



**Wetenschapswinkel**

---

# Kansen voor vrouwelijk talent

Over carrières en barrières van vrouwen bij Wageningen UR

Sven Lebbink, Chantal Steuten en Marjel Neefjes

rapport 292  
januari 2013



**WAGENINGEN UR**  
*For quality of life*

---



---

## Wetenschapswinkel

---

# Kansen voor vrouwelijk talent

Over carrières en barrières van vrouwen bij Wageningen UR

| rapport 292  
| januari 2013

Openbaar rapport op basis van onderzoek Sven Lebbink (2011), Radboud Universiteit Nijmegen. Herschreven en aangevuld met interviews door Communicatiebureau de Lynx, Chantal Steuten en Marjel Neefjes



**WAGENINGEN UR**  
*For quality of life*

---

---

## Colofon

Titel	Kansen voor vrouwelijk talent: Over carrières en barrières van vrouwen bij Wageningen UR
Trefwoorden	Vrouwen, loopbaan, carrière
Keywords	Women, career, opportunities
Opdrachtgever	Vrouwennetwerk Wageningse Ingenieurs
Auteurs	Chantal Steuten MSc., communicatiebureau De Lynx Drs. Marjel Neefjes, communicatebureau De Lynx
Projectcoördinatie	Ir. Marjolein Elings, Plant Research International, Business Unit Agrosysteemkunde
Projectuitvoering	Sven Lebbink MSc., student Radboud Universiteit
Financiële ondersteuning	Wageningen UR, Wetenschapswinkel Vrouwennetwerk Wageningse Ingenieurs Plant Research International
Begeleidingscommissie	Ir. Silvia Blok, KLV Wageningen Alumni Network en lid VWI Ing. Jan Delpout, HRM Centraal, Wageningen UR Ir. Wytske Dijkstra, voorzitter VWI Professor Dr. Hans Doorewaard, Nijmegen School of Management, Radboud Universiteit Ir. Marjolein Elings, Plant Research International Ir. Jenny Kieskamp, oud-voorzitter en lid VWI Sven Lebbink, MSc., Organizational Behaviour, Radboud Universiteit Ir. Gerard Straver, Wageningen UR, Wetenschapswinkel Christine Verheijden MSc., penningmeester VWI

---

Fotoverantwoording	De foto's, kaartjes en figuren zijn vervaardigd door de auteurs of de meewerkende studenten, tenzij anders aangegeven
Lay-out en omslagontwerp	Wageningen UR, Communication Services
Druk	RICOH, 's-Hertogenbosch
Bronvermelding	Verspreiding van het rapport en overname van gedeelten eruit wordt aangemoedigd, mits voorzien van deugdelijke bronvermelding
ISBN	978-94-6173-177-7

Wageningen UR, Wetenschapswinkel rapport 292

---

## Kansen voor vrouwelijk talent

Over carrières en barrières van vrouwen bij Wageningen UR

Rapportnummer 292

Sven Lebbink, Chantal Steuten en Marjel Neefjes, Wageningen, januari 2013

### **Vrouwennetwerk Wageningse Ingenieurs (VWI)**

Postbus 79  
6700 AB Wageningen  
vwi@vwi-netwerk.nl  
www.vwi-netwerk.nl  
Twitter: @\_VWI  
Facebook: [www.facebook.com/vwiwageningen](http://www.facebook.com/vwiwageningen)

Netwerk van vrouwelijke afgestudeerden en gepromoveerden van Wageningen Universiteit en andere vrouwen met een (academische) opleiding die feeling hebben met de 'life sciences'. Dit betekent dat ook vrouwen die werkzaam zijn bij Wageningen UR zich bij het netwerk kunnen aansluiten. Het VWI is een ondervereniging van KLV Wageningen Alumni Network. Sinds 1989 komt zij op voor de belangen van deze vrouwen en stimuleert zij professionele ontwikkeling en persoonlijke groei van haar leden via diverse netwerkactiviteiten.

### **Plant Research International Business Unit Agrosysteemkunde**

Postbus 616, 6700 AP Wageningen  
marjolein.elings@wur.nl  
[www.wageningenUR.nl/PRI](http://www.wageningenUR.nl/PRI)

Plant Research International is een onderzoeks-instituut voor strategisch en toepassingsgericht onderzoek. Het werkterrein loopt van DNA niveau tot concepten voor productiesystemen. Agrosysteemkunde staat voor duurzame agrarische productie en duurzaam land- en watergebruik



# Inhoud

Voorwoord	7
Verantwoording	9
Samenvatting	11
<b>1 Inleiding</b>	<b>13</b>
<b>2 Cijfers</b>	<b>17</b>
2.1 Nederland scoort slecht in Europa; Wageningen scoort slecht in Nederland	17
2.2 Kink in de kabel	19
2.3 Glazen Plafond Index	20
2.4 Concluderend	24
<b>3 Oorzaken</b>	<b>25</b>
Oorzaak 1: Leidinggevenden zijn zich niet bewust van het probleem	25
Oorzaak 2: Leidinggevenden worden te weinig op genderresultaten afgerekend	25
Oorzaak 3: De onzichtbare rol van de Old Boys Networks	25
Oorzaak 4: 'Wetenschap en zorg zijn lastig te combineren', een hardnekkige verwachting bij vrouwen én leidinggevenden	26
Oorzaak 5: Gebrek aan rolmodellen	27
Oorzaak 6: Vrouwen zijn minder goed in zichzelf positioneren en etaleren	28
Oorzaak 7: Onzekerheid over aanstelling	28
Oorzaak 8: Vrouwen passen minder goed in het standaard mannelijk functieprofiel	28
3.1 Concluderend	29
<b>4 Praktisch: adviezen voor management en leidinggevenden</b>	<b>35</b>
Referenties	41





---

# Voorwoord

## Durf anders te kijken

*Er komt een vacature voor een nieuwe hoogleraar. Veelgebruikte vraag is dan: 'Hebben we nog iemand in ons netwerk die we kunnen vragen?', in plaats van: 'Wat voor iemand hebben we nu nodig en wat kunnen we diegene bieden?'*

*Of een verheugende mededeling: 'Ik ben zwanger!' Al snel komt de reactie van een collega of leidinggevende als een domper: 'Da's mooi. Wanneer ga je minder werken?'*

We reageren spontaan. Deze reacties komen voort uit onbewuste mechanismen in ons denken. Zij bepalen hoe we tegen de wereld aan kijken. De wereld ziet er anders uit als we anders kijken, eens een ander perspectief proberen. Ons blikveld verruimt zich en er ontvouwen zich meer mogelijkheden. De wil én het lef om eens anders tegen de wereld aan te kijken zijn beide nodig om betere kansen voor vrouwelijk talent te creëren.

### *Ander perspectief*

Durven het bestuur, de leidinggevendenden en de medewerkers van Wageningen UR een ander perspectief te proberen? Anders te kijken naar vrouwen? Anders te kijken naar mannen? Zowel verschillen als overeenkomsten tussen beiden te zien? Hun eigenschappen en talenten opnieuw op waarde te schatten? Anders durven kijken, het is een uitdaging voor de tijd van nu. Want onbewuste mechanismen zitten diep in ons én in de Nederlandse cultuur verankerd.

Het vraagt van ons een open mind. Laten we zeggen dat het begint met nieuwsgierigheid. Geprikkeld worden om je in een ander te verplaatsen. Hoe zou het zijn? Hoe zou dat voelen? Welke kans doet zich voor? Deze vragen zullen een wetenschappelijke geest niet vreemd voorkomen, gedreven als die is door een diep verlangen om te willen weten hoe het in elkaar steekt. Wat er gebeurt als... en kom je onderweg obstakels tegen, toch ga je door.

### *Samen kansen creëren*

Carrièrekansen voor vrouwen creëren mannen en vrouwen samen. Wij hebben het vertrouwen dat de tijd er rijp voor is. Het draagvlak groeit, net als het besef van gelijkwaardigheid. Het respect voor verschillen in eigenschappen, talenten en strategieën neemt toe. We beginnen ons steeds meer te realiseren dat diversiteit op de werkvloer belangrijk is en een verrijking in vele opzichten. Maar helaas nog steeds niet vanzelfsprekend. En het gaat ook niet vanzelf. Dat laat dit rapport, net als vele eerdere rapporten, opnieuw zien.

Wij zijn enthousiast begonnen met de opdracht voor dit onderzoek naar de kansen voor vrouwen aan Wageningen UR. We willen zo een steentje bijdragen om leidinggevendenden en medewerkers, mannen en vrouwen te prikkelen en uit te dagen eens met andere ogen te kijken naar de mensen (v/m) in de organisatie. We blijven vrouwen die in Wageningen gestudeerd hebben, die hier werken, stimuleren om gebruik te maken van de kansen die er zijn. Want échte liefde komt van twee kanten!

### *Cijfers én verhalen*

Liefhebbers (v/m) van cijfers vinden in dit verslag interessante tabellen. Mensen (m/v) die van persoonlijke verhalen houden, kunnen hun hart ophalen bij de interviews. Wat ons betreft, is het de aanzet voor een vruchtbare discussie over de kansen voor vrouwelijk talent. Wij hopen van harte dat de adviezen en tips actief gedeeld worden. Zo kunnen vrouwen naast mannen hun plek gaan innemen op Wageningen UR en in de life sciences!

Namens het Vrouwennetwerk Wageningse Ingenieurs (VWI):

Ir. Wytske Dijkstra (Voorzitter VWI, Lichaamsgericht Coach)

Christine Verheijden, M.Sc. (Gender expert/Penningmeester VWI)

Ir. Jenny Kieskamp (Oud-voorzitter VWI, Loopbaancoach)

---

### **Achtergrondinformatie**

Ir. Wytske Dijkstra heeft Huishoud- en Consumentenwetenschappen gestudeerd en heeft verschillende perioden in het buitenland doorgebracht. Zij heeft als directielid van een Landbouwfaculteit in Mozambique aan den lijve ondervonden hoe belangrijk het is dat het bestuur vernieuwende plannen ondersteunt als zij hiermee succes wil boeken. Terug in Nederland heeft zij haar eigen praktijk voor massage en lichaamswerk opgezet. Als voorzitter van het VWI wil zij bijdragen aan de ontwikkeling en erkenning van vrouwelijk talent.

Christine Verheijden M.Sc. heeft Management of Agricultural Knowledge Systems (MAKS) gedaan. Zij heeft jarenlang in Latijns Amerika gewerkt als gender expert in het beheer van natuurlijke hulpbronnen. De afgelopen 10 jaar heeft ze in Nederland eveneens als gender expert binnen de watersector gewerkt. Ze was o.a. coördinator van een regionaal programma van een internationaal netwerk. Momenteel is ze op zoek naar andere interessante uitdagingen en werkt ze als freelancer op de thema's gender en integriteit. Met haar VWI-bestuursactiviteiten wil zij vrouwen stimuleren gebruik te maken van de kansen en anderen bewust te maken van vrouwelijk talent en de verrijking die diversiteit met zich meebrengt.

Ir. Jenny Kieskamp studeerde Biologie, voorlichtingskunde en onderwijskunde. Ze werkte als managementtrainer voor de HAS 's Hertogenbosch en werkt nu als zelfstandig trainer en coach. Ze geeft o.a. de training 'architect van je eigen loopbaan' en coacht leidinggevend en medewerkers in non-profit organisaties en het midden- en kleinbedrijf.

---

# Verantwoording

Dit project begon in 2010 met een gesprek tussen Leonore Noorduyn, tekstschrijfster en lid van het Vrouwenennetwerk Wageningse Ingenieurs (VWI), en Gerard Straver, coördinator van de Wetenschapswinkel. Tijdens haar werkzaamheden voor Wageningen UR viel het Leonore op dat de doorstroom van vrouwen naar hogere functies binnen Wageningen UR stakte. Daarom vroeg zij namens het VWI de Wetenschapswinkel onderzoek te doen naar de doorstroom van vrouwen binnen Wageningen UR en aan te geven welke handvatten er zijn voor vrouwen bij het plannen van hun loopbaan.

Ik was erg enthousiast dat ik door de Wetenschapswinkel als projectleider voor dit project werd gevraagd. Als vrouw en onderzoeker binnen een organisatie met vooral mannelijke leidinggevenden, leek mij dit een mooie uitdaging.

Voor dit project waren binnen Wageningen UR helaas geen studenten te vinden die zich specialiseren in genderstudies. Bij de Nijmegen School of Management bleek echter een groep enthousiaste onderzoekers te zitten die onderzoek doen naar gender vraagstukken binnen onder andere technisch ingestelde universiteiten. Wij kwamen in contact met Hans Doorewaard (hoogleraar Organization Development) en Yvonne Benschop (hoogleraar Organizational Behaviour) die graag met ons meedachten. Hun student Sven Lebbink wilde zijn thesis aan dit onderwerp wijden.

Parallel aan dit project kwam er onder initiatief van Nora de Rijk binnen de Plant Sciences Group van Wageningen UR ook steeds meer aandacht voor gender. Een nieuwe PSG-werkgroep gender organiseerde het seminar 'Does gender matter?', geleid door professor Yvonne Benschop. Daarvoor nodigde directeur PSG Ernst van den Ende nadrukkelijk alle leidinggevenden binnen PSG uit. Het seminar was druk bezocht en er ontstonden levendige discussies. De link met het Wetenschapswinkel-project was gelegd!

Binnen het project volgden nog twee bijeenkomsten. Allereerst een Group Model Building sessie geleid door onderzoekers van Radboud Universiteit, waarin we keken naar factoren die medewerkers van Wageningen UR (specifiek van PSG) als belemmerend ervaren in hun loopbaan. Daarnaast vond er een workshop plaats onder begeleiding van Prins Communicatie waarin we hebben gebrainstormd met welke activiteiten of producten het VWI haar leden zou kunnen bijstaan in hun loopbaan.

Het project stond onder toezicht van een enthousiaste begeleidingscommissie, bestaande uit mensen van het VWI, een beleidsmedewerker HRM van Wageningen UR, hoogleraar Organization Development van Radboud Universiteit en de coördinator van de Wetenschapswinkel. Deze commissie besloot een tekstschrijver te vragen de studententhesi om te zetten in een prettig leesbaar rapport. De informatie uit de thesi is aangevuld met interviews en bovendien zijn de resultaten van de recente Monitor Vrouwelijke Hoogleraren meegenomen.

Dit rapport is een van de producten waarmee het VWI aandacht wil geven aan vrouwelijk talent binnen Wageningen UR. Daarnaast geeft het VWI een verkorte digitale brochure uit om vrouwen tips te geven wat zij zelf kunnen doen om hun carrièrekansen te grijpen. Hieromheen organiseert het VWI diverse activiteiten, startend met de nieuwjaarsbijeenkomst in januari 2013.

Met dit rapport draagt de Wetenschapswinkel het stokje weer over aan het VWI. Gezamenlijk hebben we met veel enthousiasme aan dit proces gewerkt en hopen dat dit een positief gevolg zal hebben voor de carrières van de vele vrouwelijke talenten van Wageningen UR!

Marjolein Elings, projectleider Wageningen UR, Wetenschapswinkel



---

# Samenvatting

*Dit rapport inventariseert de situatie van de doorstroming van vrouwelijke wetenschappers aan Wageningen UR. Zo blijkt er binnen Wageningen University een dik glazen plafond te bestaan, te meten aan de doorstroom van de ene functieschaal naar de volgende. In dit rapport beschrijven we een aantal oorzaken van dit probleem. Tenslotte geven we adviezen voor wat bestuurders en leidinggevendenden kunnen doen.*

## **Oorzaken van het glazen plafond voor vrouwen**

- Probleem met doorstroming van vrouwen berust op onbewuste mechanismen
- De onzichtbare rol van de Old Boys Networks, die zich uit in onderhandse (ipv openbare) aanstellingsprocedures, de onzichtbaarheid van vrouwen in 'mannelijke' netwerken, en het vervangen van vertrekkende hoogleraren door mensen die op hen lijken (dus vaak weer mannen)
- De hardnekkige verwachting bij vrouwen én leidinggevendenden dat wetenschap en zorg lastig te combineren zijn
- Gebrek aan rolmodellen
- Vrouwen zijn minder goed in zichzelf positioneren en etaleren
- Onzekerheid over aanstelling
- Minder goede match van vrouwen in het standaard 'mannelijk' functieprofiel

## **Adviezen voor leidinggevendenden**

- Maak leidinggevendenden bewust van onbewuste mechanismen
- Formuleer streefcijfers en documenteren, monitoren en uitdragen
- Pas praktijk én verwachtingen aan aan work-life balance
- Zorg voor mentoren en rolmodellen
- Stel 30% vrouwen aan in selectiecommissies
- Denk na over formulering m/v profiel
- Werf actief vrouwen bij vervanging vertrekkende hoogleraren

In interviews in dit rapport leggen vrouwen en een man uit welke problemen zij tegenkomen bij de doorstroming van vrouwen naar hogere functies, en welke oplossingen zij daarvoor zoeken of al gevonden hebben.



---

# 1 Inleiding

*In 1877 studeerde Aletta Jacobs als eerste vrouw af aan een Nederlandse universiteit. Inmiddels is de helft van alle Nederlandse studenten vrouw, maar van elke honderd hoogleraren zijn er nog steeds negentig man. Hiermee worden niet alleen de vrouwen benadeeld, maar het werkt ook vertragend op de groei en innovatiecapaciteit van de universiteiten zelf. Binnen Europa staat Nederland ergens onderaan qua percentage vrouwelijke hoogleraren, en binnen Nederland scoort Wageningen UR ook niet goed (Gerritsen et al, 2012). Dit rapport inventariseert de situatie aan Wageningen UR en geeft adviezen voor wat bestuurders en leidinggevendenden kunnen doen. Op naar een groeiende, innovatieve Wageningen UR door meer vrouwen op hoge posities.*

## **Meer vrouwen aan de top biedt concurrentievoordeel**

Wat levert een hoger aandeel vrouwen in topfuncties kennisinstellingen eigenlijk op? Uit onderzoek blijkt dat een diverse samenstelling van de top concurrentievoordeel oplevert. Organisaties met een divers samengestelde top presteren structureel beter op belangrijke aspecten, zoals groei en innovatie (Desvaux et al, 2007). Met hun collaboratieve stijl van leidinggeven en aandacht voor luisteren en het zoeken naar win-win oplossingen voor problemen, zorgen vrouwen voor veel toegevoegde waarde in teams (Kramer et al, 2006). Ook de politiek realiseert zich dit. In 2000 heeft de Europese Unie in het Lissabon-akkoord vastgelegd dat het percentage vrouwelijke hoogleraren in 2010 in alle EU-landen 25% moest zijn. De Nederlandse overheid was echter voorzichtiger: in 2005 formuleerde het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) een eigen – veel lager – streefpercentage: 15% vrouwelijke hoogleraren in 2010. Hoofdstuk 2 laat echter zien dat deze streefpercentages niet zijn gehaald.

*'Uit onderzoek blijkt dat organisaties met een divers samengestelde top structureel beter presteren op belangrijke aspecten, zoals groei en innovatie.'* (Desvaux et al, 2007)



Ingrid van der Meer  
Clusterleider PRI Bioscience

### **Geen duwtje in de rug**

Ingrid van der Meer is sinds drie jaar één van de weinige vrouwelijke clusterleiders binnen de Plant Sciences Group. Die laatste stap in haar carrière, na junior en senior onderzoeker, was moeizaam. Ook al had ze al eerder aangegeven dat ze graag clusterleider wilde zijn, toch ging de functie een paar keer aan haar neus voorbij. Toen ze werd gevraagd om te solliciteren als leider van een ander cluster, aarzelde ze: 'Ik twijfelde of ik dat wel aankon, het paste inhoudelijk niet precies in mijn vakgebied.' Daarop werd haar gezegd 'als je twijfelt, moet je het niet doen'. Van der Meer: 'Er werd niet even doorgevraagd wat nu precies het probleem was, waarom ik twijfelde, of gestimuleerd door te zeggen 'joh, dat kun je best'. Drie jaar geleden werd Van der Meer, na een moeizame procedure, alsnog clusterleider van haar eigen cluster, waar ze op dat moment al interim clusterleider was. Terugkijkend denkt ze dat ze die functie best al eerder had aangekund. Maar het duwtje in de rug dat ze daarvoor nodig had gehad, ontbrak. Het kostte de sollicitatiecommissie veel moeite om voor haar te kiezen, wat toch ook wel iets zegt over het vertrouwen dat het management in haar had.

### **Obstakels**

Terugkijkend ziet Van der Meer als een belangrijk obstakel in haar carrière dat het voor anderen niet voldoende duidelijk was dat ze deze functie wilde. Vrouwen wapperen volgens Van der Meer minder met hun successen dan mannen, en zijn minder dwingend in het afdwingen van een functie. Bovendien worden vrouwelijke capaciteiten niet altijd herkend en gewaardeerd. Van der Meer: 'Toen ik in een sollicitatiegesprek zei dat ik erg voor samenwerken was, werd er gezegd 'dat kan ook een zwakgebod zijn, je kan het dus niet alleen'. Dat is echt gezegd!' Daarnaast merkt ze dat het voor vrouwen moeilijk is om aan het verwachtingspatroon van het 'mannelijke' functieprofiel te voldoen, waardoor vrouwelijke capaciteiten minder gezien worden. Tenslotte mist Van der Meer een rolmodel. 'Ik kan niet aan iemand vragen 'hoe doe jij dat nou' en krijg daarmee ook minder de geruststelling dat ik het kan.'

*'Vrouwen laten zichzelf niet zo zien, ze wapperen niet zo met hun successen, dwingen geen dingen af. Mannen zeggen: 'Ik wil die plek, en anders ga ik weg'.'*

### **Zorg en werk combineren, samen met partner**

Het combineren van werk en gezin is Van der Meer goed afgegaan. Haar twee kinderen werden geboren toen ze al in Wageningen werkte. Door de zorg voor het gezin goed te verdelen met haar man, was het te combineren met haar baan. 'Het is mij alleen gelukt doordat mijn man echt de helft doet. Je moet het echt met zijn tweeën dragen, want anders lukt het niet.' Van der Meer ziet dat de tijden daarin ook steeds meer veranderen: ook jonge vaders in haar cluster moeten tegenwoordig weleens plotseling naar huis voor een ziek kind.



*'Door veel loyaliteit naar de organisatie toe gebeuren er dingen, zonder dat ik daarbij erg aan mezelf denk of mijn lijn uitzet. Dat is denk ik erg vrouwelijk, maar niet slim als je ergens snel naartoe wilt.'*

### **Loyaliteit in plaats van CV-building**

Van der Meer merkt dat vrouwen anders omgaan met het plannen van hun carrière dan mannen. 'Ik heb nooit heel gericht naar een functie toegewerkt. Door veel loyaliteit naar de organisatie toe gebeuren er dingen, zonder dat ik daarbij erg aan mezelf denk of mijn lijn uitzet. Dat is denk ik erg vrouwelijk, maar niet slim als je ergens snel naartoe wilt.' Van der Meer ziet nu in haar aanpak ook veel verschillen met mannelijke collega's. Ze besteedt bijvoorbeeld meer aandacht aan samenwerken, houdt de verjaardagen bij, vraagt naar de persoonlijke situatie van werknemers. En blijkbaar werkt het, want de resultaten van het cluster zijn erg goed. Van der Meer ziet zichzelf als rolmodel, en wil daarin graag aio's en post-docs stimuleren. En dat is nodig: 'Vrouwen moet je heel erg overhalen. De belemmeringen zitten vaak in hun hoofd. Je moet dus doorvragen om ze de drempel over te helpen.'

*'Vrouwen moet je heel erg overhalen. De belemmeringen zitten vaak in hun hoofd.  
Je moet dus doorvragen om ze de drempel over te helpen.'*

### **Gender op de agenda**

Gender staat pas sinds kort prominent op de agenda binnen PSG, nadat de visitatiecommissie constateerde dat gender te weinig op de agenda stond. Sinds een jaar is er een gender werkgroep waarin Van der Meer actief is. Op de seminars die de werkgroep organiseert merkt ze hoe zinvol het is om ervaringen te delen. Ze merkt ook dat leidinggevendenden zich nog weinig bewust zijn van de mechanismen die een rol spelen bij de selectie van vrouwelijke werknemers. Dat bewustzijn vergroten, bij mannen én vrouwen, zou volgens Van der Meer bovenaan de agenda moeten staan. Het is daarbij vooral belangrijk om de top van het management mee te krijgen: de rest volgt dan bijna vanzelf. En om vrouwen over de drempel heen te helpen, is volgens Van der Meer coaching erg belangrijk. Een dubbele aanpak dus, want om werkelijke veranderingen te bewerkstelligen aan Wageningen UR, moeten zowel de vrouwen zelf als hun omgeving een omslag maken in hun denken.

*'Om werkelijke veranderingen te bewerkstelligen aan Wageningen UR, moeten zowel de vrouwen zelf als hun omgeving een omslag maken in hun denken.'*

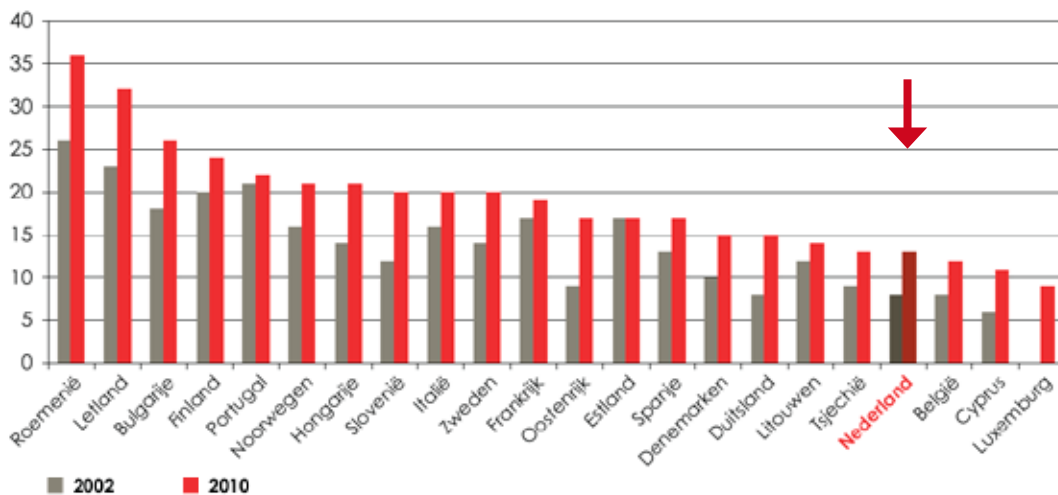


## 2 Cijfers

Een diverse samenstelling van de top van universiteiten en kennisinstellingen levert organisaties concurrentievoordeel op. Wageningen UR is dus gebaat bij veel vrouwen in topfuncties. Dit hoofdstuk beschrijft hoe het is gesteld met de diversiteit van de wetenschappelijke top aan Wageningen University en geeft de uitdagingen aan waar Wageningen UR voor staat.

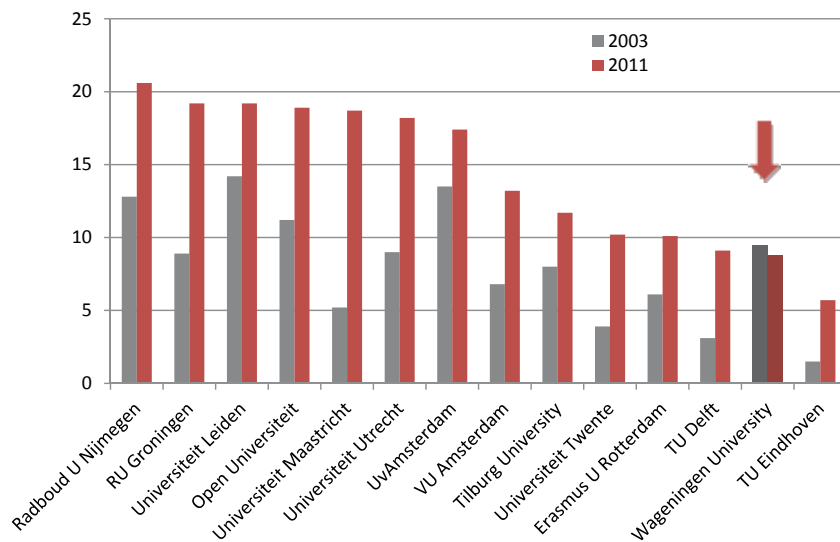
### 2.1 Nederland scoort slecht in Europa; Wageningen scoort slecht in Nederland

De meest recente cijfers over het aandeel vrouwelijke wetenschappers in topfuncties komen uit de Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2012 (Gerritsen *et al*, 2012). Met slechts 14,8% vrouwelijke hoogleraren behoort Nederland tot de vijf Europese landen met het laagste percentage vrouwelijke hoogleraren. In dit tempo halen we pas in 2025 de Europese norm van 25% die voor 2010 gesteld was. Een evenredige man-vrouwverdeling is nog heel ver weg: in 2060.



Grafiek 1 Percentage vrouwelijke hoogleraren in EU27-landen in 2002 en 2010. Bron: Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2012. (Gerritsen *et al*, 2012).

Aan Wageningen University is het percentage vrouwelijke hoogleraren zelfs nog lager: van de 14 Nederlandse universiteiten scoort Wageningen het op een na slechtst wat betreft het percentage vrouwelijke hoogleraren (Gerritsen *et al*, 2012). Wageningen is zelfs als enige universiteit gezakt vergeleken met 2003; dit terwijl ruim de helft van het aantal afstudeerders aan de Wageningen University vrouw is. Alleen de TUE scoort slechter, maar die heeft wel een flinke stijging gerealiseerd van 1,5% in 2003 naar 5,7% in 2010. De andere technische universiteiten hebben Wageningen in deze periode ingehaald.



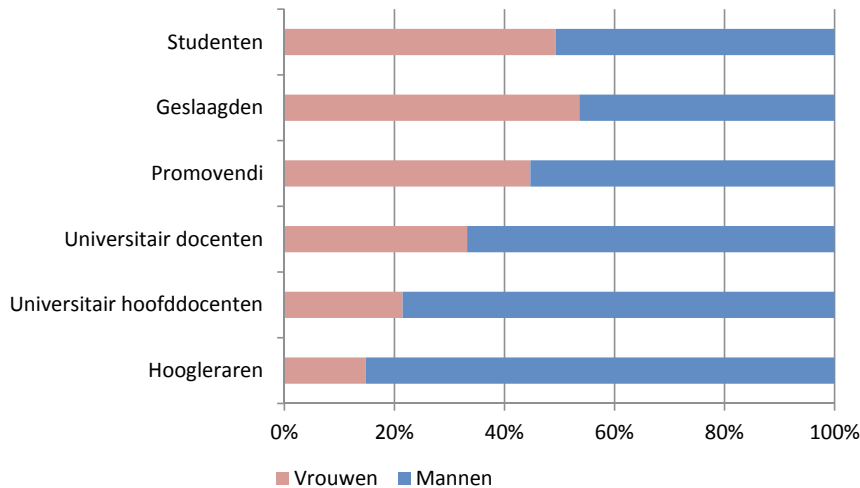
Grafiek 2 Percentage vrouwelijke hoogleraren aan Nederlandse universiteiten in 2003 en 2011, per universiteit. Bron: Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2012. (Gerritsen *et al*, 2012)

Tabel 1 Percentage vrouwelijke hoogleraren in 2003 en 2011. Bron: Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2012. (Gerritsen *et al*, 2012)

	Percentage vrouwelijke hoogleraren 2003	Percentage vrouwelijke hoogleraren 2011	Totaal fte hoogleraren 2003	Totaal fte hoogleraren 2011
Universiteit Leiden	14,2%	19,2%	188	218
Universiteit Utrecht	9,0%	18,2%	253	252
Rijksuniversiteit Groningen	8,9%	19,2%	210	263
Erasmus Universiteit Rotterdam	6,1%	10,1%	101	124
Universiteit Maastricht	5,2%	18,7%	77	96
Universiteit van Amsterdam	13,5%	17,4%	274	253
Vrije Universiteit Amsterdam	6,8%	13,2%	189	233
Radboud Universiteit Nijmegen	12,8%	20,6%	179	206
Universiteit van Tilburg	8,0%	11,7%	120	186
Technische Universiteit Delft	3,1%	9,1%	199	221
Technische Universiteit Eindhoven	1,5%	5,7%	122	143
Universiteit Twente	3,9%	10,2%	121	156
Wageningen Universiteit	9,5%	8,8%	105	98
Open Universiteit	11,2%	18,9%	27	32
<b>Totaal</b>	<b>8,6%</b>	<b>14,8%</b>	<b>2.165</b>	<b>2.481</b>

## 2.2 Kink in de kabel

Het is dus slecht gesteld met het percentage vrouwelijke hoogleraren aan Wageningen University. Ergens in de wetenschappelijke carrière van vrouwen zit er dus een kink in de kabel. Gerritsen *et al* (2012) laat zien dat gemiddeld over Nederlandse universiteiten het aandeel vrouwen sterk afneemt bij elke stap in de wetenschappelijke carrière: van 53% afgestudeerden, via 45% promovendi, 33% universitair docenten, 21% universitair hoofddocenten naar 15% hoogleraren. Dit fenomeen wordt aangeduid met de term *leaking pipeline*: hoe verder in de pijplijn van wetenschappelijke functiecategorieën, hoe meer vrouwen er weglekken.



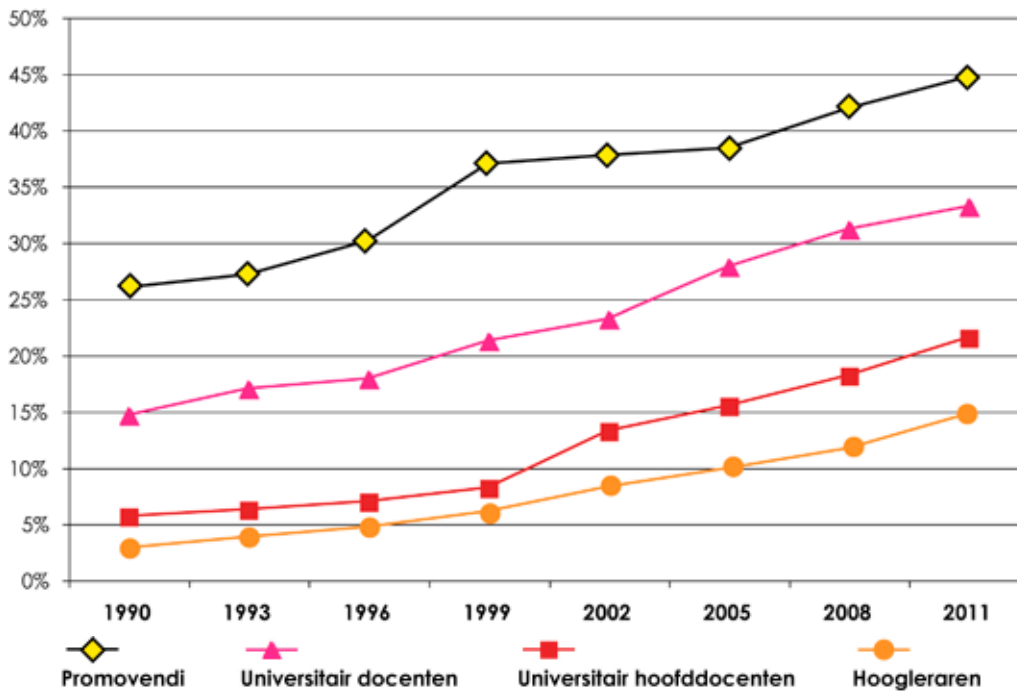
Grafiek 3 Man-vrouw verdeling bij ingeschreven studenten, geslaagden, promovendi, universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren in Nederland. Bron: Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2012. (Gerritsen *et al*, 2012)

Tabel 2 Man-vrouwverdeling bij ingeschreven studenten, geslaagden, promovendi, universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren. Bron: Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2012. (Gerritsen *et al*, 2012)

	Mannen	Vrouwen	Totaal fte
<b>Studenten</b>	50,7%	49,3%	212.165
<b>Geslaagden</b>	46,4%	53,6%	31.726
<b>Promovendi</b>	55,3%	44,7%	8.110
<b>Universitair docenten</b>	66,8%	33,2%	4.340
<b>Universitair hoofddocenten</b>	78,5%	21,5%	2.053
<b>Hoogleraren</b>	85,2%	14,8%	2.481

Wanneer we kijken naar de ontwikkelingen in de afgelopen 20 jaar, is er over de tijd op Nederlandse universiteiten wel een stijging van het percentage vrouwen te zien in alle functiecategorieën, maar de afstand tussen de categorieën blijft nagenoeg gelijk. De stap naar een volgende functiecategorie blijft dus voor vrouwen moeilijk. Als het percentage vrouwelijke hoogleraren in dit tempo door blijft stijgen, zal pas in 2025 de Europese norm van 25% gehaald worden die voor 2010 gesteld was (Gerritsen *et al.*, 2012), en zal pas in 2060 een evenredige man-vrouwverdeling bereikt zijn.

*'In dit tempo halen Nederlandse universiteiten pas in 2025 de Europese norm van 25% vrouwelijke hoogleraren, die voor 2010 gesteld was, en bereiken we pas in 2060 een evenredige verdeling.'*



Grafiek 4 Ontwikkeling van het percentage vrouwen naar functiecategorie tussen 1990 en 2011.

Bron: Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2012. (Gerritsen et al, 2012)

## 2.3 Glazen Plafond Index

Om inzicht te krijgen op welk punt in hun wetenschappelijke carrière vrouwen de meeste belemmeringen ervaren, wordt de Glazen Plafond Index (GPI) gebruikt. De GPI is ontwikkeld in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en meet de 'dikte' van het plafond tussen de functiecategorieën:  $[\% \text{vrouwen functie categorie A}] / [\% \text{vrouwen functie categorie B}]$ . Wanneer de GPI groter is dan 1,0 duidt dat op verminderde doorstroming: het *glazen plafond*. Wanneer de GPI lager is dan 1,0 zit iemand in de spreekwoordelijke *glazen lift*. Een GPI van 2,0 bij de overgang van promovendus naar universitair docent betekent bijvoorbeeld dat het percentage vrouwen onder promovendi twee keer zo groot is als het percentage vrouwen onder universitair docenten.

De tabellen hieronder laten zien dat in Nederland vrouwen, in tegenstelling tot mannen, bij elke stap van hun wetenschappelijke carrière belemmeringen ondervinden. Die belemmeringen zijn gemiddeld het grootst bij de stap van universitair docent naar universitair hoofddocent.

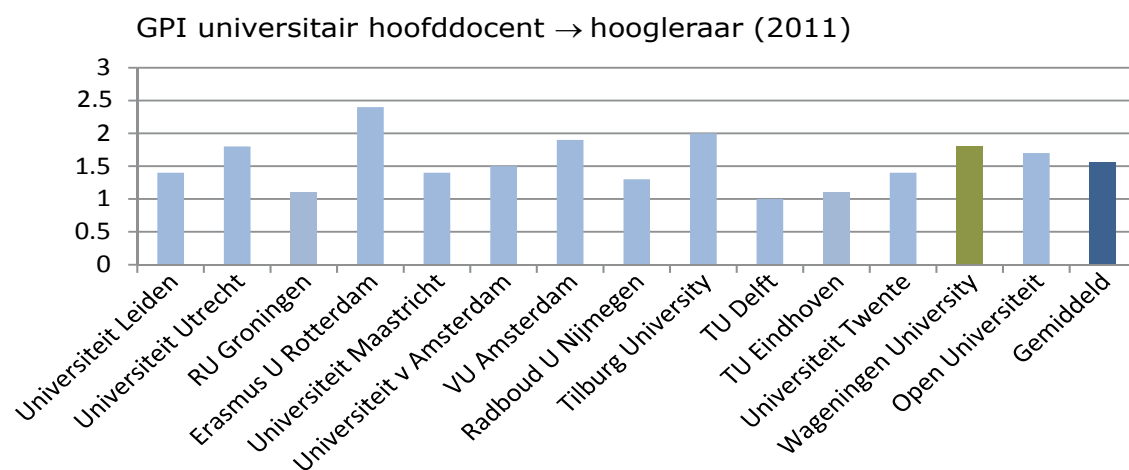
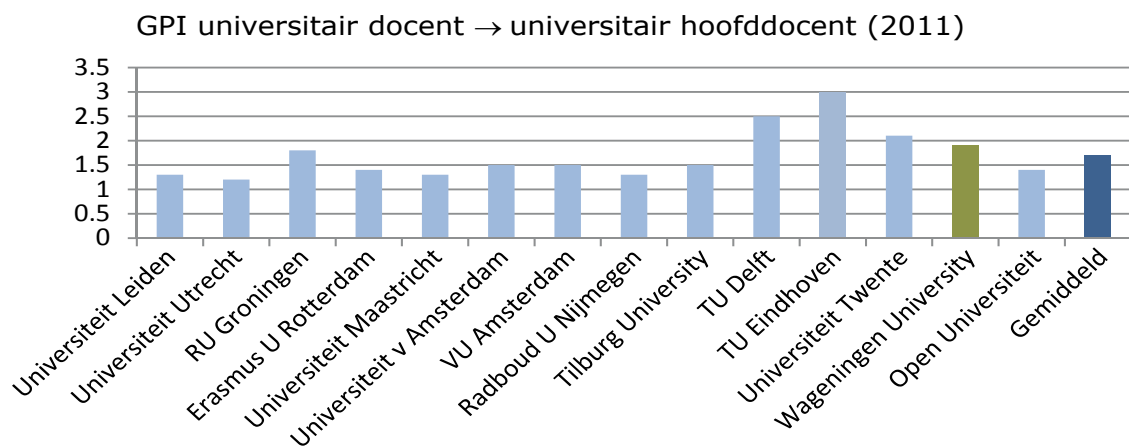
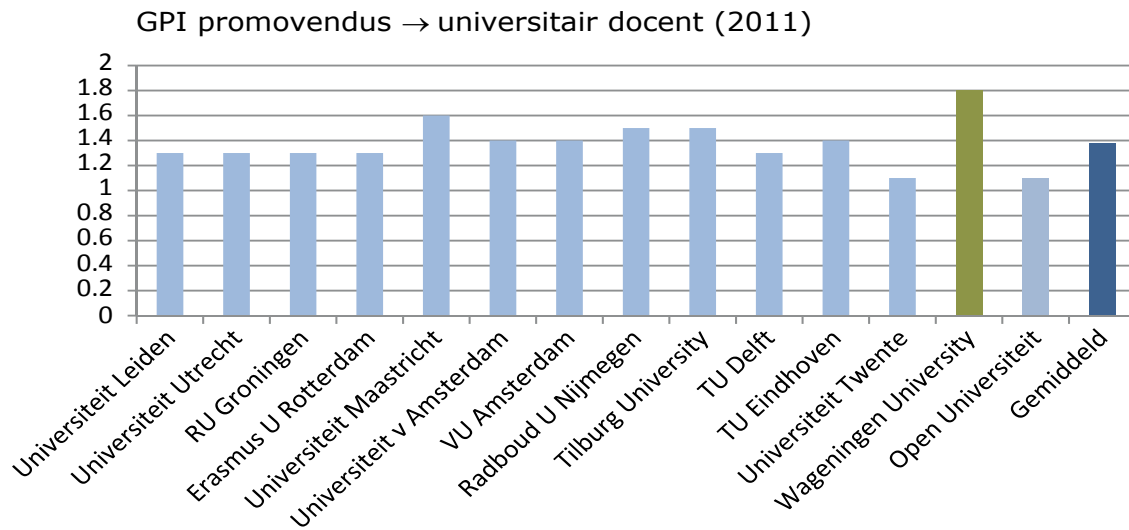
Tabel 3 Ontwikkeling Glazen Plafond Index (GPI) voor vrouwen aan Nederlandse universiteiten in 2003, 2007 en 2011. Bron: Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2012. (Gerritsen *et al*, 2012)

	Promovendus naar universitair docent	Universitair docent naar universitair hoofddocent	Universitair hoofddocent naar hoogleraar
<b>2003</b>	1,6	1,8	1,6
<b>2007</b>	1,3	1,8	1,5
<b>2011</b>	1,3	1,6	1,5

Tussen universiteiten zijn er echter grote verschillen te zien. Aan Wageningen University is het glazen plafond overal tegen de 2. Dat is meer dan het gemiddelde van de Nederlandse universiteiten. Wat opvalt is dat de GPI in Wageningen tussen 2003 en 2011 bij de eerste functiestap fors is gedaald, maar bij de hogere functies is gestegen. De stap universitair hoofddocent naar hoogleraar is zelfs anderhalf keer zo moeilijk geworden!

Tabel 4 Glazen Plafond Index (GPI) naar universiteit, 2011. Bron: Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2012. (Gerritsen *et al*, 2012)

	Promovendus/ universitair docent		Universitair docent/universitair hoofddocent		Universitair hoofddocent/ hoogleraar	
	2003	2011	2003	2011	2003	2011
Universiteit Leiden	1,6	1,3	1,7	1,3	1,2	1,4
Universiteit Utrecht	1,4	1,3	1,5	1,2	2,3	1,8
Rijksuniversiteit Groningen	1,5	1,3	1,4	1,8	2,1	1,1
Erasmus Universiteit Rotterdam	1,5	1,3	3,0	1,4	1,3	2,4
Universiteit Maastricht	1,6	1,6	1,1	1,3	5,7	1,4
Universiteit van Amsterdam	1,6	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5
Vrije Universiteit Amsterdam	1,5	1,4	3,2	1,5	1,3	1,9
Radboud Universiteit Nijmegen	2,4	1,5	1,3	1,3	1,0	1,3
Universiteit van Tilburg	2,1	1,5	1,7	1,5	1,9	2,0
Technische Universiteit Delft	1,6	1,3	3,3	2,5	1,4	1,0
Technische Universiteit Eindhoven	2,4	1,4	3,6	3,0	1,9	1,1
Universiteit Twente	1,6	1,1	1,8	2,1	2,6	1,4
Wageningen Universiteit	2,6	1,8	1,6	1,9	1,2	1,8
Open Universiteit	1,9	1,1	2,6	1,4	1,2	1,7



Grafiek 5-7 Glazen Plafond Index (GPI) voor vrouwen per universiteit. Hoe hoger de GPI, hoe dikker het glazen plafond en hoe slechter de doorstroming. Bron: Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2012. (Gerritsen et al, 2012)





Maaïke Kroon  
De jongste vrouwelijke hoogleraar in Nederland

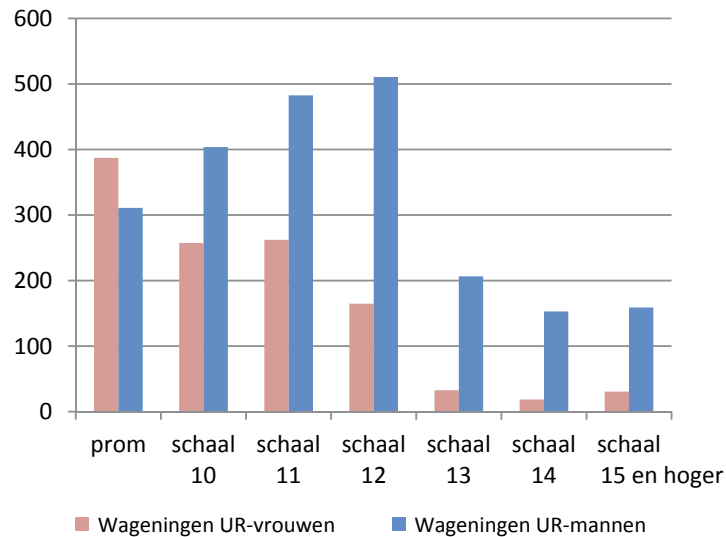
Na een bliksemcarrière in de wetenschap werd in 2010 Maaïke Kroon op 29-jarige leeftijd de jongste vrouwelijke hoogleraar in Nederland, aan de Technische Universiteit Eindhoven. Inmiddels heeft Kroon naast haar drukke baan ook een zontje van 1. Over de carrière-onderbreking van 4 maanden die het krijgen van een kind met zich meebrengt is ze nuchter: 'Hoezo geldt dat alleen voor vrouwen? Denk maar niet dat mannen de eerste maanden na de geboorte van hun kind zo productief zijn op hun werk, met al dat slaapttekort! En bovendien doet niemand moeilijk wanneer mannen een paar maanden met sabbatical gaan.' Kroon heeft een aanstelling van 38 uur per week, waarvan ze 4 dagen op de universiteit werkt. Juist de flexibiliteit van de wetenschappelijke wereld is volgens haar ideaal voor vrouwen om werk en gezin te combineren: 'Het gaat niet om aanwezigheidsuren, maar is veel meer resultaatgericht, waardoor je veel beter je eigen tijd kunt plannen dan in het bedrijfsleven.' Kroon heeft dan ook de volgende tip voor universiteiten: als je meer vrouwelijk talent wilt behouden, richt je dan op prestaties in plaats van aanwezigheid.

*'Als je als universiteit meer vrouwelijk talent wilt behouden, richt je dan op resultaten in plaats van aanwezigheid.'*

Kroon merkt dat veel van haar promovendi niet kiezen voor een carrière in de wetenschap vanwege de onzekerheid over een aanstelling. Na je aio-schap krijg je vaak een aantal tijdelijke contracten (bijv. als postdoc), en wanneer het tijd is voor een vaste baan, is het soms al te laat voor kinderen. Het bedrijfsleven is dan al snel aantrekkelijker, omdat ze daar veel sneller een vaste baan en daarmee zekerheid hebben. Kroon heeft de indruk dat vrouwen minder goed met die onzekerheid kunnen omgaan dan mannen. Om vrouwelijk talent te behouden zijn er volgens Kroon best manieren waarop universiteiten hierop kunnen inspelen. De beste aio's zouden ze meer baangarantie kunnen bieden, bijvoorbeeld door het aanbieden van een tenure track.

*'Niet een gebrek aan ambitie, maar onzekerheid over een aanstelling is voor veel jonge promovenda het probleem. Bied getalenteerde vrouwelijke promovendi direct een tenure track aan.'*

Kroon denkt dat Wageningen UR een extra probleem heeft: er is in Nederland maar één landbouw-universiteit, voor bepaalde vakgebieden kun je alleen in Wageningen terecht. Als je dan geen vaste positie verwacht, bijvoorbeeld omdat er net een jonge hoogleraar benoemd is in jouw vakgebied, moet je naar het buitenland verhuizen om hogerop te komen in je carrière. En dat is voor veel vrouwen een stap te ver. Het gebrek aan uitwijkmogelijkheid zou dus weleens een extra belemmering kunnen zijn voor vrouwen aan Wageningen UR.



Grafiek 8 Verdeling mannen en vrouwen over salarisschalen aan Wageningen UR 2012. Bron: HR-afdeling Wageningen UR.

Tabel 5 Verdeling aantallen vrouwelijke en mannelijke werknemers over salarisschalen aan Wageningen UR 2012. Bron: HR-afdeling Wageningen UR.

	WUR-vrouwen	WUR-mannen
promovendi	387,4	310,99
schaal 10	257,35	403,86
schaal 11	262,18	482,63
schaal 12	164,71	510,63
schaal 13	32,9	206,67
schaal 14	18,7	153,04
schaal 15 en hoger	30,8	158,92

## 2.4 Concluderend

Wageningen UR presteert dus niet goed op het gebied van de doorstroom van vrouwen naar hoge academische functies. Met name de overgang van universitair hoofddocent naar hoogleraar is zelfs fors moeilijker geworden voor vrouwen. Het is dus belangrijk voor Wageningen UR om hier iets aan te doen. Dat kan zodra duidelijk is wat de oorzaken van het probleem zijn. Het volgende hoofdstuk beschrijft deze oorzaken, waarna hoofdstuk 4 oplossingen aandraagt.

---

## 3 Oorzaken

*Pas in 1952 werd de eerste vrouwelijke hoogleraar in Wageningen aangesteld. In 60 jaar tijd is er dus al heel wat gebeurd op het gebied van emancipatie. Toch stagneert de doorstroming van vrouwen naar hogere functies. Waar ligt dat aan? De belangrijkste les: objectieve beoordeling is vrijwel onmogelijk, maar daar zijn de meeste mensen zich niet van bewust.*

*In dit hoofdstuk geven we de oorzaken die zijn aan te wijzen voor de stagnerende doorstroming. Gelukkig zijn er adviezen te geven om daar iets aan te doen. Per oorzaak verwijzen we naar de adviezen die in het volgende hoofdstuk genoemd worden.*

### **Oorzaak 1: Leidinggevenden zijn zich niet bewust van het probleem**

Uit recent onderzoek (Devillard *et al*, 2012) naar de gender verhoudingen op de werkvloer van bedrijven, blijkt dat veel leidinggevenden zich niet bewust zijn van de problematiek. Er zijn geen redenen om aan te nemen dat dit op universiteiten anders zou zijn. Terwijl bijna alle CEO's van de onderzochte bedrijven (92%) zeggen gecommitteerd te zijn aan 'genderdiversiteit', leeft slechts 41% dit commitment werkelijk na: door het onderwerp hoog op de agenda te zetten, heldere doelen te stellen en duidelijk te maken welke acties genomen worden. Devillard *et al* (2012) constateerde dat twee derde van de mannelijke middenmanagers van mening is dat mannen en vrouwen gelijk behandeld worden in hun bedrijf en 60% van hen vindt dat genderdiversiteit geen rol speelt bij de prestaties van het bedrijf. Zoals we in het voorgaande hoofdstuk hebben gezien, blijkt de praktijk echter heel anders. Leidinggevenden blijken zich dus maar weinig bewust van het probleem.

#### **Advies A en B**

### **Oorzaak 2: Leidinggevenden worden te weinig op genderresultaten afgerekend**

In managementgesprekken en managementrapportages worden man-vrouwverhoudingen wel genoemd, maar leidinggevenden worden er onvoldoende op aangesproken als zij streefcijfers niet halen.

#### **Advies B**

### **Oorzaak 3: De onzichtbare rol van de Old Boys Networks**

*64% van de hoogleraarsbenoemingen via informele procedures*

De Nijmeegse promovenda Marieke van den Brink onderzocht de benoemingspraktijken van hoogleraren. Hoewel op papier de benoemingen van hoogleraren transparant zijn, blijkt dat in de praktijk vooral in eigen kring wordt rondgekeken naar wie geschikt is. Van den Brink (2009) ontdekte dat een groot deel van de hoogleraren (64%) geworven wordt in gesloten procedures via (in) formele netwerken, ondanks het feit dat deze procedures officieel open zijn.

#### **Advies B**

*Vrouwen zijn onzichtbaar in netwerken*

De universitaire top is vaak een netwerk dat door mannen gedomineerd wordt en de selectie-commissies bestaan vaak alleen uit mannen. Omdat vrouwen minder deel uitmaken van deze (in) formele netwerken, wordt vrouwelijk talent op deze manier vaak over het hoofd gezien (Van den Brink, 2009). Wanneer vrouwen onvoldoende zichtbaar zijn in besturen en commissies, blijven ze ook onzichtbaar in de netwerken waaruit mensen geworven worden voor hogere wetenschappelijke posities. Daarnaast maken vrouwen zichzelf ook minder dan mannen zichtbaar in belangrijke netwerken. Bij oorzaak 4 wordt dit punt verder toegelicht.

#### **Advies D**

---

### *Meer vrouwen in selectiecommissies*

Het komt nog te vaak voor dat er geen of weinig vrouwen in selectiecommissies deelnemen. Meer vrouwen in selectiecomités werpt direct vruchten af: Van den Brink (2009) constateerde dat in commissies met vrouwelijke commissieleden ook meer vrouwelijke hoogleraren benoemd worden. Uit onderzoek blijkt dat er een kritische massa wordt bereikt wanneer 3 op de 10 leden van managementcomités vrouw is (Kramer *et al*, 2006). Op dat moment speelt gender geen rol meer. Pas wanneer deze kritische massa is bereikt, kan er sprake zijn van een werkelijk neutrale selectie (Van den Brink, 2009).

### **Advies F**

*Vertrekkende hoogleraar? Een vergelijkbare – dus mannelijke – kandidaat terug op een plek*  
Daarnaast maken de mannen in deze commissies hun wervingsbeslissingen veelal op basis van *gepercipieerde gelijkheid* (Van den Brink, 2009): selectiecommissies, die meestal bestaan uit mannen, hebben de – vaak onbewuste – voorkeur een vergelijkbare kandidaat terug te willen op een positie. Degene die weggaat is meestal een man, waardoor vrouwelijke kandidaten gemakkelijker over het hoofd worden gezien.

### **Advies G en H**

Al met al spelen deze 'mannelijke' netwerken dus een belangrijke rol in de productie en reproductie van genderverschillen. Om gevraagd te worden voor een hogere functie binnen de wetenschap blijkt het dus ook belangrijk hoe strategisch je bent en hoe groot je netwerk is.

*'Hoewel wervingsprocedures voor hoogleraarposten officieel open zijn, wordt maar liefst 64% van de hoogleraren geworven in gesloten procedures via bestaande netwerken.'* (Van den Brink, 2009)

### **Oorzaak 4: 'Wetenschap en zorg zijn lastig te combineren', een hardnekkige verwachting bij vrouwen én leidinggevenden**

*De praktijk: veel verschil tussen bedrijfsonderdelen*

Lebbink (2011) laat zien dat aan Wageningen UR hogere functies vaak lastig te combineren zijn met de wens om in deeltijd te werken. De toewijding die nodig is voor een hogere wetenschappelijke functie is groot en de investeringen die nodig zijn op de weg naar een hogere functie (in geld, onzekerheid, tijd) lijken beperkt verenigbaar met het denken aan gezinsvorming. Dat alles maakt het voor vrouwen, die – vaak meer dan mannen – geneigd zijn werk te combineren met tijd voor het gezin, lastig om door te stromen naar een hogere functiecategorie. Uit gesprekken met medewerkers (Lebbink, 2011) blijkt echter veel verschil te zijn tussen de verschillende onderdelen van Wageningen UR. Waar het bij de ene afdeling als vanzelfsprekend wordt gezien om tijd flexibel in te plannen, en bijvoorbeeld na 3 uur geen vergaderingen te plannen, is het bij andere afdelingen niet gewenst om thuis te werken, of wordt overwerken zelfs als vanzelfsprekend gezien. Deze laatste instelling maakt het voor vrouwen die werk willen combineren met de zorg voor een jong gezin, erg moeilijk.

*'Dat wordt ook zelfs op business unit meetings zo gezegd van: 'Heb je een 9 tot 5 mentaliteit, dan hoor je hier eigenlijk niet thuis'. Dus dat geeft wel een belangrijk signaal af naar mensen die dus inderdaad het werk met een gezin willen combineren.'* (Anoniem in: Lebbink, 2011)

*'Binnen onze unit wordt dus gezegd 'in principe staan wij thuis werken niet toe.'* (Anoniem in: Lebbink, 2011)

---

Vrouwen krijgen ook steeds later kinderen. Daardoor is het moment waarop vrouwen voor hun carrière moeten pieken, ook het moment waarop ze voor het gezin moeten kiezen. Dat zorgt voor een spanningsveld. Als je als organisatie(onderdeel) vrouwelijk talent binnenboord wilt houden, moet je je bewust van dit spanningsveld zijn en er creatief mee omgaan.

#### **Advies B, C en E**

*'Ik begrijp niet dat we hier een complete campus aan het ontwikkelen zijn zonder kinderopvang! Dat moet toch relatief makkelijk te realiseren zijn.'*  
(Ernst van den Ende, Algemeen Directeur PSG)

#### *Verwachtingen van vrouwen en leidinggevendenden houden elkaar in stand*

Een veel gehoord argument is dat vrouwen niet hogerop willen, omdat zij een hogere functie niet denken te kunnen combineren met de zorg voor het gezin. Het *Institute of Leadership & Management* (ILM, 2010) deed onderzoek naar gendergelijkheid en ambitie op de werkvloer, en constateerde dat vrouwen gedurende hun hele loopbaan lagere verwachtingen hebben over hun weg naar de top. Ook Van den Brink (2009) constateert dat Nederlandse vrouwen lagere verwachtingen hebben en daarmee een gebrek aan carrière-motivatie en carrière-investeringen. Dit kan deels verklaard worden vanuit cultureel en historisch perspectief: de lage arbeidsparticipatie van vrouwen in het verleden, het ideaalbeeld van de vrouw die voor het gezin zorgt, en ook de rol van de overheid, omdat er voor een tweede kostwinner financieel weinig fiscale voordelen waren (Lebbink, 2011). Het klassieke denken over mannen en vrouwen schetst een beeld van vrouwen wier prioriteit niet bij hun carrière ligt, en zowel vrouwen als leidinggevendenden passen zich onbewust aan die verwachting aan. Doordat van vrouwen nog steeds niet echt verwacht wordt dat ze echte leiderschapsposities gaan vervullen, zullen vrouwen dat beeld ook niet zo snel op zichzelf van toepassing verklaren, en zullen ze dus lagere verwachtingen en lagere ambities voor hun eigen carrière hebben (Lansu, 2011).

*'Verwachtingen, gebaseerd op stereotiepe beeldvorming, en de objectieve werkelijkheid spelen een subtiel spel met elkaar en houden elkaar als vanzelf overeind.'* (Monic Lansu, trainer en auteur *Kwestie van Kijken*)

Ook leidinggevendenden ontkomen niet aan die beeldvorming. Vaak onbewust verwachten ze al op voorhand dat vrouwen andere prioriteiten hebben (ILM, 2010). Van een vrouw die net haar derde kind heeft gekregen, zal een selectiecommissie al bij voorbaat minder verwachten dat zij een veeleisende functie ambieert. Het gaat er niet om of deze verwachting terecht of onterecht is. Maar belangrijk is het inzicht dat deze verwachtingen van vrouwen en leidinggevendenden elkaar in stand houden.

#### **Advies A en C**

##### **Oorzaak 5: Gebrek aan rolmodellen**

Vrouwen hebben dus de verwachting dat een hogere wetenschappelijke functie lastig te combineren is met het gezinsleven (ILM, 2010; Van den Brink, 2009; Lebbink, 2011). Door het kleine aantal vrouwen dat werkzaam is in hogere functies, zijn er voor vrouwen ook minder rolmodellen die laten zien wat er wél mogelijk is. Vrouwen zien dus weinig vrouwen in topposities en trekken daaruit – onbewust – de conclusie dat leiderschap niet vanzelfsprekend voor hen is weggelegd (Lansu, 2011).

#### **Advies D**

*'Als je geen voorbeeld hebt, dan heb je ook niet echt een idee van hoe zou je dat moeten gaan invullen. Ik heb een gezin. Hoe moet dat allemaal en is dat allemaal te doen? Het zou helpen als je zou zien dat een ander dat prima op de rails heeft en op een manier bezig is die ook bij jou zelf past.'*  
(Ingrid van der Meer, clusterleider PRI)

---

### **Oorzaak 6: Vrouwen zijn minder goed in zichzelf positioneren en etaleren**

Vrouwen blijken minder zeker te zijn van hun eigen vaardigheden dan mannen en voorzichtiger in het solliciteren naar nieuwe rollen (ILM, 2010). Mannelijke managers blijken uit onderzoek van het ILM (2010) veel meer zelfvertrouwen te hebben dan vrouwelijke managers, en blijken minder vaak aan zichzelf te twijfelen.

Ook Lebbink (2011) constateert dat vrouwen vaak een andere manier van aanpak hebben: ze zijn dikwijls meer dan mannen gefocust op geen fouten willen maken, willen eerst zeker weten dat ze iets kunnen, en zijn vaak geneigd om zaken meer stapsgewijs aan te pakken. Ze zetten zichzelf minder op de voorgrond en maken zichzelf daarmee dus ook minder zichtbaar. Wanneer er een functie vrijkomt hebben mannen meer de neiging om er zelf op af te stappen, vrouwen willen daarentegen graag gevraagd worden voor een functie. In een onderzoek van het Institute of Leadership and Management bleken mannen in het algemeen meer geneigd te zijn te solliciteren naar een functie als ze slechts aan een deel van de functie-eisen voldoen, terwijl 85% vrouwen aangaf alleen te solliciteren wanneer ze aan alle of vrijwel alle functie-eisen voldoen (ILM, 2011). Als leidinggevendend dat niet doorhebben, wordt vrouwelijk talent niet goed opgemerkt en zullen vrouwen minder snel doorstromen dan mannen.

#### **Advies C en D**

*'Ik denk dat meer vrouwen dat hebben. Dat je jezelf niet echt makkelijk fouten laat maken en dat je niet zo'n enorm zelfvertrouwen hebt, en niet enorm etaleert hoe goed je bent en niet durft. Ik denk dat dat gewoon een genetisch verschil is. Dat je de durf hebt om iets te doen.'*  
(Anoniem in: Lebbink, 2011)

*'Na een jaar of vijf kwam het groepshoofd zelf aan van 'joh, misschien kan je wel senior onderzoeker worden.'* (Anoniem in: Lebbink, 2011)

### **Oorzaak 7: Onzekerheid over aanstelling**

Een wetenschappelijke carrière is een onzekere carrière. Na een aio-schap volgen er meestal verschillende tijdelijke aanstellingen voordat een vaste baan in zicht is. Voor vrouwen is deze baan-onzekerheid, juist in een periode dat ze aan gezinsvorming gaan denken, een reden om niet te kiezen voor een wetenschappelijke carrière (Kroon, pers. comm.). Vrouwen lijken volgens Kroon meer dan mannen last te hebben van deze onzekerheid.

#### **Advies E**

### **Oorzaak 8: Vrouwen passen minder goed in het standaard mannelijk functieprofiel**

Een hogere wetenschappelijke functie zoals senior onderzoeker stelt veel eisen aan werknemers. In dit profiel passen eigenschappen als voltijd kunnen werken, continu beschikbaar zijn en een zeer werkgeoriënteerde houding hebben; eigenschappen die voornamelijk en impliciet als mannelijk omschreven worden. Tienari et al (2002) omschrijft deze ideale kandidaat als de *'Disembodied Ideal Worker'*. Het is voor mannen gemakkelijker om aan dit profiel van senior onderzoeker te voldoen dan voor vrouwen. Daardoor worden bij de selectie van een kandidaat vrouwen eerder uitgeselecteerd. Onbewust wordt dus vanuit deze mannelijke norm de doorstroom van vrouwen belemmerd.

#### **Advies G**

---

## 3.1 Concluderend

De doorstroom van vrouwen naar hogere wetenschappelijke posities aan Wageningen UR ligt niet aan een gebrek aan talent. Dat vrouwelijke talent is echter nauwelijks terug te vinden in de vooral 'mannelijke' netwerken waarbinnen informeel de werving plaatsvindt. Deze netwerken spelen een belangrijke rol in de productie en reproductie van genderverschillen. Vrouwen worstelen met de balans tussen werk en privé. Enerzijds denken vrouwen zelf dat een wetenschappelijke carrière moeilijk te verenigen is met de zorg voor kinderen, anderzijds wordt door leidinggevenden ook minder verwacht dat vrouwen de ambitie hebben voor een hoge wetenschappelijke functie. Door het ontbreken van rolmodellen worden vrouwen niet gesterkt in hun opvatting dat het combineren van een hogere wetenschappelijke functie met een gezinsleven wél mogelijk is. Daarnaast is het profiel van een senior onderzoeker of hoger impliciet erg mannelijk, waardoor het voor vrouwen moeilijker is om aan dit profiel te voldoen dan voor mannen. Tenslotte hebben vrouwen een andere manier van zichzelf positioneren dan mannen, en maken zichzelf daarmee minder zichtbaar. Bovenstaande factoren berusten grotendeels op onbewuste processen. Deze factoren houden zichzelf in stand: minder vrouwen aan de top leidt tot minder vrouwen aan de top. Die impasse moet doorbroken worden. Het volgende hoofdstuk laat zien hoe.

### Oorzaken van het glazen plafond voor vrouwen

- Oorzaak 1** Probleem met doorstroming van vrouwen berust op onbewuste mechanismen
- Oorzaak 2** Leidinggevenden worden te weinig op genderresultaten afgerekend
- Oorzaak 3** De onzichtbare rol van de Old Boys Networks
  - a Er wordt vaak afgeweken van selectieprocedures (nodig: transparantie)
  - b Vrouwen zijn te weinig zichtbaar in 'mannelijke' netwerken
  - c Vertrekkende hoogleraar? Een nieuwe man ervoor in de plaats
- Oorzaak 4** 'Wetenschap en zorg zijn lastig te combineren', een hardnekkige verwachting bij vrouwen én leidinggevenden. Praktijk:
  - a Veel verschil tussen bedrijfsonderdelen
  - b Verwachtingen van vrouwen en leidinggevenden houden elkaar in stand
- Oorzaak 5** Gebrek aan rolmodellen
- Oorzaak 6** Vrouwen zijn minder goed in zichzelf positioneren en etaleren. (Mannen stappen op een functie af, vrouwen willen gevraagd worden.)
- Oorzaak 7** Onzekerheid over aanstelling
- Oorzaak 8** Vrouwen passen minder goed in het standaard mannelijk functieprofiel



Interview Thea Hilhorst  
Hoogleraar Rampenstudies

### **Cultuur wordt gedragen door mannen en vrouwen**

Thea Hilhorst, hoogleraar humanitaire hulp & wederopbouw bij de leerstoelgroep rampenstudies, heeft - op een periode van 8 jaar na - haar hele carrière aan Wageningen UR doorgemaakt. Over de slechte score van Wageningen UR op het gebied van gendergelijkheid zegt ze: 'Wageningen is een mannenuniversiteit, dat is in de cultuur en haarvaten van de organisatie doorgedrongen. Als je daar niet heel actief een cultuuromslag in maakt, dan red je het niet.' Die cultuur wordt overigens door mannen én vrouwen gedragen. Hilhorst heeft dat regelmatig ervaren. 'Het is moeilijker om serieus genomen te worden als hoogleraar, ongeacht wat ik presteer. Het wordt niet geaccepteerd dat gendergelijkheid binnen de WUR een probleem is. Toen ik een keer informeerde bij HRM hoe de salarisverschillen in de WUR waren tussen mannelijke en vrouwelijke hoogleraren, werd ik weggewuifd.' Hetzelfde gebeurde toen ze informeerde of de sociale wetenschappen - waar heel veel vrouwen werken - een genderbeleid heeft.

### **Lage score WUR vrouwelijke hoogleraren**

Dat de WUR zo slecht scoort qua aantal vrouwelijke hoogleraren verbaast haar dus niet echt. 'Maar toch is het best schokkend, en al helemaal dat daar geen groei in zit. Eind 2012 gaan drie vrouwelijke hoogleraren in de sociale wetenschappen met pensioen, ik ben benieuwd hoeveel reguliere hoogleraren er dan nog zijn. De WUR flatteert het beeld door te wijzen op vrouwen onder de persoonlijke en bijzondere hoogleraren, maar dat zijn andere posities. Bijzondere en persoonlijke hoogleraren hebben veel minder bevoegdheden en invloed.'

*'Wageningen is een mannenuniversiteit, dat is in de cultuur en haarvaten van de organisatie doorgedrongen. Als je daar niet heel actief een cultuuromslag in maakt, dan red je het niet.'*

### **Rolmodellen**

Waarom is het zo belangrijk dat er meer vrouwen in hogere posities komen? Hilhorst: 'Ik vind het heel belangrijk dat er rolmodellen ontstaan. Mensen identificeren zich met mensen van hetzelfde gender, en heel moeilijk cross-gender. Vrouwen denken niet zo snel 'ik wil zo worden als Mark Rutte' maar eerder 'ik wil zo worden als Femke Halsema', en andersom. Dus een vrouw die geen vrouwen in leidinggevende posities ziet, gaat zich daar ook niet zo snel mee identificeren.' Hilhorst merkt dat jonge vrouwen in haar omgeving haar als rolmodel zien, haar vragen stellen over hoe zij in haar carrière dingen heeft aangepakt. 'Het feit dat ik regelmatig gevraagd word door de media speelt daarin ook een rol. Vrouwen moeten meer voor het voetlicht komen.'

*'Mensen identificeren zich met mensen van hetzelfde gender, en heel moeilijk cross-gender. Vrouwen denken niet zo snel 'ik wil zo worden als Mark Rutte', maar eerder 'ik wil zo worden als Femke Halsema'.'*



### **Vrouwen zijn niet goed in mannenspel**

Onderzoek wijst uit dat het grootste verschil tussen mannen en vrouwen met ambitie is dat vrouwen veel langer blijven hangen op dezelfde plek. Als een man het idee heeft dat hij niet meer kan groeien, gaat hij ergens anders solliciteren. Vrouwen voelen zich zo vervlochten met hun organisatie dat ze langer blijven hangen. Hilhorst: 'Ik heb ook kansen laten lopen omdat ik mijn groep niet in de steek wou laten'. Vrouwen zijn ook minder succesvol in het spel om salaris of een betere positie te onderhandelen. Eén van de problemen is dat vrouwen minder publiceren. Daar zijn allerlei redenen voor, zoals prioriteit geven aan onderwijs of zorg voor kinderen. Maar het gaat ook om weten dat het belangrijk is en daarop plannen. 'Misschien zijn vrouwen ook minder assertief. Dan willen ze best mee denken over een artikel, zonder co-auteur te worden'. De tenure track zou dit moeten veranderen. 'Ik zie daarbij ook een rol voor de leidinggevenden. Die moet stimuleren en mogelijk maken dat vrouwen voldoen aan de stringente eisen op publicatiegebied'. Moeten vrouwen dus leren om dat spel te spelen op de mannelijke manier? 'Dat is niet de oplossing. Het blijkt uit onderzoek dat vrouwen die het spel van mannen leren en dezelfde strategieën hanteren, heel anders gewaardeerd worden. Wat van een man volkomen normaal wordt gevonden, wordt bij een vrouw snel gezien als agressief of ze wordt weggezet als een haibaai. Een moeilijk dilemma. De uitdaging voor vrouwen is daar tussendoor te laveren.'

### **Macht**

Hilhorst merkt dat mannen door hun omgeving meer gestimuleerd worden om ambitieus te zijn dan vrouwen, door zowel mannen als vrouwen. 'Cultuur wordt door mannen en vrouwen gedragen. Vrouwen zijn gek op mannen met macht. Mannen vinden vrouwen met een hoge positie eng. Je moet als vrouw in een hoge positie eigenlijk steeds de houding hebben van 'sorry dat ik hier zit'. Het is heel moeilijk om daarin de balans te vinden, want je wilt wel serieus genomen worden.'

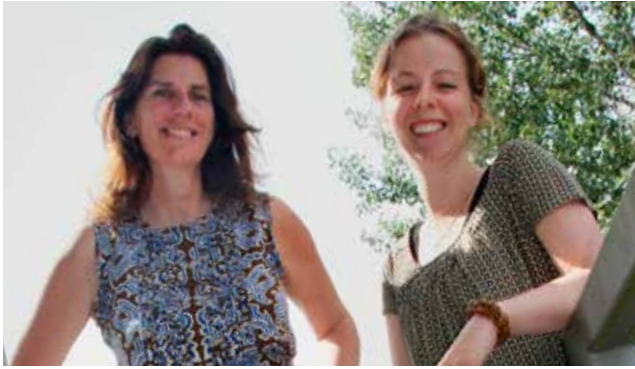
*'Vrouwen zijn gek op mannen met macht. Mannen vinden vrouwen met een hoge positie eng. Je moet als vrouw in een hoge positie eigenlijk steeds de houding hebben van 'sorry dat ik hier zit'.'*

### **Streefcijfers**

Hilhorst concludeert dat er aan Wageningen UR te weinig stimulans is voor vrouwen met ambitie. 'Er wordt vaak gezegd: we willen meer vrouwen aan de top, maar het mag niet ten koste gaan van kwaliteit. Terwijl er zoveel onbenut talent onder vrouwen is. Ik zou die boodschap om willen draaien: we willen meer kwaliteit, dus we willen meer vrouwen aan de top.'

*'Er wordt vaak gezegd: we willen meer vrouwen aan de top, maar het mag niet ten koste gaan van kwaliteit. Terwijl er zoveel onbenut talent onder vrouwen is. Ik zou die boodschap om willen draaien: we willen meer kwaliteit, dus we willen meer vrouwen aan de top.'*

Hilhorst was lid van een adviescommissie over de doorstroom van vrouwen. De belangrijkste tip: 'Maak van gendergelijkheid een agendapunt net zoals alle andere. Net zoals je streefcijfers neerzet voor bijvoorbeeld het terugdringen van ziekteverzuim, moet je streefcijfers stellen voor het percentage vrouwen in hogere functies. En dan ieder jaar leidinggevenden in hun functioneringsgesprek laten uitleggen wat ze gedaan hebben om die streefcijfers te bereiken.'



Thea Hilhorst  
Hoogleraar Rampenstudies

Corina van Middelaar  
Promovendus Dierlijke Productie  
Systemen

## Hoogleraar en promovenda over...

### ... het verschil tussen vrouwelijke en mannelijke hoogleraren

Van Middelaar doet haar promotieonderzoek bij vrouwelijke hoogleraar Imke de Boer. 'Ik heb het idee dat er met een vrouwelijke hoogleraar meer ruimte is om persoonlijke dingen te bespreken en dat daar dan ook rekening mee gehouden kan worden. Het was mijn hoogleraar die daarin het initiatief nam, niet zozeer ikzelf.' Hilhorst herkent dat, maar ziet ook een andere kant: 'Bij vrouwen zit dat heel vanzelfsprekend ingebakken. Wat ik wel merk is dat promovendi van mij meer begrip verwachten voor hun persoonlijke situatie, en het daarom soms lastiger is op resultaat aan te sturen.'

### ... kinderen en ambitie

Een carrière in de wetenschap trekt Van Middelaar wel, en ze hoopt na haar PhD op een postdoc-aanstelling. Ze is nog helemaal niet bezig met het glazen plafond voor vrouwelijke wetenschappers. Van Middelaar: 'Ik realiseer me dat het een pittige weg is naar de wetenschappelijke top, en dat je daar ambitieus voor moet zijn. Ik weet nog niet hoe de rest van mijn leven mijn ambities gaat beïnvloeden. Het is allemaal nog erg open.' Ze kan zich voorstellen dat het krijgen van kinderen zowel voor vrouwen als voor werkgevers een probleem kan zijn. Wellicht gaat de ambitie voor een carrière voor vrouwen dan even op een lager pitje.

Hilhorst heeft 4 kinderen, opgevoed in een tijd dat ze een zware baan had. De flexibele werktijden in de wetenschap hielpen bij het combineren van zorg en gezin, maar vooral het feit dat ze de zorg gelijkwaardig verdeelde met haar man. 'Mijn man is een kei, dankzij hem kon ik thuis in alle rust aan mijn publicaties schrijven.'

*Hoogleraar Hilhorst: 'De flexibele werktijden in de wetenschap hielpen bij het combineren van zorg en gezin.'*

### ... de angst van vrouwen om teveel hooi op hun vork te nemen

Van Middelaar: 'Ik hoor van vrouwen in mijn omgeving dat ze afhaken voor een hoge functie, omdat ze geen zin zeggen te hebben in al die acquisitie en managementtaken.' Hilhorst: 'Dat heerst heel sterk. Een vorige directeur zei een keer tegen mij: 'Zou je het niet fijn vinden om lekker met onderzoek bezig te zijn onder de vleugel van een sterke manager, die al die andere dingen voor je doet?' Maar dat is een mythe: als je de baas bent kun je zelf organiseren dat het doenlijk is door dingen te delegeren, terwijl als je onder een baas werkt je de pech kan hebben dat hij incompetent is en je die ruimte niet hebt.'

### **... over het mannelijke functieprofiel**

Van Middelaar: 'Ik denk dat er wat minder vrouwen zijn dan mannen die de ambitie hebben voor een hogere functie. Misschien doordat ze hun gezin meer centraal stellen dan mannen. Ik denk niet dat er iets aan het profiel moet veranderen, maar wel dat de selectiecommissie zich ervan bewust moeten zijn dat eigenschappen zich bij vrouwen anders uiten dan bij mannen. Ze moeten niet een vrouw willen zoeken die een man is.' Hilhorst: 'Ik denk dat als je dit wil veranderen je dit op de eerste plaats belangrijk moet maken, op het hoogste niveau. Streefcijfers, monitoring en verantwoording afleggen. Dat geeft pas aanleiding aan lagere leidinggevenden om kritisch naar het functieprofiel te kijken. Dan is er pas een incentive om daarnaar te kijken, maar die incentive ontbreekt nu gewoon.'

*Promovenda Van Middelaar: 'Ik denk niet dat er iets aan het profiel moet veranderen, maar wel dat de selectiecommissie zich ervan bewust moeten zijn dat eigenschappen zich bij vrouwen anders uiten dan bij mannen.'*



---

## 4 Praktisch: adviezen voor management en leidinggevenden

*Als Wageningen UR haar positie wil verbeteren ten opzichte van andere – Nederlandse en buitenlandse – universiteiten, zal het percentage vrouwelijke hoogleraren sneller moeten toenemen dan in het huidige tempo het geval is. Dit hoofdstuk geeft praktische adviezen voor leidinggevenden.*

### **Advies A Maak leidinggevenden bewust van onbewuste mechanismen**

Het percentage vrouwen in hogere wetenschappelijke functies is meetbaar. De onbewuste mechanismen die de selectieprocessen domineren zijn echter onzichtbaar. Selectiemechanismen zijn subtiele mechanismen waar de selecteurs in kwestie zich niet van bewust zijn. Bewustwording is dus een eerste stap. Daarom is het van belang om dit duidelijk te maken, door de leden van de commissies uitleg te geven over de mechanismen die ervoor zorgen dat vrouwelijk talent vaak over het hoofd wordt gezien. Dit kan gedaan worden door te reflecteren op de huidige praktijk en te vertellen hoe het zit met gendergelijkheid, selectiemechanismen en netwerken. Leidinggevenden moeten bewust worden gemaakt van de stereotiepe beeldvorming en meer inzicht krijgen in vrouwelijk leiderschap en vrouwelijke kwaliteiten, bijvoorbeeld in een workshop of cursus. Een leidinggevende die zich ervan bewust is dat vrouwen gevraagd willen worden voor een functie en minder snel uit zichzelf ergens op af zullen stappen, zal bij een vacature bijvoorbeeld sneller zelf geschikte kandidaten aanspreken.

### **Advies B Formuleer streefcijfers en documenteer, monitor en draag uit**

Wanneer Wageningen UR het belangrijk vindt zich in te zetten voor meer gendergelijkheid aan de top, is het noodzakelijk dat er een helder beleid is, dat consistent wordt nageleefd, gemonitord en gecommuniceerd (Lansu, 2011). Streefcijfers zijn daarbij onmisbaar en leidinggevenden moeten hierop ook worden aangesproken in hun functioneringsgesprek. Zonder harde eisen en een stevige implementatie daarvan in de hele organisatie, zijn het alleen maatregelen voor de Bühne. Daarnaast is het van belang om selectieprocedures voor hoogleraarsfuncties transparanter te maken.

### **Advies C Pas praktijk én verwachtingen aan aan work-life balance**

#### **C1 Verwachtingen helder voor alle partijen**

Vrouwen bij Wageningen UR hebben het beeld dat het combineren van een hogere wetenschappelijke functie met het gezinsleven lastig is. Leidinggevenden hebben vaak onbewust deze verwachting overgenomen. Daarom zouden leidinggevenden dit onderwerp expliciet met vrouwelijke (en ook mannelijke) werknemers moeten bespreken. Dat maakt voor beide partijen de situatie en verwachtingen helder en geeft leidinggevenden inzicht in wat vrouwen belangrijk vinden in hun work-life balance.

#### **C2 Van aanwezigheid naar resultaat**

Leidinggevenden kunnen nadenken hoe zij het beste rekening kunnen houden met de gezinssituatie van werknemers en hoe zij beter in kunnen spelen op hun wensen door flexibel werken mogelijk te maken. Dat kan vaak al met simpele ingrepen, bijvoorbeeld door geen vergaderingen te plannen na 3 uur. Ook de mogelijkheid tot thuiswerken geeft vrouwen de noodzakelijke flexibiliteit. Door je als leidinggevende te richten op prestatie in plaats van aanwezigheidsuren, kun je meer vrouwelijk talent behouden (Kroon, pers. comm., 2012).

Daarnaast moet nagedacht worden over de aanwezigheid en geschiktheid van voorzieningen. Een belangrijke daarbij is het realiseren van kinderopvang op de campus.

*'Met kleine ingrepen kun je het gemakkelijker maken voor werknemers met kinderen. Dan plan je vergaderingen gewoon niet na 3 uur, schooltijd.'*  
(Anoniem in: Lebbink, 2011)

---

## **Advies D Zorg voor mentoren en rolmodellen**

### **D1 Mentoren**

Vrouwen blijken vaak minder sterk in zich profileren op een manier zodat ze door mannelijke selecteurs worden opgemerkt (ILM, 2010). Ze hebben dus een extra stimulans nodig om hoger op te komen. Er zijn coaches nodig die bouwen aan zelfvertrouwen, die loopbaanambities helder krijgen en vrouwen aanmoedigen om gewogen risico's te nemen (Lansu, 2011). Wanneer vrouwen een invloedrijke mentor of coach toegewezen krijgen, die zich bewust is van zijn of haar houding ten aanzien van vrouwelijke leiders, kunnen vrouwen leren hoe zich te profileren in een door mannen gedomineerde omgeving. Die mentor kan zich opstellen als klankbord, ruggensteun, iemand die vertrouwen geeft; niet zozeer als iemand die vertelt hoe het moet. Koppel het aanwijzen van mentoren aan advies A (bewustwording van onbewuste processen): alle mentoren krijgen een cursus of workshop over de onbewuste selectiemechanismen, de verwachtingspatronen van vrouwen en leidinggevend, en het herkennen van vrouwelijk talent.

### **D2 Rolmodellen**

Het gebrek aan rolmodellen zorgt voor onzekerheid bij vrouwelijke wetenschappers. Het uitnodigen van vrouwelijke toponderzoekers als gastonderzoeker vergroot het aantal rolmodellen. Zorg daarnaast dat vrouwelijke leiders in de organisatie goed zichtbaar zijn, zodat ze kunnen fungeren als rolmodellen.

*'Meer opkomen voor waar ik voor sta of wat ik denk, of de visie die ik heb, en maar vertrouwen dat dat de goede visie is en dat hardop durven zeggen. Het zijn hele simpele trucjes maar die moet je wel gebruiken. Van 'nou, zoals ik als vorige week al gezegd heb moeten we die en die kant op'. Het zijn van die dingen die er voor zorgen dat je jezelf meer neerzet.'*  
(Anoniem in: Lebbink, 2011)

## **Advies E Ondersteun talentvolle vrouwelijke aio's in hun carrièreperspectief**

Vrouwelijk talent verlaat de wetenschap vanwege de onzekerheid over baangarantie. Om jong vrouwelijk talent te behouden is het goed het loopbaanbeleid op hen af te stemmen. Tenure track en Young Talent bieden daarvoor mogelijkheden.

## **Advies F Benoem vrouwen in selectiecommissies**

In elke selectiecommissie, of het nou voor een hoogleraar of een aio is, zou 30% van de leden vrouw moeten zijn.

*'In selectiecommissies met vrouwelijke commissieleden worden ook meer vrouwelijke hoogleraren benoemd.'* (Van den Brink, 2009)

## **Advies G Formuleer functieprofielen genderneutraal**

Het profiel van een senior onderzoeker / universitair hoofddocent voldoet vaak aan een mannelijk profiel (*disembodied ideal worker*, zie oorzaak 7 in het vorige hoofdstuk). Leidinggevend moeten bewust gemaakt worden van het feit dat deze mannelijke norm bestaat, en er moet gezocht worden naar mogelijkheden om deze norm zo bij te stellen dat het de doorstroompraktijk kan veranderen. Daarnaast is het van belang dat ook het genderbewustzijn van HR-leidinggevend en adviseurs goed ontwikkeld is.

## **Advies H Vervang vertrekkende hoogleraren door vrouwelijk talent**

De Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2012 concludeert dat zich in de komende jaren een mooie gelegenheid voordoet om de groei van het aantal vrouwelijke hoogleraren te versnellen: de baby-boomgeneratie hoogleraren gaat met pensioen. In Wageningen zijn er 36 hoogleraren (mannen én vrouwen) van 59 jaar en ouder. Het potentieel aan vrouwelijke universitaire hoofddocenten is groot genoeg om een flink aantal van hen op te volgen.

Samengevat: adviezen voor leidinggevenden

**Advies A Maak leidinggevenden bewust van onbewuste mechanismen**

Organiseer een cursus/workshop voor leidinggevenden waarin aan de orde komt:

- inzicht in de onbewuste processen in selectieprocedures van kandidaten voor hogere wetenschappelijke functies, en het 'mannelijke' functieprofiel
- inzicht in vrouwelijk leiderschap en vrouwelijke kwaliteiten
- inzicht in de verwachtingspatronen rondom de prioriteiten van vrouwen wat betreft work-life balance
- techniek om flexibel in te spelen op de wens van vrouwen voor de combinatie van zorg voor het gezin en werk

**Advies B Formuleer streefcijfers en documenteer, monitor en draag uit**

- Formuleer harde eisen en leef deze na
- Maak selectieprocedures voor hoogleraarsfuncties transparanter

**Advies C Pas praktijk én verwachtingen aan aan work-life balance**

- Verwachtingen helder voor alle partijen
- Van aanwezigheid naar prestatie

**Advies D Zorg voor mentoren en rolmodellen**

- Wijs een (bij voorkeur invloedrijke en mannelijke) mentor toe aan vrouwelijke wetenschappers met talent en ambitie
- Nodig vrouwelijke toponderzoekers uit die als rolmodel kunnen dienen

**Advies E Ondersteun talentvolle aio's in hun carrièreperspectief**

Gebruik de mogelijkheden die tenure track en Young Talent daarvoor bieden

**Advies F Benoem vrouwen in selectiecommissies**

Benoem in elke selectiecommissie minstens 30% vrouwen

**Advies G Formuleer functieprofielen genderneutraal**

- Zie advies A, bewustwording
- Zorg voor HR-leidinggevenden met gendergevoeligheid

**Advies H Vervang vertrekkende hoogleraren door vrouwelijk talent**

Zoek bewust naar vrouwelijk talent bij het vervangen van pensionerende hoogleraren



Ernst van den Ende  
Algemeen Directeur Plant Sciences Group

Ernst van den Ende is sinds 3 jaar algemeen directeur van de Plant Sciences Group (PSG), waar 1600 mensen werken. Onder PSG vallen 21 leerstoelgroepen en 9 business units. Geen enkele van de leerstoelgroephouders en business unit managers binnen PSG is op dit moment vrouw en dat vindt hij een slechte zaak. Van den Ende: 'Dat is talent weggooien! Het probleem begint al heel vroeg in de carrière. Het merendeel van de studenten is vrouw. Die vrouwelijke studenten komen niet voldoende terug in het wetenschappelijk onderzoek. De stap naar promovendi gaat nog goed, maar daarna loopt dat aantal al snel terug.'

### **Systemfout**

Waar ligt dat nu aan? Van den Ende: 'Daar zijn heel veel redenen voor. Bijvoorbeeld dat het systeem van tenure track heel erg gericht is op het opbouwen van een wetenschappelijk portfolio. Als je er door zwangerschap een tijdje uit bent, geeft dat een dip in het aantal publicaties. Dat is een tekortkoming van het systeem.'

*'Dat probleem begint al heel vroeg in de carrière. Het merendeel van de studenten is vrouw. De stap naar promovendi gaat nog goed, maar daarna loopt dat aantal al snel terug.'*

### **Blinde vlekken**

Van den Ende merkt dat mensen proberen te overtuigen al snel vervalt in een discussie over wetenschappelijke kwaliteit. 'In de Raad van Bestuur merk ik ook dat ze het maar een lastig onderwerp vinden, in de zin van dat ze denken 'wij selecteren helemaal niet op geslacht, als het kwaliteit heeft, dan stroomt het door'. Maar dat is dus niet zo. Kennelijk is het toch zo dat we bij het selecteren onbewust ergens de plank mislaan. Als je bijvoorbeeld in een Benoemingsadviescommissie alleen maar mannen zet, dan hebben die gewoon blinde vlekken. En die mannen vinden het niet leuk om te worden aangesproken op het feit dat die blinde vlekken er zijn.'

### **Beleid in vroeg stadium**

Van den Ende benadrukt het belang van beleid in een vroeg stadium. 'Ik vind het belangrijk om vrouwelijke talenten vroeg te scouten en me daarbij richten op de vraag wat zij nodig hebben om door te groeien. Als je je alleen maar concentreert op bijvoorbeeld meer vrouwen in Benoemingsadviescommissies, ben je bezig met *window dressing*: 'we doen wat aan gendergelijkheid want we hebben daar vrouwen zitten.'

Zo paste Van den Ende binnen PSG het bestaande trainingsprogramma voor jong talent aan. 'De regel is dat hiervoor talentvolle jonge wetenschappers aangewezen worden door hun leidinggevende. Wij hebben dat veranderd: nu kunnen ze zichzelf aanmelden. En dat werkt goed, want ineens zijn er veel meer vrouwen aangemeld, ook vrouwen van wie ik het zelf niet had verwacht.' Ook gaat Van den Ende in gesprek met jonge vrouwen over hun verwachtingen van een wetenschappelijke carrière. 'Om daar uit te vissen wat je in je beleid kunt veranderen om mensen de kans te geven om door te stromen.' Daarnaast hecht hij veel waarde aan het uitnodigen van rolmodellen. 'Denk daarbij bijvoorbeeld aan Louise Vet, die met een zaal van jonge PhD-studenten discussieert over hoe zij haar carrière heeft aangepakt.'



Ook denkt hij erover om bij de managementvergaderingen binnen PSG vrouwen uit te nodigen. 'Want zelfs binnen de concernraad – het overleg van de WUR-Raad van bestuur met de Algemeen Directeuren – ziet iedereen er wel de meerwaarde van in dat er vrouwen bij zitten.'

*'Ik vind het belangrijk om vrouwelijke talenten vroeg te scouten en me daarbij richten op de vraag wat zij nodig hebben om door te groeien. Als je je alleen maar concentreert op meer vrouwen in Benoemingsadviescommissies, ben je bezig met window dressing.'*

### **Papadag**

Van den Ende heeft drie kinderen van 6, 8 en 16 en is naar eigen zeggen de enige Algemeen Directeur aan de WUR met een papadag. 'Dat was voor mij een voorwaarde om deze baan te accepteren.' De meeste mensen in zijn omgeving weten niet van zijn papadag. 'Ik vind het heel normaal, schreeuw het niet van de daken. Ik heb schoolgaande kinderen, ik woon ver van mijn werk, dus ik heb een dag dat ik vanuit thuis werk. Het valt ook niet op doordat we geen 9 tot 5 baan hebben. Het is gewoon geen issue.' Hij benadrukt dat het een persoonlijke keuze is. 'Ik kan die zorgtaak alleen maar doen als ik me 's avonds een slag in de rondte werk om die uren te compenseren, maar we hebben de keuze gemaakt dat we de kinderen niet vijf dagen naar de opvang willen sturen.' Toch heeft zijn partner nog de meeste zorgtaken. 'Als de kinderen ziek zijn, dan draait mijn vrouw ervoor op. Dus dat is toch niet eerlijk verdeeld, en ik denk dat dat voor de meesten geldt. Maar aan de andere kant, als mijn vrouw nu haar droombaan vindt, ben ik ook flexibel en wil ik de rollen best omdraaien.'

Overigens vindt hij de wetenschap een prima omgeving om werk en zorg te combineren. 'Je kunt je tijd heel goed zelf indelen; we hebben bij PSG ook een mannelijke hoogleraar die op woensdag bij zijn kinderen is.'

*'Ik ben de enige Algemeen Directeur aan de WUR met een papadag. Dat was voor mij een voorwaarde om deze baan te accepteren.'*

### **Verbaasde burenen**

Andere Europese landen hebben veel meer vrouwen in de top aan universiteiten. Van den Ende: 'Ik werk veel samen met buitenlandse universiteiten en merk dat ze daar vaak erg verbaasd zijn over hoe het er in Nederland aan toegaat.' Onder andere het gebrek aan voorzieningen valt op. 'Ik begrijp niet dat we hier een complete campus aan het ontwikkelen zijn zonder kinderopvang! Dat moet toch relatief makkelijk te realiseren zijn. Als universiteit kun je je juist met dit soort dingen profileren.'

*'Ik begrijp niet dat we hier een complete campus aan het ontwikkelen zijn zonder kinderopvang! Dat moet toch relatief makkelijk te realiseren zijn.'*

### **Streefcijfers**

Van den Ende denkt dat streefcijfers belangrijk zijn om daadwerkelijk resultaten te kunnen boeken. Daarom zijn binnen PSG streefcijfers vastgesteld voor het percentage vrouwelijke leidinggevendenden. Nu is dat zo'n 12%, in 2014 moet dat 20% zijn, bij universiteit en DLO samen. Van den Ende lacht: 'En die streefcijfers gaan we wel halen!'



---

# Referenties

Brink, M. van den (2009). *Behind the Scenes of Science. Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*. Nijmegen: Radboud Universiteit

Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S. & Baumgarten, P. (2007). *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Paris, France: McKinsey & Company

Devillard, S., Graven, W., Lawson, E., Paradise, R. & Sancier-Sultan, S. (2012) *Women matter: Making the Breakthrough*. Paris, France: McKinsey & Company

Gerritsen, M., Verdonk, T. & Visser, A. (2012). *Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2012*. Amsterdam: Stichting de Beauvoir

Institute of Leadership & Management (2011) *Ambition and gender at work*. Londen: ILM

Kramer, V. W., Konrad, A. M. & Erkut, S. (2006) *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance*. Wellesley Centers for Women, Report No. WCW 11. Wellesley, MA: Wellesley Centers for Women.

Kroon (2012) Interview met Maaïke Kroon, hoogleraar scheidingstechnologie TU Eindhoven, 08-06-2012

Lansu, M. (2011) *Kwestie van Kijken: vrouwelijk en bicultureel talent beter in beeld. Amstelveen: Opportunity in bedrijf*

Lebbink, S. (2011) *Doorstroom vrouwen naar hogere functies: ruim baan voor vrouwelijk talent. Een narratief onderzoek naar de belemmeringen, successen en strategieën op het gebied van de doorstroom van vrouwen bij Wageningen Universiteit & Research centre*. Nijmegen: Radboud Universiteit

Pas, B. (2011) *Care+er = career? The effects of gendered individual and organizational characteristics on (women) physician's career motivation and career investment*. Nijmegen: Radboud Universiteit

Shaw, A.K. en Stanton, D.E. (2012) *Leaks in the pipeline: separating demographic inertia from ongoing gender differences in academia*. Proceedings of the Royal Society B. Published online before print June 20, 2012. doi: 10.1098/rspb.2012.0822

Tienari, J., Quack, S. & Hildegard, T. (2002). *Organizational Reforms, 'Ideal Workers' and Gender Orders: A Cross-Societal Comparison*. Organization Studies, Vol. 23, 2, p. 249-279





---

Wageningen UR, Wetenschapswinkel  
Postbus 9101  
6700 HB Wageningen  
T (0317) 48 39 08  
E [wetenschapswinkel@wur.nl](mailto:wetenschapswinkel@wur.nl)

[www.wageningenUR.nl/wetenschapswinkel](http://www.wageningenUR.nl/wetenschapswinkel)

---

Wageningen UR (University & Research centre) ondersteunt met de Wetenschapswinkel maatschappelijke organisaties als verenigingen, actiegroepen en belangenorganisaties. Deze kunnen bij ons terecht met onderzoeksvragen die een maatschappelijk doel dienen. Samen met studenten, onderzoekers en maatschappelijke groepen maken wij inspirerende onderzoeksprojecten mogelijk.

