

Jonge vrouwen aanmoedigen helpt hen naar de top

Wendy van Spronsen en Norman Schreiner

Een gunstiger carrièreverloop voor hoger opgeleide jonge vrouwen heeft niet alleen te maken met hun persoonlijke ambities. De omgeving – ouders, vrienden, de leidinggevende – lijken een belangrijke rol te spelen bij het aan-, maar ook bij het ontmoedigen. Bewustwording van het belang van deze omgevingsinvloed kan een gunstige invloed hebben.

De loopbaan van zowel de man als de vrouw kent een scala aan invloeden, waarbij we kunnen denken aan persoonsfactoren, emotionele factoren, gezondheidsfactoren, financiële factoren, toevalsfactoren, de aard van de organisatie, de economische situatie en ga zo maar door. We kunnen een onderscheid maken tussen invloeden welke vanuit het individu zelf komen (interne invloeden) en invloeden welke afkomstig zijn van buitenaf (externe invloeden).

Wanneer gekeken wordt naar het percentage mannen en vrouwen dat posities in de hogere en wetenschappelijke beroepen bekleedt, blijkt dat mannen zich vaker dan vrouwen in de hogere regionen van het bedrijfsleven en de wetenschappelijke wereld bevinden (Portegijs *et al.*, 2002). Verscheidene invloeden lijken hieraan bij te dragen, waarbij het geringere gemiddelde opleidingsniveau en de achterstand in werkervaring van vrouwen veelvuldig genoemde verklaringen zijn (De Olde & Slinkman, 1999). Daarnaast worden er in de literatuur ook andere invloeden onderscheiden die vrouwen kunnen belemmeren in hun hiërarchieke klim, zoals de cultuur binnen organisaties en de stereotiepe denkbeelden die bij bijvoorbeeld leidinggevendenden kunnen bestaan. De ambities die vrouwen bezitten met betrekking tot een hiërarchieke loopbaan, zouden hier ook deels de oorzaak voor kunnen zijn. Onderzoek van Sanders (1991) laat zien dat de ambities van vrouwen met betrekking tot een hiërarchieke loopbaan lager zijn dan die van mannen.

Een aspect waar niet altijd bij wordt stilgestaan, is de positieve dan wel negatieve invloed die de omgeving van de vrouw kan uitoefenen op deze ambities. Deze ambities blijken namelijk niet alleen vanuit een individu zelf te komen. Wanneer meer inzicht bestaat in deze aanmoedigende dan wel ontmoedigende invloeden kan de vrouw bewust aangemoedigd worden en kan geprobeerd worden te voorkomen dat zij ontmoedigd raakt. Dit zou ertoe kunnen bijdragen dat de hiërarchieke loopbaan van de hoger-opgeleide vrouw gunstiger verloopt.

In dit artikel wordt zowel op de aanmoedigende als op de ontmoedigende invloeden ingegaan van personen in de directe omgeving van de vrouw die een rol kunnen spelen bij haar carrièreambities. Met 'carrièreambities' doelen we hierbij in het bijzonder op 'het ambiëren van een lineaire loopbaan', en niet zozeer op het nastreven van andere loopbaanambities zoals een gespecialiseerd beroep, persoonlijke ontwikkeling of avontuur. De lineaire loopbaan wordt hier omschreven in lijn met de loopbaanconcepten van Brousseau *et al.* (1996). Zij stellen dat individuen die een lineaire loopbaan ambiëren een steeds hoger hiërarchisch niveau willen bereiken. Om succesvol te zijn wenst het individu steevast - en liefst ook met rasse schreden - voorwaartse progressie te maken, wat kan leiden tot een toename in autoriteit en verantwoordelijkheid. Doordat de linearist om progressie in de loopbaan te bewerkstelligen doorgaans afhankelijk is van anderen - denk bijvoorbeeld aan leidinggevendenden die vrijwel altijd beslissen over promotie van het individu - is het niet ondenkbaar dat deze personen invloed kunnen uitoefenen op de ambities van de linearist.

De hoger-opgeleide vrouw zal hierbij centraal staan, daar het voor de hoger-opgeleide vrouw het meest waarschijnlijk lijkt dat zij de ambities heeft om de hogere managementniveaus te bereiken. Daarnaast is het voor de hand liggend om deze vrouw in een bepaalde loopbaanfase te belichten, aangezien de loopbaanaspiraties van een individu niet in iedere loopbaanfase door dezelfde variabelen voorspeld worden (Van Schie, 1997). Dit artikel richt zich in het bijzonder op een fulltime werkende vrouw die aan het begin van haar loopbaan staat en nog geen kinderen heeft. Deze vrouw zal veelal de familiarisatiefase binnen de organisatie waar zij werkzaam is hebben doorlopen en zich bezighouden met de opties die zij op de lange termijn heeft voor vooruitgang en groei. Binnen de directe leefomgeving van deze hoger-opgeleide vrouw kunnen we een onderscheid maken tussen de volgende (groepen) personen:

- *personen in de familiesfeer*
(waartoe ouders en de vaste partner gerekend kunnen worden),
- *personen in de werkomgeving*
(waartoe de direct leidinggevende, de mentor en collega's gerekend kunnen worden)
- *personen in de sociale omgeving*
(waartoe vrienden en netwerkcontacten gerekend kunnen worden)

De beïnvloedende rol van significante anderen op individuele loopbanen komen wij tegen in de literatuur. Sewell *et al.* (1970) beschrijven vooral de aanmoedigende rol. Brown (1999) benadrukt dat aanmoediging door anderen een loopbaangerelateerde zelfwerkzaamheid ondersteunt. Zij wijst er tevens op dat kritiek deze belemmert, en zo kunnen significante anderen vooruitgang op het gebied van educatie en professie beperken door beroepsmatige interesses, keuzes en betrokkenheden te ontmoedigen. Het kan zelfs zo ver gaan dat het individu zich een loopbaandoel voor ogen gaat stellen om andere mensen het naar hun zin te maken (Greenhaus *et al.*, 1995).

In de literatuur worden veelsoortige aanmoedigende en ontmoedigende invloeden onderscheiden die deze personen kunnen uitoefenen. In het geval van aanmoedigende invloeden kan men bijvoorbeeld denken aan de verwachtingen van ouders en van vrienden, of aan de stimulans van ouders en vrienden. Verder suggereert de literatuur dat ouders, de direct leidinggevende, de mentor en netwerkcontacten een aanmoedigende invloed uit kunnen oefenen door als rolmodel te fungeren. In dit geval spiegelt het individu de ambities aan een lichtend voorbeeld: een rolmodel, een 'idool' zo men wil (Schreiner, 2003). Ook het bieden van emotionele steun door ouders, de vaste partner, de direct leidinggevende, collega's en vrienden kan een positieve invloed uitoefenen. Onderzoek van Ester *et al.* (2003) laat bijvoorbeeld zien dat jongeren bij het maken van loopbaankeuzes vooral terugvallen op hun primaire relaties, dat wil zeggen: de ouders en de partner. Daarnaast worden het geven van een positieve beoordeling door de direct leidinggevende en het kunnen delen van ervaringen met vrienden en netwerkcontacten in de literatuur aangehaald als mogelijk aanmoedigende invloeden op de carrièreambities van een individu (Van Spronsen, 2003).

Bij ontmoedigende invloeden kan worden gedacht aan kritiek van ouders en van vrienden. Zoals het ontvangen van emotionele steun aanmoedigend zou kunnen zijn, kan het ontbreken van steun van ouders, de vaste partner, de mentor en vrienden ook ontmoedigend zijn. Voor een negatieve beoordeling of negatieve feedback van de direct leidinggevende - in vergelijking met een positieve beoordeling of positieve feedback - geldt hetzelfde. Daarnaast zouden ouders en de direct leidinggevende die als een rolmodel in negatieve zin fungeren ook ontmoedigend kunnen zijn. Negatieve berichten over de weg naar de top afkomstig van de mentor en van netwerkcontacten kunnen mogelijk ook de ambities van vrouwen afzwakken.

Van alle hierboven genoemde factoren is het niet ondenkbaar dat zij de ambities van de hoger-opgeleide vrouw die nog aan het begin van haar loopbaan staat op een positieve dan wel negatieve manier beïnvloeden. Aan de hand van de literatuur wordt verwacht dat vooral ouders, de direct

leidinggevende, de mentor en collega's een belangrijke invloed kunnen uitoefenen op de carrièreambities van de werkende, hoger-opgeleide vrouw in haar eerste loopbaanstadium.

Interviews met tien werkende, hoger-opgeleide vrouwen (zonder kinderen) die nog aan het begin van hun loopbaan staan, laten een enigszins ander beeld zien. Hieruit komt naar voren dat het zwaartepunt van de invloeden ligt bij de ouders, de vaste partner en de direct leidinggevende (Van Spronsen, 2003). Zij lijken een belangrijke aanmoedigende invloed te kunnen uitoefenen. Voor ouders geldt dat deze invloed zijn oorsprong vindt in de jeugd van het centraal staande individu. Zij zijn in het algemeen de personen die gedurende de langste periode invloed uitoefenen op haar loopbaan(aspiraties), wat deels hun grote rol zou kunnen verklaren. De partner gaat op latere leeftijd een belangrijke rol spelen en zo ook de direct leidinggevende. Verscheidene respondenten gaven aan dat de invloed van de direct leidinggevende grotendeels voortkomt uit het gegeven dat deze ook daadwerkelijk iets voor hen kan betekenen met betrekking tot hun carrière, bijvoorbeeld door het feit dat bazen veelal invloed hebben bij promotiebeslissingen. Wellicht hangt hier de reden mee samen waarom uit de interviews naar voren kwam dat de invloed van de mentor niet zo groot is. De direct leidinggevende heeft over het algemeen meer directe beslissingsbevoegdheid dan de mentor. Ook kan het zijn dat de mentor pas later in de loopbaan een belangrijke rol speelt.

Uit de interviews blijken de volgende aanmoedigende invloeden van ouders met name naar voren te komen: de stimulans van ouders, ouders die fungeren als rolmodel, hun emotionele steun, hun trots en het vertrouwen in het kunnen door ouders. De invloed van de partner blijkt voornamelijk uit het feit dat loopbaangerelateerde zaken veelal met hem besproken worden. Door verscheidene respondenten werd dan ook aangegeven dat het kunnen bespreken van werkgerelateerde zaken met de partner, zijn emotionele steun, zijn aanmoediging tot het volgen van een bepaald loopbaanpad en de mogelijkheid om zich op te kunnen trekken aan de partner hun ambities versterken. Zoals aan de hand van de literatuur verwacht werd, speelt de leidinggevende voornamelijk een rol in de ambities van de hoger-opgeleide vrouw indien deze positieve beoordelingen en feedback verschaft. Daarnaast kunnen de uitdagende opdrachten en de emotionele steun die deze kan bieden de ambities positief beïnvloeden. De invloed van vrienden lijkt er vooral aan gelegen te zijn dat zij zich veelal in dezelfde levens-, en/of loopbaanfase bevinden als het centraal staande individu. De interviews lieten dan ook zien dat het kunnen delen van ervaringen met vrienden en het niet achter willen blijven ten opzichte van vrienden de ambities van de werkende, hoger-opgeleide vrouw kunnen versterken.

Opvallend is dat er uit de interviews - in vergelijking met aanmoedigende invloeden - zeer weinig ontmoedigende invloeden naar voren komen. Wel lijkt (het gevoel van) ongelijkwaardigheid ten opzichte van collega's van belang te zijn (Van Spronsen, 2003). Daarnaast kan men denken aan het ontmoedigen van het gewenste loopbaanpad door de partner, het ontbreken van waardering van de direct leidinggevende en het via netwerkcontacten mogelijkterwijs vernemen van negatieve berichten over de weg naar de top. Deze invloeden werden echter minder veelvuldig door de respondenten genoemd dan de aanmoedigende invloeden.

Voorgaande geeft aan dat de ambities van de hoger-opgeleide vrouw niet alleen van binnenuit komen, maar dat de buitenwereld hier wel degelijk ook invloed op kan uitoefenen. Voor de hoger-opgeleide vrouw en voor de personen om haar heen lijkt het van belang om zich bewust te zijn van de manieren waarop invloed uitgeoefend kan worden op haar ambities. Op deze wijze kan deze vrouw bewust aangemoedigd worden en kan geprobeerd worden te voorkomen dat zij ontmoedigd raakt. Met name de positieve invloed die anderen - voornamelijk ouders, de partner en de direct leidinggevende - uit kunnen oefenen op haar ambities moet niet onderschat worden. Personen om haar heen zullen misschien aarzelen om zich te bemoeien met haar loopbaan. 'Laat ze dat nou zelf uitzoeken' is een begrijpelijke gedachte. Men dient zich echter te realiseren dat het stimuleren van de ambities van de vrouw niet altijd als betutteling gezien hoeft te worden. Men stimuleert tenslotte wat de vrouw zelf al wil. We kunnen in dit geval ook wel spreken van 'gerichte aanmoediging'. Zo zouden ouders beter bewust kunnen worden gemaakt van de invloed die zij hebben op de loopbaanontwikkeling van hun

kinderen (Mullis *et al.*, 1998). Deze aanmoediging zou ertoe kunnen bijdragen dat de hiërarchieke loopbaan van de hoger-opgeleide vrouw gunstiger verloopt.

In concluderende zin kan worden geconstateerd dat het zwaartepunt van de invloeden van personen in de directe omgeving van de hoger-opgeleide vrouw die een rol kunnen spelen bij haar ambities ligt bij de ouders, de vaste partner en bij de direct leidinggevende (Van Spronsen, 2003). Deze personen lijken de grootste aanmoedigende invloed uit te kunnen oefenen, en niet zozeer de mentor, collega's, vrienden en netwerkcontacten. Ontmoediging door de personen in haar directe omgeving lijkt in veel mindere mate ervaren te worden. Nogmaals benadrukken wij dat het hier gaat om de hoog-opgeleide jongere vrouw zonder kinderen. Het is niet ondenkbeeldig dat dit geschetste patroon van aanmoediging en ontmoediging anders is in het geval er sprake is van kinderen. Apart onderzoek zou dit kunnen uitwijzen.

In aanbevelende zin kan ervoor worden gepleit het inzicht te stimuleren met betrekking tot de invloeden van personen die een rol kunnen spelen bij het ontwikkelen van carrièreambities bij de hoger-opgeleide vrouw. De voorname rol die ouders, de vaste partner en de direct leidinggevende in deze ambities lijken te spelen suggereert dat hier de meeste nadruk op gelegd dient te worden. Er kan getracht worden te stimuleren dat bij de hoger-opgeleide vrouw en bij de personen in haar directe omgeving de bewustwording van de invloed die zij uit kunnen oefenen op gang wordt gebracht. Hierbij kan het volgende overzicht van de belangrijkste aanmoedigende en ontmoedigende invloeden met betrekking tot de carrièreambities van de hoger-opgeleide vrouw die nog aan het begin van haar loopbaan staat als uitgangspunt dienen.

Aanmoedigende invloeden	Ontmoedigende invloeden
Ouders (en andere familieleden)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ stimulans van ouders (met betrekking tot de opleiding en de gemaakte keuzes) ▪ ouders die fungeren als rolmodel ▪ emotionele steun van ouders ▪ financiële steun van ouders ▪ niet-traditionele attitudes van ouders omtrent vrouwen en werken ▪ trots van ouders ▪ waardering van ouders ▪ vertrouwen in het kunnen door ouders 	<ul style="list-style-type: none"> ▪
Vaste partner	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ het kunnen bespreken van werkgerelateerde zaken met de partner ▪ emotionele steun van de partner ▪ stimulans tot het volgen van een bepaald loopbaanpad door de partner ▪ zich kunnen optrekken aan de partner ▪ bij de partner zien wat er mogelijk is met betrekking tot de loopbaan ▪ de wens van de partner om in het buitenland te werken ▪ trots van de partner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ontmoedigen van het gewenste loopbaanpad door de partner
Direct leidinggevende	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ positieve beoordelingen door de leidinggevende ▪ positieve feedback door de leidinggevende ▪ leidinggevende die uitdagende opdrachten biedt ▪ emotionele steun van de leidinggevende ▪ fungeren als rolmodel door de leidinggevende ▪ helpen bij de persoonlijke ontwikkeling door de leidinggevende ▪ vertrouwen in kunnen door de leidinggevende 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ontbreken van waardering van de leidinggevende
Mentor	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mentor die fungeert als rolmodel ▪ mentor die helpt bij de persoonlijke ontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

<ul style="list-style-type: none"> ▪ geven van loopbaan-gerelateerd advies door de mentor ▪ emotionele steun van de mentor 	
Collega's	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ positieve feedback van collega's ▪ competitie met collega's 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gevoel van ongelijkwaardigheid ten opzichte van collega's
Vrienden	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ delen van ervaringen met vrienden ▪ verwachtingen van vrienden ▪ feedback van vrienden ▪ niet achter willen blijven ten opzichte van vrienden ▪ vertrouwen in het kunnen door vrienden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪
Netwerkcontacten	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ stimulans van netwerkcontacten om na te denken over loopbaanstappen ▪ netwerkcontacten die fungeren als rolmodel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ negatieve berichten over de weg naar de top via netwerkcontacten

Bron: Van Spronsen, 2003, p. 95

Literatuur

Brown, B.L., Self-Efficacy Beliefs and Career Development (1999), *Internetlocatie* <http://ericacve.org/docs/dig205.htm>

Brousseau, K.R., M.J. Driver, K. Eneroth & R. Larsson, Career Pandemonium: Realigning organizations and individuals. (1996), *Academy of Management Executive*, 1996, Vol. 10, No. 4.

Ester, P., H. Vinken, L.P.M. van Dun en J.A. van Poppel (2003), Arbeidswaarden, toekomstbeelden en loopbaanoriëntaties. Een pilot-study onder jonge Nederlanders, *OSA-publicatie A195* (persbericht), Organisatie voor Strategisch Arbeidsonderzoek, Universiteit van Tilburg. Internetlocatie <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/osa.htm>

Greenhaus, J.H., G.A. Callanan & E. Kaplan, The role of goal setting in career management (1995), *The International Journal of Career Management*, Vol.7, No. 5.

Mullis, R.L., A.K. Mullis & D. Gerwels (1998), Stability of vocational interests among high school students, *Adolescence*, najaar 1998

De Olde, C. & E. Slinkman, *Het glazen plafond* (1999), Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Elsevier bedrijfsinformatie bv, Den Haag.

Portegijs, W. (SCP), A. Boelens (CBS) & S. Keuzenkamp (SCP) (2002). Emancipatiemonitor 2002, *Internetlocatie* <http://www.emancipatiweb.nl/index.pl/emancipatiemonitor>

Sanders, K., *Vrouwelijke pioniers. Vrouwen en mannen met een mannelijke hogere beroepsopleiding aan het begin van hun loopbaan* (1991). Dissertatie Rijksuniversiteit Groningen.

Schreiner, N.A.F.M. *Loopbaanontwikkeling voor het individu*. (2003) 2e editie, Erasmus Shop, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Sewell, W.H., A.O. Haller & G.W. Ohlendorf, The early educational and early occupational attainment process: replications and revisions (1970), in: *American Sociological Review*, Vol.35, december 1970.

Van Spronsen, W.I., *Op handen gedragen? Invloeden van personen op de carrièreambities van de hoger-opgeleide vrouw* (2003), Afstudeerscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen, oktober 2003.

Drs. W.I. van Spronsen is aan de Erasmus Universiteit Rotterdam recent afgestudeerd als bedrijfseconoom. wendyvanspronsen@hotmail.com

Dr. N.A.F.M. Schreiner doceert het keuzevak Loopbaanmanagement aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam, vervult spreekbeurten in het land en publiceert over diverse loopbaanonderwerpen. n.schreiner@wxs.nl