

Het glazen plafond in de culturele sector Feiten en verklaringen

Onderzoek in opdracht van het Ministerie van OC&W

Agneta Fischer
Krystyna Rojahn
Inkie Struyk

**Universiteit van Amsterdam
Afdeling Psychologie
Roeterstraat 15
1018 WB Amsterdam**

INHOUDSOPGAVE

	Pagina
Hoofdstuk 1: Inleiding tot het onderzoek	5
Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet en methode	9
Hoofdstuk 3: De positie van mannen en vrouwen in de culturele sector	14
Hoofdstuk 4: Verklaringen voor de achterstand van vrouwen in de culturele sector	23
Hoofdstuk 5: Wensen, voorkeuren en opvattingen vanuit de 'subtop'	30
Hoofdstuk 6: Samenvatting en conclusies	38
Literatuurlijst	41
Appendix 1: Lijst van organisaties die zijn benaderd voor deelname	42

Hoofdstuk 1

De positie van mannen en vrouwen in de cultuur sector: Inleiding tot het onderzoek

1.1 Inleiding

Vergelijkbaar met andere maatschappelijke sectoren, lijken ook vrouwen in de culturele sector een achterstand te hebben. Hiermee wordt niet zozeer bedoeld dat er minder vrouwelijke kunstenaars zouden zijn, maar vooral dat vrouwen als kunstenaars minder invloed hebben in de culturele sector, omdat ze minder invloedrijke posities innemen, en minder vaak beleidsbepalende artistieke functies hebben. We zien immers weinig vrouwen in invloedrijke artistieke functies, zoals directeuren van grote musea, leiders van orkesten, of grote toneelgezelschappen, of andere artistiek leiders. Ook in de beleidsbepalende organen, zoals de Raad voor de Kunst, zijn weinig vrouwen te vinden.

Er blijken echter geen exacte cijfers te zijn over de percentages vrouwen in verschillende functies in de cultuur sector. Dit betekent dat er niets bekend is over hoe groot de mogelijke achterstand van vrouwen is, en of deze achterstand even groot is voor verschillende sectoren en verschillende functies.

Het onderzoek dat in dit rapport wordt beschreven heeft als doel om meer inzicht te krijgen in de feitelijke achterstand van vrouwen in verschillende cultuur sectoren, en om mogelijke verklaringen voor deze achterstand te toetsen.

We rapporteren hier twee onderzoeken. In het eerste onderzoek (Hoofdstuk 3) zullen de percentages mannen en vrouwen in verschillende functies en verschillende sectoren worden beschreven. In het tweede onderzoek (Hoofdstuk 4 en 5) zullen mogelijke verklaringen voor deze achterstand worden getoetst. We bespreken nu eerst de theoretische en methodologische achtergronden van het onderzoek.

1.2 Verklaringen voor de geringere doorstroming van vrouwen

De rol van organisatiecultuur

Cultuur is een samenspel van *waarden, opvattingen en sociale praktijken* in een organisatie, instelling, groep of gezelschap. Organisatiecultuur levert een belangrijke bijdrage aan het goed functioneren van zo'n organisatie. Door de werking van cultuur ontstaan er immers duidelijke verwachtingspatronen. Men weet wat er van hen verwacht wordt, en wat men van anderen kan verwachten, hoe het reilt en zeilt. Dit geldt niet alleen voor het soort werk, maar met name voor de manier waarop men het werk verricht (bijvoorbeeld liever snel en flitsend, dan langzaam en doordacht) en voor de omgangsvormen met collega's en met directeuren, of artistiek of zakelijk leiders (bijvoorbeeld, kunnen hogere managers gewoon worden aangesproken, of dient men via de secretaresse eerst een afspraak te maken). Ook kunnen er duidelijke verwachtingen bestaan over het type persoon dat men hoog acht (bijvoorbeeld, liever een dominant en assertief iemand, dan een bescheiden iemand). Op grond van deze verwachtingspatronen worden nieuwe kunstenaars en leiders geselecteerd en gepromoveerd die binnen de organisatiecultuur passen, terwijl mensen die niet thuishoren in de organisatie worden afgewezen. Op die manier wordt een organisatiecultuur in stand gehouden.

Een belangrijk aspect van organisatieculturen is dat ze 'seksgekleurd' zijn. Deze term verwijst naar het feit dat mannen en vrouwen over het algemeen verschillende (machts)posities innemen en dat er verschillende verwachtingspatronen en gedragsregels voor beide seksen bestaan. Een seksgekleurde organisatie is een organisatie waarin duidelijke denkbeelden bestaan over wat man-zijn en vrouw-zijn, ofwel masculiniteit en feminiteit, inhouden. De stereotiepe wijze waarop over vrouwen en mannen wordt gedacht in sekse-

gekleurde organisaties leidt tot een duidelijke onderscheiding in zowel de functies die vrouwen en mannen vervullen als in de aan hen toegeschreven kenmerken en motieven binnen de organisatie. Zo bestaat er in veel organisaties bijvoorbeeld een sterke associatie tussen mannen en hoge, leidinggevende functies die veel status en macht met zich meebrengen, en tussen vrouwen en functies waarin communicatieve eigenschappen van groot belang worden geacht, zoals receptioniste of personeelsconsulent. Verder nemen mannen vaker publieke, zichtbare rollen op zich (zoals het houden van toespraken), terwijl vrouwen de minder zichtbare taken op zich lijken te nemen (zoals het plannen van een bijeenkomst).

Masculiene en feminiene normen en waarden

Organisatieculturen worden in de literatuur ook beschreven in termen van stereotiepe masculiene en feminiene dimensies (Hofstede, 1980, 1998; Quin, 1988; Schein, 1985). Zo heeft Quinn (1988) op basis van verschillende indelingen en onderzoeken in de arbeids- en organisatiepsychologie een onderscheid gemaakt tussen een ‘human relations’ cultuur en een ‘rational-goal’ cultuur. In een ‘human relations’ cultuur ligt de nadruk op de menselijke ontwikkeling, het aangaan van goede samenwerkingsverbanden, en aandacht voor menselijke relaties. In de ‘rational goal’ cultuur daarentegen wordt de nadruk gelegd op het leveren van prestaties en het halen van productiedoelen. Een dergelijke indeling van dimensies van organisatieculturen is ook door Schein (1985) gemaakt. Schein onderscheidde de ‘macht en prestatie’ cultuur en de ‘steun en rol’ cultuur. De dimensies van zowel Quin als Schein vertonen een grote overeenkomst met stereotiepe masculiene en feminiene normen en waarden in de Westerse cultuur.

‘Masculiene’ en ‘feminiene’ dimensies van organisatieculturen	
<u>Masculiene normen en waarden</u>	<u>Feminiene normen en waarden</u>
Individualisme	Collectivisme
Competitie	Collegialiteit
Belang van materiële beloning	Belang van positieve feedback
Hoge prestatiedruk	Belang van persoonlijke ontplooiing
Grote tijdsinzet, aanwezigheid	Belang van werk-privé balans
Belang van status, hiërarchie	Participatie in besluitvorming

Stereotiepe masculiene normen en waarden zoals onafhankelijkheid, rationaliteit of competitie komen overeen met de ‘rationele doel’ cultuur van Quin en de ‘macht en prestatie’ cultuur van Schein. Stereotiepe feminiene normen en waarden daarentegen leggen de nadruk op verbondenheid en respect voor wederzijdse afhankelijkheid en komen overeen met de ‘menselijke relatie’ cultuur van Quin en de ‘steun en rol’ cultuur van Schein.

Samengevat legt men in een masculiene cultuur de nadruk op het bereiken van de primaire doelen van de organisatie, op traditionele machtsverhoudingen en opvattingen over mannen- en vrouwenrollen, terwijl men in een feminiene cultuur meer gericht is op de mens in de organisatie en de gelijkheid tussen mannen en vrouwen.

De sekse-gekleurde cultuur van organisaties werkt op verschillende manieren door in wat mensen denken, doen en laten. Eén manier waarop deze tot uitdrukking kan komen is door sekse-stereotiepe opvattingen van leidinggevendenden over wat goed leiderschap is.

1.3 Stereotiepe opvattingen over leiders

Eerder (Amerikaans en Nederlands) onderzoek naar de kenmerken die men aan een succesvol leider toeschrijft lieten zien dat ideale leiders eerder stereotiep mannelijk dan stereotiep vrouwelijk zijn: ‘Think manager, think male’. Een succesvol manager wordt vooral

in termen van stereotiep mannelijke eigenschappen beschreven (Fischer, Rodriguez Mosquera, & Rojahn, 2000; Heilman, Block, Martell & Simon, 1989; Schein, Mueller & Jacobson, 1989; Schein, 1973, 1975). Uit onderzoek naar effectief leiderschap bleek echter dat het succesvol vervullen van een leidinggevende functie niet alleen stereotiep mannelijke eigenschappen behelst, maar zowel taakgericht als persoonsgericht handelen vereist (Yukl, 1994). Dat betekent dat succesvolle managers goed met mensen moeten kunnen omgaan (stereotiep vrouwelijk), maar ook goed mensen moeten kunnen sturen en dirigeren (stereotiep mannelijk).

Dit stereotype over de succesvolle leider blijkt de beoordelingen van vrouwelijke leiders negatief te beïnvloeden, hoewel niet altijd en overal (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992). In een overzicht van tientallen onderzoeken naar beoordelingen van managers blijkt dat vrouwelijke managers in het algemeen negatiever werden beoordeeld dan mannen, maar dit geldt met name in door mannen gedomineerde organisaties, en vooral wanneer vrouwen een mannelijke manier van leidinggeven (directief of autocratisch) hadden. Een verklaring hiervoor zou kunnen liggen in het feit dat mannen en vrouwen op een verschillende manier leidinggeven en dat dit met name tot uitdrukking zou komen in door mannen gedomineerde organisaties. Uit onderzoek naar leiderschapsstijlen (Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Karau & Makhijani, 1995) blijken over het algemeen geen verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke managers met betrekking tot het taakgericht of persoonsgericht handelen, of de effectiviteit waarmee leiding wordt gegeven.

Wanneer men echter kijkt naar het type organisatie waarin de leidinggevende werkt, komen er wel sekseverschillen naar voren. Vrouwen zijn taakgerichter en worden effectiever gevonden in organisaties waarin traditioneel meer vrouwen werken (bv. onderwijsinstellingen, dienstverlening) en mannen zijn taakgerichter en worden als effectiever beoordeeld in organisaties waarin traditioneel meer mannen werken (het leger, industrie). Een mogelijke interpretatie van deze resultaten is dat vrouwen zich meer thuis voelen en daarom beter presteren in traditioneel vrouwelijke dan in traditioneel mannelijke organisaties. De negatievere beoordelingen van vrouwen in door mannen gedomineerde organisaties is dus waarschijnlijk het gevolg van een wisselwerking tussen leidinggevend gedrag van vrouwen dat minder goed past in de organisatiecultuur en vooroordelen van managers die denken dat vrouwen minder competente leidinggevendenden zijn.

Ook in Nederland is onderzoek verricht naar de vaak onzichtbare werking van sekse stereotiepe praktijken die de horizontale en verticale sekse-segregatie in organisaties in stand houdt. Zo blijkt uit een onderzoek naar de loopbanen van mannelijke en vrouwelijke podiumkunstenaars (Rengers, 2001) dat mannen meer uren als podiumkunstenaar actief zijn dan vrouwen, hetgeen de carrierekansen van mannen ten opzichte van vrouwen aanzienlijk vergroot. Uit onderzoek in andere sectoren blijkt bovendien dat seksestereotypering van taken, functies en vacatures (Fischer, Rodriguez Mosquera, & Rojahn, 2000; Jong, 1985; Tijdens, 1989; Vianen, 1987) ervoor zorgt dat mannen meer gestimuleerd worden om zich actief op te stellen ten aanzien van banen met betere promotiemogelijkheden.

Op grond van al deze studies kan geconcludeerd worden dat vrouwen in het nadeel zijn in organisaties waarin vooral mannen werken en waarin de managersrol haast uitsluitend in masculiene termen gedefinieerd wordt. Dat betekent dat cultuur sterker werkt als het uitsluitingsmechanisme voor vrouwen naarmate een organisatie meer wordt gedomineerd door mannen.

1.4 Balans werk-privé

Een laatste factor die een rol speelt bij de doorstroming van vrouwen naar hogere leidinggevende functies is het aandeel van vrouwen in zorgtaken thuis. Het is nog steeds een

algemeen maatschappelijk verschijnsel dat vrouwen het grootste aandeel in de zorgtaken hebben, zelfs als ze een baan buitenshuis hebben. Dit heeft over het algemeen implicaties voor de hoeveelheid tijd die ze aan hun werk (kunnen) besteden, maar ook voor de uren die ze aanwezig kunnen zijn.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat vrouwen zowel in hogere als in midden management functies minder extra uren maken dan mannen (Fischer, Rodriguez Mosquera, & Rojahn, 2000). Wij veronderstellen dat dit gevolgen heeft voor hun promotiekansen, omdat veel beoordelaars de verwachting hebben dat mensen die veel uren maken meer ambities hebben en hardere werkers zijn. Bovendien zullen vrouwen die veel zorgtaken hebben, wellicht eerder geneigd zijn om 'hogere' leidinggevende functies af te slaan, omdat ze verwachten hierdoor meer stress in hun leven te ondervinden. Vrouwen, met name vrouwen met zorgtaken, zouden daarom meer voorkeur hebben voor een organisatiecultuur waar de prestatiedruk niet zo hoog is, en waar ruimte is voor een balans tussen werk en privé-leven.

1.5 Conclusies

We verwachten dat vrouwen in de cultuur sector minder frequent leidinggevende posities bezetten dan mannen. Dit zal met name gelden in de meer invloedrijke gezelschappen, instituties of organisaties. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn een nadruk op masculiene organisatiecultuur, mannelijke stereotypering van leidinggevendenden, en een scheve balans tussen werk en privé-leven. Deze verklaringen zullen worden onderzocht.

In het volgende hoofdstuk zal nu eerst de methode van de twee onderzoeken worden beschreven.

Hoofdstuk 2

Onderzoeksopzet en methode

2.1 Onderzoeksvragen

De volgende vragen vormen de leidraad van het huidige onderzoek:

1. Hoe is de verdeling van mannen en vrouwen in leidinggevende functies in vijf sectoren binnen de culturele sector (beeldende kunsten, podiumkunsten, cultureel erfgoed, muziek en media). (Studie 1)
2. In hoeverre heerst er een masculiene organisatiecultuur in deze sectoren? Is er sprake van verschillen tussen de sectoren? Is er sprake van verschillen tussen invloedrijke, grotere instellingen of gezelschappen ('top') en minder invloedrijke, kleinere of regionale instellingen of gezelschappen ('subtop')? (Studie 2)
3. In hoeverre hebben de huidige leidinggevendenden een masculien ideaal van een 'potentiële leidinggevende'? In hoeverre voldoen ze zelf aan dit stereotype? In hoeverre voldoen de 'potentials' aan dit ideaal? (Studie 2)
4. Welke aspecten van organisatiecultuur vinden mannen en vrouwen aantrekkelijk? Wijkt dit af van de feitelijke organisatiecultuur in deze sector? (Studie 2)
5. Welke factoren zijn van invloed op de ambities van vrouwen (en mannen) om meer invloedrijke functies te willen bekleden? (Studie 2)

2.2 Onderscheid tussen 'top' en 'subtop'

Wanneer het gaat om de positie van vrouwen in leidinggevende functies, kan een onderscheid worden gemaakt naar leidinggevende posities op het 'subtop' niveau en op het 'top' niveau. Uit eerder onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat het percentage vrouwen op het midden management niveau nog relatief gunstig is in veel organisaties (rond de 30%, afhankelijk van de sector en het type organisatie), maar dat met name in de top de terugval van het percentage vrouwen dramatisch is (0-10%).

In de culturele sector is een vergelijking tussen top en midden niveau lastiger, omdat we te maken hebben met een grote diversiteit aan organisaties, instellingen, of groepen van zeer verschillende signatuur en omvang. Spreken over de top van een organisatie in de culturele sector is dus iets anders dan bij de overheid of in het bedrijfsleven. Tegelijkertijd is er wel sprake van meer of minder invloedrijke instellingen, die als de top dan wel de subtop zou kunnen worden gekenmerkt. Doorstroming naar een betere, of meer invloedrijke positie gebeurt dus vaak niet in de organisatie zelf, maar buiten de organisatie. Er is dan sprake van een overgang naar een organisatie, of instelling die, om verschillende redenen, tot de top gerekend kan worden.

Om vast te stellen in hoeverre het percentage vrouwen in de 'subtop' lager ligt dan in de 'top', hebben we de organisaties ingedeeld in 'top' en 'subtop'. We willen hierbij aanmerken dat kwaliteit van het produkt geen criterium was. Hieronder volgen de criteria die wel gehanteerd zijn om instellingen in de 5 sectoren in te delen bij de top of subtop.

Topinstellingen

Beeldende kunsten

Organisaties die structureel gesubsidieerd worden, landelijke georiënteerd zijn en minimaal 15 medewerkers in dienst hebben. Tot de SUBTOP behoren de organisaties die meer regionaal georiënteerd zijn en minimaal 10 mensen in dienst hebben.

Podiumkunsten

Landelijke fondsen binnen de podiumkunsten, zalen met een capaciteit groter dan 700 personen, theatergroepen die structureel gesubsidieerd worden en een relatief grote subsidie krijgen, de meest invloedrijke koepelorganisaties.
onderzoek.

Cultureel erfgoed

De zogenaamde L1 leden van de Nederlandse Museum Vereniging (zie jaarverslag 2000). Zij hebben een jaarmzet hoger dan 10 miljoen.

Media

Alle landelijke omroepen en dagbladen en de tijdschriften met een grote oplage.

Muziek

Organisaties opgenomen in het Kunstenplan 2001-2004 met een landelijk karakter en een hoge subsidie.

SUBTOP

Beeldende kunsten

Organisaties die structureel gesubsidieerd worden, meer regionaal georiënteerd en minimaal 10 medewerkers in dienst hebben.

Cultureel erfgoed

De zogenaamde L2 en L3 leden van de Nederlandse Museum Vereniging (zie jaarverslag 2000). Zij hebben een jaarmzet van 1 tot 10 miljoen.

Podiumkunsten

Regionale fondsen binnen de podiumkunsten, zalen met een capaciteit kleiner dan 700 personen, theatergroepen die structureel gesubsidieerd worden en een relatief kleine subsidie krijgen, de minder invloedrijke koepelorganisaties, alle productiehuisen en werkplaatsen.

Media

Alle regionale omroepen en dagbladen en de tijdschriften met een kleine oplage.

Muziek

Organisaties opgenomen in het Kunstenplan 2001-2004 met een regionaal karakter en een lagere subsidie.

Onderzoeksmateriaal

Organisatiecultuur is onderzocht met behulp van een vragenlijst (van Vianen & Fischer, 1999). Deze is in eerder onderzoek gebruikt en valide en betrouwbaar bevonden. Er zijn twee vragenlijsten gemaakt: één voor leidinggevenden uit de 'top' en één voor leidinggevenden uit de 'subtop'. Over alle cultuurelementen die geïnventariseerd zijn in hoofdstuk 1 zijn in de vragenlijsten vragen gesteld. Hieronder wordt de inhoud van de vragenlijst beschreven.

Vragenlijst voor leidinggevenden in topinstellingen (zie ook Appendix A)

Bij de beschrijving van de vragenlijst gebruiken we voor het gemak de labels 'masculien' en 'feminiene'. Deze termen zijn echter in de vragenlijst niet gebruikt.

Deel 1: Masculiene en feminiene normen en waarden.

Respondenten werd gevraagd om aan te geven hoe belangrijk ze feminiene en masculiene normen en waarden binnen hun organisatie vinden (zie Box 2.1). Respondenten konden hun antwoord geven op een 7-puntsschaal, lopend van 'heel onbelangrijk' (1) tot 'heel belangrijk' (7).

Box 2.1. Clusters van feminiene en masculiene normen en waarden

‘Feminiene’ normen en waarden

Positieve feedback verwijst naar het belang van expliciete en duidelijke feedback van leidinggevenden over de goede prestaties van hun medewerkers (bv. door complimenten).

Collegialiteit refereert aan het belang van een sfeer van loyaliteit en saamhorigheid op de werkplek.

Participatie impliceert het belang dat iedereen meedenkt in de besluitvorming.

Ontplooiing houdt in dat men het belangrijk vindt dat medewerkers zich maximaal kunnen ontwikkelen.

Werk-privé balans benadrukt het zoeken naar oplossingen voor eventuele problemen van medewerkers in de combinatie werk en zorg.

‘Masculiene’ normen en waarden

Beloning verwijst naar het belang van een duidelijke relatie tussen prestaties en materiële beloning.

Competitie impliceert het belang van een sfeer van competitie, d.w.z. dat medewerkers ‘de beste’ willen zijn.

Inzet houdt in dat men het belangrijk vindt dat er grote inzet is en dat overwerk normaal wordt gevonden.

Prestratiedruk verwijst naar het belang van het stellen van grote eisen aan medewerkers en van het leveren van prestaties.

Hierarchie benadrukt het verschil in status tussen leidinggevenden en ondergeschikten.

Aanwezigheid impliceert een duidelijke associatie tussen de aanwezigheid van medewerkers op de werkplek en het leveren van goed werk.

Deel 2: Leiderschapsidealen.

Aan de leidinggevenden werd gevraagd om aan te geven (1) wat de belangrijkste eigenschappen zijn die een potential *moet hebben* om te kunnen doorstromen in de organisatie. Men werd gevraagd om de 5 belangrijkste eigenschappen te kiezen uit een lijst van eigenschappen. De lijst bevatte zowel stereotiep masculiene als stereotiep feminiene eigenschappen (zie Box 2.2).

Box 2.2. Eigenschappen voor ideale leidinggevende

Feminiene eigenschappen

Attent, begrijpend, bescheiden, coöperatief, emotioneel, gevoelig, hartelijk, kwetsbaar, ijverig, nieuwsgierig, sociaal, spontaan, tactvol.

Masculiene eigenschappen

Ambitieuw, charismatisch, dominant, efficiënt, geestig, joviaal, moedig, nonchalant, onafhankelijk, ondernemend, opstandig, wilskrachtig, zelfverzekerd.

Deel 3. Zelfbeeld.

Het volgende deel van de vragenlijst bestond uit een lijst van zowel stereotiep masculine als stereotiep feminiene eigenschappen (zie Box 2.4). Aan de managers werd gevraagd om aan te geven in hoeverre de gegeven eigenschappen op henzelf van toepassing zijn op een 5-puntsschaal, lopend van ‘niet van toepassing’ (1) tot ‘zeer van toepassing’ (5).

Box 2.4. Eigenschappen voor zelfbeschrijving

Feminiene eigenschappen

Afhankelijk, attent, begrijpend, bescheiden, besluiteloos, coöperatief, emotioneel, gevoelig, hartelijk, ijverig, kwetsbaar, lichtgeraakt, nieuwsgierig, romantisch, sentimenteel, sociaal, spontaan, tactvol, zorgzaam.

Masculiene eigenschappen

Ambitieuze, avontuurlijk, charismatisch, cynisch, dominant, efficiënt, geestig, handig, joviaal, moedig, nonchalant, onafhankelijk, ondernemend, opstandig, technisch, wilskrachtig, zelfverzekerde.

Cultuurbarometer voor leidinggevendenden uit de 'subtop'

De vragenlijst voor leidinggevendenden uit de 'subtop' was inhoudelijk bijna gelijk aan die voor de leidinggevendenden uit de top. Een belangrijke bijkomende vraag was echter in hoeverre vrouwen belemmerd zouden worden door specifieke aspecten van de organisatiecultuur (bijvoorbeeld de competitieve sfeer). Daarom werden aan de 'potentials' (dwz. leiders uit minder invloedrijke instellingen) ook vragen over de volgende onderwerpen gesteld:

- Aan hen werd gevraagd om *hun eigen cultuurvoorkeuren* te geven, naast een karakterisering van de feitelijke organisatiecultuur in hun sector. Dit laatste werd gevraagd omdat een discrepantie in wat men aantrekkelijk vindt en de feitelijke situatie mensen ervan kan weerhouden om carrière te maken.
- *Ambitie* in verband met de doorstroming naar meer invloedrijke posities (zie Box 2.5). In concreto werd de respondent gevraagd in hoeverre een reeks uitspraken op hem/haar zelf van toepassing is. Men kon antwoord geven op een 7-puntsschaal, van 'helemaal niet van toepassing' (1) tot 'heel erg van toepassing' (7).

Box 2.5. Ambitie

Ik behoor tot de groep mensen die op den duur geschikt is voor een topfunctie in deze organisatie.

Ik verwacht een volgende stap naar een (hogere) leidinggevende functie aan te kunnen.

Ik wil een opleiding gaan volgen of extra ervaring opdoen om mijn promotiekansen te vergroten.

Ik wil in de nabije toekomst een (hogere) leidinggevende functie bekleden.

- Om de carrière verwachtingen van mannen en vrouwen verder te onderzoeken, werd ook gevraagd naar de redenen die de respondenten zouden kunnen hebben om een hoge(re) leidinggevende functie te weigeren, dan wel aan te nemen (zie Box 2.6). Men kon antwoord geven op een 7-puntsschaal, lopend van 'zeker geen reden' (1) tot 'zeker wel een reden' (7).
-

Box 2.6. Redenen om een hoge(re) leidinggevende functie te weigeren of aan te nemen

Redenen om zo'n functie te weigeren:

minder vrije tijd;
teveel stress; te hoge werkdruk; angst het niet aan te kunnen;
te weinig artistieke vrijheid; te weinig artistieke kwaliteiten
te weinig honorering;
minder leuke collega's.

Redenen om zo'n functie aan te nemen:

meer status; meer verantwoordelijkheid; meer invloed;
meer geld;
leukere functie; leukere collega's;
meer artistieke mogelijkheden, meer gebruik van artistieke kwaliteiten

Procedure

De vragenlijsten werden op naam opgestuurd en men werd verzocht de vragenlijst in te vullen en in een antwoordenvolpette te retourneren. In een begeleidende brief werd het belang en het doel van het onderzoek benadrukt en werd de anonimiteit van de antwoorden gegarandeerd.

Hoofdstuk 3

de positie van mannen en vrouwen in de culturele sector

3.1 Doel

Specifieke gegevens over de verdeling van mannen en vrouwen over leidinggevende functies binnen de culturele sector ontbreken nagenoeg. In deze studie gaan we de sekseverdeling in verschillende leidinggevende functies in de verschillende kunstsectoren na.

3.2 Methode

We hebben ons in dit onderzoek gericht op 5 sectoren: beelden kunsten, podiumkunsten, cultureel erfgoed, media en muziek. In de maanden juli en augustus 2001 zijn in totaal 641 organisaties binnen deze 5 sectoren benaderd voor een telefonisch onderzoek. Aan elke organisatie werd gevraagd naar de volgende kenmerken van de personen die een leidinggevende functie bekleden binnen die organisatie: sekse, leeftijd, en etniciteit. Daarnaast is gevraagd naar de grootte van de organisatie (het aantal medewerkers in vast dienstverband per organisatie, parttimers en fulltimers).

De verschillende typen leidinggevende (staf)functies die onderscheiden kunnen worden zijn uiteindelijk in de volgende categoriën ondergebracht:

1. zakelijk directeur / leider
2. algemeen directeur
3. artistiek directeur / leider
4. hoofd artistieke zaken (o.a. artistieke zaken, conservatoren, produktie, programmering, hoofd- of eindredacteur)
5. hoofd organisatie en communicatie (pr. organisatie en bedrijfsvoering, techniek)

De respons

De respons was goed, variërend van 59% tot 80% van het aantal organisaties dat telefonisch is benaderd. In Tabel 2.1 staan de responspercentages per sector (**voor een lijst van organisaties die in dit onderzoek betrokken zijn, zie Appendix 1: KRYSTYNA**)

Tabel 2.1

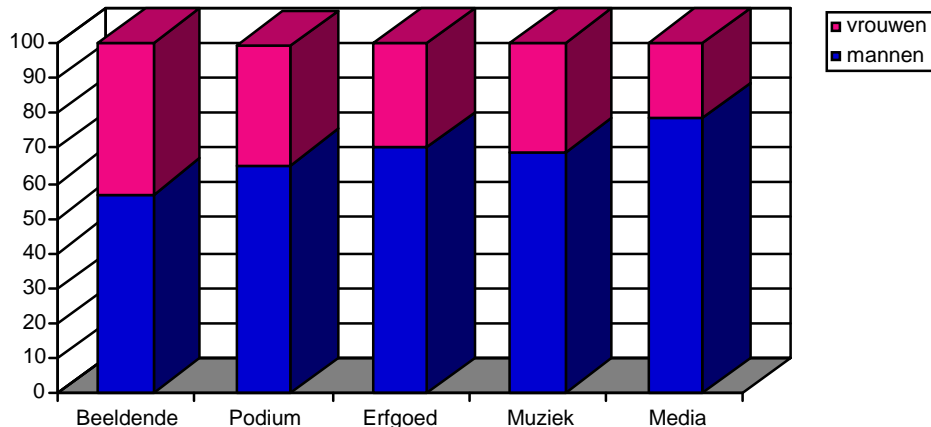
	Aantal organisaties	Respons	Respons in procenten
Beeldende kunsten	113	71	63%
Podiumkunsten	292	172	59%
Cultureel Erfgoed	84	61	73%
Muziek	70	56	80%
Media	82	53	65%
Totaal	641	413	65%

3.3 De resultaten

De verdeling van mannen en vrouwen in leidinggevende functies

In totaal zijn er gegevens over 813 mannen en 394 vrouwen opgenomen in dit onderzoek, verdeeld over alle sectoren. Het percentage mannen in leidinggevende functies is in alle sectoren groter dan het percentage vrouwen. Deze verdeling is het scheefst binnen de sector media, waar slechts 21 % van de leidinggevendenden vrouw is. Binnen de sector beeldende kunsten is de verdeling mannen en vrouwen het meest in balans (57% t.o.v. 43%).

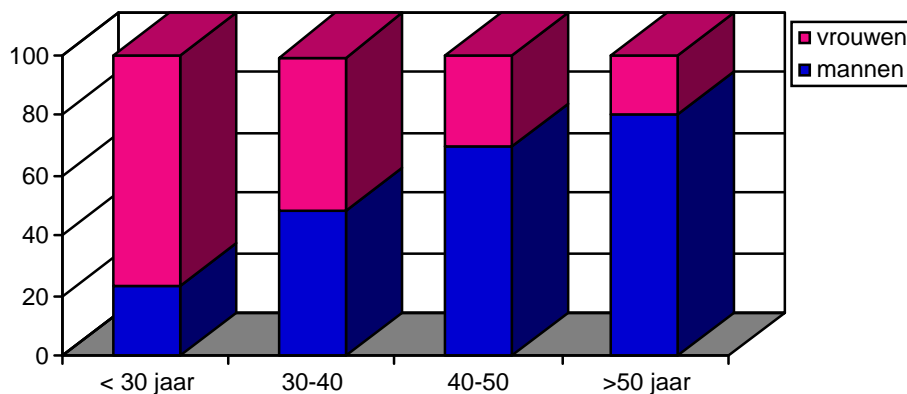
Figuur 3.1 Verdeling van mannen en vrouwen in leidinggevende functies



De relatie tussen sekse en leeftijd

Er is een grote *instroom* van jonge vrouwelijke leidinggevendenden. Binnen de leeftijdscategorie ‘jonger dan 30’ is 77% vrouw. De arbeidsdeelname van vrouwen neemt, met het stijgen van de leeftijd, echter sterk af. Binnen de leeftijdscategorie 50 jaar en ouder is het percentage vrouwen minder dan 20%.

Figuur 3.2 Verdeling van mannen en vrouwen in leidinggevende functies per leeftijdscategorie

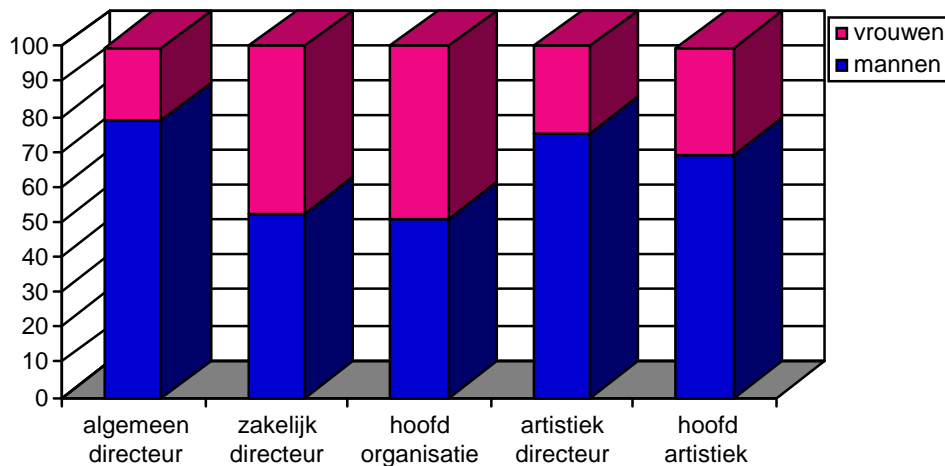


De verhouding tussen de seksen in verschillende functie-typen

De man/vrouw verdeling is alleen bij de hoofden organisatie en communicatie en de zakelijk directeuren in evenwicht. Bij de rest van de functies zijn het voornamelijk de mannen die de

functies vervullen. Onder de algemeen directeuren is 79% man, bij de artistieke directeuren is dit 75%. Opvallend is dat de functie van zakelijk directeur veel vaker wordt vervuld door een vrouw dan de twee andere directeur functies.

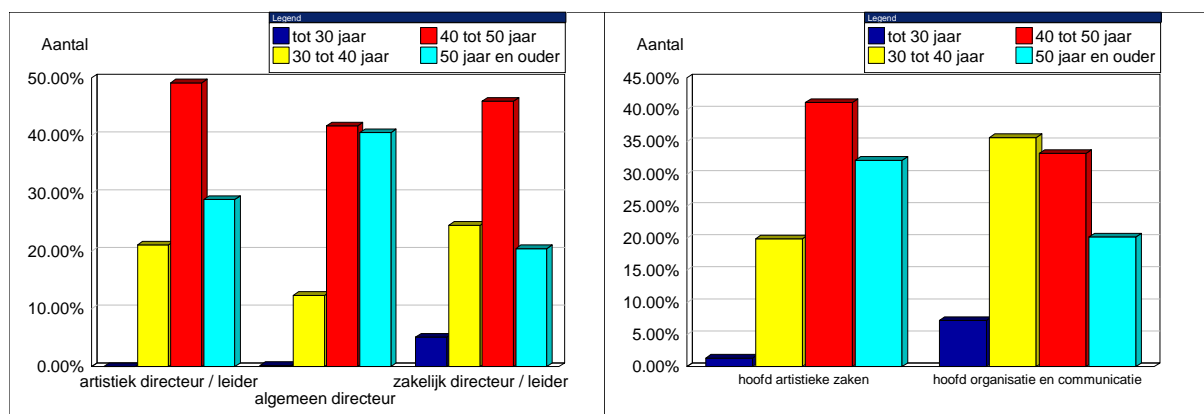
Figuur 3.3 Verdeling van mannen en vrouwen in verschillende typen leidinggevende functies



De relatie tussen leeftijd en functie-typen

Ruim 60% van de hoofden organisatie en communicatie is tussen de 30 en 50 jaar. Dit in tegenstelling tot de functie van algemeen directeur, van wie er 40% ouder is dan 50 jaar.

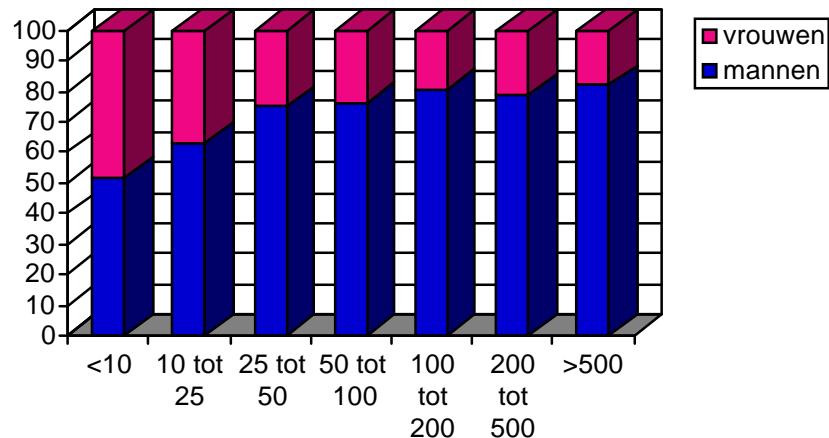
Figuur 3.4 De verdeling van leeftijd over de verschillende functies



Grootte van de organisatie

Tenslotte is gekeken of sekseverhoudingen verschillen afhankelijk van de grootte van de organisatie. Uit de resultaten blijkt dat hoe groter de organisatie is, des te meer mannen de leidinggevende functies vervullen. De man/vrouw verdeling van de leidinggevende functies in organisaties met 1-10 medewerkers is nagenoeg in evenwicht. Deze verdeling wordt echter steeds schever. In organisaties met meer dan 500 medewerkers in vastdienstverband vervult meer dan 80% van de mannen de leidinggevende posities.

Figuur 3.5 Percentage mannen en vrouwen in organisaties van verschillende grootte

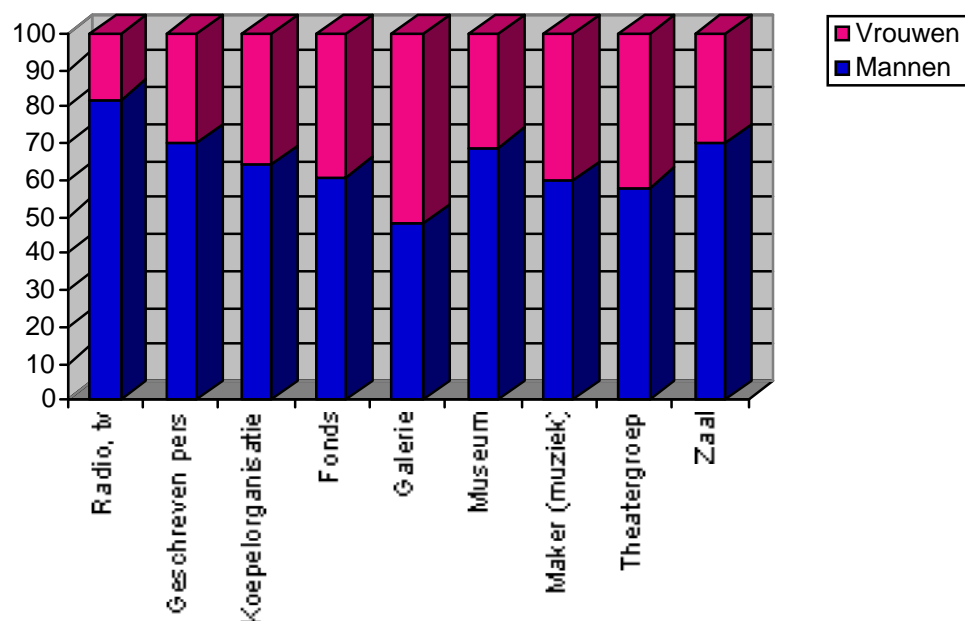


Type organisatie per sector

Vervolgens is ook bekeken in hoeverre verschillende typen organisaties variëren in de verhouding man-vrouw in leidinggevende functies.

Voor de ‘geschreven pers’ en ‘radio en tv’ (de sector media), is de man/vrouw verdeling het meest uit balans. Meer dan driekwart van de leidinggevende functies wordt daar vervuld door mannen. Ook binnen de Nederlandse zalen (sectoren podiumkunsten en muziek), is dit ruim 70%. Opvallend is dat binnen de galeries evenveel vrouwen als mannen leidinggeven. Als we echter naar Nederlandse musea kijken, is het percentage vrouwen veel lager. Een verklaring hiervoor kan de grootte van de organisatie zijn. Eerder in dit hoofdstuk zagen we al dat het percentage leidinggevende vrouwen daalt met een toename van de grootte van de organisatie.

Figuur 3.6 Percentage mannen en vrouwen in verschillende typen instellingen



Etniciteit

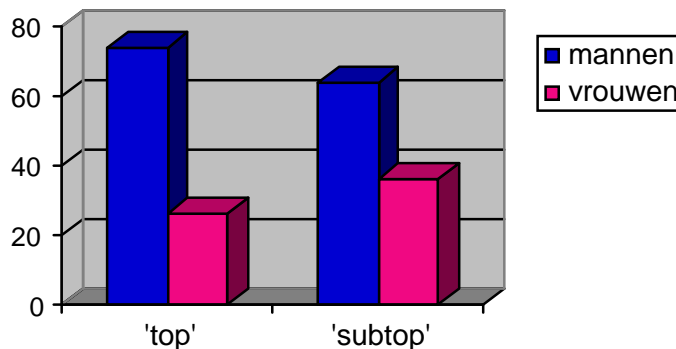
Er is ook gevraagd naar de etniciteit van de leidinggevenen. Slechts 5% van alle leidinggevenen blijkt geen Nederlandse nationaliteit te hebben. Deze mensen zijn

voornamelijk werkzaam in de podiumkunsten en de sector muziek en hebben over het algemeen een West-Europese of Amerikaanse achtergrond. Omdat het hier gaat om zo'n klein percentage zal etniciteit niet in de verdere analyses worden betrokken.

Verdeling 'top' en 'subtop'

Als we kijken naar de verdeling van mannen en vrouwen in instellingen die bij de top dan wel subtop behoren, dan zien we het volgende. De functies in de 'top' worden in 26% van de gevallen door vrouwen vervuld; in de 'subtop' ligt dit 10% hoger, namelijk op 36%. Dit verschil is niet groot, maar ook niet verwaarloosbaar. Het betekent dat in de grote, meest invloedrijke, en landelijke georiënteerde instellingen minder vrouwen in leidinggevende posities zitten.

Figuur 3.7 Verdeling mannen en vrouwen in 'top' en 'subtop' organisaties



Samenvatting

Samenvattend kunnen we stellen dat er sprake is van een glazen plafond in de culturele sector: het aantal vrouwen in leidinggevende posities in de culturele sector loopt behoorlijk achter bij het aantal mannen.

De dikte van het plafond varieert echter. De man-vrouw verhouding in leidinggevende posities is het scheefst in de media, gevolgd door de sector muziek en cultureel erfgoed. Naarmate de organisatie groter is, neemt het aantal vrouwen in leidinggevende functies af. De achterstand geldt met name voor vrouwen in de leeftijdscategorieën boven de 40; de jongere generatie doet het wat dit betreft beter. Opvallend is dat vrouwen met name afwezig zijn in de artistieke en representatieve leidinggevende functies. Dit betekent dat vrouwen duidelijk minder invloed hebben als het gaat om de artistieke inhoud en het artistieke beleid.

3.4 Sectorspecifieke resultaten

Beeldende kunsten

Binnen de sector beeldende kunsten zijn onder andere de volgende instellingen opgenomen: musea, Nederlands Fonds voor de Film, Nederlands Foto Instituut, Amsterdamse Kunstraad.

Binnen de sector beelden kunsten hebben er 103 mannen en 78 vrouwen deelgenomen aan het onderzoek. De man/vrouw verdeling voor elke leeftijdscategorie ziet er als volgt uit.

	< 30 jr.	30 - 40 jr.	40 - 50 jr.	> 50 jr.
Man	1	18	37	42
Vrouw	4	32	31	8
totaal	5	50	68	50

Bijna 70% van de mensen die leidinggeven binnen de sector beeldende kunsten is 40 jaar of ouder. Van deze groep leidinggevendenden is 67% man.

Opvallend is dat in de leeftijdscategorie tot 30 jaar het percentage vrouwen onder de leidinggevendenden zeer hoog is (80%). Dit percentage neemt per leeftijdscategorie snel af.

Binnen de sector beeldende kunsten zijn de mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden als volgt over de functies verdeeld:

	algemeen directeur	hoofd bedrijfsvoering	hoofd conservatoren	hoofd museum	hoofd pr en communicatie	zakelijk directeur
Man	42	16	4	12	4	7
Vrouw	27	18	2	6	10	1
totaal	69	34	6	18	14	8

Podiumkunsten

Binnen deze sector zijn onder andere de volgende instellingen opgenomen: stadsschouwburgen, theaters, dansgeselschappen, stichtingen.

Binnen de sector podiumkunsten zijn er 335 mannen en 176 vrouwen opgenomen in het onderzoek. De man/vrouw verdeling voor elke leeftijdscategorie ziet er als volgt uit:

	< 30 jr.	30 - 40 jr.	40 - 50 jr.	> 50 jr.
Man	5	64	142	100
Vrouw	12	59	66	34
totaal	17	124	209	134

Ook hier wordt de man/vrouw verdeling schever met het stijgen van de leeftijd.

Terwijl bij de functie van zakelijk directeur/leider de man/vrouw-verdeling nagenoeg in evenwicht is, is dit bij de andere twee directeurfuncties helemaal niet het geval.

	artistiek leider	directeur	hoofd bedrijfsvoering	hoofd pr en communicatie	hoofd productie	hoofd programmering	hoofd techniek	zakelijk directeur
Man	57	128	32	27	4	5	27	34
Vrouw	24	34	19	36	10	6	0	31
totaal	81	163	51	63	14	11	27	65

Cultureel erfgoed

Binnen deze sector zijn onder andere de volgende instellingen opgenomen: historische musea, gemeente musea, stichtingen.

Binnen de sector cultureel erfgoed hebben 143 mannen en 61 vrouwen deelgenomen aan het onderzoek. De man/vrouw verdeling voor elke leeftijdscategorie ziet er als volgt uit:

	< 30 jr.	30 - 40 jr.	40 - 50 jr.	> 50 jr.
Man	0	13	59	68
Vrouw	4	15	22	19
totaal	4	28	81	87

Binnen cultureel erfgoed ligt de leeftijdsgrens om een leidinggevende functie te vervullen een stuk hoger dan in bijvoorbeeld de sectoren beeldende kunsten en podiumkunsten. Binnen deze sector is 84% van alle leidinggevendenden 40 jaar of ouder. Daarvan is 76% man. Binnen de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar is de man/vrouw verdeling redelijk in balans. Over de laagste leeftijdscategorie valt niet veel te zeggen omdat het hier om zeer kleine aantallen gaat.

Binnen de sector cultureel erfgoed zien we voornamelijk een scheve man/vrouw verdeling voor de directeuren, de hoofden museum en de hoofden bedrijfsvoering.

	directeur	hoofd bedrijfsvoering	hoofd conservatoren	hoofd museum	hoofd pr en communicatie	zakelijk directeur
Man	61	22	6	22	15	4
Vrouw	18	12	1	11	11	1
totaal	79	34	7	33	26	5

Muziek

Binnen deze sector zijn onder andere de volgende instellingen opgenomen: opera's, orkesten, ensembles, muziekcentra, muziektheaters.

Binnen de sector muziek zijn er 85 mannen en 39 vrouwen opgenomen in het onderzoek. De man/vrouw verdeling voor elke leeftijdscategorie ziet er als volgt uit:

	< 30 jr.	30 - 40 jr.	40 - 50 jr.	> 50 jr.

Man	2	18	40	25
Vrouw	5	14	13	7
totaal	7	32	53	32

Er is een grote toestroom van vrouwen binnen de muzieksector. Tot de leeftijd van 40 jaar zijn er ongeveer evenveel vrouwen als mannen die de leidinggevende functies vervullen. Deze verdeling wordt schever als men de leeftijd van 40 is gepasseerd.

Opvallend is dat het voornamelijk de mannen zijn die de functies van artistiek- en algemeen directeur vervullen. Voor de zakelijk directeurs geldt precies het tegenovergestelde. Verder zijn de verdelingen redelijk in evenwicht.

	artistiek directeur	directeur	hoofd pr en communicatie	hoofd productie	hoofd programmering	zakelijk directeur
Man	25	40	4	4	1	6
Vrouw	3	6	5	3	3	13
totaal	28	46	9	7	4	19

Media

Binnen deze sector zijn onder andere de volgende instellingen opgenomen: kranten, bladen, omroepen.

Binnen de sector media zijn er 147 mannen en 40 vrouwen opgenomen in het onderzoek. Dit betekent dat 79% van de leidinggevendenden man is. De man/vrouw verdeling voor elke leeftijdscategorie ziet er als volgt uit:

	< 30 jr.	30 - 40 jr.	40 - 50 jr.	> 50 jr.
Man	0	15	57	65
Vrouw	1	17	15	5
totaal	1	32	72	70

Van alle respondenten heeft 81% de leeftijd van 40 jaar en ouder. Van deze groep leidinggevendenden is 86% man. Het is opmerkelijk hoe weinig vrouwelijke leidinggevendenden er zijn. Binnen de leeftijdscategorie 50 jaar en ouder is slechts 7% vrouw.

Deze scheve verdeling is ook terug te zien in de functieverdelingen. Dit is het sterkst bij de algemeen directeurs, waarvan slechts 9% vrouw is.

	algemeen directeur	hoofd programmering	hoofd/eindredacteur
Man	79	12	49
Vrouw	8	2	23
Totaal	87	14	72

Hoofdstuk 4

Verklaringen voor de achterstand van vrouwen in de culturele sector (Studie 2)

4.1. Inleiding

In hoofdstuk 2 is geconstateerd dat er sprake is van een glazen plafond in de culturele sector: het percentage vrouwelijke leidinggevendenden blijft achter bij dat van de mannelijke leidinggevendenden. Dit geldt met name in de grotere organisaties, en het sterkst voor de media, en het cultureel erfgoed. In dit hoofdstuk zullen we aandacht besteden aan de mogelijke oorzaken van dit glazen plafond. We rapporteren hier een tweede onderzoek onder een steekproef van leidinggevendenden uit de organisaties die aan het eerste onderzoek hebben meegedaan.

4.2 Een masculiene organisatiecultuur?

Als een belangrijke verklaring voor het voortbestaan van het glazen plafond wordt vaak verwezen naar de cultuur van een organisatie. Eerder onderzoek heeft laten zien dat een onderscheid kan worden gemaakt tussen meer ‘masculiene’ culturen en meer ‘feminiene’ culturen. Met name in de top van organisaties zou de masculiene cultuur sterk zijn en dit zou een barriere voor vrouwen kunnen vormen om door te stromen naar leidinggevende functies, met name omdat vrouwen een dergelijke cultuur minder aantrekkelijk vinden dan mannen. Omdat het aantal vrouwelijke leidinggevendenden in de media en het cultureel erfgoed het laagst is, verwachten we dat de topinstellingen in deze sectoren als meer masculien, en/of minder feminiene worden gekenschetst.

4.3 Stereotypering van vrouwelijke leidinggevendenden

Een andere veel gehoorde verklaring is dat mensen een stereotiep idee van leidinggevendenden hebben. Leidinggeven associeert men vooral met mannelijke eigenschappen als onafhankelijkheid, charisma, wilskracht, stressbestendigheid en besluitvaardigheid en veel minder met traditioneel feminiene eigenschappen. Om die reden denkt men ook eerder dat mannen competentere leiders zijn dan vrouwen. Een dergelijke stereotiepe opvatting over leiderschap kan in het nadeel van vrouwen werken, met name als ze voor een leidinggevende functie moeten concurreren met een man. Uit eerder Amerikaans onderzoek blijkt dat mannelijke managers meer stereotiepe opvattingen over leiderschap hanteren dan vrouwelijke managers.

De verwachting is dat met name mannelijke leidinggevendenden een stereotiepe opvatting over potentiële leiders zullen hebben. We verwachten bovendien dat de leidinggevendenden zelf meer masculiene dan feminiene eigenschappen hebben.

4.4 Werk-privé balans

Een derde verklaring voor het geringe aantal leidinggevende vrouwen is het feit dat ze meer zorgtaken hebben in de privé sfeer. Hierdoor zijn ze niet in staat om veel uren te maken, waardoor ze minder snel in aanmerking komen voor een leidinggevende positie.

4.5 Resultaten voor ‘top’instellingen

De respons

Er werden 325 vragenlijsten naar mensen die leidinggevende posities in de vijf (kunst)sectoren bezetten. Het aantal verstuurd vragenlijsten verschilde per sector: 68 naar beeldende kunsten, 100 naar podium kunsten, 34 naar muziek, 39 naar cultureel erfgoed, en 84 naar media. Tabel 4.1 laat het aantal en percentages van mannen en vrouwen zien die deelnamen aan het onderzoek, verdeeld over de vijf sectoren.

Tabel 4.1: Respons van mannen en vrouwen in de top (kunst)instellingen

	N	Perc	NMan	Perc.M	NVrouw	Perc.V
Beeldende kunsten	25	37%	19	76%	06	24%
Podiumkunsten	34	34%	22	65%	12	35%
Muziek	11	32%	08	73%	03	27%
Cultureel Erfgoed	18	46%	15	83%	03	17%
Media	09	11%	05	56%	04	44%
Totaal	97	30%	69	72%	28	28%

Uiteindelijk hebben 68 mannen en 28 vrouwen deelgenomen aan het onderzoek. De respons verschilde per sector. De hoogste respons kwam uit de sector cultureel erfgoed (46%) en de laagste van de sector media (11%). In de overige drie sectoren was de respons tussen de 37% en 32%.

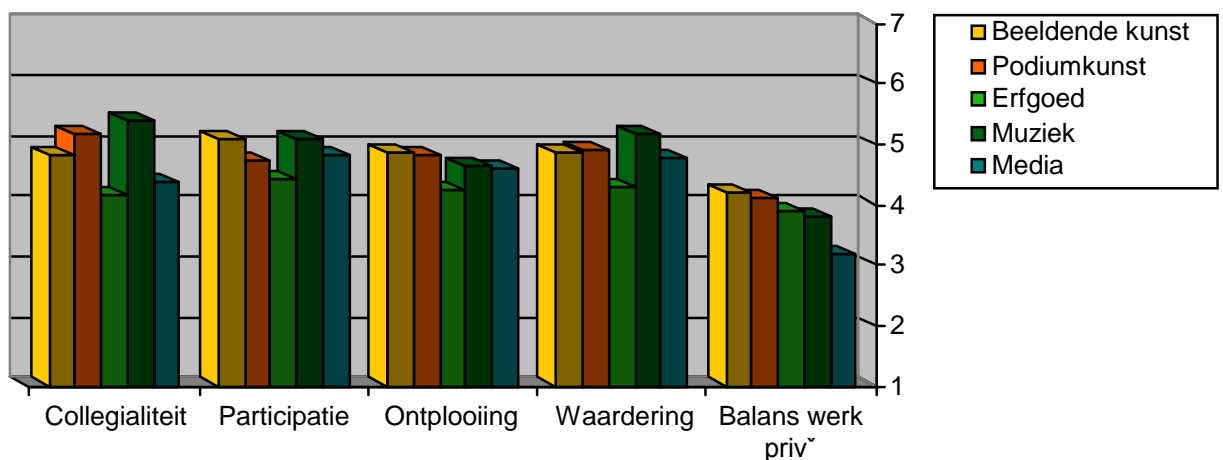
De respondenten

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 47 jaar, de vrouwelijke respondenten zijn wat jonger dan de mannelijke respondenten (45 vs 49). Gemiddeld genomen zijn ze aangesteld voor 36.5 uur per week. Gemiddeld werken ze 9 jaar bij hun organisatie.

Verschillen in organisatiecultuur per sector

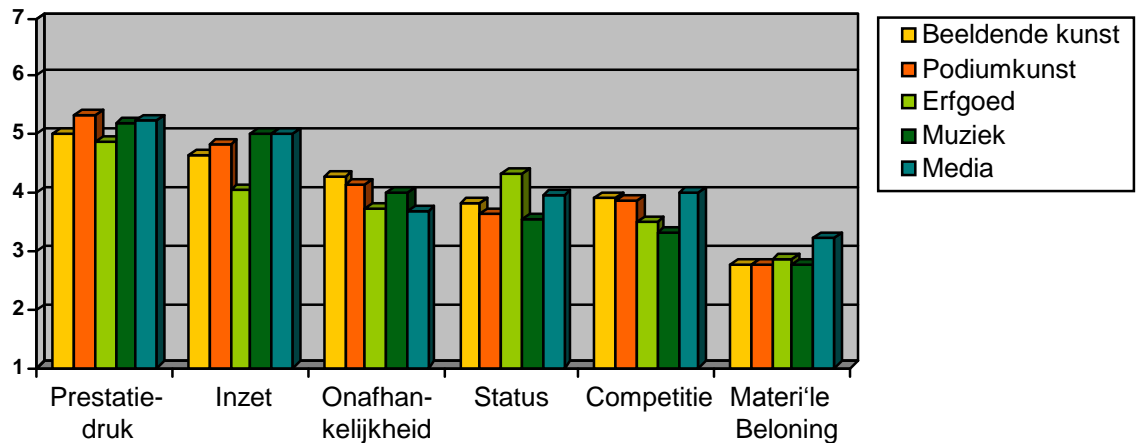
Leidinggevend werd gevraagd in welke mate zij de feminiene en masculiene normen en waarden kenmerkend vinden voor hun kunstsector.

Figuur 4.1. Beoordeling van feminiene aspecten van organisatiecultuur in de 5 sectoren



De resultaten (zie Figuur 4.1) laten zien dat er weinig verschillen zijn tussen de sectoren, behalve ten aanzien van collegialiteit. Het stimuleren van belangstelling voor elkaars werk is meer kenmerkend voor de podiumkunsten en muziek sector dan voor de sectoren cultureel erfgoed en media.

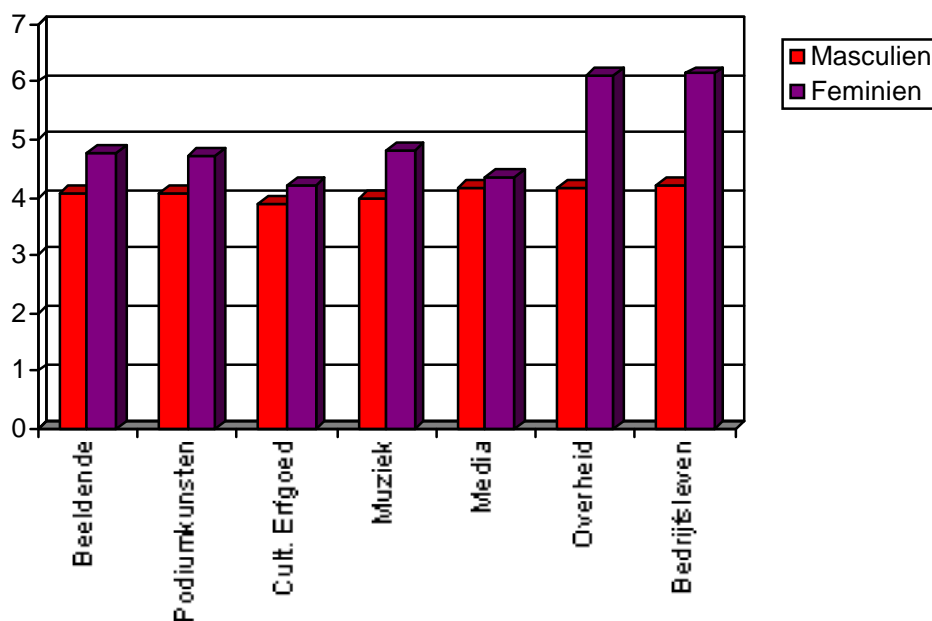
Figuur 4.2. Beoordeling van masculiene aspecten van organisatiecultuur in de 5 sectoren



Het minst kenmerkend vindt men de norm van het materieel belonen voor goede prestaties, gevolgd door het aanmoedigen tot competitie met anderen, het bewaren van afstand tussen leidinggevend en medewerkers, en het streven naar het balans tussen werk en privé.

Een vergelijking met eerder onderzoek bij overheidsinstellingen en bedrijven laat zien dat de cultuur sector minder nadruk lijkt te leggen op de meer feminiene aspecten van de organisatie. In hoeverre er hier sprake is van een groot verschil in praktijk is de vraag, omdat het in deze andere maatschappelijke sectoren vooral om de *wenselijkheid* van een dergelijke cultuur ging.

Figuur 4.3 Masculiene en feminiene organisatiecultuurdimensies in verschillende sectoren



We kunnen hieruit concluderen dat de organisatiecultuur in de cultuursector niet uitgesproken masculien is, maar wellicht minder feminien dan in andere sectoren. De veronderstelling dat de media en erfgoed sector meer uitgesproken masculien zouden zijn wordt niet gevonden.

Stereotiepe leiders?

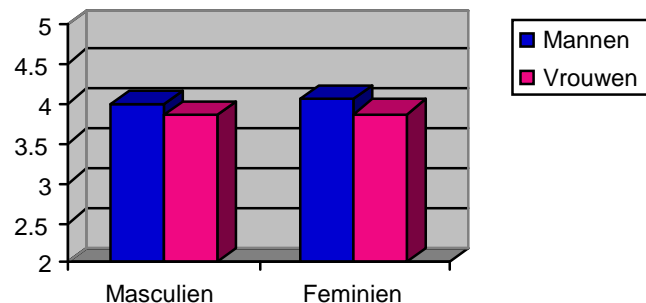
Aan de leidinggeevenden werd ook gevraagd in welke mate ze zelf vinden dat ze bepaalde mannelijke of vrouwelijke eigenschappen hebben. Ze kregen een lijst met eigenschappen voorgelegd waarvan uit de literatuur bekend is dat ze of ‘stereotiep mannelijk’ (ambitueus, analytisch, assertief, invloedrijk, onafhankelijk, ondernemend, resultaatgericht, stressbestendig, wilskrachtig, zelfprofielerend, en zelfverzekerd) of ‘stereotiep vrouwelijk’ (begrijpend, hartelijk, open, sociaal en zorgzaam) zijn. *Stereotiep vrouwelijke eigenschappen treffen we vaker bij vrouwen aan, maar het betekent niet dat elke vrouw deze eigenschappen ook bezit. Hetzelfde geldt voor de mannelijke eigenschappen.*

De vraag was ‘in welke mate deze eigenschap op hen van toepassing was’ (1=helemaal niet; 7 = heel erg).

Zowel de mannen als de vrouwelijke leidinggeevenden beschrijven zichzelf vooral in stereotiep mannelijke termen, zoals resultaatgericht, stressbestendig, ondernemend en onafhankelijk. In wat mindere mate worden stereotiep vrouwelijke termen als begrijpend, open en sociaal genoemd.

Als we alle mannelijke en alle vrouwelijke eigenschappen bij elkaar nemen, dan blijkt dat de leidinggeevenden zichzelf iets meer in mannelijke dan in vrouwelijke termen beschrijven. Er zijn geen verschillen gevonden voor de sectoren.

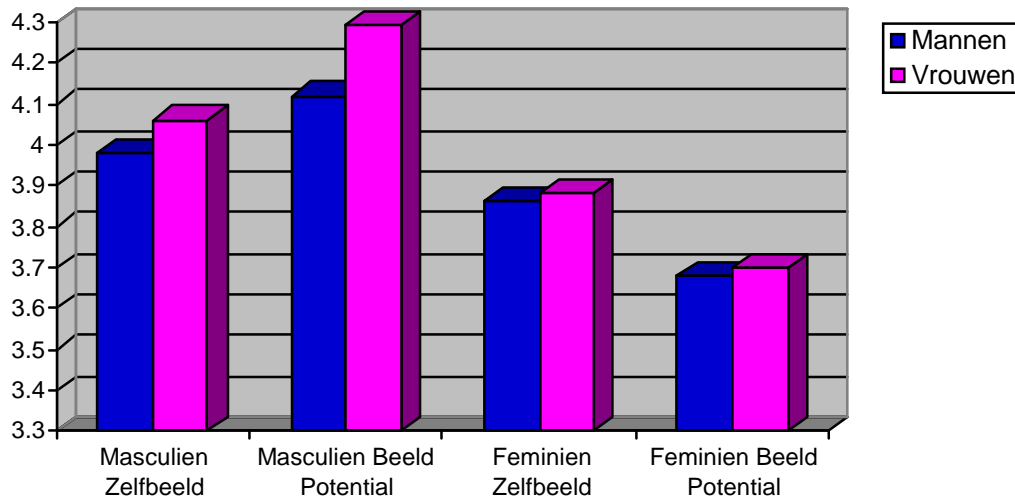
Figuur 4.4 Zelfbeschrijvingen van mannelijke en vrouwelijke leidinggeevenden



Stereotiepe verwachtingen ten aanzien van een ‘potential’?

We hebben vervolgens aan dezelfde leidinggeevenden gevraagd wat volgens hen de meest belangrijke eigenschappen zouden moeten zijn van iemand die een leidinggevende positie in de toekomst kan bekleden, een ‘potential’. De eigenschappen voor een *potential* die het meest genoemd werden zijn: stressbestendig, ondernemend en resultaatgericht. Daarna volgen: open, wilskrachtig, creatief, analytisch, ambitueus, begrijpend, onafhankelijk, sociaal, tactvol en zelfverzekerd. Van de 13 meest belangrijke eigenschappen zijn er dus slechts 4 stereotiep vrouwelijk.

Figuur 4.5 Idealen en zelfbeschrijvingen door mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden

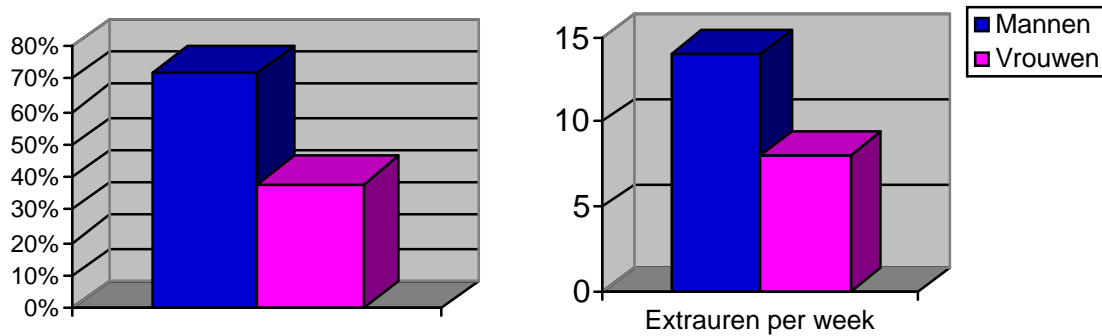


De top wenst een meer masculiene dan een feminiene *potential*. Een potential moet bovendien *meer* masculien en *minder* feminiën zijn dan de top zelf. De vrouwelijke leidinggevenden wensen bovendien een meer masculiene potential dan de mannelijke leidinggevenden. Er zijn geen sekse verschillen wat betreft de gewenste feminiene eigenschappen van een potential (zie Figuur 4.5). Er zijn ook geen verschillen tussen sectoren gevonden.

Werk-privé balans

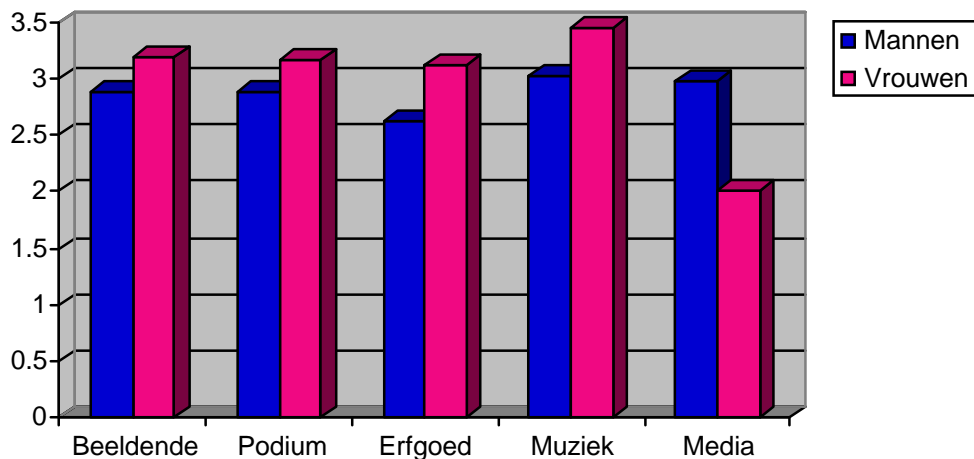
Allereerst is gekeken naar de feitelijke werk-privé balans. We krijgen hier een indicatie door door te vragen (1) wie de meeste tijd aan zorgtaken in het privé leven besteedt, en (2) hoeveel extra uren men aan het werk besteedt.

Figuur 4.6: Percentage mannen en vrouwen wiens partner de meeste tijd besteedt aan zorgtaken en besteding extra uren per week



We kunnen hieruit concluderen dat het patroon onder de leidinggevendenden traditioneel is: vrouwen besteden meer tijd aan zorgtaken dan hun partners, en ze besteden minder extra uren op hun werk. Dit hoeft nog niet direct te zeggen dat de balans scheef is, maar het betekent in elk geval dat vrouwen minder tijd kunnen of willen besteden aan hun werk dan mannen.

Een manier waarop een scheve werk-privé balans tot uiting kan komen, is door de stress die mensen ervaren. Stress werd gemeten door 5 vragen ('ik voel me uitgeput door mijn werk', 'ik voel me vaak gefrustreerd door mijn werk', 'ik heb binnen deze functie te weinig mogelijkheden', 'ik denk dat ik me te veel inzet voor mijn werk', 'ik voel me vaak alleen binnen de organisatie waarin ik werk').



De resultaten laten zien dat vrouwen iets meer stress en frustratie ervaren, in de beeldende kunsten, podiumkunsten, het cultureel erfgoed en de muziek sector. In de media sector zijn het juist de mannen die meer stress ervaren. Er is geen samenhang met hoeveelheid extra uren die men maakt, noch met zorgtaken thuis.

Samenvattend

Uit het onderzoek bij de leidinggevenden van de 'top'instellingen in de cultuursector komt naar voren dat er geen verschillen tussen de sectoren gevonden zijn. In het algemeen kunnen we stellen dat de organisatiecultuur noch als nadrukkelijk feminien noch als nadrukkelijk masculien wordt gezien. In vergelijking met andere maatschappelijke sectoren lijken de feminiene dimensies echter wat onderbelicht, hoewel we hierover geen harde conclusies kunnen trekken.

Er bestaan echter wel duidelijk stereotiepe ideeën over potentiële leidinggevenden: zowel mannelijke als vrouwelijke leidinggevenden vinden zelf dat ze vooral masculiene eigenschappen hebben, en ze vinden bovendien dat deze eigenschappen bij potentiële leidinggevenden nog sterker aanwezig dienen te zijn. Feminiene eigenschappen worden veel minder relevant gevonden. Dit gaat in tegen een maatschappelijke trend waarin juist de traditionele feminiene kwaliteiten van leiders als steeds wenselijker worden ervaren.

Tenslotte is gekeken naar de balans tussen werk en privé. We zien hier een traditioneel patroon waarin vrouwen meer zorgtaken hebben en minder tijd aan hun werk besteden dan mannen. Dit heeft echter geen invloed op ervaren stress.

Hoofdstuk 5

Wensen, voorkeuren en opvattingen vanuit de ‘subtop’

5.1. Inleiding

De vraag is in hoeverre er verschillen zijn tussen de ‘topinstellingen’ en de ‘subtopinstellingen’, maar ook tussen de verschillende sectoren, wanneer het gaat om organisatiecultuur, stereotiepe opvattingen over leiders, en de balans werk-privé. In dit hoofdstuk kijken we naar de antwoorden van leidinggevendenden uit de ‘subtop’. Daarnaast hebben we aan deze groep ook gevraagd wat men een aantrekkelijke organisatiecultuur vindt om in te werken en om welke reden men een andere, hogere, leidinggevende functie zou aannemen, dan wel zouden weigeren.

5.2 De respons

Er werden naar elke sector 100 vragenlijsten verstuurd. Tabel 5 laat de respons zien, verdeeld naar sector en sekse. Qua respons is de sector media een uitzondering met een lage 9%. In de overige sectoren was de gemiddelde respons 33%. De respons is niet hoog maar voldoende.

Tabel 5.1: Aantal en percentages mannelijke en vrouwelijke respondenten verdeeld over de vijf sectoren

Sector	NMan	Perc.M	NVr	Perc.	Ntot
Beeldende kunsten	13	48%	14	52%	27 (27%)
Podium kunsten	16	46%	19	54%	35 (35%)
Muziek	19	58%	14	42%	33 (33%)
Cultureel erfgoed	22	63%	13	37%	35 (35%)
Media	08	89%	01	11%	09 (9%)
Totaal	78	56%	61	44%	139 (29%)

5.2. De respondenten

Aan het onderzoek deden 78 mannen en 61 vrouwen mee. Vergeleken met de mannelijke respondenten, zijn de vrouwelijke respondenten gemiddeld genomen jonger (42 vs 46); zij werken minder jaren binnen de organisatie (6.3 vs 10).

5.3. De resultaten

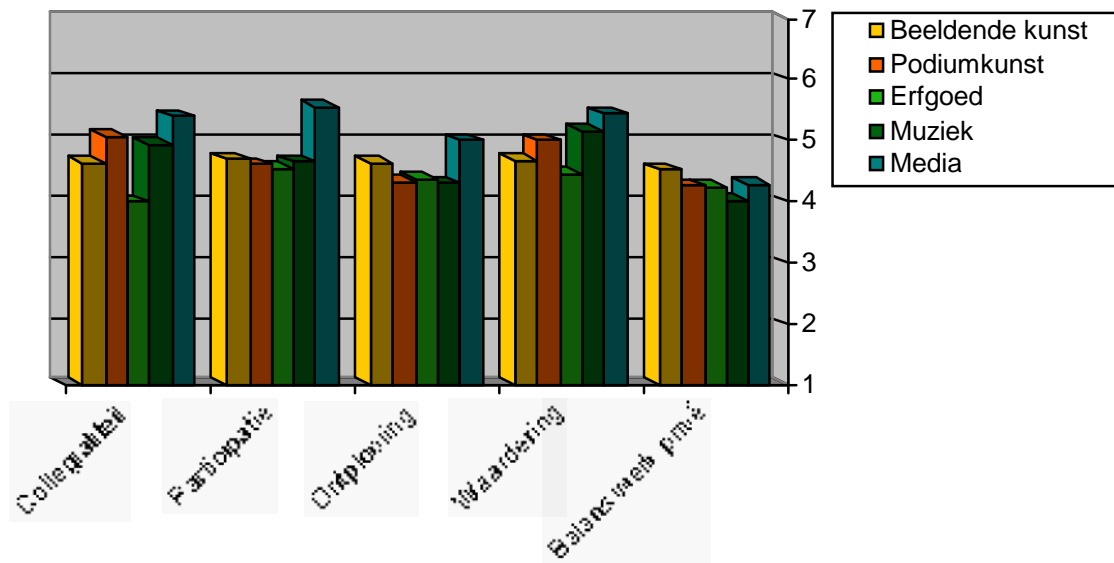
Verschillen in organisatiecultuur per sector

De respondenten werd gevraagd in welke mate zij feminiene en masculiene waarden kenmerkend vinden voor de sector waarin ze werken.

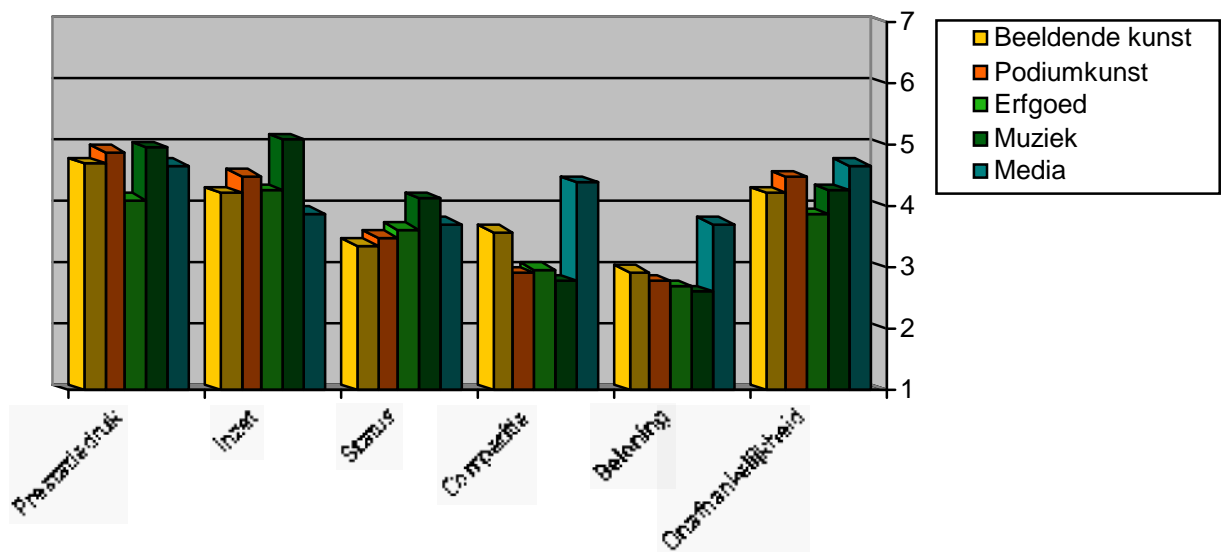
De resultaten laten zien dat de masculien en feminiene aspecten van organisatiecultuur gemiddeld genomen in dezelfde mate kenmerkend zijn voor de vijf sectoren.

In Figuur 5.1 staan de gemiddelde waarden voor alle sectoren. Hieruit blijkt dat de feminiene cultuurdimensies iets belangrijker worden gevonden dan de masculiene.

Figuur 5.1: Waargenomen feminiene dimensies van organisatiecultuur



Figuur 5.2: Waargenomen masculiene dimensies van organisatiecultuur



Verschillen tussen de sectoren

Er zijn nauwelijks verschillen tussen de sectoren. Slechts op twee van de 11 dimensies vonden we kleine verschillen. Het stimuleren van collegialiteit wordt minder kenmerkend gevonden in de sector cultureel erfgoed dan in de andere sectoren. Ten tweede, lijken de media competitiever dan de andere sectoren.

Eigen cultuurvoorkeuren

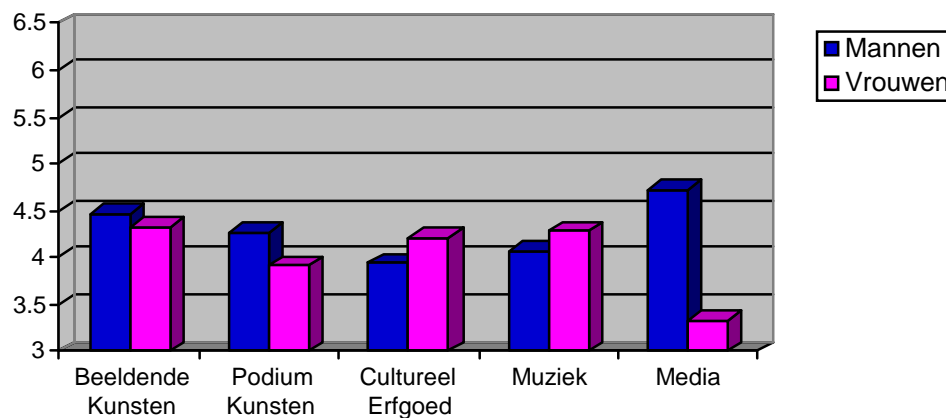
Vervolgens hebben we de leidinggevenden gevraagd wat *hun eigen voorkeur* is voor organisatiecultuur. Hieruit komt ten eerste weer naar voren dat de respondenten in de vijf sectoren niet verschillen in de mate waarin zij de feminiene en masculiene dimensies van

organisatiecultuur aantrekkelijk vinden. Er werd slechts één verschil tussen sectoren gevonden: de potentials in de sector beeldende kunsten vinden competitie met anderen belangrijker dan in de sector podiumkunsten, maar niet belangrijker dan in de overige sectoren. In de tweede plaats blijkt dat men de feminiene aspecten van organisatiecultuur aanzienlijk aantrekkelijker vindt dan de masculiene aspecten.

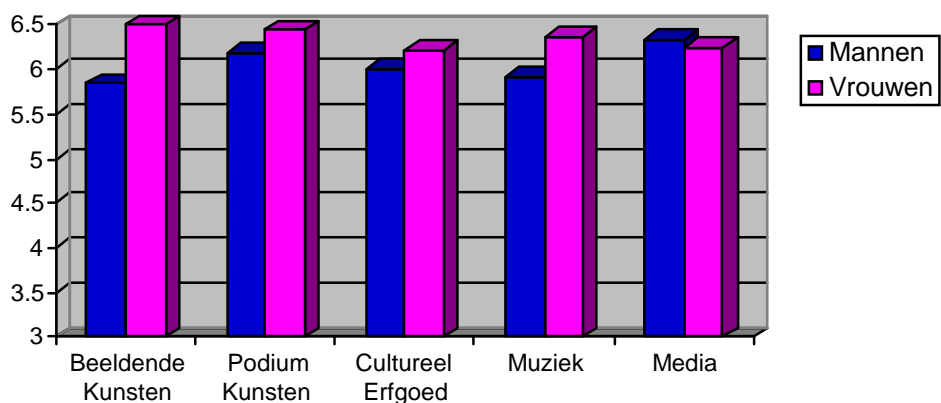
Mannen en vrouwen blijken te verschillen in deze cultuurvoorkeuren (zie Figuur 5.2 en 5.3), met name in de feminiene aspecten van cultuur: vrouwen hebben een sterkere voorkeur voor alle feminiene aspecten van organisatiecultuur dan mannen. Mannen vinden prestatiedruk aantrekkelijker dan vrouwen, vrouwen vinden onafhankelijkheid in loopbaanontwikkeling belangrijker dan mannen.

De sekse verschillen in masculiene voorkeuren zijn vooral groot in de media sector, maar zijn ook aanwezig in de beeldende en podiumkunsten. Opvallend is dat in de sector cultureel erfgoed en muziek vrouwen een iets sterkere masculiene voorkeur hebben dan mannen.

Figuur 5.3: Sekse verschillen in masculiene cultuurvoorkeuren gesplitst naar sector



Figuur 5.4: Sekse verschillen in feminiene cultuurvoorkeuren gesplitst naar sector



Deze resultaten doen vermoeden dat er een discrepantie bestaat tussen de bestaande organisatiecultuur en wat men zelf aantrekkelijk vindt als organisatiecultuur. Het blijkt dat de eigen voorkeuren lang niet altijd overeenstemmen met de waargenomen organisatiecultuur (zie Figuur 5.3). Integendeel, slechts op één aspect komt de eigen voorkeur overeen met de

waargenomen organisatiecultuur, namelijk de prestatiedruk. Op alle andere dimensies bestaat er een *discrepantie* tussen de eigen voorkeuren en de bestaande organisatiecultuur.

De discrepantie is groot ten aanzien van alle feminiene aspecten van organisatie cultuur, en wat minder groot ten aanzien van een aantal masculiene aspecten. In het geval van alle feminiene aspecten is de discrepantie in dezelfde richting: men zou een meer feminiene cultuur willen. In het geval van de masculiene dimensies is de discrepantie in twee richtingen.

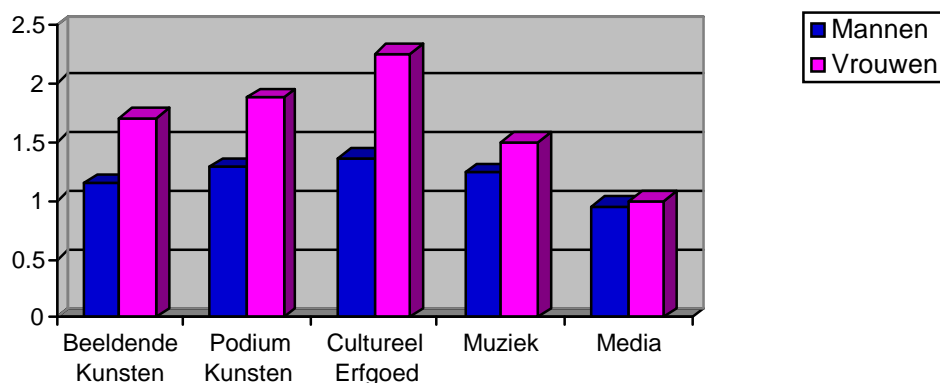
Sector verschillen in discrepantie

De volgende vraag is of de ervaren discrepantie afhankelijk is van de sector waarin de respondenten werken. Uit de resultaten komt naar voren dat de discrepantie even groot is in alle sectoren.

Sekseverschillen in discrepantie

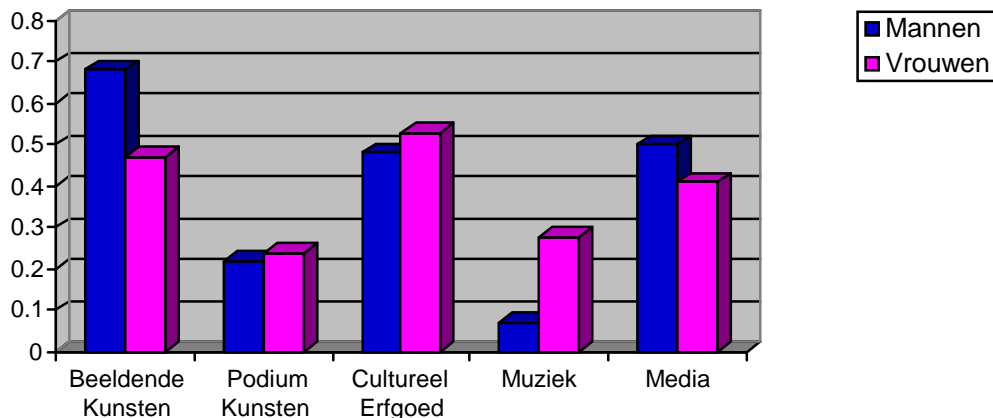
Er zijn echter wel verschillen tussen mannen en vrouwen (zie ook Figuur 5.5 en 5.6): vrouwen ervaren een grotere discrepantie ten aanzien van alle feminiene dimensies van organisatiecultuur dan mannen.

Figuur 5.5 Sekseverschillen in discrepantie tussen wenselijke en waargenomen feminiene cultuurdimensies



Met betrekking tot de masculiene aspecten verschillen de seksen slechts op drie aspecten: Vrouwen zien een aanzienlijk grotere discrepantie met betrekking tot inzet (de verwachting dat overwerken normaal is) en ten opzichte van de onafhankelijkheid in het ontwikkelen van de eigen loopbaan dan mannen. Vrouwen ervaren ook, zij het niet zo groot, een discrepantie ten aanzien van prestatiedruk. Mannen vinden dat de prestatiedruk hoger mag zijn, vrouwen daarentegen vinden juist dat deze minder hoog moet zijn.

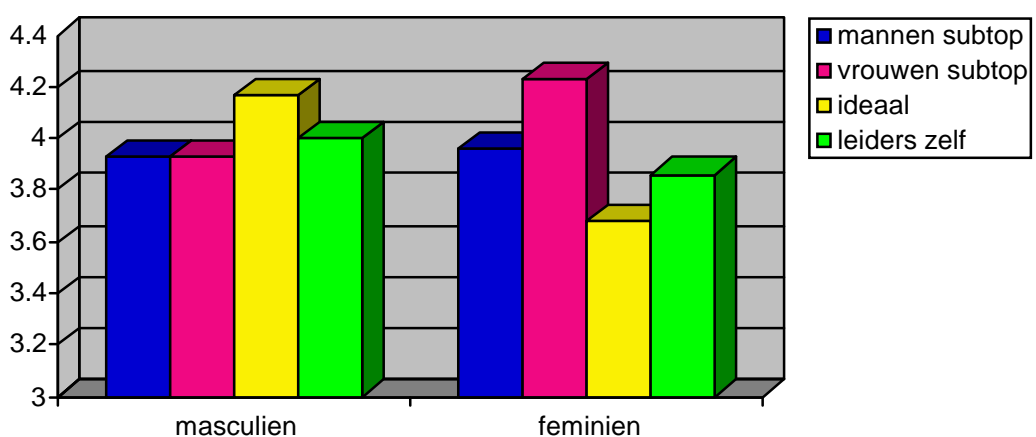
Figuur 5.6 Sekseverschillen in discrepantie tussen wenselijke en waargenomen masculiene cultuurdimensies



Ideale en feitelijke eigenschappen van ‘potentials’ en ‘top’leidinggevenden

Ook de respondenten in de subtop is gevraagd te beoordelen in hoeverre bepaalde eigenschappen van toepassing is op henzelf. Deze beoordelingen zijn vergeleken met wat leidinggevenden in topinstellingen als ideale eigenschappen voor een potential zien. Vergeleken met de verwachtingen van de top zien de potentials zichzelf als minder stressbestendig, minder ondernemend en minder resultaatgericht. Daarbij vinden de vrouwelijke potentials zichzelf juist meer feminien, maar net zo masculien als de mannelijke potentials. Voor de eigenschappen die vanuit het perspectief van de top het minst belangrijk zijn, zoals hartelijk, zorgzaam, emotioneel en bescheiden, geldt dat de potentials zichzelf juist hoger beoordelen, met name de vrouwen.

Figuur 5.7. Masculiene en feminiene zelfbeschrijvingen door mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden in de subtop, door leiders uit de top, en als ideaalbeeld



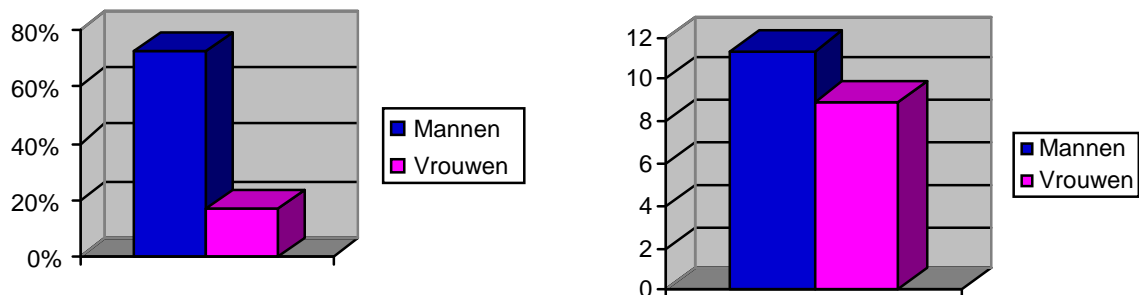
Samenvattend

Leidinggevend in topinstellingen vinden dat sommige stereotiep mannelijke eigenschappen belangrijk zijn om de top te bereiken. Juist op deze eigenschappen beoordelen de potentials zichzelf lager. De eigenschappen die het minst belangrijk zijn voor het bereiken van een top positie zijn stereotiep vrouwelijk. Juist deze eigenschappen zien de potentials als kenmerkend voor zichzelf. Er is geen systematisch verschil dat mannen positiever onderscheidt van vrouwen.

Werk-privé balans

Allereerst hebben we gekeken in hoeverre er bij deze leidinggevend sekseverschillen bestaan in de uren die men aan zorgtaken thuis besteedt of extra in het werk stopt. Figuur 5.8 laat zien dat het patroon traditioneel is.

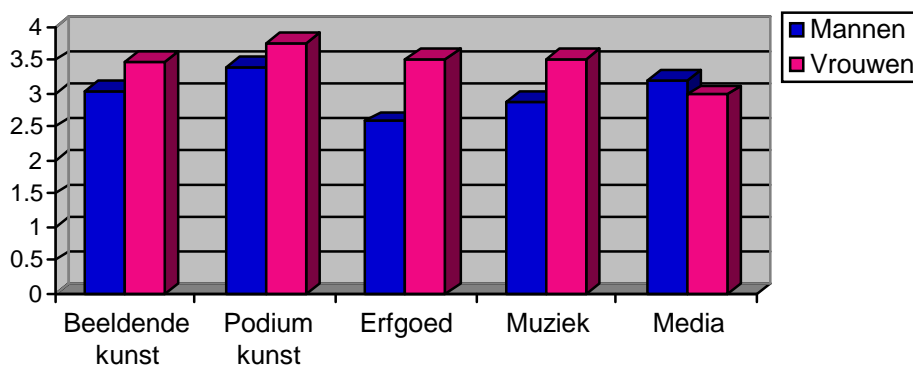
Figuur 5.8. Percentage mannen en vrouwen wiens partner de meeste tijd aan zorgtaken besteedt en het gemiddeld aantal extra uren per week uitgesplitst naar sekse



Mannen hebben vaker een partner die thuis meer doet dan zichzelf en mannen maken ook meer extra uren.

De vraag is of dit beeld zich vertaalt naar de hoeveelheid stress die mannen en vrouwen ervaren.

Figuur 5.9. Ervaren stress per sector, door mannen en vrouwen.



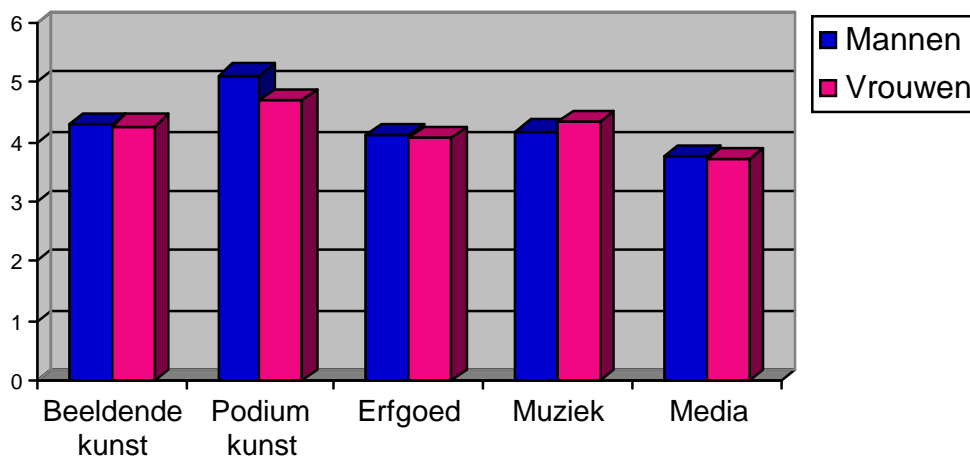
De resultaten laten zien dat de stress en frustratie laag zijn, onafhankelijk van sector. Echter, vrouwen ervaren over het algemeen meer werkstress dan mannen. Dit verschil is er niet in de media sector. De vraag is in hoeverre de stress gerelateerd is aan de verdeling van zorgtaken thuis of toch meer met het werk te maken heeft. Het blijkt dat voor mannen de hoeveelheid ervaren stress niet samenhangt met de verdeling van zorgtaken thuis, maar voor vrouwen wel. Zij ervaren meer stress naarmate ze meer tijd aan zorgtaken besteden.

Ambitie

Verschillen de mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden van topinstellingen ten aanzien van het ambiëren van een meer invloedrijke positie in hun sector? Zijn er verschillen tussen de sectoren ten aanzien van de ambitie om door te stromen naar landelijke of meer invloedrijke instellingen?

Aan de leidinggevendenden werden verschillende vragen voorgelegd, zoals: 'Ik verwacht een volgende stap naar een meer invloedrijke (leidinggevende) functie aan te kunnen'; 'Ik wil een opleiding gaan volgen of extra ervaring opdoen om mijn promotiekansen te vergroten'; 'Ik wil in de nabije toekomst een hogere positie bekleden binnen deze kunstsector om meer invloed uit te kunnen oefenen'. In Figuur 5.8 zien we de gemiddelde antwoorden van mannen en vrouwen op deze vragen.

Figuur 5.10. Het ambiëren van een hogere functie, gesplitst naar sekse en sector



Gemiddeld genomen is de motivatie om door te stromen naar een hogere, meer invloedrijke functie redelijk hoog. Er zijn echter geen sekse verschillen, noch verschillen tussen de sectoren.

Welke redenen zijn belangrijk voor degenen die een hogere functie ambiëren?

Er zijn verschillende redenen te bedenken waarom men een hogere functie zou willen weigeren dan wel aannemen.

Redenen om een hogere functie aan te nemen

Verdere ontplooiing
Leukere functie
Meer artistieke mogelijkheden
Meer verantwoordelijkheid
Meer invloed
Meer gebruik artistieke kwaliteiten
Leukere collega's
Meer geld
Meer status

Redenen om een hogere functie te weigeren

Minder vrije tijd
Te weinig artistieke vrijheid
Te weinig artistieke kwaliteiten
Te weinig honorering
Stres en werkdruk
Minder leuke collega's
Angst het niet aan te kunnen*

Er zijn geen verschillen gevonden tussen de beide seksen ten aanzien van het belang van de bovengenoemde factoren om een hogere functie aan te nemen dan wel te weigeren. Alleen vrouwen lijken een grotere angst te hebben om een hogere functie niet aan te kunnen. De verwachting dat het zwaar zal zijn belemmert de ambitie van vrouwen en mannen echter niet.

Factoren die ambities van mannen en vrouwen beïnvloeden

Naarmate mannen en vrouwen een meer masculien zelfbeeld hebben stijgt hun motivatie om een hogere functie te ambiëren.

Daarnaast voor mannen geldt dat degenen die een hogere functie ambiëren dat doen omdat zij *meer invloed* willen uitoefenen en *een leukere functie* willen hebben.

Voor vrouwen geldt dat ze *meer verantwoordelijkheid* op zich willen nemen, *meer invloed* willen uitoefenen, *meer geld* willen verdienen, *zich verder willen ontplooiën*, *meer gebruik van hun artistieke kwaliteiten* willen maken, en *hun status* willen vergroten.

De ambitie van vrouwen wordt dus door een veel groter aantal factoren beïnvloed dan de ambitie van mannen. Dit zou kunnen betekenen dat vrouwen sterkere verwachtingen hebben ten aanzien van een promotie, en sterker van mening zijn dat ze op al deze fronten vooruit zouden moeten gaan. Dit zou ook een verklaring kunnen zijn voor het feit dat vrouwen een grotere angst rapporteren om een hogere functie niet aan te kunnen.

Hoofdstuk 6

Samenvatting en conclusies

6.1 Het glazen plafond bestaat

Uit dit onderzoek komt onmiskenbaar naar voren dat er ook in de culturele sector sprake is van een glazen plafond. Veel minder vrouwen dan mannen bekleden leidinggevende posities in alle 5 onderzochte sectoren. Het is bovendien opvallend dat vrouwen wel vaker leidinggevende functies op het zakelijke en communicatieve vlak hebben, maar juist niet op het artistieke vlak. De verhoudingen zijn het scheefst in de media sector, met name bij de radio en televisie, en het meest in balans in de beeldende kunstsector.

Om de mogelijkheden tot carrière en doorstroming van mannen en vrouwen te kunnen onderzoeken, hebben we een onderscheid gemaakt tussen de meest invloedrijke, grote, landelijke instellingen (de zogenaamde 'top'instellingen) en de minder invloedrijke, kleinere, of regionale instellingen (de zogenaamde 'subtop'instellingen). In de 'top' blijken procentueel minder vrouwen leidinggevende functies te bezetten dan in de 'subtop'. De vraag die vervolgens gesteld is, is in hoeverre een masculiene organisatiecultuur met bijbehorende stereotiepe opvattingen over leiders en leiderschap een mogelijke oorzaak is van deze onevenredige vertegenwoordiging van vrouwen.

In de top wordt de organisatiecultuur in alle sectoren als iets meer feminien dan masculien getypeerd. In het algemeen kunnen we concluderen dat de organisatiecultuur in de cultuursector niet uitgesproken masculien is, maar wellicht minder feminien dan in andere maatschappelijke sectoren. De verschillen tussen de sectoren zijn echter miniem. De media sector scoort laag met betrekking tot collegialiteit en de balans tussen werk en privé. In de beeldende kunst sector lijkt de balans tussen werk en privé nog het best tot zijn recht te komen, maar verder valt deze sector niet op door een uitdrukkelijke feminiene cultuur. Als we kijken naar de 'subtop' zien we echter dat de media sector opvalt door een sterk competitieve sfeer, hoewel er tegelijkertijd ook sprake is van sterke collegialiteit en participatie. Het is echter waarschijnlijk dat deze feminiene dimensies de onaantrekkelijkheid van de competitieve sfeer niet teniet doen. Over alle sectoren heen is er geen sprake van een groot verschil in organisatiecultuur tussen 'top' en subtop': de topinstellingen worden slechts als iets masculiener gezien dan de subtop.

De typering van organisatiecultuur zegt echter nog weinig over wat men aantrekkelijk vindt en in welke cultuur men graag zou willen werken. Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat men liever in een feminiene cultuur dan in een masculiene cultuur werkt, en dit geldt het sterkst voor vrouwen. Dit betekent dat voor vrouwen de discrepantie tussen de cultuur waarin ze werken en de 'ideale' cultuur het grootst is. Dit geldt met name voor vrouwen in de beeldende en podiumkunsten en in de cultureel erfgoed sector. Opvallend is dat er nauwelijks sprake is van discrepantie met betrekking tot de feminiene cultuurdimensies in de media sector en evenmin in de muziek sector. Als het gaat om de masculiene cultuurdimensies is er sprake van een grotere discrepantie voor mannen die een sterkere prestatiedruk en competitieve cultuur aantrekkelijk zouden vinden.

Onderdeel van een organisatiecultuur is ook welke idealen leidinggevendenden hebben met betrekking tot potentiële opvolgers. Over het algemeen blijkt dat men masculiene eigenschappen waardeert boven feminiene eigenschappen. Men vindt dus dat leidinggevendenden moeten beschikken over de nodige dosis stressbestendig vermogen, ambitie, analytische vermogens, assertiviteit, wilskracht en zelfverzekerdheid. Leidinggevendenden voldoen zelf aan dit ideaal, hoewel ze vinden dat potentiële leidinggevendenden eigenlijk nog masculiener zouden moeten zijn dan ze zelf zijn. Leiders met 'mannelijke' eigenschappen zijn dus meer gewenst dan leiders met 'vrouwelijke' eigenschappen. Een vergelijking met de zelfgerapporteerde eigenschappen van de potentiële leidinggevendenden uit de 'subtop' laat zien

dat zij denken minder masculiene en juist meer feminiene eigenschappen te hebben. Met name vrouwen rapporteren meer feminiene eigenschappen wat hen dus minder geschikt zou maken voor leidinggevende functies in topinstellingen (volgens de idealen van de huidige leiders).

Tenslotte hebben we de privé-werekbalans onderzocht. Zoals verwacht is dit voor vrouwen een groter probleem dan voor mannen. Vrouwen hebben meer verplichtingen thuis, wat ook leidt tot meer stress. Ook maken ze minder overuren. Dit verkleint over het algemeen de kans op hogere functies. Daar komt bij dat vrouwen hogere verwachtingen lijken te hebben bij meer invloedrijke functies, omdat ze er in allerlei opzichten op vooruit willen gaan. Dit zou kunnen verklaren waarom ze ook een grotere angst rapporteren die te maken heeft met de vraag of ze het wel aan zullen kunnen.

Hoe lang nog?

Al met al kunnen we constateren dat de obstakels voor vrouwen groter zijn dan voor mannen. Vrouwen hebben andere cultuurwensen die minder goed aansluiten bij de huidige cultuur, vrouwen passen minder goed in het ideaalbeeld van huidige leidinggevers en vrouwen hebben vaker verplichtingen thuis waardoor ze minder uren in hun werk steken. Allemaal factoren die een pessimistische kijk op de toekomst met zich mee brengen.

Tegelijkertijd zien we echter dat het juist de jongere vrouwen zijn die wel op leidinggevende functies te vinden zijn, en die dus blijkbaar in staat zijn geweest om die obstakels te overwinnen. Dit stemt optimistischer, maar of deze trend doorzet, zal moeten blijken.

Literatuurlijst

- Eagly, A.H., Karau, S.J. & Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. & Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Fischer, A. H., Rodriguez Mosquera, P. M. & Rojahn, K. (2000). *Masculiniteit met een feminien gezicht*. Onderzoeksrapport in opdracht van het Ministerie SZenW.
- Heilman, M.E., Block, C.J., Martell, R.F. & Simon, M.C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935-942.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. & associates (Eds.) (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures*. London: Sage.
- Jong, A. de (1985). *De positie van vrouwen bij een grote bank: Onderzoek naar de achtergronden van het verschil in positie tussen mannen en vrouwen*. Rotterdam.
- Quin, R. E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rengers, M. (2001). *Kunst-werk [V/M]*. Onderzoeksrapport in opdracht van Theater Instituut Nederland.
- Schein, E. H. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, E. H. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H., Mueller, R. & Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex Roles*, 20, 103-110.
- Tijdens, K. (1989). *Automatisering en vrouwenarbeid*. Utrecht / Amsterdam: Jan van Arkel / Stichting Informaticacongressen.
- Vianen, A. van (1987). *Het selectie-interview. Over de rol van sekse-stereotypen*. Leiden: Werkgroep Arbeidsvraagstukken en Welzijn.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Appendix 1. Lijst van organisaties die zijn benaderd voor het onderzoek
-

Appendix 1: Organisaties die zijn benaderd voor deelname aan het onderzoek

[NES]theater De Brakke Grond	Natuurmuseum Rotterdam
[NES]theater Frascati	NCRV
Afrika Museum	Ned. Architectuur Instituut
Agnietenhof	Nederlands Blazers Ensemble
Ahoy' Rotterdam N.V.	Nederlands Congres Centrum
Akademietheater	Nederlands Dans Theater
Alex d'Electrique	Nederlands Fonds voor de Film
Algemeen Dagblad	Nederlands Foto Instituut
Amicitia Theater Sneek	Nederlands Fotoarchief
Amstelveens Poppentheater	Nederlands Literair Productie
Amsterdam Baroque Orchestra & Choir	Nederlands Muziek Instituut
Amsterdams Fonds voor de Kunst	Nederlands Openluchtmuseum
Amsterdams Fonds voor de Kunst	Nederlands Philharmonisch Orkest
Amsterdams Historisch Museum	Nederlands Textielmuseum
Amsterdams Stadsblad	Nederlands Vormgevingsinstituut
Amsterdams Uit Buro	Nederlandse Bachvereniging
Amsterdamse Kunstraad	Nederlandse Taalunie
Amsterdamse Kunstraad	Nieuw Ensemble
Anjerfonds	Nieuw Sinfonietta Amsterdam
Anne Frank Stichting	Nieuw West
ANP	Nieuwe Revu
Apeldoornse Courant	Nieuwsblad van het Noorden
Arnhemse Courant	Nighttown
Arsenaaltheater	Noord Hollands Philharmonisch Orkest
Art et Amicitiae	Noord Nederlands Orkest
ASKO Ensemble	Noord Nederlands Toneel
Avantgarde Magazine	Noordbrabants Museum
AVRO	Noordhollands Dagblad
Bambie	Noordwijk Space Expo
Begane Grond Kunstencentrum	Nouveau
Belasting & Douane Museum	November Music
Beppie Blankert Dansconcerten	NPS
Beroepsvereniging van beeldende kunstenaars	NPS TV Cultuur, Drama, Muziek & Dans
Beroepsvereniging voor fotografen	NRC-Handelsblad
Betty Asfalt Complex	Omroep Flevoland Radio
Beurs van Berlage Museum	Omroep Flevoland TV
Bijbels Museum	Omroep Friesland Radio
Bijbels Openluchtmuseum	Omroep Friesland TV
Bommersheuf	Omroep Gelderland Radio
Bonheur	Omroep Gelderland TV
Bonnefantien Museum	Omroep Zeeland Radio
Brabants Dagblad	Omroep Zeeland TV
Brabantse Museumstichting	Onafhankelijk Toneel
Breda's Museum	Ontmoetingscentrum De Smeltkroes
CASCO Projects	Opera Zuid
CBK Artoteek Dordrecht	Opzij
CBK Artoteek Rijnmond	Organisatie Oude Muziek
CBK Deventer	Orkater
CBK Dordrecht	Orkest de Volharding
CBK Groningen	Orkest van de Achttiende Eeuw

CBK Leiden	Oude Luxor Theater Rotterdam
CBK Nijmegen	Overijssels Centrum Beeldende Kunsten
Cello Octet Conjunto Ibérico	Paleis Het Loo
Centraal Museum	Panorama Mesdag
Centrum Beeldende Kunst Drenthe	Papenstraattheater
Centrum Beeldende Kunst Emmen	Paradiso
Centrum Elektronische Muziek	Parkstad Limburg Theaters
Chassé Theater	Parktheater
Cloud Chamber I.D.T.	Plaza Futura
CNO, Contactorgaan van NI Orkesten	Podium Gigant
Cobra Museum	Poppentheaterwerkplaats Amstelveen
Conamus	Post Productions
Concertgebouw Haarlem	Posthuis Theater
Concertgebouw N.V.	Posttheater
Concerto d'Amsterdam	Princessehof
Congres-, Theater en Evenementencentrum	Prins Bernhard Fonds
Conny Janssen Danst	Prins Claus Fonds
Cosmic	Provinciale Zeeuwse Courant
Cosmopolitan	Raad voor Cultuur
Courage	Rabothheater
Cultureel Centrum De Blauwe Kei	Radio Gooiland
Cultureel Centrum De Bussel	Radio/TV Noord
Cultureel Centrum De Colle	RASA
Cultureel Centrum De Leest	Raz / Hans Tuerlings
Cultureel Centrum De Skâns	Reinwardt Academie
Cultureel Centrum De Speeldoos	Rijksbureau van kunsthistorische documentatie
Cultureel Centrum De Voorste Venne	Rijksmuseum
Cultureel Centrum Den Herd	Rijksmuseum Twenthe
Cultureel Centrum Elckerlyc	Rijksmuseum van Oudheden
Cultureel Centrum Evertshuis	Rijksmuseum voor Volkenkunde
Cultureel Centrum Fidei et Arti	RO Theater
Cultureel Centrum Harderwijk	Rogie & Company
Cultureel Centrum 't Gasthoes	Rotterdam 2001
Dagblad de Limburger	Rotterdams Philharmonisch Orkest
Dagblad Rijn en Gouwe	Rotterdamse Kunststichting
Dance Works Rotterdam	Rotterdamse Schouwburg
Dansateliers	RTL 4 / RTL 5
Dansgroep De Meekers	RTV Oost
Dansgroep Krisztina de Châtel	Sandberg Instituut
Danstheater Aya	SBK - Friesland Leeuwarden
DansWerkplaats Amsterdam	SBK - Gelderland Ede
De Ateliers	SBK - Gelderland Nijmegen
De Balie Politiek Cultureel Centrum	SBK - Gelderland Zutphen
De Berenkuil, Productiehuis voor Jeugdtheater	SBK - Kunstuitleen 't Gooi
De Beyerd	SBK Bergen/Egmond/Schoorl
De Daders	SBK Friesland Drachten
De Ereprijs	SBK Gelderland Apeldoorn
De Flint NV. Theater & Congrescentrum	SBK Gelderland Arnhem
De Gelderlander	SBK Gelderland Doetinchem
De Gooi- en Eemlander	SBK Gelderland Ermelo
De Groene Amsterdammer	SBK Gelderland Tiel
De Groep van Steen	SBK Gelderland Velp

De Hallen	SBK IJmond-Noord
De Hofnar Cultuurcentrum	SBK Kennemerland
De Kleine Komodie	SBK Kunstitleen Amsterdam
De Koninklijke Schouwburg	SBK Kunstitleen Osdorp
De Koornbeurs	SBK Kunstitleen Westerpark
De Krabbedans	SBK Noord-Kennemerland
De Kunstbende	SBK Veendam
De Kunstbende	SBK Voorburg
De Lawei	SBS 6
De Lawei	Scapino Ballet Rotterdam
De Lieve vrouw	Scheldetheater
De Lievekamp	Schönberg Ensemble
De Lindenberg	Schouwburg Amphion
De Maaspoort Venlo BV	Schouwburg Amstelveen
De Meerpaal B.V.	Schouwburg Arnhem
De Metropole	Schouwburg Cuyk
De Moor/ACF	Schouwburg De Kampanje
De Naald Theater.Film.Eventementen	Schouwburg De Kring
De Nederlandse Opera	Schouwburg De Meerse
De Nieuw Amsterdam	Schouwburg De Nieuwe Doelen
de Paardenkathedraal	Schouwburg De Storm
De Pont	Schouwburg en Concertzaal Tilburg
De Pont stichting voor	Schouwburg en Congrescentrum Orpheus
De Roestbak	Schouwburg Gooiland
De Stadsgalerij	Schouwburg Het Park
De Stem Weekbladen	Schouwburg Junushoff
De Telegraaf	Schouwburg Kunstmin
De Theatermaker	Schouwburg Odeon
De Treemter	Schouwburg Ogterop
De Unie	Schouwburg Venray
De Veemvloer	Singer Museum
De Vleeshal	Singer Theater
de Volkskrant	Slot Loevestein
De Vorst, Podium voor theater en dans	Sociaal Cultureel Centrum De Musketon
De Wetten van Kepler	Sociaal Cultureel Centrum De Poortelij
Delftsche Courant	Sociaal Cultureel Centrum De Schakel
Deventer Dagblad Combinatie	SP!TS
Deventer Schouwburg	Speeltheater Holland
Diergaarde Blijdorp; Rotterdam	Spoortheater
Directie Overleg Dans	St. Black Straight Music
Dogtroep	St. Nederlands Kamerkoor
Dood Paard	St. Vrouw en Muziek
Doornroosje	Staatskrant
Dordrechts Museum	Stadsgalerij Heerlen
Drents Museum	Stadsgehoorzaal Kampen
Drents Museum	Stadsschouwburg Amsterdam
Dutch Dakota Association	Stadsschouwburg De Maagd
Ebonyband	Stadsschouwburg Eindhoven N.V.
Ecodrome Park Zwolle	Stadsschouwburg Groningen
Eindhovens Dagblad	Stadsschouwburg Haarlem
Elegance	Stadsschouwburg Leeuwarden
Elle	Stadsschouwburg Middelburg

ELS Inc.	Stadsschouwburg Nijmegen
Emio Greco & PC	Stadsschouwburg Sittard
Endemol Producties	Stadsschouwburg Utrecht
EO	Stadsschouwburg Velsen
European League of Institutes of the	Stadstheater
Federatie Kunstuitleen	Stedelijk Museum Alkmaar
Federatie van Kunstenaarsverenigingen	Stedelijk Museum Amsterdam
Filmmuseum	Stedelijk Museum De Lakenhal
FNV KIEM	Stedelijk Museum De Lakenhal
Fonds voor de Letteren	Stedelijk Museum Het Domein
Fonds voor de Podiumkunsten	Stedelijk Museum Roermond
Fonds voor de Scheppende Toonkunst	Stedelijk Museum Schiedam
Fortis Theater a.d Schie	Stedelijk Museum Zwolle
Fra Fra Sound	Stedelijk Van Abbemuseum
Frans Halsmuseum	Stedelijke Musea Gouda
Fries Museum	Stedelijke Musea Zutphen
Fries Natuurmuseum	STEIM
Fryske Toaniel Stifting Tryater	Stella Den Haag
Galili Dance	Stg. Fonds voor Beeldende Kunsten,
Gasthuis Werkplaats & Theater	Stichting [NES]theaters
Gate Foundation	Stichting ACHK-De Paviljoens
Gaudeamus	Stichting Apenheul
Gay-Krant	Stichting CJP
Geassocieerde Pers Diensten	Stichting Cultureel Centrum De Molenberg
Gemeente Musea Delft	Stichting Dansersfonds 79
Gemeentearchief	Stichting de Appel
Gemeentemusea Deventer	Stichting de Nieuwe Kerk
Gemeentemuseum Den Haag	Stichting De Overslag
Gemeentemuseum Helmond	Stichting De Rijswijkse Schouwburg
Gemeentemuseum Het Markiezenhof	Stichting Grand Theatre Groningen
Genootschap van Nederlandse Componisten	Stichting Growing up in Public
Goethe-Institut	Stichting Haast
Golden Palace	Stichting Holland Dance Promotions
Goudsche Courant	Stichting Internationale Culturele
Goudse Schouwburg	Stichting Jazz en Wereldmuziek
Grand Theatre Groningen	Stichting Kalebas Producties
Groninger Museum	Stichting Kunst & Zaken
Haags Gemeentemuseum	Stichting Kunstkring Diligentia
Haags Historisch Museum	Stichting Kunstweb
Haagsche Courant	Stichting LIRA Fonds
Haarlems Dagblad	Stichting Live at Nighttown
Hal 4	Stichting Made in da Shade
Hannema-de Stuers Fundatie	Stichting Museumjaarkaart
Hanzehof	Stichting Nederlands
Henny Jurriëns Stichting	Stichting Peer
Het Gelders Orkest	Stichting PodiumKunstWerk
Het Brabants Orkest	Stichting Productiehuis Brabant
Het Financieele Dagblad	Stichting Rijksmuseum
Het Huis van Bourgondië	Stichting Symbiose, Kunst & Cultuur
Het Internationaal Danstheater	Stichting Texels Museum
Het Kruithuis; Stedelijk	Stichting Theater Het Amsterdamse Bos
het Muziekcentrum 's Hertogenbosch	Stichting Toneelgroep Het Volk

Het Muziektheater Amsterdam	Stichting Toneelschuur Producties
Het Muziektheater Amsterdam	Stichting VSB Fonds
Het MUZtheater	Stimuleringsfonds Nederlandse Culturele
Het Nationale Ballet	STOA raadgevend bureau voor de kunsten
Het Nationale Toneel	Stroom hcbk
Het Nederlands Muntmuseum	Suver Nuver
Het Nederlands Spoorwegmuseum	't Barre Land
Het Parool	't Spant
Het Reformatorisch Dagblad	't Speelhuis
Het Syndicaat	Teatro Munganga
Het Theater Geert Teis	Teylers Museum
Het Toneel Speelt	Tg. Hotel Modern
Het Toneelschap B & D	The British Council
Het Veem Theater	Theater aan de Parade
Historisch Museum Rotterdam	Theater aan het Spui
Hortus Botanicus Amsterdam	Theater aan het Vrijthof
Hortus Haren	Theater Artemis
Hotel, Cultuur- en Congrescentrum De	Theater Bis
HP/De Tijd	Theater Concordia K&C
Huis a/d Werf	Theater Congrescentrum De Nobelaer
Huis a/d Werf Productie	Theater Cosmic
Huis aan de Amstel	Theater De Beun
ID&DTV	Theater De Citadel
IJmuider Courant	Theater De Kattendans
IKON Radio	Theater De Klinker
Industrion, Museum voor	Theater De Kolk
Instituut Collectie Nederland	Theater De Kom
International Theatre & Film Books	Theater De Lampegiet
Introdans	Theater De Lieve Vrouw
Introdans, Ensemble voor de Jeugd	Theater De Muzeval
Jazz in Amsterdam/Bimhuis	Theater de Purmaryn
Jazz Orchestra of the Concertgebouw	Theater De Schalm
Jeugdtheater De Krakeling	Theater De Tamboer
Jeugdtheater Hofplein	Theater De Uitstek
Jeugdtheater Sonnevand	Theater De Vest
Jeugdtheatergroep Het Filiaal	Theater de Veste
John de Mol Producties	Theater de Voorvegter
Joods Historisch Museum	Theater De Willem
Kampioen	Theater Den Dullaert
Kasteel Groeneveld	Theater Figi
Kasteel Huis Bergh	Theater Gnaffel
Kennemer Theater en Congrescentrum	Theater Het Kruispunt
Koninklijk Concertgebouw Orkest	Theater Hof 88
Koninklijk Theater Carré	Theater Instituut Nederland
Koorenhuis	Theater Kikker
Korzo Muziekproducties	Theater Lantaren/Venster
Korzo theater	Theater Markant NV
KRO	Theater 't Kielzog
Kulsan	Theater Terra
Kunst en Educatie	Theater van het Volksbuurtmuseum
Kunsten '92	Theater Zeebelt
Kunstenbond CNV	Theater Zuidplein

Kunstenloket	Theatercomb.Bellevue / Nieuwe de la Mar
Kunstgebouw St. Kunst en Cultuur Zuid-Holland	Theatercompagnie
Kunsthall	Theatergroep Aluin
LAKtheater	Theatergroep Carver
Landelijk Buro CJP	Theatergroep Delta
Lantaren / Venster Werkplaatsproducties	Theatergroep Maccus
Leeuwarder Courant	Theatergroep Vis à Vis
Legermuseum	Theaterhotel Almelo
Leidsch Dagblad	ThuisKopieFonds
Leidse Schouwburg	Toneelgroep Amsterdam
Leine & Roebana	Toneelgroep De Appel
Letterkundig Museum	Toneelgroep Oostpool
Libelle	Toneelschuur
Liberije Hedendaagse Kunst Zwolle	Tropeninstituut Theater
Limburgs Museum	Tropenmuseum
Lochemse Schouwburg	TROS
Los Bewegingstheaterwerkplaats	Trouw
Lucent Danstheater	Truus Bronkhorst
Maastrichts Theaterensemble Het Vervolg	TV Drenthe
Maatschappij Discordia	TV Noord-Holland
Maatschappij voor Oude en Nieuwe Media	TV Rijnmond
Maison Descartes	TV West
Margriet	Twentsche Courant Tubantia
Maritiem Museum Rotterdam	Twentse Schouwburg
Maurits Binger Filminstituut	UNISONO
Mauritshuis	Universiteitsmuseum Utrecht
Meervaart Amsterdam	Utrechts Nieuwsblad
Melkweg	V2 Organisatie
Metro Nederland	Van Abbemuseum
Militaire Luchtvaart Museum	Van Gogh Museum
Ministerie van OCenW	Van Reekum Museum
Mondriaan Stichting	VARA
Montevideo/TBA	Verenigde Noordhollandse Dagbladen bv.
Mugmetdegoudentand	Vereniging Nederlandse Poppodia
Multifunctioneel Centrum De Meenthe	Vereniging van Schouwburg- en
Munttheater	Vereniging van Vlakke Vloer Theaters
Mus.Boijmans Van Beuningen	Vitrine
Museon	VPRO
Museum Amstelkring; Ons'	Vrij Nederland
Museum Beelden aan Zee	Vrijhof Cultuurcentrum
Museum Boerhaave	VSF Circustheater
Museum Catharijneconvent	VSCD
Museum Flehite; Mannenzaal	W139
Museum Het Markiezenhof	Walter Maas Huis
Museum Het Rembrandthuis	Wegener Uitgeverij Midden Nederland
Museum Het Valkhof	Wereldculturencentrum RASA
Museum Kranenburgh Bergen	Wereldmuseum Rotterdam
Museum Kröller-Müller	Westergasfabriek
Museum mr. Simon van Gijn	Wies Merckx
Museum Van Bommel-Van Dam	Willem Breuker Collectief
Museum van het Boek/ Museum	Witte de With, Centrum voor
Museum voor Moderne Kunst	Witte Theater

Museumstoomtram Hoorn-	World Press Photo
Musica Sacra	World Wide Video festival
Muziek en Theater Netwerk	Xynix Opera
Muziek Netwerk Nederland	Zaantheater
Muziekcentrum De IJSbreker	Zeeuws Museum
Muziekcentrum Frits Philips Zaal	ZEP
Muziekcentrum Vredenburg	Zoölogisch Museum Amsterdam
MuziekGroep Nederland	Zuidelijk Toneel Hollandia
Muzieklab Brabant	
NAA Omroepmuseum	
Nationaal Jeugdorkest	
Nationaal Luchtvaartmuseum	
Nationaal Museum van	
Nationaal Oorlogs- en	
Nationaal Popinstituut	
Nationale Reisopera	
Nationale Stichting De Nieuwe	
Naturalis-Nationaal	
Natuurmuseum Brabant	
Natuurmuseum Enschede	
Natuurmuseum Groningen	