

De paradox van ambitie

Een cultuurpsychologische analyse van het vertoog over hogerop komen als manager in een multinational in Nederland vanuit een genderperspectief

Dubbele binding

Maar weinig vrouwelijke managers bereiken de top van het Nederlandse bedrijfsleven. De succesvolle topvrouwen zeggen in een onderzoek van Fischer en Rojahn (Kruijzen, 2001) hun succes te danken aan een aantal factoren. In de top vijf van de belangrijkste succesfactoren staat ambitie bovenaan. Maar liefst 98% van de ondervraagde vrouwen onderschrijft dat ambitie aan hun succes heeft bijgedragen. Maar is ambitie wel zo onproblematisch? In dit artikel zullen wij laten zien dat ambitie geen eenduidige betekenis heeft. Aan de hand van het vertoog over hogerop komen in een hiërarchische organisatie zullen we bespreken welke mechanismen ten grondslag liggen aan de ambivalente betekenisverlening rondom carrière en ambitie en hoe deze mechanismen met name voor vrouwen belemmerend kunnen werken.

In de Nederlandse vestiging van het internationale concern waar dit onderzoek verricht is, zijn vrouwen ondervertegenwoordigd in de hogere leidinggevende functies. De afgelopen jaren is het aantal vrouwen in middenmanagementfuncties in dit bedrijf toegenomen, maar deze vrouwen stromen niet door. Dit komt overeen met cijfers van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP). Hoewel het aandeel vrouwen in Nederland dat betaalde arbeid verricht is toegenomen van 39 procent in 1990 naar 51 procent in 1999, werkt dit nog niet door in het percentage vrouwen in hogere functies. Het potentieel aan vrouwen voor leidinggevende posities ligt in 1999 met 37 procent nog steeds

16 procent hoger dan het feitelijke aandeel vrouwen in deze posities (21%). Bij mannen zijn deze percentages respectievelijk 71 en 76 procent (Keuzenkamp & Oudhof, 2000).

Waarom groeien zo weinig vrouwen uit het potentieel van deze managers door naar de top? Een veel gehoorde verklaring van het glazen plafond is dat er een tekort is aan gekwalificeerde vrouwen. Echter, al enkele decennia nemen de verschillen tussen mannen en vrouwen op allerlei 'human capital'-variabelen af. De mannen en vrouwen die het potentieel aan 'topmanagers' vertegenwoordigen en aan het begin staan van een loopbaan in een organisatie, ontlopen elkaar wat betreft opleiding, aspiraties, ervaring en leidinggevende capaciteiten nauwelijks.

Een andere populaire verklaring is dat vrouwen in veel grotere getale parttime werken dan mannen. Uit het vooronderzoek in de organisatie van dit onderzoek blijkt echter dat parttime werk geen afdoende verklaring is voor het gebrek aan doorstroming naar de organisatietop. Zelfs wanneer gecorrigeerd wordt voor parttime, en alleen fulltime managers in staat worden geacht door te stromen naar een senior-managementfunctie, blijken fulltime vrouwelijke managers relatief minder vaak in senior-managementposities te zitten dan verwacht mag worden (Sools, 2000). Dit maakt dat de oorzaken van het hardnekkige glazen plafond ergens anders gezocht moeten worden. Een mogelijke verklaring is gelegen in de (botsende) beelden en stereotiepe verwachtingen die

mensen hebben van mannen, vrouwen en managers.

Als een vrouw in een leidinggevende functie zich mannelijk gedraagt, bijvoorbeeld door een directieve stijl te hanteren, blijkt zij negatiever te worden beoordeeld dan mannen die hetzelfde doen. Mannen daarentegen worden niet negatiever beoordeeld wanneer zij een meer vrouwelijke stijl hanteren (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992; Rojahn & Willemssen, 1994). Als vrouwen zich echter stereotiep vrouwelijk gedragen wordt dit vaak negatiever beoordeeld, als minder intelligent, krachtig of competent (Fischer, 1998). Vrouwelijke managers bevinden zich daarmee in een 'double bind'-situatie. Putnam en Heinen (1976) omschrijven deze situatie, die zij *gender role conflict* noemen: 'Als een vrouwelijke manager zich gedraagt overeenkomstig het (sociaal-cultureel) gepaste vrouwelijk gedrag, wordt ze als manager niet acceptabel geacht. Als ze zich echter gedraagt overeenkomstig de stereotiepe mannelijke gedefinieerde leiderschapsrol, wordt ze afgerekend op het feit dat ze 'onvrouwelijk' is'.

In een organisatiecontext wordt bij een manager dus niet automatisch aan een vrouw gedacht; het adagium is eerder 'think manager, think male' (Schein, 1973; 1975; 1993). De genderconnotatie die arbeidsrollen en met name managementrollen hebben wordt onzichtbaar gemaakt doordat deze als genderneutraal worden voorgesteld. Mannen en mannelijkheden vormen echter de basis van de inrichting van werk en organisaties. Verschillende onderzoeken stellen de (verhulling van) de mannelijke inrichting van werk, functies en organisaties ter discussie (Acker 1990, 1992; Doorewaard, Benschop & Brouns, 1997; Collinson & Hearn, 2000). Deze onderzoeken laten het belang zien van het problematiseren en expliciteren van mechanismen die genderonderscheid produceren en reproduceren.

In deze studie richten wij ons op een specifiek mechanisme met betrekking tot ambitie en hogerop komen. Wij vragen ons af of aan het

vertoog over ambitie en hogerop komen een patroon ten grondslag ligt dat begrijpelijk kan maken waarom het juist voor vrouwen ingewikkeld is om door te groeien naar de top. De focus ligt op psychologische mechanismen die het proces van diskwalificatie van getalenteerde vrouwen voor de hogere posities inzichtelijk maken. Dit zullen wij doen aan de hand van de notie *competentie*.

In navolging van ethnomethodologen als Garfinkel en Sacks beschouwen wij de geïnterviewde managers als 'leden van een groep, in termen van vertoende competenties' (Ten Have, 1999). Een competentie wordt daarbij niet gedefinieerd als een eigenschap die iemand in meerdere of mindere mate kan bezitten, of als een stabiele, meetbare psychologische variabele, maar als een constructie, waarvan de betekenis totstandkomt in de voortdurende interacties tussen managers in de organisatie. Ten Have (1999) omschrijft competenties als 'lidmaatschapsvermogens', waarmee hij bedoelt 'de onderliggende mogelijkheden voor vaardig opereren die mensen verwerven als leden van collectiviteiten en waarmee ze hun lidmaatschap ook constitueren'. Onze onderzoeksvraag kan dan als volgt geformuleerd worden: Welke competenties moeten managers in deze organisatie zich eigen maken om hogerop te komen en hoe doen ze dat? Gelden voor vrouwen dezelfde competenties als voor mannen?

Casus en methode

Het onderzoek dat hier gepresenteerd wordt is een vervolg op een inventariserend onderzoek dat verricht is naar de uit- en doorstroom van vrouwelijke managers in de Nederlandse vestiging van een multinational. In de rest van het artikel zal voor deze organisatie de fictieve naam *Enir* worden gebruikt, om de anonimiteit te waarborgen. In totaal werken in de betreffende vestiging 1.298 medewerkers, waarvan 465 managers. Eén op de vier managers is een vrouw. De 24 hoogste functies in deze organisatie worden door mannen bezet. Het midden-

managementniveau is het hoogste niveau waarop vrouwen te vinden zijn. Zo'n 15% van de functies op dit niveau wordt bezet door een vrouw.

Om een beter inzicht te krijgen in wat ambitie en hogerop komen betekent voor de managers van dit bedrijf werden diepte-interviews gehouden met 'ervaringsdeskundigen': 1) managers (3 mannen en 3 vrouwen) die in principe aanmerking zouden kunnen komen voor promotie, en 2) managers die 'het niet gemaakt hebben' in de organisatie en zijn uitgestroomd (1 man en 4 vrouwen, het bleek niet mogelijk meer mannen bereid te vinden mee te werken aan een interview). Daarnaast werden ook zes interviews uit het vooronderzoek, met drie mannelijke en drie vrouwelijke managers van de afdeling personeelszaken, betrokken in de analyse.

De managers waren afkomstig van diverse afdelingen (technisch, commercieel, intern gericht of extern gericht) en waren allen in de leeftijd waarin in de regel carrière wordt gemaakt; tussen de 30 en 40 jaar. De spreiding over afdelingen maakt het mogelijk discursieve strategieën te ontdekken, die niet afdelingsgebonden zijn, maar kenmerkend voor het bedrijf als geheel. De generaliseerbaarheid die wordt nagestreefd is er één in termen van een 'discourse', of analytische generaliseerbaarheid (Yin, 1994).

In de interviews kwam een breed scala aan onderwerpen aan bod, zoals doorstroomprocessen, doorstroommogelijkheden, loopbaanwensen, de combinatie arbeid en zorg, de mogelijkheden en wenselijkheid van parttime werken op verschillende functieniveaus, ambitie, omschrijvingen van succesvolle managers, 'afhakers' en leidinggevend en sociale verhoudingen op het werk. De keuze om ook exit-interviews te houden was gebaseerd op het aanvankelijke idee dat het probleem vooral gelegen was in de grote uitstroom van vrouwelijk potentieel. Uit het vooronderzoek bleek echter dat niet de *uitstroom* van vrouwen problematisch was, maar de *doorstroom* (Sools, 2000).



Alle interviews, die ongeveer anderhalf uur duurden, werden op band opgenomen en vervolgens verbatim uitgetypt en getranscribeerd. Daarbij werd gebruikgemaakt van de conventies van conversatieanalyse (Atkinson & Heritage 1984). De analyse richt zich op dat gedeelte van de dataset dat impliciet dan wel expliciet te maken heeft met 'doing ambition' en de seksespecifieke uitwerking hiervan. De analyse is in zorgvuldige afstemming met andere wetenschappers tot stand gekomen en is na afloop getoetst bij enkele managers in de organisatie van het onderzoek en in expert-meetings.

Onze analyse van het interviewmateriaal is geïnspireerd door een discursieve of conversatie analytische kijk op 'taal-in-interactie' (Potter & Wetherel, 1987; Edwards & Potter 1992; Edwards, 1997). Wat door mensen te berde wordt gebracht in dialoog of conversatie wordt daarbij gezien als een retorische positionering in een publiek debat (Shotter & Billig, 1999). De interviewsituatie wordt gezien als een dialoog tussen de interviewer en de geïnterviewde, waarbij de geïnterviewde wordt beschouwd als iemand die actief een bepaalde versie van de werkelijkheid presenteert, in respons zowel als

anticipatie op concurrerende versies van de werkelijkheid (Edwards & Potter, 1992).

In de analyse van de interviews volgen we grofweg drie stappen. Eerst brengen we het *cultural model* rondom ambitie en hogerop komen in kaart. Vervolgens onderzoeken we de dynamische wijze waarop de managers zich tot dit model verhouden en ten slotte stellen we een onderliggend mechanisme voor, in termen vereiste competenties, dat als verklaring kan dienen voor de moeilijkheid van vrouwen om hogerop te komen in de organisatie. Culturele modellen stellen de wereld altijd op eenvoudige wijze voor (Holland, 1992). Ze vormen een geïdealiseerde versie van de werkelijkheid waartoe de respondenten zich in hun vertoog op uiteenlopende wijze kunnen verhouden. In het geval van de managers in ons onderzoek is de wereld van het culturele model er een die bevolkt wordt door prototypische personages als *strebers* en *losers*. Onze respondenten blijken zich in hun accounts met betrekking tot ambitie actief en op retorische wijze ten opzichte van dergelijke fictieve personages te positioneren. Door onze aandacht te richten op de specifieke variabiliteit van accounts hopen wij een preciezer inzicht te verkrijgen in het 'culturele model' van ambitie en hogerop komen. (D'Andrade & Strauss, 1992; Holland & Quinn, 1987).

Wij vragen ons in dit artikel af of aan het vertoog over ambitie en hogerop komen een patroon ten grondslag ligt dat begrijpelijk kan maken waarom het juist voor vrouwen ingewikkeld is om door te groeien naar de top. Om inzicht te verkrijgen in dergelijke patronen, richten wij onze aandacht vooral op ambivalenties en tegenstrijdigheden in de accounts van zowel mannelijke als vrouwelijke managers. Oogmerk van de analyse is daarbij niet om de accounts van onze respondenten consistent te maken dan ze in feite zijn, of om de 'ware' betekenis van ambitie in het bedrijfsleven te achterhalen. Het zijn naar onze mening juist die ambivalenties en tegenstrijdigheden die inzicht kunnen geven in de opgaven en

pragmatische problemen waarvoor met name vrouwelijke managers zich in hun gang naar de top gesteld zien.

De paradox van ambitie

Aan de respondenten werd gevraagd: 'Stel je een ambitieus persoon voor. Beschrijf een ambitieus persoon'. In de omschrijvingen die zij vervolgens gaven, viel op dat de meeste respondenten spontaan een onderscheid maken tussen twee kanten van ambitie, een positieve en een negatieve kant. In deze paragraaf wordt uiteengezet hoe de respondenten zich hiertoe verhouden en wat het effect is van deze positionering. De man die in het volgende fragment aan het woord is, formuleert heel omzichtig wanneer de interviewer vraagt naar een omschrijving van een ambitieus persoon.

Fragment 1

'Stel jezelf een ambitieus persoon voor. Omschrijf die persoon.'

'Brrrr. Ambitieuus?'

'Ja.'

'... ehm.' (haalt diep adem) *'Iemand die dingen wil leren, vind ik een ambitieus persoon.'*

'Mmmm. Iemand die dingen wil leren.'

'Ja.'

'Zijn er nog meer dingen?'

'Nee, hu.' (lacht)

'Dat omvat ambitie?'

'Voor mij wel. Ehm. Dus dat zie ik los van, ehm, zie ik zelf los van hogerop komen in, in hiërarchische structuren.'

'Mmmm.... ehm.'

'Zelf zou ik het zó definiëren.'

'Mm. Ja. En in dit bedrijf? Hoe wordt dan een ambitieus persoon gezien?'

(...) *'Hoe wordt in dit bedrijf een ambitieus persoon gezien? (...) Iemand die actief nadenkt wat z'n volgende plek is.'*

'Mmmm.'

'Dat kan zijn uit, eh, hiërarchische overwegingen of uit, eh, leeroverwegingen.'

(Man, in dienst, respondent 2)

De reactie 'Brrr' op het woord ambitieus legt een betekeniswereld open, waarin ambitieus zijn geen neutrale positie is. De respondent neemt door op deze wijze te reageren afstand van ambitie. Hij presenteert zichzelf als 'iemand die dingen wil leren'. Dat hij zelf op deze manier ambitieus is, bevestigt hij later in het interview. Hij benadrukt dat dit zijn eigen invulling van ambitie is door eerst te zeggen 'voor mij wel' en 'zie ik zelf' vervolgens 'zelf zou ik het zo definiëren'. Op deze manier zet hij zich af tegen imaginaire anderen voor wie ambitie betekent 'hogerop komen in hiërarchische structuren'. Door afstand te nemen van deze blijkbaar verwerpelijke vorm van ambitie, wordt het mogelijk deze negatieve vorm te formuleren en tegelijk niet de indruk te wekken zelf bezig te zijn om hogerop komen. De respondent antwoordt op de vraag 'geef een omschrijving van een afhaker' als volgt

Fragment 2

'Ha, dat is de sukkel die al jaren op dezelfde plek zit.' (lacht) 'De loser.' (lacht) 'Maar zo wordt er natuurlijk over nagedacht. Iemand die al jaren op dezelfde plek zit is gewoon eigenlijk een sukkel.'

In tegenstelling tot de vraag naar een ambitieus persoon, die hij omzichtig beantwoordde, omschrijft hij afhakers zonder aarzeling als *losers*; degenen die geen mobiliteit vertonen in hun carrière. Een verschil met het vorige fragment is ook dat hij een vraag naar een ambitieus persoon op zichzelf betreft, terwijl hij de afhaker afstandelijk neerzet. Vervolgens stelt hij dit voor als iets wat algemeen bekend is door te zeggen 'zo wordt er natuurlijk over nagedacht' en 'gewoon eigenlijk'. Uit dit fragment spreekt impliciet de vanzelfsprekendheid van hogerop komen. Deze manager zet zich af tegen mensen die niet hogerop komen, maar ook in het eerste fragment tegen mensen die gericht zijn op hogerop komen. Deze paradoxale houding komt ook terug in het volgende fragment, waarin dit keer een

vrouwelijke leidinggevende aan het woord is. Net als in het vorige fragment wordt voorzichtigheid in acht genomen wanneer het onderwerp ambitie ter sprake komt.

Fragment 3

'Stel je een ambitieus persoon voor. Hoe omschrijf je die persoon?'

(lange pauze) 'Ja, ik vind dat een hele lastige vraag, eh...'

'Mmmm.'

'... want je, ja, daar heb je volgens mij verschillende gradaties in, je hebt ambitieuze personen die, eh ja, zo snel mogelijk, eh, door willen stomen naar de top.'

'Mmmm.'

'Maar, ja, ik denk dat er ook ambitie in zit om te zeggen van nou ik wil *continu* gewoon een voldoende grote *uitdaging* in m'n baan zien.'

'Mmmm.'

'En als dat gecombineerd kan worden is dat natuurlijk de 'the ultimate'. Maar eh, ik vind, ik vind dat een hele lastige, ik denk dat het *algemene* beeld bij een ambitieus persoon is dat... dat iemand gewoon zo snel mogelijk door wil stromen naar, eh, de allerhoogste functie die er voor hem of haar in zit, eh...'

'Ja, dat is het *algemene* beeld, zeg je?'

'Ja.'

'En wat is je *eigen*, eh, *mening* daarover?'

'Ja, ik als ik naar mezelf kijk, ik ben *ook* ambitieus, ik wil *ook* heel graag wat bereiken. Maar dat is meer van, nou, dan ook de dingen echt laten *zien*, waar je voor *staat*. En *daardoor* te groeien en eventueel... promotie te maken.'

(Vrouw, in dienst, respondent 3)

Deze vrouw contrasteert het algemene beeld – dat wordt neergezet wanneer ze spreekt over 'je hebt' – van de ambitieuze persoon die zo snel mogelijk wil doorstromen naar de top met haar eigen invulling van ambitie van voortdurend voldoende uitdaging in de baan zien.

Door de combinatie van beiden voor te stellen als 'the ultimate' sluit zij de negatieve variant van ambitie in. Het wordt op deze manier mogelijk impliciet te laten zien dat zij het voor zichzelf wenselijk vindt snel door te stromen. Door het woord 'natuurlijk' te gebruiken laat ze de vanzelfsprekendheid van deze wenselijkheid zien, die tegelijkertijd contrasteert met haar eerdere negatieve houding ten aanzien van hogerop willen komen. Ze zet zichzelf neer als iemand die wel degelijk ambitieus is, door dit tot tweemaal toe te benadrukken met *ook*. Door deze stellige positionering te laten volgen door '*maar dat is meer*' nuanceert zij haar eigen positie ten aanzien van ambitie in verhouding tot het algemene beeld dat zij daarvoor geschetst heeft. Door de formulering 'ik wil ook heel graag wat bereiken' laat ze op neutrale wijze weten dat zij ambitieus is. Deze neutrale positie bestaat erin 'te laten zien waar je voor staat'. In andere woorden, het gaat erom aan anderen te laten zien wie je bent. Het beeld dat zij van zichzelf presenteert, is er een waarin promotie maken niet expliciet wordt nagestreefd, maar *eventueel* bereikt kan worden. Doordat zij het woord 'eventueel' gebruikt, laat ze impliciet zien open te staan voor een hogere functie. Dit effect – te laten zien dat ze er niet op uit is hogerop te komen, maar tevens dat ze hier niet vies tegenover staat – wordt nog sterker doordat zij even pauzeert na het woord *eventueel*.

Eenzelfde tegenstrijdige houding van enerzijds door willen stromen en anderzijds zeggen niet daarop gericht te zijn, is ook te zien in het volgende fragment. Voorafgaand aan het volgende fragment wordt aan de respondent de vraag gesteld een ambitieus persoon te omschrijven. Hij begint zijn antwoord met: 'Nou, ambitie is altijd een beladen woord. Dus je hebt een negatieve kant en een positieve kant.' Vervolgens beschrijft hij eerst de positieve kant, waarmee hij zichzelf identificeert en vervolgens de negatieve kant. De negatieve connotatie van hiërarchische ambitie wordt op verschillende manieren afgezwakt in het volgende fragment.

Fragment 4

Een negatieve vorm van ambitie vind ik als het gefocust is op, eh, in de organisatie hogerop te komen. Als het gaat om meer salaris of, eh, meer aanzien, eh, hoewel zowel meer salaris als meer aanzien ontzettend leuk zijn. Maar als het je primaire drijfveer is, dan vind ik dat een beetje een negatieve versie van ambitie. Want dan richt je je niet zozeer op zelfrealisatie of zo of eh, gewoon het beste uit jezelf halen, maar dan ben je veel te veel gefocust op hoe de buitenwereld jou ziet of zo. Mijn god, heb ik nog een grote auto voor de deur staan, of nog een grotere deur in m'n huis of nog een groter huis, et cetera. Maar eh, ja dat hoewel dat en het is niet altijd even makkelijk om die twee dingen te scheiden, ...je merkt dat als je meer gaat verdienen en meer bezit hebt, dat je eh, heel erg moet oppassen daar niet in die race mee te worden gezogen en dat je, weet je wel, god, het kan altijd groter, het kan altijd mooier en ik ja, waar doe je dat voor.' (...) 'Dus er zit een dun lijntje tussen die twee ambitietypen, denk ik... Als het samenvalt is, eh, kan als het resultaat samenvalt is het prima natuurlijk... Maar eh, maar de negatieve versie richt zich ook vaak, gaat vaak ten koste van andere mensen ook. Een beetje, zodat je, ten eerste omdat je jezelf constant vergelijkt tegenover andere mensen en dat dus ook niet stimuleert om met z'n allen wat beters te doen.

Ik bedoel, want anders kun jij er niet bovenuit stijgen natuurlijk.'

(Man, in dienst, respondent 4)

Ook deze manager neemt afstand van ambitie die primair gefocust is op hogerop komen. Iemand die op deze manier ambitieus is, noemt hij elders in het interview streber. Door dit standpunt helder te postuleren en vervolgens in een bijzin de voordelen van hiërarchische ambitie te noemen, wordt het mogelijk te

laten merken geïnteresseerd te zijn in hogerop komen, zonder daarbij hinder te ondervinden van de negatieve associaties die een streber oproept. Hij zwakt zijn eerste bewering verder af door te zeggen dat hij het 'een *beetje* een negatieve versie van ambitie' vindt. Vervolgens maakt hij de eerder als negatief voorgestelde ambitie begrijpelijk door de verleidingen van hogerop komen voor te stellen als externe kracht. Verderop zegt hij 'mee te worden gezogen'. Het 'helemaal gaan voor de carrière' wordt op deze manier buiten de intentie van de ambitieuze persoon geplaatst. Deze persoon heeft hier dan niet zozeer voor gekozen, maar is bezweken aan de verleidingen.

Deze manager zet zich af tegen mensen die gericht zijn op de buitenwereld, dus op een bepaalde profilering *naar anderen*. Tegelijkertijd verhoudt hij zich wel tot die anderen door zichzelf te presenteren als iemand die gericht is op zelfrealisatie, dus als iemand die intrinsiek gemotiveerd is in zijn werk. Dit betekent dat voor anderen zichtbaar moet worden gemaakt dat men intrinsiek, dus onzichtbaar, gemotiveerd is.

Samenvattend kan gezegd worden dat wanneer de managers in deze organisatie direct gevraagd wordt naar ambitie, zij geen simpel antwoord als 'ja, ik ben ambitieus' of 'nee, ik ben niet ambitieus' geven. De managers zetten hun eigen intrinsiek gemotiveerde ambitie af tegen een algemener beeld van streberige ambitie, waar geen van de respondenten zich mee identificeert. Omdat alle managers zichzelf op dezelfde manier profileren als iemand die afwijkt van het algemene beeld, wordt dit de normale manier van opereren. Aan de ambivalente houding ten aanzien van ambitie lijkt een dieperliggende structuur ten grondslag te liggen, die in de vorm van twee paradoxen – in de zin van geboden die strijdig zijn met zichzelf¹ – gestalte krijgt. Het eerste paradoxale gebod dat ten grondslag lijkt te liggen aan de ambivalente houding van de

managers ten aanzien van ambitie is: *laat zien dat je hogerop wil, zonder te laten zien hogerop te willen*. De managers die erin slagen zich op deze manier te profileren, zijn succesvol in het zich eigen maken van de competentie 'ambitie'.

Aan de profilering als ambitieus lijkt een tweede paradoxaal gebod ten grondslag te liggen: *laat zien aan anderen dat je niet primair gericht bent op anderen*. Deze paradox impliceert dat ambitie in deze context *expliciet* moet worden vormgegeven als *intrinsieke* motivatie. De volgende paragraaf gaat in op de precieze wijzen van profilering.

Hoe 'doen' managers ambitie?

De volgende respondent legt uit hoe in de organisatie het tonen van ambitie in z'n werk gaat.

Fragment 5

'Ik denk als je ambitieus bent in je werk dat je dan een stukje eagerness, een stukje gretigheid laat je in je werk zien. Dat je dat laat zien op het moment dat een project afgerond is of richting afronding gaat. Dat je het laat merken ik wil meer, meer, meer. Groter, andere dingen zien, ik wil leren.' (...) 'Maar dat is een houding die je eigenlijk hele tijd, heel de dag, iedere dag, weer laat zien. En dat hoeft je niet per se in gesprek ieder jaar 1 of 2 keer te melden, ik wil meer, maar van de ene persoon voel je in z'n werk dat hij wat meer wil en van de ander zie je dat hij het eigenlijk wel goed vindt zo.'

(Man, in dienst, respondent 12)

De manager in het bovenstaande fragment beschrijft ambitieus zijn als een houding, een gedrevenheid die voortdurend aanwezig is. Hij vindt het dan wel cruciaal dat deze toestand van voortdurende gedrevenheid door anderen wordt opgemerkt. Hij benadrukt het belang van deze zichtbaarheid door tot drie-maal toe te spreken over 'je laat zien' en 'je

laat merken'. Hij legt vervolgens uit hoe dit opmerken in z'n werk gaat; het identificeren van een ambitieus persoon, in de zin van gretigheid, gebeurt niet in periodieke evaluatie-gesprekken. Sterker nog, de pejoratieve wijze waarop gezegd wordt 'dat hoeft je niet *per se* in gesprek ieder jaar 1 of 2 keer te *melden*' lijkt een retorisch middel om uit te drukken dat dit juist niet de manier is om ambitie te laten zien. Deze manager ziet, op basis van gevoel en waarneming, wie ambitieus is en wie niet. Daarmee wordt het identificeren van ambitieuze personen een gevoelskwes-tie. En juist bij gevoelskwes-ties ligt het gevaar van stereotypering op de loer. Door te spreken over '*je voelt*' en '*je ziet*' stelt hij deze gang van zaken voor als een algemene, niet alleen voor hemzelf geldende gang van zaken. Het opmerken van ambitie bij anderen wordt daarmee een vanzelfsprekend proces. Het is als het ware vanzelfsprekend wie wel en wie niet tot de ambitieuze mensen gerekend wordt.

Het belang van het laten zien van gedrevenheid om ambitieus over te komen, wordt ook duidelijk wanneer de respondenten het hebben over de *afwezigheid* van gedrevenheid. De volgende respondent koppelt afhaken aan een gebrek aan ambities.

Fragment 6

'Wat is een afhaker, dan?'

'Een afhaker, oh, en daar zijn er veel van. Mensen die hier al jaren rondlopen en, eh, gewoon een baan hebben en elke dag binnenkomen.' (...) 'Het gaat mij er niet om dat je lang werkt of zo, helemaal niet, sterker nog, ik ben heel sterk tegen een soort machocultuur van lang werken is goed of zo... Afhakers vind ik mensen die gewoon inderdaad geen ambities hebben. Want dat is het eigenlijk. Daar zijn er veel van.'

(Man, in dienst, respondent 4)

Door de opmerking 'oh, en daar zijn er veel van' presenteert hij deze vraag als gemakke-

lijk, in tegenstelling tot een vraag naar ambitie die met grote omzichtigheid behandeld wordt. Een respondent merkt zelfs letterlijk op dat een vraag naar afhakers een makkelijke vraag is. Door het woordje 'gewoon' wordt de vanzelfsprekendheid uitgedrukt om bepaalde *anderen* als afhaker te bestempelen en daardoor te bewerkstelligen zelf tot de groep geslaagden te behoren. In het bovenstaande fragment scheidt deze man afstand tussen hemzelf en de afhaker door te spreken over 'mensen'. Vervolgens heeft hij het over een abstracte '*machocultuur*', waardoor hij zichzelf risicoloos kan positioneren ten opzichte van het algemene beeld 'van lang werken is goed of zo'. Dit is ook in het volgende fragment goed zichtbaar.

Fragment 7

'Iemand die afhaakt, hoe zou je die omschrijven?'

'Ja, je kunt op verschillende manieren afhaken, omdat de club jou niet meer de uitdaging kan bieden, dat is een en het andere is, ja, voor mij haakt iemand ook af en dan kan die natuurlijk nog steeds aanwezig zijn, als ie gewoon z'n werk doet en dat doet zoals ie het moet doen, maar niet dat beetje extra erin brengt. Wat ik toch altijd heel graag zie. En dat betekent niet, eh, 42 uur per week werken hoor, begrijp mij goed het is een stukje extra drive, motivatie om gewoon iets neer te zetten.'

(Vrouw, in dienst, respondent 3)

Deze vrouw onderscheidt twee soorten afhakers: ten eerste degenen die afhaken doordat het bedrijf ze geen uitdaging meer biedt en ten tweede degenen die geen inzet meer vertonen in hun werk en slechts het noodzakelijke doen. De eerste categorie betreft geen afhakers in de negatieve zin van het woord. Zij behoren niet tot de losers, maar kiezen bewust voor het verlaten van het bedrijf. De tweede categorie daarentegen ontbeert in de ogen van de manager 'dat beetje extra'. Door te zeggen 'wat ik toch

altijd heel graag zie' profileert ze *zichzelf* als iemand met 'dat stukje extra drive, motivatie om gewoon iets neer te zetten'. Op deze manier zet zij zich af tegen degenen die zonder bezieling hun werk doen en laat tevens zien zelf te behoren tot de groep die wel die bezieling hebben, de geslaagden.

Wat opvalt in de fragmenten 6 en 7 is de aandacht die wordt besteed aan 'uren maken'. Door beide managers wordt benadrukt dat het er niet om gaat veel uren te maken. Toch wordt veel uren maken niet als zeer *onwenselijk* voorgesteld, maar meer als iets wat niet per se noodzakelijk is. Daarnaast is het opmerkelijk dat parttimers in deze organisatie vaak als afhakers bestempeld worden. Het verband tussen parttime werken en afhaken komt in de volgende paragraaf aan bod.

De magische verdwijning van ambitie

Inmiddels is het meermalen naar voren gekomen dat het, om ambitieus over te komen, er niet om gaat veel uren te maken, maar om het laten zien van inzet of gedrevenheid. Toch wordt ambitieus zijn gekoppeld aan aantal uren werken. Voorafgaand aan het volgende fragment heeft de manager verteld dat zij ambitieus is, op een manier die overeenkomt met de ambivalente houding die eerder is omschreven. Vervolgens werd de vraag gesteld wat de consequenties zijn van deze ambitie.

Fragment 8

'Ik heb een kind, maar omdat ik ambitieus ben, wil ik niet parttime werken.'

(Vrouw, in dienst, respondent 6)

Deze vrouw zet zich af tegen de praktijk waarin het hebben van een kind vanzelfsprekend verbonden is met parttime werken. Hieraan ligt een impliciete veronderstelling ten grondslag dat parttime werken afbreuk doet aan ambitie. Dit komt ook naar voren in het volgende fragment.

Fragment 9

'Je kijkt ook op een bepaalde manier naar jezelf. Kijk voordat ik een kind kreeg en toen ik nog fulltime werkte dan ja, dan ben je ambitieus en je maakt lange dagen en je zet je natuurlijk enorm in. Na de geboorte van mijn dochter ben ik parttime gaan werken en dan zet je je ook nog heel erg in, alleen vind je dat zelf al een heel stuk minder natuurlijk, omdat het 'maar' parttime is en ik moet ook zeggen, zo wordt het, ik weet niet of het nog zo is hoor, maar zo werd het toen ook wel heel erg waargenomen. Van nou, ze werkt nu parttime dus ja, ze zal wel niet meer zoveel willen. Ze is in ieder geval een stuk minder ambitieus.

(Vrouw, uit dienst, respondent 10)

Door het woordje 'natuurlijk' stelt ze het als vanzelfsprekend voor dat ze toen ze parttime ging werken minder inzet vertoonde dan toen ze fulltime werkte. Vervolgens kent deze manager een lagere waardering toe aan parttime werken door te zeggen dat het 'maar' parttime is'. Vervolgens neemt deze manager afstand van de associatie tussen parttime werken en een gebrek aan ambitie. Ze stelt deze associatie voor als algemeen geldend door te spreken in de derde persoon over 'het werd waargenomen' en 'ze is in ieder geval een stuk minder ambitieus' (regel 7).

Dit botst met het vertoog over ambitie als gedrevenheid, waarin het niet uit lijkt te maken hoeveel uur je werkt. Fragment 9 kan gelezen worden als een botsing van vertogen, die inzicht geeft in de worsteling van vrouwen en mannen in het vinden van de juiste balans tussen werk en zorg, niet alleen qua tijd die aan beide besteed wordt, maar ook op een psychologisch niveau. Dat de waargenomen botsing tussen de twee domeinen psychologisch van aard is, komt ook naar voren in het volgende fragment. Dit fragment is illustratief voor het vertoog over vrouwen en ambitie, dat herhaaldelijk terugkwam in de interviews. Tevens doet deze manager het voorkomen als iets wat algemeen geldig is.

Fragment 10

Je merkt alleen, dat eh, bij jonge vrouwen het carrière, eh, gedrevenheid als sneeuw voor de zon verdwijnt op het moment dat er kinderen komen. En dat is gewoon omdat de interesse op dat moment op een heel ander gebied ligt. En dan wil ik niet zeggen dat die dus daardoor volledig wordt ontnomen, die carrière drang, maar die kent dus een behoorlijke stilstand.'

'Mmmm.'

'En niet alleen omdat er een kind, maar ook omdat de mindset anders is geworden' (...)

'Ja, en bij mannen geldt dat niet?'

'Heb ik nog niet zo meegemaakt.'

'Mmmm.'

'Het is wel zo dat er dus een bewustere, eh, benadrukking ontstaat van, hè wat ben ik bezig met m'n werk en hoe wil ik dus toch die private-work balance in evenwicht krijgen, dus wel meer aandacht voor de omgeving. En die aandacht voor thuis. Maar ja, bij vrouwen is dat heel opvallend hoe dat omslaat en dat is een gegeven.'

(Man, in dienst, respondent 13)

Deze man stelt dat 'bij jonge vrouwen' de gedrevenheid om carrière te maken 'als sneeuw voor de zon verdwijnt op het moment dat er kinderen komen'. Deze gang van zaken stelt hij voor als een hele vanzelfsprekende door te zeggen 'gewoon' en 'dat is een gegeven'. Het vanzelfsprekende betreft een verandering van 'interesse op dat moment' en van de 'mindset'. Deze generalisering dat vrouwen zodra ze kinderen krijgen onmiddellijk transformeren tot moeders en mannen niet tot vaders, maakt deel uit van een hardnekkig vertoog dat tevens door de managers in deze organisatie als 'common sense'-verklaring wordt opgevoerd voor het glazen plafond.

Ook valt op dat hij het over 'jonge vrouwen' heeft. Juist jonge vrouwen worden als risicofactor gezien, omdat zij de geschikte leeftijd hebben voor het krijgen van kinderen. Tegelijkertijd komen juist jonge mensen in

aanmerking voor groeifuncties en snelle steile carrièrepaden. Het volgende fragment is tekenend.

Fragment 11

'Denk je dat mannen en vrouwen gelijke kansen hebben om topposities te bereiken?'

'Eh, eh.' (ontkennend)

'Nee?'

'Nee.' (...) 'Tenzij... je kunt bewijzen dat je nooit kinderen zult krijgen.' (lacht) 'Daarom denk ik, ja.'

'Je denkt, omdat van vrouwen verwacht wordt dat ze kinderen krijgen...'

'Nee, omdat ze denken dat ze kinderen zullen krijgen, ze emotioneel zo afhankelijk worden van het gezin, dat ze niet meer gaan werken zoals ze daarvoor deden.'

'Mmmm. Dus je denkt dat alleen wanneer vrouwen kunnen bewijzen dat dat niet zal gebeuren...'

(lacht) 'Dat zouden ze kunnen doen, maar niemand zal voor dat bewijs vragen, of wel?'

'Dus, dat is geen optie dan?'

'Ben je gesteriliseerd?' (lacht) 'Nee, dat is geen optie. Want als je zou komen met een formulier of een bewijs van de dokter, ze is gesteriliseerd, dan zouden de mannen beledigd zijn. Dus je kan het nooit doen, als je vijftig bent misschien. Dan heb je een kind maar dan ja, ja, te oud voor Enir, niet omdat je een vrouw bent, maar...'

'Ze zouden beledigd zijn?'

'Ja, dat jij, omdat je dan impliceert dat zij denken of dat zij jou niet dezelfde kans zouden geven. Daarom. Ze altijd (onverstaanbaar) ze hebben dezelfde kans, maar ik denk niet dat ze die hebben.'

(Vrouw, in dienst, respondent 6)

In dit fragment beschrijft de vrouwelijke manager wat vrouwen moeten doen om topposities te bereiken. Door te spreken in de tweede en derde persoon, brengt zij haar beschrij-

ving over als een algemene geldigheid. Om te ontsnappen aan de stereotiepe verwachtingen, moet een vrouw bewijzen dat zij nooit kinderen zal krijgen. De onmogelijkheid van deze eis laat zij merken door te lachen wanneer wordt voorgesteld dit bewijs te leveren. Haar reactie 'niemand zal naar dat bewijs vragen' en 'ben je gesteriliseerd? (...) Nee, dat is geen optie' maakt de grenzen van de normaliteit zichtbaar. Een vraag naar een dergelijk bewijs is niet mogelijk binnen het bestaande afstemmingsproces. Haar eigen verklaring voor deze onmogelijkheid is dat de mannen in het bedrijf beledigd zouden zijn.

Dit fragment laat duidelijk zien dat vrouwen in een double-bind-positie geplaatst worden. Wanneer zij *niet* expliciet maken dat zij 'ambitieuze' zullen blijven, ook als ze kinderen krijgen, blijven traditionele verwachtingen over het gedrag van mannen en vrouwen in stand. Het is echter ook niet mogelijk binnen het huidige afstemmingsproces te expliciteren dat zij bij gezinsuitbreiding in de toekomst toch ambitieus blijven, als teken van hun blijvende loyaliteit en *commitment*. Het garanderen dat die gezinsuitbreiding nooit zal plaatsvinden, is ook geen alternatief. Dit laatste sluit aan bij een tweede double-bind, die met behulp van de paradox van ambitie inzichtelijk kan worden gemaakt.

Vrouwen moeten expliciteren dat zij ook in de toekomst gedreven carrière willen maken, ook als ze kinderen krijgen. Deze explicitering is noodzakelijk om de automatische toeschrijving te doorbreken. Maar *juist* het expliciet maken van de wens om hogerop te komen, is niet gewenst. De competentie 'ambitie' bestaat er juist in als *vanzelfsprekend* te worden gezien als iemand die hogerop wil, dus zonder dit te expliciteren. Als vrouwen daarentegen hun ambitie om hogerop te komen niet expliciteren, houden ze het vanzelfsprekende vertoog over vrouwen en hun onvermijdelijke plotselinge ommezwaai naar niet ambitieuze moeders in stand. Op deze wijze wordt de huidige praktijk van genderongelijkheid gerepro-

duceerd, waarin de manager volledig toegewijd is aan het bedrijf en deze loyaliteit niet hoeft te delen met een gezin.

Om uit de twee besproken double-binds te geraken, zou volgens de theorie van de double-bind-communicatie *over* deze situatie moeten plaatsvinden (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1967). En dit is nu juist niet mogelijk. In dagelijkse interacties is het niet mogelijk de double-bind te bespreken, want dan 'zouden de mannen beledigd zijn' (fragment 11). Maar daaraan kan nog worden toegevoegd dat als ongelijkheid wordt waargenomen, de oorzaak hiervan wordt geëxternaliseerd door de managers. Een voorbeeld van externalisering is het vertoog over de onvermijdelijke omslag in de ambitie van vrouwen op het moment dat de kinderen krijgen. Het ligt dan niet aan de organisatie, maar aan de vrouwen zelf. Een ander voorbeeld van externalisering komt naar voren in het volgende fragment. Voorafgaand aan dit fragment werd de vraag gesteld of volgens de respondent geslaagde mensen mannen zijn of vrouwen.

Fragment 12

(Zucht) 'Vaak mannen, maar dat is gewoon dat statistische spelletje. We hebben gewoon in een hoop leidinggevende functies en daar is de kans om je te, eh, om exposure te krijgen of dingen te doen, en in het voetlicht te komen en door te groeien, is gewoon groter. Je hebt vaak meer kansen. En wat je gewoon ziet en dat is ja, puur de situatie, dat in dat soort functies veel meer mannen zitten. Dus procentueel zie je meer mannen. En dat is niet goed.'

(Man, in dienst, respondent 7)

Door het herhaalde gebruik van het woord *gewoon* en ook het gebruik van het woord *puur*, en door te spreken van een 'statistisch spelletje' – een spelletje is ook niet serieus te nemen – bewerkstelligt deze man dat wat op het spel staat wordt gebagatelliseerd, wordt weggeredeneerd. Hij hamert erop dat het gaat

om een situatie die er toevallig is, door omstandigheden, dat wil zeggen niet doelbewust gecreëerd door de organisatie. En ook niet door hemzelf, getuige het laatste zinnetje. Met de normatieve uitspraak 'en dat is niet goed' neemt hij afstand van de situatie. De bedoelde situatie is de constatering dat vrouwen minder vaak een hoge positie bereiken dan mannen. Wat op het spel lijkt te staan is de mogelijke intentie van de organisatie om vrouwen minder kansen te geven om door te stromen dan mannen. Alles wordt in het werk gesteld om die mogelijkheid te ontkrachten. Ook in het volgende fragment wordt de oorzaak waarom vrouwen niet doorstromen naar topfuncties buiten de organisatie geplaatst.

Fragment 13

'Er zit dus ergens gewoon een klassiek rolpatroon achter. En, ja, moet je dat Enir verwijten, of moet je dat de maatschappij verwijten, ik weet het niet.'

(Man, in dienst, respondent 7)

Door te verwijzen naar klassieke rolpatronen die in de gehele samenleving terug te vinden zijn, wordt de rol van de organisatie gemarginaliseerd. Gelijksortige argumenten zijn in verschillende variaties aangetroffen in de geanalyseerde teksten. Enkele voorbeelden zijn dat 'argumenten de doorslag geven, niet sekse', dat 'vrouwen jonger (en dus minder ervaren) zijn', dat het 'een typisch Nederlandse situatie is, waarin vrouwen automatisch parttime gaan werken', dat 'het historisch zo gegroeid is, vroeger was het inderdaad een mannenorganisatie, nu is dat sterk veranderd', dat 'vrouwen een inhaalslag maken, dus de balans wordt vanzelf rechtgetrokken', dat 'het om de persoon gaat, niet om sekse', dat het 'nu eenmaal zo is, de cultuur is zo bij alle bedrijven'.

Het effect van het inzetten van dit soort argumenten is dat de mogelijkheid wordt afgedekt, dat vrouwen in deze organisatie niet dezelfde kansen zouden krijgen als mannen

door een opzettelijk verschil in behandeling. Op deze wijze wordt bewerkstelligd dat de mogelijkheid dat de organisatie of bepaalde organisatieleden doelbewust vrouwen benadelen van tafel wordt geveegd. Door het inzetten van dergelijke externaliseringsaccounts wordt het genderonderscheid in deze organisatie geproduceerd en gereproduceerd. Bovendien worden organisatieleden niet echt aangemoedigd om een actieve houding aan te nemen om hier verandering in te brengen, wanneer de oorzaak van de ongelijkheid buiten hun eigen handelen wordt geplaatst.

Conclusies en discussie

In dit artikel hebben wij beoogd te laten zien hoe een discursieve benadering inzicht kan verschaffen in de mechanismen die resulteren in het ontbreken van vrouwen in hoge posities, en het volledig ontbreken van vrouwen in de hoogste posities bij *Enir* in het bijzonder. Om dit doel te bereiken, werd het vertoog over hogerop komen in deze organisatie geanalyseerd.

In het vertoog over hogerop komen staat ambitie centraal. Zowel mannelijke als vrouwelijke managers positioneren zich op ambivalente wijze ten aanzien van ambitie. Wij hebben aannemelijk willen maken dat deze ambivalentie geen kwestie is van een gebrek aan een eenduidige tekstuele definitie van ambitie, maar veroorzaakt wordt door een psychologische dilemma waarvoor managers geplaatst worden wanneer zij ambitie 'doen'. Om te begrijpen hoe de praktijk van ambitie door deze managers ten uitvoer wordt gebracht, voeren wij de paradox van ambitie op als onderliggend mechanisme. Om deze paradox te kunnen hanteren, is een competentie vereist. Zoals wij reeds in de inleiding aangaven beschouwen wij competenties als lidmaatschapsvermogens. Dit betekent in deze organisatie dat managers die erin slagen de competentie te ontwikkelen *om ambitieus over te komen zonder dit expliciet te maken* op deze manier hun lidmaatschap (van de groep suc-

cesvolle managers met potentieel om door te stromen) constitueren.

Het vertoog dat vrouwen hun ambitie onherroepelijk verliezen zodra ze kinderen krijgen, draagt verder bij aan de pragmatische paradox waarvoor vrouwelijke managers zich in de praktijk gesteld zien. Zowel het impliciet laten als het expliciteren van hun ambitie heeft voor vrouwelijke managers nadelige consequenties. De mogelijkheid bestaat dat de paradox van de ambitie tevens in de hand wordt gewerkt door een klassiek gender role-conflict (Putnam & Heinen, 1976). Deze term wordt gebruikt voor het verschijnsel dat een vrouwelijke manager die zich op een typisch mannelijke manier manifesteert, wordt afgerekend op het feit dat zij zich niet als een vrouw gedraagt. Tegelijkertijd doet het hanteren van stereotypisch vrouwelijk gedrag afbreuk aan haar competentie als manager. Wanneer vrouwen zich duidelijk profileren en niet bescheiden zijn, worden zij doorgaans niet vrouwelijk gevonden. Wanneer zij echter overeenkomstig het vrouwelijk stereotype voorzichtig en bescheiden zijn, lopen ze het risico lager gewaardeerd te worden (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992; Rojahn & Willemsen, 1994) of niet te worden opgemerkt als potentieel voor een hogere functie. De vraag kan gesteld worden wat vrouwen moeten doen om te ontsnappen aan de double-bind-positie waarin zij zich bevinden. Een mogelijkheid is om onderzoek te doen naar strategieën van succesvolle vrouwen. Maar op deze manier worden vrouwen al snel als de boosdoeners gezien of als degenen die zich zouden moeten aanpassen. Bovendien wordt het uitgangspunt van de nog altijd mannelijke norm niet ter discussie gesteld.

Het doorbreken van de double-bind blijkt bemoedigt te worden door het inzetten van externaliseringsaccounts, wanneer de praktijk van ongelijkheid aan de orde wordt gebracht. Dit houdt in dat de oorzaak van mogelijke ongelijke behandeling buiten de intenties van de organisatie (leden) wordt geplaatst. Door dit externalisatiemechanisme worden veranderin-

gen vanuit de leden van de organisatie niet zomaar in gang gezet, omdat de praktijk van ongelijkheid wordt voorgesteld als iets wat 'gewoon zo is' en waar niemand actief aan heeft bijgedragen. Hoewel de managers aangeven deze praktijk niet wenselijk te achten, plaatsen zij het ontstaan en de instandhouding hiervan buiten hun eigen macht. Deze bevinding sluit aan bij het onderzoek van Doorewaard, Benschop & Brouns (1997), waarin zij laten zien hoe het inzetten van gelijkheidsideologische argumenten de praktijk van ongelijkheid ver- hult.

Een mogelijke interventie om de double-bind te doorbreken is managers direct te confronteren met de manier waarop zij zelf bijdragen aan het instandhouden van het vertoog over mannen en vrouwen in hun organisatie. Een double-bind ontstaat juist in de dagelijkse interacties tussen mensen, en bestaat bij de gratie van de participatie van de deelnemers aan het vertoog. De uitdaging is om op creatieve wijze dit hardnekkige interactiepatroon te doorbreken.

Noot

In tegenstelling tot een logische paradox wordt een pragmatische paradox gekenmerkt door een duidelijk praktisch belang voor de betrokkenen. Pragmatische paradoxen ontstaan in voortdurende interacties en definiëren de relatie tussen zelf en ander (Watzlawick, Bavelas & Jackson, 1967). Bekende voorbeelden zijn 'wees spontaan' en 'wees niet zo gehoorzaam'.

Literatuur

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4, 139-158.
- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. In Mills, A.J. & Tancred, P. (Eds.), *Gendering organizational analysis* (pp 248-260). Sage: Newbury Park.
- D'Andrade, R.G., & Strauss, C. (Eds.) (1992). *Human motives and cultural models*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Atkinson, J. M., & Heritage, J. (1984). Transcript notation. In J. M. Atkinson & J. Heritage (Eds.). *Structures of Social Action. Studies in conversation analysis* (pp. ix-xvi). Cambridge: Cambridge University Press.

- Collinson, D.L. & Hearn, J. (2000). Critical studies on men, masculinities and managements. In Davidson, M.J. & Burke, R.J. (Eds.), *Women in management. Current research issues. Volume II* (pp. 263-278). London: Sage.
- Doorewaard, H., Benschop, Y. & Brouns, B. (1997). Impliciete machtsprocessen in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 10, 312-329.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. & Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Edwards, D. (1997). *Discourse and cognition*. London: Sage.
- Edwards, D., & Potter, J. (1992). *Discursive psychology*. London: Sage.
- Fischer, A. (1998). De top (m/v): De paradox van emoties. *Gedrag en Organisatie*, 11, 203-214.
- Have, P. ten. (1999). *De probleemstelling in kwalitatief sociologisch onderzoek* (online). Available: <http://www.pscw.uva.nl/emca/PS.htm>
- Holland, D., & Quinn, N. (Eds.) (1987). *Cultural models in language and thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Holland, D. (1992). How cultural systems become desire: A case study of American romance. In R. G. D'Andrade & C. Strauss (Eds.), *Human motives and cultural models* (pp. 61-89). Cambridge: Cambridge University Press.
- Keuzenkamp, S. & Oudhof, K. (2000). *Emancipatiemonitor 2000*. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.
- Kruyzen, H. (oktober, 2001). Barsten in het glazen plafond. Wat kenmerkt vrouwen die wél zijn doorgestoten naar de top? In: *OiB. Evenwichtig management volgens Opportunity in Bedrijf. Vol (3)*, 8-13.
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Putnam, L., & Heinen, J.S. (1976). Women in management: The fallacy of the trait approach. *MSU Business Topics*, pp. 47-53.
- Rojahn, K. & Willemsen, T.M. (1994). The evaluation of effectiveness and likability of gender-role congruent and gender-role incongruent leaders. *Sex-Roles*, 30, 109-119.
- Schein, V.E. (1993). Managerial sex typing: A persistent and pervasive barrier to women's opportunities. In M.J. Davidson & R.J. Burke (Eds.), (1994). *Women in Management. Current Research Issues* (pp. 41-55). London: Paul Chapman.
- Schein, V.E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Shotter, J. & Billig, M. (1998). *A Bakhtinian psychology: From out of the minds of individuals and into the dialogues between them*. In M. Mayerfeld Bell & M. Gardiner (Eds.), *Bakhtin and the human sciences: No last words*. London: Sage.
- Sools, A.M. (2000). Women in Management. Een overzicht van de cijfers en de dagelijkse praktijk bij Erin (intern rapport).
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton.
- Yin, R.K. (1994). *Case study Research: Design and Methods*. London: Sage.

ADVERTENTIE

LOVER 2

TIDSCHRIFT OVER FEMINISME, CULTUUR EN WETENSCHAP

Gender en etniciteit
Over intersectioneel denken

Herinneringen aan Sister Outsider
Importbruidegommen
Het monsterverbond tussen mannelijke en nationale dominantie
Cultuurpolitiek aan de universiteit
Zigeunerisme in Europa

Een nummer onder gastredactie van hoogleraar Gloria Wekker

LOVER is een kwartaaluitgave van het Internationaal Informatiecentrum en Archief voor de Vrouwenbeweging (IIAV). Te koop in de boekhandel €5,99. Abonnementen: studenten €13 / particulieren €22 en organisaties €29. Telefoon: 020-6651318. Informatie over LOVER is ook te vinden op Internet: www.iiav.nl/lover