klankbordgroep is voorbeeldgedrag als aanbeveling genoemd. Het stellen van een voorbeeld zou kunnen werken om meer vrouwen in hogere functies te krijgen: laten zien hoe vrouwen die carrière maken en fulltime (of eventueel in deeltijd) werken alles voor elkaar hebben. Voorbeeldgedrag werkt met name in de directe omgeving, dus dienstgericht.

Exitinterviews

Indien vrouwen op hogere posities besluiten ontslag te willen nemen of intern een (lagere) andere functie te willen bekleden, dient er een exitinterview te worden afgenomen. Exitinterviews worden op dit moment nog niet structureel gehouden. Door het voeren van exit-interviews kan worden onderzocht waarom vrouwen vertrekken en of zij onder andere voorwaarden wel zouden willen of kunnen blijven.

Benutten kwaliteiten

Ook werd in de verschillende interviews de aanbeveling gedaan de gemeente beter te laten kijken welke kwaliteiten er bij haar werknemers aanwezig zijn. De gemeente moet bij het vervullen van vacatures niet te snel buiten de gemeente zoeken. In het interview met de mannen werd aangegeven dat juist vrouwen over kwaliteiten zoals inlevingsvermogen en sensitiviteit beschikken; eigenschappen die belangrijk zijn voor de toekomstige managementstijl. De topvrouwen gaven aan dat de gemeente zich er volgens hen meer bewust van moet zijn dat het een hele goede eigenschap is dat vrouwen kritischer zijn.

5.3 Aanbevelingen vanuit de eigen keuze theorie

De derde theorie voor de verklaring voor het *glazen plafond* is dat vrouwen zich, met name vanwege moederschap en zorgtaken, niet volledig geven voor een carrière. De aanbevelingen

richten zich dan ook op het vergroten van de mogelijkheden om carrière en zorgtaken met elkaar te combineren.

Flexibele werktijden

Door het medewerkers mogelijk te maken flexibel om te gaan met hun werktijden vergroot dat de mogelijkheid om zorg en betaalde arbeid met elkaar te combineren. De dagelijkse werktijden kunnen in overleg met de dienstdirecteur worden vastgesteld, waarbij zo mogelijk rekening zal worden gehouden met de belangen van de medewerker.

Geen overleg tussen 17.00 en 20.00 uur

Door structureel geen overleg te plannen tussen 17.00 en 20.00 uur ontstaat er voor medewerkers meer ruimte om hun loopbaan met zorgtaken te combineren.

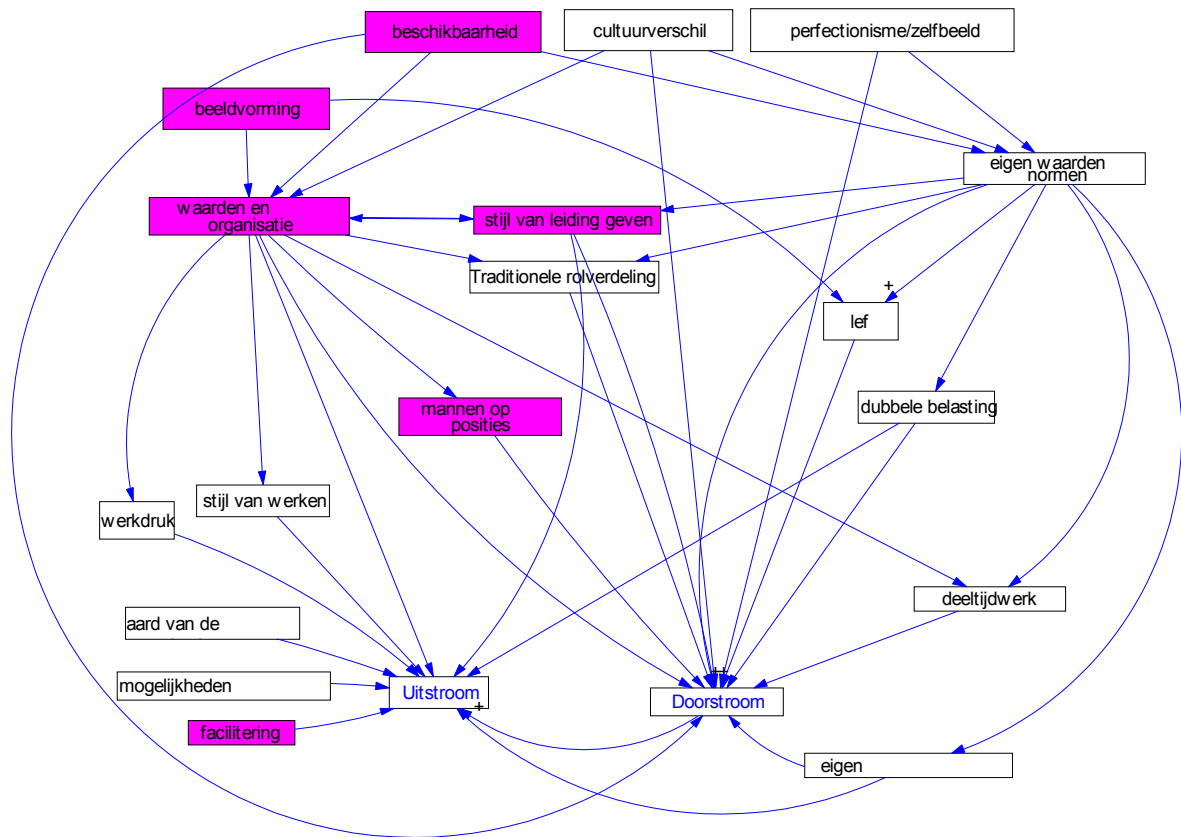
Leidinggeven in deeltijd

Hogere en leidinggevende functies worden momenteel overwegend bezet door fulltime-medewerkers. Om meer gekwalificeerde vrouwen op deze posities te krijgen moet de fulltime-eis vervallen. Leidinggevende en hogere functies kunnen in deeltijd worden vervuld, met een ondergrens van 0,7 fte. De medewerker is voldoende bereikbaar en kan beter een betaalde baan en andere bezigheden met elkaar combineren. Door deze functies bereikbaar te maken voor meer medewerkers zullen meer vrouwen solliciteren.

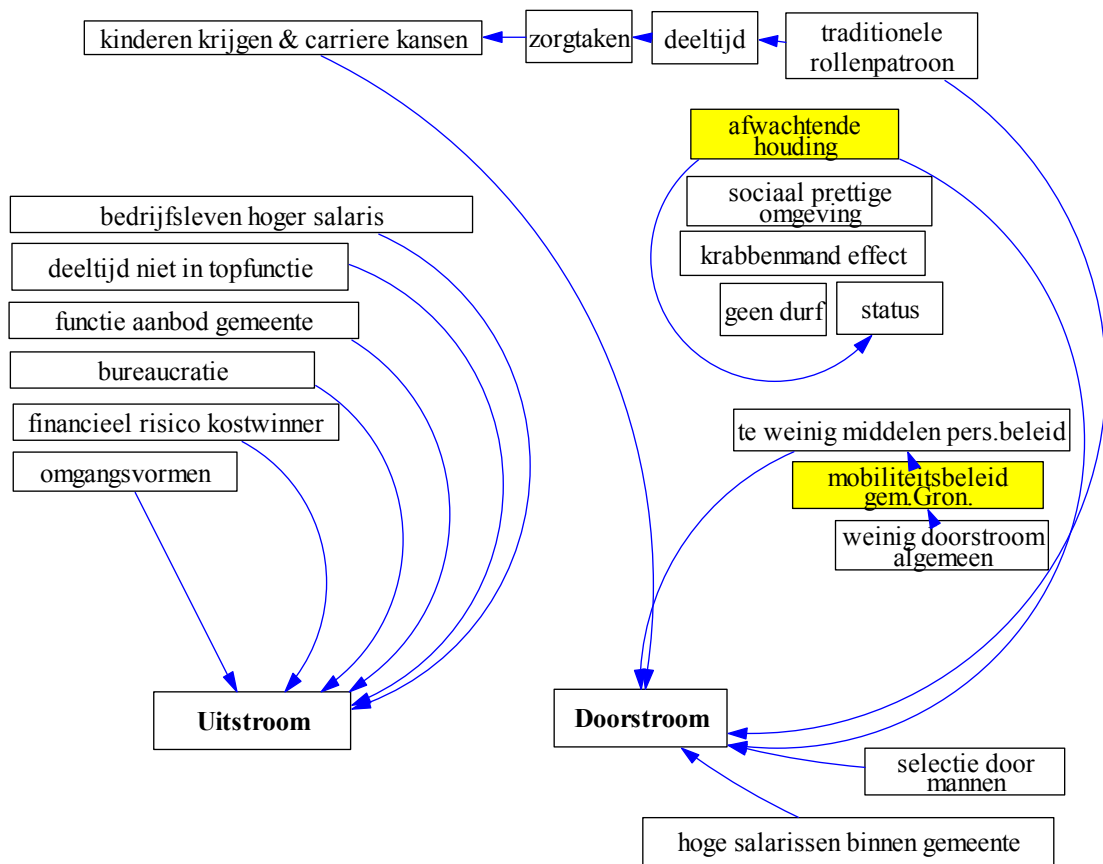
Calamiteitenverlof

Alle werkenden hebben wel eens te maken met een onverwachte gebeurtenis waardoor zorg voor of hulp aan kinderen of familieleden noodzakelijk is. Een betaalde baan buitenshuis impliceert, dat gedurende de werktijd opvang voor kinderen geregeld is, maar er kan acuut iets gebeuren, waardoor dit niet opgaat (oppas ziek, kind te ziek om te gaan werken e.d.). De mogelijkheden tot het nemen van calamiteitenverlof moeten onder de aandacht worden gebracht.

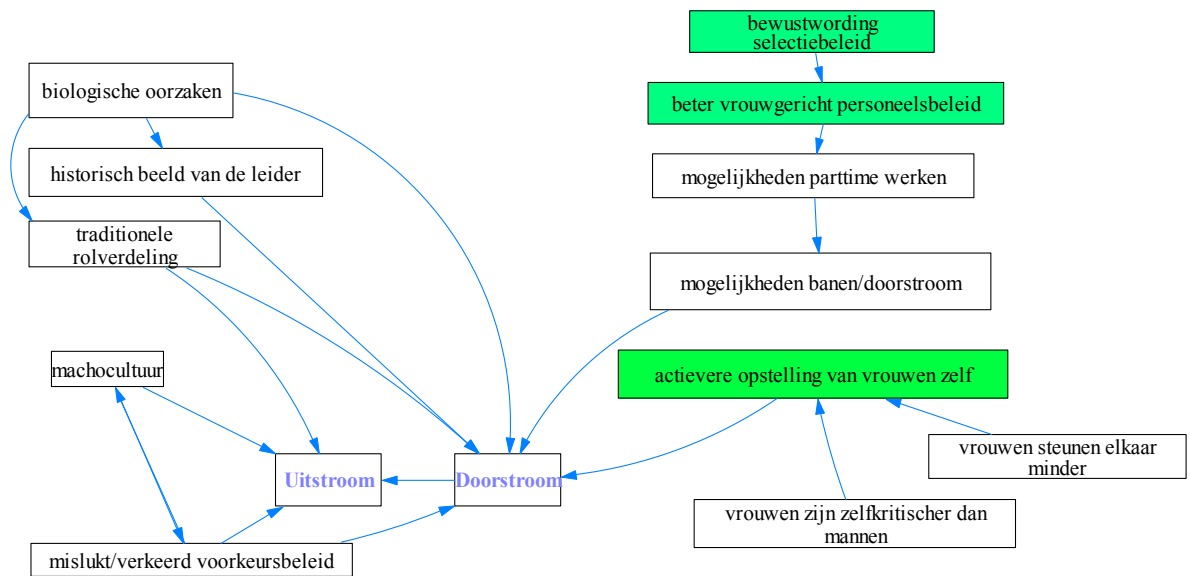
Bijlage 1: Modellen groepsinterviews



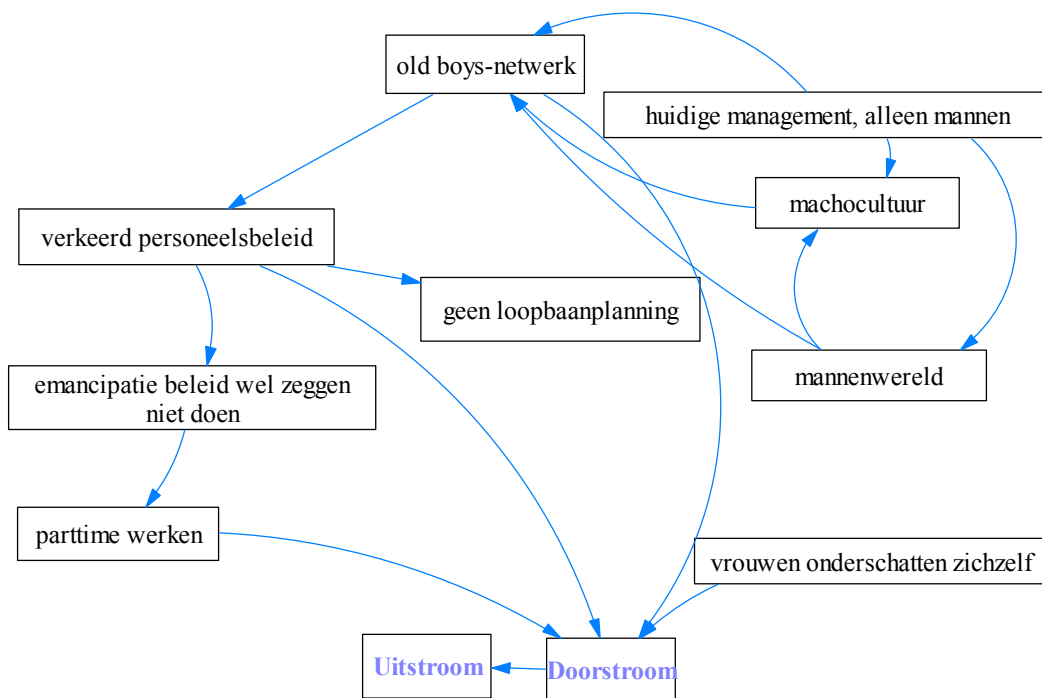
Middenkadervrouwen



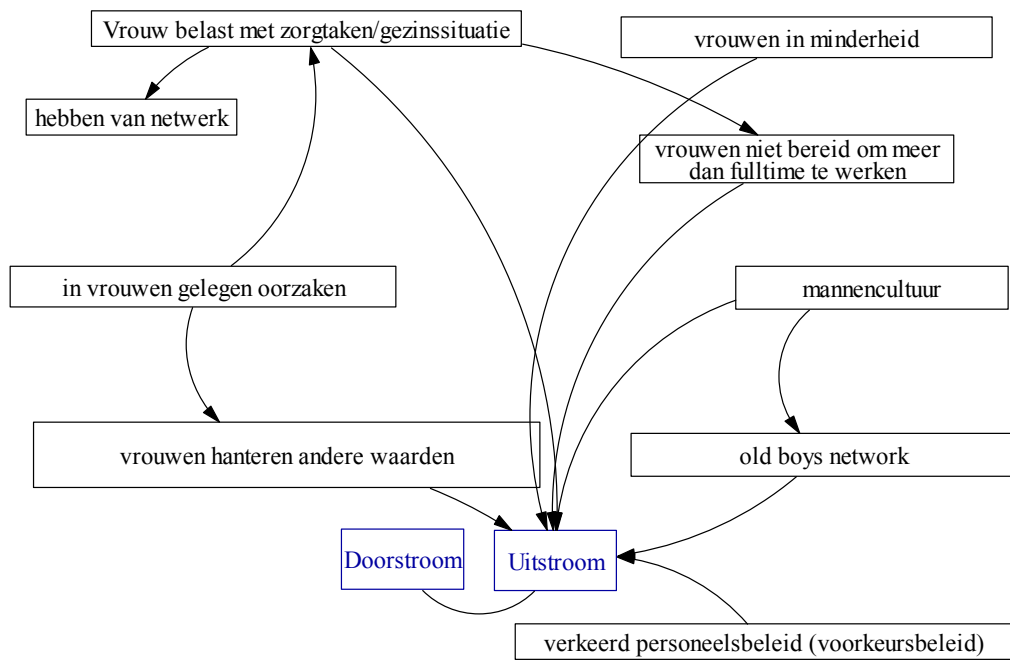
Middenkadermannen



Topvrouwen



Exmedewerksters



AMT

Bijlage 2: Gebruikte literatuur

Adviesraad voor het wetenschaps- en Technogiebeleid, *Halfslachtige wetenschap. Onderbenutting van vrouwelijk personeel als existentieel probleem voor academia*, 1999.

Fischer, A.H., Rodriguez Mosquera, P.M., Rojahn, K. *Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2000.

Intermediair, *Ze bestaan!, Moeders in de top*, oktober 2000

Meerjaren beleidsplan Emancipatie, 2000

Olde, C. de & Slinkman, E. *Het glazen plafond: een inventarisatie van cijfers, literatuur en onderzoek met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1999.

Opportunity in bedrijf, *Balansmeter 1999*

ROC Oost-nederland. *Positieve actie, Actief beleid om vrouwen in hogere functies te krijgen*, 2000.

SCP, *Emancipatiemonitor 2000*, 2000

SZW-nieuws. *Meerjarenbeleidsplan Emancipatie, streefcijfers voor doorstroming vrouwen naar besluitvormende functies*, 2000.

Trouw, *Old Boys network fruikt vrouwelijke hoogleraar*, 14 maart 2001

Volkskrant, *Topvrouwen 'nieuwe stijl' stellen 'menselijke' eisen*, 10 maart 2001

Woodward, A. *Waarom zo weinig vrouwen*, Vrije Universiteit Brussel & Dienst Gelijke Kansen, 1998.