



Anton de Kom Universiteit van Suriname Bibliotheek

Universiteitscomplex, Leysweg 86, Paramaribo, Suriname, Postbus 9212
Telefoon (597)464547, Fax (597)434211, E-mail: adekbib@uvs.edu

APPROVAL

NAAM: *Samuels Rashida*

verleent wel / niet aan de AdeKUS kosteloos de niet-exclusieve toestemming om haar / zijn Drs. / BSc. / MSc. afstudeerscriptie online beschikbaar te stellen aan gebruikers binnen en buiten de AdeKUS.

Plaats en datum, *Paramaribo, 17 november*

Handtekening *[Signature]*



**Anton De Kom Universiteit Van Suriname
Faculteit der Maatschappijwetenschappen**

Vrouwen in topfuncties

*Een onderzoek naar het aannamebeleid van de Surinaamsche Waterleiding
Maatschappij met betrekking tot het bekleden van topfuncties door vrouwen*

Studierichting : Master in Education and Research for Sustainable Development

Naam : Samuels Rashida

Begeleider : Mw. Ranoë Jhari MSc. MBA MMA

Paramaribo, november 2021

Voorwoord

Ter afronding van de Master in Education and Research for Sustainable Development (MERSD) aan de Anton de Kom Universiteit van de Republiek Suriname, ligt voor u mijn thesis. Het onderwerp is “Vrouwen in topfuncties” met als ondertitel “Een onderzoek naar het aannamebeleid van de Surinaamsche Waterleiding Maatschappij met betrekking tot het bekleden van topfuncties door vrouwen”. Mijn interesse voor dit onderwerp begon met mijn Bachelor thesis “Discriminatie van vrouwen op de arbeidsmarkt”, waar is nagegaan in hoeverre er sprake is van discriminatie van vrouwen op de arbeidsmarkt, afgebakend naar loon- en functiediscriminatie. Voor het doen van dit onderzoek werd mijn interesse aangewakkerd toen ik met de bouw van mijn huis begon en veel in contact was met de SWM, waardoor ik opmerkte dat er meer mannen in topfuncties zijn. Deze master thesis beschrijft de gendersituatie binnen de SWM met betrekking tot kansen die vrouwen hebben om ook in topfuncties te kunnen dienen. Met dit onderzoek hoop ik een bijdrage te kunnen leveren op beleidsniveau, zodat zowel vrouwen als mannen gelijke kansen krijgen om geselecteerd te worden voor topfuncties.

Mijn eerste en meest belangrijke dank gaat uit naar de Redder van mijn ziel, Jezus Christus, die mij tot alle successen in mijn leven leidt. Daarnaast spreek ik mijn dank uit aan mijn begeleider mw. Ranoe Jhari MSc. MBA. MMA. die de begeleiding heeft overgenomen en het MERSD team. Een speciale dank wil ik ook uitbrengen aan drs. Biharie Renuka voor haar aandeel. Bedankt voor uw geduld en liefde. Verder bedank ik mijn ouders die mij op diverse vlakken hebben bijgestaan, mijn prinses die ook veel heeft moeten offeren, mijn broertje en allen die mij ondersteund hebben om deze mijlpaal te kunnen behalen.

Samuels Rashida

November 2021

Lijst van gebruikte afkortingen

ABS	Algemeen Bureau voor de Statistiek
BGA	Bureau Gender Aangelegenheden
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CEDAW	Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women
CSW	Commission on the Status of Women
DNA	De Nationale Assemblee
HBO	Hoger Beroeps Onderwijs
HRM	Human Resources Management (Manager)
ILO	International Labour Organisation
MBO	Middelbaar Beroeps Onderwijs
MOP	Meerjaren Ontwikkelingsplan
NBG	Nationaal Bureau Genderbeleid
RvC	Raad van Commissarissen
SDG	Sustainable Development Goals
SER	Sociaal Economische Raad
SWM	Surinaamsche Waterleiding Maatschappij
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VN	Verenigde Naties
WRC	Women's Right Centre

Lijst van figuren en tabellen

Figuur 1	Managamentniveaus
Figuur 2	SWOT-analyse
Figuur 3	Het conceptueel model
Tabel 1	Populatie naar geslacht
Tabel 2	Steekproef van het onderzoek
Tabel 3	Conceptualisering van de deelvragen
Tabel 4	Operationalisering van de concepten in meetinstrument 2
Tabel 5	Operationalisering van de concepten in meetinstrument 3
Tabel 6	Definitie topfuncties
Tabel 7	Voorwaarden leidinggevende kwaliteiten
Tabel 8	Oorzaken meer mannen dan vrouwen in topfuncties

Lijst van bijlagen

Bijlage 1	Aantal afgestudeerden naar geslacht
Bijlage 2	Organogram SWM
Bijlage 3	Personeelsbestand SWM
Bijlage 4	Conceptualisering van de deelvragen
Bijlage 5	Operationalisering van de concepten in meetinstrument 2
Bijlage 6	Operationalisering van de concepten in meetinstrument 3
Bijlage 7	Labels vrouwelijke respondenten
Bijlage 8	Labels mannelijke respondenten
Bijlage 9	Vragenlijst HRM
Bijlage 10	Vragenlijst vrouwen
Bijlage 11	Vragenlijst mannen

Samenvatting

In dit onderzoek is nagegaan welke oorzaken mogelijk ertoe leiden dat er minder vrouwen dan mannen topfuncties bekleden binnen de Surinaamsche Waterleiding Maatschappij (SWM). Ondanks dat de groep hoger opgeleiden uit meer vrouwen dan mannen bestaat, weerspiegelt de arbeidsmarkt geen gevolg daarvan dat meer vrouwen topfuncties bekleden. Middels een kwalitatief onderzoek verricht onder een groep respondenten bestaande uit de HRM, en vrouwelijke en mannelijke personeelsleden van de SWM, is data verzameld middels semigestructureerde interviews. Er zijn verschillende oorzaken die tot de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties kunnen leiden zoals persoonlijkheidskenmerken, organisatorische kenmerken, persoonlijke oorzaken of sociaal culturele oorzaken. Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in de topfuncties binnen de SWM, omdat er meer mannen werkzaam zijn binnen genoemd bedrijf en de vereiste kennis voor de meeste functies technisch gestoeld is. Daarentegen is uit het onderzoek gebleken dat vrouwen evenveel kansen als mannen hebben binnen dit bedrijf om door te groeien naar topfuncties.

Trefwoorden: SWM, topfuncties, HRM, technisch karakter, doorgroeien.

Abstract

This study examined the possible causes that lead to fewer women than men occupying top positions within the Surinaamsche Waterleiding Maatschappij (SWM). Despite the fact that the group of higher educated people consists of more women than men, the labor market does not reflect the consequence of more women occupying top positions. Through a qualitative study conducted among a group of respondents consisting of the HRM, and female and male staff members of the SWM, data was collected through semi-structured interviews. There are several causes that can lead to the underrepresentation of women in top positions, such as personality traits, organizational traits, personal causes or socio-cultural causes. The results of this survey showed that women are underrepresented in top positions within the SWM, because there are more men working in this company and the required knowledge for most positions is technically based. In contrast, the research showed that women have as many opportunities as men within this company to grow into top positions.

Keywords: SWM, top positions, HRM, technical character, promotion.

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Lijst van gebruikte afkortingen.....	ii
Lijst van figuren en tabellen	iii
Lijst van bijlagen.....	iv
Samenvatting.....	v
Abstract.....	vi
Inleiding	1
1 Vrouwen en leidinggeven	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Topfuncties.....	8
1.3 Organisatiestructuur	9
1.4 Meer mannen dan vrouwen in topfuncties	11
1.4.1 Mannen, geboren leiders?.....	12
1.4.2 Externe (organisatorische) oorzaken oftewel <i>exclusion</i>	14
1.4.3 Interne (persoonlijke) oorzaken oftewel <i>self- exclusion</i>	17
1.4.4 Sociaal culturele oorzaken.....	19
2 Suriname en de positie van de vrouw	21
2.1 Inleiding	21
2.2 Internationale verdragen en de Surinaamse wetgeving.....	21
2.2.2 Het CEDAW.....	22
2.2.3 De Sustainable Development Goals (SDG's).....	23
2.3 Genderbeleid in de Republiek Suriname.....	25
2.3.1 Gender en gendergelijkheid en -gelijkwaardigheid.....	25
2.3.2 Gendergelijkheid in de Republiek Suriname.....	26

3 De N.V. Surinaamsche Waterleiding Maatschappij (SWM)	30
3.1 Inleiding	30
3.2 De Surinaamsche Waterleiding Maatschappij (SWM)	30
3.2.1 Afdelingen en diensten binnen de SWM	30
3.3 Historie van de SWM	31
3.4 Personeel en het aannamebeleid binnen de SWM	31
3.5 Het conceptueel model	32
4 Onderzoeksopzet	35
4.1 Inleiding	35
4.2 Onderzoeksontwerp	35
4.3 Populatie, steekproef en meetinstrument	35
4.4 Dataverzameling	39
4.5 Dataverwerking en analyse	39
4.6 Betrouwbaarheid en validiteit	40
5 Resultaten	41
5.1 Topfuncties	41
5.2 Criteria bij de selectieprocedure	42
5.3 Voorwaarden voor topfuncties	43
5.4 Organisatorische en of instrumentele barrières als oorzaak van minder vrouwen in topfuncties	44
5.5 Persoonlijke overwegingen van vrouwen om een topfunctie aan te nemen	45
6 Conclusie, discussie en aanbevelingen	46
6.1 Conclusie	46
6.2 Discussie	48
6.3 Aanbevelingen	50

Bronvermelding	51
Bijlage 1 Aantal afgestudeerde studenten naar geslacht.....	57
Bijlage 2 Organogram SWM	58
Bijlage 3 Personeels bestand SWM	59
Bijlage 4 Conceptualisering van de deelvragen.....	61
Bijlage 5 Operationalisering van de concepten in meetinstrument 2	64
Bijlage 6 Operationalisering van de concepten in meetinstrument 3	65
Bijlage 7 Labels vrouwelijke respondenten	67
Bijlage 8 Labels mannelijke respondenten	74
Bijlage 9 Vragenlijst HRM	80
Bijlage 10 Vragenlijst vrouwen	82
Bijlage 11 Vragenlijst mannen.....	85

Inleiding

Achtergrond informatie

“None of us will see gender parity in our lifetimes, and nor likely will many of our children. That’s the sobering finding of the Global Gender Gap Report 2020, which reveals that gender parity will not be attained for 99.5 years” (World Economic Forum, 2019).

Uit de uitdrukking van bovengenoemde internationale organisatie, kan geconcludeerd worden dat de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen dusdanig groot is, dat we niet in de komende periode hoeven te verwachten dat deze ongelijkheid weggewerkt zal zijn. Dat schetst dus een hele sombere realiteit van de ondergeschikte positie waarin vrouwen zich momenteel bevinden. Verder blijkt uit het rapport van de Sociaal Economische Raad (SER, 2019), dat het tempo waarmee gender diversiteit in de top van het bedrijfsleven toeneemt, nog veel te laag ligt. Het is hoogtijd voor een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de top. Dat zou volgens de auteurs van voornoemd rapport het nieuwe normaal moeten zijn, waarbij voor mannen en vrouwen gestreefd wordt naar een “*fifty-fifty*” verdeling. De resultaten uit de genoemde rapporten is aanleiding geweest om te onderzoeken wat de status van vrouwen in het Surinaams bedrijfsleven is, met name de Surinaamsche Waterleiding Maatschappij. Het onderzoek, “Discriminatie van vrouwen op de arbeidsmarkt” door Samuels in 2015, heeft aangetoond dat loon- en functiediscriminatie van vrouwen ten opzichte van mannen nauwelijks voorkomen op de arbeidsmarkt. De resultaten en conclusie van voornoemd onderzoek kunnen het gevolg zijn van het Functie Informatie Systeem van de Overheid (FISO). Het FISO is een systeem dat overheidsfuncties, vereisten voor die functies en de gekoppelde beloning beschrijft (Gov.sr, 2020). Het onderzoek was beperkt tot vier ministeries. Uit de resultaten valt af te lezen dat loondiscriminatie (mensen die dezelfde functie bekleden maar niet hetzelfde salaris verdienen) slechts in 5% voorkomt en functiediscriminatie (discriminatie die ertoe leidt dat de kans dat vrouwen in leidinggevende functies dienen kleiner is) slechts in 3,3% binnen de overheid.

De Republiek Suriname is partij bij diverse verdragen. Op 1 maart 1993 is Suriname zonder restricties toegetreden tot het Verdrag inzake de Eliminatie van Alle Vormen van Discriminatie

van Vrouwen (CEDAW), (Guicherit, 2018). In artikel 1 van de (CEDAW, 1979)”, is discriminatie als volgt omschreven:

"Any distinction, exclusion or restriction made on the basis of sex which has the effect or purpose of impairing or nullifying the recognition, enjoyment or exercise by women, irrespective of their marital status, on a basis of equality of men and women, of human rights and fundamental freedoms in the political, economic, social, cultural, civil or any other field."

Dit artikel beschrijft dat discriminatie van vrouwen het maken van onderscheid is en of het uitsluiten of beperken van vrouwen op grond van geslacht, waarbij ze beperkt worden om gebruik te kunnen maken van hun fundamentele rechten in de politiek, economisch, sociaal cultureel of welk ander gebied dan ook.

In het rapport *Slotopmerkingen van de VN CEDAW Commissie bij het gecombineerde vierde tot en met zesde periodieke landenrapport van Suriname* (2019), uit de Commissie onder punt 10 haar bezorgdheid over de status van Suriname met betrekking tot discriminatie van vrouwen, omdat de Grondwet geen expliciete omschrijving geeft van directe en indirecte vormen van discriminatie en baart het zorgen dat sinds 2002 een concept inzake gelijke behandeling van mannen en vrouwen en de concept arbeidswet en voorzieningen voor de instelling van een klachtenmechanisme voor op gender gebaseerde discriminatie in behandeling is waarop nog steeds geen reactie is gegeven (CEDAW, 2019). De Commissie schrijft het laatste toe aan gebrek aan politieke wil bij de beleidsmakers om de aanneming van de wettelijke bepalingen prioriteit te geven ter bescherming van de rechten van vrouwen. Op 9 januari 2020 heeft de Commissie van Rapporteurs zich gebogen over de ontwerpwet, inhoudende Gelijke Behandeling Arbeid en advies gevraagd aan relevante betrokken actoren (DNA, 2021).

Op 15 maart 2016 werd de 60ste zitting van de Commission on the Status of Women (CSW) in New York gehouden. Het thema was: “Women’s empowerment en het verband met duurzame ontwikkeling”. Voormalig minister Noersalim woonde deze zitting bij en sprak de commissie toe. Hierbij gaf hij aan dat het Ministerie van Arbeid in oktober 2015 enkele wetsontwerpen had ingediend, gebaseerd op de basisverdragen die landen verplicht stellen om gelijke beloning voor arbeid van gelijke waarde te waarborgen en discriminatie op de werkvloer weg te werken. Het ging namelijk om de International Labour Organization (ILO) conventies 100 en 111. In zijn toespraak

gaf hij verder aan dat vrouwen en meisjes in de Republiek Suriname op het gebied van onderwijs vorderingen doormaken. Er is een verhoogd aantal meisjes en jonge vrouwen op middelbaar en universitair niveau. Hij staaft deze opmerking met statistische gegevens van het Algemeen Bureau voor de Statistiek (ABS, 2019). Uit grafiek vier (4) op pagina zeventig van het rapport valt af te lezen dat het aantal afgestudeerde vrouwen groter is dan het aantal mannen. Verder deelde hij mee dat het aantal vrouwen toeneemt in functies waarbij ze inspraak hebben.

De ILO is opgericht met als doel duurzame vrede door sociale rechtvaardigheid te bewerkstelligen. De Republiek Suriname heeft ook enkele conventies van het ILO-verdrag getekend. In 2019 is er een driedaagse training georganiseerd door het ministerie van Arbeid, waarbij de toenmalige minister bij de opening had aangegeven dat de ratificatie van de conventies 100 en 111 toen al leidde tot geleidelijke verbetering van de positie van de vrouw en kwetsbare groepen. Destijds gaf hij aan dat er een anti-discriminatie artikel opgenomen wordt in de wetten die ter goedkeuring aan De Nationale Assemblée (DNA) worden voorgelegd. De driedaagse training van het ministerie ging over “Gelijke Behandeling in Arbeid”, de interpretatie en Implementatie van de conventies No. 100 en 111.

Op 1 januari 2016 zijn de 17 Sustainable Development Goals (SDG's) van de Agenda 2030 voor duurzame ontwikkeling in werking getreden. Ook de Surinaamse overheid heeft zich hieraan gecommitteerd. In dat kader werd door Ministerie van Regionale Ontwikkeling op 13 januari 2016 het project “*Localizing the Sustainable Development Goals (SDG'S)*” gelanceerd. Het doel van dit project was om de Surinaamse burgers te informeren over de zeventien SDG's. SDG nummer 1, 5, 6, 8, 10 en 16 zijn Gender Equality (gender gelijkheid), waarvoor de Republiek Suriname zich ook zal inzetten.

Probleem oriëntatie

Women's Rights Centre (WRC) geeft in haar artikel van 7 mei 2018 in de Ware Tijd met als titel: “*Veel werk aan de winkel in strijd tegen discriminatie van vrouwen*” in een opsomming aan dat er sprake is van vooruitgang in de bestrijding van gender discriminatie door tenminste de eerste stap te zetten door middel van het aanpassen van bestaande en aanneming van nieuwe wetten. Met de toetreding van Suriname op 1 maart 1993 tot het Verdrag inzake de Uitbanning van alle Vormen

van Discriminatie van Vrouwen, spreekt ze zich uit tegen alle vormen van discriminatie in fundamentele rechten, wetgeving en overheidsdiensten (Samuels, 2015). Op 28 februari 2018 heeft een commissie /delegatie uit de Republiek Suriname de vergadering in Geneve bezocht, waar het 4^e, 5^e en 6^e landenrapport van Suriname is gepresenteerd (WRC, 2018).

Refererend naar het afstudeeronderzoek van de scribent, getiteld: “***Discriminatie van vrouwen op de arbeidsmarkt***”, Een beschrijvend onderzoek naar de mate waarbij er in loon en functie een onderscheid wordt gemaakt op basis van geslacht”, is gebleken dat het voornamelijk vrouwen zijn die volharden in het doorstuderen, terwijl meer mannen topfuncties bekleden. In het voornoemd afstudeeronderzoek was de data niet opgesplitst naar geslacht. Indien gekeken wordt naar de sociaal maatschappelijke rollen van mannen en vrouwen in topfuncties dan ontkomt scribent er niet aan om de term Gender onder de loep te nemen. Volgens Lenne (2002) is gender de sociale constructie van mannen- en vrouwenmodellen in de maatschappij met als gevolg mannen- en vrouwenrollen en mannelijk en vrouwelijk gedrag. Is de maatschappelijke positie van vrouwen aan genderrollen toe te schrijven? Of geven vrouwen de voorkeur aan ondergeschikte posities vanwege uiteenlopende redenen?

In dit onderzoek zal de schijnwerper gericht zijn op de SWM, een naamloze vennootschap waarvan de overheid de enige aandeelhouder is. Van de 75 leidinggevendenden, zijn 57 mannen en 18 vrouwen. De Raad van Commissarissen (RvC) telt 3 mannen en 3 vrouwen. Dit bedrijf voorziet de gemeenschap in diverse districten van drinkwater. Het onderzoek wordt binnen deze organisatie gedaan, waarbij nagegaan zal worden of vrouwen gelijke doorgroeimogelijkheden en kansen hebben als mannen.

Onderzoeksvragen

Om te onderzoeken welke oorzaken ertoe leiden dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in topfuncties binnen deze organisatie, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd.

“Welke oorzaken leiden mogelijk ertoe dat er meer mannen dan vrouwen in topfuncties zitten bij SWM?”

Ter ondersteuning van de onderzoeksvraag, zijn er enkele deelvragen geformuleerd. Deze kunnen onderverdeeld worden in theoretische en empirische vragen. De theoretische deelvragen zijn:

- ✓ *Wat zijn topfuncties?*
- ✓ *Welke voorwaarden gelden voor het bekleden van topfuncties?*

De empirische deelvragen zijn:

- ✓ *Wat zijn de criteria bij de selectieprocedure?*
- ✓ *In welke mate is sprake van organisatorische en of instrumentele barrières die ertoe leiden dat er meer mannen dan vrouwen in topfuncties dienen?*
- ✓ *In welke mate is er sprake van persoonlijke overwegingen die vrouwen maken om een topfunctie aan te nemen?*

Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de oorzaken welke ertoe kunnen leiden dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in topfuncties binnen de SWM. Enerzijds wordt nagegaan als de oorzaken gelegen zijn in organisatorische en of instrumentele barrières zoals het nagaan welke criteria gelden bij de selectieprocedure en de voorwaarden voor het bekleden van topfuncties. Anderzijds wordt nagegaan als de oorzaken liggen bij persoonlijke overwegingen die vrouwen maken om door te groeien.

Onderzoeksmethodologie

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Kwalitatief onderzoek is een vorm van empirisch onderzoek waarbij overwegend gebruik gemaakt wordt van gegevens van kwalitatieve aard en als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren (Reulink & Lindeman, 2005). Om het kader van dit onderzoek vast te stellen, is als eerst een literatuuronderzoek gedaan. Ter verkrijging van informatie en inzicht in de organisatie, haar structuur en het benoemingsbeleid, is een gesprek met de Human Resources Manager (HRM) ook ingepland. Het onderzoek is gedaan door middel van vragenlijsten met gestructureerde en semi gestructureerde vragen. Er is geen gelegenheid geweest voor het houden van focusgroepen omwille van privacy van de medewerkers. Er is gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproef, waarbij enkele kenmerken van de respondenten van belang waren. Daarna is er een analyse van

de vragenlijsten geweest door de ingevulde vragenlijsten naast mekaar te leggen en codes te maken.

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is zowel wetenschappelijk als maatschappelijk relevant. Er zijn diverse theorieën die een verklaring geven van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. In dit onderzoek wordt nagegaan als de oorzaak van minder vrouwen in topfuncties te vinden is binnen de organisatie of bij de vrouwen zelf. Er wordt onderzocht als de oorzaak bij de werving en selectie te vinden is of bij de vrouwen zelf. De ambitie voor doorgroei bij de vrouwelijke respondenten wordt getoets om na te gaan in hoeverre zij zelf de oorzaak zijn van de ondervertegenwoordiging in topfuncties binnen de organisatie. De resultaten van dit onderzoek moeten aangeven als de oorzaak binnen de organisatie of bij de vrouwen zelf gelegen is.

Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in het verlengde van de wetenschappelijke relevantie. Indien blijkt dat er barrières zijn in het aannamebeleid die ertoe leiden dat er minder vrouwen dan mannen zijn in topfuncties, kunnen de resultaten en de aanbeveling strekken tot aanpassingen in het aannamebeleid. Als blijkt dat de oorzaken bij vrouwen zelf te vinden zijn, kunnen er stimulerende maatregelen aanbevolen worden om meer vrouwen in topfuncties aan te trekken. De overheid heeft in 2015 de “OOK ZIJ” (Meer vrouwen in Besluitvorming 2015) campagne gevoerd, als stimulans voor meer vrouwen in besluitvorming in Suriname (DNA, 2019).

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 worden er diverse theorieën behandeld die een verklaring proberen te geven waarom vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in topfuncties. In hoofdstuk 2 wordt de positie van de vrouw in de Republiek Suriname beschreven. In hoofdstuk 3 wordt de organisatie waarbinnen het onderzoek verricht zal worden, belicht. In hoofdstuk 4 wordt de opzet van het onderzoek beschreven, in hoofdstuk 5 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en in hoofdstuk 6 de conclusie, discussie en aanbevelingen.

1 Vrouwen en leidinggeven

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal het begrip topfuncties beschreven worden, terwijl tegelijkertijd gekeken zal worden naar de organisatiestructuur. Er zullen diverse theorieën behandeld worden die een mogelijke oorzaak kunnen zijn voor minder vrouwen in topfuncties. Als vrouwen net zo goed als mannen vertegenwoordigd waren in diverse hooggewaardeerde posities in de wereld, of in de maatschappij, zou het niet nodig zijn om allerlei organisaties op te richten, wetten en verdragen te maken die aandacht vragen voor de positie van de vrouw. In een rapport van Thornton (2014), is aangegeven dat voor iedere 100 mannen die een tertiaire opleiding volgen, er 108 vrouwen zijn, wat betekent dat meer vrouwen hoger opgeleid zijn dan mannen. Ondanks dit gegeven, blijkt uit diverse acties en onderzoeken, dat er gepleit wordt voor meer vrouwen in leidinggevende functies, hetgeen dus aangeeft dat mannen domineren in de groep van leidinggevendenden. Het Ministerie van Binnenlandse zaken had in 2015 een nationale bewustwordings- en promotiecampagne opgezet ter stimulering van vrouwen in besluitvorming met name voor de parlementaire verkiezingen in 2015 (DNA, 2019).

Bij het vergelijken van de Census statistieken van 2004 en 2012, valt op dat het aantal universitair geschoolde mannen in 2012 is afgenomen ten opzichte van de data uit 2004 (Menke, 2016). Uit het rapport “*Geselecteerde statistieken over vrouwen en mannen uit 2019*”, valt af te lezen dat er meer vrouwen ingeschreven stonden aan de Faculteit der Technologische wetenschappen in de college jaren 2016/2017 (44% mannen en 56% vrouwen), 2017/2018 (48% mannen en 52% vrouwen) en 2018/2019 (45% mannen en 55% vrouwen). Ook de groep afgestudeerde vrouwen is groter dan de groep mannen. In het collegejaar 2015/2016 is 40% van het aantal afgestudeerden mannen, 2016/2017 is dat 36% en 2017/2018 is dat 42% (Geselecteerde Statistieken over Vrouwen en Mannen in Suriname 2019, 2019). Ondanks deze feitelijke gegevens, valt het op dat er meer mannen zijn die leidinggevende beroepen uitoefenen. Kijkend naar de resultaten van de zojuist genoemde onderzoeken, is de vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies geen gevolg van hun afgeronde universitaire opleiding.

1.2 Topfuncties

Volgens Hofkes (2015), zoals geciteerd in van der Sypt (2015), is een topfunctie een hoge leidinggevende functie, waarbij degene die erin zit vaak hoogopgeleid is. Een hoogopgeleide persoon is iemand die een Hoger Beroeps Onderwijs (HBO) of Wetenschappelijke opleiding met succes heeft voltooid (Sigterman, 2012). Topfuncties zijn functies waarvan het voltijd-salaris bij de hoogste 10 procent van de salarissen in de sector hoort (Trendnota Arbeidszaken Overheid, 2010).

Er is geen standaard definitie voor een topfunctie, omdat het voor iedere sector anders gedefinieerd kan worden. Als men het woord topfunctie hoort, zijn er mensen die denken aan grootverdieners, mensen die onmisbaar zijn voor de organisatie of mensen voor wie het werk op de eerste plaats is (UK essays, 2018). Ondanks die verschillende gedachten, is aangegeven dat voor het begrip topfunctie er geen concrete definitie bestaat, omdat er geen maatstaf bestaat die gelijk is voor elke sector. Om dit gegeven worden topfuncties gecategoriseerd in de volgende categorieën:

1. Het bedrijfsleven,
2. Het maatschappelijk middenveld en
3. Politieke en openbare functies.

Functies die binnen het bedrijfsleven tot topfuncties behoren, zijn de directeurs- en de onderdirecteursfunctie, de raad van besturen, raad van commissarissen en raad van toezicht (UK essays, 2018)

Tot een topfunctie behoren directiefuncties, functies van de Raad van Commissarissen en andere toezichthoudende organen en hoge managementfuncties (Jacobs & Koot, 2012). Een hoge managementfunctie is een functie waarbij:

- ✓ Er direct of indirect leiding wordt gegeven aan minimaal 50 personen;
- ✓ De voornaamste werkzaamheden bestaan uit leidinggeven en/of beleid voeren.

Ook volgens Mataw (2010) is een topfunctie een hogere managementfunctie. De definitie van topfuncties als directiefuncties, functies van de Raad van Commissarissen en hoge managementfuncties worden in dit onderzoek gebruikt.

1.3 Organisatiestructuur

Om te kunnen begrijpen hoe de invulling van topfuncties in organisaties plaatsvindt, moet er eerst gekeken worden naar wat een organisatie is en hoe die opgebouwd is. Voor Keuning en Eppink (2012), heeft het woord organisatie drie betekenissen:

1. Organisatie in institutionele zin. Hiermee wordt het instituut, het gebouw of de vestiging van een organisatie, bedrijf of school bedoeld.
2. Organisatie in instrumentele heeft te maken met de “organisatie van de organisatie”, oftewel de activiteiten die plaatsvinden binnen zo een instituut.
3. Organisatie in functionele zin heeft te maken met het organiseren van een evenement.

Om te onderzoeken welke oorzaken er mogelijk toe leiden dat er meer mannen dan vrouwen in topfuncties zitten bij SWM, is slechts de organisatie in instrumentele zin van belang voor dit onderzoek, omdat functies binnen de instrumentele organisatie voorkomen.

De grootte van de organisatie is bepalend voor het aantal niveaus waarin de organisatie onderverdeeld kan worden (Grit & de Geus, 2012). Zo maken Grit en de Geus (2012) een verticale arbeidsverdeling bestaande uit de Raad van Commissarissen (RvC), het topmanagement, het middenmanagement, het lager management en de uitvoerenden. Het topmanagement heeft de algehele verantwoordelijkheid en leiding van de organisatie. Het lager management dat aangestuurd wordt door het middenmanagement, bestaat uit afdelingschefs die de uitvoerende medewerkers aansturen. Volgens Grit en de Geus (2012) controleert de RvC het topmanagement namens de aandeelhouders.

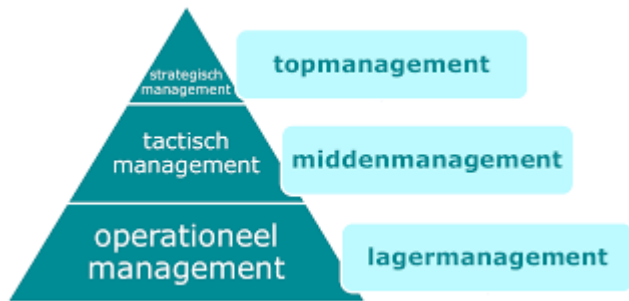
Voor Keuning en Eppink (2012) kan een organisatie ten eerste onderverdeeld worden in het topmanagement, ook wel senior management genoemd. De taak op dit niveau van management is het bepalen van de richting van de organisatie. Het garanderen van het voortbestaan van de organisatie is de hoofdtaak. Het tweede niveau volgens Keuning en Eppink (2012) is het Middel management dat ook wel het middenkader genoemd wordt. De belangrijkste taken van het middenkader zijn het leidinggeven aan en sturen van activiteiten, operationele beslissingen nemen, doorgeven van informatie top- down en bottom-up, plannen, organiseren van de werkzaamheden, motiveren van medewerkers, onderhouden van interne en externe contacten, rapporteren en vooral

ook business genereren. Het derde (laagste niveau van management) is het Eerstelijnsmanagement. Het eerstelijnsmanagement oftewel het uitvoerend management, is het eerste niveau van leiding geven (Keuning & Eppink, 2012). Naast deze drie management lagen noemen zij ook de RvC als een belangrijk niveau van besluitvormingen binnen sommige organisaties, waarbij de hoofdtaak het houden van toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken van de directie is (Keuning & Eppink, 2012).

Kluytmans (2009) noemt de verticale arbeidsverdeling het personeelsmanagement en verdeelt het in drie niveaus. Het eerste, hoogste niveau noemt hij het strategisch personeelsmanagement. De focus op dit niveau is op de richting van de organisatie, lange termijn, continuïteit en legitimiteit van de organisatie. Het tweede niveau noemt Kluytmans (2009) het organisatorisch personeelsmanagement. De richting van de organisatie op middellange termijn en efficiëntie en evenwicht in belangen zijn de kern van dit niveau. Het laagste niveau binnen het management noemt Kluytmans (2009) het operationeel personeelsmanagement. Hier gaat het om de organisatie van verrichtingen, de korte termijn en zorgvuldigheid in procedures en evenwichtige afwegingen van belangen.

Volgens Esch en van Midde (2018) wordt topmanagement het strategisch management genoemd, dat bestaat uit de Directie die de doelen en het beleid van de organisatie bepalen. Het middenkader of tactisch management vertaalt het beleid in concrete plannen. Het laagste managementniveau wordt ook wel het operationeel management of de firstline management genoemd. De taken van de leidinggevendenden op dit niveau zijn voornamelijk uitvoerende taken (de Esch & van Midde, 2018). De onderstaande grafische weergave in figuur 1 is gehaald uit *Managen in de retail* (de Esch & van Midde, 2018).

Figuur 1: Managementniveaus



Bron: de Esch & van Midde, 2018¹

De kern van de aangehaalde theorieën over de verticale indeling van de management lagen binnen een organisatie komt overeen. Op het hoogste niveau van de verticale arbeidsverdeling zijn strategie en beleid de kern. In het middenkader is vertaling van het beleid en strategie in concrete doelen de kern, waardoor het lager management de uitvoerende taken heeft. Volgens het organogram en de uitgewerkte informatie van de SWM, bestaat het topmanagement uit de directeur en de RvC, het middenkader uit de onderdirecteuren en het lager kader uit de hoofden en chefs van de diverse afdelingen.

1.4 Meer mannen dan vrouwen in topfuncties

Er zijn diverse theorieën die een verklaring proberen te geven van de oververtegenwoordiging van mannen in topfuncties. Landen die bij de Verenigde Naties zijn aangesloten, hebben een akkoord bereikt van zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals of SDG's) die ertoe moeten leiden dat mensen een beter leven hebben tegen 2030, maar ook dat vrouwen gelijke kansen als mannen hebben tot onder andere (goed betaalde) arbeid (SDG Nederland, 2021). Onderstaand, in de sub-paragrafen, zijn de meest voorkomende oorzaken van meer mannen dan vrouwen in topfuncties uitgewerkt.

¹ Overgenomen uit de digitale online versie van “Managen in de retail niveau 4”, uit het jaar 2018, geschreven door F. de Esch en R. van Midde en uitgegeven door Edu'Actief. Reprografische verveelvoudiging uit deze uitgave is slechts toegestaan op grond van artikel 16h van de auteurswet: <http://www.wetboek-online.nl/wet/Auteurswet/16h.html>

1.4.1 Mannen, geboren leiders?

Volgens de “trait theory” (karaktertrek theorie) worden leiders geboren. Een individu (leider) wordt geboren met kwaliteiten die hem of haar onderscheiden van anderen (Bass, 1990; Yukl, 2002). Deze theorie geeft dus aan dat ook vrouwen geboren leiders (kunnen) zijn.

Ook door het onderzoek, getiteld “*Sekseverschillen in Leiderschap*” (Bakker, 2006), wordt deze theorie bevestigd dat niet slechts mannen geboren leiders zijn. In het onderzoek van Bakker (2006), zijn er vier (4) hypothesen gesteld, waarbij slechts hypothese 2 en 3 aansluiten op de resultaten van dit onderzoek. Deze zijn:

H1: Vrouwelijke leiders vertonen meer transformationeel leiderschap dan mannelijke leiders.

H2: De self-efficacy van mannelijke leiders is hoger dan die van vrouwelijke leiders.

Deze hypothese geeft aan dat het zelfvertrouwen van mannelijke leiders hoger is dan dat van vrouwelijke leiders (Self-efficacy: het geloof in eigen kunnen, Bandura, 1977, zoals geciteerd in Bakker, 2006).

H3: De samenhang tussen de mate van transformationeel leidinggeven en self-efficacy is sterker voor mannelijke leiders dan voor vrouwelijke leiders.

In deze hypothese wordt gesteld dat het verband tussen transformationeel leidinggeven (leidinggeven in een veranderende organisatie) en zelfvertrouwen, sterker is voor mannelijke leiders dan voor vrouwelijke leiders. Uit de resultaten van dit onderzoek is af te lezen dat geen van beide hypothesen klopt. Ook de bevindingen uit hypothese 2 zijn interessant, want er bleek geen bewijs gevonden te zijn voor significante verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders voor wat self-efficacy betreft. Verder is ook aangegeven dat noch geslacht, transformationeel leiderschap, noch de interactie tussen deze twee een significante impact had op de self-efficacy van de leiders (Bakker, 2006).

H4: De relatie tussen transformationeel leidinggeven en self-efficacy is hoger naarmate kenmerken van leiders vrouwelijk worden gevonden in plaats van mannelijk.

Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat persoonlijkheidskenmerken een voorspeller zijn voor effectief leidinggeven (Judge, Bono, Llies & Gerhardt, 2002; Peterson, Smith, Martorana & Owens, 2003). Uit recenter onderzoek, gedaan door Buchanan (2013), blijkt dat er zeven vrouwelijke eigenschappen zijn, die nodig zijn voor sterk leiderschap, te weten balans, geduld, medeleven, gulheid, kwetsbaarheid, empathie en inclusiviteit. Swisher en Dai (2014) stelden het nog scherper met hun onderzoek, door aan te geven dat vrouwelijke leidinggevendenden, naast de

zojuist genoemde zeven eigenschappen, in tegenstelling tot mannelijke leidinggevendenden beschikken over een unieke eigenschap om zich aangetrokken te voelen tot complexe problemen en de oplossingen. Er zijn diverse theorieën die oorzaken aanhalen waarom vrouwen toch ondervertegenwoordigd zijn in topfuncties, ondanks er een aantal is dat na onderzoeken aangetoond heeft dat vrouwen ook leiding kunnen geven (Bakker, 2006).

Uit het “*Special Report, produced exclusively for The Wall Street Journal Executive Task Force for Women in The Economy 2011, Unlocking the full potential of women in the U.S. economy*”, is er een viertal redenen aangegeven voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies:

1. *Structural obstacles*: gebrek aan toegang tot informele netwerken waar ze mensen kunnen ontmoeten die ze kunnen helpen om de carrièreladder te beklimmen, een tekort aan (vrouwelijke) rolmodellen binnen de organisatie en een tekort aan mensen (vrouwen in dit geval) die ze kansen aanbieden om promotie te maken, welke kansen mannen wel hebben;
2. *Lifestyle Issues*: vrouwen kiezen eerder voor het gezinsleven in plaats van carrière te maken, 24/7 beschikbaar te zijn en of vaker uitlandig moeten zijn voor het werk. In dit onderzoek gaven vaders van een kind evenals 55% van de vrouwen aan dat zij geen nieuwe baan zouden aannemen die de huidige balans tussen werk en privé negatief zou beïnvloeden. Dat betekent dat de organisatie meer heeft aan een gekwalificeerde moeder dan aan een vrouw die in de functie wil blijven omwille van de balans werk-privé;
3. *Imbedded institutional mindsets*: cultuur van organisaties waarbij men ervan uitgaat dat bepaalde functies slechts voor mannen bestemd zijn of dat iemand die deeltijds werkt onmogelijk leiding kan geven. Verder kwam als resultaat uit dit onderzoek dat in diverse bedrijven vrouwen beoordeeld worden op basis van hun prestatie, terwijl mannen op basis van hun potentie beoordeeld worden. Een oneerlijke beoordeling dus, omdat vrouwen soms het beste van zichzelf geven maar toch niet op grond van hun inzet beoordeeld worden. Potentie is datgene wat in je zit, wat je als mens kan en de prestatie is het resultaat dat je levert;
4. *Imbedded individual mindsets*: ook de eigen gedachten die vrouwen over zichzelf hebben, speelt een rol in de promotiekansen die vrouwen tegenover mannen hebben. Er wordt in dit rapport aangegeven dat vrouwen, naarmate ze ouder worden, minder ambitie hebben

om carrière te maken, terwijl het mannen niet uitmaakt hoe oud ze zijn, zolang zij nog werkzaam zijn, ambiëren zij nog steeds een hogere functie.

1.4.2 Externe (organisatorische) oorzaken oftewel *exclusion*

Volgens Jakobsh (2012), zijn er diverse redenen waarom vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in topfuncties. In het artikel “*Barriers to Women's Leadership*” in de *Encyclopedia of Leadership* (2012), heeft hij de volgende oorzaken aangehaald:

✓ *The glass ceiling*

Volgens Jakobsh is *the glass ceiling* de onzichtbare barrière die vrouwen belemmert en kansen ontnemt om promotie te maken binnen de organisatie waar zij werkzaam zijn, alleen omdat zij vrouwen zijn. Stereotypering is ook een oorzaak van *the glass ceiling*.

✓ *The old-boy network*

Waar vrouwen het meest tegenaan lopen, is dat het topmanagement meestal uit mannen bestaat, die óf samen op school hebben gezeten óf die samen gegroeid zijn in de organisatie. Mannen kiezen eerder (school) vrienden of collega's met wie zij samen in dienst zijn getreden. Het is daardoor dus een gesloten netwerk geworden, voornamelijk voor vrouwen die dan niet of moeilijk in deze “gesloten groep” kunnen komen.

✓ *Exclusion from informal social gatherings*

Vrouwelijke leidinggevenden worden door mannelijke collega's (leidinggevenden) niet uitgenodigd voor informele bijeenkomsten. Mannen maken bijvoorbeeld afspraken om samen te gaan sporten, waarbij er ook over het werk gesproken wordt. Doordat voornamelijk, soms zelfs alleen mannen op zulke activiteiten zijn, kunnen vrouwen dan ook niet netwerken met anderen om de maatschappelijke ladder (verder) te kunnen beklimmen.

✓ *Sex discrimination*

Jakobsh (2012) geeft aan dat sexe discriminatie ook één van de factoren is waarom vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in leidinggevende functies. Volgens Jakobsh (2012) worden vrouwen gezien als een groep die niet agressief genoeg is en te weinig zelfvertrouwen heeft om leiding te

kunnen geven. Sterker nog worden vrouwen gezien als een groep die niet serieus is om de maatschappelijke ladder te beklimmen en daarvoor dus veel te weinig aan doet. Vooroordelen en gender stereotypen over vrouwen doen zich hieraan te goed door steeds mannen de voorkeur te geven voor leidinggevende functies, waardoor vrouwen de ondergeschikten blijven. Zelfs vrouwelijke leidinggevendenden worden door hun mannelijke collega's niet serieus genomen en krijgen evenmin dezelfde behandeling als hun mannelijke collega's. Als laatste, maar ook zeer belangrijk geeft Jakobsh (2012) aan dat vrouwen die eenzelfde leidinggevende functie als een mannelijke collega hebben, niet dezelfde financiële waardering krijgen als hun mannelijke collega's.

✓ *Sexual harassment*

Seksuele intimidatie door de werkgever is ook een door Jakobsh (2012) aangehaald probleem waartegen vrouwen stuiten. Intimidatie wordt als machtsmiddel gebruikt door werkgevers, waardoor vrouwen niet durven om voor zichzelf uit te komen voor wie ze zijn, uit angst voor ontslag of een blokkade voor doorgroei.

✓ *Lack of mentors*

Gebrek aan (vrouwelijke) rolmodellen en mentoren als leiders wordt als laatste barrière genoemd door Jakobsh (2012) als reden dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in leidinggevende functies.

Van den Berg (2017) geeft de onderstaande externe (organisatorische) oorzaken aan voor de glazen plafonds of plakkende vloeren voor vrouwen:

✓ *Werving- en selectieprocedures voor topposities*

Door het gebrek aan geslachtsdiversiteit in selectiecomités, kan het voorkomen dat vrouwen geen gelijke kansen krijgen om door te groeien. Uit onderzoek van Curran (1988) is gebleken dat geslacht een belangrijke rol speelt bij de selectieprocedure en worden banen specifiek voor mannen of vrouwen bestemd. Volgens van den Berg is een ander voorkomend fenomeen bij werving- en selectieprocedures dat er "open" en "gesloten" wervingsprocedures plaatsvinden. In 2006 deden Van den Brink en Brouns onderzoek en uit de resultaten blijkt dat minstens 60 procent van alle

werving- en selectieprocedures voor topfuncties gesloten zijn. Om geselecteerd te worden voor een toppositie, is het hebben van (goede) netwerken van belang. The old boy-network van Jakobsh (2012) is te vergelijken met een gesloten werving- en selectieprocedure.

✓ *Masculiene organisatiecultuur*

Onderzoek van Maier (1999) toont aan dat de heersende cultuur binnen organisaties en verklaring kan zijn voor de geringe doorstroom van vrouwen. Volgens Maier kunnen in een organisatie een masculiene of feminiene cultuur heersen. Zijn conclusie is dat de masculiene cultuur heersend is in organisaties, waarbij normen, waarden en opvattingen van mannen heersend zijn boven die van vrouwen. Fischer, Rodriguez Mosquera en Rojahn (2000), hebben in hun onderzoek Masculiniteit met een feminien gezicht, aangegeven dat in organisaties waar de masculiene cultuur heerst, sterke associaties bestaan dat mannen in hoge leidinggevende functies horen die veel status en macht met zich meebrengen, terwijl vrouwen in functies horen waarin communicatieve eigenschappen van belang worden geacht, zoals bijvoorbeeld receptioniste. Verder is aangegeven dat mannen vaker de publieke en zichtbare rollen op zich nemen zoals het houden van speeches en vrouwen de minder zichtbare taken zoals het plannen van bijeenkomsten.

✓ *Pipeline theorie*

De verklaring van deze theorie is dat er te weinig vrouwen in de “*pipeline*” zitten om topfuncties te bekleden. Draulans (2001) geeft aan dat via wetgevende maatregelen en positieve acties, er wel meer vrouwen doorgroeien naar middenmanagement posities, maar dit vaak functies blijven met relatief beperkte autoriteit en dito inkomen, waardoor zij mede om die reden uitstromen uit grote bedrijven. Het gevolg is dat er dan minder of geen vrouwen in de “*pipeline*” zitten die kunnen doorstromen naar het hoger management (Draulans, 2001).

✓ *Ontbreken van flexibele werktijden*

In het rapport genaamd Emancipatiemonitor (2016) is aangegeven dat bijna driekwart van de vrouwen met een kind deeltijd werkt tegenover een vijfde van de mannen. Om een topfunctie te kunnen bekleden, is een vereiste dat degene voltijds werkt en meestal ook buiten werktijden beschikbaar moet zijn. Zoals dus de resultaten van het genoemd onderzoek aantonen, kan een van de oorzaken van minder vrouwen in topfuncties dus zijn dat het overgrote deel van vrouwen met

een kind deeltijds werkt waardoor die dan buitengesloten zijn voor het doorgroeien naar een topfunctie.

In de volgende sub paragraaf wordt gekeken naar interne (persoonlijke) belemmerende factoren die ertoe leiden dat er minder vrouwen in topfuncties zijn.

1.4.3 Interne (persoonlijke) oorzaken oftewel *self-exclusion*

Selfexclusion betekent uit- of buitensluiting door een individu zelf. Volgens Brinkgeve (1999), zijn vrouwen zelf ook de reden waarom ze geen topfuncties kunnen bekleden. Enkele redenen daarvoor zijn:

- ✓ Ze stoppen met werken en vertrekken naar bedrijven waar het gras groener lijkt;
- ✓ Vrouwen kiezen eerder parttime werk;
- ✓ Carrière vrouwen krijgen niet de steun en het vertrouwen van de partner.

Van Vianen en Fischer (2002) geven aan dat persoonlijke motivatie en ambitie vrouwen ervan kunnen weerhouden om door te stromen naar een topfunctie.

Uit het onderzoek, getiteld Vrouwen en topmanagement (van den Berg, 2017), zijn er enkele persoonlijke (interne) oorzaken aangehaald die ertoe leiden dat er weinig vrouwen in topfuncties zijn:

✓ **Self-selection en selfstereotypering**

Een onderzoek van Schneider (1987), zoals geciteerd in Van den Berg (2017), toont aan dat de invloed van self-selection op het maken van carrière bijna even groot is als de invloed van selectieprocedures door anderen. Iemand kiest voor een werkomgeving die past bij het zelfbeeld. Kulik (2002), zoals geciteerd in Van den Berg (2017), geeft aan dat vrouwen daarom niet zo snel zullen kiezen voor een organisatie waar de masculiene cultuur heerst. Een match tussen persoonlijke voorkeuren en de functie zijn van belang voor de tevredenheid met de baan en het welzijn van de werknemers. Vrouwen plaatsen zichzelf soms in een groepje en denken minder over zichzelf, omdat ze geen rolmodellen in de top hebben aan wie zij zich kunnen spiegelen en denken dat zij het dan niet of minder goed zullen doen. Door deze stereotype gedachten over het niet aankunnen van bepaalde taken vanwege het vrouw zijn, worden onbewust blokkades voor

doorgroei opgeworpen voor hen. Het is daarom van groot belang dat vrouwen positief over zichzelf denken in een bepaalde hoge functie, hetgeen doorwerkt op de ontwikkeling van hun carrière. Haslam (2001), zoals geciteerd in Van den Berg (2017), geeft in de resultaten aan dat deze stereotype gedachten het zelfvertrouwen van vrouwen schaden, waardoor zij minder kans maken op om carrière te maken.

✓ **Self-efficacy en self-esteem**

Volgens Bandura (1997) is self-efficacy de overtuiging van een individu dat hij of zij door middel van diens vaardigheden in staat is om een specifieke taak succesvol te volbrengen. Self-esteem is het vertrouwen in zichzelf. Self-efficacy kan ook vertaald worden als zelfeffectiviteit. Uit een onderzoek van Buchanan en Selmon (2008) is aangetoond dat mannen een hogere mate van self-efficacy bezitten. Dit zou dus een mogelijke verklaring kunnen zijn dat er minder vrouwen in hogere functies zijn. Self-esteem gaat gepaard met self-efficacy. Self-esteem heeft te maken met het vertrouwen dat het individu in zichzelf heeft. De huidige ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties, kan ook invloed hebben op de self-efficacy en self-esteem van vrouwen. Dit kan vervolgens weer ertoe leiden dat vrouwen moeilijker doorstromen naar topfuncties.

✓ **Zorg gecombineerd met een toppositie**

Een topfunctie vereist een absolute tijdsinvestering. Vanaf de vroegere jaren werden vrouwen gezien als degene die voor het gezin en het huishouden moesten zorgen, betaalde arbeid was verboden. Zelfs ongehuwde vrouwen mochten geen betaalde arbeid verrichten, maar werden door hun familie verzorgd totdat ze gehuwd waren (Gendergeschiedenis, 2018). Het gevolg van de situatie toentertijd heeft geleid tot de eerste feministische golf, waarbij van belang waren: recht op onderwijs, vrouwenkiesrecht en gelijkheid op de arbeidsmarkt. Banks (1981), zoals geciteerd in Ribberink (2001) in het artikel “Behaaglijk onbehagen. De tegenstrijdige impact van de tweede feministische golf”, gaf aan dat het ontstaan van de tweede feministische golven zijn oorsprong vond in de tegenstrijdigheden waarmee vrouwen in de moderne samenleving werden geconfronteerd. De tweede feministische golf kwam voort uit een gevoel van onbehagen over de positie van vrouwen in de maatschappij (Geheugen van Nederland, 2018). Sheridan (2004) geeft aan dat vrouwen vaak bevooroordeeld worden op het gebied van beschikbare werktijden zonder inmenging van het privéleven. Ondanks de feministische golven, blijkt anno 2019 nog steeds dat

niet alle organisaties rekening houden met de combinatie van zorgtaken, voornamelijk wanneer het om topfuncties gaat. Uit onderzoek van Tharenou, Latimer en Conroy (1994) blijkt dat geslacht een positief effect bij mannen heeft in werkervaring, thuissituatie en leidinggevende vooruitgang. Dat geeft dus aan dat vrouwen met kinderen minder kans maken dan mannen met kinderen voor een topfunctie.

✓ **Gebrek aan ambitie**

Een van de resultaten uit het onderzoek *Women and Leadership* uit 2015 toont dat ambitie het minst belangrijk is om als karaktereigenschap toe te schrijven voor een goede leider. Het meeste belangrijke volgens de resultaten is eerlijkheid. Aan de hand van dit resultaat kan gezegd worden dat ambitie dus geen reden hoeft te zijn dat doorgroei voor vrouwen moeilijker is dan voor mannen, zeker omdat verder in het onderzoek aangegeven wordt dat vrouwen eerlijker dan mannen zijn, hetgeen de kans voor vrouwen groter maakt. Aan de andere kant geeft een ander resultaat weer dat jonge vrouwen aangeven dat ambitie dé sleutel is voor carrière. Verdere resultaten geven weer dat mannen ambitieuzer dan vrouwen zijn om door te groeien. Van den Berg (2017) geeft aan dat uit een onderzoek van de psycholoog De Pater (2005) blijkt dat vrouwen wel ambitieus genoeg zijn, maar dat niet laten blijken door onder andere risico's te vermijden. De mate van voldoening van het vakmanschap en de mate van erkenning voor het werk zijn verder aangehaald als factoren die bepalend zijn voor de mate waarin mensen ambitie hebben voor een bepaalde baan of functie. Volgens Fischer (2000) zijn vrouwen minder ambitieus dan mannen, omdat zij minder erkenning voor hun werk ervaren dan mannen.

1.4.4 Sociaal culturele oorzaken

Zoals eerder aangehaald, waren vrouwen in de vroegere jaren niet geschikt bevonden om betaalde arbeid te verrichten, totdat de feministen zijn opgestaan en acties hebben ondernomen. De feministische golven, voornamelijk de tweede golf die in de jaren 60 van de vorige eeuw begon, waren een aanzet om te pleiten dat vrouwen op elk vlak gelijke rechten en kansen kregen als mannen. Door deze bewegingen kregen vrouwen toegang tot onderwijs, hetgeen de kans op hogere functies vergroot. Maar ondanks het gegeven dat anno 2021 de groep hoger opgeleiden voornamelijk uit vrouwen bestaat, zijn de topfuncties geen weerspiegeling hiervan (Rommers & Cattebeke, 2021). Soms spreekt men van een lekkende pijplijn waarbij vrouwen de organisatie

verlaten om elders te gaan waar beter is of blijven vrouwen in die pijplijn “vast” en streven mannen ze voorbij naar de topfuncties. De traditionele rolverdeling tussen man en vrouw kan als een sociaal maatschappelijke oorzaak gezien worden dat meer mannen in topfuncties zijn. Gender gaat ervan uit dat rollen cultuur gebonden zijn en niet toe te schrijven zijn aan biologische verschillen van beide seksen (Goercharan, 2004). Genderrollen kunnen aangeduid worden als het daadwerkelijke, observeerbare gedrag dat volgens maatschappelijke normen mannelijk of vrouwelijk wordt genoemd. Genderrollen zijn tijd- en cultuurgebonden en kunnen worden gezien als culturele factoren (Dolstra, 2006). Dolstra geeft verder aan dat traditionele genderrollen volgens Douvan en Adelson (1966) het stereotype verschil tussen de seksen aangeeft, waarbij mannen als ”macho” gezien worden, die het starre, ongevoelige en vijandige karakteriseren.

2 Suriname en de positie van de vrouw

2.1 Inleiding

Naast de Sustainable Development Goals 2030, staat Suriname ook achter de ILO en het CEDAW, alle drie internationale conventies die gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt moeten bevorderen en discriminatie van vrouwen moeten voorkomen. In de huidige situatie op de Surinaamse arbeidsmarkt, zijn vrouwen ondervertegenwoordigd in topfuncties waarbij de vraag rijst hoe dat toch mogelijk is. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de bovengenoemde conventies en de status van Suriname met betrekking tot het genderbeleid.

2.2 Internationale verdragen en de Surinaamse wetgeving

Sinds 24 februari 1976 is Suriname lid van de ILO. De ILO is een internationale organisatie die als doel heeft het bevorderen van sociale rechtvaardigheid (Amnesty, 2019). Eén van de vier strategische doelen van deze organisatie is het verbeteren van de kans om werk te krijgen én te behouden voor zowel mannen als vrouwen (Parlementaire monitor, 2020). Het lidmaatschap van Suriname in de ILO verplicht Suriname ertoe om gelijke kansen op arbeid aan zowel mannen als vrouwen te stimuleren. Anno 2021 heeft Suriname 33 conventies van het ILO geratificeerd en 1 protocol ondertekend (ILO, 2021).

Van de geratificeerde conventies en het ondertekend protocol, is slechts “*Equality of opportunity and treatment*” voor dit onderzoek van belang en is onderstaand aangegeven:

1. **C100: *Equal Remuneration Convention, 1951 (No. 100)***. Gelijke beloning voor mannen en vrouwen voor werk met dezelfde waarde. De leidraad van C100 is in de nationale wetgeving in het bepaalde van artikel 28a van de Grondwet betreffende het beginsel van gelijk loon voor gelijke arbeid en het recht op dit beginsel van alle werknemers ongeacht leeftijd, geslacht, ras, nationaliteit, godsdienst of politieke overtuiging tot beloning voor hun werk naar gelang van hoeveelheid, aard, kwaliteit en ervaring verankerd. In het concept Nieuw Burgerlijk Wetboek is ook een wettelijke voorziening, artikel 646, over de gelijke behandeling van mannen en vrouwen opgenomen. Er mag geen onderscheid worden gemaakt op basis van geslacht in de arbeidsvoorwaarden, waaronder loon (DNA, 2021).

2. **C111: *Discrimination (Employment and Occupation) Convention, 1958 (No.111)***. De principes van het C111 Verdrag zijn in artikel 27 lid 1 sub c van de Grondwet van de Republiek Suriname verankerd. Ingevolge artikel 27, lid 1 sub c van de Grondwet behoort het recht op werk van elk(e) individu c.q. werknemer zoveel mogelijk door gelijkheid van kansen bij de keuze van beroep en soort werk te worden gewaarborgd alsmede verboden te worden dat toegang tot enige functie of beroep op grond van iemands geslacht wordt verhinderd of belemmerd (DNA, 2021).

De Republiek Suriname heeft de bovengenoemde conventies op 4 januari 2017 ondertekend. Met de ondertekening heeft Suriname de plicht deze conventies in het nationaal beleid te incorporeren. (ILO, 2019). Om de bovengenoemde conventies in de Surinaamse wetgeving te incorporeren, is er op 9 juli 2019 een ontwerp-wet ingediend in de Nationale Assemblee, die anno 2021 nog niet goedgekeurd is.

2.2.2 Het CEDAW

Op 1 maart 1993 is de Republiek Suriname toegetreden tot het Verdrag inzake de Uitbanning van alle Vormen van Discriminatie van Vrouwen (CEDAW). Het basisprincipe van CEDAW is: daadwerkelijke Gelijkheid (Biharie, 2019). Dat wil dus zeggen dat de Republiek Suriname zich gecommitteerd heeft aan het uitbannen van alle vormen van discriminatie tegen vrouwen. Het toetreden van de Republiek Suriname tot het CEDAW betekent dat de wetgeving in lijn gebracht moet worden met de inhoud van de conventie. In hoofdstuk 5, artikel 8, lid 2 van de grondwet van Suriname, staat dat niemand op grond van zijn geboorte, geslacht, ras, taal, godsdienst, afkomst, educatie, politieke overtuiging, economische positie of sociale omstandigheden of enige andere status gediscrimineerd mag worden. In de slotopmerkingen van het gecombineerde vierde tot en met zesde periodieke rapport van de Republiek Suriname (2019), is aangegeven dat de Republiek Suriname vooruitgang geboekt heeft sedert de beschouwing in 2007. Er heeft een wijziging in het Wetboek van Strafrecht plaatsgevonden, waarbij discriminatie is gedefinieerd. Verder is de Republiek Suriname haar institutioneel en beleidskader aan het verbeteren om uitbanning van discriminatie van vrouwen en de bevordering van gendergelijkheid te bespoedigen.

Enkele aanbevelingen in de slotopmerkingen (2019) van de Commissie aan de Republiek Suriname:

- ✓ Artikel 8 lid 2 van onze Grondwet moet gewijzigd worden om kruisende vormen van discriminatie te erkennen;
- ✓ De wet inzake gelijke behandeling van vrouwen en mannen moet aangenomen worden.
- ✓ Binnen 24 maanden (tussen oktober 2018 en oktober 2020) was de Republiek Suriname verplicht capaciteitsversterking uit te voeren voor parlementariërs, beleidsmakers en overheidsfunctionarissen over het belang van gelijkheid van vrouwen en mannen.

Op grond van de aanbevelingen die gedaan zijn door de Commissie, kan concluderend gezegd worden dat de wettelijke regeling in Suriname nog niet in lijn is met het CEDAW verdrag, hetgeen discriminatie van vrouwen op onder andere de arbeidsmarkt in stand kan houden.

2.2.3 De Sustainable Development Goals (SDG's)

In de inleiding is reeds aangegeven dat Suriname zich gecommitteerd heeft aan de 17 Sustainable Development Goals van de Agenda 2030 voor duurzame ontwikkeling. Tussen 2015 en 2030 is het de bedoeling dat alle landen die zich gecommitteerd hebben aan deze zeventien doelen, zich moeten inspannen om alle vormen van armoede te beëindigen, ongelijkheden te bestrijden en de klimaatverandering aan te pakken. Uit de zeventien doelen zijn 169 subdoelen geformuleerd (SDG Nederland, 2021).

In dit onderzoek zijn slechts de onderstaande doelen met subdoelen van belang:

SDG 1: Geen armoede (SDG Nederland, 2021)

- Sub b: Solide beleidskaders creëren op nationaal, regionaal en internationaal niveau, die zijn gebaseerd op ontwikkelingsstrategieën ten gunste van de armen en het genderbeleid, om de versnelde investering te ondersteunen in acties die gericht zijn op het uitroeien van de armoede.

De verantwoordelijkheid van subdoel b van SDG 1, met name het creëren en uitvoeren van het genderbeleid in de Republiek Suriname, ligt bij het ministerie van Binnenlandse zaken en diens werkarm, het Bureau Gender Aangelegenheden (BGA) (Gov.sr, 2021).

SDG 5 Gendergelijkheid (SDG Nederland, 2021)

- Sub 1: Een einde maken aan alle vormen van discriminatie jegens vrouwen en meisjes, overal.

Artikel 8, lid 2 van de grondwet van Suriname verbiedt alle vormen van discriminatie.

- Sub 5: Verzekeren van de volledige en doeltreffende deelname van vrouwen en voor gelijke kansen inzake leiderschap op alle niveaus van de besluitvorming in het politieke, economische en openbare leven.

In 2015 is de “*HeforShe*” solidariteitscampagne gehouden, ter bevordering van gendergelijkheid (Nieuws Suriname, 2019). In 2014 werd de *OOK ZIJ* campagne gevoerd, waarbij gepleit werd voor meer vrouwen in topposities bij zowel de overheid als het bedrijfsleven (WRC Suriname, 2019).

- Sub c: Een gezond beleid en afdwingbare wetgeving goedkeuren en versterken voor de bevordering van gendergelijkheid en de zelfredzaamheid van alle vrouwen en meisjes op alle niveaus.

De ontwerpwet in het kader van het voorkomen van discriminatie en de bevordering van de gelijke behandeling inzake arbeid is nog niet goedgekeurd (DNA, 2021).

SDG 6 Schoon water en sanitair (SDG Nederland, 2021)

- Sub 1: Tegen 2030 komen tot een universele en gelijke toegang tot veilig en betaalbaar drinkwater voor iedereen.

“Gezond drinkwater voor een ieder” luidt de slogan van de SWM (SWM, 2019).

SDG 8 Waardig werk en economische groei (SDG Nederland, 2021)

- Sub 5: Tegen 2030 komen tot een volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor alle vrouwen en mannen, ook voor jonge mensen en personen met een beperking, alsook een gelijk loon voor werk van gelijke waarde.

In artikel 1 lid j van de nog goed te keuren ontwerpwet “Wet Gelijke Behandeling Arbeid” is opgenomen dat voor gelijkwaardig werk, gelijke beloning geldt. Een functie-evaluatiemethode (artikel 1, lid k) moet zorgen voor de rangschikking van functies (Rapporteurs, 2019). Dit moet onder andere leiden tot gelijke beloning voor gelijkwaardig werk.

SDG 10 Ongelijkheid verminderen (SDG Nederland, 2021)

- Sub 3: Gelijke kansen verzekeren en ongelijkheden wegwerken, ook door het afvoeren van discriminerende wetten, beleidslijnen en praktijken en door het bevorderen van de geschikte wetgeving, beleidslijnen en acties in dit opzicht.

Artikel 1, de leden g, h, i en artikel 2, lid 1 en 2 van de ontwerpwet inhoudende gelijke behandeling op de arbeidsmarkt, verbieden direct en indirect onderscheid en artikel 1 lid j moet leiden tot gelijke beloning voor gelijkwaardig werk (Rapporteurs, 2019).

- Sub 4: Beleid voeren dat geleidelijk tot een grotere gelijkheid leidt, in het bijzonder inzake fiscaliteit, lonen en sociale bescherming.

Artikel 1, lid j van de eerdergenoemde wet voorziet hierin (Rapporteurs, 2019).

SDG 16 Vrede, Justitie en sterke publieke diensten (SDG Nederland, 2021)

Sub b: Bevorderen en afdwingen van niet-discriminerende wetten en beleidslijnen voor duurzame ontwikkeling.

Artikel 1, lid g, h en i en k en artikel 2 lid 1 en 2 van eerdergenoemde wet moeten voorzien in het bovenstaande (Rapporteurs, 2019).

2.3 Genderbeleid in de Republiek Suriname

2.3.1 Gender en gendergelijkheid en -gelijkwaardigheid

Volgens Guicherit (zoals geciteerd in Lambert, 2016) is gender maatschappelijk bepaald, omdat mannen- en vrouwenrollen per cultuur bepaald worden, hetgeen de machtsrollen tussen man en vrouw bepaald. Gender is dus de machtsrelatie tussen mannen en vrouwen en het toeschrijven van mannen en vrouwenrollen in een maatschappij. Gender heeft te maken met de sociale constructies tussen mannen en vrouwen (EURO WHO, 2021). Er is sprake van gendergelijkheid als er geen discriminatie op grond van sekse is voor het aanbieden van kansen. Als vrouwen en mannen dezelfde kansen hebben, is er dus sprake van gendergelijkheid. Om eenzelfde doel te bereiken, hebben vrouwen soms andere kansen nodig dan mannen. Het tegemoetkomen aan deze verschillen voor het stimuleren van gendergelijkheid, wordt gendergelijkwaardigheid genoemd (EURO WHO, 2021).

2.3.2 Gendergelijkheid in de Republiek Suriname

Om gendergelijkheid in de Republiek Suriname te bereiken, is in 1997 het Nationaal Bureau Genderbeleid (NBG) ingesteld. In 2015 heeft dit bureau een naamsverandering ondergaan en werd toen Bureau Gender Aangelegenheden (BGA). Het doel van het BGA is het verwerven van een centrale positie als national machinery in het genderbeleidsveld met als doel het ontwikkelen, coördineren, monitoren, evalueren en uitdragen van een nationaal genderbeleid voor het creëren van een evenwichtige ontwikkeling c.q. gelijke kansen voor mannen en vrouwen (Nationaal Rapport Situatie Analyse van Vrouwen en Mannen in Suriname, 2018).

Om de gendergap in Suriname te verkleinen, zijn er beleidsinstrumenten ontwikkeld en is er in de ontwikkelingsplannen aandacht besteed aan gender. Onderstaand het beleid en de genoemde acties vanaf 2006 tot heden:

Meerjaren Ontwikkelingsplan 2006-2011

In het Meerjaren Ontwikkelingsplan (MOP) 2006-2011 was de aandacht voor gelijkheid van vrouwen en mannen op beide seksen gericht. Vrouwen zijn beter geschoold, maar hadden toch de slecht betaalde banen. De focus in bovengenoemde periode was om genderevenwicht te brengen in de onderwijssector, zowel in de verhouding tussen leerlingen als in die tussen docenten. De acties van het te voeren beleid was er dus niet op gericht om vrouwen beter te positioneren op de arbeidsmarkt vanwege hogere opleidingen (Meerjarenontwikkelingsplan 2006-2011, 2006).

Ontwikkelingsplan 2012-2016

In het Ontwikkelingsplan 2012-2016 is aangegeven dat gendergelijkheid een kwestie is van mensenrechten. Vrouwen en mannen moeten gelijke kansen hebben en in gelijke mate een bijdrage kunnen leveren en kunnen profiteren van politieke, economische, sociale en culturele ontwikkeling (Ontwikkelingsplan 2012-2016, 2012).

Genderwerkplan 2013-2016

Het Genderwerkplan 2013-2016 is voortgekomen uit internationale verdragen, documenten en het Ontwikkelingsplan 2012-2016 en was bedoeld om gendergelijkheid te realiseren. De

prioriteitsgebieden waren onderwijs, arbeid, armoedebestrijding, geweld tegen vrouwen, gezondheidszorg, zeggenschap en besluitvorming (Genderwerkplan 2013, 2013).

Ontwikkelingsplan 2017-2021

In het Ontwikkelingsplan 2017-2021 (Ontwikkelingsplan 2017-2021, 2017) zijn de uitkomsten van het beleid in resultaten- en actieprogramma's opgesomd:

- ✓ Gelijke toegang tot onderwijs en training voor jongens, meisjes, mannen en vrouwen;
- ✓ Gelijke toegang tot de arbeidsmarkt en de verschillende beroepen, gelijke inkomens, gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden voor vrouwen en mannen;
- ✓ Gedegen bescherming tegen huiselijk en seksueel geweld en molest;
- ✓ Gelijkwaardige behandeling in de gezondheidszorg voor de geslachten;
- ✓ Gelijkwaardige participatie van de geslachten in besluitvormende organen en posities en
- ✓ Promotie van wet- en regelgeving en beleid dat gendergelijkheid propageert en bewustwording op gang brengt over de sociale vooruitgang en economische voordelen die hiermee beoogd worden.

Genderactieplan 2019-2020

In het Genderactieplan 2019-2020 (Genderactieplan 2019-2020, 2019) waren concrete activiteiten geïdentificeerd, die gericht waren op de uitvoering van hetgeen in het Ontwikkelings Plan 2017-2021 was opgenomen. Tegelijk is het een brug naar het lange termijn gendervisie-beleidsdocument. Het bouwt voort op:

- ✓ De internationale en regionale verplichtingen van Suriname om gendergelijkheid, -gelijkwaardigheid en empowerment van vrouwen en meisjes te bereiken;
- ✓ De Grondwet van Suriname;
- ✓ De evaluatie van eerdere integrale genderbeleidsplannen van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en
- ✓ Het Ontwikkelingsplan 2017 – 2021.

Gendervisie-beleidsdocument 2021-2035

In bovengenoemd beleidsdocument richt het nationaal genderbeleid zich op de prioriteitsgebieden die reeds in 2011 vastgesteld zijn in samenwerking met stakeholders. Volgens de situatieanalyse,

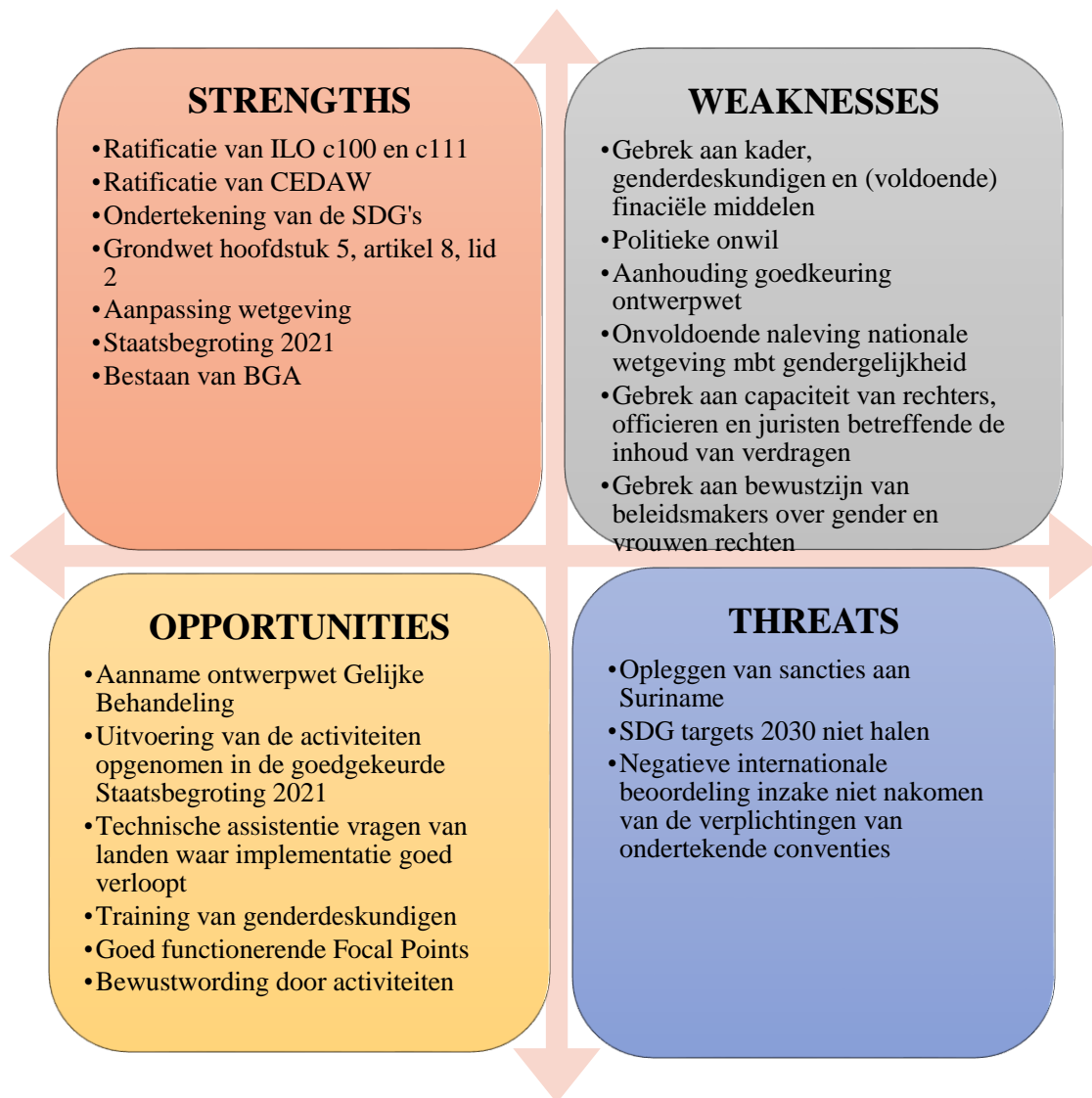
die in het Nationaal Rapport Situatie Analyse van Vrouwen en Mannen in Suriname (2018) is beschreven, zijn deze nog steeds valide. Er zijn twee prioriteitsgebieden toegevoegd, te weten:

- ✓ Wet- en regelgeving, omdat genderongelijkheid en discriminatie voorkomen moeten worden bij alle wetswijzigingen en nieuwe wetten en Milieu en klimaatverandering, omdat deze sector als prioriteit geïdentificeerd is voor de ontwikkeling van de Republiek Suriname.

Kijkend naar het bovenstaande, zien we dat de Reubliek Suriname degelijk haar beleid erop gericht heeft met nodige aanpassingen door de jaren heen, om gendergelijkheid-/ gelijkwaardigheid te verkrijgen. De Republiek Suriname maakt stappen in de goede richting om gendergelijkheid-/ gelijkwaardigheid te bereiken. Uit analyse van de Staatsbegroting 2021, die een opsomming van geplande activiteiten weergeeft, blijkt dat het geformuleerd beleid nauwelijks toegepast wordt in de praktijk. Behalve de boven aangehaalde beleidsplannen en acties, bevestigt ook de Global Gender Gap Index dat de Republiek Suriname stappen in de goede richting maakt. In 2020 heeft de Republiek Suriname een waarde van 0.73, hetgeen in 2019 0.71 was. Elk land krijgt een score tussen 0 en 1. Een score van 1 geeft aan dat er geen sprake is van ongelijkheid en 0 dat er sprake is van maximale genderongelijkheid (Knoema, 2021).

Aan de hand van de internationale conventies waar Suriname achter staat en het genderbeleid in de Republiek Suriname, is er een sterkte-zwakte analyse, ook wel SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) gemaakt. In een SWOT-analyse worden de sterktes en zwaktes van een organisatie (regering in dit kader) aan de kansen en bedreigingen van de markt gekoppeld (Strategisch marketingplan, 2021). Op de volgende pagina treft u de SWOT-analyse.

Figuur 2: SWOT-analyse



Bron: Strategisch marketingplan, 2021

3 De N.V. Surinaamsche Waterleiding Maatschappij (SWM)

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de organisatie, historie en de taken van de SWM belicht. Ook het conceptueel model van dit onderzoek treft u aan in dit hoofdstuk. Gezond drinkwater is een basisgoed, dat voor iedere Surinamer toegankelijk moet zijn. Omdat gezond drinkwater van belang is, is het garanderen van de duurzame voorziening ervan even groot (Surinaamse Overheid, 2019). Gezond drinkwater en het garanderen van duurzame voorziening ervan is opgenomen in SDG 6, subdoel 1. In de Republiek Suriname is de SWM verantwoordelijk voor de voorziening van goed en gezond drinkwater voor de samenleving.

3.2 De Surinaamsche Waterleiding Maatschappij (SWM)

De overheid is de enige aandeelhouder van de SWM, die een naamloze vennootschap is. Het is het bedrijf dat in drinkwater voorziet in diverse delen van Suriname. Het grondwater wordt op verschillende locaties gewonnen uit waterhoudende zandlagen (aquifers) (SWM, 2019).

3.2.1 Afdelingen en diensten binnen de SWM

De SWM kent momenteel 5 distributie- of voorzieningsgebieden oftewel vestigingen t.w. Vestiging Centraal, Vestiging West, Vestiging Oost, Vestiging Commewijne, Vestiging Saramacca. Het grootste gebied is de Vestiging Centraal (in oppervlakte en voor wat het aantal aansluitingen betreft). Dit gebied beslaat het stadsdistrict Paramaribo en grote delen van Wanica en Para. Het tweede gebied ligt in het district Nickerie en beslaat de hoofdplaats Nieuw Nickerie en de westelijke polders tot aan de Corantijnrivier en delen van de oostelijke polders en Wageningen. De derde vestiging is in Marowijne en hier verzorgt de SWM de drinkwatervoorziening van Moengo, Wonoredjo en Albina. Naast Paramaribo, Wanica, Para, Nickerie, Marowijne zijn grote delen van de overige districten van de Republiek Suriname w.o. Commewijne, Saramacca en Coronie toegevoegd aan het verzorgingsgebied van de SWM (SWM, 2021). Naast het leveren van water, zijn er ook andere diensten waarvan de burger, of zeg klant, gebruik van kan maken, zoals het aanvragen van (nieuwe) aansluitingen, het opgeven van de

meterstand(en), het opgeven van klachten, het aanvragen van offertes en het kopen van bulk water (SWM, 2019).

3.3 Historie van de SWM

In 1928 startte de SWM met onderzoek. Tot die tijd beschikte Paramaribo nog niet over een waterleidingnet. Op 20 februari 1930 werd in Amsterdam de N.V. Surinaamsche Waterleiding Maatschappij opgericht. Twee jaren later, op 2 februari 1932, werd aan de Surinaamsche Waterleiding Maatschappij toestemming gegeven voor de aanleg en exploitatie in Paramaribo. Het pomp- en filtergebouw te Republiek werd in 1933 officieel in gebruik genomen. In 1948 werd het bedrijf door Suriname overgenomen, maar pas in 1949 werden officieel de aandelen van de SWM overgenomen door het gouvernement van Suriname. De groei van het waterverbruik leide tot uitbreiding van de productiecapaciteit, waardoor in 1958 een tweede productiestation werd opgezet. In 1958 breidde zij haar diensten uit naar Nickerie en in 1960 naar Albina. Vanwege de uitbreiding van Paramaribo, werd in 1972 een derde productiestation in gebruik genomen en in 1981 werden de diensten uitgebreid naar Livorno en in 1982 naar Lelydorp (SWM, 2019)

3.4 Personeel en het aannamebeleid binnen de SWM

De SWM telde per September 2018 het onderstaand aantal personeelsleden, dat per afdeling naar geslacht verwerkt is. Per 5 mei 2021 zijn er 893 actieve personeelsleden, waarvan 720 (81%) mannen zijn en 173 (19%) vrouwen. Van de 75 leidinggevenden zijn 57 mannen (76%) en 18 (24%) vrouwen. Percentueel bekeken, is het aantal leidinggevende vrouwen meer in vergelijking met het aantal mannen. De directie van deze organisatie bestaat uit een mannelijke directeur en drie onderdirecteuren, waarvan twee mannelijke zijn en één een vrouwelijke is (Rustveld, 2021). Verder wordt de enige aandeelhouder, de Staat Suriname, vertegenwoordigd door een Raad van Commissarissen, die bestaat uit 3 mannen en 3 vrouwen.

In bijlage 2 treft u het organogram van de SWM.

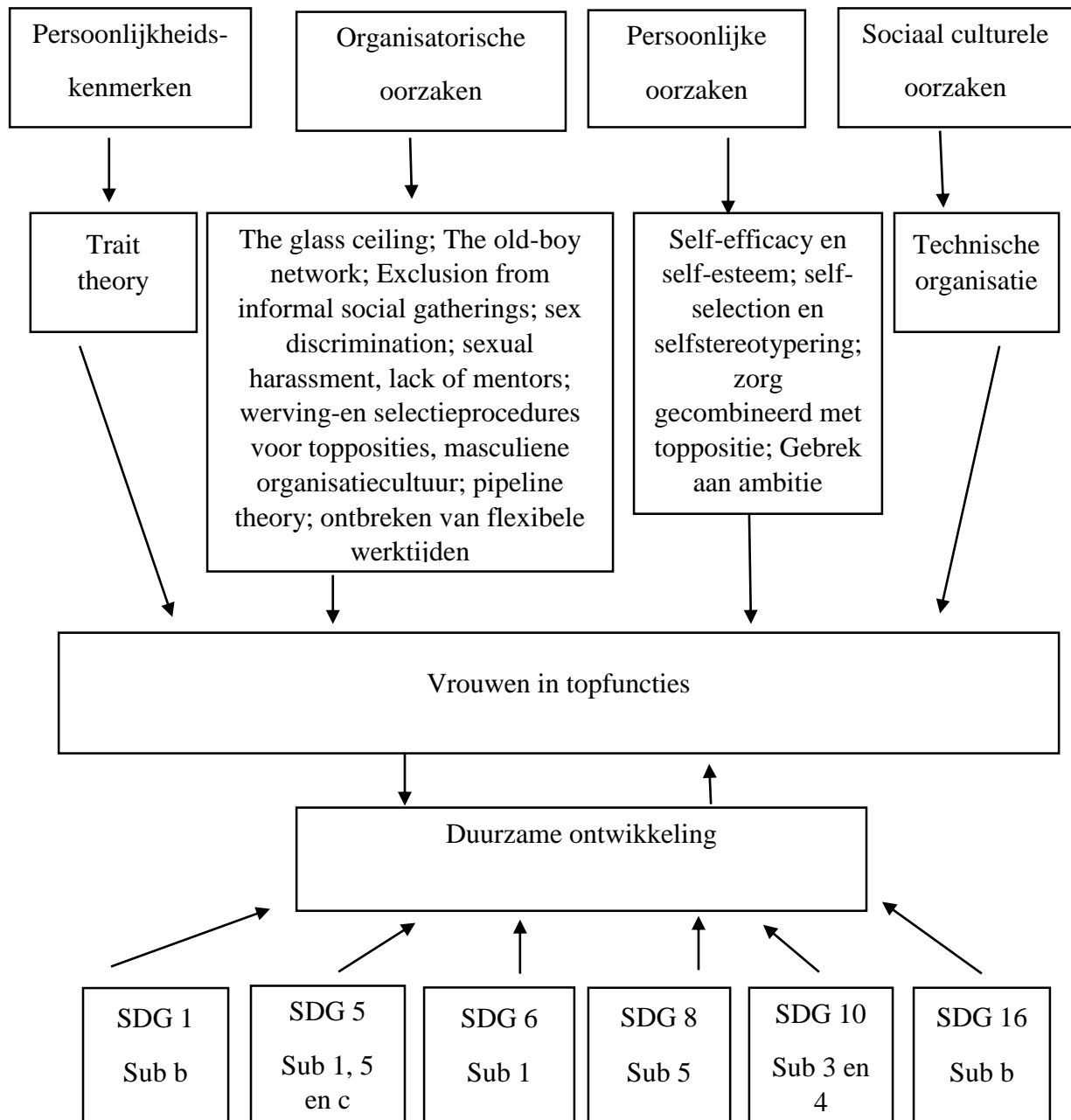
Het aannamebeleid

Er is geen theoretische definitie van aannamebeleid. Uit diverse wetenschappelijke onderzoeken, kan uit de omschrijving gehaald worden dat het aannamebeleid dat beleid van een organisatie is, waar diverse criteria zijn opgenomen als voorwaarden voor het aantrekken van personen (Siegert, Cuelenaere & Wilkens, 2009; Nouwen & Vandenbroucke, 2011). In dit onderzoek wordt met aannamebeleid bedoeld de criteria van de HRM voor werving, selectie en doorstroom van personeel. Volgens de HRM van de SWM hebben zowel mannen als vrouwen evenveel kansen om aangenomen te worden als personeel. Echter is er geen inzage geweest in de Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO), noch in de criteria voor werving, selectie en doorgroei, omdat er was aangegeven dat de informatie niet bestemd is voor buitenstaanders. Dit is terug te zien in de vacatures van de SWM, waarbij zowel mannen als vrouwen kunnen reflecteren. Ditzelfde geldt voor promotiekansen, dat die zowel voor mannen als vrouwen even toegankelijk zijn. Echter, er is aangegeven dat het meer mannen zijn die solliciteren naar de SWM, vanwege het technisch karakter van de organisatie. Uit analyse van het overzicht van het aantal werknemers in bijlage 3, is af te lezen dat van de 57 afdelingen slechts 13 administratieve en de rest technische afdelingen zijn. De verklaring van de 82% mannen en slechts 18% vrouwen zou volgens de HRM dus hierin liggen. Uit de tabel valt verder af te lezen dat de vrouwen werkelijk ondervertegenwoordigd zijn in de technische functies. Zoals eerder in de theorie aangehaald, is een topfunctie een hogere managementfunctie. Uit het organogram van de N.V. SWM is af te lezen dat slechts de directie en de HRM tot topfuncties binnen deze organisatie worden gerekend. Er is een mannelijke directeur en van de 3 onderdirecteuren, is één een vrouw en de twee anderen zijn van het mannelijk geslacht. Bij de HRM zwaait een vrouw de scepter.

3.5 Het conceptueel model

Een conceptueel model is de visuele weergave van de verwachte oorzaak gevolg relatie van een onderzoek. In het onderstaand conceptueel model zijn de variabelen van de hoofdvraag en de subvragen van dit onderzoek en de eerder behandelde SDG's schematisch weergegeven.

Figuur 3: Het conceptueel model



Door middel van het conceptueel model, is schematisch weergegeven dat persoonlijkheids- en organisatorische kenmerken en persoonlijke en sociaal culturele oorzaken bepalende factoren zijn voor het aantal vrouwen in topfuncties. Het toepassen van de Strengths, het versterken en of werken aan de Weaknesses en het gebruik maken van de Opportunities van de SWOT-analyse zal

leiden tot duurzame ontwikkeling met het gevolg dat meer vrouwen toegang zullen krijgen tot topfuncties. Meer vrouwen in topfuncties zal op zijn beurt weer tot duurzame ontwikkeling leiden. De in de laatste rij aangehaalde duurzame ontwikkelings(sub)doelen, moeten leiden tot duurzame ontwikkeling, hetgeen verder moet leiden naar (meer) vrouwen in topfuncties.

4 Onderzoeksopzet

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methodische opzet, steekproef, dataverzameling en -analyse van dit onderzoek beschreven. Om dit onderzoek te doen, is gekozen voor een kwalitatief onderzoek boven kwantitatief, omdat met dit onderzoek getracht wordt de leefwereld van mensen te begrijpen en diep door te dringen (Mortelmans, 2009). Het gaat in dit onderzoek niet om het repliceren of het representatief zijn van een populatie, maar om waarden van de respondenten. Het hoe en waarom van het thema van het onderzoek.

4.2 Onderzoeksontwerp

Om te bepalen als dit onderzoek van kwantitatieve of kwalitatieve aard moest zijn, is gebruikt gemaakt van collegemateriaal van het vak Social Sciences and Research methods, verzorgd door docent Smetcoren in 2016. Ook voor het formuleren van de onderzoeksvraag en de vragenlijst is gebruik gemaakt van collegestof uit voornoemd vak. Om tot het ontwerp te komen is mede gebruik gemaakt van het vak Preliminary thesis als leidraad om het raamwerk van dit onderzoek op te zetten. In het onderzoeksontwerp stonden centraal: het type onderzoek (kwalitatief), de probleemstelling en de vragenlijst, het doel van het onderzoek, het conceptueel model, steekproef (methode), dataverzamelings- en –verwerkingsmethode. Data-analyse is ook aanbod gekomen in het ontwerp. Gaandeweg het onderzoek heeft bijstelling plaatsgevonden het ontwerp aan de hand van de situatie op het moment van onderzoek. Het opzetten van het onderzoeksontwerp met name formuleren van het onderzoeksdoel en de onderzoeksvragen, gekoppeld aan het conceptueel model, is *“het echte denkwerk van het onderzoek”*, omdat je als onderzoeker nog niets hebt om op terug te vallen (Groenland, 2009).

4.3 Populatie, steekproef en meetinstrument

Tot de populatie van dit onderzoek behoren alle achthonderd drieënnegentig (893) medewerkers van de Surinaamsche Waterleiding Maatschappij. De populatie per geslacht en aantal in topfuncties ziet er schematisch als volgt uit:

Tabel 1 Populatie naar geslacht

Geslacht/populatie	Populatie	# Leidinggevenden
Vrouwen	173	18
Mannen	720	57

In een kwalitatief onderzoek is het niet de bedoeling antwoorden te geven die generaliseerbaar zijn naar een populatie. Het beste is het trekken van een doelgerichte steekproef (*purposive sampling*), waarbij de onderzoeker vooraf criteria stelt om de eenheden te selecteren. Het doel van deze methode is om een diepgaand inzicht te verwerven in het thema en antwoord te vinden op de probleemstelling. Centraal in de steekproef staat ook het selecteren van cases waar informatie uit voortkomt, die bruikbaar is om de onderzoeksvraag te beantwoorden (Mortelmans, 2009).

Tabel 2 Steekproef van het onderzoek

M/steekproef	Populatie	Steekproef
M1	7	1
M2	168	18
M3	718	16

Noot: M1 is meetinstrument 1 (HRM), M2 is meetinstrument 2 (Vrouwen) en M3 is meetinstrument 3 (mannen).

Voor dit onderzoek werd gevraagd dat de groep respondenten bestond uit beide onderdirecteuren (toen waren er nog twee), de HRM manager en iemand van de werving en selectie commissie, vijf (5) leidinggevende mannen en vijf (5) vrouwen, en vijf (5) mannen en en vijf (5) vrouwen in technische functies en en vijf (5) mannelijke en en vijf (5) vrouwelijke administratieve medewerkers. Belangrijk voor de steekproefgrootte is om ook rekening te houden met theoretische saturatie. Strauss en Corbin (1998a), zoals geciteerd in Mortelmans (2009), geven aan dat van theoretische saturatie sprake is wanneer er geen nieuwe relevante informatie meer wordt gevonden tijdens de analyse van de interviews.

Er zijn drie meetinstrumenten ontwikkeld om de deelvragen en de theorie te koppelen aan informatie uit het veldonderzoek. De meetinstrumenten zijn vragenlijsten met semigestructureerde vragen. Semigestructureerde vragen of kwalitatieve interviews zijn open vragen die de mogelijkheid bieden om door te vragen en kunnen leiden tot diepte-interviews. Van diepte-interviews wordt het meest gebruik gemaakt bij kwalitatieve survey (Mortelmans, 2009). Een van de meetinstrumenten is bestemd voor de medewerkers van de afdeling Human Resources, het tweede meetinstrument is voor de vrouwen en het derde meetinstrument is voor de mannen.

Tabel 3 Conceptualisering van de deelvragen²

Concepten Deelvraag	Deelvraag 3	Deelvraag 4	Deelvraag 5
Persoonlijkheidskenmerken	X	X	X
Organisatorische oorzaken	X	X	X
Persoonlijke oorzaken	X	X	X
Sociaal culturele oorzaken	X	X	X

In tabel drie is met de letter X aangegeven welke concepten in de deelvragen getoetst worden. De indicatoren van de concepten kunnen mogelijke oorzaken zijn die leiden:

1. Tot voorwaarden die gelden voor het bekleden van topfuncties (deelvraag 3);
2. Tot organisatorische en of instrumentele barrières voor vrouwen (deelvraag 4) en
3. Tot persoonlijke overwegingen die vrouwen maken om voor topfuncties te kiezen (deelvraag 5).

In de tabel drie en vier is de operationalisering van de concepten per meetinstrument weergegeven.

² Voor de uitgebreide versie van bovenstaande tabel wordt u verwezen naar bijlage vier.

Tabel 4 Operationalisering van de concepten in meetinstrument 2³

Concepten	Toetsing concepten door middel van vragenlijst vrouwen
Persoonlijkheidskenmerken	13. Stelling 15 (i) Stelling 15 (ii) Stelling 15 (x)
Organisatorische oorzaken/ sociaal culturele oorzaken	10b. 12. 14. Stelling 15 (iii, iv, v, xi, xii)
Persoonlijke oorzaken	Bestemd voor de vrouwelijke respondenten

Tabel 5 Operationalisering van de concepten in meetinstrument 3⁴

Concepten	Toetsing concepten door middel van vragenlijst mannen
Persoonlijkheidskenmerken	12. Stelling 14 (i) Stelling 14 (ii)
Organisatorische oorzaken/ Sociaal culturele organisatie	11. 13. Stelling 14 (iii) Stelling 14 (iv) Stelling 14 (vii) Stelling 14 (viii)

³ Voor het uitgebreid schema wordt u verwezen naar bijlage vijf.

⁴ Voor het uitgebreid schema wordt u verwezen naar bijlage zes.

	Stelling 14 (ix) Stelling (x)
Persoonlijke oorzaken	Bestemd voor de vrouwelijke respondenten

4.4 Dataverzameling

Een kenmerk van kwalitatieve dataverzameling is langdurig contact met het veld, dat vaak ook diepgaand is (Mortelmans, 2009). Dataverzameling van dit onderzoek heeft op verschillende tijden en manieren plaatsgevonden. De eerste data voor dit onderzoek was in november 2019 op het hoofdkantoor van de SWM. Er was een voorgesprek met de HRM waarbij ook informatie over de organisatie verzameld is en over de selectie van personeel. In de eerste week van december zijn de meetinstrumenten verstuurd naar de HRM, omdat in het voorgesprek in november was aangegeven dat de mogelijkheid voor het persoonlijk afnemen van de interviews niet mogelijk was vanwege privacy van het personeel en ter voorkoming van rancune. Tussen december 2019 en februari 2020 kwamen de ingevulde vragenlijsten moeizaam binnen via de mail. Tegen eind januari waren slechts 23 (drieëntwintig) responses ontvangen. Daarna zijn nog 12 (twaalf) uitgeprinte meetinstrumenten afgestaan om te laten invullen, omdat groep responses veel te klein was.

4.5 Dataverwerking en analyse

Om de verzamelde data te verwerken, zijn alle meetinstrumenten per groep bij elkaar gelegd. Voor de verwerking van de data van de HRM is er geen schema gemaakt, omdat het om slechts één formulier gaat. Er is daarna per meetinstrument (van de vrouwelijke en mannelijke respondenten apart) een tabel gemaakt waar de antwoorden per respondent zijn weergegeven. Van elk antwoord per respondent per (deel)vraag hebben de kernwoorden in de antwoorden een kleur gekregen. Er is een code toegekend aan de voorkomende kernwoorden die een eigen kleur hebben gekregen. Woorden die ongeveer dezelfde betekenis hebben, hebben dezelfde kleur. Dit wordt coderen genoemd. Om het overzichtelijker en concreter te maken, zijn de codes die bij elkaar horen onder een kernwoord samengebracht. Dit is de tweede fase in het verwerkingsproces dat axiaal coderen wordt genoemd (Mortelmans, 2009). De laatste fase van de verwerking is eigenlijk een analyse fase, waarbij de axiale codes gekoppeld worden aan de theorieën van het onderzoek. Deze fase wordt selectief coderen genoemd (Mortelmans, 2009). Voor het overzicht van de schema's met de

coderingen, wordt verwezen naar bijlage zeven “*Labels vrouwelijke respondenten*” en acht “*Labels mannelijke respondenten*”.

4.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Volgens Auerbach (2003) en Sandelowski (1993), zoals geciteerd in Mortelmans (2009), is betrouwbaarheid een noodzakelijke voorwaarde om een onderzoek te kunnen valideren. Een onderzoek is pas betrouwbaar of reproduceerbaar als onder dezelfde omstandigheden, dezelfde resultaten verkregen worden (Mortelmans, 2009). Voor dit kwalitatief onderzoek is geen gebruik gemaakt van een item list zoals gebruikelijk is voor een kwalitatief onderzoek, omdat er geen rechtstreeks contact geweest is met de respondenten. De respondenten zijn via de HRM benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek. Een deel van de responses is via de HRM binnengekomen en het ander deel is rechtstreeks verstuurd in de mail. Er zou vanuit gegaan kunnen worden dat de antwoorden op deze manier sociaal wenselijk zijn, omdat er geen sprake is van anonimiteit, maar na een vergelijking tussen de responses die via de HRM binnengekomen zijn en die rechtstreeks via de email binnen zijn gekomen, is er nauwelijks tot geen sprake van afwijkingen in de antwoorden. Met dit gegeven kan daarom gezegd worden dat de resultaten van dit onderzoek betrouwbaar zijn.

Bij validiteit staat de vraag “*meet je datgene dat je moet meten*” centraal (Mortelmans, 2009). Bij het toetsen van de validiteit wordt nagegaan in hoeverre de aangehaalde theorieën verwerkt zijn in het meetinstrument. Is er sprake van geloofwaardigheid van de resultaten? (Mortelmans, 2009). In het conceptueel model zijn vier concepten beschreven die mogelijke oorzaken zijn die ertoe leiden dat er minder vrouwen dan mannen in topfuncties dienen. Deze concepten, namelijk persoonlijkheidskenmerken, organisatorische kenmerken, persoonlijke oorzaken en sociaal culturele oorzaken, zijn in de theorie behandeld en een uitwerking van de deelvragen. In de resultaten van het onderzoek zijn de concepten door de respondenten aangehaald. Dit geeft aan dat de toetsing van de theorie door middel van het meetinstrument juist is. Er is voor dit onderzoek dus sprake van validiteit.

5 Resultaten

Na de verwerking en analyse van de resultaten worden in dit hoofdstuk de resultaten besproken, het een na belangrijkste onderdeel van een onderzoek. De resultaten worden per deelvraag beschreven. Bij resultaten van een kwalitatief onderzoek gaat het om meningen en ervaringen van de respondenten die getoetst worden aan bestaande theorieën en het voorkomen daarvan in de beleving van de respondenten. Voor een beter overzicht van de resultaten, is ervoor gekozen om de resultaten per deelvraag te behandelen, waarbij de uitkomsten van de meetinstrumenten naast elkaar gelegd wordt en nagegaan wordt als en waar overeenkomsten en of verschillen voorkomen, zodat het trekken van de conclusie in het verlengde hiervan gemakkelijker is. Elke paragraaf geeft het resultaat weer van een deelvraag.

5.1 Topfuncties

“Onder een topfunctie wordt verstaan een belangrijke functie binnen een organisatie waarbij er sprake is van het geven van input voor de vormgeving van beleid en strategie van de organisatie”, aldus de HRM respondent. In de theorie van Jacobs en Koot (2012) is een topfunctie beschreven als een hoge managementfunctie, waarbij de voornaamste werkzaamheden bestaan uit leidinggeven en/of beleid voeren. Beleid en strategie zijn voor de HRM respondent kernwoorden van een topfunctie. Volgens theorieën over verticale arbeidsverdeling in hoofdstuk één, betekent de definitie van de HRM-er dat een topfunctie één is die voorkomt in het topmanagement.

Voor R9 van de vrouwen is een topfunctie *“Een functie, waarbij leiding wordt gegeven op hoger niveau waar strategisch denken voor nodig is. Directeur. Onderdirecteuren. Diensthoofden van afdelingen”*. R18 zegt dat een topfunctie betekent *“Een hoge functie bekleden in een bedrijf waarbij de persoon leiding heeft over bepaalde afdelingen en daarnaast ook goed beloond wordt”*. Bij de verwerking van de meetinstrumenten van de vrouwelijke respondenten, zijn hoge functie en goede beloning als overkoepelende kernwaarden eruit gekomen.

Voor R3 van de mannen is een *“hoofd of chef”* al een topfunctie, terwijl voor R7 *“Een leidinggevende functie op het hoogste niveau”* een topfunctie is en voor R8 *“Een functie in het strategisch management, de directie team”*. *“Continuïteit van het bedrijf”* is de kern van een

topfunctie voor R15. Voor de mannelijke respondenten geldt algemeen dat een topfunctie een hoge functie is, waar beleid, strategisch denken en continuïteit aan gekoppeld zijn. Algemeen geldend voor de vrouwelijke respondenten is dat een topfunctie een hoge (directie) functie is. Een goede beloning gekoppeld aan zo een functie geldt als definitie voor R18. Voor de HRM respondent en de mannelijke respondenten zijn het strategisch management en beleid de kern voor de definitie van een topfunctie

Tabel 6 Definitie topfuncties

Def. Resp.	Directie	Hoge functie/positie	Management	Hoofd	Goede beloning	Beleid/strategisch denken
HRM						1
Vrouwen	5	5	4		1	2
Mannen	10	1	4	5		1

In Tabel 6 zijn schematisch de antwoorden van de respondenten per meetinstrument weergegeven wat de definitie van topfuncties is. Voor tien van de mannelijke respondenten is het een directiefunctie en slechts een geeft aan dat het met strategisch beleid/ strategisch denken gepaard gaat. Zoals af te lezen is en eerder aangegeven, zijn directie en hoge functie/positie de kernwoorden van een topfunctie.

5.2 Criteria bij de selectieprocedure

Voor de selectie van sollicitanten zijn er verschillende criteria. De HRM respondent geeft aan dat het opleidingsniveau, overall performance (beoordelingen) en minimaal twee jaren in dienst zijn, de geldende wervings- en selectiecriteria zijn voor doorgroei binnen de SWM. Voor elk niveau is er een gekoppelde opleidingseis. Voor lijnmanagement is minimaal een MBO diploma vereist, voor leidinggevende functies geldt minimaal een HBO. Relevante ervaring en aanvullende training gevolgd hebben zijn naast de opleidingseis ook noodzakelijk voor selectie van leidinggevende functies. Voor leiding geven aan een afdeling is een minimale leeftijd van 30 jaar vereist. Voor de functie van onderdirecteur is er geen functiebeschrijving. Naar aanleiding van de op papier gestelde criteria voor het bekleden van topfuncties, is er geen sprake van organisatorische kenmerken die beperkend zijn voor de doorgroei van vrouwen binnen de SWM.

5.3 Voorwaarden voor topfuncties

Aan alle respondenten is gevraagd aan welke voorwaarden een leidinggevende moet voldoen. Door de HRM is deze vraag ook beantwoord door aan te geven dat er voor elke functie, behalve die van de onderdirecteur, een aantal op papier gestelde functie-eisen is. Ook is aangegeven dat gender niet van belang is bij de keuze van een leidinggevende.

Leiderschapsvaardigheden en competenties zijn de meest voorkomende antwoorden van de vrouwelijke respondenten. Slechts twee respondenten vinden de opleiding voor het bekleden van een topfunctie van belang. Voor R1 van de vrouwen is *“Goede leidinggevende kwaliteiten”* belangrijk, voor R3 zijn *“Know how, people skill, ervaring”* dé kernwaarden, terwijl R9 zegt dat *“Tenminste een universitaire opleiding, strategisch kunnen denken, goed kunnen communiceren, motiveren van medewerkers, kunnen delegeren”* belangrijk zijn.

Leiderschapsvaardigheden en competenties zijn ook belangrijker voor de mannelijke respondenten en voor enkelen is de opleiding ook geldend voor het bekleden van een topfunctie. R2 van de mannelijke respondenten zegt: *“Macromanagement, teamplayer, opkomen voor medewerkers, empathie tonen, respectvol, supportend”*, terwijl voor R4 alleen de opleiding van belang is. Voor de HRM is het belangrijkste dat de leidinggevende voldoet aan de functie-eisen zoals de genoten opleiding, een minimale leeftijd en eerder geleverde prestatie, terwijl voor zowel de vrouwelijke als mannelijke respondenten het belangrijkste leiderschapsvaardigheden is, die de trait theorie beschrijft (persoonlijke kenmerken). Slechts voor enkele vrouwelijke en mannelijke respondenten is de opleiding (ook) bepalend.

In tabel 7 is in een schema overzichtelijk gemaakt welke leidinggevende kwaliteiten belangrijker zijn voor de respondenten. Zoals af te lezen en eerder aangegeven, zijn voor de HRM de opleiding, leeftijd en prestatie van belang. Voor zowel vrouwen als mannen zijn competenties belangrijker dan de opleiding. Competenties (leiderschapsvaardigheden) komen in de theorie van dit onderzoek voor in de *trait theory*, die valt onder het concept persoonlijkheidskenmerken.

Tabel 7 Voorwaarden leidinggevende kwaliteiten

Voorwaarden Respondent	Leiderschapsvaardigheden/ competenties	Opleiding	Leeftijd	Prestatie
HRM		1	1	1
Vrouwen	17	2		
Mannen	14	4		

5.4 Organisatorische en of instrumentele barrières als oorzaak van minder vrouwen in topfuncties

“Er zijn geen aparte stimulerende factoren voor mannen om door te kunnen groeien. De stimulerende maatregelen zijn voor zowel mannen als vrouwen. Stimulerende factoren voor zowel mannen als vrouwen zijn: financiële groei, groei in verantwoordelijkheid, vergemakkelijkte kansen voor verdere studie. SWM is een technisch bedrijf en het grootste deel van het personeel bestaat uit mannen. Voor de invulling van technische functies solliciteren gelet op de opleidingseis meer mannen en voor de administratieve functies meer vrouwen”, aldus de HRM respondent. Meer mannen in de leiding is het gevolg van meer mannen die werkzaam zijn binnen de organisatie.

De vrouwelijke respondenten schrijven meer mannen dan vrouwen in de leiding toe aan de technische kennis die mannen eerder of vaker dan vrouwen hebben. Karakter en cultuur worden ook wel genoemd, maar de dominante oorzaken, aangehaald door de respondenten zijn aard van de werkzaamheden (technische en mannenfuncties).

Meer mannen in de leiding is voor R1 het gevolg van het technisch karakter van de SWM. Voor R3 ligt de oorzaak bij meer mannen die daar werkzaam zijn. R6 denkt dat mannen *“meer opgeleid”* zijn, terwijl R7 aangeeft dat het om het verschil in karakter ligt, want *“Vrouwen zijn over het algemeen zacht van karakter waardoor het moeilijk werken wordt met het gros van mannen die werkzaam zijn en het gebrek aan zelfvertrouwen”*. Overall geldt voor de mannelijke respondenten als reden dat meer mannen in de leiding het gevolg is van de aard van de werkzaamheden van de organisatie. Het karakter en de cultuur van de organisatie is door enkelen als oorzaak aangegeven.

Tabel 8 Oorzaken meer mannen dan vrouwen in topfuncties

Oorz. Resp.	Technische functie/kennis	Opleiding	Karakter	Meer mannen/ mannenfunctie	Aard van het werk/ fysiek	Cultuur
HRM	1			1		
Vrouwen	5		1	2	2	5
Mannen	8	2	3	3	2	1

Tabel 8 geeft schematisch weer welke oorzaken per groep respondenten ertoe leiden dat er meer vrouwen in topfuncties zitten bij de SWM. De oververtegenwoordiging van mannen in de organisatie vanwege het technisch karakter van de organisatie is het gevolg van minder vrouwen in topfuncties volgens de HRM. Uit de responses van zowel de vrouwelijke als van de mannelijke respondenten blijkt dat de oorzaak ligt in het feit dat de meeste functies technisch zijn.

5.5 Persoonlijke overwegingen van vrouwen om een topfunctie aan te nemen

Van de achttien vrouwelijke respondenten, hebben slechts zes gesolliciteerd naar een hogere functie. Zeventien van de achttien geven aan ambitie te hebben voor een hogere functie (stelling 14 vi). Stelling 14 (i en ii) is het beeld dat de respondenten hebben over het geslacht en het karakter dat een leidinggevende moet hebben. Twaalf respondenten wensen het liefst vaste werktijden te hebben en vijftien respondenten worden wel gestimuleerd door hun partner om door te groeien. Slechts één van de achttien respondenten geeft aan het ermee eens te zijn dat vrouwen over het algemeen minder zelfvertrouwen uitstralen om leiding te kunnen geven.

6 Conclusie, discussie en aanbevelingen

6.1 Conclusie

Om een conclusie te kunnen trekken, is het belangrijk om even terug te gaan naar de onderzoeksvraag en de deelvragen. Per deelvraag zal de conclusie getrokken worden, waarna de algemene conclusie op de onderzoeksvraag volgt.

Definitie van een topfunctie

Uit de resultaten van het onderzoek binnen de SWM kan geconcludeerd worden dat een topfunctie een (hoge) leidinggevende functie of een directie functie is, waarbij er sprake is van het helpen bepalen van het beleid en de strategische planning, met daaraan gekoppeld een goede beloning. Volgens Hofkes (2015), zoals geciteerd in van der Sypt (2015), is een topfunctie een hoge leidinggevende functie. Voor Trendnota Arbeidszaken Overheid (2010) betekent een topfunctie een functie, waarvan het voltijds-salaris bij de hoogste 10 procent van de salarissen in de sector hoort. Een topfunctie wordt gekoppeld aan een grootverdiener, mensen die onmisbaar zijn voor de organisatie of mensen voor wie het werk op de eerste plaats is (UK essays, 2018). Functies die binnen het bedrijfsleven tot topfuncties behoren, zijn de directiefuncties en de Raden van bestuur, commissarissen en van toezicht.

Criteria bij de selectieprocedure

Voor het bekleden van topfuncties zijn er vooraf gestelde criteria waaraan een sollicitant moet voldoen. Het opleidingsniveau, de overall performance (beoordelingen) en minimaal twee jaren in dienst zijn gelden als selectiecriteria om door te kunnen groeien naar een functie die hoger is dan de huidige. In de theorie van Hofkes (2015), zoals geciteerd in van der Sypt (2015), is aangegeven dat voor het bekleden van een topfunctie een hoge opleiding vereist is zoals het HBO of een Wetenschappelijke opleiding. Van den Berg (2017) somt mogelijke problemen op bij de werving- en selectieprocedures. Zij geeft aan dat geslachtsdiversiteit van belang is bij de selectieprocedure. Verder geeft zij aan dat er “open” en “gesloten” werving- en selectieprocedures plaatsvinden. Van den Brink en Brouns geven aan dat het hebben van goede netwerken van belang is bij werving- en selectieprocedures.

Voorwaarden voor het bekleden van topfuncties

Om een topfunctie te bekleden zijn door de afdeling Human Resources vooraf vastgestelde functie eisen waaraan een sollicitant moet voldoen. Slechts voor de functie van onderdirecteur is er geen beschrijving. Voor de vrouwelijke en mannelijke respondenten gelden leiderschapskwaliteiten of competenties zoals besluitvaardigheid, organiserend vermogen, (strategisch) visionair zijn, communicatieve vaardigheden hebben, integriteit, stressbestendig zijn, goed kunnen motiveren en empathisch vermogen hebben en opleiding als vereisten om een topfunctie te kunnen bekleden.

Organisatorische en of instrumentele barrières die ertoe leiden dat er meer mannen dan vrouwen in topfuncties dienen

Uit de resultaten van alle drie meetinstrumenten blijkt dat voor zowel mannen als vrouwen de mogelijkheid bestaat om door te groeien. Er is geen sprake van organisatorische en of instrumentele barrières die ertoe leiden dat er meer mannen dan vrouwen in topfuncties dienen binnen de SWM. Meer mannen in de leiding is het gevolg van de meer mannelijk personeel en de technische aard van de organisatie.

Persoonlijke overwegingen die vrouwen maken om een topfunctie aan te nemen

Uit de resultaten van meetinstrument twee blijkt dat er degelijk animo bestaat onder de vrouwelijke respondenten om door te groeien, omdat enkelen van hen zelfs gesolliciteerd hebben naar functies die hoger zijn dan de huidige. Echter geeft een deel beperkingen aan om door te kunnen groeien zoals het willen hebben van vaste werktijden en het hebben van minder tijd voor het gezin.

Om een algemene conclusie uit de resultaten van dit onderzoek te trekken, wordt teruggekoppeld naar de hoofdvraag die als volgt luidt:

“Welke oorzaken leiden mogelijk ertoe dat er meer mannen dan vrouwen in topfuncties zitten bij SWM?”

De oorzaken die ertoe leiden dat er meer mannen dan vrouwen in topfuncties zitten bij de SWM zijn het gevolg van meer mannen die werkzaam zijn in de organisatie, vanwege de technische aard van de functies en omdat vrouwen niet de vereiste technische kennis hebben. Ook het karaktersverschil tussen mannen en vrouwen en de cultuur van de organisatie zijn als oorzaken aangemerkt dat er meer mannen dan vrouwen in topfuncties zitten bij SWM.

6.2 Discussie

Volgens de HRM van SWM zijn er voor alle functies, behalve voor de onderdirecteursfunctie, vooraf gestelde criteria voor de selectieprocedure. Uit een onderzoek van Curran (1988) is gebleken dat geslachtsdiversiteit in de selectiecomités van belang is voor het kiezen van een man of vrouw voor een functie. Met dit gegeven zou de onderzoeker bij de HRM moeten nagaan uit hoeveel (mannelijke en vrouwelijke) leden de selectiecommissie van de SWM bestaat. Volgens van den Berg (2017) vinden er binnen organisaties “open” en “gesloten” werving- en selectieprocedures plaats. Dat wil zeggen dat niet iedereen binnen de organisatie op de hoogte is van open vacatures. Indien de onderzoeker rechtstreeks in contact was geweest met de respondenten, had die kunnen vragen aan alle respondenten als zij op de hoogte worden gesteld van alle open vacatures en de kans krijgen om daarop te reageren. Door de beperking om niet rechtstreeks contact te hebben met de respondenten, kon niet gestaafd worden als de selectie werkelijk (altijd) op grond van de op papier gestelde eisen plaatsvindt. Dezelfde vraag geldt ook voor de onderdirecteuren, op basis van welke criteria zij in die functies zijn aangenomen, terwijl er geen functievereisten van die functie op papier zijn. Van den Brink en Brouns (2006) geven aan dat het hebben van (goede) netwerken (The old boy network) leidt tot selectie van een toppositie. Volgens de theorie van “*The old boy network*” bestaat het topmanagement meestal uit mannen. Gezien de SWM gerekend kan worden tot een “mannenorganisatie”, is de onbeantwoorde vraag als de onderlinge netwerken van de mannen leidend is voor het kiezen van het geslacht voor topfuncties. Anderzijds is het ook mogelijk dat er minder vrouwen in topfuncties werkzaam zijn, omdat uit de resultaten blijkt dat beleid en strategisch denken, de kern van topmanagement, niet als zodanig van belang blijkt te zijn voor deze groep respondenten, terwijl topfuncties tot functies binnen het topmanagement horen. Verder worden competenties als belangrijkste voorwaarden aangehaald door de vrouwelijke respondenten om in een topfunctie te dienen, terwijl voor de HRM de opleiding, leeftijd en prestatie van belang zijn. Indien er ambitie is om door te groeien, is het van belang te weten welke functies tot topfuncties behoren en welke verwachtingen de organisatie met betrekking tot topfuncties heeft.

De “*pipeline theory*” van Draulans (2001) is een mogelijke verklaring voor minder vrouwen in topfuncties binnen de SWM, omdat er sprake is van minder vrouwen die daar werkzaam zijn met het gevolg dat er minder vrouwen zijn dan mannen in de “pipeline” om door te groeien. Als

verklaring voor minder vrouwen in topfuncties is ook gegeven dat vrouwen minder technisch zijn en minder hooggeschoold dan mannen. Uit statistieken⁵ blijkt dat vrouwen langer en hoger geschoold zijn dan mannen. Ondanks dit gegeven is de vertegenwoordiging van mannen binnen de SWM groter, evenals in topfuncties. Er is in de resultaten aangegeven dat de aard van de organisatie (technische organisatie) het gevolg is van minder vrouwen in topfuncties. Gender heeft te maken met de verwachtingen die er binnen de maatschappij zijn ten aanzien van mannen en vrouwen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen beide seksen op grond van lichamelijke en biologische aspecten. Zoals de theorie beschrijft en de respondenten zich daar ook in kunnen vinden, zijn topfuncties hoge management functies waar de begrippen beleid, strategisch management en een goede beloning bij horen. Hoe is het dan mogelijk om aan te geven dat meer mannen in topfuncties te maken heeft met de aard van het werk, terwijl vrouwen hoger geschoold zijn? Ligt het geven van leiding binnen de SWM dan slechts bij het hebben van leiderschapskwaliteiten of is de opleiding daadwerkelijk van belang? Is er sprake van *sex discrimination* die ertoe leidt dat eerder voor mannen gekozen wordt? De masculiene organisatiecultuur zou ook een verklaring kunnen geven hierop. Omdat er reeds (meer) mannen op de voorgrond zijn, worden verdere netwerken met andere mannen gebouwd waarbij de vrouwen in de administratieve functies blijven zitten.

Het zou ook goed mogelijk zijn dat vrouwen zelf de oorzaak zijn dat ze ondervertegenwoordigd zijn in topfuncties, opdat er aan de ene kant animo voor doorgroeien blijkt te bestaan bij de respondenten, terwijl er aan de andere aangegeven is dat zij eerder kiezen voor vaste werktijden en genoeg tijd wensen te hebben voor hun gezin. De theorie beschrijft dit laatste als "*Lifestyle issues*". Om een topfunctie te bekleden betekent het om 24/7 beschikbaar te zijn, waar de vrouwelijke respondenten dus moeite mee schijnen te hebben. "*Imbedded institutional mindsets*" is ook een mogelijke verklaring voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties binnen de SWM. De leeftijd van mannen maakt niet uit, zolang zij nog werkzaam zijn, ambiëren zij nog steeds een hogere functie. Aan de mannelijke respondenten zou ook de vraag gesteld moeten worden als zij gesolliciteerd hebben naar een hogere functie. Dat resultaat zou dit kunnen bevestigen of ontkennen.

⁵ Zie bijlage 1: Aantal afgestudeerde studenten naar geslacht

6.3 Aanbevelingen

Als afsluiting van dit onderzoek worden enkele aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen zijn acties die genomen moeten worden om evenwicht tussen beide seksen in topfuncties te bereiken:

Nationaal:

- ✓ Verdere concretisering van seksediscriminatie op de arbeidsmarkt in de wet opnemen;
- ✓ Goedkeuring ontwerpwet Gelijke Behandeling in de DNA;
- ✓ Besteding van goedgekeurde financiën voor het voeren van campagnes ten behoeve van gender awareness en gender equality.

SWM

- ✓ Trainen van genderdeskundigen binnen de SWM door het NBG;
- ✓ Het opzetten van een gender focal point binnen de SWM die als waakhond moet optreden;
- ✓ Equity (handreiking naar vrouwen door extra mogelijkheden of kansen te bieden) toepassen om meer vrouwen naar de top te stimuleren door middel van incentives, oppas voor kinderen en werken vanuit huis/flexibele werktijden.

Bronvermelding

- Amnesty*. (2019, Januari 10). Retrieved from <https://www.amnesty.nl/encyclopedie/ilo-en-mensenrechten>
- Baarda, D. B., De Goede, M. P., & Teunissen, J. V. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*.
- Bakboord, C. (2018, juni 24). Retrieved from www.wrccsuriname.org: <https://wrccsuriname.org/2018/06/24/mensenrechten-en-genderbenadering-op-de-werkplek-en-de-arbeidsmarkt/>: <https://wrccsuriname.org/2018/06/24/mensenrechten-en-genderbenadering-op-de-werkplek-en-de-arbeidsmarkt/>
- Bakker, M. (2006). *Sekseverschillen in Leiderschap*. Twente.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bartelink, S. (2010). *Vrouwen in topfuncties: waarom niet?* Utrecht.
- Bauer, I. (2018). *SUccesfactoren richting de top: Een kwalitatieve studie naar factoren die bijdragen aan loopbaansucces van mannelijke en vrouwelijke werknemers in de publieke sector*.
- Biharie, R. (2019, 09 04). Retrieved from <https://wrccsuriname.org>: <https://wrccsuriname.org/2019/09/04/met-cedaw-op-weg-naar-een-betere-positie-voor-vrouwen/>
- Bouwhuis, L. (2008). *Verklaren innovatief gedrag van docenten*. Enschede.
- CEDAW. (2019, Januari). *Slotopmerkingen van de VN CEDAW Commissie bij het gecombineerde vierde tot en met zesde periodieke landenrapport van Suriname*. Paramaribo: Bureau Gender Aangelegenheden.
- Computing and Information Science*. (2020, Augustus 25). Retrieved from www.cs.ru.nl
- Consultancy*. (2019, November 20). Retrieved from <https://www.consultancy.nl/nieuws/8068/grant-thornton-meer-hoogopgeleide-vrouwen-dan-mannen>

- de Esch, F., & van Midde, R. (2018). Managementproces in de retail. In F. de Esch, & R. van Midde, *Managen in de retail niveau 4* (p. 11). Edu'Actief b.v.
- de Esch, F., & van Midde, R. (2018). *Managen in de retail niveau 4*. Edu'Actief b.v.
- DNA. (2019, Augustus 25). Retrieved from <https://www.dna.sr:https://www.dna.sr/nieuws/archief/overig/projecten-voor-meer-vrouwen-in-de-politiek-geslaagd/>
- DNA. (2021, Februari 15). Retrieved from <http://www.dna.sr/nieuws/archief/overig/drie-ilo-verdragen-stilzwijgend-goedgekeurd/>
- DNA. (2021, Januari 20). Retrieved from <https://www.dna.sr/wetgeving/ontwerpvetten-bij-dna/in-behandeling/ontwerpvet-wet-gelijke-behandeling-arbeid/>
- Dolstra, N. (2006). *De relatie tussen genderrollen, sociale cognities & onveilig seksueel gedrag*. Twente.
- Draulans, V. (2001). Glazen plafond: realiteit of mythe? *Etische perspectieven*, 225-236.
- EURO WHO. (2021, Maart 20). Retrieved from <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-determinants/gender/gender-definitions>
- Fischer, A. H., Rodriguez Mosquera, P. M., & Rojahn, K. (2000). *Masculiniteit met een feminien gezicht*. Amsterdam.
- Geheugen van Nederland. (2018, September 3). Retrieved from <https://www.geheugenvannederland.nl/nl/geheugen/pages/collectie/Vrouwen+in+actie%21/Tweede+feministische+golf>
- (2019). *Genderactieplan 2019-2020*. Paramaribo: Ministerie van Binnenlandse Zaken .
- Gendergeschiedenis*. (2018, September 20). Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/sociology/vrouwen-in-topfuncties.php>
- (2019). *Gendervisie beleidsdocument 2021-2035*. Paramaribo: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- (2013). *Genderwerkplan 2013*. Paramaribo: Ministerie van Binnenlandse Zaken.

- (2019). *Geselecteerde Statistieken over Vrouwen en Mannen in Suriname 2019*. Paramaribo: Algemeen Bureau voor de Statistiek.
- Goercharan, S. M. (2004). *De positie van de vrouw op de arbeidsmarkt in Paramaribo: belemmerende factoren voor vrouwen voor het verbeteren van hun positie op de arbeidsmarkt*. Rotterdam : Erasmus Universiteit.
- Gov.sr. (2020, Oktober 28). Retrieved from <https://homeaffairs.gov.sr/https://homeaffairs.gov.sr/actueel/2020/biza-minister-bespreekt-gewijzigde-fiso-verhouding-met-vakbondorganisaties/>
- Gov.sr. (2021, Oktober 16). Retrieved from <http://homeaffairs.gov.sr/http://homeaffairs.gov.sr/over-het-ministerie/beleidsgebieden/bureau-gender-aangelegenheden-bga/>
- Grit, R., & de Geus, J. (2012). *Management en Logistiek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Groenland, E. (2009). *De onderzoeksopzet in commercieel onderzoek*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Guicherit, H. (2018, 06 24). Retrieved from <https://wrcursoiname.org/https://wrcursoiname.org/2018/06/24/vrouwen-en-de-arbeidsmarkt-een-pleidooi-voor-gendergelijkheid/>
- house-of-control. (2021, Oktober 14). Retrieved from <https://www.house-of-control.nl/https://www.house-of-control.nl/organisatiestructuren-mintzberg-configuratie-coördinatiemechanismen-organisatietypen.html>
- ILO. (2019, Januari 20). Retrieved from https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:103287
- ILO. (2019, Januari 20). Retrieved from https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:11200:2193718330087:::P11200_INSTRUMENT_SORT:2 (ILO

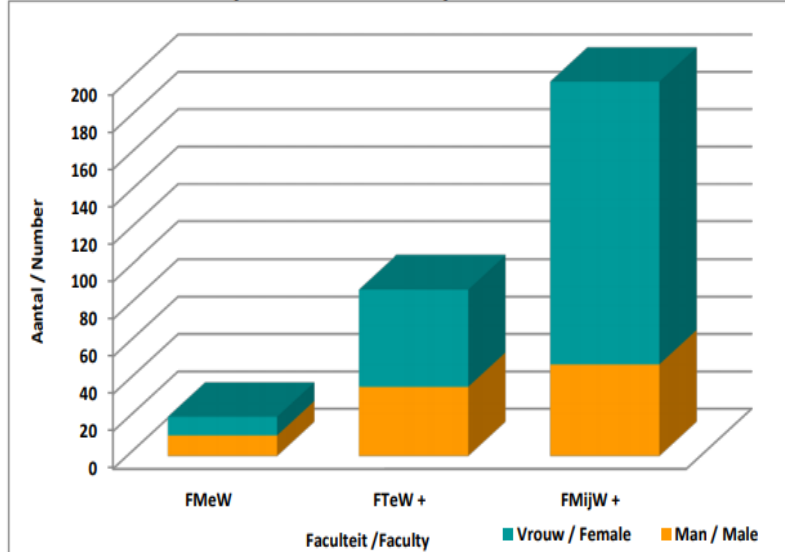
- ILO. (2021, Oktober 16). Retrieved from https://www.ilo.org:https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:103287
- Jacobs, L., & Koot, J. (n.d.). *Vrouwen in topfuncties in het bedrijfsleven*.
- Jakobsh, D. R. (2012). Barriers to Women's Leadership. *Encyclopedia of Leadership*, 77-81.
- Keuning, D., & Eppink, D. (2012). *Management & Organisatie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv. .
- Kluytmans, F. (2009). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Knoema*. (2021, Maart 20). Retrieved from <https://knoema.com/atlas/Suriname/topics/World-Rankings/World-Rankings/Global-gender-gap-index>
- Lambert, F. K. (2016). *Statistical papers, Een statistisch onderzoek vanuit gender perspectief over Surinaamse vrouwen en mannen*. Paramaribo: Algemeen Bureau voor de Statistiek.
- (2006). *Meerjarenontwikkelingsplan 2006-2011*. Paramaribo: Regering van de Republiek Suriname .
- Menke, J. (2016). *Mozaïek van het Surinaamse volk*. Paramaribo: Algemeen Bureau voor de Statistiek & Institute for Graduate Studies and Research.
- Ministerie van Binnenlandse zaken*. (2019, December 10). Retrieved from <http://homeaffairs.gov.sr/over-het-ministerie/beleidsgebieden/bureau-gender-aangelegenheden-bga/>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken*. (2019, December 10). Retrieved from <http://homeaffairs.gov.sr/directoraten/directoraat-binnenlandse-zaken/>
- Mortelmans, D. (2009). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven/Den Haag: Acco.
- Nieuws Suriname*. (2019, Augustus 20). Retrieved from <http://www.nieuws-suriname.nl:http://www.nieuws-suriname.nl/minister-pengel-committeert-zich-aan-he-for-she-campagne/>

- Nouwen, W., & A., V. (2011). Schoolbeleid in het vermarkt Vlaams onderwijslandschap over hoe het profilerings- en aannamebeleid van scholen segregatie in de hand kan werken. 1-30.
- (2012). *Ontwikkelingsplan 2012-2016*. Paramaribo: Regering van de Republiek Suriname.
- (2017). *Ontwikkelingsplan 2017-2021*. Paramaribo: Regering van de Republiek Suriname.
- Parlementaire monitor*. (2020, Februari 16). Retrieved from <https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvi5epmj1ey0/vii0dynsofcg>
- Rapporteurs, C. v. (2019). Ontwerpwet Gelijke Behandeling Arbeid. *Concept wet*, 30.
- Ribberink, J. C. (2001). *Behaaglijk onbehagen. De tegenstrijdige impact van de tweede feministische golf*.
- Rommers, W., & Cattebeke, H. (2021, Maart 7). *Nieuwsblad*. Retrieved Maart 2021, from https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20210307_97710920
- Rustveld, O. (2019, November 27). Topfuncties binnen de SWM. (R. Samuels, Interviewer)
- Rustveld, O. (2021, Mei 4). (R. Samuels, Interviewer)
- Samuels, R. (2015). *Discriminatie van vrouwen op de arbeidsmarkt*. Ongepubliceerde Bachelor thesis, Anton de Kom Universiteit van Suriname.
- SDG Nederland*. (2021, Oktober 14). Retrieved from <https://www.sdgnederland.nl>: <https://www.sdgnederland.nl/sdgs/>
- Shambhaugh, R. (2008). *It's not a glass ceiling. It's a sticky floor*.
- Siegert, J., Cuelenaere, B., & Wilkens, M. (2009). *Overwegingen en gedrag van werkgevers bij aannamebeleid, Onderzoek naar overwegingen bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. . Rotterdam.
- Sigterman, L. (2012). *Jong en hoogopgeleid: werken aan tevredenheid*. Utrecht.
- Strategisch marketingplan*. (2021, Oktober 16). Retrieved from <https://www.strategischmarketingplan.com>: <https://www.strategischmarketingplan.com/swot-analyse/>

- Surinaamse Overheid . (2019, Januari 20). *Gov.sr*. Retrieved from <http://www.gov.sr>
- SWM. (2019, September 20). Retrieved from <https://swm.sr/diensten/>
- SWM. (2019, September 20). Retrieved from <https://swm.sr/van-bron-tot-kraan/meer-over-van-bron-tot-kraan/>
- SWM. (2019, September 20). Retrieved from <https://swm.sr/over-ons/geschiedenis/meer-over-geschiedenis/>
- SWM. (2019, September 20). *SWM*. Retrieved from Surinaamsche Waterleiding Maatschappij: <https://swm.sr/over-ons/voorzieningsgebieden/>
- Sypt, L. V. (2016). *De voorstelling van vrouwen in topfuncties*.
- UK essays. (2018, 9 18). Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/sociology/vrouwen-in-topfuncties.php>
- UN organisatie. (2020, Februari 25). Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- van den Berg, F. (2017). *Vrouwen en topmanagement* .
- van Thiel, S. (2007). *Bestuurkundig onderzoek*. Couthino, Bussum.
- WE Forum. (2019, September 9). Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>
- Weber, A. A. (1995). *Organisatie, personeel en management*. Wolters-Noordhoff.
- WRC. (2018, Mei 09). Retrieved from <https://wrcursoiname.org:https://wrcursoiname.org/2018/05/09/veel-werk-aan-de-winkel-in-de-strijd-tegen-discriminatie-van-vrouwen/>
- WRC. (2018, Februari 12). Retrieved from <https://wrcursoiname.org/2018/02/12/het-vn-vrouwenverdrag-gelijkheid-en-non-discriminatie/>
- WRC Suriname. (2019, Augustus 20). Retrieved from <https://wrcursoiname.org:https://wrcursoiname.org/2019/12/22/djaianti-hindori-zij-die-overwint/>

Bijlage 1 Aantal afgestudeerde studenten naar geslacht

Grafiek 4/ Graph 4:
Aantal Afgestudeerde studenten per Faculteit aan de Anton De Kom Universiteit van Suriname naar geslacht in het collegejaar 2017/2018
Number of Graduates in each Faculty of the Anton de Kom University of Suriname and Sex in the Academic Year 2017/2018



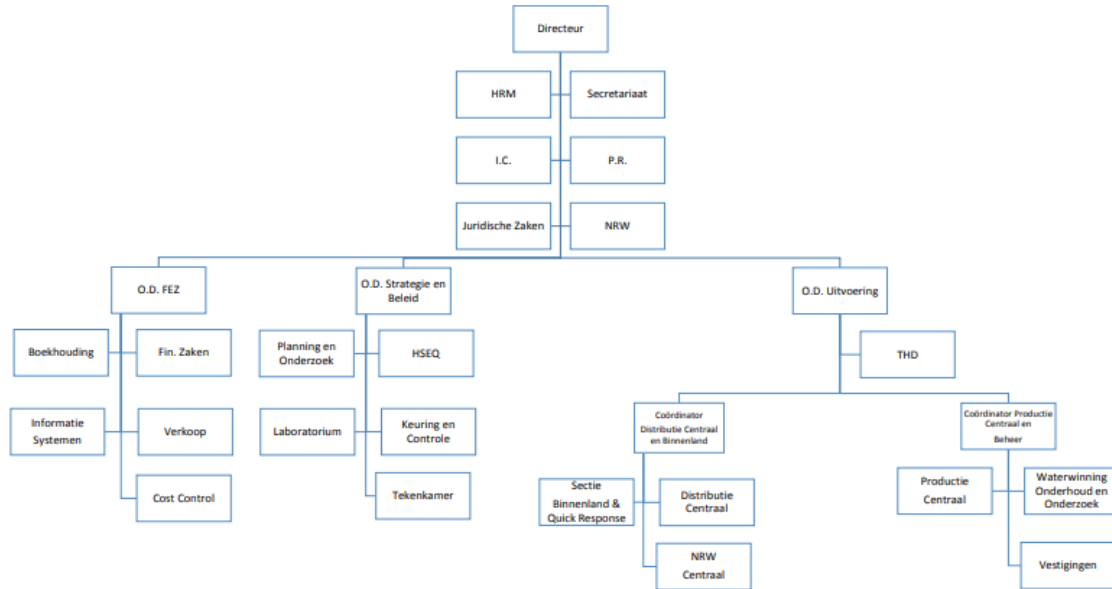
FMeW = Faculteit der Medische Wetenschappen / Faculty of Medical Sciences
FTeW = Faculteit der Technologische Wetenschappen en Faculteit der Wis- en Natuurkundige Wetenschappen / Faculty of Technological Sciences and Faculty of mathematical and Physical sciences
FmijW+= Faculteit der Maatschappij Wetenschappen, Faculteit der Juridische Wetenschappen en Faculteit der Humaniora / Faculty of Social Sciences, Faculty of Law And Faculty of Humanities

(Geselecteerde Statistieken over Vrouwen en Mannen in Suriname 2019, 2019)⁶

⁶ Deze grafiek is gehaald uit Geselecteerde Statistieken over Vrouwen en Mannen in Suriname 2019, uit het jaar 2019, uitgegeven door het Algemeen Bureau voor de Statistieken.

Bijlage 2 Organogram SWM

SWM ORGANISATIESTRUCTUUR Oktober 2018



(Rustveld, Topfuncties binnen de SWM, 2019)⁷

⁷ Dit organogram is via de mail ontvangen van de HRM manager van de SWM.

Bijlage 3 Personeels bestand SWM

Afdeling	# medew. Sept. 2018	M	V	M in %	V in %
Algemene Zaken	17	13	4	76%	24%
Bedrijfscalculatie	3	1	2	33%	67%
Betaaladministratie	3	1	2	33%	67%
Binnenland Klaaskreek	2	2	0	100%	0%
Blauwgrond	6	6	0	100%	0%
Centrale Controle Kamer	7	7	0	100%	0%
Commewijne	15	12	3	80%	20%
Cost Control	1	1	0	100%	0%
Debiteurenadministratie	7	2	5	29%	71%
Directie Hoka	2	1	1	50%	50%
Directie Secretariaat	4	0	4	0%	100%
Distributie Noord	100	97	3	97%	3%
Distributie Zuid	101	95	6	94%	6%
Electro Technische Dienst	16	16	0	100%	0%
Financieel Economische Zaken	5	3	2	60%	40%
Flora	4	4	0	100%	0%
Grootboekadministratie	12	3	9	25%	75%
Helena Christina	8	8	0	100%	0%
Health Safety Environment & Quality	7	3	4	43%	57%
Incasso	14	4	10	29%	71%
Informatie Systemen	6	3	3	50%	50%
Inkoop	4	1	3	25%	75%
Interne Controle	5	2	3	40%	60%
Juridische Zaken	2	0	2	0%	100%
Keuring & Controle	14	13	1	93%	7%
Klantenservice/Verbruikersadministratie	26	3	24	12%	92%
Koewarasan Leiding 9a	5	5	0	100%	0%
La Vigilantia	9	9	0	100%	0%
Laboratorium	17	10	7	59%	41%
Lelydorp	8	8	0	100%	0%
Leysweg	9	7	0	78%	0%
Livorno	8	8	0	100%	0%

Vervolg tabel personeelsbestand

Afdeling	# medew. Sept. 2018	M	V	M in %	V in %
Magazijn	16	14	2	88%	13%
Meet- en Regeltechniek	3	3	0	100%	0%
Meteropname	27	24	3	89%	11%
Meters	9	9	0	100%	0%
Operations	2	1	1	50%	50%
Pensioenfonds	4	3	1	75%	25%
Personeel en Organisatie	9	2	7	22%	78%
Planning & Onderzoek	23	14	9	61%	39%
Pompen	13	13	0	100%	0%
Productie Noord	4	4	0	100%	0%
Productie Zuid	3	3	0	100%	0%
Pubic Relations	3	1	2	33%	67%
Republiek	16	16	0	100%	0%
Salarisadministratie	3	0	3	0%	100%
Saramacca	18	18	0	100%	0%
Tekenkamer	11	9	2	82%	18%
Technische Hulp Dienst	3	3	0	100%	0%
Transport	20	20	0	100%	0%
Uitkijk	10	10	0	100%	0%
Van Hattemweg	8	8	0	100%	0%
Vestiging Centraal	6	3	3	50%	50%
Vestiging Oost	44	39	5	89%	11%
Vestiging West	52	44	8	85%	15%
Waterwinning Onderhoud en Onderzoek	11	11	0	100%	0%
Werkplaats	19	19	0	100%	0%
William Kraan Plein	6	6	0	100%	0%
Werktuigbouwkundige Dienst	0	0	0		
Totaal # medew. SWM	790	645	144	82%	18%

(Rustveld, Topfuncties binnen de SWM, 2019)⁸

⁸ Het personeelsbestand is van de HRM manager van de SWM via de mail ontvangen.

Bijlage 4 Conceptualisering van de deelvragen

	Deelvraag 3	Deelvraag 4	Deelvraag 5
	<p>✓ <i>Wat zijn de criteria bij de selectieprocedure?</i></p>	<p>✓ <i>In welke mate is sprake van organisatorische en of instrumentele barrières die ertoe leiden dat er meer mannen dan vrouwen in topfuncties dienen?</i></p>	<p>✓ <i>In welke mate is er sprake van persoonlijke overweging en die vrouwen maken om een topfunctie aan te nemen?</i></p>
<p>Persoonlijkheidskenmerken</p> <p>✓ Trait theory</p>	<p>✓ Trait theory</p>	<p>✓ Trait theory</p>	<p>✓ Trait theory</p>
<p>Organisatorische oorzaken</p> <p>✓ The glass ceiling</p> <p>✓ The old boy network</p> <p>✓ Sex discrimination</p> <p>✓ Sexual harassment</p> <p>✓ Lack of mentors</p>	<p>✓ The glass ceiling</p> <p>✓ The old boy network</p> <p>✓ Sex discrimination</p> <p>✓ Sexual harassment</p> <p>✓ Lack of mentors</p>	<p>✓ The glass ceiling</p> <p>✓ The old boy network</p> <p>✓ Sex discrimination</p> <p>✓ Sexual harassment</p>	<p>✓ The old boy network</p> <p>✓ Sex discrimination</p> <p>✓ Lack of mentors</p> <p>✓ Werving en selectie procedure</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Werving en selectie procedures voor topposities ✓ Masculiene organisatiecultuur ✓ Pipeline theory ✓ Ontbreken van flexibele werktijden 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Werving en selectie procedures voor topposities ✓ Masculiene organisatiecultuur ✓ Pipeline theory ✓ Ontbreken van flexibele werktijden ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lack of mentors ✓ Werving en selectie procedures voor topposities ✓ Masculiene organisatiecultuur ✓ Pipeline theory ✓ Ontbreken van flexibele werktijden 	<ul style="list-style-type: none"> voor topposities ✓ Masculine organisatiecultuur ✓ Pipeline theory ✓ Ontbreken van flexibele werktijden
<p>Persoonlijke oorzaken</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Self efficacy en self esteem ✓ Self selection en selfstereotypering ✓ Zorg gecombineerd met toppositie ✓ Gebrek aan ambitie 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Self efficacy en self esteem ✓ Self selection en selfstereotypering Zorg gecombineerd met toppositie 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zorg gecombineerd met topposities ✓ Gebrek aan ambitie 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Self efficacy en self esteem ✓ Self selection en selfstereotypering ✓ Zorg gecombineerd met toppositie ✓ Gebrek aan ambitie

Sociaal culturele oorzaken ✓ Technische organisatie	✓ Technische organisatie	✓ Technische organisatie	✓ Technische organisatie
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Bijlage 5 Operationalisering van de concepten in meetinstrument 2

Concepten	Indicatoren	Toetsing concepten door middel van vragenlijst vrouwen
Persoonlijkskenmerken	Trait theory	13. Stelling 15 (i) Stelling 15 (ii) Stelling 15 (x)
Organisatorische oorzaken/ sociaal culturele oorzaken	<ul style="list-style-type: none"> ✓ The glass ceiling ✓ The old boy network ✓ Exclusion from informal and social gatherings ✓ Sex discrimination ✓ Sexual harassment ✓ Lack of mentors ✓ Werving- en selectieprocedure voor topposities ✓ Masculiene organisatiecultuur ✓ Pipeline theory ✓ Ontbreken van flexibele werktijden 	10b. 12. 14. Stelling 15 (iii, iv, v, xi, xii)
Persoonlijke oorzaken	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Self-efficacy en self-esteem ✓ Self-selection en selfstereotypering ✓ Zorg gecombineerd met toppositie ✓ Gebrek aan ambitie 	10. Stelling 15 (i, ii, vi, vii, viii, ix, x)

Bijlage 6 Operationalisering van de concepten in meetinstrument 3

Concepten	Indicatoren	Toetsing concepten door middel van vragenlijst mannen
Persoonlijkheidskenmerken	Trait theory	12. Stelling 14 (i) Stelling 14 (ii)
Organisatorische oorzaken/ Sociaal culturele organisatie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ The glass ceiling ✓ The old boy network ✓ Exclusion from informal and social gatherings ✓ Sex discrimination ✓ Sexual harassment ✓ Lack of mentors ✓ Werving- en selectieprocedure voor topposities ✓ Masculiene organisatiecultuur ✓ Pipeline theory ✓ Ontbreken van flexibele werktijden ✓ Technische organisatie 	11. 13. Stelling 14 (iii) Stelling 14 (iv) Stelling 14 (vii) Stelling 14 (viii) Stelling 14 (ix) Stelling 14 (x)
Persoonlijke oorzaken	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Self-efficacy en self-esteem ✓ Self-selection en selfstereotypering 	Bestemd voor de vrouwelijke respondenten

	<ul style="list-style-type: none">✓ Zorg gecombineerd met toppositie✓ Gebrek aan ambitie	
--	---	--

Bijlage 7 Labels vrouwelijke respondenten

Labels meetinstrument 2

	Vrg 10a	Vraag 11	Vraag 13	Vraag 12
R1	Nee	Functie in een hogere schaal dan ik ben	Goede leidinggevende kwaliteiten	Omdat het bedrijf voor 75% uit mannen bestaat
R2	Nee	Directie	Hij moet strak zijn	Geen idee
R3	Ja	Management	Know how, people skill, ervaring	Is een technisch bedrijf, dat kan de oorzaak zijn
R4	Nee	Management/ directie	Leiderschap skills, know how	Er zijn genoeg vrouwen in leidinggevende functies binnen mijn organisatie
R5	Nee	Chef	Goed communiceren	Beslissingen nemen
R6	Nee	Zodra jij een functie top vindt, is dat een topfunctie voor jou	De kwaliteiten hebben van leiderschap, goede competenties, leiding te kunnen geven.	Ik denk dat het nog steeds een taboe is. Men leeft in de geschiedenis waar er geen sprake was van gelijke rechten voor man en vrouw .
R7	Ja	Hoge positie	Geen antwoord	Omdat er zware taken zijn dat de vrouwen niet kunnen uitvoeren

R8	Nee	Top management functies zoals hoofden, diensthoofden, directie (onderdirecteuren en directeur)	Leiderschap skills, expertise, knowhow	We zijn een productie bedrijf namelijk product water en veel technische afdelingen bij de SWM. Blijkt dat er voorheen minder vrouwen in de techniek waren dan nu. Er is nu een opmars van vrouwen in de techniek en dat zal binnen korte tijd gaan veranderen hopelijk ook bij de SWM
R9	Ja	Een functie, waarbij leiding wordt gegeven op hoger niveau waar strategisch denken voor nodig is. Directeur. Onderdirecteuren. Diensthoofden van afdelingen.	Tenminste een universitaire opleiding, strategisch kunnen denken, goed kunnen communiceren, motiveren van medewerkers, kunnen delegeren	Bij het invullen van functies wordt voor sommige posten en onder sommige leidinggevend, lijkt het minder strikt gekeken naar capaciteiten en meer naar loyaliteit. Pas je met je denkwijze bij de denkwijze van die betreffende leiding.
R10	Nee	Een leidinggevende functie waarbij je als werknemer het beleid van de organisatie helpt uitstippelen.	Een leidinggevende moet over de nodige competenties beschikken voor de functie welke hij/ zij vervult en moet over leidinggevende capaciteiten beschikken.	Er zijn meer mannen werkzaam in het bedrijf, waardoor de meeste functies door mannen worden

				<p>vervuld. Ook omdat het meer technische werkzaamheden zijn die binnen de SWM worden verricht. Over het algemeen zijn de meeste technische-functies vervuld door mannen. Vrouwen doen meer het administratief gedeelte</p>
R11	Ja	<p>Hieronder versta ik het ultieme succes dat je een gevoel van tevredenheid geeft , ongeacht je nou een "topbaan" hebt of niet</p>	<p>Kennis, kunnen samenwerken eerlijk en selfless zijn</p>	<p>De samenleving is zo ingesteld, daarom heb je nog steeds mannen die een zelfde positie /scholing hebben als een vrouw, maar meer verdienen. Zolang de wereld beschouwt wordt als "mannenwereld" denk ik dat dit niet verandert</p>
R12	Nee	<p>Een leidinggevende functie</p>	<p>Stressbestendig, begripvol, ze moeten kunnen werken met alle typen mensen.</p>	<p>Meer ervaring in het vak</p>
R13	Nee	<p>Onder een topfunctie versta ik een Directie leidinggevende functie</p>	<p>Een leidinggevende moet een voorbeeld figuur kunnen zijn en de job kunnen managen en ook een people person kunnen zijn.</p>	<p>Ik denk dat het meer ligt aan de technische zijde van het bedrijf, doordat mannen meer technisch gericht zijn.</p>

R14	Nee	Een belangrijke functie beleden, hoge positie	Betrokken zijn, communicatieve vaardigheden, structuur, integriteit	Mannen kunnen op elke functie solliciteren die ze langs zien komen en vrouwen solliciteren pas als ze zien dat die functie bij ze past.
R15	Ja	Een Management Functie	Zakelijkheid, besluitvaardigheid, integriteit, eerlijk zijn en geen favoritisme	Favoritisme
R16	Ja	Dit is een leidinggevende functie binnen een organisatie op het hoogste niveau	Een leidinggevende moet vertrouwen geven/ontvangen; inspireren; motiveren; communiceren; samenwerken; een visie hebben.	Geen antwoord
R17	Nee	Een functie waarbij er meer verantwoordelijkheden zijn.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kunnen omgaan met de medewerkers onder zich ➤ Het werk kunnen verdelen, controleren en feedback kunnen geven ➤ Om kunnen gaan in "stress situaties" ➤ Zijn verantwoordelijkheden kennen en ernaar streven om samen met de medewerkers de doelen van de afdeling te kunnen bereiken. 	Aangezien het om een technisch en arbeidsintensief bedrijf gaat, zijn de mannen overmatig.
R18	Nee	Een hogefunctie bekleeden in een bedrijf	Goede scholing, Goed karakter, Eerlijkheid	Ze worden niet makkelijk ziek, Ze

		waarbij de persoon leiding heeft over bepaalde afdelingen en daarnaast ook goed beloond wordt		zijn niet gevoelig, Geen zwangerschap
--	--	---	--	--

Labels vraag 10 (deelvraag 5): Persoonlijke overwegingen?

Groen: Ja (6)

Geel: Nee (12)

Labels vraag 11 (deelvraag 1): Wat zijn topfuncties?

Geel: Directie (5)

Blauw: Hoge functie/positie; hoger niveau (5)

Groen: Management (4)

Rood: Goede beloning (1)

Paars: beleid/strategisch denken (2)

Axiale codes:

Topfuncties:

- **Code 1: hoge functie:** Directie, hoge functie/positie, hoger niveau, management, beleid, strategisch denken
- **Code 2: beloning:** Goede beloning

Selectieve codes:

Topfuncties:

- **Code 1:** Directiefuncties, functies van RvC en andere toezichthoudende organen en hoge managementfuncties
- **Code 2:** Grootverdieners

Labels vraag 13 (deelvraag 3): Aan welke voorwaarden moet een leidinggevende volgens u voldoen?

Geel: Leiderschapsvaardigheden/competenties (17)

Groen: Opleiding (2)

Axiale codes:

Voorwaarden voor leidinggeven:

- **Code 1:** Competenties
- **Code 2:** Opleiding

Selectieve codes:

Voorwaarden voor leidinggeven:

- **Code 1:** Trait theorie

Labels vraag 12 (deelvraag 4): Welke oorzaken leiden er volgens u toe dat er meer mannen leidinggevende functies bekleden binnen deze organisatie?

Groen: Technische (functie/kennis) (5)

Rood: Karakter (1)

Paars: Meer mannen/ mannenfunctie (2)

Blauw: Aard van het werk (fysiek) (2)

Turkoos: Cultuur (5)

Axiale codes

Oorzaken meer mannen dan vrouwen in leidinggevende functies:

- **Code 1: Aard van de werkzaamheden:** technische functie/kennis, meer mannen/ mannenfuncties, aard van het werk, cultuur
- **Code 2: Persoonlijkheidskenmerk:** karakter, cultuur

Selectieve codes

Oorzaken meer mannen dan vrouwen in leidinggevende functies:

- **Code 1:** The glass ceiling (stereotypering: axio cultuur), imbedded institutional mindsets (cultuur), The old boy network, werving en selectieprocedures, masculiene organisatiecultuur
- **Code 2:** Lifestyle issues, imbedded individual mindsets, sex discrimination, self selefction and selfsterotypering, self-efficacy en self-esteem, gebrek aan ambitie

Vraag 14 (deelvraag 4) In welke mate is sprake van organsatorische en of instrumentele barrières die ertoe leiden dat er meer mannen dan vrouwen in topfuncties dienen?

	Eens	Oneens
iii	12	5
iv	8	10
xi	3	15
xii	3	15

R12 heeft vraag 15 (iii) niet aangekruisd: *Ben niet zolang in dienst om een uitspraak hierover te maken*

Vraag 14 (deelvraag 5) In welke mate is er sprake van persoonlijke overwegingen die vrouwen maken om een topfunctie aan te nemen?

	Eens	Oneens
i	1	17
ii		18
vi	17	1
vii	5	13
viii	12	5
ix	15	1
x	1	17

R6 heeft bij vraag 15 (viii) zowel eens als oneens aangekruisd.

R12 heeft geen antwoord gegeven op vraag 15 (ix).

Bijlage 8 Labels mannelijke respondenten

Labels meetinstrument 3

	Vraag 10	Vraag 11	Vraag 12
R1	Management functie/ leidinggevende functie	Omdat het een technisch bedrijf is	Voorbeeldfiguur zijn, besluitvaardig, breed georiënteerd zijn, innovatief zijn.
R2	Geen antwoord	Geen antwoord	Macromanagement, teampayer, opkomen voor medewerkers, empathie tonen, respectvol, supportend
R3	Een hoofd of chef	Het zal meer gaan om het technische	Hij moet corrigerend optreden, strak zijn
R4	Diensthofd	SWM bestaat uit meer mannen als medewerkers	Goeie scholing of opleiding hebben
R5	Geen antwoord	Geen antwoord	Moet capable zijn, genoeg ervaring, vak bekwaamheid, kennis hebben
R6	Directie functie/ hoofd	Ze zijn denk ik meer opgeleid	Middelbaar
R7	Een leidinggevende functie op het hoogste niveau	Vrouwen zijn over het algemeen zacht van karakter waardoor het moeilijk werken wordt met het gros van mannen die	Je moet de kennis, kunde en goed karakter hebben

		werkzaam zijn en het gebrek aan zelfvertrouwen	
R8	Een functie in het strategisch management , de directie team.	Vanwege de technische achtergrond van de organisatie	Leidinggevende moet kunnen organiseren en plannen , strategische besluiten kunnen nemen en resultaat gericht zijn.
R9	Onder een top functie versta ik een functie op beleid niveau	Ik denk dat gezag en zelfvertrouwen veel uitstraalt bij mannen en natuurlijk cultuur .	Deze moet over leidinggevende capaciteiten beschikken, zoals weten het werk goed te plannen , organiseren en te coördineren .
R10	Geen antwoord	De grootste oorzaak is zaak is dat de SWM meer technische afdelingen heeft.	Een leidinggevende moet integer zijn en willen werken om het bedrijf naar grotere hoogtes te brengen.
R11	Functionies van hoofden , diensthoofden	Omdat veel mannen eerst binnen komen vanwege een technische (fysieke) functie en daarna doorstromen	Kennis m.b.t. de activiteiten waar er leiding wordt gegeven Competenties om richting te kunnen geven; Werken vanuit een visie Goede communicatie eigenschappen
R12	Een managementfunctie	De aard van het werk . Fysieke belasting	Universitair/HBO opleiding, leiding kunnen geven, gezag

			uitstralen, knopen doorhaken , communiceren , visie hebben, kunnen motiveren
R13	Ik weet niet wat een topfunctie is, een management functie is een functie dat gepaard gaat met leidinggeven.	De SWM is over het algemeen een technisch bedrijf dus denk ik dat er daardoor meer mannen in het management zijn.	Inschatting kunnen maken wanneer hij/zij een manager moet zijn en wanneer een leider.
R14	Iemand die een belangrijke taak uitvoert.	Mannen hebben meer tech . Inzicht en zijn ook creatief op het werk gebied.	Kennis hebben van het werk, stress bestendig zijn , open zijn voor kritiek, meningen en adviezen.
R15	Een functie die van eminent belang is voor de continuïteit van het bedrijf.	De mannen hebben meer de technische kennis. Niet alle vrouwen willen de technische richting opgaan.	Communicatie vaardigheden , leiderschap , besluitvormig
R16	Binnen de SWM, op het niveau van diensthofd of daarboven.	Het werk bij de SWM werd (dat is nu wat minder) vooral in de CAO- en middenkaderfunties als een mannenfuntie gezien	Een leidinggevende moet over zowel de technische competenties/skills als leiderschapskwaliteiten beschikken

Labels vraag 10 (deelvraag1): Wat verstaat u onder een topfunctie?

Geel: Directie (2)

Blauw: Hoge functie/positie; hoger niveau (1)

Groen: Management (4)

Rose: Hoofd (5)

Paars: beleid/strategisch denken , continuïteit (1)

Axiale codes

Topfuncties:

- **Code 1: hoge functie:** Directie, hoge functie/positie, hoger niveau, management, hoofd, beleid/strategisch denken

Selectieve code

Topfuncties:

- **Code 1:** Directiefuncties, functies van RvC en andere toezichhoudende organen en hoge managementfuncties

Labels vraag 11 (deelvraag 2): Welke oorzaken leiden er volgens u toe dat er meer mannen leidinggevende functies bekleden binnen deze organisatie?

Groen: Technische (functie/kennis) (8)

Rose: Opleiding (2)

Rood: Karakter (3)

Paars: Meer mannen/ mannenfunctie (3)

Blauw: Aard van het werk (fysiek) (2)

Turkoos: Cultuur (1)

Axiale codes

Oorzaken meer mannen dan vrouwen in leidinggevende functies

- **Code 1: aard van de werkzaamheden:** Technische functie/kennis, opleiding, mannenfunctie, aard van het werk, cultuur
- **Code 2: persoonlijkheidskenmerken:** Karakter, cultuur

Selectieve codes

Oorzaken meer mannen dan vrouwen in leidinggevende functies

- **Code 1:** Imbedded institutional mindsets, the glass ceiling (stereotypering, axio: mannenfunctie), werving en selectie procedures (technische kennis), masculiene organisatie, sociaal culturele oorzaken
- **Code 2:** Trait theorie, sex discrimination, self selection and selfstereotypering, self-efficacy en self-esteem, gebrek aan ambitie

Labels vraag 12 (deelvraag 4): Aan welke voorwaarden moet een leidinggevende volgens u voldoen?

Geel: Leiderschapsvaardigheden/competenties (14)

Groen: Opleiding (4)

Axiale codes:

Voorwaarden voor leidinggeven:

- **Code 1:** Competenties
- **Code 2:** Opleiding

Selectieve codes:

Voorwaarden voor leidinggeven:

- **Code 1:** Trait theorie

Vraag 14 (deelvraag 2) Welke oorzaken leiden er volgens u toe dat er meer mannen leidinggevende functies bekleden binnen deze organisatie?

	Eens	Oneens
iii	14	1
iv	8	7
vii	5	10
ix	2	14

Antwoord r13 op vraag iv: X in het midden (op de lijn tussen eens en oneens).

Antwoord r 16 op vraag iii: wel de kans maar deze is niet gelijkelijk.

Antwoord r16 op vraag viii: Ik kan daar geen antwoord op geven, omdat ik hier geen ervaring mee heb.

Bijlage 9 Vragenlijst HRM



*Anton de Kom
Univeriteit van
Suriname*



Master in Education and Research for Sustainable Development Qualitative Research

Geachte respondent, door het invullen van deze vragenlijst levert u uw bijdrage aan het onderzoek van mij, Samuels Rashida, Master studente aan de Anton de Kom Universiteit van Suriname in Education, Research and Sustainable Development. Het onderwerp van dit onderzoek is "*Vrouwen in topfuncties*", waarbij er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd wordt om data te verzamelen van diverse factoren die ertoe (kunnen) leiden dat er meer mannen dan vrouwen in topfuncties zijn binnen uw organisatie. Er zal vertrouwelijk omgegaan worden met uw antwoorden, vandaar dat uw naam ook niet van belang is om te vermelden. Ik vertrouw er volledig op dat u zo eerlijk mogelijk antwoord geeft op de gestelde vragen en bedank u alvast heel hartelijk voor uw bereidheid uw bijdrage te leveren aan het afronden van mijn studie.

1. Geslacht: m/ v
2. Hoogst genoten opleiding:
3. Functie:
4. Aantal jaren in de functie:
5. Wat verstaat u onder een topfunctie?
6. Welke (functie) vereisten gelden voor de functie van een sectie leidinggevende?
7. Welke (functie) vereisten gelden voor de functie van een afdelingshoofd?

8. Welke (functie) vereisten gelden voor de functie van een dependance leidinggevende?
9. Welke (functie) vereisten gelden voor de functie van een onderdirecteur?
10. Welk geslacht solliciteert het meest indien er interne sollicitatie oproepen zijn?
11. Is geslacht bepalend voor het bekleden van een leidinggevende functie? Indien ja, aub uw antwoord motiveren.
12. Welke wervings- en selectiecriteria gelden voor doorgroei binnen deze organisatie?
13. Zijn er vanuit de organisatie stimulerende factoren voor mannen om door te kunnen groeien? Indien ja, aub aangeven welke en waarom.
14. Zijn er vanuit de organisatie belemmerende factoren voor vrouwen om door te kunnen groeien binnen deze organisatie? Indien ja, aub aangeven welke en waarom.
15. Bent u eens of oneens met het volgende. Uw antwoord aub in de tabel aangeven.
- i. Mannelijke leidinggevend functioneren beter, omdat mannen geboren leiders zijn.
 - ii. Vrouwen stralen minder zelfvertrouwen dan mannen uit om leiding te kunnen geven.
 - iii. Vrouwen zijn minder ambitieus en doen daarom niet zoveel moeite als mannen om door te kunnen groeien.
 - iv. In deze organisatie heerst er een mannen cultuur, waardoor vrouwen niet gemakkelijk kunnen doorgroeien.

Nr.	Eens	Oneens
i.		
ii.		
iii.		
iv.		

Bedankt voor uw medewerking.

Bijlage 10 Vragenlijst vrouwen



*Anton de Kom
Univeriteit van
Suriname*



Master in Education and Research for Sustainable Development Qualitative Research

Geachte respondent, door het invullen van deze vragenlijst levert u uw bijdrage aan het onderzoek van mij, Samuels Rashida, Master studente aan de Anton de Kom Universiteit van Suriname in Education, Research and Sustainable Development. Het onderwerp van dit onderzoek is "*Vrouwen in topfuncties*", waarbij er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd wordt om data te verzamelen over diverse factoren die ertoe (kunnen) leiden dat er meer mannen dan vrouwen in topfuncties zijn binnen uw organisatie. Er zal vertrouwelijk omgegaan worden met uw antwoorden, vandaar dat uw naam ook niet van belang is om te vermelden. Ik vertrouw er volledig op dat u zo eerlijk mogelijk antwoord geeft op de gestelde vragen en bedank u alvast heel hartelijk voor uw bereidheid uw bijdrage te leveren aan het afronden van mijn studie.

1. Geslacht: m/ v

2. Leeftijd

- ✓ ≤ 20 jaar
- ✓ 21 – 30 jaar
- ✓ 31 – 40 jaar
- ✓ 41 – 50 jaar
- ✓ ≥ 51 jaar

3. Opleiding:

- ✓ GLO
- ✓ VOJ
- ✓ VOS

- ✓ Universitair/ HBO
- ✓ Anders,

4 Aantal dienstjaren:

5. Functie:

6. Aantal jaren in huidige functie:

7. Aantal jaren op de afdeling:

8. Vorige functie:

9. Hebt u gesolliciteerd naar deze functie? Indien nee, aub b ook invullen.

9b. Hoe bent u in deze functie terecht gekomen?

10. Hebt u gesolliciteerd naar een hogere functie?

10b. Wat is daarvan het resultaat (geweest)? Graag motiveren.

11. Wat verstaat u onder een topfunctie?

12. Welke oorzaken leiden er volgens u toe dat er meer mannen leidinggevende functies bekleden binnen deze organisatie?

13. Aan welke voorwaarden moet een leidinggevende volgens u voldoen?

14. Is geslacht van uw leidinggevende van belang voor u?

14b. Indien ja, waarom?

15. Bent u eens of oneens met de onderstaande uitspraken (**in de tabel aangeven aub**):

- i. Ik krijg eerder leiding van een man, omdat mannen geboren leiders zijn.
- ii. Leiding geven is voor mannen, omdat de mannelijke strengheid belangrijk is om doelen te bereiken.
- iii. De bedrijfscultuur biedt zowel mannen als vrouwen de kans om door te groeien.
- iv. Er zijn meer mannen werkzaam in deze organisatie, dus meer mannen in de leiding is daarvan het gevolg.

- v. Ik heb door mijn ervaring en opleiding de mogelijkheid om door te groeien.
- vi. Als vrouw heb ik ambitie om door te groeien.
- vii. Mijn gezin is belangrijk en doorgroeien gaat tot minder tijd voor mijn gezin leiden.
- viii. Ik heb graag vaste werktijden.
- ix. Mijn partner stimuleert mij (ook) om carrière te maken.
- x. Vrouwen stralen over het algemeen minder zelfvertrouwen uit om leiding te kunnen geven.
- xi. Mannelijke sollicitanten krijgen de voorkeur voor hogere functies, zodat de mannelijke leidinggevenden mannelijke collega's hebben met wie ze eerder samen werken.
- xii. Door de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies, hebben wij geen "voorbeeldfiguur" om naar op te kijken en naar die functie te streven.
- xiii. Er zijn voldoende gekwalificeerde vrouwen binnen de organisatie die bekwaam en ervaren zijn om door te kunnen groeien.

Nr.	Eens	Oneens
i.		
ii.		
iii.		
iv.		
v.		
vi.		
vii.		
viii.		
ix.		
x.		
xi.		
xii.		
xiii.		

Bedankt voor uw medewerking.

Bijlage 11 Vragenlijst mannen



*Anton de Kom
Univeristiteit van
Suriname*



Master in Education and Research for Sustainable Development Qualitative Research

Geachte respondent, door het invullen van deze vragenlijst levert u uw bijdrage aan het onderzoek van mij, Samuels Rashida, Master studente aan de Anton de Kom Universiteit van Suriname in Education, Research and Sustainable Development. Het onderwerp van dit onderzoek is "*Vrouwen in topfuncties*", waarbij er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd wordt om data te verzamelen over diverse factoren die ertoe (kunnen) leiden dat er meer mannen dan vrouwen in topfuncties zijn binnen uw organisatie. Er zal vertrouwelijk omgegaan worden met uw antwoorden, vandaar dat uw naam ook niet van belang is om te vermelden. Ik vertrouw er volledig op dat u zo eerlijk mogelijk antwoord geeft op de gestelde vragen en bedank u alvast heel hartelijk voor uw bereidheid uw bijdrage te leveren aan het afronden van mijn studie.

1. Geslacht: m/ v

2. Leeftijd

- ✓ ≤ 20 jaar
- ✓ 21 – 30 jaar
- ✓ 31 – 40 jaar
- ✓ 41 – 50 jaar
- ✓ ≥ 51 jaar

3. Opleiding:

- ✓ GLO
- ✓ VOJ
- ✓ VOS
- ✓ Universitair/ HBO

✓ Anders,

4 Aantal dienstjaren:

5. Functie:

6. Aantal jaren in huidige functie:

7. Aantal jaren op de afdeling:

8. Vorige functie:

9. Hebt u gesolliciteerd naar deze functie? Indien nee, aub b ook invullen.

9b. Hoe bent u in deze functie terecht gekomen?

10. Wat verstaat u onder een topfunctie?

11. Welke oorzaken leiden er volgens u toe dat er meer mannen leidinggevende functies bekleden binnen deze organisatie?

12. Aan welke voorwaarden moet een leidinggevende volgens u voldoen?

13. Is geslacht van uw leidinggevende van belang voor u?

13b. Indien ja, waarom?

14. Bent u eens of oneens met de onderstaande uitspraken (**in de tabel aangeven aub**):

- i. Ik krijg eerder leiding van een man, omdat mannen geboren leiders zijn.
- ii. Leiding geven is voor mannen, omdat de mannelijke strengheid belangrijk is om doelen te bereiken.
- iii. De bedrijfscultuur biedt zowel mannen als vrouwen de kans om door te groeien.
- iv. Er zijn meer mannen werkzaam in deze organisatie, dus meer mannen in de leiding is daarvan het gevolg.
- v. Carrière maken voor een vrouw is moeilijk, vanwege de zorg voor het gezin.
- vi. Vrouwen stralen over het algemeen minder zelfvertrouwen uit om leiding te kunnen geven.
- vii. Mannen kunnen onderling sneller en gemakkelijker samenwerken en kiezen daarom ook eerder voor mannelijke collega's.

- viii. Het komt weleens voor dat vrouwen gemolesteerd worden en er daarom voor kiezen om minder verantwoordelijke taken te hebben.
- ix. Door de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies, hebben zij geen “voorbeeldfiguur” om naar op te kijken en naar die functie te streven.
- x. Er zijn voldoende gekwalificeerde vrouwen binnen de organisatie die bekwaam en ervaren zijn om door te kunnen groeien.

Nr.	Eens	Oneens
i.		
ii.		
iii.		
iv.		
v.		
vi.		
vii.		
viii.		
ix.		
x.		

Bedankt voor uw medewerking.