“Ik kan wel wat voor je regelen”

Het belang van informele netwerken in organisaties voor de carrières van mannen en vrouwen

Amke de Vries
Studentnummer 9804331
Afdeling Psychologie
Faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen
Universiteit van Amsterdam

Scriptie voor de Afstudeerrichting
Arbeids- en Organisatiepsychologie
Begeleider Mw. dr. Annelies van Vianen
15 december 2003

SAMENVATTING

Om carrière te kunnen maken in het hoger management is het hebben van een informeel netwerk onontbeerlijk. Zo'n netwerk kan informatie geven over nieuwe kansen, een snellere toegang verschaffen tot een organisatie of persoon dan via een officiële (sollicitatie) procedure en het kan steun en advies geven bij de start op een nieuwe werkplek. De verschillende eigenschappen en functies van netwerken beïnvloeden de mate van profijt die een netwerk kan opleveren. Bovendien blijkt dat psychologische processen zoals homofilie en stereotypering de netwerkstrategie van mensen grotendeels bepalen en dat dit vrouwen op een achterstand zet ten opzichte van mannen. Het bestaan van deze processen is één van de redenen van de nog steeds bestaande seksesegregatie op de arbeidsmarkt en binnen organisaties. Tevens ligt het ten grondslag aan de geringe kans voor vrouwen om werkzaam te zijn in functies die traditioneel door mannen bezet werden.

Deze scriptie geeft inzicht in de dynamiek van netwerken en de invloed die zij kunnen hebben op verschillende aspecten van iemands carrière. Daarnaast wordt dieper ingegaan op de moeite die vrouwen hebben om een legitieme plaats te verwerven in een netwerk dat oorspronkelijk uit alleen mannen bestond en de gevolgen hiervan. Er worden suggesties gegeven hoe organisaties en vrouwen zelf hier actief verandering in kunnen brengen.

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding 4
2. Seksesegregatie en het glazen plafond 6
3. Carrièreversnellers 14
4. Menselijk en sociaal kapitaal 15
5. Netwerken: algemene theorie 17
6. Eigenschappen van netwerken 21
7. Eigenschappen van relaties 26
8. Netwerktheorie 30
8. Status characteristics theorie 36
9. Sociale sluiting 37
10. Strategieën om de belemmeringen bij netwerkvorming te overkomen 39
11. Conclusie en discussie 41
12. Literatuur 48
13. Geraadpleegde website 51

HET BELANG VAN INFORMELE NETWERKEN IN ORGANISATIES VOOR DE CARRIÈRES VAN MANNEN EN VROUWEN

NB aangezien het onderwerp van deze scriptie vrouwen betreft, gebruik ik waar onvermijdelijk het verwijswoord "zij". Uiteraard kan daar ook vaak het woord "hij" voor in de plaats worden gelezen.

1. Inleiding

Een vraag: hoeveel mannelijke leden van raden van bestuur, presidenten van grote organisaties, of politieke bestuurders kunt u opnoemen? En hoeveel vrouwelijke? De mensen met wie ik over mijn scriptie sprak en aan wie ik die laatste vraag stelde, kwamen vaak niet verder dan Sylvia Tóth en een paar (oud) ministers. Uit cijfers van het CBS (2003) blijkt weliswaar dat vrouwen gelijk verdeeld zijn over alle beroepenniveaus, maar dat zij wel steeds in de minderheid zijn. Dit kan verklaard worden doordat 54 % van de Nederlandse vrouwen actief participeert op de arbeidsmarkt, tegenover 77 % van de Nederlandse mannen. Van de vrouwen die actief zijn op de arbeidsmarkt werkt 66 % parttime, terwijl slechts 13% van de mannen in deeltijd werkt.

De scheiding die er van oudsher was tussen traditionele mannenberoepen en vrouwenberoepen, bestaat in grote lijnen nog steeds. In het onderwijs en de zorg zijn vrouwen oververtegenwoordigd, terwijl organisaties in de transport-, techniek- en bouwsector maar weinig vrouwen in dienst hebben (CBS, 2003). Maar ook minder voor de hand liggende organisaties zoals de Nederlandse universiteiten zijn nog steeds traditionele mannenbolwerken (Van Balen, 2001).

In de hogere en wetenschappelijke beroepen is het percentage vrouwen gestegen naar 38 %. Als gekeken wordt naar het percentage vrouwelijke managers in de hogere en wetenschappelijke beroepen, is er weliswaar een sterke toename van 14 % naar 26 % in zeven jaar, maar dat is nog steeds minder dan verwacht mag worden op basis van de eerder genoemde 38 %. Het aandeel van vrouwen in de top is nog altijd buitengewoon klein, waarbij het bedrijfsleven het meest ongunstig is. Het aantal vrouwen in topfuncties stijgt wel, maar heel langzaam, waarbij vrouwen vooral te zien zijn in de raden van bestuur en in commissariaten van nieuwe, minder traditionele organisaties. Zo had bijvoorbeeld in 2001 geen van de 25 grootste bedrijven in Nederland een vrouw in zijn raad van bestuur, maar was wel het

percentage topvrouwen in de top 100 van grootste bedrijven gestegen van 3.8 % in 1999 naar 5.1 % in 2001. In de top 500 is echter geen organisatie te vinden met meer dan één vrouw in de raad van bestuur (CPB & CBS, 2002). Hoewel vrouwen dus in toenemende mate leidinggevende posities innemen, bevinden zij zich vaak in de lagere regionen van de hiërarchie van organisaties en hebben zij nog steeds een achterstand op mannen wat inkomen (CPB & CBS, 2002), gezag en carrièremogelijkheden (Davies-Netzley, 1998) betreft.

Veel redenen zijn genoemd voor het uitblijven van vrouwen in die belangrijkste posities (Brouwer, 2003; CBS & CPB, 2002). Vrijwel alle wetenschappers en overheidsbestuurders concludeerden dat de "boosdoener" het glazen plafond is. Vrouwen willen wel promotie maken naar het hogere management en doen daar veel moeite voor, maar op de één of andere manier lukt dat niet. Ook vrouwen die ogenschijnlijk hetzelfde bereikt hebben als hun mannelijke collega's in termen van carrièreverloop en ontwikkeling, hebben gedurende hun carrière meer te maken (gehad) met weerstanden dan mannen (Lyness & Thompson, 2000). Die weerstanden zorgen er voor dat vrouwelijke managers die eenmaal de top hebben bereikt, soms alsnog besluiten om hun functie te verlaten (Marshall, 2000).

Ik stel dat één van de oorzaken van dit glazen plafond de informele netwerkvorming binnen organisaties is. Sociale netwerken zijn van essentieel belang om carrière te maken (Granovetter, 1995) en om kans te maken in het hogere management (Tharenou, 2001). Ze verschaffen informatie over belangrijke posities die vrijkomen, ze geven controle over die informatie en ze geven steun die nodig is bij de besluitvorming bij een benoeming (Ibarra, 1993). Als het iemand niet lukt een centrale plek in een netwerk in te nemen, dan heeft diegene minder kans op promotie (Ibarra, 1993). In de toekomst zullen netwerken steeds belangrijker worden, omdat vaste banen minder gangbaar worden en mensen daarvoor in de plaats zelf actief op zoek gaan naar nieuw werk (Stackman & Pinder, 1999). Netwerkvorming verloopt bij mannen anders dan bij vrouwen, zoals ik later zal uitleggen. Bovendien hebben vrouwen grote moeite eerst de stereotypen die over vrouwen bestaan te overwinnen en vervolgens als volwaardig lid in een sociaal netwerk dat gedomineerd wordt door mannen mee te draaien (Ibarra, 1992). Mijn onderzoeksvraag luidt daarom:

Welke effecten hebben informele netwerken op iemands carrière en zijn daar verschillen in voor mannen en voor vrouwen?

In deze scriptie zal ik aan de hand van bestaande literatuur het netwerkproces nader toelichten, om op die manier een beter inzicht te geven in de gevolgen die het heeft voor minderheden die niet automatisch onderdeel van dit proces uitmaken. De bijdrage van de sociologie krijgt hierin ook een rol, omdat bij dit onderwerp sociologie, organisatiekunde en psychologie onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Begrippen als sociale structuren, orgamisatiecultuur, buitensluiting, macht, prestaties, organisatiebeleid, stereotypen en personeelsselectie kunnen niet in één wetenschappelijk hokje geduwd worden.

De indeling van deze scriptie is als volgt. Eerst licht ik de bestaande seksesegregatie op de arbeidsmarkt en de gevolgen daarvan voor vrouwen in niet-traditionele beroepen toe. Daarna geef ik de voorwaarden voor een succesvolle carrière, zoals die in de literatuur gesteld zijn. Vervolgens ga ik dieper in op de theorievorming rond netwerken en geef ik een overzicht van de literatuur over sociale netwerken die recent is verschenen. Ten slotte volgt een aantal methoden die organisaties kunnen toepassen om een eerlijk diversiteitsbeleid uit te voeren en die vrouwen kunnen hanteren om zich een betere toegang tot netwerken te verschaffen en om hun plaats binnen organisaties te legitimeren.

2. Seksesegregatie en het glazen plafond

Van oudsher is de arbeidsmarkt verdeeld in banen voor mannen en banen voor vrouwen. De segregatie wordt duidelijker naarmate de classificatie gedetailleerder is (Hultin, 2003). Met andere woorden: per sector is de segregatie minder duidelijk dan per beroepsgroep en het wordt nog duidelijker als er per functie gekeken wordt hoe de verhouding mannen en vrouwen is. Tot ongeveer de jaren zestig was deze verdeling in Nederland duidelijk zichtbaar en dachten de meeste mensen er niet eens over na deze verhouding te doorbreken. Dit is anders dan in veel Europese landen om ons heen, zoals Engeland en Duitsland, waar de vrouwen tijdens de eerste wereldoorlog werden ingezet om de banen te vervullen van de mannen die naar het front waren gestuurd (Brouwer, 2003). De laatste veertig jaar is daar in Nederland pas verandering in gekomen. Het werd normaler dat meisjes gingen studeren en het nog steeds groeiende aantal vrouwen dat werkzaam is in de hogere beroepen is daar het zichtbare gevolg van. De literatuur die de organisatiekunde heeft voortgebracht liet deze verandering op de arbeidsmarkt echter nauwelijks zien en de feministische literatuur hield zich op haar beurt weer weinig bezig met organisatieculturen en -structuren (Acker, 1990). Organisaties zijn nog lang als sekseneutraal

voorgesteld en in veel basisboeken op het gebied van organisatiepsychologie is er nog steeds heel weinig of geen ruimte voor de diversiteit die traditionele mannenorganisaties tegenwoordig kennen (zie bijvoorbeeld Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2001, of Furnham, 1997).

Het boek van Kanter uit 1977 (Kanter, 1993) kan gezien worden als een van de eerste pogingen om aan te tonen dat sekse wel degelijk een rol speelt in organisaties. Volgens Kanter kan een functie nooit op zich worden bekeken, maar moet er altijd rekening worden gehouden met de context, omdat deze het gedrag van werknemers grotendeels bepaalt. De structurele positie van iemand binnen een organisatie is net zo belangrijk, zo niet belangrijker dan haar daadwerkelijke functieomschrijving. Bovendien zijn werknemers geen vervangbare pionnetjes, maar individuen die zich bewegen door de organisatie en in hun carrière. Deze mobiliteit is echter wel sterk afhankelijk van de kansen die iemand krijgt.

De drie factoren mogelijkheid ("opportunity"), macht en de verdeling van verschillende soorten mensen zijn volgens Kanter bepalend voor de structurele verschillen tussen mannen en vrouwen in organisaties. Mogelijkheid duidt op de toekomstperspectieven op mobiliteit en groei die iemand heeft in haar baan, vergeleken met anderen van dezelfde leeftijd met dezelfde ervaring in dezelfde soort baan. Macht verwijst naar de mogelijkheid om middelen te verkrijgen of te gebruiken en wordt bepaald door de soort functie die iemand bekleedt en door de informele positie van diegene in diverse netwerken. Ten slotte speelt de proportie mensen met gemeenschappelijke eigenschappen een rol. Mensen die op basis van bijvoorbeeld hun sekse of etniciteit een sterke minderheid vormen binnen een groep, zijn zeer duidelijk zichtbaar binnen die groep en voelen een grotere druk om te conformeren aan de meerderheid en om zich te bewijzen. Bovendien lopen ze een grotere kans gestereotypeerd te worden. Kanter noemde deze eenlingen "tokens" en het verschijnsel dat alle activiteiten van deze vrouwen sterk uitvergroot worden en als representatief voor alle vrouwen worden beschouwd noemde zij "tokenism". Een gevolg van dit tokenism is dat vrouwen buitengesloten worden van informele processen. Volgens Kanter hebben vooral vrouwen die functies bekleden die traditioneel door mannen bezet werden, zoals managementfuncties, last van tokenism.

2.1 Theorievorming rond se ksualiteit in organisaties

Vervolgens duurde het nog tot 1990 totdat de theorievorming rond de sekseongelijkheid in organisaties verder op gang kwam. Acker (1990) schrijft in haar feministisch essay dat veel organisaties nog steeds gedomineerd worden door mannen en hun normen en waarden. Alles

wat met werk, de arbeidsmarkt en organisaties te maken heeft is beïnvloed door sekse, sekse-identiteit en materiële ongelijkheid tussen mannen en vrouwen. Vijf processen binnen organisaties waarbij sekse een rol speelt, zijn de *verdeling* (van werk, toegestaan gedrag, werklocaties, macht etcetera); de *beeldvorming* en *symbolen* die die verdeling verklaren, representeren, in stand houden en soms tegenspreken; *relaties* waarbij dominantie en onderwerping een rol spelen; een *interactie* van de eerder genoemde processen waarbij sekse een onmiskenbaar onderdeel van de identiteit wordt en als laatste is sekse geïntegreerd in de fundamentele en continue *processen* die sociale structuren creëren en vormgeven. Zelfs abstracte banen zijn al een aan sekse gerelateerd concept, ook al worden ze als sekseneutraal voorgesteld. Een baan heeft allerlei sociale verwachtingen en gaat uit van een bepaalde inrichting van het privé-leven. De theorie van Acker valt onder de feministische sociale sluiting theorie (Carson Mencken & Winfield, 2000) die zegt dat de huidige positie van mannen en vrouwen is gecreëerd door de cultuur- en machtsverschillen tussen de seksen door de eeuwen heen. Omdat het beeld van welke banen door welke sekse moeten worden vervuld de besluitvorming bij sollicitaties beïnvloedt (Kanter, 1993), wordt de seksesamenstelling bij zulke banen in stand gehouden. Formele en informele barrières tot de toegang tot het leren van vaardigheden, het verkrijgen van kennis en sociale netwerken houden de voorkeursstatus van mannen en "mannenbanen" in stand.

Acker (1990) bekritiseert Kanter (1993), omdat haar theorie van tokenism kan gelden voor elke minderheid in organisaties, dus ook voor mannen in organisaties waar veel vrouwen werken. Dit is echter niet waar, aangezien mannen in vrouwenorganisaties in bijvoorbeeld de gezondheidszorg en het onderwijs juist snel naar de top van de hiërarchie stijgen (Hultin, 2003). Volgens Acker lijkt masculiniteit voor mannen in lage functies zelfrespect te symboliseren en voor mannen aan de top macht, waardoor ze in beide gevallen de superieure sekse zijn. Er is in organisaties geen plek voor het (vrouwelijk) lichaam en alles wat daaraan verbonden is, zoals vrije expressie van emoties en menselijke reproductie. Dit wordt gestigmatiseerd, genegeerd en gebruikt als reden voor uitsluiting. Vrouwen worden uit topfuncties gehouden omdat hun seksualiteit, zwangerschap in het bijzonder, storend kan zijn. Van andere functies (de functies die mannen dienen, zoals secretaresses, of vermakend) is seksualiteit echter juist een zeer belangrijk onderdeel. Het mannelijk lichaam en zijn seksualiteit worden daarentegen als onlosmakelijk van de organisatie gezien en in verband gebracht met professionele prestaties en macht. Daardoor worden vrouwen buitengesloten, omdat ze niet mee kunnen praten met de gesprekken over seks en sport. Acker spreekt van "de

overheersende masculiniteit" die op dit moment de vorm heeft van de sterke, technisch vaardige en gezaghebbende leider, die aantrekkelijk en seksueel actief is, een gezin heeft en zijn emoties onder controle kan houden. Als vrouwen aan dit beeld willen voldoen om de top van de hiërarchie te bereiken, moeten ze alles wat hen vrouw maakt als irrelevant beschouwen.

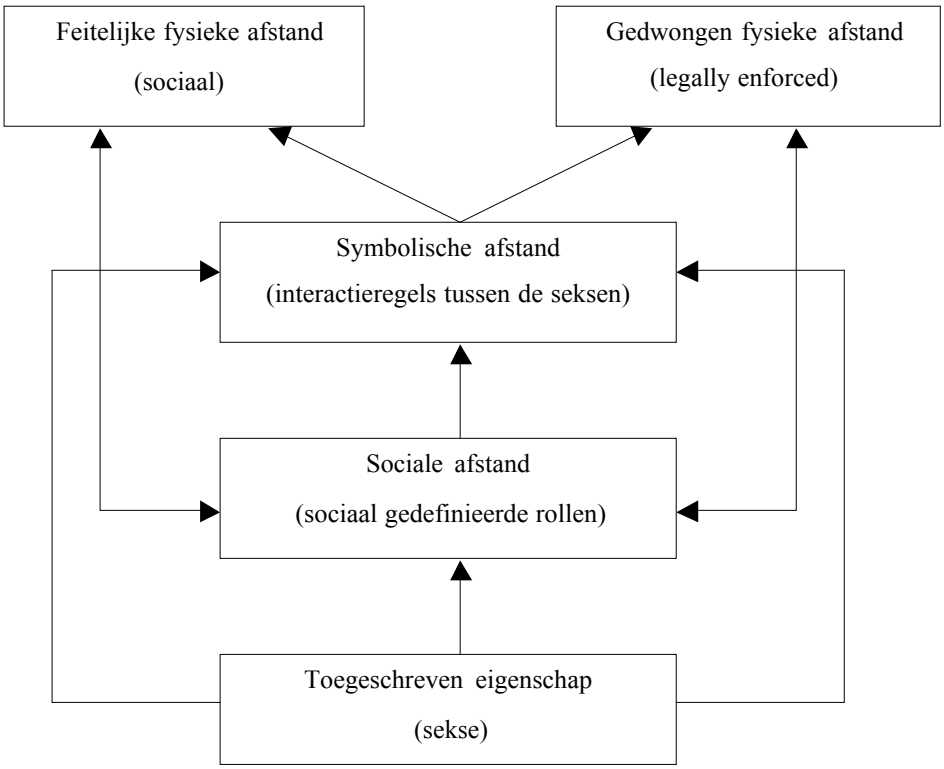
2.2 Het afstandsmodel van sociale segregatie

Leicht en Marx (1997) hebben Ackers (1990) roep om meer theorievorming gehoord en het afstandsmodel van sociale segregatie ontwikkeld, dat te zien is in figuur 1. Volgens het model heeft sekse een verregaande invloed op wat er van mensen verwacht wordt volgens sociale rollenpatronen en resulteert dat in verschillende soorten afstanden tussen mannen en vrouwen. Sociale afstand is een resultaat van de sociale verwachtingen en verantwoordelijkheden die aan de verschillende seksen verbonden zijn. Die sociale afstand leidt tot een symbolische afstand die verwijst naar het gedrag dat gepast wordt geacht als mannen en vrouwen met elkaar in contact staan. Dit komt tot uiting in onder andere lichaamstaal, woordgebruik en gezichtsuitdrukkingen. Fysieke afstand ten slotte is de werkelijke, ruimtelijke afstand die bestaat op basis van sekse of andere toegeschreven eigenschappen en die het gevolg is van de symbolische afstand. Door de fysieke afstand hebben mannen en vrouwen elk hun eigen taken op de arbeidsmarkt, in de maatschappij en thuis.

Als dit wordt toegepast op netwerken kan gesteld worden dat het minder waarschijnlijk is dat een man en een vrouw een contact met elkaar zullen aangaan dan dat twee leden van dezelfde sekse dat zullen doen. Verschillende verwachtingen over mannen en vrouwen wat betreft zaken als het gezin en werk zorgen voor een sociale afstand. Stereotypen over seksespecifieke eigenschappen en sociale aannames over wat als normaal wordt gezien versterken die afstand nog eens. De symbolische afstand belemmert verder het contact tussen mensen die veel op elkaar lijken, maar wel verschillend van sekse zijn. Het fenomeen homofilie, waar later dieper op wordt gegaan, heeft hier veel mee te maken. De uiteindelijke fysieke afstand is in het klein te zien in de scheiding in functies en hiërarchische posities tussen mannen en vrouwen op het werk en in het groot in de algehele seksesegregatie op de arbeidsmarkt en in de rolverdeling in de thuissituatie tussen de seksen.

Het onderzoek dat Leicht en Marx (1997) uitvoerden ondersteunde het model grotendeels. Uit de resultaten bleek dat er minder informatie-uitwisseling was tussen mannen en vrouwen dan tussen leden van dezelfde sekse. De informatie díe uitgewisseld werd tussen mannen en vrouwen was bovendien van mindere kwaliteit dan de informatie die uitgewisseld werd tussen

leden van dezelfde sekse. Daarnaast gaven vrouwen vaker seksespecifieke informatie, in dit geval over vacatures van bepaalde banen, dan mannen. Op deze manier blijven de netwerken van vrouwen voornamelijk uit vrouwen bestaan en de netwerken van mannen voornamelijk uit mannen. Zo houden de sociale afstand tussen mannen en vrouwen en de segregatie op de arbeidsmarkt zichzelf in stand. Vrouwen worden zich dan niet bewust van de mogelijkheden die zich boven het glazen plafond bevinden en van de manieren waarop ze de selectie voor zulke banen kunnen beïnvloeden.



Figuur 1. Het afstandsmodel van sociale segregatie (Leicht & Marx, 19 97: 969).

Wat in het model naar voren komt, is dat mensen bij hun beroepskeuze en bij het maken van toekomstplannen heel nadrukkelijk kijken naar wat sociaal aanvaardbaar is voor hun sekse. Wat sociaal aanvaardbaar is, is vaak gebaseerd op stereotypen en wordt beïnvloed door de seksesegregatie op de arbeidsmarkt. Dit is niet onveranderlijk, de keuzes van mensen veranderen als de kansen op de arbeidsmarkt veranderen (Hultin, 2003).

2.3 Het glazen plafond

Door de sociale afstand krijgen vrouwen die die afstand willen overbruggen te maken met tegenwerking en barrières. Lyness en Thompson (2000) hebben een overzicht gemaakt van die barrières, die samen het glazen plafond vormen. Ten eerste zijn er het gevoel niet in de mannencultuur van het hogere management te passen en het gevoel te moeten aanpassen om zich wel in die cultuur te kunnen voegen. Dit gaat gepaard met de drang om beter te presteren dan de mannelijke collega's en met gevoelens van stress als gevolg van stereotypering, mannelijke collega's die zich ongemakkelijk gedragen in de samenwerking en het gebrek aan rolmodellen. Een tweede barrière bestaat uit de problemen die de eerder genoemde tokenstatus met zich meebrengt. De dominante (mannen) groep kan de culturele verschillen tussen de beide seksen benadrukken door het tentoonspreiden van een overdreven kameraadschap, door die verschillen te benoemen of door vrouwen uit te sluiten van belangrijke informele besluitvormingsprocedures en netwerken. Als derde barrière noemen Lyness en Thompson het verschijnsel dat vrouwen minder steun van mentoren ontvangen, of daar minder profijt van hebben, dan mannen. Zij hebben echter juist meer behoefte aan een mentor. Vrouwen hebben ook minder vaak een mannelijke mentor, terwijl die wel voor het meeste succes in de carrière zorgt. Ze hebben verder meer moeite om een mentor te vinden en ze hebben zorgen of de relatie met een mannelijke mentor niet op een seksuele manier geïnterpreteerd wordt. De vierde barrière, die met de vorige twee te maken heeft, is dat vrouwen afhankelijker zijn van formele processen om carrière te kunnen maken. Ze worden meer op objectieve criteria beoordeeld, terwijl mannen meer gebruik maken van informele netwerken. Tevens zijn vrouwen afhankelijker van de kwaliteit van de loopbaanbegeleiding binnen hun organisatie en staat de carrièrevoortgang van mannen daar losser van. Als vijfde consequentie van de minderheidsstatus van vrouwen wordt stereotypering genoemd. Functies worden geassocieerd met de groep die ze normaal bekleedt, in dit geval mannen. Mannen hebben meer kans dan even goed of beter gekwalificeerde vrouwen om aangenomen te worden voor hoge functies en ze krijgen ook uitdagender opdrachten om zich te kunnen bewijzen. Vrouwen moeten eerst bestaande vooroordelen overwinnen om vervolgens te kunnen bewijzen wat ze kunnen. De laatste barrière is de moeite die vrouwen hebben om binnen hun werk een zekere mobiliteit te bemachtigen, bijvoorbeeld om als expatriate naar het buitenland te gaan. Ook krijgen ze minder kansen om in een ander deel van het land te gaan werken, omdat er aangenomen wordt dat dat niet te verenigen is met de carrière van de partner en de verantwoordelijkheden thuis.

Marshall (2000) noemt barrières voor vrouwen om promotie maken en redenen waarom vrouwelijke managers zich terugtrekken uit een organisatie. De redenen hebben niet allemaal direct met het werk te maken, zoals het verlangen naar een andere leefstijl of naar een betere balans tussen werk en privé. Een aantal redenen heeft dat echter wel. Vrouwelijke leidinggevenden kunnen bij het doorvoeren van veranderingen in hun organisatie verstrikt raken in de chaos en machtsspelletjes die daaruit voortkomen. Of ze voelen zich direct geblokkeerd in hun ambitie om promotie te maken en zien het nemen van ontslag als hun enige uitweg. Ook kunnen vrouwen het beu zijn de strijd voor een volwaardige plek tussen de andere (mannelijke) senior managers te moeten voeren. Het gevolg van deze barrières is dat vrouwen zich gedwongen voelen hun ambities te herformuleren en te vertrekken naar een andere organisatie, zelfstandig te gaan werken of het bedrijfsleven zelfs geheel de rug toe te keren (Marshall, 2000). Op die manier blijven vrouwen aan de top een zeldzaam verschijnsel in veel bedrijven, waardoor het lastig is om alleen als manager behandeld te worden zonder dat hun vrouwzijn een rol speelt en ze zich extra moeten bewijzen (Kanter, 1993). De typische manager wordt nog steeds geassocieerd met voornamelijk “mannelijke” eigenschappen en het is voor vrouwen moeilijker om daaraan te voldoen, omdat ze eerst de stereotypen die er over vrouwen bestaan moeten overwinnen. Als dat eenmaal gelukt is, is het zaak om de vrouwelijke eigenschappen te verstoppen om niet het stereotype te bevestigen (Marshall, 2000), waarmee Ackers (1990) theorie bevestigd wordt.

Een veelgenoemd argument voor de moeizame doorstroming van vrouwen is dat vrouwen simpelweg niet de ambitie hebben om de top te bereiken. Ze zouden niet betrokken genoeg zijn en niet alles voor hun carrière opzij willen zetten. Mannen en vrouwen verschillen echter vrijwel niet op dit punt (Reskin & Padavic, 1994). Ze zijn beide van mening dat het krijgen van promotie leidt naar een beter salaris, meer autoriteit, meer autonomie en een hogere arbeidstevredenheid. Ook zijn mannen en vrouwen even bereid daar hard voor te werken. De reden dat vrouwen niet of moeizaam door het glazen plafond breken moet daarom vooral worden gezocht in situationele verklaringen en minder in individuele factoren.

2.4 Nieuwe inzichten rond het glazen plafond

Interessante resultaten uit een recent Zweeds onderzoek van Hultin (2003) laten een nieuw licht schijnen op seksesegregatie en het glazen plafond. Uit het onderzoek bleek namelijk dat vrouwen vooral last hebben van het glazen plafond in beroepen waarin zij zelf de meerderheid vormen en in beroepen waarin ongeveer evenveel mannen als vrouwen werken. Als de kans

om promotie te maken voor mannen op 100 % wordt gesteld, hebben vrouwen in vrouwenberoepen 40 % en in beroepen met een gelijke verdeling 65 % kans om binnen de organisatie promotie te maken. Juist in de beroepen waar vrouwen in de minderheid zijn is er geen verschil tussen mannen en vrouwen in de mate waarin carrière wordt gemaakt. In sectoren als het onderwijs en de zorg zijn het de mannen die met een "glazen lift" heel snel doorstromen naar hogere functies en de vrouwen die blijven steken. Een ander resultaat was dat vrouwen vooral in vrouwenberoepen minder profijt van hun ervaring en opleiding hebben dan mannen, terwijl dit verschil er nagenoeg niet is als de verhouding anders ligt. Een verklaring die Hultin noemt voor deze bevinding is dat mannen er vaak beter in zijn om de formele promotieprocedures te omzeilen dan vrouwen en dat ze daar in een werkomgeving met veel vrouwen extra profijt van hebben. Ook zijn vrouwen blij met meer mannen in hun beroep, omdat dit betekent dat de status en het inkomen van het beroep omhoog zullen gaan. Bovendien trekken de mannen in lagere posities naar hun - veelal mannelijke- managers toe en krijgen ze van hun managers een hogere status toebedeeld dan hun vrouwelijke collega's, wat hun weer extra kansen geeft om promotie te krijgen. Dit alles steunt de bewering van onder andere Acker (1990) dat het fenomeen tokenism niet hetzelfde betekent voor mannen en vrouwen. Als mannen hoofdzakelijk met vrouwen werken hebben zij weliswaar de status van tokens, maar voor hen heeft het opvallen positieve gevolgen. Gezien het feit dat het merendeel van de vrouwen - logischerwijs- te vinden is in die "vrouwenbanen", heeft dus een veel groter aantal vrouwen last van het glazen plafond dan doorgaans wordt gedacht. Normaal gesproken wordt er immers alleen uitgegaan van het bestaan van een glazen plafond in beroepen die traditioneel door mannen werden gedomineerd.

Het onderzoek van Hultin (2003) vond geen steun voor het bestaan van een glazen plafond in mannenberoepen en wijkt hiermee af van het overige, vooral kwalitatieve, onderzoek naar sekseongelijkheid op de werkvloer. Zij wil hiermee echter niet zeggen dat er geen sprake kan zijn van discriminatie en uitsluiting. Het onderzoek betrof werknemers die al werkzaam waren in de betreffende sector en het heeft de procedures van het toewijzen van functies niet nader bestudeerd. De vrouwelijke werknemers hadden in deze beroepen weliswaar geen last van interne barrières bij het maken van promotie, zij waren echter wel sterk in de minderheid. Afgevraagd kan worden waarom er zo weinig vrouwen werkzaam zijn in die beroepen waar ze wel het meest kans maken op promotie. Wellicht bevindt het glazen plafond zich in deze beroepen een heel stuk lager (namelijk bij het binnenkomen van een organisatie of bij de ondersteunende functies), dan in gemengde beroepen en vrouwenberoepen. Uit de resultaten

van het onderzoek van Leicht en Marx (1997), bleek al dat de tips die vrouwen geven over openstaande vacatures meer seksespecifiek zijn en dat de tips over de meest aantrekkelijke functies door mannen en vrouwen aan mannen gegeven worden. Het kan dus zijn dat mannen tips over banen in mannenbedrijven voornamelijk aan mannen geven, vanwege de hogere status die eraan verbonden is en dat vrouwen (die al minder over deze tips beschikken omdat er weinig vrouwen in deze sectoren werken) tips over vacatures ook eerder aan mannen zullen geven vanwege de stereotype aanname dat een man beter in die baan zal passen. Als vrouwen zich eenmaal kunnen bewijzen in een traditionele mannenbaan en als blijkt dat ze net zo goed functioneren als hun mannelijke collega's, hebben ze weinig last meer van barrières. Maar zoals eerder gezegd wijkt het resultaat af van het andere onderzoek naar het glazen plafond en moeten de genoemde veronderstellingen nog getoetst worden.

3. Carrièreversnellers

In de vorige paragraaf is beschreven wat voor barrières mensen -vrouwen in het bijzonder- kunnen tegenkomen in de loop van hun carrière. Natuurlijk zijn er ook factoren die juist het verloop van een carrière kunnen bevorderen. Het potentieel van iemand om haar carrière verder te ontwikkelen hangt volgens Parker en Arthur (2000) af van drie soorten competenties: de "weten waarom", de "weten hoe" en de "weten wie" competenties. Het weten waarom iemand haar carrière wil en kan ontwikkelen heeft onder andere te maken met ambitie, eigenschappen, motivatie en met de privé-situatie. Ten tweede spelen kennis en functierelevante vaardigheden een rol en ook de capaciteit van iemand om die kennis en vaardigheden verder uit te breiden. Als laatste bepalen het netwerk van persoonlijke contacten en van contacten via het werk hoeveel steun, toegang tot belangrijke informatie en prestige iemand heeft. Dit raamwerk, dat het intelligent-career framework wordt genoemd, erkent met deze drie soorten competenties het belang van een goed sociaal netwerk voor iemands carrièreontwikkeling. Het stelt tevens dat het niet alleen de eigen verantwoordelijkheid van een werknemer is of die ontwikkeling voorspoedig verloopt, maar dat het altijd in combinatie gaat met de organisatie waarin de persoon werkt. Een organisatie moet de juiste omstandigheden scheppen, zodat de competenties van de werknemer optimaal tot hun recht komen. Hiermee ligt het raamwerk in het verlengde van het boek van Kanter (1993).

Lyness en Thompson (2000) hebben een overzicht gemaakt van de vijf carrièreversnellers die zij in de -voornamelijk kwalitatieve- literatuur zijn tegengekomen, hoewel daar veel minder aandacht aan wordt besteed dan aan de eerder genoemde barrières. Een eerste belangrijke voorwaarde is een goed curriculum vitae. Vooral voor vrouwen kan de objectieve informatie over reeds geleverde prestaties in traditionele mannenberoepen helpen bij het overkomen van stereotypering. Daarnaast zijn sociale contacten van groot belang. Vrouwen maken meer kans op promotie als ze persoonlijke contacten hebben met de personen die die beslissing nemen. Dit is de "weten wie" competentie van Parker en Arthur (2000). Een derde manier om snel carrière te maken is een zeer proactieve houding hebben ten opzichte van de eigen carrièreplanning. Dit betekent onder meer het stellen van duidelijke carrièredoelen, risico's nemen en het actief nastreven van het krijgen van uitdagende opdrachten. Zulke opdrachten zijn bijvoorbeeld het managen van verschillende bedrijfstakken, het begeleiden van een reorganisatie en opdrachten met doelen op de lange termijn. Ook functies met een breed scala aan verantwoordelijkheden en ervaring in zowel het lijn- als in het stafmanagement zijn gecorreleerd aan carrièresucces. Bij de opsomming van barrières kwam het gebrek aan geschikte mentoren al aan de orde. Een goede mentor is dan ook de vierde carrièreversneller. Een mentor dient als rolmodel en zorgt voor de juiste contacten en hulp. Hierbij moet echter de kanttekening geplaatst worden dat het voor vrouwen moeilijk is om een vrouwelijk rolmodel te vinden die ook nog eens over genoeg macht binnen de organisatie beschikt. Daarbij is de relatie tussen een mannelijke mentor en een vrouwelijke protégé vaak niet optimaal, vanwege angsten voor een seksuele lading en onbegrip voor de specifieke problemen waarmee vrouwen te maken hebben. De vijfde en laatste carrièreversneller die Lyness en Thompson (2000) noemen is het krijgen en uitvoeren van opdrachten die zorgen voor verdere ontwikkeling van de werknemer. Ook leiden functies in het lijnmanagement sneller naar carrièresucces dan functies in het stafmanagement.

4. Menselijk en sociaal kapitaal

Bij promoties worden werknemers beloond voor gedane prestaties. De werkgever schat dan in dat de competenties van de werknemer op een hoger werkniveau beter benut zullen worden dan op het huidige niveau. Hierbij wordt de "waarde" van de werknemer voor de organisatie berekend. Die waarde wordt bepaald door het menselijk kapitaal (human capital) en het sociaal

kapitaal. Menselijk kapitaal is de kwaliteit van individuele personen en sociaal kapitaal is de kwaliteit tussen personen (Burt, 1998). Onder menselijk kapitaal worden alle investeringen verstaan die een persoon heeft gedaan om zich verder te ontwikkelen en de daaruit volgende verbeterde vaardigheden en verhoogde kennis (Meyerson, 1994). Dit zijn opleidingen en cursussen, maar ook kennis en kunde die door werkervaring automatisch worden opgebouwd. Op de arbeidsmarkt betalen werkgevers voor marginale productiviteit en werknemers zoeken naar banen om maximaal rendement uit de gedane investeringen te halen (Degenne & Forsé, 1999). Goede indicatoren van iemands menselijk kapitaal zijn leeftijd, opleidingen en cijfers en dit zijn ook de zaken die de grootste rol spelen bij sollicitatieprocedures.

Sociaal kapitaal "bestaat uit het geheel van actieve verbindingen tussen mensen: het vertrouwen, wederzijds begrip en de gedeelde waarden en gedragingen die de leden van menselijke netwerken en gemeenschappen met elkaar verbinden en die samenwerking mogelijk maken" (Cohen & Prusak, 2001: 4). Het is een combinatie van het aantal mensen van wie verwacht wordt dat ze steun zullen bieden en de middelen die die mensen tot hun beschikking hebben (Boxman et al., 1991). Het heet kapitaal omdat het, indien het goed geïnvesteerd wordt, zichzelf vermeerdert en zichzelf "terugbetaalt". Immers, wie investeert in haar relaties, krijgt daar meer relaties voor terug en kan tevens rekenen op steun van die relaties. Bovendien kan sociaal kapitaal beschouwd worden als een middel om bepaalde doelen te bereiken. Sociaal kapitaal is er niet zomaar, er moet moeite voor gedaan worden volgens het principe: "doe jij nu iets voor mij, dan doe ik de volgende keer iets voor jou" (Meyerson, 1994). Sociaal kapitaal zorgt ervoor dat een groep mensen meer bereikt wanneer zij samenwerken dan wanneer ieder voor zich zijn eigen doelen nastreeft. Ook betekent het dat iemand toegang heeft tot vaardigheden en kennis waar zijzelf niet over beschikt. Een bijkomend en zeker niet onbelangrijk voordeel is dat sociaal kapitaal positief correleert met inkomen (Meyerson, 1994), het versterkt het effect van menselijk kapitaal op inkomen (Boxman et al., 1991). Een voorwaarde om sociaal kapitaal volledig te benutten, is dat de organisatie hiervoor de gelegenheid schept. Dit kan bijvoorbeeld door mensen tijd en ruimte te geven om met elkaar in contact te komen en door actieve participatie aan te moedigen. Hier krijgt de organisatie dan een goede uitwisseling van informatie, lage onderhandelingskosten, lage uitval van werknemers en een goede samenwerking voor terug (Cohen & Prusak, 2001).

Sociaal kapitaal heeft niet per definitie te maken met elkaar allemaal aardig vinden, of met een vermenging van werk en privé. Het is vooral afhankelijk van een organisatiecultuur waarin oprecht respect en wederzijds vertrouwen belangrijke elementen zijn en waarin men niet bang

is voor kritiek. Cohen en Prusak waarschuwen dat sociaal kapitaal niet altijd positief is. Als hechte groepen mensen gaan uitsluiten, argwanend worden ten opzichte van uitingen van kritiek en hun brede blik verliezen, is sociaal kapitaal juist destructief in plaats van winstgevend. Zij geven het voorbeeld van de old boys'networks in het bedrijfsleven, die hun sociaal kapitaal gebruiken ten koste van groepen mensen (waaronder vrouwen) die geen lid zijn van die selecte groepjes.

De theorie die over menselijk kapitaal gaat, human capital theorie, stelt dat iedereen met dezelfde capaciteiten hetzelfde kan bereiken (Carson Mencken & Winfield, 2000). Eventuele factoren die remmend zouden kunnen zijn, zoals de thuissituatie of de financiële situatie spelen geen enkele rol. Deze theorie stelt dus dat mannen en vrouwen precies hetzelfde kunnen bereiken in hun carrière, als ze maar genoeg investeren in hun eigen menselijk kapitaal. Dit is uiteraard een puur theoretische stellingname. In werkelijkheid gaan menselijk en sociaal kapitaal altijd samen. Iemand kan alleen profijt hebben van haar vaardigheden en kennis als daar de gelegenheid toe wordt geboden door de sociale structuur (een markt of een hiërarchie) waarin zij zich op dat moment bevindt (Burt, 1998). Binnen die sociale structuur spelen netwerken een cruciale rol.

5. Netwerken: algemene theorie

Uit de hiervoor besproken literatuur komt meerdere malen naar voren dat het belangrijk is om de juiste contacten te hebben om carrière te kunnen maken. Ook is gesteld dat deze contacten vaak via genderlijnen lopen, onder andere door de sociale afstand die tussen mannen en vrouwen bestaat. Vrouwen hebben een andere structurele positie in organisaties en op de arbeidsmarkt dan mannen, zowel in de soort functies die zij uitoefenen als in de mogelijkheden die zij hebben om carrière te maken naar hogere posities in de hiërarchie. In het volgende deel zal worden uitgelegd hoe netwerken in elkaar zitten en hoe ze invloed hebben op carrièreontwikkeling

De basisdefinitie van netwerken die door Fukuyama in 1997 is opgesteld luidt: "een netwerk is een groep individuele agenten die informele normen of waarden delen die verder gaan dan die [normen en waarden] die noodzakelijk zijn voor normale markttransacties" (Cohen & Prusak, 2001: 57). Cohen en Prusak hebben commentaar op deze definitie, omdat het gevoel van verbondenheid en verwantschap dat met het lidmaatschap van een netwerk

gepaard gaat ontbreekt. Het gaat niet alleen om het hebben van iets gemeenschappelijk met elkaar en zeker niet slechts om het kennen van mensen. Bijna iedereen kent op de één of andere manier zo'n 2000 mensen, en kan passief nog eens 2000 anderen herkennen. Uiteraard zijn deze mensen niet allemaal lid van iemands netwerk. Deel uitmaken van een netwerk vereist het investeren in tijd, energie en emotie. Bovendien is een zekere mate van reciprociteit van belang.

5.1 Persoonlijke en sociale netwerken

Het netwerkonderzoek maakt onderscheid tussen persoonlijke en sociale netwerken. Een persoonlijk netwerk is georganiseerd rondom één individu en betreft de relaties van verschillende intensiteit die dat individu met andere mensen heeft. De persoonlijke netwerken van verschillende mensen kunnen met elkaar vergeleken worden om te zien of ze verschillende effecten hebben op bepaalde uitkomsten, zoals bijvoorbeeld carrièrekansen of status. Een sociaal netwerk bestaat uit een aantal individuen en de relaties die die personen met elkaar verbinden. Het hoeft hierbij niet zo te zijn dat alle personen in het netwerk met elkaar verbonden zijn. De eigenschappen van die relaties kunnen worden gebruikt om het sociale gedrag van de personen in het netwerk te verklaren. Het gaat hier dus niet om één persoon, maar om de eigenschappen van het netwerk zelf, zoals de centraliteit, dichtheid en complexiteit van de relaties (Stackman & Pinder, 1999). In deze scriptie gaat het vooral om persoonlijke netwerken, hierbij wordt onder andere gekeken of mannen en vrouwen met een netwerk met gelijke eigenschappen er beide evenveel van profiteren.

5.2 Sociabiliteit

De sociologie gebruikt de term sociabiliteit voor de verschillende vormen en aantallen van contact die iemand kan hebben. Het gaat dan puur om de aantrekkingskracht tussen mensen. Sociabiliteit vermindert naarmate iemand ouder wordt, de sociale kring wordt kleiner. Iemands beroep heeft invloed op de soort contacten die zij heeft. Een topmanager heeft veel meer contacten met niet-familieleden dan met familieleden, terwijl dat bij laaggeschoolde werkers juist andersom is, ook is de sociabiliteit van hogeropgeleiden hoger dan die van lageropgeleiden. Ten slotte zijn de contacten van oudere hoogopgeleiden vaak dichter bij het gezin te vinden, terwijl die van oudere lageropgeleiden vaker buiten de deur plaatsvinden (Degenne & Forsé, 1999).

Sociabiliteit kan formeel of informeel zijn, individueel of collectief en sterk of zwak. Formeel contact is georganiseerd en regels en normen spelen hierbij een rol. Vaak speelt het zich af in een geïnstitutionaliseerde setting, zoals in een organisatie of op een school. Informeel contact ontstaat spontaan en vindt vaak plaats op plekken die met vrije tijd te maken hebben, zoals bij iemand thuis of in een café. Deze twee vormen zijn niet separaat, maar lopen in elkaar over. Collega's die na werktijd bijvoorbeeld gaan squashen hebben informeel contact, terwijl ze de volgende dag tijdens een vergadering weer formeel contact hebben. Of een contact individueel of collectief is hangt af van het feit of het contact ook buiten een groep blijft bestaan. Als mensen elkaar alleen maar zien in een groep, bijvoorbeeld in een zangkoor en niet daarbuiten, is het contact collectief. Als twee leden van het koor elkaar wel eens bellen en dan spreken over andere zaken dan alleen het koor, is het contact individueel. Ten slotte kan een contact sterk of zwak zijn. Of iemand degene met wie zij contact heeft als een vage kennis of als een goede vriend beschouwt, bepaalt de intensiteit en intimiteit van een contact (Degenne & Forsé, 1999).

5.3 Formele en informele netwerk en in organisaties

In een organisatie vinden doorgaans voornamelijk formele, collectieve en middelsterke contacten plaats. Dit zijn de contacten tussen mensen die met elkaar in een team of op een afdeling werken, die elkaar regelmatig op het werk zien en niet per sé daarbuiten en die op de hoogte zijn van elkaar wat werkgerelateerde zaken betreft, maar elkaar niet noodzakelijk zeer persoonlijke dingen vertellen. Het netwerk van relaties dat via het werk wordt opgebouwd is daarom in eerste instantie formeel. Een voorgeschreven of formeel netwerk bestaat uit een aantal formeel gespecificeerde relaties tussen superieuren en ondergeschikten en tussen de afgevaardigden van groepen die verschillen in functie en die met elkaar samen moeten werken om een door de organisatie gesteld doel te halen. Ook "quasi-structuren" zoals commissies en taakgroepen behoren hiertoe (Ibarra, 1993). De organisatie bepaalt dus in hoge mate wie met wie contact heeft.

Daarnaast hebben mensen echter ook een informeel netwerk. Informele netwerken zijn meer onderliggende interactiepatronen, waarbij de basis van de relatie werkgerelateerd, sociaal, of een combinatie van beide kan zijn. Deze netwerken ontstaan doordat mensen bewust hun eigenbelangen nastreven en relatienetwerken opzetten die die belangen kunnen dienen. Informele netwerken zijn over het algemeen veel uitgebreider dan formele netwerken en kunnen op organisatieniveau of individueel niveau geanalyseerd worden (Ibarra, 1993). Een

informeel netwerk bestaat uit familie, persoonlijke kennissen en vrienden, dit zijn mensen met wie iemand vaak een persoonlijke relatie heeft (maar niet altijd, denk maar aan die familieleden die je alleen op bruiloften en begrafenissen tegenkomt). Zij hoeven niets met het werk te maken te hebben, maar dat kan wel. In veel organisaties zijn allerlei informele netwerken te vinden van mensen die samen lunchen, die na het werk gaan sporten of die elkaar opbellen als een van de twee ziek is. Over die informele netwerken gaat deze scriptie, omdat ze een grote invloed kunnen hebben op de prestaties en carrièrekansen van werknemers. Bovendien geldt dat netwerken die iets met de organisatie te maken hebben in zekere mate ook de samenstelling en cultuur van die organisatie kunnen beïnvloeden. Ze beschikken over informatie over de organisatie zelf en over vacatures en wervingsmethoden en bepalen zo de samenstelling van de aanwas van nieuwe werknemers (Smith-Lovin & McPherson, 1993). Informele netwerken hebben vaak eigen, onzichtbare regels en toelatingseisen. Het gevolg is dat bepaalde (groepen) mensen niet toegelaten worden tot een netwerk, omdat ze niet aan de "eisen" voldoen. Veel organisaties hebben tegenwoordig een duidelijk antidiscriminatiebeleid en bij vacatures in de krant wordt regelmatig nadrukkelijk vermeld dat minderheidsgroepen aangemoedigd worden te solliciteren. Zo is de samenstelling van de groep werknemers divers in allerlei kenmerken, zoals leeftijd, etniciteit en sekse. Een organisatie heeft daarentegen weinig vat op de informele contacten die worden gelegd.

Informele netwerken zijn onmisbaar bij een positief verloop van een carrière. Gebruik maken van informele contacten bij het zoeken naar een nieuwe baan zorgt voor betere informatie over vacatures en voor een snellere toegang tot de organisatie dan via formele methoden (Huffman & Torres, 2002). Netwerken zorgen dus voor nuttige, diverse en waardevolle informatie, steun en middelen. Bovendien kunnen contacten als kruiwagen worden gebruikt om hogerop te komen en om werkdoelen op een betere manier te bereiken (Ibarra, 1997). Terwijl het solliciteren via een directe benadering en via een officiële procedure elk voor 19 % van de respondenten in een onderzoek van Granovetter (1993) succesvol waren, had meer dan de helft van de respondenten (56 %) een baan gevonden via een contactpersoon. Daarbij waren vooral werkgerelateerde contacten doorslaggevend geweest. Ook Nederlandse managers vinden hun banen grotendeels niet via de officiële weg, maar via informele kanalen (Boxman, De Graaf & Flap, 1991). In de volgende paragrafen wordt uitgelegd hoe netwerken tot stand komen en wat hun dynamiek is.

5.4 Basisbegrippen

Een netwerk bestaat uit een aantal punten (*nodes*) en een aantal verbindingen tussen die punten. Onder nodes kunnen alle eenheden verstaan worden die met elkaar een relatie aan kunnen gaan, van mensen tot organisaties tot landen. Deze scriptie beperkt zich tot individuen. Een netwerk rond een individu (een *ego*) wordt bepaald door het aantal verbindingen met andere individuen (de *alters*), het aantal verbindingen tussen de alters in het netwerk (de dichtheid) en de diversiteit aan individuen binnen het netwerk. De verbindingen in een netwerk kunnen geanalyseerd worden aan de hand van de transitiviteit (heeft persoon X contact met anderen die ook contact met elkaar hebben?), de bereikbaarheid (heeft persoon X contact met een persoon die weer contact met persoon Y heeft?), de centraliteit (hoe makkelijk kan persoon X de anderen in het netwerk bereiken?) en de kwetsbaarheid (wat gebeurt er als persoon X uit het netwerk wordt verwijderd?) (Smith-Lovin & McPherson, 1993).

6. Eigenschappen van netwerken

Netwerken hebben een aantal eigenschappen die in onderzoek naar voren komen. Die eigenschappen kunnen op een schaal worden weergegeven en zijn dus sterk of minder sterk (Stackman & Pinder, 1999). De *grootte* verwijst naar het aantal mensen dat deel uitmaakt van het netwerk. *Homofilie* verwijst naar de mate waarin de leden van het netwerk bepaalde eigenschappen met elkaar gemeen hebben, zoals sekse en etniciteit. Dit begrip wordt in de volgende paragraaf verder uitgelegd en toegelicht. De *reikwijdte* van een netwerk heeft te maken met de posities die de verschillende netwerkleden in de organisatie innemen. De reikwijdte is klein als iemand veel personen met dezelfde functie als haarzelf in haar netwerk heeft, als de diversiteit van functies van de netwerkleden klein is, of als de netwerkleden weinig verschillen in hun positie in de hiërarchie. De *dichtheid* ten slotte is de mate waarin de netwerkleden onderling relaties met elkaar hebben.

6.1 Homofilie

De eerste netwerkvorming begint op jonge leeftijd. Op de basisschool wordt al snel duidelijk dat de meisjes het meest met de andere meisjes omgaan en dat ook de jongens zich liever bezighouden met de klasgenoten van hun eigen sekse (Degenne & Forsé, 1999). Smith-Lovin en McPherson (1993) verklaren dit door de verschillende vormen van spel van jongens en

meisjes. Meisjes spelen doorgaans in kleinere groepjes dan jongens. Er bestaat onenigheid over of dit komt door de verschillende soorten speelgoed die meisjes en jongens krijgen aangeboden of dat er een diepere oorzaak aan ten grondslag ligt. Verder blijkt er een sekseverschil te zijn in het geval dat er geen sprake is van transitiviteit. Als er een vriendschap is tussen kind A en kind B en ook tussen kind B en kind C, maar als kind A kind C niet aardig vindt, zijn meisjes geneigd ook de vriendschap met kind B op een laag pitje te zetten, terwijl jongens hun netwerk uitbreiden door ook met kind C vriendschap te sluiten. Daarnaast zullen kinderen eerder een vriendschap met een kind van dezelfde sekse opgeven om de intransitiviteit op te heffen, dan dat ze een vriendschap met een kind van de andere sekse toe zullen voegen (Smith-Lovin en McPherson, 1993). Op deze manier is het netwerk van meisjes dus al snel kleiner en homogener dan dat van jongens en bovendien mengen ze niet goed. Ook op latere leeftijd blijven de groepen waar vrouwen zich in begeven gemiddeld kleiner dan die van mannen (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001). Dit betekent dat sommige informatiestromen (bijvoorbeeld over beroepskeuze) beperkt blijven tot een bepaalde seksegroep. Deze netwerkvorming gebeurt op basis van homofilie en is kenmerkend voor veel netwerkvorming, ook in de volwassen leeftijd en dus ook in organisaties.

Homofilie (in het Engels homophily) wijst op netwerkvorming op basis van gemeenschappelijke kenmerken (Ibarra, 1992; Ibarra, 1993; Smith-Lovin & McPherson, 1993) en is de aanleiding tot seksesegregatie, omdat het leidt tot sociale afstand (Leicht & Marx, 1997). Homofilie kan gezien worden als de sociologische equivalent van het similarity-attraction principe in de psychologie (bijv. Buunk, 1996). Die gemeenschappelijke kenmerken kunnen op van alles berust zijn, maar etniciteit, sekse, leeftijd, religie en opleidingsniveau zijn in deze volgorde de sterkste bronnen van homofilie (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001). In deze scriptie gaat het over homofilie op basis van sekse die een rol speelt bij het aangaan van werkrelaties, het heeft dus (in principe) niets te maken met seksuele voorkeur.

In het onderzoek naar netwerken is homofilie een belangrijke factor, omdat het doorgaans de basis vormt voor het aangaan van oppervlakkige contacten en het kan dienen als voorloper van diepere, intiemere contacten (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001). Het heeft te maken met het gemak waarmee relaties worden aangegaan en in stand worden gehouden. Als homofilie een rol speelt is de kans dat mensen die iets gemeenschappelijks hebben met elkaar een relatie aangaan groter dan de kans dat dat bij mensen gebeurt die niets (of minder) met elkaar gemeen hebben. Een gezamenlijke overeenkomst tussen twee mensen betekent immers doorgaans dat zij tevens een aantal interesses delen en dezelfde ideeën hebben over bepaalde

zaken. Homofiele banden zijn meestal sterker dan heterofiele banden en de dichtheid van een homofiel netwerk is ook hoger (Ibarra, 1993). Om die redenen is het eenvoudiger om een relatie te behouden met iemand met wie je iets gemeen hebt (bijvoorbeeld sekse) dan met iemand met wie je dat niet hebt en mensen hebben daarom, als ze de vrije keuze hebben, meer mensen van hun eigen sekse in hun netwerk dan van de andere sekse.

Homofilie is binnen organisaties een vaak voorkomende basis voor het aangaan van contacten (Ibarra, 1993). De meest basale gezamenlijke overeenkomst die zorgt voor homofilie is ruimte. Mensen die dicht bij elkaar in de buurt zijn zullen sneller contact met elkaar krijgen dan mensen die zich ver van elkaar bevinden. Ook zullen zij, als het contact eenmaal gelegd is, elkaar vaker ontmoeten als zij dicht bij elkaar wonen of werken (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001). Met de komst van nieuwe technologieën zoals email is ruimte weliswaar minder belangrijk geworden voor het bestaan van een relatie, maar heeft het nog wel de meeste invloed op de intimiteit van die relatie. De sociale afstand en de daaruit volgende seksesegregatie tussen mannen en vrouwen creëert een ruimte tussen de beide seksen, waardoor de kans op homofilie op basis van ruimte kleiner is dan homofilie op basis van sekse.

In het netwerkonderzoek met betrekking tot sekse is homofilie van belang, omdat het voor mannen positief gecorreleerd is met macht en status en voor vrouwen negatief gecorreleerd (Ibarra, 1997). Dat wil zeggen dat hoe meer mannelijke contacten een man in zijn netwerk heeft, hoe hoger zijn aanzien is, maar dat de status van een vrouw juist daalt als zij meer vrouwen in haar netwerk heeft. Ook heeft de mate van homofilie in het netwerk van een vrouw invloed op haar positie in het netwerk (Ibarra, 1992). Hoe meer contacten een vrouw heeft met andere vrouwen, des te minder centraal is haar plek in de netwerken die direct te maken hebben met toekomstige promoties. Voor mannen heeft dit geen invloed. Gibbons en Olk (2003) waarschuwen echter wel dat homofilie op basis van sekse niet absoluut is, maar sterkt afhangt van de sociale situatie. In een andere situatie kan dan in dezelfde groep mensen homofilie ontstaan op basis van een ander gemeenschappelijk kenmerk.

Homofilie kan een eigen keuze zijn, maar het kan ook een gevolg zijn van de structuur waar mensen zich in bevinden (Ibarra, 1992). Immers, er is een grotere kans dat het netwerk van een verpleegkundige uit veel vrouwen bestaat, dan dat het veel mannelijke leden heeft. Tegelijkertijd is het mogelijk dat de verpleegkundige privé juist veel mannelijke vrienden heeft. De samenstelling van haar professionele netwerk is dan een gevolg van de structurele belemmeringen van haar werkomgeving en niet van persoonlijke voorkeur. Als een vrouw een

netwerk heeft dat vooral uit vrouwen bestaat kan het verder ook nog zo zijn dat ze hiertoe wordt "gedwongen" door de sociale sluiting van mannennetwerken (Ibarra, 1993).

Relaties binnen organisaties zijn twee keer zo homogeen dan op basis van kans zou mogen worden verwacht (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001) en homofilie en dus uitsluiting op het werk zijn dus zeker zaken waar rekening mee moet worden gehouden. Zo vonden Stackman en Pinder (1999) dat in de instrumentele netwerken van mannen veel meer homofilie voorkwam dan in die van vrouwen. Met andere woorden: mannen hadden vooral mannen in hun netwerk en vrouwen hadden een gelijkmatiger verdeling van mannen en vrouwen in hun netwerk. Wat betreft de expressieve netwerken was er geen verschil tussen mannen en vrouwen, beide groepen hadden meer banden met mensen van hun eigen sekse. Hier is goed de invloed van contextuele factoren op netwerkvorming te zien. Vrouwen wijken in hun werk van hun expressieve netwerkgedrag af door meer mannen in hun instrumentele netwerk op te nemen. Mannen doen dit niet. Dit wijst erop dat vrouwen andere vrouwen minder status toekennen en dat zij denken dat instrumentele doelen het best te bereiken zijn via contacten met mannen. Het is echter de vraag of dat ook optimaal gebeurt. Uit het eerdergenoemde onderzoek van Leicht en Marx (1997) bleek immers dat mensen suboptimale informatie geven aan leden van de andere sekse en de beste informatie bewaren voor mensen met dezelfde sekse. Op deze manier hebben vrouwen weinig instrumenteel voordeel van de vrouwen in hun netwerk, omdat deze een slechtere structurele positie hebben, maar ook van de mannen, omdat die de beste informatie niet aan vrouwen geven. Toch concludeert Ibarra (1992) dat vrouwen er het beste aan doen om veel contacten met mannen aan te gaan, omdat dit hun status en informele centraliteit in de organisatie vergroot.

Wat interessant is om te zien, is dat vrouwen die als talentvol worden gezien en die in een omgeving met veel mannen werken juist meer vrouwen in hun netwerk hebben dan vrouwen die in een zelfde omgeving werken, maar die niet als talentvol worden beoordeeld (Ibarra, 1997). Dit duidt op vrijwillige, bewuste homofilie en op het inzicht van deze high potential vrouwen dat zij andere vrouwen nodig hebben om zich aan te spiegelen en om advies en steun van te krijgen. Ook zien zij het belang in van netwerken en weten zij dat ze via andere vrouwen aan belangrijke informatie kunnen komen. Juist de minder talentvolle vrouwen in het onderzoek van Ibarra waren huiverig om veel vrouwen in hun netwerk op te nemen, uit angst dat ze zichzelf buiten de groep plaatsten. Daardoor missen zij de emotionele steun en het advies dat onontbeerlijk is om te kunnen functioneren in een mannenwereld.

Homofilie dient een zeker doel, omdat homogeniteit (bijvoorbeeld op het werk) communiceren gemakkelijker maakt, gedrag beter laat voorspellen en voor vertrouwen en reciprociteit zorgt (Ibarra, 1992). Vooral als er onzekerheid of onrust op het werk bestaat speelt homofilie een grote rol bij netwerkvorming (Ibarra, 1993). Dit kan positief zijn in tijden van crisis (Gibbons & Olk, 2003), maar het leidt niet automatisch tot innovatie (Gibbons & Olk, 2003) en de beste prestaties (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999). Het ligt echter voor de hand dat homogeniteit op basis van bijvoorbeeld beroep, gedrag en waarden en normen zorgt voor rust in een groep en niet homogeniteit op basis van de eerdergenoemde sociodemografische factoren (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001).

Een aan homofilie verwant verschijnsel is *homosociale reproductie* (Kanter, 1993). Managers die twijfelen over een promotiebeslissing, bijvoorbeeld omdat er twee even geschikte kandidaten zijn of wanneer de functieomschrijving onduidelijk is, zijn geneigd een kandidaat te kiezen die een sociale gelijkenis vertoont met de manager. Dan selecteren ze iemand die dezelfde sekse, leeftijd of etniciteit als zijzelf heeft. Ook mensen die lid zijn van dezelfde club of die dezelfde hobby hebben als de manager maken dan meer kans dan de mensen bij wie dat niet het geval is. Vooral in de top van de hiërarchie zijn functies vaak vaag omschreven en zo is het mogelijk dat de personen die zich daar bevinden veel met elkaar gemeen hebben, waaronder hun sekse (man).

6.2 Reikwijdte van het n etwerk

De reikwijdte van een netwerk is afhankelijk van de structurele positie van een persoon binnen een organisatie en betreft gewoonlijk het aantal en de diversiteit aan personen in het netwerk die geen deel uitmaken van de directe werkomgeving. Het duidt ook de mate van homofilie aan binnen het netwerk en de gemiddelde sterkte van de contacten, dus of de relaties over het algemeen oppervlakkig zijn, of dat ze een meer emotionele lading hebben. Een netwerk met een grote reikwijdte levert meer instrumentele voordelen op en mensen met veel contacten met personen met wie zij niet automatisch via hun werk in contact zouden komen zijn machtiger en mobieler. Talentvolle vrouwen hebben meer dan talentvolle mannen en minder talentvolle vrouwen de neiging om ook instrumentele contacten buiten hun directe werkomgeving te leggen. Dit zijn dan vooral contacten met vrouwen in dezelfde soort functie op andere afdelingen, vrouwen in hogere functies en vrouwen met een adviserende of bestuurlijke functie binnen de organisatie. Dit is positief, want vrouwen die veel contacten hebben met collega's buiten hun eigen werkteam hebben meer kans om promotie te krijgen (Ibarra, 1997).

6.3 Dichtheid en multiplexiteit van het netwerk

De dichtheid van een netwerk wordt gedefinieerd door de proportie bestaande banden ten opzichte van het maximale aantal mogelijke banden in het netwerk. Het maximale aantal banden kan berekend worden met behulp van de formule $n\ (n - 1) / 2$, waarbij n het aantal personen in het netwerk is (Degenne & Forsé, 1999). De dichtheid is alleen van belang als de banden worden bestudeerd die de alters met elkaar verbinden zonder dat de ego daarbij betrokken is. Dichtheid is direct van invloed op het nut van een netwerk. Een lage dichtheid betekent een grote diversiteit aan netwerkleden en weinig overlap aan informatie en dus toegang tot meer middelen. Een hoge dichtheid betekent meer steun en solidariteit tussen de netwerkleden en is van waarde als de concentratie van verschillende middelen ook hoog is in het netwerk. Tevens zorgt het voor de controle die nodig is om te bepalen of informatie betrouwbaar is. Een persoon met weinig verbindingen naar andere mensen in het netwerk is automatisch geen volwaardig lid van het netwerk en daarom is er enige sociale controle nodig om voor vertrouwen in deze mensen te zorgen (Ibarra, 1993).

Multiplexiteit heeft betrekking op het aantal verschillende soorten uitwisselingsverbanden dat er binnen het netwerk bestaat. Een relatie is multiplex als er verschillende zaken worden uitgewisseld. Een netwerk wordt multiplexer naarmate er meer uitwisselingen tussen netwerkleden plaatsvinden. Het wordt gedefinieerd door de formule $m = n / p$, waarbij n het het totale aantal uitwisselingen is en p het aantal koppels dat tenminste een uitwisseling hebben (Degenne & Forsé, 1999).

7. Eigenschappen van relaties

De relaties binnen een netwerk hebben ook een aantal eigenschappen. Zo kan er onderscheid gemaakt worden tussen instrumentele en expressieve relaties, aangezien de contacten met de personen in iemands netwerk verschillen in functie. Wat vooral van belang is voor het onderzoeken van de invloed van netwerken op de carrièreontwikkeling zijn de frequentie en intensiteit van contact tussen de ego en de contactpersonen in een netwerk. Dit zal dan ook uitgebreid worden toegelicht in de volgende paragrafen.

7.1 Instrumentele en expressieve relaties

Een contact kan van instrumentele of expressieve aard zijn of beide (Stackman & Pinder, 1999). Instrumentele contacten hebben meestal direct met het werk te maken en iemand heeft deze contacten nodig om bepaalde werkzaamheden of taken uit te voeren. De uitwisseling van middelen zoals informatie, expertise, professioneel advies, toegang tot bepaalde mensen en materiële zaken verloopt via deze instrumentele banden. Expressieve banden zijn de relaties met vrienden. In een expressieve relatie hoeven niet persé doelen gehaald te worden, maar dient de relatie vooral een emotionele behoefte van een individu. Instrumentele en expressieve banden sluiten elkaar niet uit. Een belangrijk verschil tussen de twee is dat een instrumentele relatie meestal wordt aangegaan uit noodzaak, terwijl een expressieve relatie op basis van vrijwilligheid ontstaat. Als een persoon een aantal relaties met mensen heeft die zowel instrumenteel als expressief zijn, is er sprake van een overlappend netwerk. Als een relatie meerdere doelen dient, is hij multiplex.

7.2 Frequentie en intensiteit van banden in het netwerk

Een van de eigenschappen van de relaties in een netwerk die de meeste invloed hebben, is de intensiteit van het contact, in het Engels aangeduid met “tie strength”. Hiermee worden de duur (sinds het eerste contact en de tijd die sindsdien samen is doorgebracht), emotionele intensiteit, intimiteit en de mate van uitwisseling en diversiteit van diensten binnen een relatie bedoeld (Degenne & Forsé, 1999). Granovetter legde in 1974 als een van de eersten de nadruk op het belang van tie strength (Granovetter, 1995). Volgens hem vinden mensen een betere baan als ze gebruik maken van werkgerelateerde contacten met wie een zwakke band bestaat en als de informatie over de nieuwe baan hen bereikt via een korte informatieketen. Familieleden, met wie over het algemeen een sterke band bestaat, geven vooral tips over vacatures in beroepen die zijzelf uitoefenen, in plaats van dat ze de baanzoeker in contact brengen met bijvoorbeeld een personeelsfunctionaris. Dit leidt tot een suboptimale uitkomst, onder andere omdat mensen tussen wie een intieme band bestaat zich verplicht voelen om in ieder geval met íets te komen, zelfs al is het een tip die niet tot de beste uitkomst leidt. Daarentegen leiden tips van familie en vrienden wel weer tot radicalere carrièreveranderingen, omdat tips van contacten via het werk vaak tot vacatures in dezelfde sector leiden. Granovetter concludeert echter toch dat de sterkste contacten het minst effectief zijn met betrekking tot het zoeken van een baan.

Het hebben van zwakke banden is zo belangrijk, omdat ze toegang verschaffen tot nieuwe informatie die waarschijnlijk niet verkregen had kunnen worden door middel van de mensen

met wie een intensieve relatie wordt onderhouden. De kans is namelijk groot dat de netwerken van familieleden en goede vrienden elkaar deels overlappen. Als persoon A een goede band heeft met persoon B en persoon B heeft weer een goede band met persoon C, dan is het vrij waarschijnlijk dat ook persoon A en persoon C van elkaars bestaan op de hoogte zijn door de bestaande transitiviteit. Mensen die geen sterke band met elkaar hebben, maken deel uit van verschillende netwerken en hebben daardoor toegang tot meer verschillende informatiestromen. Zo verschaffen de zwakke banden in een netwerk toegang tot een andere wereld dan die waar iemand zelf deel van uitmaakt. De intensiteit van een contact beïnvloedt het inkomen van een baan die via dat contact gevonden bovendien indirect. Het heeft namelijk effect op de eigenschappen van een werknemer die later de hoogte van haar salaris bepalen, zoals werkervaring. Granovetter maakt de kanttekening dat zwakke banden binnen een netwerk vooral voordelig zijn als die banden leiden naar een persoon in een ander netwerk met evenveel of meer status en met toegang tot andere middelen. Ibarra (1993) voegt daar aan toe dat zwakke banden verder alleen nut hebben als ze daadwerkelijk een brug vormen tussen anders losstaande netwerken. Interessant is verder de bevinding dat het gebruik maken van oppervlakkige contacten niet voor iedereen even effectief is: terwijl managers en kantoormensen vooral deze contacten gebruiken, blijken ingenieurs, artsen, advocaten en psychologen meer profijt te hebben van hun sterke contacten. Dit komt wellicht door actieve alumni- en beroepsverenigingen die nauwe contacten tussen de leden bevorderen (Degenne en Forsé, 1999).

Degenne en Forsé (1999: 111) citeren een onderzoek van Nan Lin (1982) ter ondersteuning van de zwakke banden hypothese. In dat onderzoek werden mensen gevraagd een pakje bij iemand te bezorgen via een netwerk. De eerste zender moest een bekende benaderen van wie hij dacht dat diegene het pakje dichter bij de uiteindelijke ontvanger zou kunnen brengen. De volgende persoon moest ook weer een bekende het pakje overhandigen, net zo lang tot het pakje zijn uiteindelijke doel had bereikt. Van de verzonden pakketjes kwam 30 % aan. Vooral de pakketjes die in eerste instantie aan een man waren gegeven en aan een vrouw waren geadresseerd en de pakketjes die aan een persoon met een hoge status waren gegeven om aan iemand met een lagere status te verzenden deden het goed. Nan Lin concludeerde dat zwakke banden veel efficiënter waren dan sterke banden. Dat de twee genoemde routes het best werkten, laat verder zien dat het verzenden van een pakketje van een vrouw naar een (machtige) man blijkbaar moeilijker is dan andersom. Als dit voor pakketjes geldt, geldt dit wellicht ook voor het krijgen van toegang tot de informatiestromen en voor het leggen van de

contacten met hogergeplaatste personen die juist zo nodig zijn om carrière te kunnen maken. Dit geeft weer de sociale afstand aan die er bestaat tussen mannen en vrouwen en die het voor vrouwen lastig maakt om door te stromen naar hogere functies.

Mannen en vrouwen verschillen in de vorm die hun netwerk aanneemt. Hoewel beide groepen nagenoeg niet verschillen in de grootte van hun netwerk, hebben vrouwen meer contacten met familieleden dan met niet-familieleden, terwijl mannen meer werkgerelateerde contacten hebben (Stackman & Pinder, 1999). Hieruit kan geconcludeerd worden dat vrouwen meer sterke banden hebben met de personen in hun netwerk dan mannen en dat hun relaties van een andere, meer expressieve aard zijn. Banden met leden van de andere sekse kunnen meestal gezien worden als zwakke banden. Voor vrouwen geldt nog meer dat zwakke banden van belang zijn, aangezien een relatie met een man vaker leidt naar contacten met mensen met een hoge status. Ook hebben vrouwen die hun baan vinden via een man in hun netwerk een kleinere kans om in een "vrouwenbaan" terecht te komen dan vrouwen die tips van vrouwen in hun netwerk gebruiken (Carson Mencken & Winfield, 2000). Ibarra (1992) merkt op dat vrouwen weliswaar een dicht netwerk hebben met veel sterke banden, maar dat dit mogelijk niet het punt is waar het om gaat om te kunnen verklaren waarom vrouwen minder profijt van hun netwerken hebben dan mannen. Zij zegt dat de middelen en diensten die vrouwen via hun netwerk bereiken sowieso van mindere kwaliteit zijn en dat de sterkte van de banden daar niet zoveel mee te maken heeft. Dit argument voor de structurele benadering die later zal worden toegelicht is echter nog niet empirisch ondersteund.

Sterke banden hebben wel een functie, vooral voor het krijgen van hulp en sociale steun, maar ze zijn niet efficiënt voor het verkrijgen van nieuwe informatie. Ze zorgen echter wel voor een sterke groepsnorm binnen een netwerk en zo kunnen ze een hele groep mobiliseren of juist belemmeren (Meyerson, 1994). Groepsleden moeten immers een hoge prijs betalen om tegen die norm in te gaan, namelijk de kans op verslechtering van intieme relaties. De leden van een netwerk met veel sterke banden gaan vooral met elkaar om, het kost immers tijd om in zulke relaties te investeren. De dichtheid van het netwerk zal daarom hoog zijn en de interactie met andere netwerken lager dan bij een netwerk met veel zwakke banden. Bovendien zorgt cognitieve dissonantie ervoor dat afwijkende ideeën weinig kans hebben. De netwerkleden voelen zich betrokken bij elkaar en zullen hun ideeën op elkaar afstemmen. Nieuwe informatie heeft op die manier weinig mogelijkheden het netwerk binnen te komen en ook de kans op sluiting van de groep is groot.

Meyerson (1994) geeft een ander inzicht in de relatie tussen sociaal kapitaal en inkomen. Terwijl Boxman et al. (1991) en Granovetter (1995) zoals eerder gezegd een verband vonden tussen zwakke banden en het snel vinden van een goede baan met een hoog inkomen, zegt Meyerson dat juist de managers die veel sterke banden hebben een hoger inkomen hebben. Deze managers hebben daarom vooral de mogelijkheid om mensen te mobiliseren en af te remmen, terwijl nieuwe informatie hen slecht bereikt. Meyerson verbindt hier geen conclusies aan, maar dit zou mogelijk op het bestaan van kliekvormige netwerken in de hogere regionen in organisaties kunnen duiden. Als deze klieknetwerken weinig nieuwe informatie krijgen, sluiten ze de rijen en verdelen ze vacante posities onder elkaar: het principe van de old boys' netwerken.

8. Netwerktheorie

Er zijn verschillende theorieën bedacht om het belang en de invloed van sociale netwerken te verklaren en uit te leggen. De meest prominente theorie is netwerktheorie, deze geldt als de basis van vrijwel al het onderzoek naar netwerken. Netwerktheorie stelt dat iemands structurele positie binnen een organisatie de aantrekkelijkheid als lid van een netwerk, de macht over de andere leden van haar netwerk, de toegang tot (potentiële) leden van het netwerk en de tijd die diegene heeft om met anderen contact te hebben bepaalt. Die structurele positie wordt bepaald door de demografische verhoudingen van een organisatie, de formele structuur en de werkprocedures (Stackman & Pinder, 1999). Ibarra (1992: 423) verwoordt het als volgt: "Persoonsgerichte of dispositionele verklaringen … richten zich op individuele voorkeuren, persoonlijkheidseigenschappen en gedragspatronen waarin mannen van vrouwen verschillen. Situatiegerichte of structurele verklaringen, daarentegen, zeggen dat de eigenschappen van de sociale contexten waarin individuen zich bevinden, veel meer dan hun eigen eigenschappen, de voornaamste obstakels voor hun rekening nemen die vrouwen op het werk tegenkomen." De samenstelling van het netwerk hangt dus volgens netwerktheorie niet zozeer af van iemands individuele eigenschappen, maar vooral van diens structurele positie in een organisatie. Dit heeft allemaal effect op de hoeveelheid en de kwaliteit van de informele hulp die een persoon van zijn netwerk ontvangt (McGuire, 2000; 2002).

Netwerktheorie is relevant omdat mannen en vrouwen zich meestal juist in verschillende structurele posities in de organisatie en op de arbeidsmarkt bevinden (o.a. Carson Mencken & Winfield, 2000; Kanter, 1993). Vrouwen bevinden zich vaak in functies waarin ze weinig te

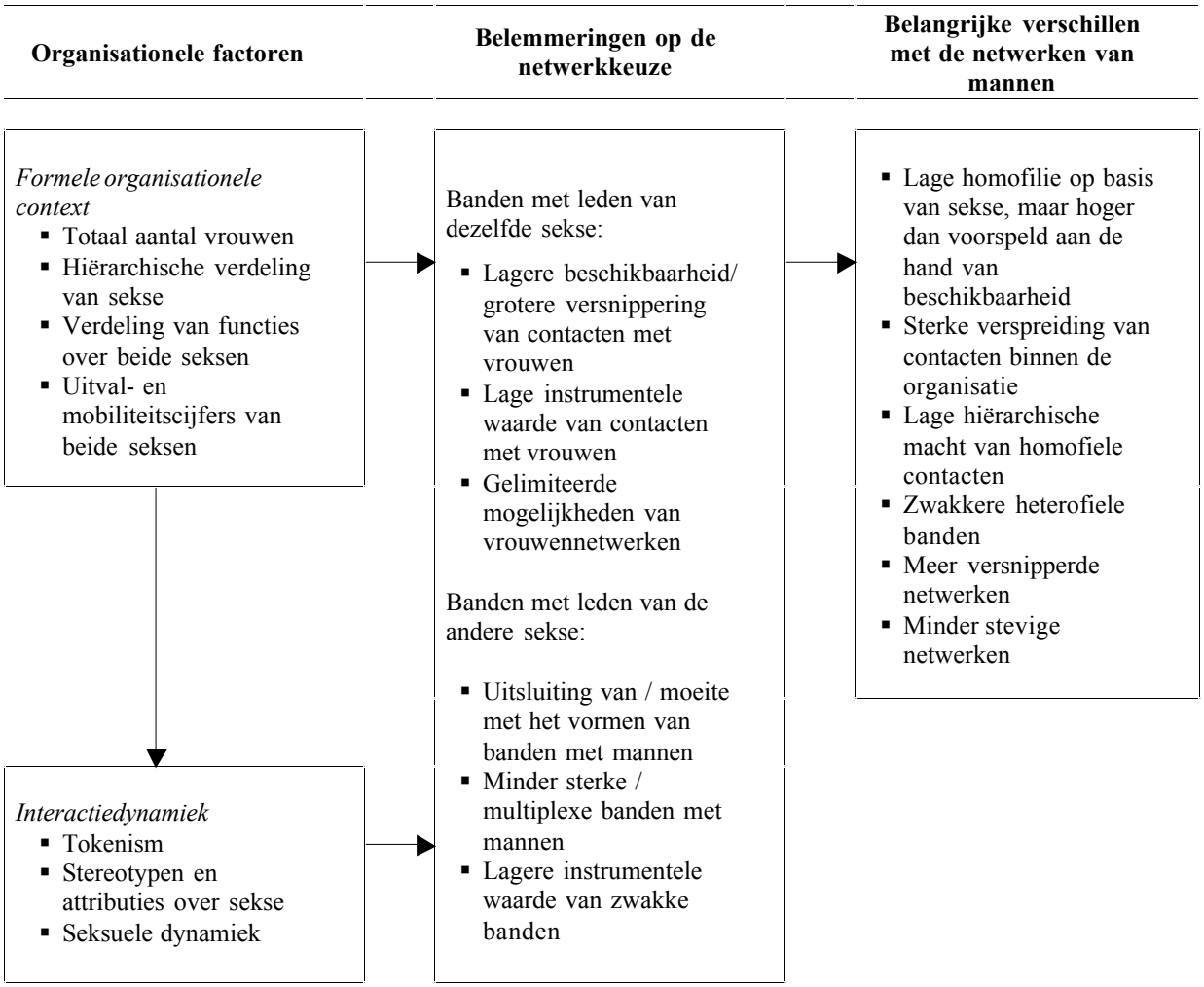
maken hebben met mensen hoger in de hiërarchie en waarin ze, door de seksesegregatie, veel met andere vrouwen samenwerken. Onder andere als gevolg hiervan hebben mannen vaak een hogere sociale status, banen met een hogere status en minder verantwoordelijkheden thuis. Vrouwen daarentegen hebben vaak banen met een lagere status en minder verantwoordelijkheid, bevinden zich vaak niet vlakbij de mensen met een hogere status en hebben meer verantwoordelijkheden thuis. Hun netwerk reikt minder ver en is minder divers dan dat van mannen. Volgens netwerktheorie zouden vrouwen net zo van hun netwerk kunnen profiteren als mannen, als ze maar dezelfde kansen zouden hebben.

Gibbons en Olk (2003) deden onderzoek naar het verband tussen vriendschappen en structurele posities. Zij kwamen tot de conclusie dat dit verband vooral in het begin van de carrière sterk is. Mensen die tijdens hun studie of vroeg in hun carrière bevriend zijn, hebben een grote kans later in een zelfde soort structurele positie terecht te komen. Bij veel studies is een van de twee seksen in de meerderheid. Bovendien zijn de verbanden waarin mensen met elkaar omgaan op de studentenverenigingen vaak seksebepaald. De kans is daarom nog groter dan op basis van homofilie alleen mag worden verwacht, dat hoogopgeleiden veel mensen van hun eigen sekse in hun netwerk hebben. Daarbij is het waarschijnlijk dat de leden van dat netwerk zich in ongeveer dezelfde structurele positie bevinden, gezien het gevonden resultaat. Gibbons en Olk vonden verder dat andersom ook geldt dat mensen in dezelfde structurele positie meer kans hebben met elkaar bevriend te raken. Als het zo is dat mannen en vrouwen zich vaak in verschillende structurele posities bevinden, dan is de seksesegregatie in netwerkvorming nog sterker dan die door homofilie en sociale afstand al is.

Een kanttekening is echter wel dat Gibbons en Olk vrijwel geen sekseverschillen vonden. Zij verklaren de resultaten door een behoefte aan een cognitieve balans die er in een vriendschap bestaat. De homogene steekproef (MBA studenten) kan mogelijk de reden zijn voor het uitblijven van een verschil. De studenten kenden elkaar allemaal goed en gingen dus waarschijnlijk niet meer uit van stereotypen en vooroordelen. Dit wijst er op dat vrouwen, áls ze eenmaal hebben kunnen bewijzen dat ze hun positie “waardig” zijn, minder moeite hebben om vriendschapsbanden met mannen aan te knopen.

De demografische samenstelling waarin mensen op de hogere niveaus werken heeft tevens tot gevolg dat de netwerken van zowel mannen als vrouwen op die niveaus én de centrale coalities binnen organisaties voornamelijk uit mannen bestaan. Het principe van homofilie gaat hier voor vrouwen dus niet op (Ibarra, 1993). Dit houdt een achterstand in voor vrouwen om een centrale plek in netwerken te bemachtigen, aangezien het voor hen moeilijker is om relaties

aan te gaan. Hun netwerken zullen daarom minder sterke en multiplexe banden hebben en daarom minder stevig zijn en een lagere dichtheid kennen dan de netwerken van hun mannelijke collega's. Ibarra (1993) stelde op basis van eerder onderzoek een theoretisch raamwerk op met betrekking tot de structurele belemmeringen voor vrouwen bij het vormen van hun netwerken. Dit raamwerk is te zien in figuur 2.



Figuur 2. Structurele belemmeringen op de eigenschappen van de netwerken van vrouwen (Ibarra, 1993: 73).

Aan de hand van de formele context van een organisatie kan bepaald worden welke positie vrouwen innemen in die organisatie. Er kan onder andere gekeken worden naar de hiërarchische verhoudingen en de verdeling van functies tussen mannen en vrouwen. Ook het totale aantal vrouwen dat er werkzaam is en de vertrek- en mobiliteitcijfers zijn indicatoren voor een eventuele machtsongelijkheid tussen de beide seksen. Dit kan ook opgemaakt worden uit de informele regels die er binnen een organisatiecultuur gelden voor interactie tussen

mannen en vrouwen. Als de vrouwen in de hogere posities de status van tokens hebben, worden ze ten eerste vooral op hun vrouwzijn beoordeeld en ten tweede wordt alles wat zij doen sterk uitvergroot, waardoor onzekerheid en sociale isolatie ontstaat. Ook spelen stereotypen en attributies over mannen en vrouwen een rol. Als deze ruim baan krijgen, is het voor een vrouw in een werkomgeving met veel mannen bijna onmogelijk om ze te overwinnen en te bewijzen dat zij even competent is als haar mannelijke collega's. Ten slotte kunnen de angst voor seksuele intimidatie en voor roddels van collega's mensen er van weerhouden om een band met iemand van de andere sekse aan te gaan.

Deze organisationele factoren zorgen voor de belemmeringen die voor vrouwen een rol spelen bij het netwerken. Het gebrek aan vrouwen in de hogere posities maakt het lastig voor vrouwen om veel contacten met leden van de eigen sekse te leggen. Dit zorgt voor een grote reikwijdte van het netwerk wat betreft deze vrouwelijke contacten en dus voor een minder stabiel netwerk met minder sterke banden. De hoge kosten qua tijd en energie die verbonden zijn aan het opbouwen van expressieve relaties met andere vrouwen tussen wie weinig tot geen transitiviteit bestaat dragen hieraan bij. Relaties met vrouwen hebben verder gemiddeld een lagere instrumentele waarde dan relaties met mannen. Het bestaan van homofiele relaties in het netwerk van een vrouw heeft daarom direct invloed op het instrumentele voordeel dat zij van haar netwerk heeft. Dit zal lager zijn dan het voordeel dat een man uit zijn netwerk haalt, waardoor er een achterstand op mannen is wat betreft de toegang tot instrumentele middelen. Dit alles leidt tot een beperkte toegang via banden met vrouwen tot middelen die van belang zijn voor het ontwikkelen van de carrière.

Ervoor kiezen om alleen contacten met mannen aan te gaan is ook geen optimale keuze voor vrouwen volgens Ibarra (1993). De eerdergenoemde interactiedynamieken tussen de beide seksen benadrukken het verschil in sekse zodanig, dat elke basis voor gelijkheid onzichtbaar wordt. Hierdoor is het voor vrouwen moeilijk om relaties te ontwikkelen met mannen en om een sterke plaats te krijgen in de netwerken van mannen. Doordat verder een crossseksuele relatie als zwak contact geldt, zijn die verbindingen in het netwerk minder multiplex en staan ze minder in contact met de sterke contacten van beide partijen. Dit is nadelig, omdat juist die sterke contacten voor vrouwen van belang zijn om aan legitimiteit te winnen en om toegang te krijgen tot de instrumentele relaties van anderen (Burt, 1998).

Het voorgaande beschouwend kunnen aan de hand van het raamwerk van Ibarra de volgende conclusies getrokken worden wat betreft de verschillen van de netwerken van vrouwen vergeleken met die van mannen. In de netwerken van vrouwen is de mate van

homofilie zwakker dan in die van mannen, hij is echter niet zo laag als verwacht zou worden op basis van de beschikbaarheid van vrouwelijke netwerkcontacten. Dit komt doordat vrouwen buiten hun directe werkomgeving op zoek gaan naar relaties met vrouwen, wat de reikwijdte van hun netwerken vergroot tot meerder lagen van de organisatie. De homofiele contacten die vrouwen hebben, zullen door de organisationele context gemiddeld lager in de hiërarchie staan dan de homofiele contacten van mannen, waardoor de instrumentele waarde van het netwerk van vrouwen lager is dan die van het netwerk van mannen. Verder zullen de contacten met mannen zwakker zijn dan de contacten met vrouwen, terwijl het juist die heterofiele contacten (met bijvoorbeeld een mentor of een manager) zijn die belangrijk zijn voor een netwerk met een hoge instrumentele waarde. Dit alles resulteert erin dat de netwerken van vrouwen meer versnipperd zijn door de grote verspreiding van de contacten. Daarnaast zijn ze tevens minder stevig door het tekort aan homofiele, expressieve, relaties en de relatieve achterstand die vrouwen vergeleken ten opzichte van mannen hebben doordat de essentiële contacten in hun netwerk heterofiel zijn en die van mannen homofiel.

Ondersteuning voor netwerktheorie werd gevonden in het onderzoek van McGuire (2000). De hoeveelheid middelen waarover iemand de beschikking heeft en de nabije aanwezigheid van iemand met een hoge status, bijvoorbeeld een manager bepaalden die status. Hoe hoger de status is, hoe groter de mogelijkheid om banden aan te gaan met andere mensen hoog in de hiërarchie. Gecontroleerd voor menselijk kapitaal, bleek de gemiddelde status van de netwerkleden van vrouwen in dat onderzoek lager te zijn dan die van de netwerkleden van mannen. Dit is een indicator is structurele uitsluiting van vrouwen bij netwerken.

Een van de belangrijkste implicaties van de structurele benadering is, dat doordat voor beide seksen verschillende belemmeringen gelden, het betekent dat de eigenschappen die voor mannen met succes en effectiviteit worden geassocieerd niet per definitie dezelfde factoren zijn die dat voor vrouwen doen (Ibarra, 1993).

Een verdere aanname van netwerktheorie is, dat wát we weten een gevolg is van die structurele positie die we binnen een organisatie bezetten (Smith-Lovin & McPherson, 1993). Iemand die een centrale positie inneemt, krijgt van veel verschillende kanten informatie toegespeeld, wat de macht van diegene vergroot en versterkt. Dit is zeker het geval als iemand tevens een strategische positie binnen een netwerk inneemt, een zogenaamde *structural hole* (Burt, 1992; 1998). Dat wil zeggen dat zonder die persoon sommige andere leden van het netwerk niet meer met elkaar verbonden zouden zijn. De sleutelpersoon controleert de informatiestroom en bepaalt welke mensen uit het netwerk in welke vorm bij elkaar komen.

Als twee mensen via hun netwerk evenveel contacten hebben en de intensiteit van die contacten is ook gelijk, dan bepaalt het verschil in hiërarchie tussen die twee netwerken welk het meeste profijt kan opleveren. Een netwerk met een sterke hiërarchie bevat meer structural holes dan een netwerk met een platte structuur en kan daarom een grotere diversiteit aan informatie leveren.

Daarnaast is het belangrijk om externe contacten te hebben via een goede relatie met een persoon hoog in de hiërarchie met veel structural holes in zijn netwerk, bijvoorbeeld de manager. Die wordt een sponsor genoemd (Kanter, 1993). Mensen hoger in de hiërarchie nemen dan sneller contact op met iemand lager in de hiërarchie, omdat ze het idee hebben indirect contact met de sponsor te hebben. Contacten die via een sponsor verlopen heten geleend sociaal kapitaal. Als iemand een hiërarchisch netwerk heeft, betekent dit dus dat diegene veel sociaal kapitaal leent. Geleend sociaal kapitaal kan grote voordelen hebben, maar het duidt er ook op dat iemand moeite heeft een gelegitimeerd lid van een netwerk te worden. Uit het onderzoek van Burt (1998) bleek dat vrouwen later promotie maakten met eigen sociaal kapitaal dan met geleend sociaal kapitaal, terwijl mannen het snelst promotie maakten met een zelf opgebouwd netwerk. Dit bevestigt de stelling dat het voor vrouwen lastiger is om zelf een volwaardige positie in een netwerk in te nemen dat de belangrijke contacten biedt die nodig zijn om promotie maken. Ook Ibarra (1992) stelt dat voor een vrouw het hebben van de juiste toegang tot een goed netwerk essentieel is om duidelijk te maken dat de middelen die zij bezit waardevol zijn, terwijl bij mannen het bezit van waardevolle middelen juist toegang tot netwerken verschaft. De managers die Burt (1998) ondervroeg waren echter allemaal onveranderd enthousiast over hun eigen manier van netwerken, ook de vrouwen die zelf een netwerk opgebouwd hadden en de mannen die hun contacten voornamelijk via hun baas legden. Het is lastig om iets te veranderen waar mensen zich zelf niet van bewust zijn. Burt adviseert daarom om te kijken of iemand makkelijk geaccepteerd wordt in netwerken, of hij dus gelegitimeerd is. Als dit zo is, kan de competitie om de structural holes beginnen, als dit niet zo is kan iemand een hiërarchisch netwerk op gaan bouwen met geleend sociaal kapitaal. Deze methode kan gebruikt worden om te ontdekken welke groepen mensen niet erg serieus worden genomen in een organisatie en kan daarmee een goed instrument zijn bij diversiteitmanagement.

8. Status characteristics theorie

Een andere theorie die op netwerken betrekking heeft, gaat uit van een ander perspectief. Status characteristics theorie, ook wel expectation states theorie genoemd, zegt dat mensen bij het inschatten van de status van een andere persoon uitgaan van twee soorten informatie over status. De *diffuse status* is bepaald door iemands eigenschappen die constant zijn in verschillende situaties. Deze eigenschappen zijn bijvoorbeeld sekse, etniciteit en aantrekkelijkheid. Daarnaast is er de *specifieke status* , die situatieafhankelijk is. Hierbij hangt de status van een persoon bijvoorbeeld af van de positie die zij inneemt in de organisatie. Als twee mensen vrijwel gelijk zijn, maar op één statuseigenschap verschillen, dan zal die eigenschap de doorslaggevende factor zijn bij de rangschikking. Dus als een man en een vrouw allebei dezelfde functie uitoefenen en dus in specifieke status hetzelfde zijn, dan zal hun status afhankelijk zijn van hun sekse. Omgekeerd geldt ook dat bij vergelijking van twee vrouwen die op verschillende plaatsen in de hiërarchie staan, vooral hun specifieke status van belang is en hun diffuse status minder (Cleveland, Stockdale & Murphy, 2000). Aangezien de specifieke status van twee mensen vrijwel nooit identiek is, zegt status characteristics theorie dat mensen bij het vormen van een netwerk *altijd* rekening houden met de sekse van potentiële leden. Dit gebeurt door categorisatie op basis van stereotypen die er over beide categorieën bestaan, onder andere over de hoeveelheid middelen waarover een persoon waarschijnlijk beschikt, gelet op zijn geslacht. Deze categorisatie zorgt ervoor dat mannen en vrouwen een verschillende status hebben. Vrouwen bezetten van oorsprong lagere posities in een bedrijf en beschikken over minder middelen dan mannen en daarom wordt aangenomen dat vrouwen in het algemeen minder competent zijn en minder status hebben dan mannen. Iemands netwerk kan hierbij ook een rol spelen, als aangenomen wordt dat het netwerk de competenties van die persoon reflecteert. Als iemand dan stereotypen over de kwaliteiten van vrouwen heeft, zal diegene mensen met veel vrouwen in hun netwerk lager inschatten dan mensen met veel mannen in hun netwerk (Huffman & Torres, 2002). De cognitieve processen die hierbij centraal staan heten status value beliefs (McGuire, 2002). McGuire vond in haar onderzoek steun voor deze theorie. Ook als ze zelf de beschikking hadden over veel middelen en ook machtige contacten hadden, ontvingen vrouwen nog steeds minder informele hulp dan mannen. Vrouwen werden niet zozeer uitgesloten van de informele netwerken (ze hadden ongeveer evenveel contacten), maar werden min of meer gediscrimineerd door de leden van hun netwerken. De contacten waren wellicht terughoudender in het geven van hulp aan vrouwen,

omdat zij volgens status characteristics theorie meenden dat dat een risicovollere en slechtere investering (door de lagere status van vrouwen) was dan het helpen van mannen, die als potentieel succesvoller worden gezien.

9. Sociale sluiting

De twee genoemde theorieën gaan er van uit dat er (onbewust) discriminatie plaatsvindt bij netwerkvorming. In de paragraaf over homofilie bleek al dat mensen zich het meest aangetrokken voelen tot personen die een gelijkenis met hen vertonen. Eén van de meest prominente eigenschappen van mensen is hun geslacht. Gelijkheid van sekse is om die reden een vaak voorkomende basis voor het leggen van informele contacten. Netwerktheorie en status characteristics theorie zien dit verschijnsel als een instandhouding van de seksesegregatie op de arbeidsmarkt en als de reden dat vrouwen moeite blijven houden met het zich verschaffen van een legitieme informele plaats in de organisatie.

Eerder is al gesproken over de dominantie van mannen in traditionele organisaties zoals die door Kanter (1993) en Acker (1990) is benadrukt. In het onderzoek van Van Balen (2001) kwam naar voren dat die dominantie in stand wordt gehouden door “het sluiten van de rijen”. Vroeger gebeurde dat vrij expliciet, zoals het stellen van de opleidingseis Gymnasium om te kunnen studeren, terwijl alleen mannen het gymnasium mochten bezoeken (Van Balen, 2001). Tegenwoordig is dat door allerlei wetten uiteraard niet meer mogelijk en is er dus sprake van een subtielere vorm van uitsluiting. Hoe die sluiting precies werkt is onduidelijk, maar het bestaan van vele old boys’ networks geeft wel aan dat die er nog steeds is. De grootste barrière voor vrouwen en minderheden om carrière in het management te maken is volgens personeelsmanagers het feit dat die plekken door blanke mannelijke managers worden bezet, die zich prettiger voelen met de mensen om zich heen die het meest op hen lijken. Ook topvrouwen noemen vooroordelen en stereotypering over vrouwen de grootste en moeilijkst overkombare hindernis (Lyness & Thompson, 2000). Veel van die netwerken ontstaan al tijdens de studietijd, als de jaarclubs en disputen in de studentenverenigingen langs genderlijnen worden gevormd. Als bedacht wordt dat dit juist de mensen zijn die via contacten later in hoge functies in het bedrijfsleven terechtkomen, dan is de sluiting welhaast onvermijdelijk omdat de seksesegregatie uit de schooltijd tijdens de studietijd nog steeds in stand is gehouden.

Opvallend is dat mannen zich minder bewust zijn van het belang van netwerkvorming dan vrouwen (Davies-Netzley, 1998). De mannen in het onderzoek van Davies-Netzley gaven aan hun succes te danken te hebben aan hun inspanning en individuele prestaties, terwijl vrouwen de sociale structuur een bepalende factor noemden. De redenen die de mannen noemden waarom vrouwen niet doorstromen naar de hogere niveaus hadden ook met deze individuele inspanning te maken. Vrouwen zouden de noodzakelijke kennis en vaardigheden missen om op topniveau mee te draaien en bovendien zou de thuissituatie zoveel van hen eisen dat dit niet te combineren zou zijn met een topfunctie. De mannen zagen zichzelf als broodwinner van hun gezin en leverden hun bijdrage in de vorm van een salaris en financiële zekerheid. Ze vonden ten slotte dat hun betrokkenheid bij de organisatie niet aangetast werd door het hebben van een gezin, maar dat alleen single vrouwen zonder kinderen een even hoge betrokkenheid als zij konden tonen. Het onderzoek toonde aan dat mannen zich niet bewust zijn van de informele netwerkvorming die plaatsvindt binnen een bedrijf, maar dat ze daarentegen wel actief deelnemen aan sociale sluiting. Vrouwen waren zich zeer bewust van zowel de netwerkvorming als de sluiting, onder andere omdat ze allemaal wel eens met seksediscriminatie te maken hadden gehad. Zij benadrukten dat je er met alleen hard werken echt niet komt en dat ze, eenmaal door het glazen plafond heen, er moeite mee hadden om zich te handhaven omdat ze de noodzakelijke steun en rolmodellen misten (Davies-Netzley, 1998). Ook de vrouwen in het onderzoek van Tharenou (2001) kregen te maken met barrières, waarbij ze niet alleen op sluiting van mannennetwerken in het hogere management stuitten, maar ook op de lagere managementniveaus. Op de lagere en middenniveaus hadden vrouwen een grotere kans om terug te zakken dan om verder promotie te maken, waaruit Tharenou concludeerde dat het glazen plafond zich rond het middenniveau bevindt. Aanmoediging was een belangrijke factor voor vrouwen om wel verder door te stromen.

Ibarra (1992) vond in haar onderzoek dat vrouwen contact zoeken met andere vrouwen voor sociale steun en contact met mannen voor instrumentele steun. Op die manier ondervinden mannen minder instrumenteel nadeel van contact met vrouwen, dan vrouwen doen. Ook zouden mannen een vrouw alleen in hun netwerk opnemen, als zij kan dienen als substituut voor een man (even “bruikbaar” is). Dit wordt bevestigd doordat mannen die alleen tips voor banen van vrouwen ontvangen het beter doen dan vrouwen die alleen tips van vrouwen krijgen (Huffman & Torres, 2000).

Naast de sluiting door een sociale groep om een andere groep buiten te houden, is er ook nog de structurele uitsluiting die organisaties plegen door vrouwen in functies te plaatsen die

niet kunnen leiden tot het verder komen op de carrièreladder en door de sociale afstand tussen vrouwen en mannen die op die manier alleen maar groter wordt, zoals uit het model van Leicht en Marx (1997) blijkt. Niet sekse, maar iemands positie bepaalt de status van de leden van haar netwerk (McGuire, 2000). Vrouwen zijn door de structurele uitsluiting minder vertegenwoordigd in de hogere posities van de hiërarchie binnen een organisatie en hebben dus minder toegang tot aantrekkelijke middelen. Dit betekent dat hun netwerken voornamelijk uit leden met een lagere status bestaan. Deze structurele uitsluiting van de toegang tot middelen en functies die de mogelijkheid bieden connecties te maken met mensen met een hoge status is hetgeen alles om draait. Wellicht worden vrouwen niet bewust door de mannen in hun omgeving van invloedrijke netwerken uitgesloten, maar zorgt de organisatie ervoor dat de vrouwen niet de toegang hebben tot deze netwerken door ze in lagere, structureel ongunstige posities te plaatsen. Een organisatiecultuur met sterke sociale normen betreffende relaties tussen mannelijke en vrouwelijke collega's kan ten slotte mannelijke werknemers er toe bewegen zich in het leggen van contacten grotendeels te beperken tot de eigen sekse. Het opnemen van vrouwen in het netwerk kan dan door mannen gezien worden als te risicovol of te kostbaar en als een potentiële daling in status (Torres & Huffman, 2002).

Een positief punt is wel dat de jongere mannen in het onderzoek van Davies-Netzley (1998) er meer egalitaire ideeën op nahielden, dit zou er op kunnen wijzen dat de traditionele denkbeelden langzaam verdwijnen.

Wat in de toekomst meer zou moeten gebeuren, zegt Ibarra (1993), is dat onderzoekers verder gaan dan het alleen bevestigen of ontkennen van het bestaan van sociale sluiting bij netwerkvorming. Daarbij kunnen specifieke netwerkverschillen worden onderzocht, zoals die in haar raamwerk in de paragraaf over netwerktheorie genoemd werden.

10. Strategieën om de belemmeringen bij netwerkvorming te overkomen

10.1 Wat organisaties kunnen doen

Organisaties zijn terughoudend om vrouwen kansen te geven door het glazen plafond te breken. Of een organisatie voldoende kansen aan vrouwen biedt, kan afgeleid worden door de aanwezigheid van vrouwen in de gehele organisatie, in de bovenste regionen van de organisatie, de mate van seksesegregatie in bepaalde delen van de organisatie en de mobiliteit- en vertrekcijfers van vrouwen in de organisatie te analyseren (Ibarra, 1993). Leicht en Marx

(1997) adviseren organisaties om vrouwelijke werknemers op sleutelposities in de organisatie te plaatsen. Op die manier plaatsen ze andere vrouwen in hun netwerk niet op doodlopende carrièrepaden zonder toekomstperspectieven, maar zorgen ze voor de doorstroming van meer vrouwen. Positieve discriminatie is altijd een heikel punt. Dit betekent echter niet dat vrouwen die minder kundig zijn boven mannen met betere kwaliteiten verkozen moeten worden. Echter, netwerken zijn zo belangrijk bij het krijgen van promotie en homofilie op basis van sekse is zo'n bepalende factor bij netwerken, dat vrouwen beter zelf op centrale posities kunnen komen dan dat zij de status van tokens blijven houden. De hypothese van Ibarra (1992) dat mannen op basis van hun menselijk kapitaal tot netwerken worden toegelaten en dat vrouwen eerst een plek in een netwerk moeten veroveren alvorens ze zich kunnen bewijzen is ondanks onderzoek dat wel in die richting wijst nog niet ondersteund. Het netwerklidmaatschap zou dan een signaal zijn dat een vrouw over de juiste middelen en capaciteiten beschikt om een waardevol contact te zijn. Ibarra noemt in die context resultaten uit andere onderzoeken waarin bleek dat mannelijke mentoren pas een vrouwelijke protégé onder hun hoede nemen als zij heeft laten zien wat ze kan en als ze voldoende aantrekkelijke contacten heeft. Het eerder genoemde onderzoek van Burt (1998) ondersteunt dit: vrouwen hebben een sterke band met een machtige man nodig om voldoende profijt te kunnen hebben van het netwerk.

Een andere suggestie van Leicht en Marx is om heterogene werkgroepen op te zetten. Zo wordt veel verschillende informatie uitgewisseld én worden de regels van de sociale afstand doorbroken. Stereotypen krijgen dan minder kans en sekse is dan van weinig tot geen belang meer. Verder kunnen organisaties veel vertakkingen in hun interne carrièrepaden aanbrengen (Reskin & Padavic, 1994). Mannen hebben vaak langere carrièrepaden die hoger in de hiërarchie uitkomen dan vrouwen. Door ook de zogenaamde "dead end jobs" met die paden te verbinden, komen er meer wegen die naar de top leiden en hebben ook vrouwen meer kans door te stromen.

10.2 Wat vrouwen zelf kunnen doen

Naast een actief diversiteitsbeleid vanuit de organisatie kunnen vrouwen zelf ook het heft in eigen hand nemen om hun carrière te laten verlopen op de manier die zij zelf voor ogen hebben. Dat kunnen ze doen door een machtige persoon als sponsor in hun netwerk op te nemen (Burt, 1998), door contacten te leggen met strategische personen binnen de organisatie of door beter te presteren dan hun mannelijke collega's. Het leggen van goede relaties is daarnaast belangrijk, omdat vrouwen in hoge posities te maken krijgen met negatieve

gevoelens van ondergeschikten en collega's. Het hebben van een mentor is minder belangrijk, ook gezien de stereotypen die dan overwonnen moeten worden. Het bemachtigen van interessante opdrachten die kunnen leiden naar een verdere ontwikkeling is daarentegen van groot belang. (Lyness & Thompson, 2000).

Er is een continu dilemma of vrouwen de relaties aan moeten gaan die zij op basis van homofilie het aantrekkelijkst vinden (namelijk die met andere vrouwen), of dat ze hun instrumentele doelen na moeten streven en dus meer contacten met mannen moeten leggen. Wat vaak gebeurt, is dat vrouwen twee sociale kringen hebben die elkaar nauwelijks overlappen. Dit patroon is te zien in het onderzoek van Ibarra (1992), waarin vrouwen hun sociale steun en vriendschappen bij andere vrouwen zochten, voor instrumentele doelen zoals advies en invloed meestal mannen benaderden en voor informatie zowel mannelijke als vrouwelijke contacten gebruikten. Dit heeft dan weer het nadeel dat het gepaard gaat met tijdgebrek, schuldgevoelens en het gevoel tussen twee werelden in te staan. Tevens lopen ze het risico van beide netwerken geen volwaardig lid te zijn (Ibarra, 1993).

Dat het hebben van veel vrouwelijke netwerkleden juist noodzakelijk is voor vrouwen die carrière willen maken, blijkt uit de strategie die talentvolle vrouwen toepassen (Ibarra, 1997). Zij breiden hun netwerk uit door zorgvuldig vrouwelijke contacten te kiezen die op hoge posities in een andere werkomgeving werkzaam zijn. Op die manier krijgen ze toch de steun en het advies van rolmodellen, maar hebben ze ook genoeg instrumentele relaties met mannelijke collega's om de gewenste middelen en informatie te bemachtigen. Ibarra concludeert op basis van deze resultaten dat vrouwen weliswaar hetzelfde kunnen bereiken als mannen, maar dat ze een andere netwerkstrategie moeten hanteren om zowel hun instrumentele als hun expressieve behoeften te kunnen bevredigen. De context van de organisatie waarin zij werken moet daarbij geen homofilie opleggen, maar er moet wel de mogelijkheid zijn om homofiele banden aan te gaan met die vrouwen die bevorderend zijn voor de carrièreontwikkeling.

11. Conclusie en discussie

In deze scriptie is het belang van informele netwerken voor de ontwikkeling van carrières aan de hand van de onderzoeksliteratuur onderzocht en aangetoond. Verder is er beschreven waarom vrouwen minder profijt van hun netwerk hebben en dat dit nadelige gevolgen heeft

voor hun kansen op de arbeidsmarkt en voor interne promoties in de organisaties waar zij werkzaam zijn..

Om optimaal voordeel te hebben van de informatie en diensten die voorradig zijn in iemands netwerk moet aan vier voorwaarden voldaan worden. Ten eerste moet iemand op de hoogte zijn van de *kennis* en expertise van de netwerkleden en bovendien moet die kennis *betrouwbaar* en *recent* zijn. Ten tweede moet iemand *toegang* hebben tot de personen in het netwerk die de informatie en diensten kunnen geven. Deze personen hebben vaak weinig tijd en zijn moeilijk te bereiken. Daarnaast moet de informatiegever een zekere *betrokkenheid* hebben en tonen. Er moet goed naar de informatievrager geluisterd worden en gerichte informatie gegeven worden. Ten slotte is *veiligheid* een belangrijke factor. Iemand die om informatie of een dienst vraagt geeft aan iets niet te weten of te kunnen en daarom de hulp van een andere (machtigere) persoon nodig te hebben. De informatiegever moet daarom voorzichtig met haar macht omgaan en die niet tegen de informatievrager gebruiken (Cohen & Prusak, 2001).

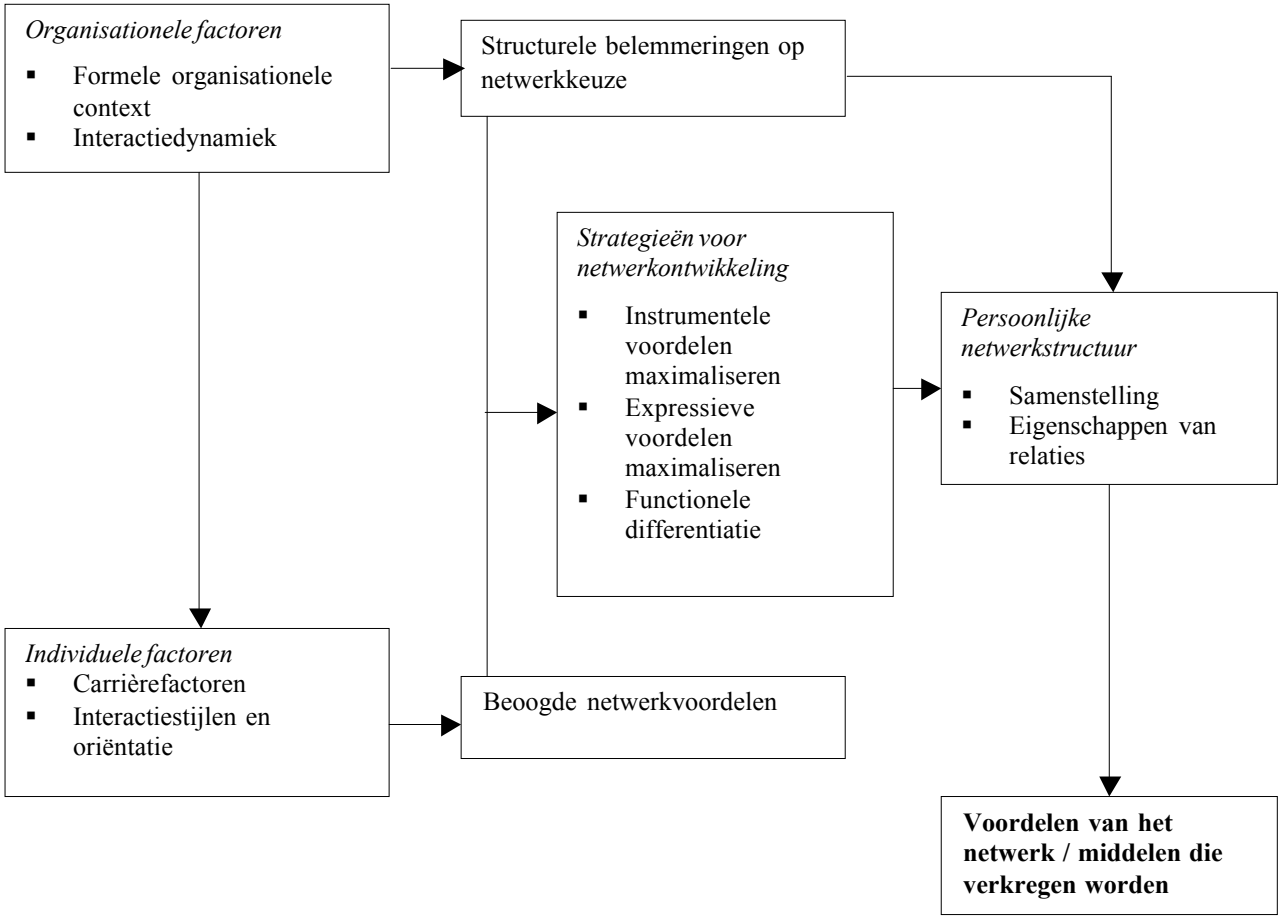
Er is veel theorievorming over netwerken, maar empirisch bewijs is er nog nauwelijks. Ibarra (1993) heeft in haar overzichtsartikel wel een model opgesteld van alle mogelijke factoren die een rol spelen bij netwerkvorming en dan bij netwerkvorming door vrouwen in het bijzonder (zie figuur 3).

11.1 Antecedenten

De context waarin een vrouw leeft en werkt is een belangrijke antecedent van de uiteindelijke vorm en eigenschappen van haar netwerk. Hierbij gaat het om de demografische samenstelling en om de cultuur van de afdeling en van de organisatie, maar ook om de kansen die mensen krijgen om met elkaar om te gaan en relaties aan te gaan. Mensen zijn geneigd naar mensen toe te trekken die op een bepaalde manier hetzelfde zijn, maar dit kan alleen als deze mensen daadwerkelijk “voorradig” zijn. Op de hogere niveaus in organisaties zal dat voor vrouwen vaak minder het geval zijn dan voor mannen. Bovendien geldt dat de kans groter is dat de leden van groepen met een bepaalde demografische eigenschap samen in een bepaalde groep in de organisatie te vinden zijn dan dat leden van verschillende demografische groepen dat zijn. Dit zorgt voor de sociale afstand tussen mannen en vrouwen en de verminderde kans voor vrouwen op lagere niveaus om met vrouwen in de hogere functies die een voorbeeld of kruiwagen zouden kunnen zijn in aanraking te komen. Op die manier leidt de context tot

structurele belemmeringen bij netwerkvorming die niet zo snel zullen veranderen en die tevens snel als onoverkomelijk gezien worden.

Iets wat niet echt aan de orde is gekomen, is de rol van individuele factoren bij netwerkvorming. Mensen verschillen in hun motivatie om bepaalde doelen te behalen en om daar middelen zoals informele contacten voor te gebruiken. Ook kan en wil niet iedereen de tijd en energie steken in het opbouwen van een uitgebreid netwerk. Vooral vrouwen hebben naast hun baan tevens te maken met verantwoordelijkheden thuis en hebben daarom vaak ook een netwerk opgebouwd van familieleden en kennissen uit de buurt om werk en thuis te kunnen combineren. Vrouwen maken daarom bewust of onbewust een kosten-batenanalyse van de voordelen die een uitgebreid netwerk kan opleveren. Daarnaast wordt een keuze gemaakt wie er in het netwerk worden opgenomen. Iemand zal vervolgens dat netwerk opbouwen waarvan de voordelen hoger zijn dan de kosten.



Figuur 3. Model van de factoren die de persoonlijke netwerken van vrouwen vormen (Ibarra, 1993: 78).

11.2 Mediërende processen

Instrumentele contacten zorgen voor de formele steun op het werk. Mensen kunnen hun functie niet alleen uitoefenen, ze hebben elkaar daarvoor nodig. Instrumentele contacten zorgen voor de uitwisseling van diensten en middelen en zijn gebaseerd op een ruilrelatie. Als iemand veel instrumentele contacten heeft kan zij veel voor elkaar krijgen en wordt het werken makkelijker. Er wordt dan bijvoorbeeld advies gegeven en informele uitleg gegeven hoe taken in een functie beter uitgevoerd kunnen worden. Expressieve contacten zorgen voor de informele steun die noodzakelijk is bij het uitoefenen van een functie. Die informele steun bestaat uit elkaar opvangen als het even niet zo goed gaat en het aanmoedigen en motiveren van elkaar. Expressieve contacten zijn in principe minder belangrijk dan instrumentele contacten, maar het is heel lastig om te werken in een omgeving zonder emotionele steun. Bij het vormen van een netwerk probeert iemand er daarom voor te zorgen dat zowel de instrumentele als de expressieve behoeften vervuld worden.

Mensen kunnen elkaar niet alleen maar gebruiken om verder te komen of om informatie te verzamelen, ze moeten ook wel een bepaalde band met elkaar hebben. Minderheden op de hogere niveaus in organisaties hebben daarom vaak een achterstand op de meerderheid, in dit geval betekent dat dat het leggen van contacten voor vrouwen lastiger is dan voor mannen. Er zijn immers minder mensen met wie zij iets gemeenschappelijk hebben, waardoor er minder homofilie is en het dus meer energie kost om relaties aan te gaan. Vrouwen in lagere posities moeten de keuze maken of zij de vriendschapsrelaties met de andere vrouwen in hun werkomgeving zo waardevol vinden dat zij hun carrière op een tweede plan zetten door ook in lage posities te blijven of dat ze kiezen voor meer instrumentele relaties met mensen hoger in de hiërarchie. Vrouwen in hoge posities moeten bedenken of zij het geen probleem vinden dat ze vanwege hun positie weinig vriendschapsbanden hebben of dat het gebrek aan steun en rolmodellen toch een doorslaggevende factor is om niet naar de top door te willen stromen. Vrouwen in het hoger management compenseren het hebben van weinig emotionele banden in de directe werkomgeving vaak met een breed netwerk van andere vrouwen in hoge functies. Wat er vervolgens kan gebeuren, is dat vrouwen twee netwerken ontwikkelen die zij allebei proberen te onderhouden: een instrumenteel netwerk met veel mannelijke leden voor advies en informatievoorziening en een homofiel netwerk voor expressieve doeleinden zoals sociale steun en in mindere mate ook advies. Ibarra noemt dit functionele differentiatie. De nadelen die hiermee gepaard gaan, zoals de hoge kosten en het risico van beide netwerken geen volwaardig

lid te zijn, zijn in de vorige paragraaf genoemd. Deze factoren bepalen uiteindelijk hoe het netwerk er uit ziet en de met deze eigenschappen meekomende voordelen.

De seksesamenstelling van een netwerk heeft voor mannen een andere invloed op hun status dan voor vrouwen. De status van een man stijgt naarmate de proportie mannen in zijn netwerk toeneemt, terwijl de status van een vrouw juist daalt naarmate zij meer vrouwelijke netwerkleden heeft (Ibarra, 1992). Een logische stap zou voor vrouwen zijn om dus vooral contacten met mannen aan te gaan. Aangezien zij ook vaker een centrale plek in netwerken innemen, kan op deze manier sociaal kapitaal geleend worden en geprofiteerd worden van de voordelen die het netwerk van de man oplevert. Dat dit ook inderdaad zo werkt, blijkt uit het feit dat het aantal mannen in het netwerk van een vrouw een positieve invloed heeft op haar centraliteit in netwerken die van nut zijn bij promoties (Ibarra, 1992). Een nadeel is dat mannen een sterkere mate van homofilie vertonen (Ibarra, 1993), de aanwezigheid van voldoende potentiële mannelijke contacten geeft hun daar immers de ruimte voor. Bovendien zien zij vrouwen als minder waardevolle instrumentele contacten dan mannen. Vooral in de instrumentele netwerken van mannen is de mate van homofilie veel hoger dan die van vrouwen. Ook geven mensen de meest waardevolle informatie aan leden van dezelfde sekse (Leicht & Marx, 1997) en krijgen ook hoog gekwalificeerde vrouwen door de werking van stereotypen minder informele hulp van mannen. Hoewel vrouwen via een mannelijk contact meer kans hebben een baan te vinden die niet traditioneel door vrouwen worden bezet, is het dus de zeer vraag of vrouwen evenveel profijt hebben van een instrumenteel contact met een man als mannen zelf.

Daarnaast zal de reikwijdte van het netwerk van vrouwen groot zijn, zeker van getalenteerde vrouwen. Zij zoeken de expressieve contacten met vrouwen die zij niet in hun eigen werkomgeving kunnen vinden in andere delen van de organisatie. Voor de vervulling van de behoefte aan steun en advies van rolmodellen is dit zeker positief, maar de hoge kosten qua tijd en energie kunnen leiden tot schuldgevoelens en het risico van geen enkel netwerk een volwaardig lid te zijn. Een grote reikwijdte is bovendien vooral voordelig als dit betekent dat de netwerkleden uit veel verschillende lagen van de hiërarchie komen. Als de reikwijdte veroorzaakt wordt door netwerkleden die zich niet hoog in de hiërarchie bevinden, maar alleen op een andere locatie in de organisatie, dan is de instrumentele steun immers niet heel veel beter dan bij een netwerk met een kleine reikwijdte. Een netwerk met een grote reikwijdte zal dan namelijk een lage dichtheid hebben, waardoor er minder vertrouwen, steun en solidariteit

is en het zal daarnaast weinig leenbaar sociaal kapitaal bieden. Dit werkt alleen maar nadelig, omdat vrouwen juist met geleend sociaal kapitaal sneller promotie maken.

De netwerken van vrouwen hebben meer sterke verbindingen dan die van mannen. Dit komt doordat vrouwen meer relaties met familieleden onderhouden en doordat mannen meer werkgerelateerde contacten hebben. Dit heeft grote gevolgen voor de mogelijkheid om toegang te krijgen tot en gebruik te maken van nieuwe informatiestromen. Zwakke banden geven toegang tot informatie die essentieel is voor de ontwikkeling van de carrière. Informatie over vacatures kan op die manier snel verspreid worden en er kan snel een geschikte kandidaat worden gezocht en gevonden. Ze zorgen voor een verbinding met andere netwerken, waardoor de diversiteit aan informatie hoog is. Mensen vinden via de zwakke banden met werkcontacten in hun netwerk een betere baan en bovendien wordt informatie op een efficiëntere manier verspreid dan via sterke banden.

11.3 Conclusie

Het hebben van een informeel netwerk is van grote waarde bij het nastreven van een carrière. Alhoewel mannen het meeste voordeel hebben van hun netwerk, zijn het juist vooral vrouwen die het belang ervan erkennen. Vrouwen hebben regelmatig te maken met stereotypering en sluiting van netwerken en hebben daarom meer moeite om een goede plek in een netwerk te veroveren. Daarbij komt dat mannen en vrouwen verschillen in het soort netwerk dat hun het meest profijt kan bieden. Een uitgebreid netwerk met veel oppervlakkige contacten levert voor mannen het meest voordeel op. Vrouwen daarentegen hebben meer aan een aantal machtige mensen in hun omgeving met wie zij een goede band hebben. Op die manier kunnen zij de stereotypen overwinnen, zichzelf bewijzen en toegang krijgen tot een breder netwerk.

Het is duidelijk dat vrouwen een achterstand hebben op hun mannelijke collega's wat betreft de toegang die zij hebben tot de netwerken. Organisaties moeten daarom een actieve rol spelen in het proces om deze achterstand te laten verdwijnen. Vrouwen moeten op sleutelposities worden gezet, zodat ze een voorbeeld kunnen zijn voor andere vrouwen en zodat tokenism geen kans krijgt. Daarnaast moeten de interne carrièrepaden meer vertakkingen hebben. Zo kunnen ook vrouwen die zich in functies bevinden die normaal gesproken niet naar de top leiden, zoals staffuncties, zich een weg banen naar boven. Een andere belangrijke interventie is, om werkteams zoveel mogelijk gemengd te maken. Vrouwen kunnen dan laten zien wat ze kunnen en stereotypen krijgen dan minder kans. Iets wat vrouwen zelf kunnen ondernemen, is een duidelijke netwerkstrategie ten uitvoer brengen. Relaties aangaan met

machtige personen in de organisatie en met vrouwen die als rolmodel kunnen fungeren is een essentieel onderdeel daarvan.

Vrouwen zullen in de toekomst steeds beter toegang krijgen tot informele netwerken, maar andere minderheidsgroepen waar ook veel stereotypen en vooroordelen over bestaan, zoals allochtonen en gehandicapten hebben vaak nog een veel grotere achterstand hierin. Het beter begrijpen hoe de sluitingsmechanismen van informele netwerken functioneren en wat vrouwen kunnen doen om een betere positie in die netwerken te bemachtigen, kan ook helpen om die minderheidsgroepen in die toekomst volwaardige leden van de informele netwerken in organisaties te laten zijn. Dit is zeer belangrijk, aangezien alleen homofilie op basis van etniciteit sterker is dan homofilie op basis van sekse (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001).

Uit dit literatuuronderzoek is gebleken dat netwerkvorming in organisaties voor mannen andere gevolgen heeft dan voor vrouwen. Welke factoren echter ten grondslag liggen aan deze verschillen, is nog onduidelijk. De sociologie betrekt psychologische factoren amper in deze theorievorming, terwijl de psychologie helemaal geen aandacht heeft voor de invloed van sociale netwerken in organisaties. Ibarra (1993) heeft met haar raamwerk een goede stap gezet in de richting om organisatiekunde, sociale netwerken en sekseonderzoek met elkaar te verenigen. Het is nu aan de sociologie om empirische steun voor dit raamwerk te vinden en aan de psychologie om te gaan onderzoeken welke persoonlijke factoren en sociaalcognitieve processen zoals bijvoorbeeld stereotypen en attributietheorie, een rol spelen bij netwerkvorming.

12. Literatuur

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society, 4 (2)* , 139-158.

Van Balen, B. (2001). *Vrouwen in de Wetenschappelijke Ar ena. Sociale Sluiting in de Universiteit* . Amsterdam: Het Spinhuis.

Boxman, E.A.W., De Graaf, P.M., & Flap, H.D. (1991). The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers. *Social Networks, 13* , 51-73.

Brouwer, I. (2003). *Het Glazen Plafond. Vrouwen aan de Top, Verlangens en Obstakels* . Amsterdam: Boom.

Burt, R.S. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition* . Cambridge, MA: Harvard University Press.

Burt, R.S. (1998). The gender of social capital. *Rationality and Society, 10 (1),* 5-46.

Buunk, B.P. (1996). Affiliation, attraction and close relationships. In: Hewstone, M., Stroebe, W., & Stephenson, G.M. (Eds.), *Introduction to Social Psychology. A European Perspective.* (2nd Ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Carson Mencken, F., & Winfield, I. (2000). Job search and sex segregation: Does sex of social contact matter? *Sex Roles, 42 (9 -10),* 847-864.

Cleveland, J.N., Stockdale, M., & Murphy, K.R. (2000). *Women and Men in Organizations. Sex and Gender Issues at Work* . Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In Good Company. How Social Capital Makes Organizations Work* . Boston: Harvard Business School Press.

Davies-Netzley, S.A. (1998). Women above the glass ceiling. Perceptions on corporate

mobility and strategies for success. *Gender & Society, 12 (3),* 339-355.

Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the Organization* . Hove East Sussex: Psychology Press.

Gibbons, D., & Olk, P.M. (2003). Individual and structural origins of friendship and social position among professionals. *Journal of Personality and Social Psychology , 84 (2),* 340-351.

Granovetter, M. (1995). Getting a Job. A Study of Contacts and Careers (2nd Ed.). Chicago: The University of Chicago Press.

Huffman, M.L., & Torres, L. (2002). It's not only "who you know" that matters. Gender, personal contacts and job lead quality. *Gender and Society, 16 (6)* , 793-813.

Hultin, M. (2003). Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation. *Work and Occupations, 30 (1)* , 30-61.

Ibarra, H. (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. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review, 18 (1)* , 56-87.

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

Leicht, K.T., & Marx, J. (1997). The consequences of informal job finding for men and women. *Academy of Management Journal, 40 (4),* 967-987.

Kanter, R.M. (1993). *Men and Women of the Corporation* (2nd Ed.). New York: Basic Books.

Lyness, K.S., & Thompson, D.E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology, 85 (1)* , 86-101.

Marshall, J. (2000). Living lives of change: Examining facets of women managers' career stories. In Peiperl, M.A., Arthur, M.B., Goffee, R., & Morris, T. (Eds.), *Career Frontiers. New Conceptions of Working Lives* (pp.202-227). Oxford: University Press.

McGuire, G.M. (2000). Gender, race, ethnicity and networks. The factors affecting the status of employees' network members. *Work and Occupations, 27 (4),* 501-523.

McGuire, G.M. (2002). Gender, race and the shadow structure. A study of informal networks and inequality in a work organization. *Gender and Society, 16 (3),* 303-322.

McPherson, J. M., Smith-Lovin, L., & Cook, J.M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology, 27* , 415-444.

Meyerson, E.M. (1994). Human capital, social capital and compensation: The relative contribution of social contacts to managers' incomes. *Acta Sociologica, 37* , 383-399.

Parker, P., & Arthur, M.A. (2000). Careers, organizing, and community. In Peiperl, M.A., Arthur, M.B., Goffee, R., & Morris, T. (Eds.), *Career Frontiers. New Conceptions of Working Lives* (pp.99-122). Oxford: University Press.

Pelled, L.H., Eisenhard, K.M., & Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly, 44 (1)*, 1-28.

Reskin, B.F., & Padavic, I. (1994). *Women and Men at Work* . Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.

Smith-Lovin, L., & McPherson, J.M. (1993). You are who you know: A network approach on gender. In P. England (Ed.), *Theory on Gender / Feminism on Theory* (pp.223-251). New York: Aldine de Gruyter.

Sociaal en Cultureel Planbureau & Centraal bureau voor de Statistiek (2002). *Emancipatiemonitor 2002* . Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Stackman, R.W., & Pinder, C.C. (1999). Context and sex effects on personal networks. *Journal of Social and Personal Relationships, 16 (1),* 39-64.

Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R., Schermerhorn, J.R., Hunt, JG., & Osborn, R.N. (2001). *Organizational Behaviour: A Global Perspective* (2nd Ed). Milton, Qld: John Wiley and Sons.

Tharenou, P. (2001). Going up? Do Traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of Management Journal, 44 (5)* , 1005-1017.

13. Geraadpleegde website

www.cbs.nl Centraal Bureau voor de Statistiek