



Anton de Kom Universiteit van Suriname

Bibliotheek

APPROVAL

NAAM: *Peters Emi*.....

verleent aan de AdeKUS kosteloos de niet-exclusieve toestemming om haar/zijn afstudeerscriptie via de catalogus full-text beschikbaar te stellen aan gebruikers binnen en buiten de AdeKUS.

Plaats en datum, *Paramaribo, 1 sept 2021*.....

Handtekening *Peters E*.....



Anton de Kom Universiteit van Suriname
Faculteit der Maatschappijwetenschappen

Vrouwen aan de Top

Een onderzoek naar de bedrijfsfactoren die de doorstroom van vrouwen naar topfuncties stimuleren.

Thesis ter verkrijging van de graad Master of Science in Education and Research for Sustainable Development

Studierichting: Master in Education and Research for Sustainable Development

Naam: Peters Emi B. BSc

Begeleider: Drs. Lilian M. Wiebers

Paramaribo, september 2021

Voorwoord

Deze thesis dient ter afronding van de Master opleiding in Education and Research for Sustainable Development (MERSD) aan de Anton de Kom Universiteit van Suriname af. Met de totstandkoming van deze thesis is een droom werkelijkheid geworden. De titel van mijn thesis luidt als volgt: Vrouwen aan de Top: Een onderzoek naar de bedrijfsfactoren die de doorstroom van vrouwen naar topfuncties stimuleren. Dit in het belang van duurzame ontwikkeling met als pijlers gemeenschapsontwikkeling en ondernemerschap.

Tijdens de colleges van Personal Leadership & Personal Development raakte ik geïnspireerd in het onderwerp vrouwelijk leiderschap. Uit gesprekken met collega's, vrienden en kennissen kwam naar voren dat nog heel weinig vrouwen in het bedrijfsleven een directie functie hebben of in het bestuur zitten. Ik vraag me vaak af hoe het komt dat weinig vrouwen topposities in Suriname bekleden. Kan het zijn dat vrouwen een andere stijl van leidinggeven hebben?, En hoe staan zij tegenover andere vrouwen in managementfuncties? Dit onderwerp is voor mij, als vrouw, heel interessant geweest en aanleiding om onderzoek te doen naar vrouwelijk leiderschap en met name in het bedrijfsleven in Suriname. Ik ben allereerst nagegaan welke bedrijfsfactoren de doorstroom van vrouwen bevorderen en welke verschillen er zijn in leiderschapsstijlen tussen mannen en vrouwen, de verschillende verwachtingen die men heeft van vrouwelijke leiders en de invloed van het type leiderschapsstijl (transformationeel) bij mannelijke en vrouwelijke leiders. Verder wil ik ook weten wat vrouwen doen om gekwalificeerd te worden als leiders. Met de uitkomst van dit onderzoek wordt gehoopt een wezenlijke bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van vrouwelijk leiderschap in Suriname.

Tenslotte dank ik mijn begeleider Drs. L. Wiebers, mijn mede-beoordelaars Dr. W. Malgie en mw. R. Jhari MSc MBA MMA en Prof. H. Ori, voor de snelle en adequate feedback en begeleiding, en uiteraard mijn familie, in het bijzonder mijn gezin, voor hun steun, inspiratie en betrokkenheid bij mijn afstuderen.

Allen die uw hoop vestigt op de Heer, wees sterk en houd moed. Psalm 31:2

Paramaribo, augustus 2021

Peters, Emi B BSc.

Inhoudsopgave

Voorwoord	ii
Lijst van gebruikte afkortingen	v
Lijst van bijlagen	vi
Lijst van tabellen en figuren	vi
Samenvatting	7
Summary	8
Inleiding	9
1. Theoretische onderbouwing: Leiderschap	16
1.1 Wat is leiderschap?	16
1.2 Wat is vrouwelijk leiderschap?	18
1.2.1 Theorieën met betrekking tot vrouwelijk leiderschap	18
1.3 Achterstand van vrouwen in Suriname	22
1.4 Leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen	24
1.4.1 De invloeden van de type leiderschapsstijlen bij mannelijke en vrouwelijke leiders	25
1.5 Positie van vrouwen in de top	27
1.6 De aspiratie naar leiderschapsposities	28
2 Vrouwelijk leiderschap en duurzame ontwikkeling	29
2.1 Duurzame ontwikkeling theorie	29
2.2 Gemeenschapsontwikkeling en ondernemerschap	31
2.2.1 Ondernemerschap	31
2.3 Beperkingen en doorgroeimogelijkheden voor vrouwen in het Surinaams bedrijfsleven	32
2.3.1 De algemene barrières voor vrouwen	33
2.3.2 De doorgroeimogelijkheden	35
2.4 Ondervertegenwoordiging van vrouwen	37
2.5 Het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten bij vrouwen	38
2.6 Het conceptueel model	39
3 Methodologische verantwoording	42
3.1 De onderzoeksbenadering	42
3.2 Populatie en steekproef	42
3.3 Meetinstrument	43
3.4 Dataverzameling	44
3.4.1 Data verwerking	46
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	48
4. Resultaten van het onderzoek	51

4.1 Achtergrondinformatie	51
4.1.1 Resultaten	53
4.2 Leiderschap en vrouwelijk leiderschap	54
4.3 Vrouwen in leidinggevende functie	55
4.4 Beperkingen en doorgroeimogelijkheden	56
4.5 Bedrijfsomstandigheden en het ontwikkelen van kwaliteiten	59
5 Conclusie, discussie en aanbevelingen	63
5.1 Conclusie	63
5.2 Discussie	67
5.3 Aanbevelingen	70
Referenties:	72
Bijlage 1 Verzoek tot participatie	80
Bijlage 2 Vragenlijst	81
Bijlage 3 Stappen gedurende het onderzoek	85
Bijlage 4 Open coderen in een transcript	86
Bijlage 5 Fragmenten uit 3 interviews	87
Bijlage 6: Aantal ingeschreven studenten aan het Institute for Graduate Studies and Research en overige Master Studierichtingen ADEKUS naar studierichting en geslacht en de Sex Ratio 2016/2017 - 2018/2019	99
Bijlage 7: Grafiek van het aantal Afgestudeerde studenten per Faculteit aan de Anton De Kom Universiteit van Suriname naar geslacht in het collegejaar 2017/2018	100
Bijlage 8: Aantal Afgestudeerde studenten aan het Institute for Graduate Studies and Research en overige Master Studierichtingen ADEKUS naar studierichting en geslacht en de Sex Ratio 2015/2016 - 2017/2018	101

Lijst van gebruikte afkortingen

ABS	Algemeen Bureau voor de Statistiek
AdeKUS	Anton de Kom Universiteit van Suriname
BGA	Bureau voor Gender Aangelegenheden van het Ministerie van Binnenlandse Zaken
BPfA	Beijing Platform for Action (An agenda for women empowerment)
CANTO	Caribbean Association of National Telecommunication Organisations
CEDAW	Convention on the Elimination of Discrimination Against Women
CEO	Chief Executive Officer
COVID-19	CoronaVirus Disease 2019
DNA	De Nationale Assemblée
HBO	Hoger Beroeps Onderwijs
HRM	Human Resource Management
ILO	International Labour Organization
LOBO	Leraren Opleiding Beroepsonderwijs
MERSD	Master in Education and Research for Sustainable Development
MOP	Meerjaren Ontwikkelings Plan
RVB	Raad van Bestuur
SDG	Sustainable Development Goals
SDT	Self Determination Theory
VN	Verenigde Naties
VWO	Vorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs
WCED 1987	World Commission on Environment and Development

Lijst van bijlagen		Blz.
Bijlage 1:	Verzoek tot participatie.....	80
Bijlage 2:	Vragenlijst.....	81
Bijlage 3:	Stappen gedurende het onderzoek.....	85
Bijlage 4:	Open coderen in een transcript.....	86
Bijlage 5:	Fragmenten uit 3 interviews.....	87
Bijlage 6:	Aantal ingeschreven studenten aan het Institute for Graduate Studies and Research en overige Master Studierichtingen ADEKUS naar studierichting en geslacht en de Sex Ratio 2016/2017 - 2018/2019.....	99
Bijlage 7:	Grafiek van het aantal afgestudeerde studenten per Faculteit aan de Anton De Kom Universiteit van Suriname naar geslacht in het collegejaar '17/18...	100
Bijlage 8:	Aantal afgestudeerde studenten aan het Institute for Graduate Studies and Research en overige Master Studierichtingen ADEKUS naar studierichting en geslacht en de Sex Ratio 2015/2016 - 2017/2018.....	101

Lijst van tabellen, figuren en grafieken

Tabellen

Tabel 1:	Operationalisering van de vragen.....	44
Tabel 2:	Codeergroepen met labels en thema's.....	46
Tabel 3:	Codeerschema.....	48
Tabel 4:	Respondenten in leidinggevende posities naar geslacht, leeftijd en opleiding.....	52
Tabel 5:	Bedrijfskenmerken algemeen.....	53

Figuren

Figuur 1:	Conceptueel model.....	40
Figuur 2:	De dataverwerking.....	47

Grafieken

Grafiek 1:	Leeftijd respondenten.....	52
Grafiek 2:	Opleiding respondenten.....	53

Samenvatting

In dit onderzoek is nagegaan welke bedrijfsfactoren de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies in het Surinaams bedrijfsleven bevorderen. In Suriname zijn er anno 2021 nog steeds weinig vrouwen in topposities. Vrouwen zijn meestal ondervetegenwoordigd in topposities vanwege een aantal barrières die zij tegenkomen bij hun streven om een bestuurs- of directie positie te bekleden. De theorieën die in dit onderzoek gehanteerd worden zijn de *social role theory*, organisatie cultuur en de *self-determination theory* (SDT). De *social role theory* bekijkt het fenomeen vanuit een algemene en maatschappelijke invalshoek en de *self-determination theory* richt zich op de motivatie. De gegevens zijn verzameld door middel van wetenschappelijk literatuur en interviews en geanalyseerd middels het kwalitatief beschrijvende onderzoeksontwerp. Het onderzoek is beperkt gehouden tot 41 respondenten in Paramaribo. Er zijn enkele belemmerende factoren die een rol spelen in het doorstromen van vrouwen zijn o.a. geen of weinig motivatie, het gezin en de mannencultuur binnen de bedrijven. Deze factoren beperken niet alleen de doorstroom van vrouwen naar de top, maar houden ook de ongelijkheid van vrouwen in stand. Naast de belemmerende factoren zijn er ook een aantal belangrijke bedrijfsfactoren die de doorstroom van vrouwen naar de top kunnen bevorderen, zoals training en coaching via HRM, competenties, kennis en vaardigheden. Maar helaas kunnen bepaalde aspecten, zoals het glazen plafond, de organisatiecultuur en de balans tussen werk en privé, ervoor zorgen dat vrouwen toch beperkt worden in hun doorgroeimogelijkheden. Verder is het van belang dat de bedrijven aan de slag gaan met een genderdiversiteit beleid, omdat er in de praktijk is gebleken dat de meeste vrouwen niet willen blijven op één niveau.

Trefwoorden: vrouwen, leiderschap, bedrijfsfactoren, ontwikkeling, belemmeringen, doorstroommogelijkheden

Summary

This study examines the business factors which promote the advancement of women to managerial positions in Surinamese private organizations. Anno 2021, still a few women are found in top positions in Suriname. Women tend to be underrepresented in top positions because of several barriers they encounter in their pursuit of a board or executive position. The theories used in this research are the social role theory, organizational culture, and self-determination theory (SDT). The social role theory looks at the phenomenon from a general and social perspective and the self-determination theory focuses on motivation. The data was collected through literature and interviews and analysed through the qualitative research method. The study was limited to only respondents from Paramaribo. 41 respondents were selected according to the purposeful sample survey design, which provides equal opportunities for each sample of a certain size in the accessible population. The impeding factors playing a role in the advancement of women are: little or no motivation, the situation at the home front, and the male culture within the companies. These factors are not only a limitation for the advancement of women to the top, but also perpetuate women's inequality. In addition to the impeding factors, several business factors can promote the advancement of women to top positions, such as training and coaching through HRM, competencies, knowledge, and skills. But unfortunately, certain aspects, such as the glass ceiling, organizational culture, and work-life balance, can limit women's career opportunities. Since there is a need for career opportunities, companies must start working with a gender diversity policy.

Keywords: gender, women, leadership, business factors, development, promotion

Inleiding

In het verleden is leiderschap vaak gelijk gesteld aan mannelijkheid. Voorheen lag de focus enkel op de individuele karakteristieken van de leider zelf, tegenwoordig wordt leiderschap gezien als meer relationeel en dynamisch. Daarbij wordt er meer aandacht besteed aan de organisatiecontext en organisatiecultuur waarbinnen een leider werkzaam is (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Verschillende studies bevestigen de conclusie dat er binnen organisaties minder vrouwelijke managers (20.6%) zijn dan mannelijke managers (79.4) (Davidson & Burke, 2011; Eagly & Carli, 2003; Van Engen, Leeden & Willemsen, 2001; Van Engen & Vinkenburger, 2005). Verschillende studies over de man-vrouw verhouding in organisaties stuiten op aanzienlijk bewijs van ongelijkheid op diverse vlakken. In het algemeen zijn vrouwen ondervertegenwoordigd¹ in hogere posities van organisaties (Davidson & Burke, 2011), terwijl jonge vrouwen vaker hoger opgeleid zijn dan jonge mannen (Van Hek, Kraaykamp & Wolbers, 2015). Vrouwen zijn dus voldoende gekwalificeerd om topposities² te bekleden. Hoewel er nog steeds aanzienlijk minder vrouwelijke managers dan mannelijke aangetroffen worden, is het aantal vrouwen in leidinggevende posities wereldwijd aan het toenemen (Eagly & Carli, 2003). Genoemd feit is de aanleiding geweest om te onderzoeken waarom vrouwen nog ondervertegenwoordigd zijn in topposities in het Surinaams bedrijfsleven.

Probleemoriëntatie

Steeds meer vrouwen in Suriname zijn hoger opgeleid³ en een grote meerderheid is zelfs hoger opgeleid dan mannen, maar toch vertaalt dit aspect zich niet naar gelijke behandeling en posities voor vrouwen op de arbeidsmarkt. Deze situatie geldt op zowel nationaal als internationaal vlak en vormt daarom een belemmering voor de economische groei en ontwikkeling wereldwijd. Vrouwen stuiten op het zogenoemde glazen plafond wanneer zij willen doorgroeien. Het glazen plafond kan gedefinieerd worden als metafoor voor onzichtbare barrières waar vrouwen tijdens hun carrière

¹<https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/ondervertegenwoordiging#.YSE3no5KjIU>. Betekenis ondervertegenwoordiging

² Functie op het hoogste niveau, CEO, directeur, RVC <https://www.encyclo.nl/begrip/Toppositie>

³ het hoogst behaalde onderwijsniveau

tegenaan lopen wanneer zij willen doorgroeien naar functies aan de top⁴. Dit werkt ongelijkheid in de hand. Er zijn weliswaar wetten⁵ die de gelijkheid van mannen en vrouwen rechte trekken, maar in de praktijk blijft de gelijkheid uit wanneer het aankomt op de positie van vrouwen aan de top (Barreto, Ryan & Schmidt, 2009; Kanhai, 2018).

Statistieken uit een rapport (2017) van het Algemeen Bureau voor Statistieken (ABS) tonen aan dat steeds meer vrouwen studeren dan mannen. In de periode 2014 tot en met 2017 werden 3184 mannen en 6260 vrouwen voor de bacheloropleidingen ingeschreven op de Anton de Kom Universiteit van Suriname, waarvan 393 mannen en 1005 vrouwen zijn afgestudeerd. In deze zelfde periode waren 299 mannen en 770 vrouwen op de masteropleidingen ingeschreven, maar 38 mannen ten opzichte van 102 vrouwen studeerden af. In hetzelfde rapport komt naar voren dat ongeveer 5866 mannen en 3760 vrouwen topposities⁶ bekleden (Algemeen Bureau voor Statistieken, Huishoudonderzoeken 2014-2017).

Vrouwen zijn vaak ondervertegenwoordigd in topposities vanwege een aantal barrières die zij tegenkomen bij hun streven om bestuurlijke of directie posities te bekleden. Vrouwen worden niet alleen geconfronteerd met discriminatie op grond van geslacht en stereotypering in de zakenwereld, maar ze worden ook geconfronteerd met belemmerende factoren zoals loopbaanonderbreking door het moederschap en de voortdurende stress van onbalans tussen werk en leven (Hurley & Choudhary, 2016; Annis, 2008).

Vrouwelijk leiderschap gaat niet alleen over vrouwen die aan de top staan of willen komen in het bedrijfsleven, maar vrouwelijk leiderschap gaat ook over het leidinggeven aan jezelf vanuit je vrouw zijn. In de literatuur worden er verschillende leiderschapsvormen besproken. Volgens Van Engen en Vinkenburg (2005) hebben vrouwen een ander manier van leidinggeven, waardoor er een onderscheid gemaakt wordt van de verschillende leiderschapstijlen waaronder vrouwen vallen. Er zijn veel veranderingen op komst. Met de toename van het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt neemt ook het onderzoek naar vrouwen en leiderschapstijlen in organisaties toe die de oude leiderschapsmodellen die meer mannelijk van aard waren, ter discussie stelt. Tegelijkertijd vindt er verschuiving plaats binnen organisaties in de vraag naar

⁴ hoogste functie, top functie

⁵ De grondwet van Suriname art. 35, art. 8-2, VN Vrouwenrechtenverdrag...

⁶ Leidinggevende beroepen

soorten leiderschap bij managers. Organisaties hechten ook steeds meer waarde aan het ontwikkelen van relaties, het volmachten van anderen en het oplossen van conflicten op een confrontatie ontwijkende manier, kwaliteiten die veel meer in lijn liggen met de traditionele vrouwelijke kwaliteiten, zoals zorgzaamheid en het geven om anderen (Bakker, 2006). Volgens Van Engen en Vinkenburg (2005) vertonen vrouwen de transformationele vorm van leiderschap. Deze vorm van leiderschap omvat bepaalde typen leiderschapsgedrag die ervoor zorgen dat medewerkers boven verwachting presteren. Transformationele leiders kunnen medewerkers inspireren, met medewerkers kijken naar het vervullen van individuele behoeften en kunnen meerdere nieuwe benaderingen en inspanning aanmoedigen bij het oplossen van problemen. Het tegenovergestelde hiervan is transactioneel leiderschap. Een transactionele leider is iemand die herkent wat medewerkers uit hun werk willen halen; ervoor probeert te zorgen dat medewerkers krijgen wat ze willen als hun prestatie dat legitimeert; beloningen geeft voor de juiste mate van inspanning en ingaat op interesse van medewerkers zo lang ze het werk maar gedaan krijgen. Transformationeel leidinggeven wordt over het algemeen als meer effectief en bevredigend gezien dan transactioneel leidinggeven (Van Engen & Vinkenburg, 2005; Eagly & Carli, 2003). Kortom vrouwen kunnen overigens geplaatst worden onder het transformationeel manier van leidinggeven, omdat vrouwen meestal geassocieerd worden met kenmerken zoals meer interpersoonlijk gevoelig, zachtaardig, zorgzaam en sympathiek, terwijl mannen als assertiever, controlerend en dominant worden beschouwd. Deze traditionele overtuigingen worden echter vertaald in het gedrag van een leider die de leiderschapsstijl van iemand beïnvloedt (Eagly & Karau, 2002; Mavin, 2001).

Slaughter (2015) schrijft in een artikel dat het tijd is om te stoppen om onszelf, als vrouw, als ongelijkwaardig voort te zetten. Zij is een vrouw die een toppositie heeft verlaten. Mensen zien vrouwen die moeders zijn en tegelijkertijd een topfunctie bekleden als een *superwoman*, rijk of zelfstandig. Als we echt geloven in gelijke kansen voor alle vrouwen moeten we afstappen van deze gedachte, aldus Slaughter. Volgens Visser (2011) was Judy Rosener (1990) de allereerste auteur die onderzocht hoe vrouwen hun managementtaken uitvoeren. Dit was de start van het denken over 'vrouwelijk management' en 'vrouwelijk leiderschap'. Voor die tijd ging men ervan uit dat vrouwelijke managers op dezelfde manier werkten als hun mannelijke

collega's. Volgens Smith (2002) maakt een educatieve achtergrond en verantwoordelijkheden voor het gezin, het moeilijk voor vrouwen om hogerop in functies te komen. Hoewel het belang van deze factoren duidelijk is voor het krijgen van een bepaalde functie voor vrouwen, is dit nog steeds geen volledige verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies.

Dit onderzoek legt de focus op de beperkingen en doorgroeimogelijkheden voor vrouwen die wel en geen leidinggevende positie bekleden, omdat de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies en in topposities toenemende aandacht heeft zowel bij mij als in de samenleving. Het Algemeen Bureau voor Statistiek (ABS) geeft aan dat er in de maatschappij ongeveer 65 procent vrouwen in allerlei trainingen en opleidingen de overhand nemen maar dat dit zich niet reflecteert in de leidinggevende posities. Aanleiding hiervoor is het opvallende gegeven, dat de deelname van vrouwen aan de hoogste besluitvormingsprocessen onevenredig is met hun vooruitgang qua scholing. Het aantal vrouwen in Hoger Beroeps Onderwijs en Wetenschappelijk Onderwijs is de laatste jaren enorm gestegen. Wanneer meer vrouwelijke dan mannelijke academici afstuderen, dan zou logischerwijs kunnen worden verondersteld, dat ook de deelname van vrouwen in hoge (bestuurlijke) posities aanmerkelijk stijgt. Dit lijkt echter niet het geval te zijn. Er zal worden gekeken naar de bedrijfsfactoren die vrouwen kunnen helpen om hogerop te komen. Bij de vrouwen die reeds in leidinggevende posities zitten zal worden nagegaan welke stappen zij hebben ondernomen, wat kans vergroot (voor een vrouw) op het hebben van een leidinggevende functie en hoe deze vrouwen zich bekwamen in deze functie. Bij de vrouwen die een leidinggevende functie ambiëren en deze functie nog niet bekleden zal er nagegaan worden; wat de belemmeringen zijn en hoe die te elimineren en hoe de vrouwen binnen het bedrijf kunnen groeien.

Aan de hand van het bovenstaande is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Welke bedrijfsfactoren bevorderen de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies in het Surinaams bedrijfsleven?”

Ter ondersteuning van de hoofdvraag zijn er enkele deelvragen geformuleerd:

1. Wat wordt verstaan onder leiderschap?
2. Wat is vrouwelijk leiderschap?

3. Welke mogelijkheden worden in de literatuur beschreven die de ontwikkeling tot vrouwelijk leiderschap stimuleren?
4. Hoe bekwamen vrouwen zich in leidinggevende functies?
5. Welke zijn de beperkingen voor vrouwen in het Surinaams bedrijfsleven?
6. Welke doorgroeimogelijkheden zijn er voor vrouwen in het Surinaams bedrijfsleven?
7. Welke bedrijfsomstandigheden zijn bevorderend voor vrouwelijk leiderschap?
8. In hoeverre hangen bedrijfsomstandigheden samen met de vrouwen hun bereidheid tot het ontwikkelen van hun leiderschapskwaliteiten?

Doel van het onderzoek

Het hoofddoel van dit onderzoek is het werven van inzicht in de bedrijfsfactoren die ervoor kunnen zorgen dat het aantal vrouwen in leidinggevende posities in het bedrijfsleven toeneemt. Het uitgangspunt van dit onderzoek is om door middel van ondernemerschap, gemeenschapsontwikkeling en burgerparticipatie de diverse bedrijfsfactoren en de doorstroom van vrouwen naar de top te verduidelijken. Indien vrouwen een ondernemersgeest creëren, een gemeenschap mens zijn en in diverse kleine en grote gemeenschappelijke organisaties participeren kunnen zij op die manier groeien, waardoor zij van plan zijn diverse acties te ondernemen waar zij zich ook bevinden.

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat vrouwelijk leiderschap een welbekend begrip is uit de praktijk en in dit onderzoek wordt gezocht naar een overeenkomstige definitie vanuit de wetenschappelijke literatuur. Middels dit onderzoek worden vrouwen ook gestimuleerd om verder na te denken over hun functie die ze nu bekleden en hoe zij niet alleen zichzelf, maar ook andere vrouwen kunnen motiveren om hogerop te komen. Ook komt uit dit onderzoek naar voren hoe vrouwen zelf denken over vrouwelijk leiderschap. De resultaten die uit dit onderzoek voortvloeien kunnen gebruikt worden om verder diepgaand onderzoek te doen die kunnen bijdragen tot het bevorderen van gemeenschapsontwikkeling en vrouwelijk ondernemerschap. Gemeenschapsontwikkeling is de term die staat voor 'de groei van vooral informele, niet hiërarchische samenlevingsverbanden (netwerken), die mogelijk worden gemaakt op basis van een aantal essentiële, gedeelde waarden'

(Doeleman, 2004, p.2). Ondernemerschap is aantrekkelijk voor veel vrouwen: De motivatie kan zitten in de verwachte flexibiliteit en onafhankelijkheid doordat vrouwen zelf kunnen beslissen wat ze waar, hoe en wanneer ondernemen. Dit kan leiden tot een betere werk- en privé balans. Persoonlijke ontwikkeling blijkt voor vrouwelijke ondernemers ook een belangrijke afweging om de stap naar het ondernemerschap te zetten (Brummans, Loonen, Verheul, Dijkhuizen, Essers, Matsers, Van der Steege, 2015).

Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van deze thesis is dat het een positieve bijdrage levert aan de ontwikkeling van vrouwelijk leiderschap in het Surinaams bedrijfsleven. Vrouwen kunnen ook potentieel geschikte *Chief Executive Officers* (CEO,s) zijn. Het is een gemiste kans als vrouwen de hoogste managementposities niet kunnen bereiken. Vrouwen verdienen een gelijke kans voor de CEO positie in de bedrijven. Gezien de toenemende druk bij het management van het bedrijf is het van belang om te weten hoe vrouwelijke leidinggevenden zelf de mogelijkheden vanuit het bedrijf ervaren. Daarnaast is het interessant om te weten in hoeverre deze mogelijkheden van invloed zijn op het leiderschapsgedrag van de vrouw en de motivatie van deze vrouwen om hun leidinggevende kwaliteiten te ontwikkelen. In dit onderzoek wordt daarom nader belicht; hoe vrouwelijk leiderschap naar een hoger niveau te tillen.

Methodologie

Er is gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat middels dit onderzoek beoogd wordt de werkelijkheid zoals de respondenten deze ervaren weer te geven. Er wordt eerst een literatuuronderzoek gedaan om het theoretisch kader vorm te geven.

Om antwoord te geven op de hoofdvraag is het onderzoek als volgt opgezet:

- Dataverzameling: literatuuronderzoek, onderzoek en semigestructureerde interviews
- Literatuuronderzoek: wetenschappelijke artikelen, tijdschriften, boeken, data van interviews en internet.
- Data omschrijving. Interviews: semi gestructureerd, afgenomen bij 41 personen respectievelijk mannen en vrouwen die reeds in een leidinggevende posities zitten en bij vrouwen die een leidinggevende functie ambiëren en deze nog niet bekleden bij ondernemingen: kleine, middelgrote en grote bedrijven.

- Steekproef door middel van snowball sampling, een vorm van steekproeftrekking waarbij de onderzoeker elke respondent vraagt om één of meer andere mogelijke respondenten te noemen, zullen een aantal respondenten worden geïnterviewd voor dit onderzoek.
- Analysemethode: kwalitatief coderen van de interviews, vergelijken van data

Leeswijzer

De thesis wordt ingeleid, waarna het theoretisch kader in hoofdstuk 1 aan de orde komt. Hoofdstuk 2 gaat in op leiderschap, vrouwelijk leiderschap en de bijbehorende theorieën. Vervolgens gaat hoofdstuk 3 in op de onderzoeksmethodologie, vervolgd door hoofdstuk 4, de analyse van de resultaten, waarna de thesis wordt afgesloten met hoofdstuk 5, de conclusie, de discussie en aanbevelingen.

1. Theoretische onderbouwing: Leiderschap

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste begrippen besproken worden die betrekking hebben op de hoofdvraag van dit onderzoek. Allereerst worden de begrippen leiderschap en leiderschapsstijlen theoretisch besproken. Hiervoor worden drie nauw verwante theorieën aangehaald, omdat ze elkaar aanvullen en de situatie tegelijkertijd vanuit verschillende invalshoeken benaderen en daarmee bijdragen aan de ontwikkeling van een nieuwe aanpak. De eerste theorie betreft de *social role theory* en deze bekijkt het probleem vanuit een algemene en maatschappelijke invalshoek. Hierbij wordt de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen toegeschreven aan genderstereotypering. In aanvulling hierop wordt in de tweede theorie gekeken vanuit het perspectief van de organisatie. De theorie die hieraan ten grondslag ligt heeft betrekking op de heersende organisatiecultuur. Aanvullend wordt vanuit persoonlijk perspectief gekeken naar motivatie. De derde is de *self-determination theory als* motivatietheorie. Aan de hand van de theorie worden voortvloeiend uit elke theorie specifieke verwachtingen geformuleerd.

1.1 Wat is leiderschap?

Leiderschap is een inherent subjectief onderwerp waaraan vele definities zijn verbonden. De meeste van die definities in de literatuur zijn het erover eens dat leiderschap vooral betrekking heeft op een persoon die groepen of volgers probeert te beïnvloeden om bepaalde doelen te bereiken. De literatuur geeft ook aan dat er verschillende theorieën zijn die leiderschap beschrijven, zoals de eigenschappen die leiden tot succesvolle leiders en de rollen die leiders moeten vervullen (Hassan & Silong, 2008).

Het concept leiderschap staat al decennia lang in de belangstelling van onderzoekers. Omdat er zoveel verschillende onderzoeken naar zijn gedaan, lijkt er geen eenduidige definitie van het begrip leiderschap te bestaan. Volgens Covey (1989) is leiderschap het communiceren met mensen, om zo hun waarde en potentie zo duidelijk mogelijk kenbaar te maken, zodat zij worden geïnspireerd om die in zichzelf te zien. De definitie van Tracy (2014) geeft aan dat leiderschap het vermogen is om mensen te helpen dingen te bereiken die voor hun niet mogelijk waren. Leiders zijn coaches met een passie voor het ontwikkelen van mensen. Leiders inspireren derhalve ook mensen door middel van een gedeelde visie en zorgen voor een omgeving waar mensen zich

gewaardeerd en vervuld voelen. Munroe (2009) geeft hierop als toevoeging aan dat leiderschap de mogelijkheid biedt om anderen te leiden tot het ondernemen van actie, directe invloed te hebben op de meningen van andere mensen en het nemen van initiatief (Venetiaan, 2018).

Verschillende onderzoeken concluderen dat leiderschap van belang is voor het functioneren van een organisatie, doordat leiderschap een belangrijke determinant is voor de effectiviteit van organisaties. Onderzoekers definiëren leiderschap meestal op basis van hun individuele perspectieven en de aspecten van het fenomeen dat hen het meest interesseert. Na evaluatie van het leiderschap literatuur, werd geconcludeerd dat er veel definities van leiderschap zijn, omdat er mensen zijn die hebben geprobeerd het concept te definiëren. Leiderschap is om die reden gedefinieerd in termen van eigenschappen, gedrag, invloed, interactie patronen, rolrelaties en bezetting van een administratieve positie (Yukl, 2013). Er kan worden opgemerkt dat de definitie van leiderschap door de jaren heen sterk is veranderd. In het verleden werd leiderschap vooral gedefinieerd door machtsverhoudingen (Due Billing & Alvesson, 2000). Echter staat in de hedendaagse definitie van leiderschap de sociale rol van de leider meer centraal. In de meest recente definities van leiderschap is het idee dat leiderschap een proces is van sociale beïnvloeding waarbij macht en autoriteit gebruikt worden om de prestaties van anderen te maximaliseren voor het bereiken van een bepaald doel (Yukl, 2013). Een leider moet de juiste kwaliteiten en eigenschappen bezitten om bedrijfssucces te verkrijgen binnen een organisatie (Appelbaum, Audet & Miller, 2003). Belangrijke processen zijn het beïnvloeden, motiveren, organiseren en coördineren van het werk van anderen (Eagly & Carli, 2007). Ondanks dat voorheen in het wetenschappelijk debat vaak gedacht werd dat leiderschapskwaliteiten aangeboren waren, is de huidige visie voornamelijk dat leiderschap aangeleerd en geleerd kan worden (Appelbaum et al., 2003). Eigenschappen en kwaliteiten die toebehoren aan een goede leider zijn onder andere: effectieve communicatievaardigheden, probleem oplossingsgerichtheid, passie volheid, het voltooien van taken, verantwoordelijkheidsgevoel, het maken van beslissingen, actie ondernemend zijn en het hebben van ethiek, humor, zelfbewustheid, zelfverzekerdheid, moed, ervaring, visie en energie (De la Rey, 2005; Fritz & Knippenberg, 2018).

1.2 Wat is vrouwelijk leiderschap?

Volgens Hassan & Silong (2008) impliceert vrouwelijk leiderschap een gevoel van controle en een hiërarchische machtsstructuur en brengt een reeks emotionele begrippen met zich mee, zoals verantwoordelijkheid, autoriteit en macht. Vrouwen voelen zich erg ongemakkelijk bij het idee van leiderschap met gezaghebbende connotaties die een indrukwekkende structuur weerspiegelen. Ze hebben de neiging om deze ideeën te vermijden wanneer ze zichzelf als leiders beschouwen. Leiderschap heeft volgens Hassan en Silong (2008) meer te maken met gezond verstand en anderen helpen hun eigen situatie, plicht en plaats in de wereld te begrijpen. Het is duidelijk gebaseerd op dienstverlening aan anderen, menselijkheid, zorgzaamheid, mededogen en bescheidenheid. Het kan zelfs verontschuldigend zijn, maar het is zeer succesvol in het opwekken van enthousiasme en steun van andere vrouwen. De definitie is erg belangrijk, aangezien dit het startpunt is van hun reis wanneer ze aan leiderschapsrollen beginnen. Het weerspiegelt meer de democratische benadering van leiderschap met het opbouwen van relaties door middel van tweerichtingscommunicatie en dialoog als sleutelementen in hun leiderschapsbenadering. Het legt meer de nadruk op verbinding maken met anderen, vooral mensen in de gemeenschap (Hassan & Silong, 2008; Huijsmans, Grinwis & Ten Have, 2016; Perrons, 2009; Cheung & Halpern, 2010).

1.2.1 Theorieën met betrekking tot vrouwelijk leiderschap

1. Social Role Theory (Sociale roltheorie)

Sociale rol theorie is een sociaal psychologische theorie die betrekking heeft op sekseverschillen en overeenkomsten in sociaal gedrag. De theorie is gefundeerd op het concept dat het gedrag van mensen bepaald wordt door rollen die gebaseerd zijn op hun sociale posities (Eagly, 1987). Een vrouw kan bijvoorbeeld tegelijk moeder, dochter, zus, echtgenote, vriendin, collega en teamgenoot zijn. In elke situatie is er een andere rol. Het belangrijkste principe is dat verschillen en overeenkomsten voornamelijk voortkomen uit de ongelijke verdeling van mannen en vrouwen in sociale rollen binnen hun samenleving. Volgens Van den Brink (2010) hangt de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen sterk samen met genderstereotypering. Dit behoort tot de belemmeringen die vrouwen ervaren bij de ontwikkeling van hun carrière. Genderstereotypering kan omschreven worden als sociaal en cultureel

specifieke voorschriften en opvattingen over het gedrag en de emoties van mannen en vrouwen (Eagly, Wood & Diekman, 2000). Uit onderzoek blijkt dat genderstereotypering en de bijbehorende verwachtingen hiervan leiden tot afname in prestatie, gebrek aan erkenning bij het leveren van succesvolle prestaties en een negatieve beoordeling voor wat betreft competenties van vrouwen (Heilman, 2001; Schepers & Van den Berg, 2007).

De *Social Role Theory* van Eagly (1987) stelt dat genderstereotypering ontstaat uit de arbeidsverdeling naar geslacht (man en vrouw) die kenmerkend is voor een samenleving. In de samenleving is de overtuiging ontstaan dat mannen en vrouwen een verschillende rolverdeling hebben. Deze rolverdeling geeft aan dat mannen en vrouwen gedifferentieerde vaardigheden hebben. Sociale en culturele verwachtingen ofwel genderstereotypering leidt tot het beeld van mannelijk specifieke en vrouwelijk-specifieke loopbanen en carrièremogelijkheden. Wanneer leden sociale rollen vervullen die nauwer verband houden met de context dan met het geslacht, zoals manager en werknemer op de werkplek, beheersen deze directe rollen hun gedrag in plaats van genderstereotypen. Zelfs in situaties waarin genderstereotypen het gedrag niet beheersen, kunnen mannen en vrouwen zich nog steeds anders gedragen vanwege hun naar geslacht gedifferentieerde vaardigheden (Krekelberg, 2017 & Kanhai, 2018).

De manier hoe mannen en vrouwen zich opstellen wordt aangeduid met *communal en agentic* eigenschappen (Eagly & Karau, 2002). *Agentic* eigenschappen verwijzen naar het behalen van doelen en het goed presteren op taken, zoals assertiviteit, dominantie, onafhankelijkheid, zelfverzekerdheid en de neiging hebben om als leider op te treden (Abele & Wojciszke, 2014; Eagly & Karau, 2002). Dit zijn masculiene eigenschappen en horen volgens Eagly & Karau bij de genderrol van mannen (Eagly & Karau, 2002). *Communal* eigenschappen verwijzen naar het behouden van relaties en het sociaal functioneren, zoals hartelijkheid, behulpzaamheid, vriendelijkheid en zorgzaamheid (Abele & Wojciszke, 2014; Eagly & Karau, 2002). Volgens Eagly & Karau (2002) zijn dit feminiene eigenschappen en behoren bij de genderrol van vrouwen. De *Social Role Theory* heeft een brede reikwijdte die van toepassing is op interactie in alle contexten en behandelt zowel assertief, macht gerelateerd gedrag als ondersteunend of gevoel gerelateerd gedrag (sociaal-emotioneel gedrag genoemd). De uitleg die de theorie biedt, is echter niet erg specifiek. De theorie voorspelt dat vrouwen over het algemeen meer gemeenschappelijk en minder instrumenteel zullen handelen dan

mannen in dezelfde context, dat deze verschillen het grootst zullen zijn wanneer het geslacht vrouw zeer opvallend is in de situatie en dat genderverschillen zwak of afwezig zullen zijn wanneer de vrouwen formele- en institutionele rollen vervullen.

Volgens de visie van deze theorie is de taakverdeling in een samenleving naar geslacht de drijvende kracht achter alle andere gender verschillen in gedrag. Dat wil zeggen dat de grotere koestering van vrouwen het resultaat is van, en niet de oorzaak van, hun taak om voor kinderen te zorgen. Stereotypes zitten diep geworteld in de natuur van de mens en helpen meer begrip van de wereld te krijgen. Belangrijk is de bewustwording van de rol die dit kan spelen met betrekking tot bepaalde verwachtingen in de maatschappij en hoe dit van invloed is op de beeldvorming van anderen (Kanhai, 2018).

2. De organisatiecultuur

Organisatiecultuur levert een belangrijke bijdrage aan het goed functioneren van een organisatie. Door de impact van cultuur ontstaan er duidelijke verwachtingspatronen binnen een organisatie. Dit betekent dat werknemers weten wat er van hen verwacht wordt en wat ze van anderen kunnen verwachten. Dit geldt dan niet alleen voor het werk, maar met name voor de manier waarop de taken verricht worden en voor de omgangsvormen met collega's en leidinggevendenden (Fischer, Rodriguez Mosquera, & Rojahn, 2000). Organisatiecultuur wordt volgens Sanders & Neuijen (2005) omschreven als de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van- en de belanghebbenden bij het bedrijf. Het gaat in deze om de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van een bedrijf met betrekking tot de dagelijkse gang van zaken in het bedrijf. Het zijn volgens hen de geschreven en ongeschreven regels die het sociale verkeer tussen de medewerkers onderling, als ook buiten de organisatie vorm geven. De organisatiecultuur is vaak bepalend voor het functioneren van een organisatie en het falen of slagen van veranderingen. Uit onderzoek blijkt dat veel vrouwen het gevoel hebben dat het beleid van de organisatie gericht is op mannelijke topfunctionarissen en dat in de top vaak een mannelijk gedomineerde cultuur heerst, waarin er weinig ruimte is voor vrouwen (Broughton & Miller, 2009). Wanneer vrouwen zich vervolgens terugtrekken in plaats van aan te blijven, is de kans groot dat de mannelijk gedomineerde cultuur stand blijft houden. Maar een voornamelijk mannelijk gedomineerde organisatiecultuur kan veranderen wanneer er ruimte voor diversiteit is (Draulans & Smet, 2005; Fischer et al., 2000).

Cultuur fungeert als bindmiddel tussen medewerkers binnen een organisatie. De uitingvormen van cultuur zijn volgens Sanders en Neuijen (2005) de symbolen, helden en rituelen. Symbolen staan voor de voorwerpen, woorden of handelingen, die aangeven wat de organisatie wil betekenen. Dit is terug te zien in onder andere de kantoorinrichting van een organisatie, het taalgebruik en de kleding. Helden staan voor de personen in de organisatie die bewonderd of juist verafschuwd worden. Hierdoor ontstaat het idee over wat binnen de organisatie als wenselijk of onwenselijk wordt beschouwd. De rituelen staan voor de gewoonten en de gedragspatronen in de organisatie. Hieronder vallen bijvoorbeeld de gedragspatronen tijdens de lunchpauzes of een bepaalde manier van vergaderen (Sanders & Neuijen, 2005; Brusse, 2013).

Organisatieculturen worden in de literatuur ook beschreven in termen van stereotype masculiene en feminiene dimensies. Op basis van verschillende indelingen en onderzoeken in de arbeids- en organisatiepsychologie is er een onderscheid gemaakt tussen een 'human relations' cultuur en een 'rational-goal' cultuur. In een 'human relations' cultuur ligt de nadruk op de menselijke ontwikkeling, het aangaan van goede samenwerkingsverbanden en aandacht voor menselijke relaties. Daarentegen wordt in de 'rational goal' cultuur de nadruk gelegd op het leveren van prestaties en het halen van productiedoelen. De rational goal cultuur wordt gekenmerkt door hiërarchie, traditionele machtsverhoudingen en opvattingen over de rolverdeling van mannen en vrouwen. Deze kenmerken van de rationele goal cultuur komen overeen met de masculiene dimensie. Vanwege de nadruk op het menselijk aspect en de onderlinge relaties, bij de human relations cultuur, vertoont deze vorm een sterke overeenkomst met de feminiene dimensie waarin samenwerking en verbondenheid centraal staat (Watson & Gallagher, 2005; Steensma, Jansen, & Vonk, 2003; Schepers & Van den Berg, 2007).

3. *Self - Determination Theory* als motivatietheorie

Self - Determination Theory ofwel SDT is een empirisch afgeleide theorie van menselijke motivatie en persoonlijkheid in sociale contexten die motivatie onderscheidt in intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. De theorie is ontwikkeld door de psychologen Deci en Ryan. Het werk dat tot de theorie leidde begon met experimenten, waarin de effecten van extrinsieke beloningen op intrinsieke motivatie werden onderzocht. Wanneer individuen op eigen initiatief iets willen leren omdat zij affiniteit en/of interesse hebben met hetgeen waarvan zij kennis willen

opdoen, wordt gesproken van intrinsieke motivatie. Het tegenovergestelde hiervan is extrinsieke motivatie. Deze treedt op wanneer individuen geïnteresseerd zijn op basis van externe prikkels zoals een beloning (Deci & Ryan, 2012). Onderzoek wijst uit dat vrouwen minder gemotiveerd zijn wanneer er geen uitzicht is op promoties of doorgroeimogelijkheden. Dit, terwijl andere vrouwen die de vereiste kennis en ervaring hebben, deze mogelijkheid zelf gecreëerd hebben (Broughton & Miller, 2009). Hieruit blijkt dat motivatie een belangrijke rol speelt bij het bereiken van de top. Door te achterhalen wat de voornaamste drijfveren voor motivatie van vrouwen zijn om de top te bereiken en hun positie te blijven vervullen, wordt meer inzicht verkregen in factoren die meer aandacht behoeven.

Deci en Ryan (2012) maken voor wat betreft intrinsieke motivatie onderscheid in drie factoren die belangrijk zijn voor het bevorderen van de persoonlijke behoefte van groei en ontwikkeling. Deze motivatie heeft te maken met een subtheorie van SDT die bekend staat als de Cognitive Evaluation Theory. De drie factoren die onderdeel vormen van de theorie zijn competentie, autonomie en verbondenheid. Deze factoren zijn de basisbehoeften die bepalend zijn voor de mate van motivatie. Wanneer in deze drie basisbehoeften wordt voorzien, wordt de zelfmotivatie van een persoon vergroot. Wanneer de zelfmotivatie echter wordt bemoeilijkt, leidt het tot verminderde motivatie en welzijn. Verwijzend naar de drie factoren kan competentie in het kader van de theorie beschreven worden als de mate waarin men vertrouwen heeft in de eigen capaciteiten en het uitoefenen hiervan. De tweede factor, autonomie, betreft zelfbeschikking en staat voor de vrijheid in het maken van de eigen keuzes. De derde factor, verbondenheid, is de sociale verbondenheid. Hiermee wordt het gevoel van veiligheid en sociale steun bedoeld die zowel het zelfvertrouwen als de competentiegevoelens kunnen versterken. Wanneer deze factoren ontbreken, is de kans op uitstroom van vrouwelijke krachten groot. Hiertegenover speelt de extrinsieke motivatie ook een rol. De tweede subtheorie die hiervoor ontwikkeld is, is de *Organismic Integration Theory* die stelt dat extrinsieke motivatie afhangt van de mate waarin autonomie aanwezig is (Deci & Ryan, 2012).

1.3 Achterstand van vrouwen in Suriname

Deze paragraaf behelst de achterstand die vrouwen in Suriname hebben in het bekleden van topposities. In een recent krantenartikel (2020) zou volgens Waterval,

voormalig lid van de Mensenrechtencommissie van de Verenigde Natie, meer Surinaamse vrouwen moeten doordringen in hogere posities. Als er gekeken wordt naar de genderverdeling op de Anton de Kom Universiteit is het merkbaar dat ongeveer 68 procent van de studenten vrouw is. Deze vrouwen behoren tot hoog geschoold kader, maar zijn nauwelijks te zien in topfuncties. Dat vrouwen nauwelijks te zien zijn in topfuncties ligt volgens Fraser aan het feit dat vrouwen niet of weinig solliciteren naar topfunctie (De Ware Tijd, 2020). Tegenwoordig werken vrouwen, zodat hun gezin niet in armoede hoeft te leven, maar er zijn ook vrouwen die de ambitie hebben om een hoge positie te bekleden.⁷ Echter, de reden waarom vrouwen niet of weinig solliciteren naar hoge posities is dat zij vaak de ondersteuning van hun gezin en omgeving missen. Waterval geeft aan dat alleen al het vrouw zijn een uitdaging is. En dan nog is het van belang dat vrouwen gestimuleerd worden om actiever te participeren. Daarentegen stelde Waterval dat er niet veel bekendheid wordt gegeven aan of voorlichting over beschikbare *high level* posities.⁸

Volgens Waterval kunnen de obstakels worden overwonnen door vrouwvriendelijke werkplekken te creëren en echt te werken naar een gender gebalanceerd beleid. „We willen het helemaal niet overnemen, want we hebben de mannen ook nodig en zonder de mannen zal het ook niet lukken” (De Ware tijd, 2020).

Smith, voorzitter van het Institute of International relations van de Anton de Kom Universiteit, zegt dat er nog een lange weg te gaan is in het streven van vrouwen naar gelijkheid in posities (De Ware tijd, 2020). Wereldwijd is minder dan 25 procent van de vrouwen parlements lid. Fraser (De Ware tijd, 2020) vertelde ook over haar internationale loopbaan en wilt vrouwen op die manier stimuleren om high level posities te bekleden. Ze was de eerste vrouwelijke secretaris-generaal van *Caribbean Association of National Telecommunication Organizations* (CANTO), de Caribische organisatie voor ICT-en telecombedrijven. Ze zat 11 jaar in die functie. Volgens Macintosh is het zeker niet makkelijk om naast al het werk met vaak lange uren

⁷ Vrouwen hebben op veel gebieden grote achterstand - DWTONline.com
<http://www.dwtonline.com/de-ware-tijd-online/laatste-nieuws/2020/03/09/vrouwen-hebben-nog-op-veel-gebieden-grote-achterstand/#ixzz6YbRnTGU0>

⁸<http://www.dwtonline.com/de-ware-tijd-online/laatste-nieuws/2020/03/09/weinig-surinaamse-vrouwen-in-internationale-betrekkingen/#ixzz6YbUZ7yBT>(Weinig Surinaamse vrouwen in internationale betrekkingen)

(vooral in een ander land), ook nog een huishouden en gezin te besturen.⁹ Hoewel het aandeel van vrouwelijke leidinggevenden in Suriname de laatste tijd (2017-2018) een gestage groei doormaakt (ongeveer 74%), is een plaats aan het hoofd van de bestuurskamer voor veel vrouwen nog ver weg. Ook in het Kabinet en de hoogste college van de staat zijn vrouwen (18.75% om 33%) ondervertegenwoordigd (ABS, 2019).

1.4 Leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen

Door de mannelijke dominantie zijn leiderschap en mannelijkheid verward geraakt (Williams & Dempsey, 2014). Een goede leider wordt doorgaans aangeduid als een masculiene man en het verwachtingspatroon van een masculiene man is een goede leider. Wanneer we dus denken aan een goede leider, denken we in eerste instantie niet aan een vrouw. De laatste jaren is er wel verandering gekomen in dit traditionele onderscheid tussen vrouwelijkheid en leiderschap (Williams & Dempsey, 2014; Rhode, 2016; De la Rey, 2005).

Waarnemingen uit het verleden van leiderschapsvaardigheden, competentie en assertiviteit kunnen het vermogen van vrouwen om succesvol te zijn in het management belemmeren. Veel bedrijven associëren mannelijke kenmerken met succes en prestatie. Deze omvatten assertiviteit, agressiviteit en taakgericht leiderschap. Andere stereotypen van vrouwen zijn onder meer de verwachting dat ze bescheiden, stil, onbaatzuchtig en zorgzaam zijn (Eagly & Carli, 2003). Deze eenvoudige kenmerken kunnen worden gezien als niet-uitvoerend materiaal. Medewerkers verlangen naar een leider die uitvoering geeft, kritiek accepteert en koste wat het kost doet wat het beste is voor het bedrijf (Elmuti, Jia & Davis, 2009). Leiderschapsstijlen zijn nauw verbonden met gemeenschappelijke percepties en stereotypen van vrouwelijke leiders. In het begin van 1990 bleek uit onderzoek dat mannen vaker naar voren kwamen als taakgerichte leiders dan vrouwen die vaker naar voren kwamen als sociale leiders. Door de eisen van leidinggevende posities werd het een sociaal geaccepteerde neiging van mannen om leiderschap op zich te nemen,

⁹<http://www.dwtonline.com/de-ware-tijd-online/laatste-nieuws/2020/03/09/weinig-surinaamse-vrouwen-in-internationale-betrekkingen/#ixzz6YbUZ7yBT>(Weinig Surinaamse vrouwen in internationale betrekkingen)

omdat hun taakgerichte stijl breder werd geaccepteerd. Naarmate de tijd verstreek, werd de sociale leiderschapsstijl van vrouwen in sommige omstandigheden meer geaccepteerd en gewaardeerd (Elmuti et al., 2009). Waar vrouwen tot voor kort genegeerd werden in het onderzoek naar en theoretisering van leiderschap (Appelbaum et al., 2003), wordt tegenwoordig veel onderzoek gedaan naar de vrouwelijke rol in leiderschap, waarbij vaak onderscheid wordt gemaakt tussen vrouwelijk en mannelijk leiderschap.

1.4.1 De invloeden van de type leiderschapsstijlen bij mannelijke en vrouwelijke leiders

Volgens Van Engen en Vinkenburg (2005) heeft eerder onderzoek aangetoond dat transformatieel leiderschap effectiever is dan transactioneel en laissez-faire-leiderschap. Echter, omdat de inleiding alleen de twee stijlen, namelijk transformatieel en transactioneel leiderschap bespreekt, zullen slechts deze twee stijlen behandeld worden.

Volgens Burns (1978, zoals geciteerd in Mensinga, 2008) inspireren transformatieel leiders ondergeschikten door een energieke visie en uitdagende doelen te formuleren. Bass (1985) baseerde zijn theorie op die van Burns (1978) maar deed fundamentele aanpassingen. Bass (1985) wilde met zijn theorie duidelijk maken dat een transformatieel leider een waardevolle en positieve verandering bij medewerkers teweeg kan brengen. Bovendien benadrukt transformatieel leiderschap het belang van het waarderen van medewerkers. Transformatieel leiderschap draagt op verschillende manieren bij aan inzetbaarheid van medewerkers. Ten eerste identificeren medewerkers zich met transformatieel leiders, waardoor zij bang zijn om de leiding teleur te stellen door een gebrek aan professionele competentie. Als gevolg hiervan werken de medewerkers meer en volgen meer trainingen (Bass, 1985), waardoor het aannemelijk is dat hun beroepsexpertise zal stijgen, wat een essentieel onderdeel is van inzetbaarheid. Wanneer medewerkers zich identificeren en een sterke emotionele band hebben met hun transformatieel leider, helpt dit bij het definiëren en ontwikkelen van zakelijk inzicht, wat tevens positief bijdraagt aan beroepsexpertise. Daarnaast is één van de unieke aspecten van transformatieel leiderschap, dat de leider zich bekommert om de ontwikkeling van medewerkers en hun potentieel voortdurend evalueert om aan bestaande en

toekomstige eisen in het werk te kunnen voldoen, wat een continue ontwikkeling vereist van medewerkers. Dit leidt tot medewerkers met brede kennis en vaardigheden en de juiste competenties, in lijn met inzetbaarheid. Ook vergroot transformationeel leiderschap het zelfvertrouwen van medewerkers en daarmee persoonlijke flexibiliteit en aanpasbaar gedrag in een werkomgeving (Van Engen & Vinkenburg, 2005; Burns, 1978; Bass, 1985; Mensinga, 2008; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003).

Transactioneel leiderschap gaat uit van een uitwisseling tussen leider en medewerker. Deze relatie wordt getypeerd door wederzijdse investeringen en opbrengsten. Het doel hiervan is om medewerkers te motiveren om te presteren zoals van hen wordt verwacht door het scheppen van goede condities en in ruil voor beloning (Bass, 1985). De transactionele leiders kunnen effectief zijn in het verduidelijken van verwachtingen en doelstellingen, maar denken over het algemeen niet aan de lange termijn potentie van medewerkers. Transactioneel leiderschap is dus realistisch omdat het zich richt op het voldoen aan specifieke doelen en is geschikt om medewerkers aan te moedigen zich aan de praktijknormen te houden. Ook transactionele leiders kunnen bijdragen aan de inzetbaarheid van medewerkers. Transactioneel leiderschap speelt een rol doordat het nadrukkelijk gericht is op het stellen van doelen, evalueren van prestaties en het geven van feedback. Feedback draagt bij aan het verwerven van kennis en vaardigheden om het werk beter te doen. Transactionele leiders geven erkenning in de vorm van beloning en feedback aan medewerkers, hetgeen leren en daarmee de inzetbaarheid van medewerkers kan vergroten. Tevens kan transactioneel leiderschap worden gezien als investering in medewerkers, in lijn met de sociale uitwisselingstheorie. Transactionele leiders leggen namelijk sterk de nadruk op het bereiken van (ontwikkel) doelen, wat wordt versterkt door het verduidelijken van doelen, het geven van feedback en het geven van beloningen als doelen zijn bereikt (Aarons, 2006). Op deze manier laat een transactionele leider zien bereid te zijn te investeren in de ontwikkeling van medewerkers en geeft om hun welzijn, wat zal leiden tot meer menselijk kapitaal. Meer menselijk kapitaal verwijst naar meer competenties, kennis en vaardigheden, wat daarmee positief bijdraagt aan inzetbaarheid van medewerkers (Aarons, 2006; Mensinga, 2008; Eagly et al., 2003).

In tegenstelling tot transactioneel leiderschap verwijst transformationeel leiderschap naar het proces waarbij de band, die tussen de leider en zijn werknemers wordt gecreëerd, de moraal en motivatie van zowel leider als volger stimuleert. Echter,

ondanks de verschillen tussen de stijlen zijn de twee concepten aan elkaar verbonden. Het transformationeel leiderschap draagt bij aan het effect van transactioneel leiderschap. Transformationeel leiderschap is als het ware gebouwd op transactioneel leiderschap. Het zou dus mogelijk kunnen zijn dat het positieve effect van transactioneel leiderschap een bijeffect is van transformationeel leiderschap en dat het daardoor geen unieke bijdrage heeft. Vrouwen vertonen de transformationele vorm van leiderschap meer dan mannen, maar groeien niet door naar de hoogste posities in organisaties. Ondanks de toename van vrouwelijke krachten falen organisaties in voldoende mate gebruik te maken van het vrouwelijke potentieel aan managers in hun personeelsbestand (Aarons, 2006; Van Engen & Vinkenburg, 2005; Eagly et al., 2003; Stone, Russel & Patterson, 2004).

1.5 Positie van vrouwen in de top

Het aantal vrouwen in topfuncties in het bedrijfsleven verschilt sterk per sector. De vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende posities is groter dan in de topfuncties. Op het niveau van CEO is wereldwijd slechts drie tot vier procent een vrouw.

Een CEO, Chief Executive Officer is de hoogste bestuursvoorzitter of algemeen directeur van een bedrijf. De CEO is de eindverantwoordelijke voor de gang van zaken binnen de organisatie.

De top van een bedrijf of instelling bestaat uit de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur (RvB) of directie is het hoogste orgaan van een bedrijf of instelling die de dagelijkse leiding in handen heeft (Centraal Planbureau, 2019).

Volgens Zenger en Folkman (2012) zijn er goede bedrijfseconomische redenen om meer vrouwen in directies te hebben. Vrouwen begrijpen waarschijnlijk beter de wensen van de grootste groep consumenten in de wereld, namelijk vrouwen. Vrouwen vertegenwoordigen bovendien een vijver aan talent waarin veel te weinig wordt gevist. En verder is er bewijs dat ondernemingen met meer vrouwen op de hoogste posities beter presteren dan ondernemingen die uitsluitend worden geleid door mannen. Een beleid om meer vrouwen in de top van de organisatie te krijgen, vereist support door de organisatie heen. Vrouwen brengen meer diversiteit in denken en doen en hun

inbreng. Allemaal redenen om met een open oog, zakelijk en feitelijk, te kijken naar het vraagstuk van vrouwelijke topbestuurders. Hetzelfde onderzoek van Zenger en Folkman (2012) onder 16000 leiders laat zien dat vrouwen na hun veertigste gemiddeld effectiever zijn als leider dan hun mannelijke collega's (Huijsman et al., 2016).

1.6 De aspiratie naar leiderschapsposities

Fritz (2016) geeft aan dat de wil van vrouwen om leiderschapsposities te bekleden een belangrijke voorspeller is voor het daadwerkelijk op die posities terechtkomen. Om de vraag waarom vrouwen in de top en als leiders 'achterblijven' te beantwoorden, moeten we ons dan ook verdiepen in de onderliggende factoren die van invloed zijn op de aspiratie om leiderschapsposities te bekleden. Die factoren blijken enerzijds gelegen in de privé-werkrelatie van vrouwen, anderzijds in de organisatorische en maatschappelijke context waarvan zij deel uitmaken.

Voor wat betreft de privé-werkrelatie is het probleem van de loopbaanbreuk nog steeds heel actueel en veel voorkomend. Ook krijgen veel vrouwen vroeg of laat de behoefte om minder te gaan werken. Beide factoren komen vaak voort uit de behoefte van vrouwen om meer tijd te kunnen doorbrengen met en voor familie en gezin. Daarnaast hebben vrouwen vaak een schuldgevoel over de geringe aandacht die zij besteden aan het thuisfront. Dit wordt versterkt doordat de thuissituatie van vrouwelijke leiders juist wel een beroep doet op hun inzet thuis. Vrouwen verrichten nog steeds de meeste taken in het gezin, vergeleken met mannen, ondanks de toenemende deelname van mannen (Fritz & van Knippenberg, 2018). Gebrek aan steun wanneer 'het werk' aandacht vraagt en verplichtingen thuis die botsen met verplichtingen op het werk worden in het onderzoek van Caliper (2014) ook als belangrijkste barrières genoemd (Huijsman et al., 2016).

2 Vrouwelijk leiderschap en duurzame ontwikkeling

Dit hoofdstuk gaat in op het verband tussen duurzame ontwikkeling, gemeenschapontwikkeling, ondernemerschap en vrouwelijk ondernemerschap. Vervolgens worden de beperkingen en doorstroommogelijkheden aan de hand van Human Resources nader bekeken.

2.1 Duurzame ontwikkeling theorie

Duurzame ontwikkeling verwijst naar voortdurende ontwikkeling in de tijd. Er zijn echter mogelijk honderden definities van de term die momenteel in omloop zijn, veel uiteenlopende interpretaties en duizenden variaties die in de praktijk worden toegepast (Elliot, 2012).

Het begrip werd echter vooral bekend door het rapport ‘Our Common Future’ van de commissie Brundtland (WCED, 1987), waarin ook de meest geciteerde omschrijving van ‘duurzame ontwikkeling’ te vinden is:

“Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder de mogelijkheid voor toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in gevaar te brengen”.

In 2015 heeft Suriname zich gecommitteerd aan de Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling, die 17 nieuwe duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) introduceerde, die tegen 2030 bereikt moeten worden. Volgens het Bureau Gender Aangelegenheden van het Ministerie van Binnenlandse Zaken is één van de meest complexe processen van ontwikkeling en verandering in een samenleving het proces om gendergelijkheid te bereiken. Volledige gelijkheid tussen mannen en vrouwen is nog nergens ter wereld bereikt. Door de jaren heen is formeel wel vooruitgang geboekt. Onder andere kunnen genoemd worden het VN-Vrouwenverdrag (CEDAW) van 1980 en het Beijing Actieplatform (BPfA) van 1995. CEDAW wordt wereldwijd gezien als het basisdocument om discriminatie van vrouwen ten opzichte van mannen in de wet op te heffen, maar grondwettelijke gendergelijkheid betekent niet altijd dat mannen en vrouwen ook in de praktijk gelijk zijn (Gender Actieplan, 2019-2020).

Dit onderzoek heeft draagvlakken met twee duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG). Namelijk: SDG 5 en SDG 10

- SDG 5 Gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes: de doelgroep in dit onderzoek omvat vrouwen die zichzelf verder ontwikkelen voor een beter bestaan in de maatschappij. In de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens is vastgesteld dat mannen en vrouwen dezelfde rechten hebben. Volgens de Verenigde Naties (VN) is gelijkheid tussen mannen en vrouwen niet alleen een mensenrecht, maar ook de basis voor een vreedzame, welvarende en duurzame wereld.
- SDG 10 Ongelijkheid in en tussen landen onderling verminderen: inkomensongelijkheid tussen landen is de laatste jaren verminderd, maar ongelijkheid binnen landen is alleen maar groter geworden. Er moet een einde komen aan discriminerende wetten en praktijken die ongelijkheid alleen maar groter maken. Iedereen moet gelijke kansen hebben en betrokken worden bij alle sociale, economische en politieke aspecten van de maatschappij.¹⁰

In de afgelopen jaren heeft Suriname reeds integrale gender beleidsplannen ontwikkeld om te werken aan het bevorderen van gendergelijkheid en om tegemoet te komen aan internationale verplichtingen. Suriname is in 1993 partij geworden bij het Vrouwenverdrag, oftewel CEDAW (Verdrag inzake het uitbannen van alle vormen van discriminatie tegen vrouwen). In 1995 ondertekende Suriname de Beijing Verklaring en werd daarmee partij bij het Beijing Actieplatform (BPfA), dat 12 prioriteit thema's identificeerde waar de wereld extra aandacht zou moeten besteden aan gendergelijkheid. Het Inter-Amerikaans Verdrag inzake Preventie, Bestrafing en Uitbanning van Geweld tegen vrouwen, ook bekend als het Belem do Para Verdrag werd in 2002 geratificeerd (Gender Actieplan, 2019-2020).

Volgens het ontwikkelingsplan (OP) 2017-2021 impliceert gendergelijkheid dat vrouwen en mannen dezelfde condities hebben om optimaal hun mensenrechten te realiseren en om bij te dragen aan en voordeel te halen uit economische, sociale, culturele en politieke ontwikkelingen. Gendergelijkheid is dus de gelijke waardering door de samenleving voor overeenkomsten en verschillen tussen mannen en vrouwen en de rollen die ze vervullen. Zij is gebaseerd op vrouwen en mannen die volledige partners zijn in hun gezinnen, buurten en samenleving. Gendergelijkheid begint met gelijke waardering van meisjes en jongens (Gender Actieplan, 2019-2020).

¹⁰ The 2030 agenda for sustainable development (VN, 2020)

2.2 Gemeenschapontwikkeling en ondernemerschap

Gemeenschapontwikkeling en ondernemerschap zijn pijlers van duurzame ontwikkeling. En binnen deze pijlers heeft vrouwelijk leiderschap een significante rol. Volgens de VN (1975) is gemeenschapontwikkeling een proces waarbij de inspanningen van individuen in de gemeenschap worden gecombineerd met inspanningen van de overheid en niet-gouvernementele instanties om de gemeenschap sociaal, economisch en cultureel te verbeteren en te ontwikkelen (Hassan & Silong, 2008).

Vrouwen zijn lange tijd de steunpilaar van gemeenschappen geweest en zijn nauw betrokken bij gemeenschapsinitiatieven in verschillende vormen. Hoewel ze vaak de onbezongen helden van gemeenschapsactie zijn, is de rol van vrouwen in gemeenschapontwikkeling steeds belangrijker geworden. In sommige gemeenschappen hebben ze zichzelf gevestigd als leiders in gemeenschapontwikkeling en hebben ze de vaardigheden verworven die een positieve verandering in hun gemeenschap hebben gebracht. Vrouwelijke leiders spelen een sleutelrol bij het opbouwen en onderhouden van belangrijke relaties en netwerken in hun gemeenschap. Ze worden geconfronteerd met culturele, economische en sociale barrières bij het leiden van de gemeenschap en in veel gevallen wordt het overwinnen van die barrières hun motivatie. Hoewel hun alomvattende benadering de evolutie en de aard van gemeenschapontwikkeling heeft beïnvloed, zijn de bijdragen van vrouwen niet ijdel erkend, noch expliciet gecrediteerd (Hassan & Silong, 2008).

2.2.1 Ondernemerschap

In dit onderzoek gaat het om de leiderschapskwaliteiten, waarbij vrouwen aangetrokken zijn bij een bedrijf. Bij het aspect “ondernemerschap” denkt men direct aan het starten van een eigen bedrijf. Hoewel sommige mensen dit inderdaad als doel hebben, gaat het hier niet alleen om de praktische vaardigheden en tools, maar vooral om het ontwikkelen van een ondernemende mindset. Deze mindset kan binnen of buiten een organisatie worden getoond in zowel for-profit als non-profit ondernemingen en in zakelijke en niet-zakelijke activiteiten met als doel creatieve ideeën naar voren te brengen. Ondernemerschap is dus een geïntegreerd concept dat

op een innovatieve manier het bedrijf doordringt. Het is deze mindset die een revolutie teweeg heeft gebracht in de manier waarop zaken worden gedaan op elk niveau en in elk land. De mindset is kortom de dominante kracht (Kuratko, 2015).

Er bestaan namelijk naast *social entrepreneurs* ook sociaal *intrapreneurs*, dit zijn mensen die binnen een organisatie sociale en duurzame impact willen maken. Iedereen kan een verschil maken en een ondernemende leider zijn.

Er zijn hier drie kwaliteiten aan verbonden, namelijk:

1. **Lef hebben:** jezelf bewijzen, je intuïtie volgen, durven falen en durven anders-zijn.
2. **Vernieuwen:** voor de wereld van morgen hebben we mensen nodig die verandering opzoeken, kansen herkennen, niet in hokjes denken, mogelijkheden en samenwerkingen zien.
3. **Verbinden:** je bent pas succesvol in ondernemen of als wereldverbeteraar als je mensen weet te verbinden aan jouw missie en weet te activeren met jouw verhaal en overtuigingskracht.

Ondernemend “vrouwelijk” leiderschap gaat over de vrouw. De vrouw die de beste versie van zichzelf wordt en haar dromen en doelen nastreeft op een manier die bij haar past. Persoonlijk leiderschap kan hierbij helpen in het maken van impact vanuit de eigen organisatie of project, maar ook als medewerker van een grote organisatie.

2.3 Beperkingen en doorgroeimogelijkheden voor vrouwen in het Surinaams bedrijfsleven

Algemeen

In de literatuur wordt gesproken over twee soorten ongelijkheid op de werkvloer, namelijk horizontale en verticale ongelijkheid. Horizontale ongelijkheid, ook wel seksesegregatie¹¹ genoemd, staat voor het onderscheid dat wordt gemaakt tussen het soort werk. Vrouwen zijn voornamelijk werkzaam in slecht betaalde banen in de dienstensector en administratie, terwijl banen in de industrie en transport worden gezien als typisch mannen functies. Horizontale ongelijkheid kan ook betekenen, dat vrouwen die op hetzelfde niveau als mannen werkzaam zijn, minder

¹¹ De concentratie van vrouwen en mannen in verschillende functies en beroepen, waarbij vrouwen vooral in andere sectoren zijn geconcentreerd (horizontale segregatie) dan mannen en vaker in de lagere functieniveaus (verticale segregatie) voorkomen

verantwoordelijkheden hebben en een lager salaris krijgen. Daarentegen gaat verticale ongelijkheid over de geringe mobiliteit van vrouwen, waardoor het lastig is voor vrouwen een functie in het management te verwerven. Om deze reden zijn mannen voornamelijk werkzaam in het management en vrouwen op lagere functieniveaus (Eagly & Karau, 2002; Jackson & O'Callaghan, 2009). Hoewel er geen wetten zijn die de deelname van vrouwen uitsluiten, wijst zowel nationaal als internationaal onderzoek uit dat Suriname achterloopt met de participatie van vrouwen in besluitvormende- en topposities (Genderactieplan beleidsdocument, 2021-2035). Het blijkt voor vrouwen moeilijker een toppositie te verkrijgen in het hoger management dan voor mannen.

Volgens het Bureau Gender Aangelegenheden van het Ministerie van Binnenlandse Zaken is er aanwijzing dat de betrokkenheid van vrouwen bij de besluitvorming in de particuliere sector toeneemt en dat meer vrouwen worden geselecteerd in leidinggevende functies op basis van hun passende kwalificaties. Vrouwen bevinden zich thans ook in top management posities van toonaangevende financiële instellingen, zoals banken en kredietcoöperaties. De cijfers kunnen echter niet getoond worden vanwege het ontbreken van data (Gender Visie beleidsdocument, 2021-2035).

2.3.1 De algemene barrières voor vrouwen

Met betrekking tot verticale ongelijkheid wordt in de literatuur het 'glazen plafond' en bedrijfscultuur aangehaald. Het glazen plafond kan het beste worden omschreven als een onzichtbare barrière voor vrouwen wanneer ze promotie willen maken, die niet kan worden toegeschreven aan persoonlijke kenmerken van de vrouw. (Miller, 2006; Eagly & Karau, 2002). Het begrip 'glazen plafond' verwijst naar het feit dat vrouwen kunnen opklimmen in de hiërarchie van de onderneming, maar slechts tot een bepaald niveau. Dit leidt tot het resultaat dat vrouwen grotendeels afwezig zijn aan de top van de hiërarchie. Opmerkend dat vrouwen zowel in de private sector als bij de overheid tegen het glazen plafond botsen, maar ook op veel andere gebieden zoals vakbonden, werkgeversorganisaties, ngo's, de academische wereld en politieke partijen.

Er zijn nog andere factoren zoals:

- De 'leaky pipeline' ('lekkende pijpleiding'): hoe hoger in de gelederen van een organisatie, hoe minder vrouwen, omdat vrouwen geweerd worden op elk niveau.

- De 'plakkende vloer': er bestaat een onzichtbare barrière die voorkomt dat vrouwen de hoogste niveaus van de hiërarchie bereiken in hun werk.

De oorzaak hiervoor kan niet bij de bekwaamheid van vrouwen gelegd worden, want gelet op de statistieken van het Algemeen Bureau voor Statistieken halen vrouwen betere cijfers dan mannen en zijn zeer bekwaam. De leidinggevende vaardigheden van vrouwen zijn in principe onbetwistbaar. Daarnaast wijzen verschillende studies op de economische voordelen van genderdiversiteit.¹² Onderzoekresultaten tonen aan dat een grotere gendergelijkheid zou leiden tot tussen de 6,3 miljoen en 10,5 miljoen extra banen in 2050, waarvan ongeveer 70 procent zou worden ingevuld door vrouwen; positieve effecten op het bruto binnenlands product (bbp) die in de loop van de tijd toenemen; en een stijging van het bbp per hoofd met bijna 10 procent tegen 2050.¹³

Elke organisatie heeft een eigen cultuur die zich uit in bepaalde manieren van denken en handelen van de medewerkers. Deze cultuur bepaalt ook het functioneren in een bedrijf of organisatie. Organisatie- ofwel bedrijfscultuur speelt een belangrijke rol als het gaat om vrouwelijke leiders. De reden hiertoe is dat de meeste organisaties een 'mannelijke' bedrijfscultuur hebben, hierdoor beïnvloedt cultuur de ambitie en zelfselectie van vrouwen. Wanneer vrouwen beginnen aan hun carrière hebben zij vaak geen voorkeur voor mannelijke culturen. Het is voor vrouwen die de top willen bereiken belangrijk om te weten wat de cultuur van het bedrijf is, zodat zij weten waarop zij moeten letten en aan welke persoonlijke eigenschappen zij moeten werken om promotie te maken (Vianen & Fischer, 2002).

Volgens senior executives en topmanagers hebben vrouwen simpelweg niet de wens om uit te blinken in hun huidige functie. Uit een recent onderzoek blijkt echter dat 55 procent van de vrouwen die geen managementposities bekleden, graag tot de hoogste niveaus van hun organisatie willen behoren. Annis (2008) merkt dat veel vrouwen hun drive om uit te blinken verliezen door de vele obstakels die ze tegenkomen op het pad om manager of leider te worden. Uit internationaal onderzoek blijkt ook dat de factoren die vrouwen belemmeren in het bereiken en bekleden van topfuncties zeer divers zijn; de managementstijl, organisatiecultuur, werving, discriminatie,

¹²https://igvm-iefh.belgium.be/nl/activiteiten/arbeid/glazen_plafond

¹³ Economische voordelen van gendergelijkheid in de Europese Unie (rapport in de bijlage)

doorgroeimogelijkheden, zelfvertrouwen, netwerken, stereotypering, vooroordelen, privé-werk balans, gezin vereisten en gebrek aan kansen (Perrons, 2009; Broughton & Miller, 2009; Elmuti et al., 2009).

Een andere organisatorische belemmering zijn de relaties die veel vrouwen hebben met hun mentoren, bazen en vrouwelijke collega's. De meeste werknemers hebben de neiging zich te binden via vergelijkbare belangen. Aangezien er doorgaans weinig uitvoerende vrouwen zijn kan geen enkele vrouw een vrouwelijke mentor vinden (Broughton & Miller, 2009). Laff (2006) vindt dat vrouwen geremd worden op de werkvloer vanwege hun beperkte toegang tot bekwame mentoren. Veel mensen geven er de voorkeur aan mentoren van hetzelfde geslacht te hebben, omdat ze de neiging hebben de uitdagingen te begrijpen waarmee ze het meest worden geconfronteerd. De kern blijft echter dat mannen en vrouwen verschillend zijn en dat dit verschil zorgt voor ongelijkheid in het bedrijfsleven. Mannen hebben niet met dezelfde barrières te maken, hebben dezelfde gezins kwesties en willen vaak gewoon geen vrouw begeleiden. De behoeften van vrouwen en hun mentoren verschillen ook vaak van die van mannen. Veel vrouwen beweren dat ze meer aanmoediging nodig hebben, een voorbeeld moeten volgen en gewoon meer taken nodig hebben. Mannelijke mentoren hebben de neiging om weerstand te bieden aan het begeleiden van een vrouw, omdat ze vrouwen als emotioneel ervaren, niet zo vaardig in het oplossen van problemen, en vanwege het risico op problemen met seksuele intimidatie op het werk (Elmuti et al, 2009).

Deze factoren belemmeren niet alleen de doorstroom van vrouwen naar de top, maar houden ook de ongelijke kansen van vrouwen in stand. Daartegenover zien bedrijven vrouwen als 'risico', omdat zij al een beeld hebben van de extra kosten voor de zorgvoorzieningen zoals kinderopvang en zwangerschapsverlof. Hierdoor worden vrouwen minder snel benoemd in bestuurs- of topfuncties. Hun benoeming wordt als riskant beoordeeld, waardoor de man in het voordeel is. Echter, als de vrouw boven alle andere kandidaten uitsteekt, is de kans groot dat zij aangenomen of bevorderd wordt. Recent onderzoek toont aan dat vrouwen weliswaar vooruit zijn gegaan, maar dat het een uitdaging blijft om de top te bereiken en aan te blijven (Van Doorne Huisjes, 2017).

2.3.2 De doorgroeimogelijkheden

Ondanks dat vrouwen in bepaalde beroepen en bedrijven in meerderheid zijn, denk aan verpleegsters, zorgverleners en onderwijs, worden de topposities nog altijd door mannen bekleed. Vrouwen zijn, nog steeds meer dan mannen, verantwoordelijk voor de huishouding. Zij zijn op zoek naar de balans tussen privé- en werktaken. Om deze reden kiezen vrouwen voor een parttime job of zien af van de overstap naar een hogere functie. Dat betekent nu niet dat vrouwen geen ambitie hebben, maar de zorg en hun gezin spelen een belangrijke rol in hun beslissing. Het zoeken naar balans tussen privé en werk vormt in de meeste gevallen een obstakel voor bevorderingen in hogere topposities. Het bedrijf verwacht dat men volledig beschikbaar is en als zij dat niet merken begint het bedrijf te twijfelen (Cheung & Halpern, 2010).

Een mogelijkheid om door te stromen naar de top ligt deels bij de afdeling Human Resource Management (HRM) van de bedrijven. Human Resource Management ofwel het managen van mensen in organisaties, is een management aspect dat inherent is aan het ondernemingsbeleid van een bedrijf. HRM houdt zich bezig met de dagelijkse aansturing en begeleiding van werknemers. Het zijn vaak de direct leidinggevenden (de teamleider, chef of manager) die deze taken uitvoeren (Kluytmans & Kamperman, 2017).

Bedrijven moeten steeds meer rekening gaan houden met de toenemende verschillen, wensen en verwachtingen van werknemers, inclusief de vrouwen. Dat vereist meer maatwerk in het Human Resource Management. HRM-instrumenten worden dan vooral gericht op het ontwikkelen van de medewerkers, waarbij de diverse belangen in hun samenhang bekeken worden. De bedrijfsmaatregelen hebben een grote invloed op het Human Resource Management. Voor de bedrijven is arbeidsparticipatie belangrijker dan inkomen en heeft arbeidsparticipatie een hoge prioriteit (Kluytmans & Kamperman, 2017).

Voor de vrouwen in de samenleving is een goed werkende arbeidsmarkt van groot belang. En voor arbeidsorganisaties is goed personeel steeds meer een basis voor succes, maar deze arbeidsmarkt verandert. Er solliciteren steeds meer vrouwen door het toenemende aanbod aan hoge posities. Naarmate een bedrijf beter beseft dat de kwaliteit van het werk dat vrouwen leveren bepaald wordt door de wijze waarop het werk uitgevoerd wordt, raakt het inzetten en aansturen op basis van competenties

aanvaard. In het verleden werden vooral eisen gesteld met betrekking tot kennis en vaardigheden waarover vrouwen zouden moeten beschikken, tegenwoordig worden daar competenties aan toegevoegd. Een competentie is dan: het zichtbare gedrag dat een vrouw vertoont die over de gevraagde kwaliteiten beschikt. Het gaat niet alleen om kennis en vaardigheden, maar er wordt vooral gekeken naar de manier hoe je die gebruikt om vooraf vastgestelde resultaten te bereiken (Noomen & Jansen, 2015).

Bedrijven die vrouwelijke werknemers of leidinggevendenden willen behouden moeten zich buigen over de mogelijkheden die er zijn voor deze groep in topfuncties. Desnoods vervult de vrouw de functie in deeltijd. Het wordt tijd dat bedrijven het gelijkheidsbeginsel in hun HRM opnemen. Zodat de kans op doorstroming of bevordering niet enkel gebaseerd is op geslacht, maar dat bedrijven ook letten op de ontwikkeling die de vrouw heeft doorgemaakt en uiteraard de studie die zij heeft doorlopen.

2.4 Ondervertegenwoordiging van vrouwen

De afgelopen 20 jaar is er enige vooruitgang geboekt voor vrouwen in de arbeidswereld en op het gebied van gendergelijkheid in de samenleving. Tegenwoordig zijn meer vrouwen dan ooit tevoren geschoold en nemen ze deel aan de arbeidsmarkt. Het rapport van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) kijkt naar de vooruitgang in het afgelopen decennium en beoordeelt de arbeidsmarktperspectieven van vrouwen door de kloof tussen mannen en vrouwen te onderzoeken volgens een selectie van statistische indicatoren van de ILO, namelijk arbeidsparticipatie, werkloosheid, informele werkgelegenheid en werkende armoede.¹⁴

Vrouwen nemen minder deel aan de arbeidsmarkt dan mannen en zijn vaker werkloos in de meeste delen van de wereld, volgens een nieuwe studie van de ILO¹⁵ die aan de vooravond van Internationaal vrouwendag in 2018 is gepubliceerd. Volgens deze studie is de arbeidsparticipatie van vrouwen wereldwijd met 48,5 procent gestegen in 2018, maar ligt nog steeds lager dan van hun mannelijke tegenhangers. Bovendien is het wereldwijde werkloosheidspercentage van vrouwen voor 2018 met 6 procent

¹⁴ILO: <https://www.ilo.org/global/publications/lang--en/index.htm>

¹⁵ World Employment and Social Outlook: Trends for Women 2018 - Global snapshot

gestegen, dat is ongeveer 0,8 procent hoger dan het percentage voor mannen. Ondanks de geboekte vooruitgang en de toezeggingen die gedaan zijn om verder te verbeteren, zijn de vooruitzichten voor vrouwen in de arbeidswereld nog lang niet gelijk aan die van mannen, zegt Deborah Greenfield, adjunct-directeur-generaal voor beleid van de ILO. De kloof in arbeidsparticipatie tussen mannen en vrouwen in ontwikkelingslanden en ontwikkelde landen wordt kleiner en in opkomende landen blijft het toenemen. Dit kan echter een weerspiegeling zijn van het feit dat een groeiend aantal jonge vrouwen in deze landen zich heeft aangesloten bij het formele onderwijs, wat hun toegang tot de arbeidsmarkt vertraagt. De studie laat ook zien dat vrouwen aanzienlijke hiaten vertonen in de kwaliteit van de baan waarin ze werken. Deze vrouwen hebben de kans om bij te dragen aan een marktgericht familiebedrijf, maar worden vaak onderworpen aan kwetsbare arbeidsvoorwaarden zonder schriftelijke contracten, naleving van arbeidswetgeving en overeenkomsten.

En hoewel in opkomende landen het vrouwelijke aandeel van bijdragende gezin arbeiders het afgelopen decennium is afgenomen, blijft het in ontwikkelingslanden hoog, namelijk 42 procent. Als gevolg hiervan zijn vrouwen nog steeds oververtegenwoordigd in informele werkgelegenheid in ontwikkelingslanden. Deze bevindingen worden bevestigd door eerder ILO-onderzoek (2018) dat waarschuwde voor aanzienlijke gender kloven in lonen en sociale bescherming.

Gelet op vrouwen die een bedrijf runnen, merken de auteurs van de studie op dat er in 2018 wereldwijd vier keer zoveel mannen als werkgevers werken dan vrouwen. Dergelijke gender kloven komen ook tot uiting in managementposities, waar vrouwen nog steeds geconfronteerd worden met arbeidsmarkt barrières als het gaat om toegang tot managementposities. Aanhoudende uitdagingen en obstakels voor vrouwen zullen de mogelijkheid voor samenlevingen om sociale paden te ontwikkelen met sociale ontwikkeling verkleinen. “Het minimaliseren van gender kloven in de arbeidswereld moet dus een topprioriteit blijven als we tegen 2030 gendergelijkheid willen bereiken en alle vrouwen en meisjes willen versterken”, besluit Damian Grimshaw, directeur van de ILO Research Department.¹⁶

¹⁶[Women still less likely to be active in the labour market than men in most of the world](#) ILO 2018

2.5 Het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten bij vrouwen

Vrouwen waren eeuwenlang ondergeschikt aan mannen en dat is nog steeds zo in sommige culturen. Hierdoor hebben vrouwen en mannen zich door de jaren heen anders ontwikkeld. Tegenwoordig functioneren vrouwen optimaal in een gemeenschap waarin zorgzaamheid, bescheidenheid en spaarzaamheid goed ontwikkeld zijn. Dit is terug te zien in de manier waarop vrouwen zich presenteren: zij praten zelden over hun kwaliteiten, maar vooral over hun minpunten. Vrouwen stellen zich makkelijker kwetsbaar op en zijn in principe altijd bereid om te leren. Waar resultaten geboekt zijn, wordt de eer vaak toebedeeld aan anderen of de prestatie wordt kleiner gemaakt, alsof deze alles behalve bijzonder is (Bakker, 2006; ILO, 2018).

Volgens ILO (2018) kijken vrouwen ten opzichte van mannen naar de P van Profit, hierdoor maken organisaties met vrouwen in leidinggevende topposities 48 procent meer winst dan bedrijven die vasthouden aan mannelijke leiders. Zoals eerder vermeld wijst onderzoek uit dat vrouwelijk leiderschap onvoldoende wordt gewaardeerd; ook vrouwen waarderen mannelijke leiders meer dan leiders van hun eigen sekse. Dat zien we terug als vrouwelijke leiders zich ambitieus, individualistisch en competitief opstellen. Het lijkt er op dat veel vrouwen aan de top zich hebben aangepast aan de huidige mannencultuur, gewoon om daar te komen, terwijl vrouwen in de praktijk beter scoren dan hun mannelijke collega's op het vlak van empathie, communicatie en samenwerking.¹⁷

Volgens professor De Stobbeleir (2012) hebben vrouwen een voordeel, omdat zij veel netwerken. Voor vrouwen is netwerken veelal functioneel en gericht op actuele behoeften. Mannen gaan eerder ontwikkelingsgericht en strategisch te werk, streven naar zelfontplooiing en strategische voordelen voor hun bedrijf op langere termijn. "Vrouwen brengen het grootste deel van hun tijd door met wie onder hen staat, terwijl mannen meer aandacht besteden aan hun collega's en hun managers, precies de groepen die cruciaal zijn om hogerop te raken."¹⁸

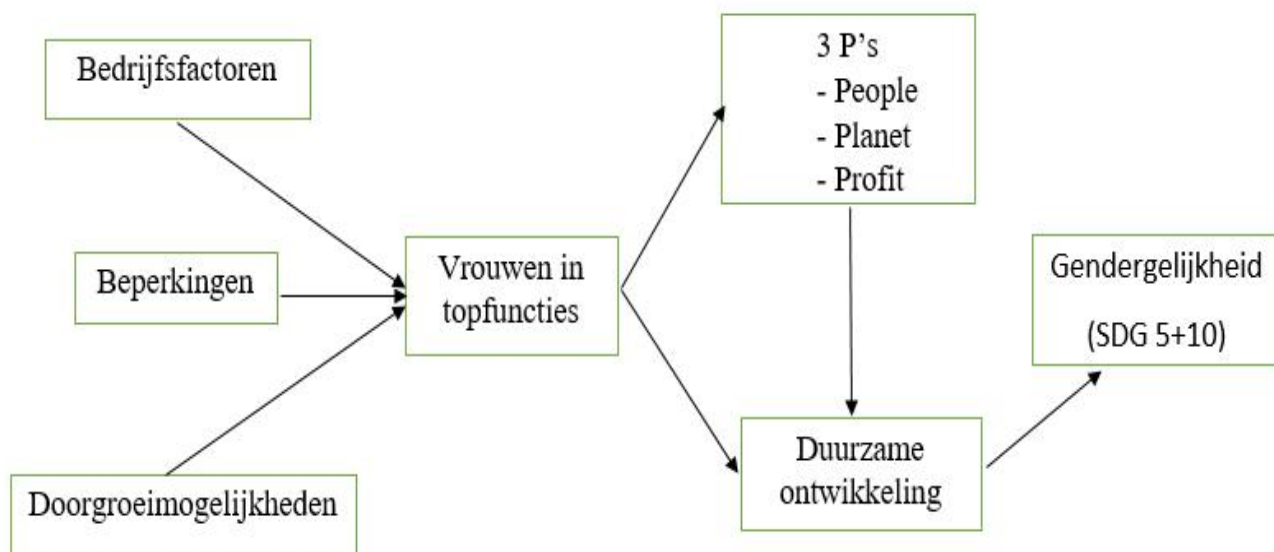
¹⁷<https://www.vlerick.com/nl/research-and-faculty/knowledge-items/knowledge/female-managers-score-high-on-leadership>, februari 2012

¹⁸<https://www.vlerick.com/nl/research-and-faculty/knowledge-items/knowledge/female-managers-score-high-on-leadership>

2.6 Conceptueel model

Een conceptueel model is een model dat de relatie laat zien tussen onafhankelijke en de afhankelijke variabelen. De variabelen in het conceptueel model (figuur 1) zijn gebaseerd op de centrale vraag en subvragen die in de inleiding genoemd zijn en de duurzame ontwikkelingsdoelen die behandeld zijn in dit hoofdstuk.

Figuur 1: Het conceptueel model



Het model in figuur 1 laat een relatie zien tussen vrouwen in topfuncties en de verschillende variabelen die invloed hebben op het geheel. Er zijn ook tussenliggende variabelen die de relatie zullen beïnvloeden. Om gendergelijkheid (SDG 5) te garanderen en ongelijkheid tussen mannen en vrouwen (SDG 10) weg te werken, zijn empowerment en motivatie erg belangrijk. De eigen motivatie en motivatie vanuit de sociale omgeving zullen enerzijds bijdragen aan verbetering van de positie van de vrouw, met als uiteindelijk resultaat meer vrouwen in topposities. Anderzijds zal het leiden tot duurzame ontwikkeling van de maatschappij, omdat vrouwen in topposities de nadruk leggen op *people*¹⁹, *profit*²⁰ en (planet) samenwerking van alle belangrijke actoren, betrokkenheid en ook empowerment. De beperkende- en bedrijfsfactoren leiden tot genderstereotypering over de capaciteiten van vrouwen binnen dit context.

¹⁹ Aandacht voor mensenrechten, medewerkers, gesprekspartners en arbeidsnormen (Jonker, 2018).

²⁰ Winst op lang termijn moet de financiële basis zijn voor de continuïteit van het bedrijf (Jonker, 2018).

De opvatting dat topfuncties alleen geschikt zijn voor mannen, maakt dat vrouwen secundaire rollen invullen. De nadruk wordt vaak gelegd op de rol van vrouwen als moeders en zorg in de huishouding. Daarnaast zorgt deze motivatie voor zelfvertrouwen (eigen motivatie) en dat stimuleert de vrouw om hogerop te komen.

3 Methodologische verantwoording

In de vorige hoofdstukken is de theoretische achtergrond van dit onderzoek behandeld. Voordat de resultaten van dit onderzoek in het volgend hoofdstuk worden besproken, wordt in dit hoofdstuk de methode van onderzoek toegelicht. Er wordt achtereenvolgens ingegaan op de onderzoeksbenadering, de populatie en steekproef, het meetinstrument, de procedure, de dataverzamelingmethoden, de respondenten, de analyse en tot slot de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

3.1 De onderzoeksbenadering

In een onderzoek worden er uitspraken gedaan over onderzoekseenheden en waarnemingseenheden. Onderzoekseenheden kunnen mensen zijn, maar ook groepen, bedrijven, organisaties of situaties. De waarnemingseenheden daarentegen zijn de eenheden die je bevraagt of observeert om meer informatie te winnen over het onderwerp. Het is vaak heel moeilijk om aan de onderzoekseenheden vragen te stellen (Baarda et al, 2013). Dit onderzoek heeft een kwalitatief beschrijvend karakter en behoeft kwalitatieve onderzoeksmethoden. Het onderzoek behelst vrouwen in Surinaamse bedrijven die wel en geen leidinggevende posities bekleden. Er wordt nagegaan welke bedrijfsfactoren de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende topfuncties in het Surinaams bedrijfsleven bevorderen.

3.2 Populatie en steekproef

Dit onderzoek is tot stand gekomen door ondernemers en leidinggevende mannen en vrouwen van bedrijven. De populatie van dit onderzoek bestaat uit zelfstandige ondernemers en leidinggevendenden op management- en directie (CEO) niveau van verschillende bedrijven in Suriname. Door middel van snowball sampling, een vorm van steekproeftrekking waarbij de onderzoeker elke respondent vraagt om één of meer andere mogelijke respondenten te noemen, hebben 41 respondenten aan dit onderzoek meegedaan. Deze personen zijn mannen en vrouwen die reeds in een leidinggevende posities zitten en vrouwen die een leidinggevende functie ambiëren, maar deze nog niet bekleden. De respondenten zijn afkomstig uit tien verschillende bedrijven gesitueerd in onder meer de industriële sector, de telecommunicatie, de distributie sector en de consultancy sector. De proefpersonen hebben minstens tien jaar werkervaring en de beroepen zijn zeer uitlopend.

Allereerst zijn er e-mails verstuurd naar enkele bedrijven met een multicultureel personeelsbestand, maar omdat de respons hierop negatief was is er overgeschakeld naar een persoonlijke aanschrijfbrief die gericht is aan de persoon zelf en niet aan de personeelsverantwoordelijke. Via de begeleider, familie en vrienden zijn e-mailtjes verstuurd naar potentiële kandidaten of kennissen van potentiële kandidaten. Deze methode had meer succes, omdat de persoon op die manier rechtstreeks en persoonlijk wordt aangesproken. De respondenten bevinden zich allemaal binnen verschillende departementen en bedrijven, hierdoor konden ze elkaar niet beïnvloeden. De interviews zijn afgenomen in een tijdspanne van 3 maanden.

3.3 Meetinstrument

In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van één vragenlijst die is opgenomen in de bijlage. Om data te verzamelen zijn semigestructureerde interviews gebruikt, omdat deze persoonlijker zijn en er op deze manier een beter beeld wordt gevormd van het individu en zijn leefwereld. Er is een rechtstreeks contact met de mensen en zo kan er verder worden doorgevraagd bij bepaalde antwoorden. Bij enquêtes blijven de vragen beperkt, terwijl er bij interviews dieper kan worden ingegaan op specifieke personen en gebeurtenissen. De interviews werden afgenomen op een plaats en tijdstip van de respondent zelf. Op die manier voelt de respondent zich op zijn gemak en bevindt hij zich in zijn vertrouwde omgeving. De meeste interviews zijn telefonisch afgenomen en opgenomen, niemand had hier bezwaar tegen. De duur van de interviews varieerde tussen de 45 minuten en de 60 minuten. De respondenten hebben alle vragen beantwoord en lieten achteraf blijken dat ze het een aangenaam gesprek vonden.

In verband met het nieuwe normaal COVID-19²¹ pandemie, is het niet mogelijk om focusgroepen samen te stellen. De onderzoekseenheden in dit onderzoek zijn; zelfstandige ondernemers, afdelingshoofden, onder directeuren en directeuren van bedrijven. De gegevens zijn verzameld middels een elektronische vragenlijst en enkele hardcopy exemplaren. De elektronische zowel hardcopy vragenlijst bestaat uit vier onderdelen; algemene informatie, stand van zaken op het gebied van diversiteit, organisatiecultuur, en een aantal afsluitende vragen.

²¹ COVID-19 is een besmettelijke ziekte die wordt veroorzaakt door een nieuw coronavirus.

Interview:

Een interview wordt gebruikt om erachter te komen wat mensen weten, denken, voelen en willen betreffende bepaalde onderwerpen, personen of gebeurtenissen. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews op basis van de technieken uit het Basisboek Kwalitatief Onderzoek van Baarda et al (2013). Bij een semigestructureerd interview liggen niet alleen de onderwerpen, maar ook de belangrijkste vragen vast. Bij deze vorm van interview is de onderzoeker meestal vrij om af te wijken van de vraagvolgorde en formulering als dat beter uitkomt. Een interview stelt de onderzoeker in staat om door te vragen en bij onduidelijkheid direct toelichting te geven (Baarda et al, 2013).

Tabel 1 Operationalisering van de vragen

Nr.	Label	Vragen
1	Algemene informatie van het bedrijf	1,2 & 3
2	Functie bereikbaarheid	9, 10, 13 & 19
3	Leiderschap	11 & 12
4	Beperkingen en doorgroei	14, 15, 16 & 18
5	Bedrijfsomstandigheden	21, 22 & 23

Bij het analyseren van de data van het kwalitatief onderzoek is er gewerkt met labels. Tabel 1 geeft een overzicht van de uiteindelijke labels en de verschillende groeperingen.

3.4 Dataverzameling

De data is verzameld tussen juli en september 2020. Voor het vinden van respondenten voor de interviews is gebruik gemaakt van *snowball sampling* ofwel sneeuwbalsteekproef (Baarda et al, 2013). Sneeuwbalsteekproef is een steekproef waarbij respondenten worden geworven door aan de respondenten die in het onderzoek betrokken zijn te vragen of zij iemand kennen met bijvoorbeeld dezelfde leiderschapservaring (Baarda et al, 2013). De norm welke in dit geval is vastgesteld is namelijk dat de respondenten reeds leiderschapspositie moeten hebben binnen de organisatie.

Zoals eerder aangegeven heeft Suriname ook te kampen met het COVID-19 pandemie; om deze reden is het niet gelukt om het veldwerk waar te maken. Voor dit onderzoek is de kwalitatieve methode geschikt, omdat we de betekenis willen onderzoeken die zit achter de sociale processen, interacties, sociale relaties, gedragingen en ervaringen van mensen. De keuze van een kwalitatief onderzoek heeft daarnaast verschillende redenen. Ten eerste geeft een kwalitatieve manier van informatieverzameling ruimte aan onvoorziene en ongeplande verschijnselen en gebeurtenissen. Deze openheid biedt als voordeel dat er tijdens het onderzoek flexibel gereageerd kan worden op wat zich ter plekke voordoet, om de betekenis te achterhalen van bepaalde gebeurtenissen, ervaringen en uitspraken. De interviews kunnen op elk moment worden bijgestuurd en eventueel worden uitgebreid. Ten tweede geeft kwalitatief onderzoek een beeld van de realiteit en hoe het leven er werkelijk uitziet. De uitspraken van de respondenten zijn echt en kunnen geplaatst worden in een context, ze passen in een concrete situatie, horen thuis in een ruimer verhaal. En ten derde is een kwalitatief onderzoek op zoek naar de motieven van mensen. Het is een handige methode, vooral als vragen onduidelijk zijn kan mondelinge uitleg worden gegeven. Verder werkt kwalitatief onderzoek aanvullend en verklarend. Data die reeds verkregen zijn in kwantitatief onderzoek kunnen verder onderzocht worden en beter begrepen worden (Mortelmans, 2013; Baarda et al, 2013).

De vragenlijst werd na goedkeuring eerst naar een dichtstbijzijnde respondent gestuurd om te lezen en in te vullen, om te weten wat haar visie is over leidinggevende vrouwen in de maatschappij. De respondent heeft een HBO-opleiding van het Leraren Opleiding Beroepsonderwijs (LOBO) en is leerkracht, Facilitaire dienstverlening, van beroep. Daarna is er met tussenkomst van haar enkele vrouwen bereid gevonden om de vragenlijst door te nemen en in te vullen.

Daarnaast is het internet als leidraad gebruikt voor de bedrijven. Er is willekeurig een aantal bedrijven gekozen en er is contact opgenomen en geïnformeerd wie bereid is om mee te helpen bij de afronding van mijn studie. Ten eerste werden er alleen naar CEO vrouwen uitgekeken, maar dat lijkt bijna op een sprookje in Suriname. Om deze reden is er besloten om de focus niet alleen te leggen op CEO, maar ook op managers en onderdirecteuren van diverse afdelingen. Uit deze groep is er een steekproef getrokken van 41 personen, zowel mannen als vrouwen.

3.4.1 Data verwerking

De kwalitatieve gegevens die door middel van de interviews zijn verkregen worden getranscribeerd, waarna de transcripten allemaal verwerkt zijn in het kwalitatieve data-analyse QDA *miner lite*. Dit programma beschikt over diverse hulpmiddelen waarmee het mogelijk is om alle relevante gedeelten uit de specifieke data welke in de transcripten zit, te verwerken, te onderzoeken en met elkaar te vergelijken. Ten eerste is gebruik gemaakt van een open codering van de interviews. Hiervoor is gebruik gemaakt van de theoretische concepten uit figuur 1, waarbij concepten die participanten noemen, als code gebruikt zijn. Door constante vergelijking met de al ingevoerde gegevens is het codeerschema gespecificeerd. In bijlage 4 treft u een voorbeeld van een fragment uit een transcript waarbij open gecodeerd werd. Vervolgens is gestart met een axiale codering, waar synoniemen zijn samengevoegd en subcodes zijn ontstaan zodat de tekst beter gedekt is door het codeerschema. Uiteindelijk is via een selectieve codering gekomen tot het codeerschema (Mortelmans, 2013; Baarda et al, 2013).

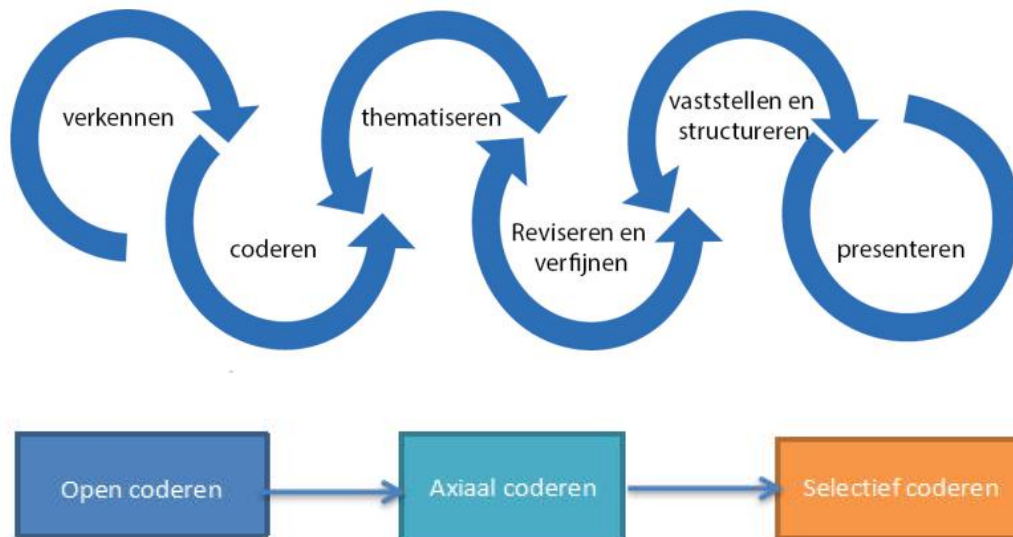
Tabel 2 Codeergroepen met labels en thema's

<u>1.Persoonlijk</u>	<u>2.Doorgroeimogelijkheden</u>	<u>3. Barrières</u>	<u>4.Leiderschapstijl</u>	<u>5. Ambities</u>
Leeftijd	Opleiding en training	Bedrijfscultuur	Balans werk en privé	Verantwoordelijkheden
Opleiding	Verwerven van competenties	Invloed gezinssituatie op functie	Afwijken van de normale gangbare pad	Zelfvertrouwen
Gezinssituatie	Persoonlijk ontwikkelingsplan	Discriminatie en vooroordelen	Vrouw zijn in een mannenorganisatie	Meebeslissen

In bovenstaand tabel zijn de belangrijkste kernconcepten onderscheiden van de subconcepten. De gegevens zijn bij verwerking en codering volledig geanonimiseerd.

In het onderstaand figuur (figuur 2) wordt het gehele proces van de dataverwerking grafisch weergegeven.

Figuur 2: De dataverwerking



Bron: Baarda et al., 2013

In het theoretisch kader zijn verschillende theorieën aan de orde gekomen en in samenhang hiermee zijn er ook begrippen genoemd die relevant zouden kunnen zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Om de begrippen oftewel concepten te kunnen beschrijven, zijn deze hieronder geoperationaliseerd en in het codeerschema (tabel 3) wordt eveneens toegelicht hoe deze gemeten zijn. De uiteindelijke resultaten die in het volgende hoofdstuk beschreven worden, hebben betrekking op de drie variabelen.

Tabel 3 Codeerschema

Theorieën	Concepten	Resultaatgebieden	Kenmerken/ Indicatoren	Variabelen
<i>Social role theory</i>	Agentic eigenschappen	Traditionele leiderschap rollen/ transactioneel leiderschap	Doelgericht, resultaatgericht, krachtig, empathie, verbindend	{ Leiderschap en vrouwelijk leiderschap
	Communal eigenschappen	Feminiene eigenschappen/ tranformationeel leiderschap	Verbondenheid, vrouwelijkheid, sociaal, behulpzaamheid, sympathiek, informeel	
Organisatie cultuur	Netwerken	Samenstelling, oorsprong, doel	Informatie uitwisseling, diversiteit, ondersteuning, leidinggevenden	{ Duurzame ontwikkeling en empowerment
	Human Resources	Communicatie, vergaderstijl, gedrag en cultuur	Diversiteit, vrouwelijk leiderschap	
Motivatie theorie	Intrinsieke motivatie	Vertrouwen in competenties, mate van autonomie, gevoel van geborgenheid	zelfvertrouwen, leergierig, interesse, geborgenheid, ambitie	{ Motivatie
	Extrinsieke motivatie	Mate van autonomie en de status in maatschappij	Erkenning, status, beloning, invloed, identificatie, trots	

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Bij het afnemen van de interviews dienen de begrippen betrouwbaarheid en validiteit in acht genomen te worden. Bij betrouwbaarheid gaat het erom dat het meetinstrument betrouwbare resultaten geeft. Met andere woorden het meetinstrument geeft steeds dezelfde resultaten onder dezelfde condities. De validiteit verwijst naar de juistheid of accuraatheid van metingen, dat wil zeggen het daadwerkelijk meten van hetgeen gemeten dient te worden. Als de meting betrouwbaar is, betekent het nog niet dat die valide is. Eén van de belangrijkste bedreigingen van de validiteit is de sociale wenselijkheid, doordat mensen vaak niet de volledige waarheid vertellen, kan de

onderzoeker een vertekend beeld krijgen. Om de validiteit van het onderzoek te vergroten maken onderzoekers gebruik van triangulatie. Deze triangulatie kan betrekking hebben op het gebruik van verschillende databronnen, maar ook op verschillende manieren van dataverzameling. Je kunt bijvoorbeeld data verkrijgen via literatuur, observatie gegevens, onderzoeksverslagen, interviews en vragenlijsten. met elkaar vergelijken. Naarmate de gegevens uit de verschillende bronnen meer met elkaar overeenkomen, is er sprake van een grotere geldigheid (Baarda, et al., 2013).

Validiteit

Bij de interviews is openheid en eerlijkheid vereist om goed onderbouwde conclusies te kunnen trekken uit de bevindingen. De ene respondent is echter meer open geweest dan de ander. Hierbij dient meegenomen te worden dat er een mogelijkheid bestaat dat er al dan niet bewust of onbewust sociaal wenselijke antwoorden gegeven zouden kunnen zijn. Daarnaast verschilt de duur van de interviews in verband met de tijd die de respondent beschikbaar had, waardoor bij sommige onderwerpen minder aandacht besteed kon worden dan bij andere respondenten. Desondanks is het onderzoek valide omdat alle factoren aan bod zijn gekomen.

De interviewvragen zijn ingedeeld aan de hand van drie theorieën te weten: de social role theory, organisatiecultuur en self-determination theory. Door de respondenten te vragen naar hun ervaringen met betrekking tot hun leidinggevende of topfunctie werd duidelijkheid verkregen over de factoren die eventueel tot belemmering zijn geweest en hoe zij deze belemmeringen zijn overkomen geeft een idee van factoren die zouden kunnen bijdragen aan het behoud en de doorstroom van vrouwen naar de top. Hierbij dient rekening te worden gehouden met het feit dat dit onderzoek bij diverse bedrijven zijn afgenomen.

Betrouwbaarheid

Het onderzoek is afgenomen van 41 respondenten, die allen vanwege hun functie bestempeld kunnen worden als leidinggevende. Voor elk interview is dezelfde vragenlijst gebruikt. De respondenten zijn bevraagd totdat er saturatie in de antwoorden is opgetreden, waardoor de bevindingen licht kunnen afwijken als het onderzoek gerepliceerd zou worden. Desondanks is het onderzoek repliceerbaar omdat de transcripten van de interviews gecodeerd zijn en voor het coderen codes toegekend zijn die hergebruikt kunnen worden, wat de repliceerbaarheid van het

onderzoek ten goede komt en de betrouwbaarheid vergroot. Echter, er dient wel een kanttekening gemaakt te worden, bij het coderen heeft ook de interpretatie van de onderzoeker een rol gespeeld, omdat niet exact alle kernwoorden in de interviews voorkwamen. Wat als zodanig geïnterpreteerd kon worden is daarentegen wel onder het synonieme kernwoord verzameld.

4. Resultaten van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten weergegeven. Het gaat in deze om een vragenlijst omtrent vrouwelijk leiderschap in Surinaamse bedrijven, waarbij de inzichten en meningen van mannen en vrouwen worden geuit. Een aantal beperkingen en doorgroeimogelijkheden die genoemd zijn in hoofdstuk 2, zijn door respondenten bevestigd als veelvoorkomend in de praktijk. De resultaten die in dit hoofdstuk zijn verwerkt, zijn van minimaal 85 procent van de respondenten. De onderzoeksresultaten van de interviews worden in paragraaf 4.1 weergegeven.

4.1 *Achtergrondinformatie*

De respondenten uit deze interviews hebben allen leidinggevende posities en een vrij brede opleidingsachtergrond. Niet alle leidinggevendenden hebben een leiderschapstraining gevolgd, maar hebben wel allemaal een HBO of hoger onderwijsniveau. Sommigen zijn door de ervaring die zij door de jaren heen hebben opgebouwd doorgestroomd naar die functie, maar daarnaast hebben zij wel interne trainingen gevolgd om het werk naar behoren uit te voeren. Anderen hebben een overstap gedaan naar een ander bedrijf om een leidinggevende functie te bekleden. De meeste vrouwen bekleden al langer dan 10 jaar een leiderschapspositie. De respondenten ervaren het leidinggeven als spannend en confronterend. Tevens vermelden zij ook: *“om te overleven als leider moet een vrouw het altijd extra goed doen.”*

Op de vraag hoe men de positie heeft bereikt, is aangegeven dat zij door diverse management trainingen te volgen binnen het bedrijf, door ontwikkelingsgericht te denken en door zich optimaal in te zetten in de functie (respondent R03). De respondenten hebben een eigen definitie van leiderschap en vrouwelijk leiderschap.

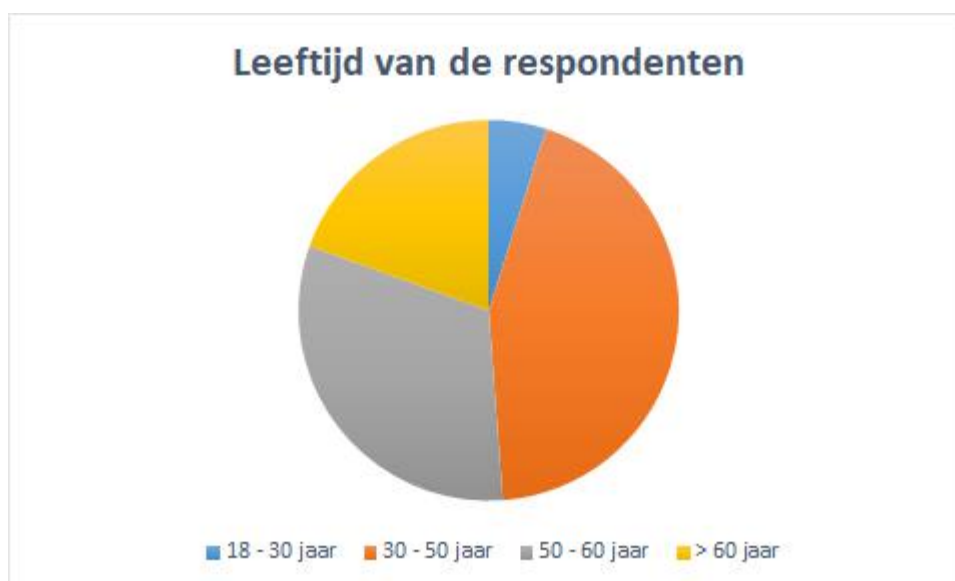
Tabel 4 Respondenten in leidinggevende posities naar geslacht, leeftijd en opleiding

Kenmerken van de respondenten		N	%
Geslacht	Man	26	63.4
	Vrouw	15	36.6
Leeftijd	18 - 30 jaar	2	4.9
	30 - 50 jaar	18	43.9
	50 - 60 jaar	13	31.7
	> 60 jaar	8	19.5
Opleiding	MBO	0	0
	HBO	15	36.6
	WO	22	53.6
	Anders	4	9.8
Totaal		41	100

Noot: Anders = één of ander training of opleiding binnen het bedrijf

Uit bovenstaand tabel blijkt dat mannelijke en vrouwelijke respondenten hebben meegedaan aan het onderzoek. De gemiddelde leeftijd van de respondenten ligt tussen de 30 en 50 jaar en de meeste respondenten hebben een HBO of hogere opleiding genoten.

Grafiek 1 Leeftijd respondenten



Grafiek 2 Opleiding respondenten



De informatie van bovenstaande grafieken is afgeleid uit tabel 4.

Tabel 5 Bedrijfskenmerken algemeen

Kenmerken van het bedrijf		N	%
Functie	Directie	2	4.9
	Onder directie	6	14.6
	Manager	33	80.5
Aantal werknemers	< 50	16	39
	50 - 100	4	9.8
	100 - 150	14	34.1
	150 >	7	17.1

Uit tabel 5 is gebleken dat de meeste respondenten (80.5%) een managers functie bekleden, degene in de top hebben het vaak druk en hebben geen ruimte vrij voor interviews. Daarnaast hebben de meeste bedrijven 50 medewerkers of minder (39%) en tussen 100 en 150 medewerkers (34.1%) en meer dan 150 medewerkers (17.1%).

4.1.1 Resultaten

De focus is in dit onderzoek gelegd op vrouwen die een toppositie bekleden in het bedrijfsleven. De respondenten geven aan dat vrouwen in topposities vaak geplaatst worden onder een vergrootglas. Volgens hun zijn vrouwen goede leiders, maar ze moeten zich altijd eerst bewijzen. Daarnaast is er een ander fundamenteel probleem en dat is de veronderstelling van de respondenten dat vrouwen anders leidinggeven

dan mannen, omdat ze van nature vrouwelijke kwaliteiten hebben zoals zorgzaamheid, empathie en een oog voor het gemeenschappelijk belang.

4.2 Leiderschap en vrouwelijk leiderschap

Wat wordt verstaan onder leiderschap en wat is vrouwelijk leiderschap?

Leiderschap

Elke respondent heeft een eigen interpretatie over leiderschap en vrouwelijk leiderschap. De respondenten geven aan dat leiderschap betekent richting geven aan bedrijfsvisie en doelen en mensen inspireren. Enkele vinden dat leiderschap betekent duidelijke aanwijzingen geven en medewerkers helpen om bekwaam te worden. Als leider moet men probleemoplossend zijn, weten wat belangrijk en dringend is en moet mensen instrueren. Een ander deel van de respondenten zegt: *leiderschap is invloed uitoefenen op een groep mensen om een positieve impact te hebben in de organisatie zonder daarbij de mensen hun moed te schaden. Een leider is iemand die kan beïnvloeden, maar die moet een missie en een visie hebben, over wat die allemaal wilt bereiken voor de organisatie en daarna overbrengen naar de medewerkers om samen na te gaan hoe deze missie en visie uit te voeren.* Daarnaast is een leider ook iemand die leiding kan geven, besluiten kan nemen, kwaliteiten van anderen kan inzien en mensen kan motiveren om de juiste plaats in te nemen. Het volgende tekstfragment geeft een idee van hoe de meeste respondenten tegenover leiderschap staat:

R05: “Een leider is iemand die duidelijke aanwijzing geeft en iemand helpt om bekwaam te worden.....wat is belangrijk en wat is dringend? Je moet probleemoplossend zijn en mensen instrueren.....”

Vrouwelijk leiderschap

Een respondent (R08) is van mening dat: *“Vrouwelijk leiderschap betekent dat je als vrouw vaak extra moet bewijzen dat je een leider kan zijn en meer rekening houdt met diverse factoren.”* Enkele respondenten verstaan onder vrouwelijk leiderschap, de durf, daadkracht en creativiteit van de vrouw. Vrouwelijke leiders zijn voorbeelden. Volgens enkele respondenten is een vrouw in een topfunctie een voordeel voor de organisatie, omdat een vrouw een goed schema heeft voor aanpak, open communicatie, is altijd aanspreekbaar en er is meestal een prettige werksfeer. Een goed gemotiveerde vrouw geeft waarden aan het bedrijf. Zo geeft respondent (R10)

aan: *“Als topvrouw ben je voor een organisatie betrouwbaar en integer, je waakt voor onrecht. Je hebt een duidelijke missie en dat is de reputatie om het bedrijf hoog te houden.”* Eén tot twee respondenten geven aan dat vrouwelijk leiderschap een moeilijk begrip is. Zij vinden dat vrouwen vaker rivalen zien in anderen. Vooral mannen hebben moeite met de manier hoe vrouwen leidinggeven, maar dat heeft meer te maken met de bedrijfscultuur. In het volgend tekstfragment komt naar voren hoe de meeste respondenten vrouwelijk leiderschap definiëren:

R05: “Ik vind dat vrouwelijk leiderschap een voorbeeldfunctie is voor de organisatie. Als je als vrouw een goed schema hebt voor aanpak, open communicatie, aanspreekbaar bent en een prettige werksfeer mag niet ontbreken. Zo wie zo moet je ook goed gemotiveerd zijn... Je moet ook duidelijk zien dat je bedrijf waarde heeft. Je betrouwbaarheid en integriteit, ervoor waakt dat je onrecht niet laat zegevieren. Je moet een duidelijke missie hebben en ook de reputatie van het bedrijf hoog houden. Je probeert je te bekwamen in die functie...”

4.3 Vrouwen in leidinggevende functie

Hoe bekwamen vrouwen zich in leidinggevende functies?

De respondenten vinden over het algemeen dat vrouwen een doorzettingsvermogen hebben en *problem solving skills* van nature. Vrouwen inspireren anderen altijd en ze hebben geloof in andere mensen. Ze streven naar ontwikkeling en daardoor functioneren zij op hun best. Ook werken de vrouwen op tempo. Ze spelen in op hun kwaliteiten. Vrouwen zijn empathischer en stippelijker dan mannen. Mannen kunnen soms arrogant zijn en denken dat zij het werk beter aankunnen of beter doen. Daartegenover durven vrouwen meer, overdrijven soms ook, maar zijn zelfstandig. Als ze die visie van het bedrijf door hebben zijn ze beter gemotiveerd en werken ze hard om de resultaten te behalen, zoals in het tekstfragment naar voren komt:

R05: “Vrouwen doen hun werk naar behoren, maar in het bedrijf wordt het werk verdeeld naar kwaliteiten, er wordt gekeken naar waar je goed bent. En je mag op je tempo werken, wel moet je je targets halen. Maar zoals bekend, heeft ieder zijn eigen tempo en je speelt in op kwaliteiten. Vrouwen hebben een doorzettingsvermogen, ze hebben een problem solving skills van nature.”

De respondenten vinden dat er geen onderscheid is tussen mannen en vrouwen.

R03: “Als leidinggevende moet je mensgericht zijn. De mensen waarmee werkt moeten je kunnen begrijpen. Er moet een duidelijk balans zijn tussen empathie, logica en pragmatisch denken.”

Vrouwen kunnen hun werk professioneel doen, maar willen daarvoor ook een goede waardering en salariëring. De respondenten omschrijven een effectieve leider als mensgericht en sociaal. Veel vrouwen omschreven zichzelf als aspecten die zij vooral als mannelijk en minder effectief zien zoals: confronterend, procesmatig en resultaatgericht. Aspecten als groepsdenken, handelen vanuit gevoel en mensgericht zijn, worden gezien als ontbrekend en als aspecten die nog geleerd moeten worden. Het lijkt erop dat vrouwen zich aanpassen aan de mannenwereld waarin zij werkzaam zijn, terwijl zij deze aspecten meestal niet zien als effectief en goed. Een andere interpretatie kan zijn dat de vrouwen deze kwaliteiten al bezitten. Slechts enkele respondenten omschreven zichzelf wel volgens de kwaliteiten die zij als vrouwelijk en positief hebben omschreven. Een aantal vrouwen ervaart dat de competenties die zij bezitten, niet de competenties zijn waarop ze beoordeeld en gewaardeerd worden of die nodig zijn voor een nieuwe leidinggevende functie. Desondanks vinden zij het prettig om deel te zijn van de leiding en om erbij te horen, zoals het volgend tekstfragment tot uiting brengt:

R08: “Ik vind het best fijn dat ik de leiding heb. Dat moedigt me aan toch.... Het is leuk, want je doet mee.. Wat ik vooral leuk vind is, dat je dan meedoet in het netwerk van al die topleiders. Dat is natuurlijk weer een ander ervaring. Omdat je weer anderen tegenkomt en je hoort ze praten, weet je.... we hebben weer een conferentie met de topleiders....doe je ook mee? Ik mag ook aan meedoen. Ik voel het natuurlijk Ik hoor erbij! Weet je, en dat vindt iedereen leuk.”

4.4 Beperkingen en doorgroeimogelijkheden

Welke zijn de beperkingen en doorgroeimogelijkheden voor vrouwen in het Surinaams bedrijfsleven?

De respondenten hadden een reeks belemmeringen ervaren om door te groeien naar management- en directiefuncties. Deze omvatten percepties over de managementstijl van vrouwen, moeilijkheden met mannelijke organisatieculturen, algemene

ervaringen met discriminatie en moeilijkheden om de juiste ervaring op te doen en toegang te krijgen tot de juiste mensen in een organisatie om vooruit te komen. Andere onderwerpen die werden besproken, waren onder meer algemene vertrouwensproblemen, de moeilijkheden veroorzaakt door het hebben van vervormde carrières en de problemen van gezinsverplichtingen. Een aantal vrouwelijke respondenten heeft ook aangegeven dat het gevoel er is dat vrouwen harder moeten werken en zich meer moeten bewijzen dan mannelijke collega's. Er wordt ervaren dat mannen eerder doorgroeien. Aan vrouwen wordt vaak de vraag gesteld of ze een bepaalde functie wel aankunnen, terwijl ze zich al jaren staande houden in de organisatie.

Aan de respondenten werd gevraagd hoe training kan helpen om vooruitgang te boeken in organisaties en om enkele van de door hen geschetste belemmeringen te overwinnen. Uit hun reacties blijkt dat coaching een belangrijke bijdrage kan leveren. De gebieden waarop coaching vrouwen kan helpen door te groeien naar hogere functies zijn onder meer: in het opbouwen van vertrouwen, kansen creëren voor nieuwe ideeën, omgaan met organisatieculturen, netwerken, het identificeren van waarden en doelen, het identificeren en toegang krijgen tot ontwikkelingsmogelijkheden, de juiste indruk maken, omgaan met een nieuwe rol en het bereiken van specifieke doelen.

Andersom denkt een aantal vrouwelijke respondenten ook dat mannen het niet prettig vinden om met vrouwen te werken, omdat vrouwen andere onderwerpen aankaarten. Dit kan ertoe leiden dat vrouwen minder mogelijkheden hebben om door te groeien, of hier minder toe geneigd zijn. Eén vrouw heeft ervaren dat het niet bezitten van een technische of wetenschappelijke opleiding ook gezien kan worden als een belemmering.

De respondenten die een gezin hebben vinden het belangrijk om een goede balans tussen werk en privé te onderhouden. Het privéleven kan soms een belemmering zijn voor doorgroeimogelijkheden, omdat verondersteld wordt dat voor een leidinggevende functie maximale aanwezigheid (40+ uur per week) vereist is. Andersom vinden enkele respondenten inderdaad dat men als leidinggevende een verantwoording heeft, zoals in dit fragment naar voren komt:

R20: “Je zet je maximaal in en je motiveert je team. Je kan als leidinggevende niet altijd vroeg vertrekken als er bijvoorbeeld nog medewerkers op de werkvloer zijn.”

Een aantal respondenten heeft een leidinggevende functie moeten neerleggen, omdat die verantwoording te zwaar was en het gezin aan de andere kant aandacht vereiste. Gelukkig konden zij hun functie na een aantal jaren weer oppakken. De mannelijke respondenten hebben het daarentegen niet moeilijk, omdat zij vaak gewoon meehelpen met de opvoeding, maar de huishoudelijke en gezinsverplichtingen komen toch het meeste neer op schouders van de vrouw. In het volgend tekstfragment komt dit duidelijk naar voren:

R08: “Ik ben als vrouw wel vaker aangesproken over hoe ik het doe met mijn kinderen..... Vragen die minder voorkomen bij een man....., waardoor ik mezelf ook altijd heel sterk heb willen maken om dat geen issue te laten zijn. Dus al zijn mijn kinderen ziek of wat dan ook, ik probeer toch altijd op het werk te zijn. Dat is een beetje durf eigenlijk. Maar eigenlijk gewoon om te voorkomen dat mijn ‘vrouw zijn’ of mijn ‘moeder zijn’ niet in de weg staat.”

Solliciteren naar high level posities

Enkele respondenten hebben aangegeven dat zij ook wel eerder gesolliciteerd hebben voor een leidinggevende positie. Ze hebben die aanbiedingen ook gehad. Echter hebben enkele het werkaanbod niet aangenomen om privé redenen. Er is gekozen voor het gezin, omdat het gezin een belangrijk deel is van het leven. Andere respondenten hebben hun medewerkers zelfs voorgedragen voor een hogere functie en ook gemotiveerd om verder te studeren en om door te solliciteren naar hogere posities. De mannelijke respondenten geven aan dat vrouwen minder solliciteren naar hoge functies, maar wanneer ze dit wel doen, zijn ze terughoudend en maken weinig gebruik van netwerken. Vrouwen zijn veelal passief in het vormgeven van hun carrière, mede doordat ze weinig zelfvertrouwen hebben op dit gebied. De respondenten vinden daarom dat de organisaties hieraan actief moeten meewerken. Echter, moet de vrouw wel de ambitie en behoefte hebben om te solliciteren naar een leidinggevende functie indien zij door wil groeien. Dit komt beter tot uiting in het volgend tekstfragment:

R04: “De vraag of je doorstroomt naar een toppositie of als je high level posities kan behouden heeft erg veel te maken met de vraag als je bereid bent om hard te werken

en bereid bent te solliciteren. Dit klinkt een beetje gemeen, maar heeft ook een beetje te maken met je opvoeding. Als ik nou naar mezelf kijk en naar collega's van mij die ook in managementposities zitten, zijn dat vaak vrouwen of mannen, maar ook met name vrouwen die echt een stapje harder willen lopen.”

4.5 Bedrijfsomstandigheden en het ontwikkelen van kwaliteiten

Welke bedrijfsomstandigheden zijn bevorderend voor vrouwelijk leiderschap en in hoeverre hangt dit samen met de vrouwen hun bereidheid tot het ontwikkelen van hun leiderschapskwaliteiten?

Op de vraag welke bedrijfsomstandigheden bevorderend zijn voor vrouwelijk leiderschap en hoeverre dit samenhangt met hun bereidheid, geeft een respondent aan:

R10: “Als je als vrouw hogerop wilt komen, moet je jezelf nooit onderschatten. Je moet altijd zelfverzekerd zijn en continu werken aan je eigen ontwikkeling op verschillende niveau's. Je moet werken aan je eigen vertrouwen en proberen om alles van het bedrijf te weten. Communicatie, onderhandeling en bemiddeling zijn belangrijke elementen om je leiderschap skills te ontwikkelen en je werk op de juiste manier uit te voeren. Je moet je kwaliteiten, je zwakheden en je sterke kanten goed kennen. Als leidinggevende en vooral als vrouw moet je je netwerk altijd vergroten.”

Wees nooit bang om vragen te stellen en wees altijd voorbereid op onvoorziene zaken. Mannen hebben meestal een groot netwerk, waardoor zij veel skills aanleren en zich blijven scholen. Vrouwen moeten netwerken, maar geen vrienden creëren en vooral niet roddelen, want dat is een valkuil als leidinggevende. Een ander respondent geeft aan:

R05: “Je mag nooit neerkijken op je medewerkers, omdat je ze altijd nodig hebt. Met hen vorm je een goed team”.

Elke vrouw kan hogerop komen als zij de ambitie heeft, genoeg zelfvertrouwen en natuurlijk de wil. Anderen kiezen niet ervoor, omdat zij de verantwoording niet willen of bang zijn dat het gezin eronder zal leiden. Eén respondent zei daarom:

R05: “Ik leef niet voor mijn werk, ik leef voor mijn gezin, maar ik houd en geniet wel van mijn werk....Je moet de evenwicht kunnen bewaren. Als je echt iets wil, ga je ervoor, maar je moet evenwicht kunnen bewaren.”

Zo geeft een ander respondent aan:

R21: “Om je toppositie te behouden moet je als vrouw inspelen op behoefte. Je moet altijd bereid zijn en je moet presteren. Als je goede kwalitatieve competenties hebt, kun je mensgericht, doelgericht, organisatiegericht en resultaatgericht werken. Ondersteun altijd de visie van anderen en vraag ook bij jouw eigen visie naar ondersteuning. Ondersteun ook andere leiders in hun beleid, want dan heb je meerdere kansen en er gaan meerdere deuren open. Invloed hebben, communicatie, kennis, kunde en ervaring is belangrijk als je een leidinggevende of toppositie bekleedt.”.

Het beleid van HRM moet dusdanig geregeld zijn dat de man niet een hoger salaris ontvangt dan een vrouw. Aan de andere kant moet er ook beleid geregeld worden voor molest op de werkvloer. Sommige vrouwen kunnen soms alleen de top bereiken als zij er iets voor doen, als bijvoorbeeld een sexuele relatie aangaan met iemand in het raad van bestuur of door andere connecties. Vrouwen moeten ook de ruimte krijgen om zich te uiten, te ontwikkelen en begeleiden. Vrouwen durven meer, maar niet alle vrouwen. Ze moeten initiatieven nemen. Alle vrouwen kunnen leiders zijn, want degene die een gezin hebben zorgen voor hun gezin en nemen leiding over. Dezelfde skills kunnen ontwikkeld worden om sturing te geven in het bedrijf. In de volgende tekstfragmenten delen respondenten hun mening:

R04: “Ik zit in een organisatie met 5 vrouwen aan top. Dat zijn allemaal vrouwen van mijn leeftijd, tussen 30 en 60 jaar en ook van hetzelfde niveau. Wij spreken elkaar een keer in de zoveel tijd. De organisatie weet wat die aan ons heeft en zegt het ook „wij hebben een aantal talentvolle en flinke vrouwen waarvan we zeggen: we willen die gewoon ondersteunen“. Dat doet de organisatie ook heel goed en heeft die ons dus geholpen om met elkaar en met anderen in contact te komen. Wij hebben regelmatig meetings en dat is gewoon heel prettig en hiermee heb ik ook mijn eigen netwerk opgebouwd.”

R09: “Ik zeg; Er zijn geen beperkingen voor vrouwen, omdat niet een ieder willing is. De mogelijkheid is want HRM biedt het, maar niet alle vrouwen durven, ze volgen trainingen, intern en extern, betaald door de organisatie. Maar helaas willen sommige die verantwoording niet dragen. Er wordt ook gekeken naar de kwaliteiten. En ze krijgen de push wel om verder te studeren, maar dat is als ze willen. Natuurlijk

wordt er druk gesteld, als je start met die opleiding ben je verplicht nog 5 jaar te werken en de studie moet afgerond worden.”

R07: “De organisaties hebben mogelijkheden en die worden ook goed gebruikt. En dat vind ik prachtig...maarrrr je moet er wel gebruik van kunnen maken en je moet lef hebben ennnn je moet ook de geluk hebben dat je een leidinggevende hebt die jou dat gunt of die jou als potentieel talent ziet.”

Aanbevelingen van de respondenten

De respondenten gaven in de interviews een paar interessante aanbevelingen aan. Ze vinden dat er niet specifiek gekeken moet worden naar man of vrouw als leidinggevende, maar naar de competenties. De competenties bepalen ten einde als iemand wel of geen topfunctie kan bekleden. De respondenten vinden ook dat er meer gezorgd moet worden voor trainingen van vooral de vrouwelijke leiders. Ze willen ook dat bescherming voor geweld of molest tegen vrouwen gegarandeerd wordt. Daarnaast is het belangrijkste punt voor de respondenten dat vrouwen gaan netwerken. De vrouwen ondersteunen elkaar en vragen elkaar regelmatig advies met betrekking tot het aanpakken van bepaalde zaken. En het netwerken wordt gebruikt om contacten te leggen voor nieuwe loopbaanstappen. In de volgende tekstfragmenten komt dit beter tot uiting:

R03: “Het HR beleid moet dusdanig gericht zijn, dat de man niet meer ontvangt of meer gewaardeerd wordt dan een vrouw. Daarnaast moet er ook een stuk beleid ontwikkeld worden voor molest op de werkvloer, zorg voor de zorgenden. Als bedrijf moet je ook zorgen voor je medewerkers. Als je collega iets meemaakt op het werk, krijgen ze de ruimte niet om zich te uiten en ook geen begeleiding hoe om te gaan agressie, bedrijven moeten een aangename werkomgeving creëren. Bereidheid ligt tenslotte wel bij jezelf... jij moet als vrouw weten dat je bereid bent...”

R09: “Zeker je kwaliteiten kennen, je zwakheden kennen, en je sterke kanten. Je moet bewust zijn over je kwaliteiten, houd je netwerk altijd groot, wees niet bang om te vragen. Wees altijd voorbereid. Niet roddelen over collega's, omdat gevaar is dat je de lijnen van de persoon niet kent. Dat is een valkuil. Mannen netwerken en daarom hebben zij veel skills en als vrouw moet je je scholen, blijf je ontwikkelen, ten alle tijden...”

R25: "Ik vind dat het selectieproces van HRM veel gericht is op mannen, over het algemeen. En dat is een belemmerende factor, want vanuit HRM zou een goede profielschets moeten leiden tot selectie van een persoon met de specifieke en juiste competenties. Het maakt niet uit als het een man of vrouw is. De evenwicht moet er zijn."

5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie beschreven aan de hand van de onderzoeksresultaten van de respondenten. Er wordt daarnaast ook een kritische reflectie gegeven op de resultaten van het onderzoek, in de paragraaf discussie. Ten slotte worden er enkele aanbevelingen gedaan.

In dit onderzoek is getracht een antwoord te vinden op de hoofdvraag: *‘Welke bedrijfsfactoren bevorderen de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies in het Surinaams bedrijfsleven?’*

Met leiderschap wordt bedoeld het communiceren met mensen, om hun waarde en potentie zo duidelijk mogelijk kenbaar te maken, zodat zij geïnspireerd worden om die in zichzelf te zien (Covey, 1989). Volgens Appelbaum et al. (2003) moet een leider de juiste kwaliteiten en eigenschappen bezitten om succes te verkrijgen binnen een bedrijf. Bij vrouwelijk leiderschap gaat het niet alleen over vrouwen die aan de top staan of willen komen in het bedrijfsleven, maar het gaat ook over het leidinggeven vanuit het vrouw zijn. Volgens de respondenten zijn de belangrijkste kenmerken van een vrouwelijke leider de motivatie, visie en de samenwerking.

Het aantal vrouwen in topfuncties in het bedrijfsleven verschilt sterk per sector. In raden van commissarissen en besturen zijn vrouwen veel in de minderheid, maar het aantal neemt tegenwoordig wel toe. In 2018-2019 waren 17 van de 51 leden van de Nationale Assemblee vrouwen ten opzichte van 2010, is dit een verschil van 9. De vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende posities is groter dan in topposities. De respondenten geven aan dat bedrijven met meer vrouwen op de hoogste posten beter presteren dan bedrijven die uitsluitend worden geleid door mannen. Vrouwen brengen meer diversiteit in denken en doen en hun inbreng, maar vrouwen zijn minder gemotiveerd wanneer er geen uitzicht is op promoties of doorgroeimogelijkheden, terwijl andere vrouwen die de vereiste kennis en ervaring hebben, deze mogelijkheid zelf gecreëerd hebben (Burke & Nelson, 2002; Broughton & Miller, 2009). Hieruit resulteert dat motivatie een belangrijke rol speelt bij het bereiken van de top.

Het blijkt voor vrouwen moeilijker een toppositie te verkrijgen als gevolg van het ‘glazen plafond’ en organisatiecultuur (Miller, 2006; Eagly & Karau, 2002). De oorzaak van deze belemmeringen is niet de bekwaamheid van vrouwen, want gelet op de statistieken van het Algemeen Bureau voor Statistieken (2017) presteren vrouwen beter dan mannen en zijn zeer bekwaam. De leidinggevende vaardigheden van vrouwen zijn in principe onbetwistbaar. Een andere organisatorische belemmering zijn de relaties die vrouwen hebben met hun leidinggevende en vrouwelijke collega's (Broughton & Miller, 2009). Deze factoren belemmeren echter niet alleen de doorstroom van vrouwen naar de top, maar houden ook de ongelijke kansen van vrouwen in stand. Anderzijds zien bedrijven vrouwen als ‘risico’, omdat vrouwen kinderen baren. Omwille hiervan worden vrouwen minder snel benoemd in bestuurs- of topfuncties. Dat betekent niet dat de vrouw geen ambitie heeft, maar het gezin en de huishouding spelen een belangrijke rol in hun beslissing.

Gedurende lange tijd waren vrouwen ondergeschikt aan mannen, er is nu gelukkig een verandering in deze situatie, want mannen en vrouwen hebben zich door de jaren heen ontwikkeld. Vrouwen stellen zich kwetsbaar op, maar zijn in principe altijd bereid om te leren. Verder is gebleken dat als een vrouw aan de top van het bedrijf staat, zij kijkt naar de duurzame ontwikkeling²² en de P van Profit, hierdoor maken organisaties 48 procent meer winst op lang termijn dan bedrijven die vasthouden aan mannelijke leiders.

Uitgaande van de bovenstaande conclusies kan er antwoord gegeven worden op de eerder genoemd hoofdvraag van dit onderzoek. Middels kwalitatief onderzoek is er nagegaan, welke bedrijfsfactoren de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende posities bevorderen. Dit onderzoek biedt helaas niet de oplossingen voor bedrijven om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen, maar het biedt wel nieuwe inzichten die de doorstroom van vrouwen kunnen bevorderen. Ten eerste kan gesteld worden dat al de respondenten variërende stereotypingen hebben over vrouwelijk leiderschap. De typeringen op basis van sekseverschillen en mannelijke dominantie hebben zij geïnternaliseerd. Het is deel gaan uitmaken van hun leven, zoals weergegeven bij de Social Role Theory van Eagly (1987). Naast het internaliseren van deze typeringen hebben zij het toegepast in hun leiderschapstijl. Uit de

²² Volgens de respondenten biedt duurzame ontwikkeling garantie voor de toekomst.

interviews echter, blijkt dat de vrouwen zich met de ‘*communal*’ eigenschappen en het transformationeel leiderschap onderscheiden van mannelijk leiderschap. De vrouwelijke respondenten vinden dat mensen over het algemeen vrouwelijke leiders minder capabel vinden dan mannen, omdat een leiderschapsfunctie een eigenschap is die meer bij mannen past dan bij vrouwen. Dit bewijst dat ondanks dat vrouwen een leidinggevende functie bekleden, zij daar nog steeds problemen tegenkomen betreffende stereotyperingen over kwaliteiten met betrekking tot vrouwelijkheid.

Ten tweede heeft organisatiecultuur een effect op de doorstroom van vrouwen naar de top. Het blijkt dat bedrijven met mannelijke organisatieculturen niet welvarend zijn in de doorstroom van vrouwen, deze geven zelfs een belemmerend effect aan, terwijl bedrijven met transformationele kenmerken geen belemmerend effect laten zien op de doorstroom van vrouwen naar de top, maar ook niet bevorderend. De respondenten zijn van mening dat het problematisch is dat binnen het bedrijf waar zij werkzaam zijn, er relatief weinig vrouwen in de top te vinden zijn. Zij vinden dat meer diversiteit gecreëerd moet worden in genderrollen, maar ook in andere dimensies zoals etniciteit en leeftijd. Het grootste deel van de respondenten is echter van mening dat dit niet gerealiseerd moet worden op basis van van discriminatie. Ook vrouwen die een sollicitatieprocedure hebben doorlopen zijn die mening toegedaan. Volgens de respondenten ligt een alternatief van veranderingen in de samenleving; de man moet namelijk meer betrokken worden bij het gezinsleven.

Behalve dat dit onderzoek een overzicht geeft van bestaande problemen waar vrouwen in hogere posities binnen het bedrijfsleven tegenaan lopen, laat dit onderzoek ook zien dat het voor vrouwen moeilijk blijft hier iets tegen te doen; de belemmeringen zijn nog steeds aanwezig. Het blijkt dat vrouwen geen actievere rol kunnen spelen in het proces om stereotypen en het glazen plafond over vrouwelijk leiderschap tegen te gaan. Daarentegen wordt de oplossing bij de man gezocht; hij moet een grotere rol gaan spelen in het familieleven. Een ander belemmering in doorgroeimogelijkheden die vrouwen binnen het bedrijfsleven ervaren, is het ontbreken van een vrouwelijk rolmodel. Niet elke respondent heeft hier behoefte aan, maar vooral bij de start van de carrière heerst behoefte aan een rolmodel, alhoewel deze behoefte later in de loopbaan afneemt is dit niet het enige aspect dat specifiek doorgroeimogelijkheden beïnvloedt. Dit onderzoek laat derhalve zien dat niet enkel

de weg naar leidinggevende posities moeilijk is, maar ook wanneer vrouwen leidinggevende functies eenmaal bekleden, blijft hier een constante strijd bestaan tegen de dominantie van de man. Voorts laat dit onderzoek zien dat wanneer onderzoek gedaan wordt naar ongelijkheid in top functies bij bedrijven, niet enkel naar sekse gekeken moet worden, maar naar de bekwaamheid en competenties. Er zijn dus wel mogelijkheden voor de vrouw, maar door hun emotioneel en onzeker gedrag ervaren zij vaak de belemmeringen. Sommige respondenten hebben het idee dat ze niet de juiste opleiding bezitten of dat ze niet worden beoordeeld op competenties. Tot slot geven respondenten aan dat er een verandering moet komen in het beleid van Human Resources. De implementatie van dit HR-diversiteitsbeleid moet vrouwvriendelijk werken, omdat het beleid dat HR nu hanteert, de doorstroom van vrouwen naar de top helaas niet voldoende bevordert. Het beleid om meer vrouwen in de top van de organisatie te krijgen, vereist support van alle geledingen binnen de organisatie. Daarnaast dient HR zorg te dragen voor de ontwikkeling van vrouwen door middel van coaching, trainingen en leiderschapsvorming. Ook vinden de respondenten dat vrouwen veel bewuster moeten gaan netwerken om carrière te maken. Zij geven aan dat vrouwen die durf en daadkracht hebben, maar zij durven niet als veel mannen hun netwerk in te zetten als zij een topfunctie willen bereiken.

Ten slotte kan worden geconcludeerd dat er over het algemeen wel doorgroeimogelijkheden voor vrouwen zijn, maar bepaalde aspecten kunnen ervoor zorgen dat vrouwen beperkt worden in hun doorgroeimogelijkheden. Hier is zelfvertrouwen een heel belangrijk factor, omdat dit voorkomt dat de vrouw zich laat belemmeren en juist kansen en mogelijkheden ziet en zich daarop gaat richten. Het is van belang dat bedrijven aan de slag gaan met het genderdiversiteit beleid, omdat de behoefte aan doorgroeimogelijkheden groot is. Echter, om diversiteit tot een succes te maken zal deze ook verankerd moeten worden in de organisatie cultuur, of diversiteit zal onderdeel uit moeten maken van de mindset in het bedrijf. Het bedrijf kan een start maken als het begint met het aantrekken van meer vrouwen in topposities zodat er een balans is. Daarnaast kan de steun vanuit zowel privé als werk ertoe bijgedragen dat vrouwen gemotiveerd worden om een toppositie te ambiëren. De voornaamste drijfveer voor motivatie is de behoefte tot uitdaging en ontwikkeling, omdat men vanwege de behoefte tot ontwikkeling de mogelijkheid moet hebben tot doorgroei.

5.2 Discussie

Over de doorstroom van vrouwen naar topfuncties wordt er al eeuwen lang gediscussieerd. Om dit onderzoek theoretisch te leiden zijn drie theorieën toegepast die aan elkaar verwant zijn. In de theorie wordt het glazen plafond omschreven als een onzichtbare barrière voor vrouwen wanneer ze promotie willen maken (Miller, 2006; Eagly & Karau, 2002). In het Surinaams bedrijfsleven zijn er wellicht vrouwen in topfuncties, maar nog lang geen 50 procent, omdat vrouwen niet in staat worden gesteld om een topfunctie te bekleden. Hieraan zijn een aantal bedrijfsfactoren gekoppeld. Vrouwen worden weinig gestimuleerd door de leiding van het bedrijf om zich te bewijzen en om belangrijke posities in te nemen binnen het bedrijf. De reden hiervoor kan vooral de periode zijn waarin vrouwen kinderen krijgen en minder gaan werken of nervositeit voor een volledige overname van vrouwen in het bedrijf. Vooral in een organisatie waar nog steeds een mannen dominantie heerst en waar de zienswijze van de vrouw steeds overschaduw wordt, eenvoudigweg omdat ze vrouw is. Het moet voor vrouwen aantrekkelijker worden gemaakt om werk en zorg te combineren, waardoor meer talent wordt aangetrokken en bestaand talent beter kan doorgroeien.

De literatuur beschrijft in dit onderzoek twee leiderschapsstijlen die nauw verbonden zijn met gemeenschappelijke percepties van vrouwelijke leiders. In het verleden bleek dat mannen vaker naar voren kwamen als taakgerichte leiders dan vrouwen die naar voren kwamen als sociale leiders (Elmuti et al., 2009). Volgens enkele respondenten geven vrouwen anders leiding dan mannen, omdat vrouwen ontwikkelingsgericht en mensgericht zijn. Deze twee aspecten vallen onder transformationeel leiderschap. Daarnaast worden mannen vaak gezien als te zakelijk en concreet, dus transactioneel leiderschap. Indien bedrijven willen dat mannen en vrouwen het beste uit zich halen, dan hebben zij veel meer aan leiders die meer kunnen dan alleen zakelijk en concreet zijn. Omwille hiervan geven Van Enken en Vinkenburg (2005) aan dat de transformationele vorm van leiderschap effectiever is dan de transactionele vorm, omdat die de transformatie van de denkwijze en ontwikkeling van medewerkers als prioriteit ziet .

Dit onderzoek wordt tevens geïmpliceerd door verschillende beperkingen in de theorie en de praktijk. De allereerste beperking in de praktijk heeft te maken met de

covid-situatie in het land en daarnaast de populatie van dit onderzoek. In dit onderzoek hebben verschillende respondenten, man en vrouw, deelgenomen aan een interview. Deze respondenten zijn slechts een deel van de verschillende bedrijven in geheel Paramaribo, Suriname. Beide groepen zijn meegenomen in het onderzoek, omdat het van belang is dat man en vrouw een belangrijke bijdrage leveren, zodat ook zij een compleet beeld hebben van de diverse vraagstukken in het onderzoek. Het zou beter zijn om dit onderzoek op grotere schaal uit te voeren, zodat eventuele verschillen, indien die er mochten zijn, aan het licht zouden komen. Daarnaast zijn er ook beperkingen in de wetenschappelijke literatuur. Gelet op de doorstroom van vrouwen naar de top en de mogelijkheden die HR biedt, laat dit onderzoek zien dat de theorie rondom dit vraagstuk vooralsnog niet compleet is. Omwille hiervan is vervolgonderzoek zeer gewenst.

In de *social role theory* (Eagly, 1987), *self determination theory* (Deci & Ryan, 2012) en organisatiecultuur (Sanders & Neuijen 2005) komen verschillende kenmerken aan de orde met betrekking tot vrouwelijk leiderschap, zoals vrouwen hebben andere kwaliteiten dan mannen, het vinden van balans tussen privé en werk, vrouwen-netwerk, hoe vrouwen zichzelf zien, hun werkomgeving, motivatie en hun relaties met anderen. Er zijn een aantal factoren die van belang zijn en die hebben vooral te maken met de intrinsieke motivatie van de vrouw, de motivatie vanuit het bedrijf, de betrokkenheid van het gezin, mannencultuur in die organisatie en de verschillen in verantwoordelijkheden tussen man en vrouw. Andere belangrijke factoren zijn kinderontwikkeling en vorming (leiderschapsvorming).

De twee duurzame ontwikkelingsdoelen die draagvlak hebben met dit onderzoek zijn SDG 5 gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes en SDG 10 ongelijkheid verminderen. Tegenwoordig hebben vrouwen hun achterstand in het onderwijs reeds ingehaald en zijn actief binnen bedrijven, maar wat niet veranderd is hun positie op de arbeidsmarkt. Indien bedrijven gendergelijkheid willen garanderen en ongelijkheid tussen mannen en vrouwen weg willen werken voor 2030, dienen zij empowerment toe te passen en motivatie sessies te organiseren. Hierbij is de medewerking van de overheid vereist. De overheid door middel van een streef-wet kunnen eisen dat er een vrouwenquotum aanwezig is bij bedrijven, zodat bedrijven een x aantal vrouwen per jaar in leidinggevende of topposities aannemen.

Het is belangrijk dat van jongs af aan geleerd wordt dat iedereen even belangrijk en gelijk is, dat iedereen gelijke rechten en plichten heeft, ongeacht de sexe. Ook is het van belang om na te gaan wat volwassenen overdragen aan kinderen, want opvoeding vindt overal plaats en kinderen nemen al gauw over wat ze zien. Het wordt tijd dat volwassenen, maar vooral ouders veel meer gaan investeren in de ontwikkeling en vorming van hun kinderen. De vorming die ze van jongs af aan geleerd hebben draagt een steentje bij aan leiderschapsvorming. Zowel mannen als vrouwen moeten bewust gemaakt worden dat er geen sprake moet zijn van mannelijk en vrouwelijk leiderschap. Leiderschap is leiderschap, als het nu een vrouw of man is die de leiding heeft. Het is voor de vrouw wel een uitdaging, omdat zij meestal naast haar verantwoordelijke functie nog een gezin, familie, huishouden en andere sociale activiteiten heeft. De vrouw moet hierin een balans zien te vinden, en het vinden van een balans tussen alle persoonlijke verwachtingen en verwachtingen van de organisatie is ook een *'full time job'*. Het is daarom ook van belang dat alle vaders, partners, families en organisaties ervan bewust worden, dat vrouwen hun ondersteuning hard nodig hebben. De vrouwen moeten zich overal veilig kunnen voelen en ook ervaren dat ze ondersteund worden, zij moeten niet het gevoel krijgen alsof ze er alleen voor staan. Vrouwen moeten ook beseffen dat zij de leiding hebben over hun eigen leven en dat elke verandering in hun leven uiteindelijk een keus is die ze zelf moet maken.

Voor dit onderzoek zijn alleen personen van bedrijven uit Paramaribo geïnterviewd. Dit was niet vooraf vastgesteld, maar door de abrupte aankondiging van het Corona virus (lees Covid-19) en de beschikbare tijd is dit beperkt tot Paramaribo. Dit onderzoek zal interessanter zijn als het uitgebreid (landelijk) uitgevoerd wordt.

5.3 Aanbevelingen

Gedurende dit onderzoek zijn er onderwerpen aan de orde gekomen die interessant zouden kunnen zijn voor vervolgonderzoek. Bij het afnemen van de interviews gaven bijvoorbeeld meerdere respondenten, met uitzondering van één respondent, aan dat er binnen de organisaties heel veel vrouwen werkzaam zijn, maar niet in het topmanagement. Hierbij gaven zij aan dat het belangrijk is te zorgen dat er een balans komt en dat vrouwen in alle lagen van de organisatie voorkomen. Tevens waren zij van mening dat vooral jonge vrouwen meer betrokken moeten worden bij besluitvormende activiteiten. De vergadertijden kunnen wellicht aangepast worden, rekening houdend met de thuissituatie en de vrouw moet binnen de thuissituatie ook gestimuleerd worden om actief te participeren in bedrijven en organisaties.

Enkele topfunctionarissen hebben aangegeven dat zij de man/vrouw verdeling in evenwicht wensen te houden en daarom tegenwoordig de voorkeur geven aan vrouwen die de ambitie hebben om zich te ontwikkelen en in te zetten als topfunctionaris. Het zou interessant zijn om te onderzoeken wat de gevolgen voor organisaties zouden zijn in termen van organisatie cultuur bijvoorbeeld en hoe dit van invloed is op de resultaten, wanneer het aantal vrouwen in topfuncties bij de desbetreffende organisaties zou toenemen. Een ander punt dat bij de interviews werd aangekaart door de respondenten, is dat zij streven naar meer diversiteit binnen de organisaties. Met betrekking tot vrouwen in het topmanagement werd aangegeven dat het ook daar volledig ontbrak aan diversiteit. Medewerkers met verschillende achtergronden brengen verschillende soorten kennis, ervaring en manieren van denken met zich mee. Dit werkt herstellend en het zal de innovatie in het bedrijf ten goede komen. Daarbij kan het ook gunstig zijn voor het verbreden van een doelgroep van een product of dienst. Daarom zou het interessant zijn te onderzoeken waarom deze organisaties geen vrouwelijke topmanagers hebben met een bepaald achtergrond en welke factoren zouden kunnen bijdragen aan het aantrekken van deze groep vrouwen. Hiervoor dient echter onderzoek te worden gedaan naar andere factoren dan behandeld in dit onderzoek, omdat het niet uit de factoren die in dit onderzoek zijn behandeld herleid kan worden.

Indien alle grote en middelgrote bedrijven uit alle districten meedoen aan een soortgelijk onderzoek kunnen alle verschillen en achterstanden van vrouwen aan het

licht komen. Hierdoor kunnen de resultaten ook beter getoetst worden aan de realiteit. De resultaten uit dit onderzoek kunnen gebruikt worden om verder diepgaand onderzoek te doen naar hoe vrouwen verder gemotiveerd kunnen worden en hoe bijgedragen kan worden aan het ontwikkelen van meer vrouwelijk leiderschap. Een vervolgonderzoek is zeker van belang om uitspraken te kunnen doen over de mogelijkheden en de motivatie vanuit de organisaties tot het ontwikkelen vrouwelijk leiderschap.

Een ander aanbeveling voor vervolgonderzoek zou een vergelijkend onderzoek kunnen zijn, met name een vergelijking tussen bedrijven met een hoog aantal vrouwelijke topfunctionarissen en bedrijven met een aanmerkelijk lager aantal. Het belang van zo een onderzoek is om te kunnen achterhalen welke factoren de oorzaak zijn van het lage percentage vrouwen in het topmanagement bij deze bedrijven en waar dus meer aandacht aan besteed dient te worden om uiteindelijk een meer evenredige vertegenwoordiging van vrouwen te kunnen effectueren. Dit is aan het begin van het scriptieproces overwogen, maar vanwege een beperkt tijdsbestek, de plotselinge aankondiging van het Corona Virus en het ontbreken van sleutelcontacten bij de bedrijven was dit helaas geen mogelijkheid. Ter afsluiting kan opgemerkt worden dat de MERSD een belangrijke bijdrage kan leveren ter stimulering van participatie van vrouwen in bedrijven en organisaties, omdat de studie zich richt op duurzame ontwikkeling en legt de focus op gemeenschapsontwikkeling, ondernemerschap, armoedebestrijding en burgerparticipatie. Studenten binnen het MERSD programma van de AdeKUS doen veel onderzoek en de resultaten van die onderzoeken kunnen een aanzienlijke bijdrage leveren aan de specifieke aanpak van al hetgeen genoemd is in de aanbevelingen. Er kan hier dan gewerkt worden aan de impact van onderwijs op de empowerment van vrouwen.

Referenties

- Aarons, G.A. (2006). Transformational and transactional leadership: association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric Services*, 57(8), 1162-1169
- Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2014). Communal and agentic content in social cognition: A dual perspective model. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 50, pp. 195-255). Academic Press.
- Annis, B. (2008). Men and women in leadership. *Canadian Manager*, 20(4), 23
- Appelbaum, S., Audet, L. & Miller, J. (2003). Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through the Landscape of Theories. *Leadership & Organization Development Journal*. 24. 43-51. 10.1108/01437730310457320.
- Avolia, B., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*. Vol. 60:421-449 <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Goede De, M., Peters, V. & Velden van den, T. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek (3e druk)*. Noordhoff Uitgevers. Groningen/Houten.
- Bakker, M. (2006). *Sekseverschillen in leiderschap. Onderzoek naar de relatie tussen leiderschapstijlen, self-efficacy en stereotypen en de impact van geslachtsverschillen*. Enschede. September 2006
- Bass. (1985). Model of transformational leadership. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians* (pp. 66–82) . Westport, CT: Greenwood, 1998.
- Barreto, M., Ryan, M.K., & Schmitt, M.T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: understanding barriers to gender equality*. Washington: American Psychological Association.

- Barsh, J., & Yee, L. (2011). Unlocking the full potential of women in the U.S. economy. McKinsey & Company.
- Broughton, A., & Miller, L. (2009). Encouraging women into senior management positions. Geraadpleegd van <http://www.employmentstudies.co.uk/resource/encouragingwome-senior-management-positions>
- Brummans, I., Loonen, N., Verheul, I., Dijkhuizen, J., Essers, C., Matser, I., Van der Steege, M. (2015). De economische kracht van de ondernemende vrouw. Meppel: Ten Brink BV
- Brusse, M. (2013). Organisatiecultuur, leiderschap en organisatieverandering Een onderzoek naar de invloed van de samenhang tussen de organisatiecultuur en leiderschapstijl op de veranderingsbereidheid van werknemers. Scriptie. Erasmus Universiteit Rotterdam
- Burke, R. (2009). Cultural values and women's work and career experiences. In R. Bhagat & R. Steers (Eds.), *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work* (pp. 442-461). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511581151.017
- Burke, R. J. & Nelson, D.J., (2002). *Advancing women's careers*. Blackwell publishers.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Caliper Research and Development Department. (2014). *Women Leaders Research Paper*.
- Carli, L. L. (2010). *Having it all: Women with successful careers and families*.
- Ceci, S., & Williams, W. (2007). *Why aren't more women in science?: Top researchers debate the evidence*. Washington: American Psychological Association
- Cheung, F. M., & Halpern, D. F. (2010). Women at the top: Powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *American Psychologist*, 65(3), 182.

- Davidson, M. & Burke, R.J. (2011). *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects*. Second Edition. University of Manchester, UK and York University, Toronto, Canada.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W.
- Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (p. 416-436). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>
- De la Rey, C. (2011). Gender, women and leadership. Volume 19-issue 65 *women & leadership* p. 4-11. DOI: 10.1080/10130950.2005.9674614
- Doeleman, H.J. (2004). *Leiderschap in balans*. Uitgeverij Weka
- Draulans, V., & Smet, M. (2005). *Over cultuurverandering en betere doorstromingskansen voor vrouwen en mannen in organisaties en bedrijven*. Tiel: Uitgeverij Lannoo
- Due Billing, Y. & Alvesson, M. (2002). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work & Organization*. 7. 144 - 157. 10.1111/1468-0432.00103.
- Eagly, A.H. (2001). Small-group Interaction and Gender. C.L. Ridgeway, in *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2001
- Eagly, A.H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1-12. Doi: 10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x
- Eagly, A.H., & Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834. Doi: 10.1016/j.leaqua.2003.09.004
- Eagly, A.H., & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. Doi: 10.1037//0033-295X.109.3.573

- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. & Van Engen, M. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. By the American Psychological Association, Inc. 2003, Vol. 129, No. 4, 569-591
- Eagly, A.H., Wood, W., & Diekmann, A.B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: a current appraisal. In T. Eckes, & H.M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp.123-174). Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- Elliot, J. (2012). *An introduction to sustainable development*. Routledge 2013. London and New York. Fourth edition
- Elmuti, D., Jia, H. & Davis, H. (2009). Challenges women face in leadership positions and organizational effectiveness: an investigation. *Journal of leadership education*. Volume 8; Issue 2- Fall 2009.
- Engen, van. M. L. & Vinkenburg, C. J. (2005). Transformationeel leiderschap en carrière maken: sekseverschillen in consequenties van effectief leiderschap. *Gedrag en organisatie*, 18, 103-119.
- Fischer, A.H., Rodriguez Mosquera, P.M. & Rojahn, K. (2000). Masculiniteit met een feminine gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties. Universiteit van Amsterdam
- Fritz, C. (2016). *Gender and Leadership Aspiration*. ERIM Ph.D. Series Research in Management. Erasmus University Rotterdam.
- Fritz, C. & van Knippenberg, D. (2018). Gender and leadership aspiration: The impact of work life initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), 855–868.
- Hassan, Z., & Silong, A.D. (2008). Women Leadership and Community Development. *European Journal of Scientific Research*. ISSN 1450-216X Vol.23 No.3 (2008), pp.361-372

- Heilman, M.E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674 Doi: 10.1111/0022-4537.00234
- Huijsmans, A.B., Grinwis, K., & Ten Have, S. (2016). Pleidooi voor vrouwelijk leiderschap. *Holland Management Review*, 168, 62-69.
- Hurley, D., & Choudhary, A. (2016). Factors influencing attainment of CEO position for women. *Gender in Management: An International Journal*, 31(4), 250-265.
- Jackson, J.F.L. & O'Callaghan, E. M. (2009). What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research. *Res high education*, 50, 460-482.
- Jonker, J. (2018). People, Planet, Profit (Triple Bottom Line of Triple P). *Management Impact*.
- Joshi, A., Son, J., & Roh, H. (2015). When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1516-1545
- Kanhai, A. (2018). Vrouwen aan de top. Diversiteitsvraagstuk toegespitst op vrouwen in topfuncties bij de Rijksoverheid. Scriptie. Universiteit van Leiden
- Kluytmans, F. & Kampermann, A. (2017). *Leerboek HRM*. 3e druk. ISBN 13: 9789001878269. Noordhoff uitgevers
- Krekelberg, L. (2017). De invloed van geslacht op de perceptie van eigenschappen bij mannelijke en vrouwelijke leiders en bij zichzelf. Scriptie. Tilburg University
- Kuratko, D.F. (2015). *Entrepreneurship: Theory, Process and Practice*. Cengage Learning. Boston. Tenth edition
- Ledwith, M. (2020). *Community Development: a critical approach*. Policy Press. Great Britain 2020. Third edition
- Mavin, S. (2001). Women's career in theory and practice: time for change?. *Women in Management Review*, 16(4), 183-192.

- Mensinga, F.J. (2008). Transformationeel en transactioneel leiderschap in relatie tot exploratieve en exploitatieve innovatie bij een publieke organisatie. Master Organisatiepsychologie
- Mortelmans, D. (2013). Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden. Leuven: Acco.
- Noomen, J. & Jansen, M. (2015). Integraal personeelsmanagement: Een praktijkgerichte leerroute naar samenhangend HRM. 12e druk . Boom Lemma uitgevers; Amsterdam
- Perrons, D. (2009). Women and gender equity in employment. Geraadpleegd van <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/wp23.pdf>
- Rhode, D.L. (2016). Woman and leadership. Oxford University Press. 1st ed
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000)-. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. Doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Schepers, P., & Van den Berg, P. T. (2007). Social factors of work-environment creativity. *Journal of business and psychology*, 21(3), 407-428.
- Slaughter, A. M. (2015). Why women still can't have it all (pp. 84-102). OneWorld.
- Smith, R.A. (2002). Race, gender and workplace authority in the workplace. *Annual Review of Sociology*, 28: 509-542.
- Steensma, H., Jansen, S., & Vonk, C. (2003). Organizational culture and the use of influence tactics by managers. *Journal of Collective Negotiations*, 30(1)
- Stone, A.G., Russell, R.F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Tracy, B. (2014). Leadership. The Brian Tracy success library. Gildan Media LLC. Unabridged

Van den Brink, M. (2010). Behind the scenes of science: Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands. Amsterdam, Nederland: Pallas Publications/Amsterdam University Press.

Van Doorne-Huiskes, A. (2017). Vrouwen en werk. Nederlands tijdschrift.

Van Hek, M., Kraaykramp, G. & Wolbers, M. (2016). Comparing the gender gap in educational attainment: the impact of emancipatory contexts in 33 cohorts across 33 countries. Educational Research and Evaluation 22(5-6):260-282. DOI: 10.1080/13803611.2016.1256222

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

Visser, M. (2011). De vrouwelijke leiderschap paradox. Academy magazine.

Venetiaan, S. (2018). Dienend leiderschap bij christenen. Master thesis. Anton de Kom Universiteit van Suriname

Watson, G. & Gallagher, K. (2005). Managing for Results. The Chartered Institute of Personnel and Development.

Williams, J. & Dempsey, R. (2014). What works for women at work. New York University Press.

Yukl, G. (2013). Leadership in organization. State University of New York, Albany. 8th edition

Zenger, J. & Folkman, J. (2012). Are Women Better Leaders than Men? Harvard Business Review

Documenten en websites:

- Algemeen Bureau voor Statistiek. (2017). Geselecteerde statistieken over mannen en vrouwen in Suriname. Achtste publicatie.
- Algemeen Bureau voor Statistiek. (2019). Geselecteerde Statistieken over vrouwen en mannen in Suriname 2019
- Gender Visie beleidsdocument, 2021-2035

- College dictaat. Social Sciences and Research Methods. Dr. An Sofie Smetcoren (2017-2018)
- -Algemene informatie Sustainable Development Goals. Geraadpleegd op 14 juli 2020 van (<https://www.sdgnederland.nl/sdgs/>)
- Informatie SDG 5. Geraadpleegd op 14 juli 2020 van (<https://www.sdgnederland.nl/sdgs-2/doel-5-vrouwen-en-mannen-gelijk/>).
- Informatie SDG 10. Geraadpleegd op 14 juli 2020 van (<https://www.sdgnederland.nl/sdgs-2/doel-10-minder-ongelijkheid/>)
- Starnieuws. (2021). *VPAS: Vrouwelijk leiderschap tijdens crisis en Covid-19*. Verkregen van <https://www.starnieuws.com/index.php/welcome/index/nieuwsitem/63356>
- De ware tijd online. (2020). *Vrouwen hebben nog op veel gebieden grote achterstand*. Verkregen van <http://www.dwtonline.com/laatste-nieuws/2020/03/09/vrouwen-hebben-nog-op-veel-gebieden-grote-achterstand/>
- De ware tijd online. (2020). *Weinig Surinaamse vrouwen in internationale betrekkingen*. Verkregen van <http://www.dwtonline.com/laatste-nieuws/2020/03/09/weinig-surinaamse-vrouwen-in-internationale-betrekkingen/>
- De ware tijd online. (2020). *JCI Female roept op tot vrijheid en gelijkheid!*. JCI over Dag van de Vrouw - DWTonline.com Verkregen van <http://www.dwtonline.com/laatste-nieuws/2020/03/08/jci-female-roept-op-tot-vrijheid-en-gelijkheid/>
- Het Parool. (maart 2021). Meer vrouwen aan de top? 'Fix niet de vrouwen, fix het systeem'. <https://www.parool.nl/ps/meer-vrouwen-aan-de-top-fix-niet-de-vrouwen-fix-het-systeem~b5c93e5c/>

Bijlage 1 Verzoek tot participatie

Naam: Emi Peters; ADEK Student Master in Education and Research for Sustainable Development (MERSD)

Bechaniestraat, Paramaribo

Telefoon:

Paramaribo, september 2020

Geachte heer/mevrouw,

In verband met mijn ADEK Master afstudeerscriptie is het een vereiste dat ik onderzoek doe in een maatschappelijk vraagstuk. Dit is ook de reden waarom ik u nader voor uw medewerking bij mijn onderzoek. Ik wil onderzoeken waarom vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in topposities. Mijn onderzoek heeft als titel: Vrouwen aan de Top. Mijn hoofdvraag is: Welke bedrijfsfactoren bevorderen de doorstroom van vrouwen naar topfuncties in het Surinaams bedrijfsleven?

Bijgevoegd treft u een questionnaire aan, welke ik graag met u zou willen bespreken. Het gesprek zal niet meer dan 30 minuten in beslag nemen, en bestaat uit van te voren opgestelde vragen die ik per e-mail aan alle respondenten zal voorleggen. Uw organisatie is één van de tien instellingen die ik wegens de omvang en werkgebied representatief acht voor mijn onderzoek.

Gelet op het feit dat we nu in een covid-periode verkeren laat ik ook de optie aan u als u mij uitnodigt voor een gesprek of dat u kiest voor optie 2 waarbij u zelf de invulling doet van de questionnaire en mij die dan vervolgens per e-mail retourneer of wij plannen een gesprek in via whatsapp.

Indien u bereid bent mee te werken aan mijn onderzoek, verneem ik graag uw reactie. Kiest u voor optie 1 dan kijk ik uit wanneer en met wie het gesprek gehouden kan worden.

Bij voorbaat dank voor uw bijdrage.

Hoogachtend,

Emi Peters, BSc.

ADEK Student MERSD

Bijlage: Questionnaire

Bijlage 2 Vragenlijst

Questionnaire

Inleiding

Uit statistieken over de positie van de vrouw in organisaties, blijkt dat vrouwen wereldwijd een achterstand hebben. Er heerst een beeld dat de positie van de vrouw in bedrijven ondergeschikt is aan die van mannen. De continue strijd tussen de positie van vrouwen en mannen komt steeds meer onder de aandacht van vrouwen, commerciële bedrijven en de overheid. Het lijkt alsof het bewustzijn van de achtergestelde positie van vrouwen een product is van de moderne maatschappij.

Onder leiding van de vechtster voor vrouwenrechten, Clara Zetkin kwamen vrouwen aan het einde van de negentiende eeuw in opstand. Deze opstand heeft nu nog effect op de verdere ontwikkeling van vrouwen. Om dit te benadrukken heeft de Verenigde Naties (VN) 8 maart, de dag van de opstand ter verbetering van de arbeidsomstandigheden van vrouwen, uitgeroepen tot Internationale Dag van de Vrouw. Deze dag is een goed moment om stil te staan bij de kracht van vrouwen, maar meer nog om stil te staan bij de ongelijke ontwikkelingskansen die vrouwen vaak genoeg moeten doormaken.

Tegenwoordig schenkt men overal ter wereld aandacht aan de positie van de vrouw. Daarnaast heeft onderzoek ook uitgewezen dat als vrouwen bij commerciële bedrijven topfuncties bekleden, zij betere beleidsbeslissingen nemen, meer winst boeken en hierdoor beter functioneren.

#	Categorie vragen	Aantal vragen
I	Algemeen	10
II	Leiderschap	7
III	Studies en sollicitaties	5
IV	Doorstroming en behoud van de high level posities	2
	Totaal aanvragen	24

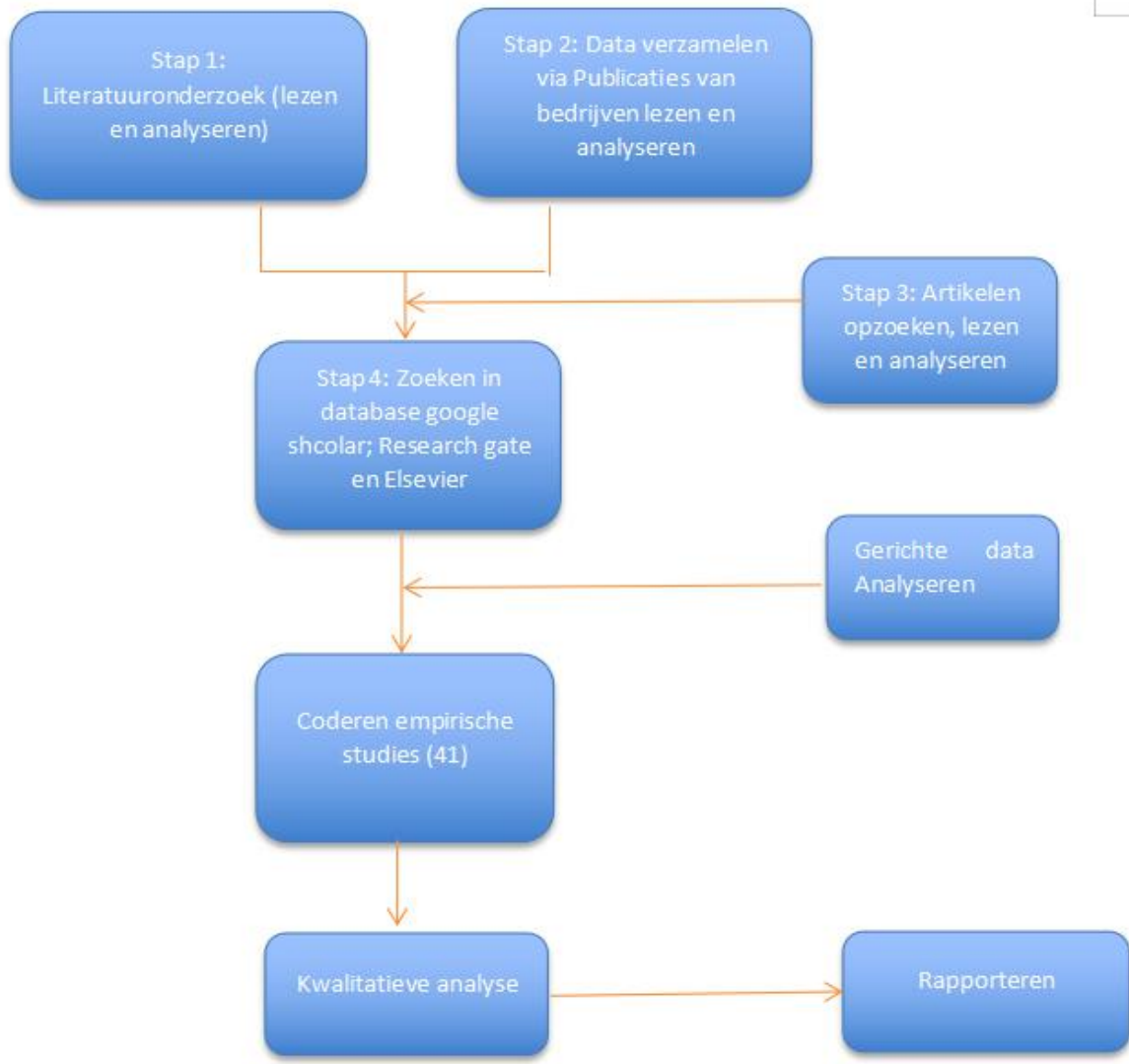
QUESTIONNAIRE VAN HET ONDERZOEK:**Vrouwen aan de top*****Een onderzoek naar de bedrijfsfactoren die de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies bevorderen***

I		ALGEMEEN	
1	Wat is de officiële naam van uw bedrijf?		
2	Wat is de rechtsstatus van dit bedrijf?		
3	Hoe oud is het bedrijf?		
4	Wat is uw functie binnen het bedrijf?		
5	a. Hoeveel personeelsleden telt uw bedrijf?		
5	b. Hoeveel mannen en vrouwen?		
5	c. In welke leeftijdscategorie zitten deze mannen en vrouwen?		
	Leeftijdscategorie	mannen	Vrouwen
	a. 18 - 30 jaar		
	b. 30 - 50 jaar		
	c. 50 - 60 jaar		
	d. > 60 jaar		

6	Hoe ziet de organisatiestructuur van uw bedrijf eruit?
7	Welke zijn de top afdelingen?
8	Hoeveel mannen en hoeveel vrouwen heeft u in de top level posities?
9	Hoe hebben ze die posities bereikt?
10	Hoelang zitten zij in die posities?
II	LEIDERSCHAP
1	Wat verstaat u onder leiderschap?
2	Wat verstaat u onder vrouwelijk leiderschap?
3	Hoe vindt u dat vrouwen functioneren in het bedrijf? Wat doen zij anders dan mannen?
4	Wat zijn vrouwelijke kwaliteiten als het gaat om leiderschap? (Wat verwacht u van de vrouw als leidinggevende?)
5	Ondervinden vrouwen obstakels als zij een topfunctie willen bekleden? Zo ja, welke?
6	Zijn er beperkingen voor vrouwen in uw bedrijf? Wat zijn volgens u de beperkingen en doorgroeimogelijkheden voor vrouwen in dit bedrijf ?
7	Zijn er vrouwen in uw bedrijf die vanwege hun huishouding en andere verplichtingen een verantwoordelijke taak hebben afgezegd?

III	STUDIES EN SOLLICITATIES
1	Welke studies hebben de vrouwen in dit bedrijf doorlopen? Is de studie afgerond?
2	Zijn vrouwen in het bedrijf wel bereid om (binnen of buiten het bedrijf) te solliciteren naar high level posities?
3	Worden vrouwen aangetrokken of in dienst genomen voor een topfunctie?
4	Is er naast HRM een ander afdeling die zich bezighoudt met opleidingen voor medewerkers in het bijzonder vrouwen?
5	Wat kan jij, als getalenteerde vrouw die alles in zich heeft om door te stoten naar de top, doen om hogerop te komen? Of, wat moet je juist niet doen?
IV	DOORSTROMING EN BEHOUD VAN DE HIGH LEVEL POSITIES
1	Wat doen vrouwen om hun high level posities te behouden? Is het wel te doen?
2	Welke bedrijfsomstandigheden zijn belangrijk voor vrouwelijk leiderschap en in hoeverre hangt dit samen met de vrouwen hun bereidheid tot het ontwikkelen van hun leiderschapskwaliteiten?

Bijlage 3 Stappen gedurende het onderzoek



Bijlage 4 Open coderen in een transcript

QDA-Merit Lite - Verwerking Interviewscdp

Project: Carex Variables Codes Document Retrieve Analyse Help

CASES: [] DOCUMENTS: []

VARIABLES: []

R [document]
EP [document]

CODE: R

1 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25

EP: Hoe hebben ze die posities bereikt? en hoe heeft u die positie bereikt?

R: Als je iets wilt bereiken moeten we ontwikkelingsgericht denken, verantwoordelijkheid nemen en ook op eigen initiatief management trainingen volgen en vooral werken aan je persoonlijk leiderschap. Ik zie een aantal jonge dames in de organisatie, die niet verder willen studeren, ze vinden het al goed waar ze zitten en zijn tevreden met hun functie. Maar ik vraag tot ze en zeg het ook: Situaties is geen optie. Als je zit bereik je niets. Ik heb binnen de organisatie ook opleidingen gevolgd, en ik heb op eigen initiatief een management opleiding gevolgd BIJ FHR, omdat ik wilde doorgroeien. Het kan zijn dat ze die geen motivatie krijgen of hulp van de familie.

EP: Hoelang zat u in die functie?

R: 18 JAAR, voor deze functie was ik SUBHOOFD VERLOSKAMER

EP: Wat verstaat u onder leiderschap?

R: HMM... onder leiderschap versta ik ondermeer andere mensen inspireren en richting geven aan bedrijfsorganisatie, visie en doelen.

EP: Wat verstaat u onder vrouwelijk leiderschap?

R: vrouwen zien vaker raaien in anderen. Leidingsgeven als vrouw, zoosa... Mannen hadden veel moeite met mij als leidingsgevende, maar ik zeg het heeft meer te maken met cultuur. (Het feit dat mannen altijd aan top staan en de vrouw gehoorzaam moet zijn, maar de tijd veranderd).

EP: Hoe vindt u dat vrouwen functioneren in het bedrijf?

R: zo. ja vrouwen functioneren overal goed, ze zijn flink en bij zij die willen merk je het meteen. Ze zetten door. Vrouwen hebben geloof in mensen, ze inspireren, ontwikkelen en ze zijn zelfredzaam. Vrouwen, inculsel ik, we richten ons vooral op de resultaten en gestelde doelen die betaald moeten worden, daarnaas maken we ruimte voor de dingen om ons heen.

EP: Wat zijn vrouwelijke kwaliteiten als het gaat om leiderschap? (Wat verwacht u van de vrouw als leidingsgevende?)

R: Eerlijk gezegd, ik maak geen onderscheid tussen man en vrouw. Ik vind dat we mensgericht moeten zijn. Alhoewel je als vrouw zeker harder moet bewijzen als je een doel wilt bereiken

1/1

Pag 25, Col 0

Bijlage 5 Fragmenten uit 3 interviews

EP: Interviewer

R: Respondent (R03)

Type interview: Individueel

Periode: September 2020

Interview 01

EP: Wat is de officiële naam van het bedrijf?

R: Stichting DIAKONESSENHUIS SURINAME

EP: Wat is de rechtsstatus van dit bedrijf?

R: STICHTING

EP: Hoe oud is uw bedrijf?

R: Ongeveer 60 jaar

EP: Wat is uw functie binnen het bedrijf?

R: Hoofd afd. ZORGMANAGEMENT

EP: Hoeveel personeelsleden telt uw bedrijf?

R: Meer dan 650 medewerkers (voor exacte cijfers contact maken met personeelszaken)

EP: In welke leeftijdscategorie zitten deze mannen en vrouwen?

R: Tussen de 20 en 60 jaar

EP: Hoe ziet de organisatiestructuur van uw bedrijf eruit?

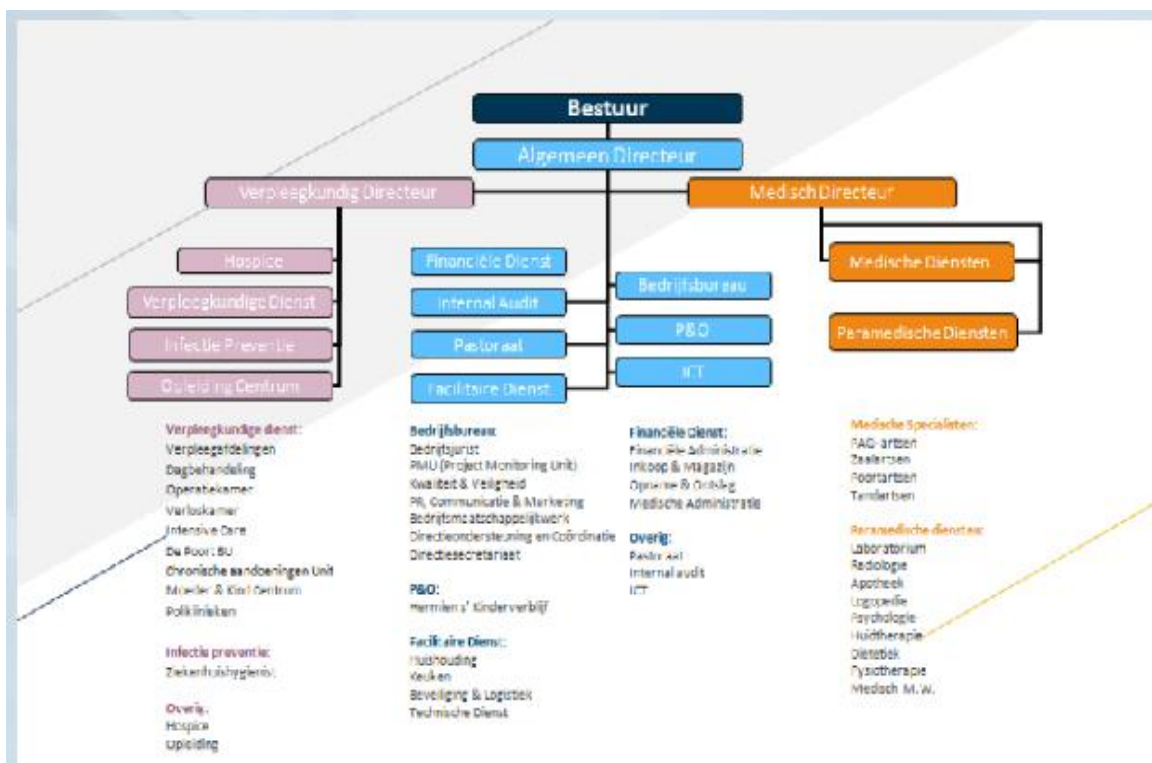
R:

EP: Welke zijn de top afdelingen?

R: Het product dien afgeleverd wordt is zorg, De Top Afdelingen zijn dus alle zorgafdelingen

EP: Hoeveel mannen en hoeveel vrouwen heeft u in de top level posities?

R: NVT



EP: Hoe hebben ze die posities bereikt? en hoe heeft u die positie bereikt?

R: Als je iets wilt bereiken moeten we ontwikkelingsgericht denken, verantwoordelijkheid nemen en ook op eigen initiatief management trainingen volgen en vooral werken aan je persoonlijk leiderschap. Ik zie een aantal jonge dames in de organisatie, die niet verder willen studeren, ze vinden het al goed waar ze zitten en zijn tevreden met hun functie. Maar ik praat tot ze en zeg het ook; Stilzitten is geen optie. Als je zit bereik je niets. Ik heb binnen de organisatie ook opleidingen gevolgd, en ik heb op eigen initiatief een management opleiding gevolgd BIJ FHR, omdat ik wilde doorgroeien. Het kan zijn dat ze de geen motivatie krijgen of hulp van de familie.

EP: Hoelang zat u in die functie?

R: 18 JAAR, voor deze functie was ik SUBHOOFD VERLOSKAMER

EP: Wat verstaat u onder leiderschap?

R: HMM... onder leiderschap versta ik onder meer andere mensen inspireren en richting geven aan bedrijfsorganisatie, visie en doelen.

EP: Wat verstaat u onder vrouwelijk leiderschap?

R: vrouwen zien vaker rivalen in anderen. Leidinggeven als vrouw, zo... Mannen hadden veel moeite met mij als leidinggevende, maar ik zeg het heeft meer te maken met cultuur. (Het feit dat mannen altijd aan top staan en de vrouw gehoorzaam moet zijn, maar de tijd veranderd),

EP: Hoe vindt u dat vrouwen functioneren in het bedrijf?

R: zo.. ja vrouwen functioneren overall goed, ze zijn flink en bij zij die willen merk je het meteen. Ze zetten door. Vrouwen hebben geloof in mensen, ze inspireren, ontwikkelen en ze zijn zelfredzaam. Vrouwen, inclusief ik, we richten ons vooral op de resultaten en gestelde doelen die behaald moeten worden. daarna maken we ruimte voor de dingen om ons heen.

EP: Wat zijn vrouwelijke kwaliteiten als het gaat om leiderschap? (Wat verwacht u van de vrouw als leidinggevende?)

R: Eerlijk gezegd, ik maak geen onderscheid tussen man en vrouw. Ik vind dat we mensgericht moeten zijn. Alhoewel je als vrouw zeker harder moet bewijzen als je een doel wilt bereiken

EP: Was er voor u een beperking om door te groeien?

R: haha jawel, ik had op de afdeling 1 OF 2 personen, misschien meer. En nee het waren niet alleen een man, maar ook vrouw. Ook de persoon die voorheen mijn leidinggevende was, ik denk dat ze een vrees had voor de haar positie. Maar ik zie het anders heh, ik kies juist ervoor om jongeren de kans te geven, te stimuleren en motiveren, op die manier werk ik ook mee aan bedrijfs verjonging.

EP: Zijn er vrouwen in uw bedrijf die vanwege hun huishouding en andere verplichtingen een verantwoordelijke taak hebben afgezegd?

R: JA hoor, Vanwege omstandigheden, hun gezinnen, oppas, hun plussen en minnen (de druk), sommige zijn alleenstaande moeders.

EP: Welke studies hebben de vrouwen in dit bedrijf doorlopen? Is de studie afgerond? Het is verschillend. Op de afdeling hebben de meesten een zorgopleiding MBO, enkele een HBO

EP: Zijn vrouwen in het bedrijf wel bereid om (binnen of buiten het bedrijf) te solliciteren naar high level posities?

R: JA, en ik heb ze zelf ook gemotiveerd om te solliciteren. Ik bedoel van als ik zie dat het hier lang kan duren om door te groeien, stimuleer ik je liever om elders te proberen. Ik heb ze daarnaast ook voorgedragen omdat ik meewerk aan een horizontale opschuiving en ook verticaal om hogerop gaan.

EP: Worden vrouwen aangetrokken of in dienst genomen voor een topfunctie? Nouuuu ja, misschien voor de verpleegkundig directiefunctie wellll, maar voor algemeen directie ...komt niet vaak voor

EP: Is er naast HRM een ander afdeling die zich bezighoudt met opleidingen voor medewerkers? Nee

EP: Wat kan jij, als getalenteerde vrouw die alles in zich heeft om door te stoten naar de top, doen om hogerop te komen? Of, wat moet je juist niet doen?

R: uhm wat kan ik... Als ik de potentie hebt om iets meer te doen, doe ik het. Voor mezelf en voor de mensen die mij volgen. En ik zet er alles op alles, als ik nou moet netwerken, trainingen moet volgen of studeren om hogerop te komen doe ik het... Maar eerlijk gezegd, ik zou het in deze tijd niet willen doen, omdat ik mijn tijd niet wil verspillen.. en dat wilt niet zeggen dat jij moet stoppen, ik ben al oud, hahaha.... ik vind dat de tijd is aangebroken voor de nieuwe generatie en ik pas niet erin.

EP: Wat moeten vrouwen doen om hun high level posities te behouden? Is het wel te doen?

R: Ze moeten presteren. Als ze de ruimte krijgen om te werken, moeten ze hun ambities tonen. Alle inzichten die ze hebben laten zien en ook verder ontwikkelen. Hetgeen goed is voor de organisatie, want je werkt doelgericht, resultaatgericht en mensgericht.

EP: Welke bedrijfsomstandigheden zijn belangrijk voor vrouwelijk leiderschap en in hoeverre hangt dit samen met de vrouwen hun bereidheid tot het ontwikkelen van hun leiderschapskwaliteiten?

R: HR BELEID moet dusdanig gericht zijn, dat de man niet meer ontvangt of meer gewaardeerd wordt dan een vrouw. Daarnaast moet er ook een stuk beleid ontwikkeld worden voor molest op de werkvloer, zorg voor de zorgenden. Als bedrijf moet je ook zorgen voor je medewerkers. Als je collega iets meemaakt op het werk, krijgen ze de ruimte niet om zich te uiten en ook geen begeleiding hoe om te gaan agressie, een aangename werkomgeving creëren. Bereidheid ligt tenslotte wel bij jezelf en jij moet als vrouw weten dat je bereid bent.

EP: Interviewer

R: Respondent (R05)

Type interview: Individueel

Periode: September 2020

Interview 02

EP: Wat is de officiële naam van het bedrijf?

R: Vabi.

EP: Wat is uw functie binnen het bedrijf?

R: Commercieel directeur

EP: Hoeveel mannen en hoeveel vrouwen heeft u in de top level posities?

R: Er zijn een aantal, ik maak contact op met HRM en dan laat ik u weten. Geef u mij aub ook een reminder

EP: Hoe hebben ze die posities bereikt?

R: Uhm om bij mij te starten,... ik ben in dienst genomen als wnd. Commercieel directeur, Ik had eigenlijk de behoefte om een eigen bedrijf te starten. Dat heb ik intussen ook. Ik probeer van alles uit heh. Omdat ik een bezige bij ben. Ik heb mij ingezet en binnen een jaar ben ik benoemd. Bij enkele andere vrouwen merk ik ook hun inzet en willing, maar dat kun je helaas niet bij een ieder zien. Omdat sommige vrouwen al gauw tevreden zijn met een bordje op tafel, maar ik houd van me afhankelijkheid en dat leer ik mijn dochter ook. Je moet van alles weten te doen, er bestaat geen mannen en vrouwen werk

EP: Ja, inderdaad, ok dan stappen we over naar de volgende vraag

Hoelang zitten deze vrouwen in die posities?

R: Ik zit al 23 jaren in de functie. Bij de andere vrouwen varieert het natuurlijk. Andere langer en anderen weer korter, maar in mijn loopbaan heb ik wel vrouwen zien groeien, ik heb enkele ook gemotiveerd om verder te gaan studeren, zodat ze meer kunnen verdienen en meer op hun bordje kunnen nemen.

EP: Wat verstaat u onder leiderschap?

R: Iemand die duidelijke aanwijzing geeft en iemand helpt om bekwaam te worden.. wat is belangrijk en wat is dringend? probleemoplossend zijn, mensen instrueren

EP: Ok en wat verstaat u onder vrouwelijk leiderschap?

R: Ik vind dat vrouwelijk leiderschap een voorbeeldfunctie is voor de organisatie. Als je als vrouw een goed schema hebt voor aanpak, open communicatie, aanspreekbaar bent en een prettige werksfeer mag niet ontbreken. Zo wie zo moet je ook goed gemotiveerd zijn. Je moet ook duidelijk zien dat je bedrijf waarde heeft. Je Betrouwbaarheid en integriteit, ervoor waakt dat je onrecht niet laat zegevieren. Je moet een duidelijke missie hebben en ook de reputatie van het bedrijf hoog houden. Je probeert je te bekwamen in die functie..

EP: wat bedoeld u met bekwamen in die functie:

R: Je probeert die functie je eigen te maken, je moet er goed in zitten. Je weet wanneer je een jurk aantrekt moet het er goed en precies zitten anders ga je niet uit huis. HAHAHAAAA, je moet je functie tot je zelf nemen.

EP: Hoe vindt u dat vrouwen functioneren in het bedrijf?

R: Ja, vrouwen doen hun werk naar behoren, het werk wordt verdeeld naar kwaliteiten, er wordt gekeken naar waar je goed bent. En je mag op je tempo werken, wel moet je je targets halen. Maar zoals bekend, heeft ieder zijn eigen tempo en je speelt in op kwaliteiten. Vrouwen hebben een doorzettingsvermogen, ze hebben een problem solving skills van nature.

EP: Ondervinden vrouwen obstakels als zij een topfunctie willen bekleden? Zo ja, welke?

R: Nou, hier in dit bedrijf zou ik zeggen nee geen obstakels. Vabi zelf heeft een man als directeur. Maar dat neemt niet weg dat er alleen mannen in het bestuur van de organisatie zitten. Zodra je je studie hebt gedaan, mag je solliciteren of wordt die functie wordt zelfs aangeboden....

EP: Zijn er vrouwen in uw bedrijf die vanwege hun huishouding en andere verplichtingen een verantwoordelijke taak hebben afgezegd?

R: Jawel, er zijn een aantal. De meeste zeggen, dat ze geen tijd zullen hebben voor hun man en kinderen. Anderen zijn alleenstaand en hebben ook tijd nodig om met hun kinderen door te brengen. Ik snap het wel, niet voor een ieder is die weg soepel. De vrouwen willen tijd met hun gezin doorbrengen. Een dame zei aan mij dat zij liever geen manager wordt want ze wilt niet doorwerken, straks gaat haar man naar een ander vrouw, en zulke dingen heb je. Weet je, je kan ze ompraten natuurlijk, maar als ze hun standpunt hebben genomen, willen ze niets weten.

EP: hahah zeker wel. Okok... Welke studies hebben de vrouwen in dit bedrijf doorlopen? Is de studie afgerond?

R: Ass.accountant; Economie; Ict ;Hbo opleidingen ETC ETC...

EP: Is er naast HRM een ander afdeling die zich bezighoudt met opleidingen voor medewerkers in het bijzonder vrouwen?

R: Nee, maar collega's kunnen het onderling wel regelen. Iemand kan het dus ook leren on the job. Want ten einde hoef je niet perse economie te hebben om boekhoudwerk te doen...Toch

EP: Inderdaad, maar dan moet je ook alle stappen kennen die van belang zijn.

EP: Wat kan jij, als getalenteerde vrouw die alles in zich heeft om door te stoten naar de top, doen om hogerop te komen? Of, wat moet je juist niet doen?

R: Je moet nooit neerkijken op medewerkers, niet denken dat je ze niet nodig hebt, of dat jij het alleen kan. Ik kan hogerop komen, men ziet dat je je inzet, ik kies niet ervoor omdat mijn gezin ook belangrijk is. Ik leef niet voor mijn werk, ik houd en geniet van me werk. Je moet evenwicht bewaren. Als je echt iets wil, ga je ervoor, maar je moet evenwicht bewaren. Dat geef ik zeker door.

EP: Wat doen vrouwen om hun high level posities te behouden? Is het wel te doen?

R: Zodra ik merk dat er een nieuwe ontwikkeling is ben ik bereid. We spelen in op behoeftes. Je moet als vrouw ook altijd je contacten hebben. Je moet ook goede eigenschappen hebben. En je moet weten hoe het werk in elkaar zit. Zet alles op alles en dan merk je dat het wel lukt. Voor mij is het werk te doen. Mijn kind is nu ook groter, dus ik kan meer en ik wil natuurlijk meer dus ik doe het.

EP: Interviewer

R: Respondent (R09)

Type interview: Individueel

Periode: September 2020

Interview 3

EP: Hoe ziet de organisatiestructuur van uw bedrijf eruit?

R: Bestuur, afdelingen, secretariaat, finance, en nog 6 verschillende afdeling projectontwikkeling business unit , bad, jong mensen, housing, equipment bij aanschaf, mico finance, legal

EP: Welke zijn de top afdelingen?

R: Communicatie en media—beursen enz., finance, beleidsadviezen en training, project ontwikkeling business unit

EP: Hoeveel mannen en hoeveel vrouwen heeft u in de top level posities?

R: 5 vrouwen

EP: Hoe hebben ze die posities bereikt?

R: Door benadering hebben ze de posities bereikt. Met de meeste vrouwen heb ik zelf gesproken

EP: Wat verstaat u onder leiderschap?

R: Iemand die kan beïnvloeden, een visie over waar je gaat met die organisatie en overbrengen naar de rest om samen te kijken hoe deze visie uit te voeren

EP: Wat verstaat u onder vrouwelijk leiderschap?

R: Als ik vrouwen analyseer dan denk ik aan Durf, daadkracht en creativiteit en het antwoord van de vorige vraag voeg ik toe.

EP: Hoe vindt u dat vrouwen functioneren in het bedrijf? Wat doen zij anders dan mannen?

R: De vrouwen zijn zelfstandig, als ze die visie door hebben werken ze voor resultaten, ze

beter gemotiveerd vind ik.

EP: Wat zijn vrouwelijke kwaliteiten als het gaat om leiderschap? (Wat verwacht u van de

vrouw als leidinggevende?)

R: de mensen waarmee je werk moet je kunnen begrijpen, goed betaald worden en niet ondergewaardeerd. En als vrouw kun je je medewerkers beter motiveren, omdat je eigenlijk van huis uit al een leider bent. Zie het als je wilt iets beters voor je kinderen dus je stimuleert ze om het beste uit zichzelf te halen

EP: Ondervinden vrouwen obstakels als zij een topfunctie willen bekleden? Zo ja, welke?

R: Ja hoor, meestal ondervinden vrouwen obstakels. Het hoeft niet altijd, maar ik weet niet wat het punt is. Als je een mannelijke leider hebt, moet de vrouw zich bewijzen, vooral als een concurrent een mannelijke collega is. De vrouw moet zelfverzekerd zijn, ze moet haar kwaliteiten kennen, anders verliest ze zo haar plek, en ik praat uit ervaring. Er zijn heel veel mannen die vrouwen willen boycotten, alleen omdat ze vinden dat zij het werk beter zouden doen, want ze zijn dominant en hebben meer daadkracht.. Ik zeg ooo wat hebben vrouwen geen daadkracht en mannen moeten eens denken dat vrouwen niet dominant kunnen zijn. We willen de nagels niet laten zien.

EP: Zijn er beperkingen voor vrouwen in uw bedrijf? Wat zijn volgens u de beperkingen en

doorgroeimogelijkheden voor vrouwen in dit bedrijf?

R: HMM, nou nee, er zijn geen beperkingen zal ik zeggen, omdat niet een ieder willing is. De mogelijkheid is er, door HRM, maar niet alle vrouwen durven, ze volgen trainingen, intern en extern, betaald door de organisatie. Helaas willen sommige die verantwoording niet dragen. Er wordt ook gekeken naar de kwaliteiten. En Ze krijgen de push wel om verder te studeren, maar dat is als ze willen. Natuurlijk wordt er druk gesteld, als je start met die opleiding moet je verplicht nog 5 jaar werken en de studie moet afgerond worden.

EP: Zijn er vrouwen in uw bedrijf die vanwege hun huishouding en andere verplichtingen een

verantwoordelijke taak hebben afgezegd?

R: Weet u, die organisatie is flexibel, en je kunt extra bijverdienen op het veld, maar vaak zijn het de vrouwen die de projecten vaak afzeggen. De meeste zitten met oppas, vervoer, gezin, huishouding. Heb jij kinderen mevrouw?

EP: JA, ik heb er 2 en ik ben gehuwd

R: Zo dan weet u bijna waar ik het over hebt, ik hoef niet op te sommen wat een vrouw dagelijks moet doen.

EP: JA, maar ik vind wel dat de keus vrij moet zijn. Je moet ook je eigen dingen kunnen

EP: Welke studies hebben de vrouwen in dit bedrijf doorlopen? Is de studie afgerond?

R: Universitair niveau, middelbaar, sommige studeren nog (HBO)

EP: Worden vrouwen aangetrokken of in dienst genomen voor een topfunctie?

R: Ja, indien wij zelf geen personeel hebben om het werk te doen. In elk ander geval worden degene die in dienst zijn, meegenomen. Dan mogen ze meelopen

EP: Is er naast HRM een ander afdeling die zich bezighoudt met opleidingen voor medewerkers

in het bijzonder vrouwen?

R: Nee, alleen HRM houdt zich daarmee bezig, maar collegiaal onderling mogen hun skills aanscherpen, en zichzelf bekwaam maken

EP: Wat kan jij, als getalenteerde vrouw die alles in zich heeft om door te stoten naar de top,

doen om hogerop te komen? Of, wat moet je juist niet doen?

R: Zeker je kwaliteiten kennen, je zwakheden kennen, en je sterke kanten. Je moet bewust zijn over je kwaliteiten, houd je netwerk altijd groot, wees niet bang om te vragen. Wees altijd voorbereid. Niet roddelen over collega's, omdat gevaar is dat je de lijnen van de persoon niet kent. Dat is een valkuil. Mannen netwerken en daarom hebben zij veel skills en als vrouw moet je je scholen, blijf je ontwikkelen, ten alle tijden

EP: Wat doen vrouwen om hun high level posities te behouden? Is het wel te doen?

R: Altijd de visie van anderen ondersteund, de leiders ondersteunen in hun beleid, dan komen de opportuniteiten. Zo houd je deuren open. Influence. Kennis, kunde en ervaring is belangrijk.

En vooral Luisteren naar anderen. Voel je nooit groot, om te luisteren naar een ander

EP: Welke bedrijfsomstandigheden zijn belangrijk voor vrouwelijk leiderschap en in hoeverre

hangt dit samen met de vrouwen hun bereidheid tot het ontwikkelen van hun leiderschapskwaliteiten?

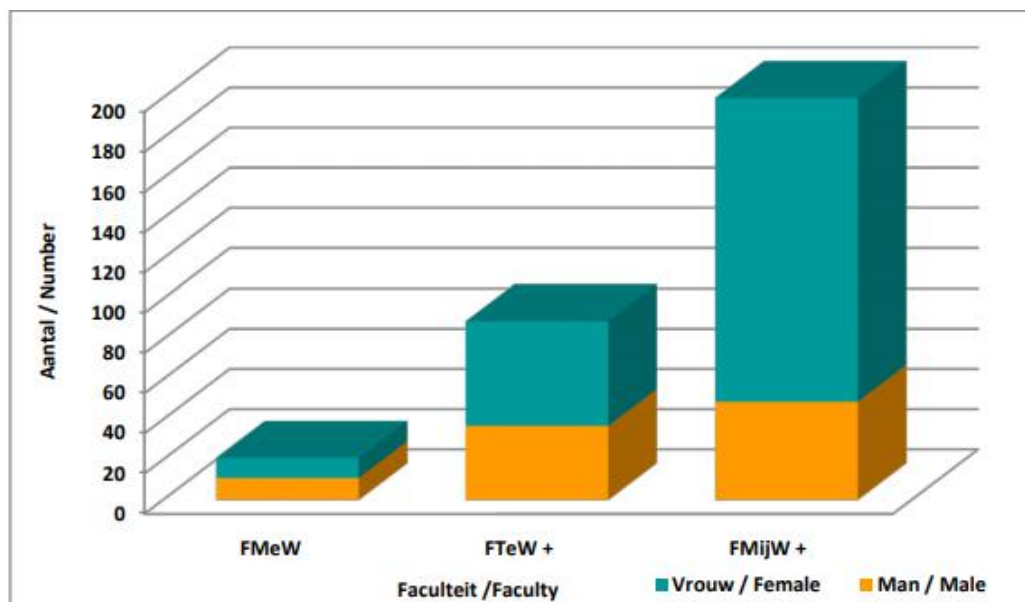
R: Initiatieven, risico's durven te nemen. Ik ga u een voorbeeld geven: toch de Schoonmaakster was er een week niet, en niemand neemt over! Wie toont de leiderschapskwaliteiten, sommige durven niet. Alle vrouwen kunnen een leider zijn, je moet allereerst voor je gezin zorgen, je neemt de leiding. Hangt af van het niveau van waaruit ze opereren., sturen van processen, dan kun je mensen sturen.

Bijlage 6 Aantal ingeschreven studenten aan het Institute for Graduate Studies and Research en overige Master Studierichtingen ADEKUS naar studierichting en geslacht en de Sex Ratio 2016/2017 - 2018/2019

Studierichting / Field of Study	Studie jaar/ Academic year											
	2016/2017				2017/2018				2018/2019			
	Man/ Male	Vrouw/ Female	Totaal / Total	Sex Ratio	Man / Male	Vrouw / female	Totaal Total	Sex Ratio	Man / Male	Vrouw / female	Totaal Total	Sex Ratio
Master Fysiotherapie	-	-	-	-	7	23	30	30.4	1	7	8	14.3
MASTER OF PUBLIC HEALTH (MPH)	1	-	1	0	6	19	25	31.6	3	17	20	17.6
Master Petroleum Geologie / Master in Petroleum Geology	12	18	30	66.7	7	15	22	46.7	10	23	33	43.5
Master Mineral Geosciences	10	15	25	66.7	12	17	29	70.6	6	13	19	46.2
Master Sustainable Management of Natural Resources	28	40	68	70.0	32	47	79	68.1	22	33	55	66.7
Master ACC / Master Accounting, Auditing and Control	-	-	-	-	-	-	-	-	7	17	24	41.2
Master Bedrijfskunde	-	-	-	-	23	37	60	62.2	20	62	82	32.3
Master Onderwijskunde	-	-	-	-	4	19	23	21.1	2	17	19	11.8
Master Psychologie	-	-	-	-	4	25	29	16.0	9	19	28	47.4
MERSD / Master in Education and Research for Sustainable Development	33	90	123	36.7	32	113	145	28.3	32	99	131	32.3
Master Social Development and Policy	-	-	-	-	-	-	-	-	6	25	31	24.0
Master Surinaams Recht / Master Surinamese Law	28	108	136	25.9	24	120	144	20.0	20	60	80	33.3
Master Nederlands / Master Dutch Language	1	11	12	9.1	1	8	9	12.5	1	5	6	20.0
Banking and Finance	-	-	-	-	1	8	9	12.5	-	-	-	-
Geschiedenis	-	-	-	-	3	4	7	75.0	-	-	-	-
Macroeconomic Analysis and Policy	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-
Research Methods (1)	-	-	-	-	-	3	3	0.0	-	-	-	-
Urban Planning and Management	-	-	-	-	-	1	1	0.0	-	-	-	-

Bron: Algemeen Bureau voor Statistiek uit Geselecteerde Statistiek over mannen en vrouwen in Suriname 2019, Anton de Kom Universiteit van Suriname, Bureau Studentenzaken en Institute for Graduate Studies

Bijlage 7 Grafiek van het aantal afgestudeerde studenten per Faculteit aan de Anton De Kom Universiteit van Suriname naar geslacht in het collegejaar 2017/2018



FMeW = Faculteit der Medische Wetenschappen / Faculty of Medical Sciences

FTeW+ = Faculteit der Technologische Wetenschappen en Faculteit der Wis- en Natuurkundige Wetenschappen / Faculty of Technological Sciences and Faculty of mathematical and Physical sciences

FmijW+ = Faculteit der Maatschappij Wetenschappen, Faculteit der Juridische Wetenschappen en Faculteit der Humaniora / Faculty of Social Sciences, Faculty of Law And Faculty of Humanities

Bron: Algemeen Bureau voor Statistiek uit Geselecteerde Statistiek over mannen en vrouwen in Suriname 2019, Anton de Kom Universiteit van Suriname, Bureau Studentenzaken en Institute for Graduate Studies

Bijlage 8 Aantal afgestudeerde studenten aan het Institute for Graduate Studies and Research en overige Master Studierichtingen ADEKUS naar studierichting en geslacht en de Sex Ratio 2015/2016 - 2017/2018

Studierichting / Field of Study	Studie jaar/ Academic year											
	2015/2016				2016/2017				2017/2018			
	Man/ Male	Vrouw/ Female	Totaal / Total	Sex Ratio	Man / Male	Vrouw / female	Totaal Total	Sex Ratio	Man / Male	Vrouw / female	Totaal Total	Sex Ratio
Master Petroleum Geologie / Master in Petroleum Geology	2	2	4	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-
Master Mineral Geosciences	3	4	7	75.0	1	1	2	100.0	0	0	0	0
Master Sustainable Management of Natural Resources	2	7	9	28.6	-	4	4	0	0	0	0	0
Master ACC / Master Accounting, Auditing and Control	1	5	6	20.0	-	-	-	-	-	-	-	-
Master Bedrijfskunde	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Master Psychologie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Master Surinaams Recht / Master Surinamese Law	6	19	25	31.6	8	24	32	33.3	4	29	33	13.8
MERSD / Master in Education and Research for Sustainable Development	2	9	11	22.2	3	8	11	37.5	6	22	28	27.3
MASTER OF PUBLIC HEALTH (MPH)	-	-	-	-	1	11	12	9.1	0	0	0	0
Master Nederlands / Master Dutch Language	-	-	-	-	-	-	-	-	0	1	1	0
IGSR MASTERS:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal/ Total	16	46	62	34.8	13	48	61	27.1	10	52	62	19.2

Bron: Algemeen Bureau voor Statistiek uit Geselecteerde Statistiek over mannen en vrouwen in Suriname 2019, Anton de Kom Universiteit van Suriname, Bureau Studentenzaken en Institute for Graduate Studies