

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

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/111918>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.



# Vrouwennetwerken

als diversiteitsinstrument in organisaties

**Ine Gremmen en Yvonne Benschop**  
Radboud Universiteit Nijmegen



Radboud Universiteit Nijmegen



[innovatiefinwerk.nl](http://innovatiefinwerk.nl)

# Inhoudsopgave

Inleiding	3
Netwerken en vrouwennetwerken in organisaties	4
Het project “Effectieve samenwerking”	7
De acht organisaties en hun vrouwennetwerken	8
Vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument: samenwerking en schermutselingen	10
Conclusies en aanbevelingen	16
Literatuur	19
Over de auteurs	20

Het project ‘Effectieve samenwerking’ is mede mogelijk gemaakt door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP), het landelijk PolitieVrouwenNetwerk en de vrouwen-netwerken van de Koninklijke BAM Groep, de Technische Universiteit Delft, Shell Nederland, De Haagse Hogeschool, ING en de Universiteit Twente.

De brochure ‘Vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument in organisaties’ en de Workshop ‘Effectieve vrouwennetwerken’ zijn online beschikbaar via de website [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl) van de NSvP.

© Ine Gremmen en Yvonne Benschop  
ISBN/EAN: 978-90-817238-0-0

NSvP  
Rijnkade 88  
6811 HD Arnhem

T 026-4457800  
F 026-4439222

[info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl)  
[www.nsvp.nl](http://www.nsvp.nl)  
[www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl)

# Inleiding

Vrouwennetwerken zijn de langst bestaande vorm van diversiteitsnetwerken in organisaties. In bedrijven als IBM, ING en Shell bestaan al sinds enkele decennia vrouwennetwerken waar vrouwen elkaar kunnen ontmoeten en informatie en adviezen kunnen uitwisselen. Het zijn georganiseerde netwerken van medewerkers die zich bezig houden met de positie en situatie van vrouwen in hun organisatie. De doelstellingen variëren van het met elkaar in contact brengen van vrouwen en de professionele ontwikkeling van vrouwen in de organisatie, tot het geven van beleidsadviezen over het vergroten van het aantal vrouwen in hogere functies of over het bevorderen van de werk-privébalans (Kalev, Dobbin en Kelly, 2006). De activiteiten van de netwerken variëren dienovereenkomstig van workshops voor vrouwen over netwerkgedrag of zich profileren in de organisatie, tot gevraagd en ongevraagd beleidsadvies aan het topmanagement.

Er is tot op heden geen wetenschappelijke kennis voorhanden over de rol die vrouwennetwerken in de praktijk spelen als diversiteitsinstrument in organisaties. Deze brochure is een bijdrage aan het vullen van deze leemte. We doen hierin verslag van een onderzoeks- en interventieproject over de samenwerking tussen vrouwennetwerken en de organisaties waarvan zij deel uitmaken. Het uitgangspunt is dat vrouwennetwerken pas effectief kunnen bijdragen aan diversiteit in hun organisaties als er contact en samenwerking is met relevante andere geledingen in de organisatie. Het project heeft bestaan uit een onderzoeksdeel en een interventiedeel. Het doel van het onderzoeksdeel was

om inzicht te geven in de samenwerking tussen vrouwennetwerken en de organisaties waarvan ze deel uitmaken om daarmee bij te dragen aan de wetenschappelijke theorievorming over vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument. Hiervoor zijn verdeeld over acht organisaties onder meer 58 interviews gehouden met sleutelpersonen in en rond vrouwennetwerken. Het interventiedeel van het project omvatte workshops die erop gericht waren de sleutelpersonen onder begeleiding met elkaar in gesprek te brengen over optimalisering van de samenwerking. De workshop is in de loop van het project ontwikkeld tot een methodiek waarmee organisaties en hun vrouwennetwerken hun samenwerking kunnen inventariseren en optimaliseren.

De opzet van deze brochure is als volgt. Om te beginnen gaan we in op wat er uit bestaand onderzoek bekend is over netwerken en vrouwennetwerken in organisaties. Daarna beschrijven we de opzet en uitvoering van het project. Vervolgens bespreken we de bevindingen uit het project, waarbij we de belangrijkste samenwerkingspartners van het vrouwennetwerk in de organisaties identificeren en nagaan op welke wijze de contacten tussen vrouwennetwerken en deze samenwerkingspartners verlopen. Ook bespreken we de functie die het vrouwennetwerk volgens betrokkenen heeft als diversiteitsinstrument in de organisaties. Op basis van de conclusies over de samenwerking en de aan vrouwennetwerken toegekende functie formuleren we aanbevelingen om de samenwerking en de rol van vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument te optimaliseren.

# Netwerken en **vrouwennetwerken** in organisaties

Naar netwerken in organisaties is vanuit management en organisatie-studies veel wetenschappelijk onderzoek verricht (zie voor overzichten o.a. Brass et al., 2004; Ibarra, Kilduff en Tsai, 2005; Jack, 2010; Kilduff en Tsai, 2003; Kilduff, Tsai en Hanke, 2006; Porter en Powell, 2006). Dit onderzoek richt zich vooral op de structuur van netwerken en niet op de actoren die in die structuur bewegen of het gedrag van actoren dat die structuren mede tot stand brengt.

De rol van sekse, gender en netwerkgedrag is in organisatieonderzoek naar netwerken dan ook onderbelicht gebleven (Benschop, 2009). De beschikbare studies laten zien dat vrouwen minder toegang hebben dan mannen tot invloedrijke netwerken in organisaties (Brass, 1985; Durbin, 2011; Ibarra, 1992, 1997; Kumra en Vinnicombe, 2010) en dat dezelfde netwerkstructuur of hetzelfde netwerkgedrag vrouwen minder oplevert

dan mannen, bijvoorbeeld qua informatie, advies of loopbaanmogelijkheden (Van Emmerik, 2006; McGuire, 2002, resp. Forret en Dougherty, 2004; Scott, 1996). Een vrouwennetwerk in een organisatie kan hier een functie vervullen (Cross en Armstrong, 2008). Het kan vrouwen in de organisatie met elkaar in contact brengen, waardoor ze van elkaar kunnen leren, informatie, steun en advies kunnen uitwisselen en hun positie in de organisatie kunnen versterken. Ook kunnen vrouwennetwerken een bijdrage leveren aan de organisatie, door hun expertise op het gebied van diversiteitsbeleid, talentontwikkeling, productontwikkeling en/of marktverkenning (Gremmen en Benschop, 2011).

Ook over vrouwennetwerken in organisaties is uit wetenschappelijk onderzoek nog niet veel bekend. Uit het beschikbare onderzoek (Bierema 2005; Center for Gender in Organi-



zations, 2012; Foldy 2002; Gremmen en Benschop, 2011; Kumra en Vinnicombe, 2010; O'Neil, Hopkins en Sullivan, 2012; Pini, Brown en Ryan 2004; Singh, Vinnicombe en Kumra 2006), komt naar voren, dat vrouwen-netwerken in hun organisaties veelal een contradictoire positie innemen. De netwerken zijn opgericht om de marginale positie van vrouwen in organisaties tegen te gaan en als een remedie voor de uitsluiting van vrouwen uit invloedrijke, informele 'old boys' netwerken. Ze worden echter bekritiseerd, juist omdat ze zich als vrouwen-netwerken organiseren, omdat hun doelen in de organisatie weinig relevant zouden zijn en hun strategieën en netwerkpraktijken weinig effectief (Pini, Brown, & Ryan 2004; Singh, Vinnicombe, & Kumra, 2006). De leden van vrouwen-netwerken zouden vrouwen zijn die enkel uit zijn op gezelligheid (het vrouwen-netwerk als 'theekransje'), of vrouwen die er niet in slagen zich op eigen kracht te handhaven en/of op te klimmen in de organisatie en die daarover hun beklag doen (het vrouwen-netwerk als 'klaagclub') (Bierema, 2005). Ook onder leden en doelgroepen van vrouwen-netwerken leven dergelijke opvattingen (Bierema, 2005, Center for Gender in Organizations, 2012).

De beschreven literatuur suggereert dat de houding ten aanzien van vrouwen-netwerken in de organisaties waarvan zij deel uitmaken vaak hooguit ambivalent zal zijn (Pini, Brown, & Ryan 2004; O'Neil, Hopkins en Sullivan, 2012). Het is dan de vraag hoe effectief vrouwen-netwerken kunnen zijn als diversiteitsinstrument. Uit

de studie van Kalev, Dobbin en Kelly (2006) in de VS komt naar voren dat de effectiviteit van vrouwen-netwerken beperkt is wanneer die wordt afgemeten aan de toename van het aantal vrouwen in leidinggevende functies. Over Nederland zijn dergelijke studies niet bekend. Ook is niet eerder onderzocht hoe vrouwen-netwerken in organisaties dan functioneren als diversiteitsinstrument. Deze brochure gaat daarom dieper in op de samenwerking tussen vrouwen-netwerken en andere geledingen in de organisatie en op de plaats die organisaties en vrouwen-netwerken daarbij toekennen aan vrouwen-netwerken als diversiteitsinstrument.

# Het project

## Effectieve samenwerking

Gezien de nog geringe wetenschappelijke kennis erover was een exploratieve aanpak geëigend om de samenwerking tussen vrouwennetwerken en hun organisaties te onderzoeken (Corbin en Strauss, 2008). Aan het project hebben acht organisaties meegewerkt. In elke organisatie zijn gegevens verzameld middels documentanalyse, open interviews, en workshops.

De documenten bestonden uit teksten op de websites van de betrokken organisaties die informatie gaven over de organisaties en hun diversiteitsbeleid en daarnaast uit documenten van en over de vrouwennetwerken die informatie boden over hun doelstellingen en activiteiten.

De semi-gestructureerde open interviews vonden in elke organisatie plaats met ten minste drie leidende leden van het vrouwennetwerk, zoals bestuursleden, en met ten minste drie sleutelfiguren in de organisatie die betrokken waren bij of relevant waren voor de samenwerking tussen organisatie en vrouwennetwerk, zoals leden van de raad van bestuur, de directie HR en diversiteitsmanagers. De interviews gingen in op het belang van het vrouwennetwerk in de organisatie, de positie en het functioneren van het netwerk in de organisatie, en de contacten en de samenwerking tussen het netwerk en andere geledingen in de organisatie. In totaal zijn voor het project 58 personen geïnterviewd (53 vrouwen en vijf mannen). De aantallen interviews met leidende leden van het netwerk en met relevante leden uit andere geledingen in de organisatie lagen ongeveer gelijk, zoals ook de opzet was.

In vervolg op de interviews heeft in zeven van de acht deelnemende organisaties een interventie plaatsgevonden in de vorm van een workshop met de geïnterviewde personen als participanten. In één organisatie bleek het helaas niet mogelijk een workshop te houden. De workshops waren gericht op het verhelderen van de condities en mogelijkheden voor optimale samenwerking tussen netwerk en organisatie. In de workshop werd gebruik gemaakt van de Nominal Group Technique (Van de Ven en Delbecq, 1971; Bausch, 2008). Dit is een brainstormmethodiek die de diversiteit in de deelnemende groep optimaal benut doordat een deel van het brainstormproces individueel doorlopen wordt in plaats van gezamenlijk. Deze methodiek biedt de mogelijkheid tot een evenredige inbreng van alle deelnemers, ongeacht hun positie in de organisatie en levert meer en betere ideeën op dan een geheel gezamenlijk brainstormproces (Van de Ven en Delbecq, 1971). Viervijfde van de geïnterviewden heeft deelgenomen aan de workshop (44 personen, 40 vrouwen en vier mannen). Voor geïnterviewden die verhinderd waren, werd waar mogelijk een vervangende deelnemer gezocht. De workshopmethodiek werd in de loop van de workshops verder ontwikkeld tot een gefaseerde aanpak. De workshop 'Effectieve vrouwennetwerken' is te vinden op de website [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl).

Van de interviews en de workshops zijn geluidsopnamen gemaakt indien de betrokkenen daarvoor toestemming gaven. Dit was in verreweg de meeste interviews en workshops het geval. De opnames zijn letterlijk uitgewerkt. De data zijn met behulp van kwalitatieve inhoudsanalyse geana-

lyseerd aan de hand van de volgende vragen: Hoe zien de contacten en de samenwerking tussen de organisaties en hun vrouwennetwerken eruit? Welke rol kennen de organisaties en de vrouwennetwerken toe aan het vrouwennetwerk als diversiteitsinstrument? Alvorens de resultaten van het project te presenteren, introduceren we hieronder de deelnemende organisaties en hun vrouwennetwerken, waarbij zowel de organisaties als de geïnterviewden geanonimiseerd zijn weergegeven.

# De acht organisaties en hun vrouwennetwerk

Van de acht organisaties die hebben deelgenomen aan het project zijn er vier actief in de publieke sector. De andere vier zijn internationaal opererende commerciële bedrijven. Het betreft in alle acht gevallen grote organisaties waar diversiteit hoog in het vaandel staat. 'Diverse teams presteren beter', 'organisaties met een divers personeelsbestand leveren producten en diensten die beter zijn afgestemd op de diversiteit onder klanten en gebruikers', 'diversiteit bevordert innovatie', zo luiden enkele van de overwegingen. De organisaties hebben op één na, die een eigen internationaal diversiteitsprogramma heeft, het charter Talent naar de Top ondertekend, een verklaring waarin Nederlandse en in Nederland actieve internationale organisaties zich committeren aan het realiseren van hogere aantallen vrouwen in hun (sub)top. De organisaties worden gemonitord op de resultaten van hun inspanningen op dit gebied ([www.talentnaarde-top.nl](http://www.talentnaarde-top.nl)). De organisaties kennen onder meer mentoring programma's en management development programma's voor talentvolle vrouwen.

In vijf van de acht organisaties is het vrouwennetwerk vanuit de werkvloer opgericht, in de andere drie is het tot stand gekomen op instigatie van of in nauwe samenwerking met de top van de organisatie. Dit zegt overigens niet per se iets over de huidige positie van de netwerken. Zo hebben enkele van de bottom up ontstane netwerken in de loop van de tijd structureel contact opgebouwd met de top van de organisatie, terwijl een op instigatie van de organisatietop opgericht netwerk een sterk 'grass roots' karakter heeft gekregen.

De onderzochte netwerken bestaan tussen de twee en 18 jaar, met een gemiddelde van ruim acht jaar. De meeste netwerken zijn vijf tot tien jaar geleden opgericht. In enkele organisaties zijn alle vrouwelijke medewerkers automatisch lid van het vrouwennetwerk, in de andere organisaties geeft men zich op als lid of voor activiteiten. In deze organisaties varieert het ledenaantal van de netwerken van enkele honderden tot ruim 2.000. Lidmaatschap staat open voor vrouwen, waarbij mannen de mogelijkheid hebben om ondersteunend lid of 'vriend' van het netwerk te worden en/of welkom zijn bij ten minste een deel van de activiteiten die de netwerken organiseren, zoals een congres of lunchsessies.

De netwerken hebben een formele structuur met een kerngroep of bestuur, waarin vertegenwoordigers uit de divisies van de organisatie deelnemen. De kerngroep stelt de doelen en het activiteitenprogramma van het netwerk vast, doorgaans in nauw overleg met de leden en/of op basis van de evaluaties van activiteiten door de leden. Leden buiten de kerngroep zijn actief bij de organisatie van activiteiten.

De wat langer bestaande netwerken beschikken over een budget voor het organiseren van structurele activiteiten, zoals workshops of lunchsessies met een spreker. Dit voorkomt dat ze per activiteit veel tijd moeten besteden aan het bij elkaar krijgen van de benodigde financiën. Daarnaast is voor incidentele activiteiten, zoals een congres, aparte financiering nodig. Meerdere netwerken organiseren een jaarlijks of tweejaarlijks congres.



De werkzaamheden voor het netwerk en ook het bijwonen van activiteiten van het netwerk, vinden plaats in 'eigen tijd', naast de reguliere werkzaamheden. Ook als medewerkers hun eigen tijd kunnen indelen, moeten direct leidinggevenden toestemming verlenen voor het verrichten van werkzaamheden voor het vrouwenennetwerk en voor het in werktijd deelnemen aan activiteiten van het netwerk. Dit laatste is reden voor de netwerken om veel activiteiten ten minste gedeeltelijk te laten plaatsvinden in lunchtijd of na afloop van de werkdag. In drie organisaties hebben enkele leden van het netwerkbestuur formeel twee tot vier uur per week ter beschikking voor hun werkzaamheden voor het netwerk. In één van deze organisaties worden het voorzitterschap en vice-voorzitterschap van het bestuur van het vrouwenennetwerk erkend als element van het persoonlijk ontwikkelingsplan van de medewerkers. De meeste bestuursleden en andere actieve leden van de vrouwenennetwerken doen het werk voor het netwerk echter zonder tegenprestatie naast hun reguliere functie. Hierdoor is het belangrijk dat het werk de moeite waard is om tijd aan te besteden, zo geven veel bestuursleden aan. Als het energie geeft, vaardigheden en contacten oplevert of idealen helpt realiseren is het beter op te brengen. Doordat het werk voor het netwerk vrijwilligerswerk is, duurt het soms langer dan anders het geval zou zijn, voordat plannen kunnen worden opgepakt of initiatieven een vervolg krijgen, zo geeft een aantal bestuursleden aan.

In zes van de acht organisaties krijgt het vrouwenennetwerk, al dan niet gezamenlijk met andere medewerksnetwerken, praktische en organisatorische ondersteuning vanuit de HR-afdeling. Het gaat dan bijvoorbeeld om de ledenadministratie, de interne communicatie en/of de organisatie van workshops. Daarnaast werden vier vrouwenennetwerken inhoudelijk vanuit HR ondersteund door een diversiteitsmedewerker of een medewerker talent management. Na deze schets van de organisaties en hun vrouwenennetwerken, gaan we in de volgende paragraaf in op de resultaten van het project.

# Vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument: Samenwerking en schermutselingen

Op basis van onze analyse hebben we de vier belangrijkste samenwerkingspartners van de vrouwennetwerken geïdentificeerd, namelijk de top van de organisatie, sponsors van het vrouwennetwerk, het middenkader in de organisatie en HR. Hieronder bespreken we de contacten en de samenwerking tussen de vrouwennetwerken en deze geledingen in de organisatie. Daarbij gaan we in op de rol in die de organisaties en de netwerken toekennen aan het vrouwennetwerk als diversiteitsinstrument.

## Vrouwennetwerken en de top van hun organisaties: voorwaardelijk commitment

Het commitment van de top aan diversiteit in de acht organisaties uit zich niet in alle acht organisaties ook in commitment aan het vrouwennetwerk, zo komt uit de interviews en de workshops naar voren. Onder 'top' verstaan we geledingen in de organisatie als raad van bestuur, directie HR en divisiedirecties. In drie organisaties is er ten tijde van het project geen contact tussen netwerk en organisatie-top. In één van deze drie organisaties wordt vanuit de top aan het nog jonge netwerk vooralsnog geen rol toegekend op het gebied van diversiteit. Geïnterviewden uit dit vrouwennetwerk zien echter voor de toekomst een grote rol voor het netwerk als diversiteitsinstrument in de organisatie: zij verwachten te kunnen bijdragen aan de cultuurverandering die de organisatie-top voor ogen heeft. In de twee andere organisaties verloopt het contact tussen het netwerk en de top van de organisatie uitsluitend via HR

en geldt de rol van het netwerk als diversiteitsinstrument als beperkt: de vrouwennetwerken in deze organisaties zijn in de visie van de top van de organisatie vooral gericht op het contact tussen de leden en op de professionele ontwikkeling van vrouwen in de organisatie. De netwerken hebben echter een grotere rol voor het netwerk op het oog. Zo wil een van de netwerken bijdragen aan de innovatie van de producten en diensten van de organisatie, vanuit de gedachte dat het vrouwennetwerk expertise kan leveren over wat vrouwelijke klanten belangrijk vinden.

Regelmatig contact tussen het netwerk en de top van de organisatie komt voor in vijf van de acht deelnemende organisaties. In drie van deze vijf is het vrouwennetwerk in nauwe samenwerking met de top van de organisatie opgericht en in de twee andere heeft het vrouwennetwerk zich bottom-up ontwikkeld. In één van de vijf organisaties vindt het contact met de top vooral langs informele weg plaats. In de andere organisaties is er één tot vier keer per jaar een bijeenkomst van de top en een delegatie van het vrouwennetwerk. Verschillende bestuursleden van de vrouwennetwerken zijn positief over het commitment van de CEO of de bestuursvoorzitter van de organisatie aan het vrouwennetwerk. Zij zien concrete signalen en activiteiten waaruit het commitment blijkt, zoals de toekenning van structureel budget, positieve uitspraken over het netwerk en bijdragen aan activiteiten van het netwerk, bijvoorbeeld in de vorm van een openings toespraak bij de conferentie van het netwerk of een lezing tijdens een

lunchbijeenkomst. Tijdens de reguliere bijeenkomsten blijkt het commitment van meerdere leden van de top echter niet heel doorleefd of van harte te zijn, zo geven bestuursleden van meerdere vrouwennetwerken aan. Sommige leden van de top komen structureel niet opdagen, andere laten door hun houding of uitspraken zien diversiteit en het vrouwennetwerk geen belangrijke rol toe te kennen in de organisatie.

De bijeenkomsten met de top blijken in belangrijke opzichten 'eenrichtingsverkeer' te zijn. Veel geïnterviewden geven aan dat bestuursleden van het vrouwennetwerk het initiatief nemen tot het plannen van het overleg, het initiëren van ad hoc extra overleg, het geven van informatie en advies, of het bespreken van de mogelijke bijdragen vanuit de organisatie aan activiteiten van het netwerk. Het formele overleg met de top van de organisatie houdt vooral in dat het vrouwennetwerk verslag doet van activiteiten en plannen voorlegt, waarop vanuit de top dan wordt gereageerd met feedback

en advies. Het referentiekader voor de feedback is primair instrumenteel: het bestaat vooral uit de doelen van de organisatie op het gebied van diversiteit en de bijdrage die het vrouwennetwerk daaraan meetbaar levert. De rol die de vrouwennetwerken in deze organisaties door de top krijgen toebedeeld, ligt daarbij vooral op het gebied van het verhogen van de instroom van vrouwen met specifieke (bijvoorbeeld technische) kwalificaties en de doorstroming van vrouwen naar hogere functies. De feedback op de activiteiten en plannen van het vrouwennetwerk is navenant. Een voorbeeld is de organisatie waarin de directie heeft vastgesteld dat de activiteiten van het vrouwennetwerk de laatste jaren niet zichtbaar hebben bijgedragen tot het realiseren van de doelstelling van de organisatie dat meer vrouwen hogere functies vervullen. De cijfers hebben geen toename laten zien van het aantal vrouwen in hogere functies. Dit heeft de directie tot het besluit gebracht het budget van het vrouwennetwerk nagenoeg stop te zetten. In hun interviews geven leidende leden van het vrouwennetwerk in de organisatie echter aan dat de cijfers mogelijk nog ongunstiger waren geweest zonder de activiteiten van het netwerk. Misschien zouden dan nog meer senior vrouwen de organisatie hebben verlaten. Ook in interviews met bestuursleden van andere vrouwennetwerken komt naar voren dat de bijdrage van de netwerken aan het realiseren van diversiteit in de organisatie niet altijd in cijfers kan worden uitgedrukt. Het gaat dan bijvoorbeeld om de activiteiten voor de leden en ook om het op de agenda van de organisatie houden van gender en diversiteit, het meedenken over ade-



quate criteria voor de doorstroming van vrouwen, of het verzorgen van workshops rond 'gender-awareness' voor het middenkader van de organisatie. Bovendien stellen bestuursleden van de vrouwennetwerken dat zij op basis van hun contact met de leden, de top van de organisatie kunnen informeren en adviseren op het gebied van diversiteit en innovatie. De netwerkbesturen zouden dan ook als gesprekspartner van de top van de organisatie willen fungeren in een wederzijdse dialoog. De eenzijdigheid van het contact met de top laat naar hun idee zien dat van een dergelijke dialoog nog te weinig sprake is.

Al met al zien de vrouwennetwerken voor zichzelf dus een grotere rol weggelegd dan hen nu gegund is. We hebben weinig aanwijzingen gevonden dat de top van de organisaties het netwerk ook in een dergelijke strategische adviesrol ziet. Slechts in één van de vijf organisaties waar direct contact bestaat tussen top en netwerk lijkt sprake van een dialoog. De diversiteitsdoelen van de top en de doelen van het netwerk sluiten daar sterk bij elkaar aan en worden in interviews met verschillende betrokkenen in exact dezelfde bewoordingen geformuleerd. De organisatietop heeft naar eigen oordeel een groot zakelijk belang bij het vergroten van het aantal vrouwen in technische en leidinggevende functies. De geïnterviewden uit de top van de organisatie zien in het vrouwennetwerk weliswaar geen belangrijke speler in het vergroten van de aantallen vrouwen die instromen en doorstromen, maar maken wel gebruik van het netwerk als adviseur. Het bestuur van het vrouwennetwerk ziet het netwerk als aanjager van

diversiteits- en gender-bewustzijn in de organisatie. Organisatietop en netwerk werken aldus eenzelfde richting op. In het structureel overleg tussen netwerk en organisatietop is afgesproken dat de organisatie zal zorgen voor de benoeming van een vastgesteld aantal vrouwen in topposities binnen een vastgestelde termijn, dat HR de functieprofielen zal doorlichten op 'gender-neutraliteit' en dat in de arbeidsvoorwaarden sterker rekening zal worden gehouden met het combineren van werk en privé-leven.

### **Vrouwennetwerken, senior vrouwen en sponsors: zichtbaarheid en zeggingskracht**

Uit de analyse komt de tendens naar voren dat in organisaties waar senior vrouwen leidende rollen vervullen in het vrouwennetwerk een groter gezag aan het netwerk wordt toegekend dan in organisaties waar dat niet het geval is. Verscheidene geïnterviewden onderkennen het belang van een rol van senior vrouwen. Netwerkbesturen overwegen dan ook dat ze duidelijk moeten vaststellen en communiceren wat het vrouwennetwerk senior vrouwen te bieden heeft. Verschillende vrouwennetwerken hebben bovendien het initiatief genomen om de behoeften en wensen van senior vrouwen nader te inventariseren. Sommige geïnterviewden voegen hieraan toe dat senior vrouwen soms terughoudend zijn - of dat zij zelf als senior vrouw terughoudend zijn - zich te verbinden met het netwerk, omdat zich liëren met het netwerk zou getuigen van niet 'op eigen kracht' een hogere positie in de organisatie kunnen bereiken. Andere senior vrouwen geven juist aan

dat zij in hun loopbaan veel ondersteuning hebben ervaren van vrouwen of een vrouwennetwerk en dat ze op hun beurt een ondersteunende rol willen vervullen voor andere vrouwen. Zij zijn daarom sponsor of ambassadeur van het vrouwennetwerk in hun organisatie. Zij vergroten daarmee de zichtbaarheid en zeggingskracht van het vrouwennetwerk in de organisatie.

De geïnterviewde sponsors onderkennen het belang van het vrouwennetwerk voor de leden en de functie die het netwerk voor de organisatie kan vervullen. Zij verstrekken daarom informatie over het vrouwennetwerk in de fora waarvan ze deel uit maken, of houden er oog op dat gender-thema's daar aan de orde komen. Sommigen zijn mentor van een bestuurslid van het vrouwennetwerk of begeleiden een mentorgroep van vrouwen in de organisatie. Anderen dragen bij aan de activiteiten van het netwerk door het geven van een presentatie over hun werk of hun loopbaan, of het inzetten van hun netwerk ten dienste van het vrouwennetwerk. In één van de organisaties komt de groep sponsors enkele keren per jaar bij elkaar met het vrouwennetwerk om mee te denken over de strategie en activiteiten van het netwerk. Juist ook mannen in hogere functies in de organisatie kunnen sponsor zijn. Dat kan volgens geïnterviewden zelfs extra voordelen opleveren wat overtuigingskracht betreft. Ze kunnen er niet van verdacht worden uit eigen belang te handelen, zo is de overweging. Ook geven geïnterviewden aan dat sponsorschap de bewustwording van de sponsor zelf over gender en diversiteit ten goede kan komen. De ervaring van enkele netwerken leert daarbij dat het

van belang is om beoogde sponsors een duidelijk beeld te geven van wat zij voor het netwerk kunnen doen en om de relaties met de sponsors goed te onderhouden.

Een rol van senior vrouwen in het netwerkbestuur en sponsorschap door senior medewerkers blijken van groot belang voor het gezag en de zichtbaarheid van vrouwennetwerken in hun organisatie. Hierdoor kunnen de netwerken zeggingskracht en erkenning krijgen in gremia waar ze anders geen of zeer moeilijk directe toegang hebben.

### **Vrouwennetwerken en het middenkader van hun organisaties: onbewuste tegenwerking?**

De samenwerking tussen de vrouwennetwerken en middenkader in hun organisaties is een thema dat regelmatig aan de orde komt in de interviews en de workshops. Onder 'middenkader' verstaan we in dit verband leidinggevenden die het organisatiebeleid op afdelingsniveau vormgeven. Zij voeren bijvoorbeeld sollicitatiegesprekken, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken met medewerkers op de werkvloer en hebben zeggenschap over de taken en tijdsbesteding van medewerkers.

In alle organisaties blijken er belemmeringen te zijn om het middenkader te betrekken bij het diversiteitsbeleid en het vrouwennetwerk. Of het vrouwennetwerk nu door de top of van onderop is geïnitieerd, overal ervaart het dat het moeilijk is om het commitment en de praktische ondersteuning van het middenkader te krijgen. Het

middenkader is volgens geïnterviewden weinig gemotiveerd voor het uitvoeren van het diversiteitsbeleid van de organisatie en toont weinig betrokkenheid bij de activiteiten van het vrouwennetwerk. Sommige netwerkbestuursleden zeggen dat hun leidinggevende het vrouwennetwerk een 'clubje' noemt en dat het soms lastig is om medewerking (vooral flexibiliteit) van de leidinggevende te krijgen voor werkzaamheden voor het netwerk. Het werk voor het netwerk interfereert dan in de ogen van de leidinggevende met de dagelijkse taken ('moet je nu alweer naar dat ...?'). Een bestuurslid van een vrouwennetwerk voegt eraan toe dat haar manager de naam van het vrouwennetwerk daarbij consequent verbastert. Enkele geïnterviewde bestuursleden geven aan dat zij hun werk voor het netwerk bespreken met hun direct leidinggevende, om de waarde ervan voor hun werk of loopbaan in de organisatie toe te lichten en er erkenning voor te krijgen. Zij vinden tot nu toe echter weinig gehoor. Het werk voor het netwerk blijft in verreweg de meeste gevallen vrijwilligerswerk dat bovenop hun reguliere takenpakket komt.

Sommige geïnterviewden zijn van mening dat de geschetste belemmeringen met een nieuwe generatie leidinggevenden zullen verdwijnen, anderen schatten de kans daarop minder positief in. Zij menen dat het middenkader 'bewust of onbewust' het belang van diversiteit en het vrouwennetwerk niet inziet. In één van de organisaties stelt het bestuur van het vrouwennetwerk direct leidinggevenden daarom op de hoogte van de activiteiten van het netwerk. Het bestuur van het netwerk benadrukt daarbij dat het voor

de organisatie erg waardevol is, en door het netwerk op hoge prijs wordt gesteld, als leidinggevenden actieve netwerkleden faciliteren om voor het netwerk actief te zijn en reguliere netwerkleden de mogelijkheid bieden om activiteiten van het vrouwennetwerk bij te wonen. Tijdens de workshop in één van de organisaties wordt in dit verband afgesproken dat het vrouwennetwerk duidelijke presentaties voor divisies maakt over het netwerk en dat de top van de organisatie informatie over het netwerk zal geven aan het middenkader. Dit alles met het doel het bewustzijn van gender-thema's bij het middenkader te vergroten en de relaties tussen het vrouwennetwerk en het lokale management te versterken.

De samenwerking tussen het middenkader en de vrouwennetwerken is dus over het algemeen nog weinig ontwikkeld. Het middenkader zou voor het vrouwennetwerk de voorwaarden moeten scheppen om te kunnen functioneren als diversiteitsinstrument, maar er is soms eerder sprake van enige strijd om de besteding van tijd aan het vrouwennetwerk. De organisatietop en sponsors kunnen het middenkader aanzetten tot betere samenwerking met het vrouwennetwerk.

### **Vrouwennetwerken en de HR-afdelingen van hun organisaties: ondersteuning en bemoeienis**

HR is blijkens de analyse een belangrijke samenwerkingspartner voor de vrouwennetwerken. We gaan achtereenvolgens kort in op de praktische ondersteuning van het netwerk door

HR, en op de inhoudelijke ondersteuning van het vrouwennetwerk door diversiteitsmedewerkers en medewerkers talent management van HR. Daarna bespreken we de contacten op het gebied van professionele ontwikkeling en management development en de rol die het vrouwennetwerk en HR op dit gebied toekennen aan het vrouwennetwerk.

In zes van de acht organisaties wordt het vrouwennetwerk vanuit HR praktisch ondersteund. Deze ondersteuning varieert van hulp bij de ledenadministratie, de bereikbaarheid via intranet of het regelen van ruimtes, tot de algehele organisatie van workshops. In veel van de organisaties beheert HR het budget van de netwerken, en de netwerken die hun budget zo ontvangen, leggen over de besteding ervan verantwoording af aan HR. Dit gebeurt in de ene organisatie uitgebreider en formeler dan in de andere. Sommige netwerken dienen vooraf toestemming te vragen voor bepaalde bestedingen. In enkele organisaties gaat dit soms gepaard met in de ogen van het netwerkbestuur ontorechte inhoudelijke bemoeienis van HR met bestedingen die binnen de door de organisatie gestelde kaders vallen.

In vier organisaties wordt het vrouwennetwerken inhoudelijk ondersteund door een medewerker diversiteit of talent management vanuit HR. Zo heeft de diversiteitsmedewerker in één van de organisaties het eerder besproken management development programma opgesteld waarin het vrouwennetwerk een specifieke rol is toebedeeld. De HR-medewerkers zorgen vaak voor informatie-uitwisseling

tussen het vrouwennetwerk en andere relevante geledingen in de organisatie, zoals HR zelf, en de top van de organisatie. De mogelijkheid tot snelle en adequate uitwisseling van informatie en advies via deze medewerkers kan de zichtbaarheid en zeggingskracht van het vrouwennetwerk in de organisatie versterken. Zo konden hierdoor in één organisatie het netwerk en een andere geleding in de organisatie hun communicatie met de top van de organisatie op één lijn brengen en aldus hun advies over het benutten van diversiteit versterken. Tegelijkertijd komt in een aantal interviews in verschillende organisaties aan de orde dat het netwerkbestuur de ondersteunende HR-functionaris soms meer als een poortwachter dan als een contactpersoon ervaart, die rechtstreeks contact met bijvoorbeeld de top van de organisatie kan belemmeren. Goede afstemming over wat ondersteunend is, lijkt dan ook gewenst.

Eerder is aan de orde geweest dat de top van meerdere organisaties een rol voor het vrouwennetwerk voor ogen heeft in het vergroten van de instroom en de doorstroming van (specifieke groepen) vrouwen in de organisatie. Daarmee zien ze voor het netwerk een rol op het terrein van HR. In de contacten tussen de vrouwennetwerken en HR blijkt dat dit niet zo eenvoudig ligt. Op het gebied van werving, selectie, retentie of doorstroming is er geen sprake van structurele samenwerking tussen HR en het netwerk. Informeel geeft het vrouwennetwerk in meerdere organisaties advies over zaken als functieprofielen of criteria voor doorstroming. Verder leveren netwerk(bestuurs)leden incidenten

tele bijdragen, bijvoorbeeld aan de werving van vrouwen op technische opleidingen, of aan het behouden van senior vrouwen voor de organisatie door individuele gesprekken. Geïnterviewde netwerkliden zijn echter van mening dat het netwerk geen HR-verantwoordelijkheden moet hebben. Zij zien voor het netwerk eerder een rol als adviseur aan HR. We signaleren dat hier in enkele organisaties spanning op ontstaat wanneer HR het netwerk toch formele verantwoordelijkheden wil toebedelen, bijvoorbeeld door het netwerk te willen afrekenen op meetbare resultaten wat betreft professionele ontwikkeling of op het aantal vrouwen dat doorstroomt naar een hogere functie.

In de meeste organisaties is er evenmin structurele samenwerking tussen de vrouwen-netwerken en HR als het gaat om activiteiten op het gebied van de professionele ontwikkeling van vrouwen in de organisatie. Soms is het zo dat HR structureel actief is op het gebied van de professionele ontwikkeling van vrouwen, terwijl het netwerk incidentele activiteiten organiseert. Ook vervullen enkele netwerken naar eigen zeggen een 'aanjaagfunctie' op het gebied van professionele ontwikkeling: het netwerk ijvert er dan bijvoorbeeld voor dat HR specifieke, voor vrouwen relevante cursussen of workshops aankoopt of organiseert. Slechts in één organisatie heeft het netwerk expliciet een plaats in het management development programma voor vrouwen dat de diversiteitsmedewerker van de organisatie heeft ontwikkeld. Het netwerk organiseert daarbinnen activiteiten op het gebied van de professionele ontwikkeling van vrouwen in de lagere functiegroepen in de organisatie. HR



en de organisatietop nemen in dit programma de midden en hogere functieniveaus voor hun rekening. Het bestuur van het vrouwen-netwerk is positief over de duidelijke plek die het netwerk door deze rol in de organisatie inneemt, maar stelt tegelijkertijd dat het vrouwen-netwerk hierbij geen formele HR-verantwoordelijkheden kan en wil vervullen. Dit onderstreept de complexiteit van de samenwerking tussen HR en het vrouwen-netwerk wanneer het gaat om de verdeling van operationele taken.



# Conclusies en aanbevelingen

Het doel van het project “Effectieve samenwerking” was inzicht te geven in de samenwerking tussen vrouwen-netwerken en de organisaties waarvan ze deel uitmaken om daarmee bij te dragen aan de wetenschappelijke theorievorming over vrouwen-netwerken als diversiteitsinstrument in organisaties. Bovendien wilden we een methodiek voor organisaties en hun vrouwen-netwerken ontwikkelen om hun onderlinge samenwerking te inventariseren en te optimaliseren. Omdat er over deze thematiek nog nagenoeg geen wetenschappelijke kennis is opgebouwd, hebben we een exploratieve aanpak gekozen en in acht organisaties gegevens over dit onderwerp verzameld en deze geanalyseerd met behulp van een kwalitatieve inhoudsanalyse. We zijn in de analyse met name ingegaan op de contacten en de samenwerking tussen vrouwen-netwerken en andere geledingen in hun organisaties en op de plaats die betrokkenen toekennen aan het vrouwen-netwerk als diversiteits-instrument in de organisaties. In deze paragraaf trekken we conclusies uit de analyse en formuleren we aanbevelingen om de samenwerking tussen vrouwen-netwerken en hun organisaties te optimaliseren en zo de functie van vrouwen-netwerken als diversiteitsinstrument te versterken.

Onze analyse heeft ten eerste laten zien welke geledingen in de organisaties de belangrijkste samenwerkingspartners van vrouwen-netwerken zijn als het gaat om diversiteit: de top van de organisatie, sponsors van het vrouwen-netwerk, het middenkader en HR. Ten tweede is duidelijk geworden hoe de contacten en de samenwerking

tussen vrouwen-netwerken en deze samenwerkingspartners verlopen. Ten slotte heeft de analyse meer duidelijkheid opgeleverd over de rol die deze geledingen en de vrouwen-netwerken toekennen aan vrouwen-netwerken als diversiteitsinstrument in hun organisaties.

De samenwerking in de deelnemende organisaties tussen top en netwerk is weinig intensief. Wanneer er contact is, is dat steeds op initiatief van het netwerk, dat vooral informeert. De rol die de top van de organisaties aan vrouwen-netwerken als diversiteits-instrument toekent betreft primair het bijdragen aan de instroom en de doorstroming van vrouwen in voor de organisatie relevante functies en daarnaast het organiseren van netwerkactiviteiten voor de leden. Deze visie van de top op de rol van het vrouwen-netwerk is echter weinig uitgewerkt in concrete activiteiten en maatregelen. Slechts in één organisatie heeft het vrouwen-netwerk een uitdrukkelijke rol in het management development programma voor vrouwen. De vrouwen-netwerken wordt zelden om advies gevraagd, ook niet als het gaat om instroom of doorstroming. De samenwerking tussen de vrouwen-netwerken en het middenkader is eveneens nog weinig ontwikkeld. Het middenkader is vaker een weinig actieve actor in diversiteitsbeleid (Benschop en Verloo, 2006), en ook hier lijkt het middenkader het netwerk niet of nauwelijks te faciliteren. Het project laat verder zien dat sponsors of ambassadeurs met hoge posities een belangrijke ondersteuning zijn voor de zichtbaarheid en de zeggingskracht van het vrouwen-netwerk. HR ten

slotte zorgt vaak voor praktische en soms voor inhoudelijke ondersteuning van het netwerk. Het vrouwennetwerk is echter geen gesprekspartner voor HR, noch op het gebied van instroom en doorstroming van vrouwen in de organisatie, noch op het gebied van het strategisch diversiteitsbeleid.

De visie van de vrouwennetwerken op hun rol is breder en ruimer dan de hierboven beschreven perspectieven. De vrouwennetwerken vinden het belangrijk om een netwerkfunctie voor de leden te vervullen, de professionele ontwikkeling van vrouwen te bevorderen en bij te dragen aan de instroom en de doorstroming van vrouwen. Zij zien verder een rol voor het netwerk in het op de agenda zetten en houden van gender-thema's in de organisatie. Veel netwerken ambiëren bovendien een functie als strategisch adviesorgaan voor de top en HR op het gebied van gender, diversiteit en innovatie. In de organisaties is aandacht en erkenning voor deze ambities echter weinig vanzelfsprekend.

De uiteenlopende visies op de rol van het netwerk hebben consequenties voor de samenwerking tussen het netwerk en de verschillende andere geledingen. Hierdoor doen zich soms schermutselingen voor, bijvoorbeeld wanneer HR operationele taken verwacht van het netwerk of wanneer het middenkader geen tijd wil vrijgeven voor netwerkactiviteiten.

We concluderen dat verheldering en afbakening van de doelen, taken en verantwoordelijkheden van alle part-

ners nodig is om de samenwerking te optimaliseren. Hierbij is het van belang om er rekening mee te houden dat de formele verantwoordelijkheid voor het vaststellen en uitvoeren van diversiteitsbeleid bij organisaties ligt, niet bij vrouwennetwerken. Vrouwennetwerken kennen weliswaar een formele structuur, maar hebben vooralsnog geen structurele bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen organisaties. Vrouwennetwerken kunnen niettemin wel een meer dan marginale bijdrage leveren en een effectief diversiteitsinstrument zijn.

Een vrouwennetwerk kan een effectief diversiteitsinstrument zijn wanneer het de volgende drie functies vervult:

- Strategisch adviseur van de top van de organisatie over het diversiteitsmanagement
- Adviseur van HR over de inrichting van het HR-instrumentarium in lijn met het diversiteitsmanagement
- Netwerk waarin leden onderling informatie, advies en ondersteuning kunnen uitwisselen

Om de samenwerking tussen vrouwennetwerken en de andere geledingen in hun organisaties te optimaliseren en zo de genoemde drie functies te realiseren, kunnen de volgende aanbevelingen als leidraad dienen. We richten ons daarbij op twee cruciale samenwerkingspartners: de top van organisaties en de besturen van vrouwennetwerken.

#### Top van organisaties:

- Betrek het vrouwennetwerk als gesprekspartner bij het vaststellen van de doelen van het diversiteitsmanagement: neem initiatief om van het netwerk informatie, feedback en advies te vragen.
- Expliciteer in overleg met het vrouwennetwerk de bijdrage van het netwerk aan de vormgeving en uitvoering van het diversiteitsbeleid
- Informeer en motiveer het middenkader in de organisatie omtrent het diversiteitsmanagement en de samenwerking met het vrouwennetwerk.
- Moedig senior vrouwen - en mannen - aan om een functie te vervullen in het bestuur van het vrouwennetwerk of als sponsor van het netwerk.
- Faciliteer het vrouwennetwerk met budget voor activiteiten, tijd voor bestuurswerk, praktische ondersteuning (PR, communicatie, administratie, de organisatie van activiteiten) en inhoudelijke ondersteuning (HR).

#### Bestuur van vrouwennetwerken:

- Bepaal de doelen van het netwerk en de bijdragen die het netwerk kan leveren aan de diversiteitsdoelen van de organisatie.
- Communiceer duidelijk over de doelen en de successen van het netwerk.
- Geef vanuit de ervaring en expertise van het netwerk gevraagd en ongevraagd feedback en advies aan de top over het diversiteitsmanagement van de organisatie.
- Geef vanuit de ervaring en expertise van het vrouwennetwerk gevraagd en ongevraagd feedback en advies aan HR over de inrichting van het HR-instrumentarium in lijn met het diversiteitsmanagement.
- Betrek senior leden bij het netwerk.
- Expliciteer de functie van sponsoren voor het netwerk, betrek senior mannen en vrouwen als sponsoren en onderhoud goede relaties met de sponsoren.
- Expliciteer wat het netwerk nodig heeft aan financiën, tijd, praktische en inhoudelijke ondersteuning.

Bausch, K. (2008) Practical ethics for group decisions in complex situations. *Systems Research and Behavioral Science*, 25, 277-281.

Benschop, Y. (2009) The micro-politics of gendering in networking. *Gender, Work and Organization* 16 (2), 217-237.

Benschop, Y. & Verloo, M. (2006) Sisyphus' sisters. Can gender mainstreaming escape the genderedness of organizations? *Journal of Gender Studies*, 15 (1), 19-33.

Bierema, L. (2005) Women's networks: A career development intervention or impediment? *Human Resource Development International*, 8 (2), 207-224.

Brass, D.J. (1985) Men's and women's networks - a study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 28 (2), 327-343.

Brass, D.J., Gaslaskiewicz, J., Greve, H.R., & W. Tsai, W. (2004) Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal* 47 (6), 795-817.

Center for Gender in Organizations (2012) Panacea or Placebo: are women's networks working for women? Center for Gender in Organizations Briefing Note 34, april 2012.

Corbin, J. & Strauss, A. (2008) *Basics of qualitative research*. Los Angeles: Sage.

Cross, C. & Armstrong, C. (2008) Understanding the role of networks in collective learning processes: the experience of women. *Advances in Developing Human Resources*, 10 (4), 1-14.

Durbin, S. (2011) Creating knowledge through networks: a gender perspective. *Gender, Work & Organization*, 18 (1), 90-112.

Emmerik, I.J. H. van (2006) Gender differences in the creation of different types of social capital: a multilevel study. *Social Networks*, 28, 24-37.

Foldy, M. (2002) 'Managing' diversity: identity and power in organizations. In I. Aaltio & A. J. Mills (eds.) *Gender, Identity and the Culture of Organizations* (pp. 92-112). London and New York: Routledge.

Forret M., & Dougherty, T. (2004) Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 419-437.

Gremmen, I. & Benschop, Y. (2011) Negotiating ambivalence: the leadership of professional women's networks. In P.H. Werhane & M. Painter-Morland (Eds.) *Leadership, Gender, and Organisation* (pp. 169-183). New York: Springer.

Ibarra (1992) Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37 (3), 422-447.

Ibarra, H. (1997) Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. *Social Psychology Quarterly*, 60 (1), 91-102.

Ibarra, H., Kilduff, M., & Tsai, W. (2005) Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research. *Organization Science*, 16 (4): 359-371.

Jack, S.L. (2010) Approaches to studying networks: Implications and outcomes. *Journal of Business Venturing*, 25, 120-137.

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006) Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71, 589 - 617.

Kilduff, M., & Tsai W. (2003) *Social Networks and Organizations*. London: Sage.

Kilduff, M., Tsai, W. & Hanke, R. (2006) A paradigm too far? A dynamic stability reconsideration of the social network research program. *Academy of Management Review*, 31 (4), 1031-1048.

Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2010) Impressing for success: a gendered analysis of a key social capital accumulation strategy. *Gender, Work & Organization*, 17, 521-546.

McGuire, G.M. (2002) Gender, race and the shadow structure: a study of informal networks and inequality in a work organization. *Gender & Society*, 16, 303-322.

O'Neil, D., Hopkins, M., & Sullivan, S. (2012) Do women's networks help advance women's careers? Differences in perceptions of female workers and top leadership. *Career Development International*, 16 (7), 733-754.

Parkhe, A., Wasserman, S., & Ralston, D. (2006) New frontiers in network theory development. *Academy of Management Review*, 31, 560-568.

Pini, B. Brown, K., & Ryan, C. (2004) Women-only networks as a strategy for change? A case study from local government. *Women in Management Review*, 19 (6), 286-292.

Scott, D.B. (1996) Shattering the instrumental-expressive myth: the power of women's networks in corporate government affairs. *Gender and Society*, 10 (3), 232-247.

Singh, V., Vinnicombe, S., & Kumra, S. (2006) Women in formal corporate networks: an organizational citizenship perspective. *Women in Management Review*, 21 (6), 458-482.

Porter, K.A., & Powell, W.W. (2006) Networks and Organizations. In Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T., & Nord, W. (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (pp. 776-799). London: Sage.

Scott, D.B. (1996) Shattering the instrumental-expressive myth: the power of women's networks in corporate government affairs. *Gender & Society*, 10 (3), 232-247.

Singh, V., Vinnicombe, S. & Kumra, S. (2006) Women in formal corporate networks: an organizational citizenship perspective. *Women in Management Review*, 21 (6), 458-482.

Van de Ven, A., & Delbecq, A.L. (1971) Nominal versus interacting group processes for committee decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 14, 203-212.

## Over de auteurs

Institute for Management Research  
Gender and Diversity in Organizations Research Group  
Radboud Universiteit Nijmegen

**Ine Gremmen**, PhD is docent bij de afdeling Bedrijfskunde van de Radboud Universiteit Nijmegen, met als specialisatie methoden van kwalitatief onderzoek. Zij publiceerde hierover onder meer in *Feminism & Psychology* en *Medische Antropologie*. Recent onderzoek en publicaties betreffen thema's op het gebied van gender en netwerken. Zij publiceerde hierover onder meer in het *Journal of Management & Organization*.

[i.gremmen@fm.ru.nl](mailto:i.gremmen@fm.ru.nl)

© Ine Gremmen en  
Yvonne Benschop  
ISBN/EAN: 978-90-817238-0-0

**Yvonne Benschop** is Professor Organizational Behavior bij de afdeling Bedrijfskunde van de Radboud Universiteit Nijmegen. Ze is gespecialiseerd in de werking van gender en diversiteit in organisaties. Zij geeft onderwijs over theorie en praktijk van gender- en diversiteitsmanagement aan bachelor-, master- en PhD-studenten en aan professionals. Haar huidige onderzoek richt zich op de invloed van gender in netwerken en impresiemanagement en op de organisatieveranderingen die beoogd worden met gender mainstreaming en het managen van diversiteit. Zij publiceerde onder meer in *Organization Studies*, *Human Relations*, *Organization*, *Gender*, *Work and Organization*, *Sex Roles* en *International Journal for HRM*.