

# 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

## Voorwoord

Het idee voor dit onderzoek is afkomstig van Sonja van der Valk, werkzaam bij het Theater Instituut Nederland, en Marjolein van de Schoot, zelfstandig consultant. Hun deskundig advies en niet aflatende enthousiasme heeft de kwaliteit van dit onderzoek zeker vergroot.

Wij danken ook het Ministerie van OC&W voor de financiering van het onderzoek, en het in ons gestelde vertrouwen.

Verder zijn we de studenten die delen van dit onderzoek hebben uitgevoerd zeer erkentelijk voor hun werkzaamheden. Het zijn Jeroen Driessen, Bas karreman, Merel Schoot, Sanne Struyk, en Linda van der Wal.

Tenslotte danken we al diegenen die hun medewerking hebben verleend aan dit onderzoek door ons hun tijd te geven met het invullen van een vragenlijst, of met het ons telefonisch te woord staan.

Agneta Fischer  
Amsterdam, 8 maart 2002

Uitgave: Afdeling Psychologie, Universiteit van Amsterdam.

## INHOUDSOPGAVE

	Pagina
<b>Hoofdstuk 1</b>	
Inleiding tot het onderzoek	4
<b>Hoofdstuk 2</b>	
Onderzoeksopzet en methode	8
<b>Hoofdstuk 3</b>	
De positie van mannen en vrouwen in de culturele sector	13
<b>Hoofdstuk 4</b>	
Verklaringen voor de achterstand van vrouwen in de culturele sector	21
<b>Hoofdstuk 5</b>	
Wensen, voorkeuren en opvattingen vanuit de 'subtop'	28
<b>Hoofdstuk 6</b>	
Samenvatting en conclusies	36
Literatuurlijst	38
Appendix : Lijst van organisaties	40

# 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. Vrouwen zouden minder invloedrijke posities innemen, en minder vaak beleidsbepalende artistieke functies hebben. Als we bijvoorbeeld nadenken over wie directeuren van grote musea, leiders van orkesten, of grote toneelgezelschappen, zijn, komen er weinig vrouwen in beeld. Aan de andere kant zijn vrouwen wel te vinden in bijvoorbeeld de Raad voor Cultuur, of in de hogere regionen van diverse fondsen, zoals de Mondriaan Stichting, of het Stimuleringsfonds voor Omroepproducties. Dit roept de vraag op of en in hoeverre vrouwen inderdaad minder te vinden zijn in hogere functies in de culturele sector.

Deze vraag is echter niet goed te beantwoorden, want er blijken 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 vinden.

Het onderzoek dat we hier rapporteren bestaat uit twee deelonderzoeken. In het eerste deelonderzoek (Hoofdstuk 3) zullen de percentages mannen en vrouwen in verschillende functies en verschillende sectoren worden beschreven. In het tweede deelonderzoek (Hoofdstuk 4 en 5) zullen mogelijke verklaringen voor deze achterstand worden onderzocht. 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. Organisationscultuur 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 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 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 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; Quinn, 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.

In dit onderzoek baseren we ons op de dimensies van zowel Quinn als Schein. Deze vertonen een grote overeenkomst met stereotiepe masculiene en feminiene normen en waarden in de Westerse cultuur. Stereotiepe masculiene normen en waarden zijn normen en waarden die vaker door mannen worden gewaardeerd, zoals onafhankelijkheid, rationaliteit of competitie. Dit betekent overigens niet dat *elke* man ook dergelijke waarden belangrijk vindt; het gaat in dit geval om wat de groep mannen over het algemeen belangrijk vindt. Deze stereotiepe masculiene waarden komen sterk overeen met de ‘rationele doel’ cultuur van Quinn en de ‘macht en prestatie’ cultuur van Schein. Stereotiepe feminiene normen en waarden aan de andere kant leggen de nadruk op verbondenheid en respect voor wederzijdse afhankelijkheid en komen overeen met de ‘menselijke relatie’ cultuur van Quinn en de ‘steun en rol’ cultuur van Schein. Ook hier geldt weer dat niet *elke* vrouw deze waarden aanhangt, maar dat de groep vrouwen – in vergelijking met de groep mannen – deze waarden belangrijk vindt.

### **‘Masculiene’ en ‘feminiene’ dimensies van organisatieculturen**

#### Masculiene normen en waarden

Individualisme

Competitie

Belang van materiële beloning

Hoge prestatiedruk

Grote tijdsinzet, aanwezigheid

Belang van status, hiërarchie

#### Feminiene normen en waarden

Collectivisme

Collegialiteit

Belang van positieve feedback

Belang van persoonlijke ontplooiing

Belang van werk-privé balans

Participatie in besluitvorming

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, bijvoorbeeld door dat het op verschillende manieren aantrekkingskracht uitoefent op mannen en vrouwen (van Vianen & Fischer, 2002). Een andere manier waarop de sekse-gekleurde cultuur tot uitdrukking kan komen is door seksestereotiepe opvattingen van leidinggevend 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 taakgericht en worden effectiever gevonden in organisaties waarin traditioneel meer vrouwen werken (bv. onderwijsinstellingen, dienstverlening) en mannen zijn taakgericht 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 leidinggevend zijn.

Ook in Nederland is onderzoek verricht naar de vaak onzichtbare werking van seksestereotiepe 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; Fischer, 1998; 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**

De eerste algemene vraag in dit onderzoek is dus of vrouwen in de cultuur sector minder frequent leidinggevende posities bezetten dan mannen. De tweede vraag is of er verschillen zijn tussen sectoren, en of er verschillen zijn tussen de meer invloedrijke gezelschappen, instituties of organisaties in vergelijking met de kleinere en minder machtige.

De derde vraag is in hoeverre mannen en vrouwen hoge leidinggevende posities ambieren. Deze ambities kunnen door verschillende factoren worden beïnvloed. De factoren die worden onderzocht zijn:

- (1) een nadruk op masculiene organisatiecultuur,
- (2) mannelijke stereotypering van leidinggevendenden, en
- (3) een scheve balans tussen werk en privé-leven.

In het volgende hoofdstuk zal nu eerst de methode van de twee deelonderzoeken 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. Welke aspecten van organisatiecultuur vinden mannen en vrouwen aantrekkelijk? Wijkt dit af van de feitelijke organisatiecultuur in deze sector? (Studie 2)
4. 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)
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 jaaronzet hoger dan 10 miljoen.

**Muziek**

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

**Media**

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

*Subtop instellingen***Beeldende kunsten**

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

**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.

**Cultureel erfgoed**

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

**Muziek**

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

**Media**

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

**Onderzoeksmateriaal**

Organisatiecultuur is onderzocht met behulp van een vragenlijst (Fischer, Rodriguez Mosquera, & Rojahn, 2000). 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*

Bij de beschrijving van de vragenlijst gebruiken we voor het gemak de labels 'masculien' en 'feminien'. Deze termen zijn echter in de vragenlijst niet gebruikt, omdat dit sturend zou kunnen werken bij het beantwoorden van de vragen.

### *Deel 1: Masculiene en feminiene normen en waarden*

Deelnemers aan het onderzoek werd gevraagd om aan te geven hoe belangrijk ze bepaalde normen en waarden binnen hun organisatie vinden (zie hieronder). In de vragenlijst werd dus *niet* gezegd dat het om stereotiep masculiene of feminiene waarden ging. Respondenten konden hun antwoord geven op een 7-puntsschaal, lopend van ‘heel onbelangrijk’ (1) tot ‘heel belangrijk’ (7).

#### **Clusters van ‘feminiene’ en ‘masculiene’ normen en waarden**

##### **‘Feminiene’ normen en waarden**

*Positieve feedback* verwijst naar het belang van expliciete en duidelijke feedback van leidinggevendenden 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 hoge eisen aan medewerkers en van het leveren van prestaties.

*Hierarchie* benadrukt het verschil in status tussen leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 hieronder).

#### **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 feminine eigenschappen (zie hieronder). 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).

#### 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

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

#### Vragenlijst voor leidinggevenden uit de 'subtop'

De vragenlijst voor leidinggevenden uit de 'subtop' was inhoudelijk bijna gelijk aan die voor de leidinggevenden 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).

#### 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 hieronder). Men kon antwoord geven op een 7-puntsschaal, lopend van 'zeker geen reden' (1) tot 'zeker wel een reden' (7).

**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 antwoordersveloppe te retourneren. In een begeleidende brief werd het het doel van het onderzoek uitgelegd 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, productie, 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).

*Tabel 3.1*

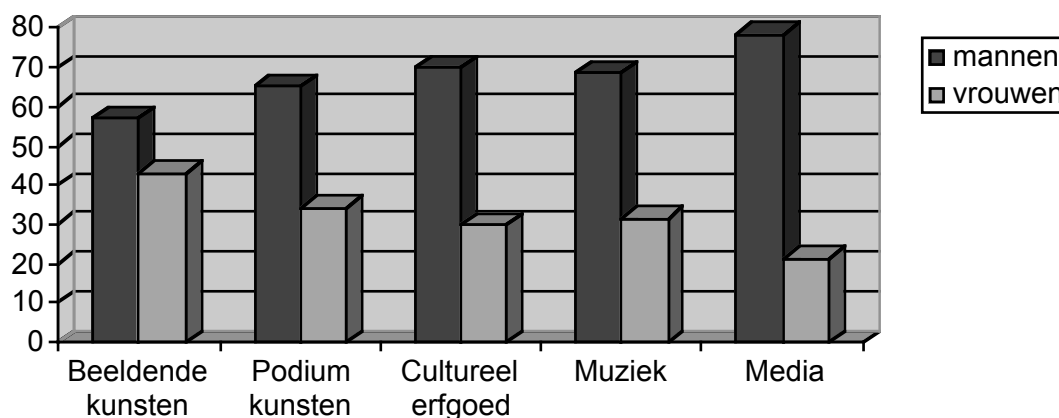
	Aantal organisaties	Respons	Respons in procenten
Beeldende kunsten	113	71	63%
Podiumkunsten	292	172	59%
Cultureel Erfgoed	84	61	73%
Muziek	70	56	80%
Media	82	53	65%
<b>Totaal</b>	<b>641</b>	<b>413</b>	<b>65%</b>

### 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



#### Vergelijking met andere maatschappelijke sectoren

In vergelijking met veel andere maatschappelijke sectoren, zoals de universiteiten, het onderwijs, de overheid, of het bedrijfsleven is het percentage vrouwen in de culturele sector hoog. Zo is bijvoorbeeld 30% van de kamerleden vrouw, maar slechts 18% van de wethouders en 17% van de burgemeesters. Ook de overheid doet het selchter: slechts 10% van de directeuren en secretarissen-generaal is vrouw. In het onderwijs is het aantal hoge leidinggevendenden eveneens lager: 7% van de schooldirecteuren en 5% van de hoogleraren is vrouw.

Het aantal vrouwelijke leidinggevendenden wordt bovendien minder naarmate men hoger komt in de hiërarchie van de organisatie. Zo is slechts 1% van de leden van de Raad van Bestuur van grote ondernemingen vrouw, terwijl 17% van de topmanagers vrouw is.

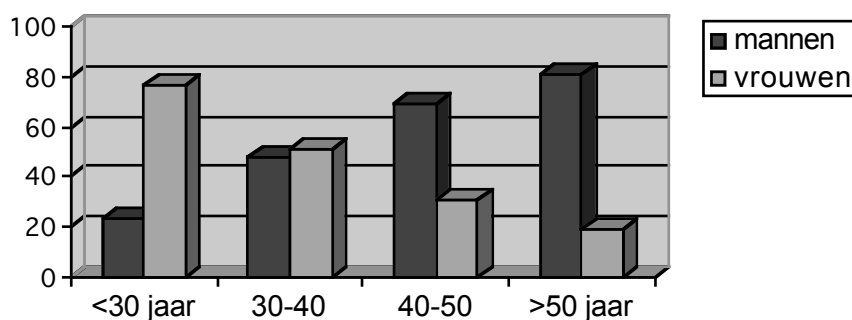
De man-vrouw verdeling is ook afhankelijk van bedrijfstak: in de handel, industrie en bouwnijverheid is geen vrouwelijke manager te vinden, maar in de zakelijke dienstverlening is 20% vrouw, in het onderwijs 12.5%, in de gezondheids- en welzijnszorg 48% (de Olde & Slinkman, 1999).

#### De relatie tussen sekse en leeftijd

Er is een relatief grote *instroom* van jonge vrouwelijke leidinggevendenden. Binnen de leeftijdscategorie 'jonger dan 30' is 77% vrouw. Het gaat hier echter om een kleine groep mensen (in totaal 34 van de 1209). Ook in de groep 30 tot 40 (266 mensen) is het aandeel van vrouwen echter nog groot). De arbeidsdeelname van vrouwen neemt echter, met het stijgen der jaren, sterk af. Binnen de leeftijdscategorie 50 jaar en ouder is het percentage vrouwen

minder dan 20%. Op basis van het hogere percentage vrouwen in de jongere leeftijdscategorie kunnen we echter geen optimistische conclusie trekken, omdat er geen cijfers bekend zijn over doorstroming. Het is dus evenwel mogelijk dat deze groep vrouwen op latere leeftijd zal terugtreden, als dat deze groep vrouwen op dezelfde of hogere functies blijft.

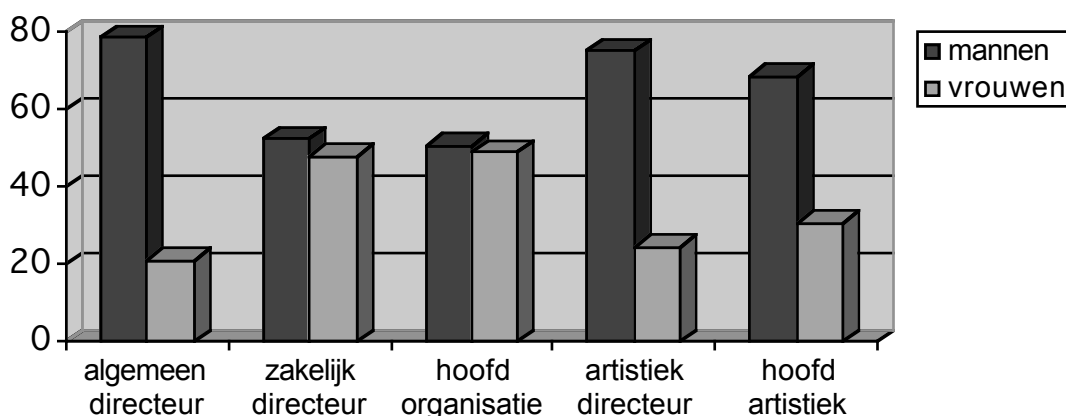
*Figuur 3.2 Verdeling van mannen en vrouwen in leidinggevende functies per leeftijdscategorie*



### **De verhouding tussen de seksen in verschillende functie-typen**

De man/vrouw verdeling is alleen bij de hoofden organisatie en communicatie en de zakelijk directeurs in evenwicht. Bij de rest van de functies zijn het voornamelijk de mannen die de functies vervullen. Onder de algemeen directeurs is 79% man, bij de artistieke directeurs is dit 75%. Opvallend is dat de functie van zakelijk directeur veel vaker wordt vervuld door een vrouw dan de twee andere directeurs functies.

*Figuur 3.3 Verdeling van mannen en vrouwen in type leidinggevende functie*



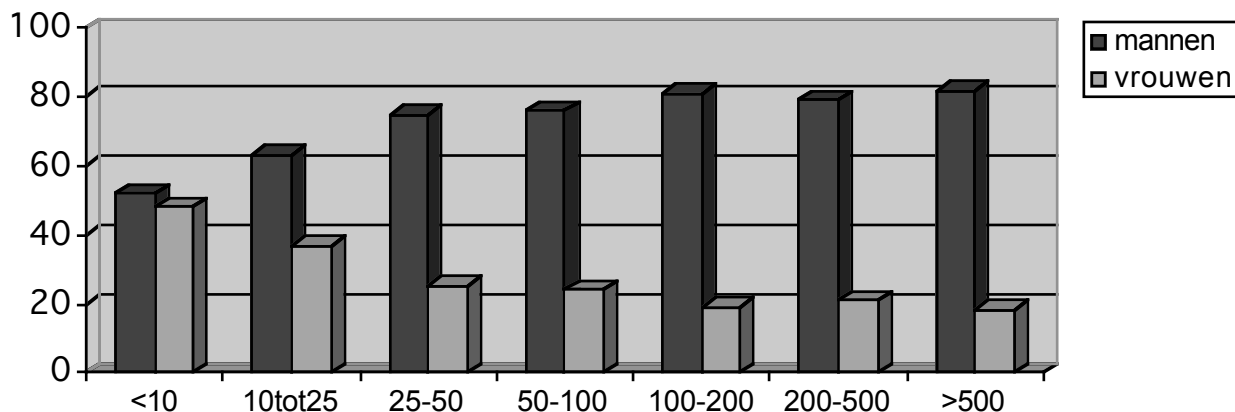
### **Grootte van de organisatie**

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 naarmate de organisatie groter wordt. In organisaties met meer dan 500



medewerkers in vast dienstverband vervult meer dan 80% van de mannen de leidinggevende posities.

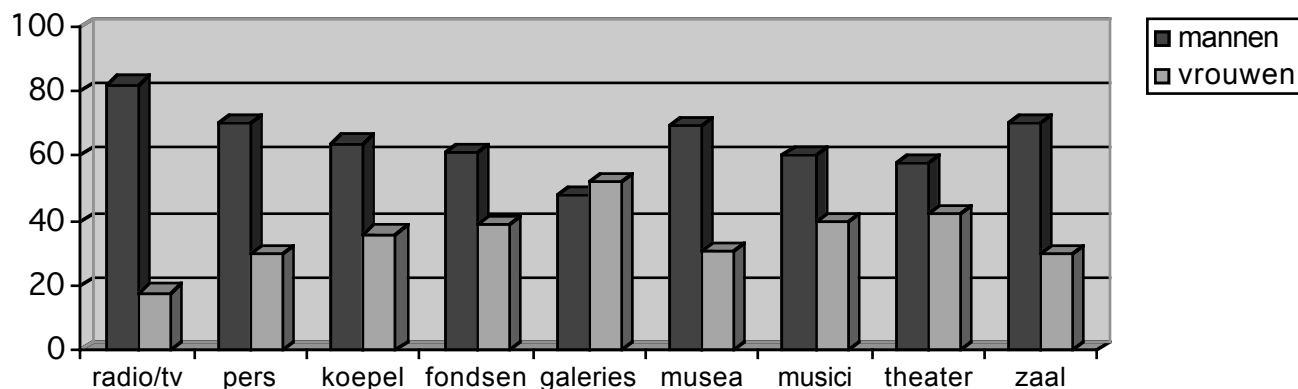
*Figuur 3.4 Verdeling van mannen en vrouwen naar grootte van de organisatie*



### Type organisatie per sector

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

*Figuur 3.5 Verdeling van mannen en vrouwen naar grootte van de organisatie*



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 galleries 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. We zagen immers al dat het percentage leidinggevende vrouwen daalt naarmate de organisatie groter wordt.

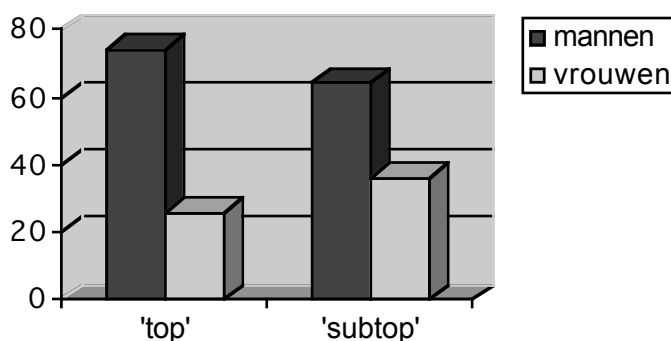
### Etniciteit

Er is ook gevraagd naar de etniciteit van de leidinggevendenden. Slechts 5% van alle leidinggevendenden 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 3.6 Verdeling mannen en vrouwen in 'top' en 'subtop' organisaties*



### Samenvatting

Samenvattend kunnen we stellen dat het aantal vrouwen in leidinggevende posities in de culturele sector achter loopt bij het aantal mannen. In vergelijking met andere maatschappelijke sectoren echter, is de achterstand van vrouwen echter minder groot.

Het glazen plafond is dus relatief 'dun'. De dikte ervan varieert bovendien met de sector, de grootte van de organisatie, en de functie. Zo is de man-vrouw verhouding in leidinggevende posities het scheefst in de media, gevolgd door de muziek sector en het cultureel erfgoed. Naarmate de organisatie groter is, neemt het aantal vrouwen in leidinggevende functies eveneens af. De achterstand geldt met name voor vrouwen in de leeftijdscategorieën boven de 40; de jongere generatie is op dit moment beter vertegenwoordigd in de leidinggevende functies. Over de vraag of deze generatie ook in de toekomst beter vertegenwoordigd zal blijven in de hogere leidinggevende functies, kunnen we op dit moment geen uitspraak doen, omdat er geen cijfers over doorstroming zijn.

Tenslotte is het opvallend dat vrouwen met name afwezig zijn in de artistieke en representatieve leidinggevende functies. Dit lijkt te betekenen dat vrouwen minder invloed hebben als het gaat om de artistieke inhoud en het artistieke beleid.

### 3.4 Sectorspecifieke resultaten

#### Beeldende kunsten

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
<b>totaal</b>	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>68</b>	<b>50</b>

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
<b>totaal</b>	<b>69</b>	<b>34</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>8</b>

#### Podiumkunsten

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
<b>totaal</b>	<b>17</b>	<b>124</b>	<b>209</b>	<b>134</b>

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
<b>totaal</b>	<b>81</b>	<b>163</b>	<b>51</b>	<b>63</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>65</b>

### Cultureel erfgoed

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
<b>totaal</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>81</b>	<b>87</b>

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
<b>totaal</b>	<b>79</b>	<b>34</b>	<b>7</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>5</b>

### Muziek

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
<b>totaal</b>	<b>7</b>	<b>32</b>	<b>53</b>	<b>32</b>

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 directeuren geldt precies het tegenovergestelde. Verder zijn de verdelingen redelijk in evenwicht.

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

### Media

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
<b>totaal</b>	<b>1</b>	<b>32</b>	<b>72</b>	<b>70</b>

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 directeuren, waarvan slechts 9% vrouw is.

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

## Hoofdstuk 4

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

#### 4.1. Inleiding

In hoofdstuk 2 is geconstateerd dat het percentage vrouwelijke leidinggevenden achter blijft bij dat van de mannelijke leidinggevenden, maar niet overal in dezelfde mate. Het glazen plafond is vooral zichtbaar 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 het tweede deelonderzoek onder een steekproef van leidinggevenden uit de organisaties die aan het eerste deelonderzoek 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 leidinggevenden in de media en het cultureel erfgoed het laagst is, verwachten we dat de topinstellingen in deze sectoren als meer masculien, en/of minder feminiën worden gekenschetst.

#### 4.3 Stereotypering van vrouwelijke leidinggevenden

Een andere veel gehoorde verklaring is dat mensen een stereotiep idee van leidinggevenden 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 leidinggevenden een stereotiepe opvatting over potentiële leiders zullen hebben. We verwachten bovendien dat de leidinggevenden 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 deel namen aan het onderzoek, verdeeld over de vijf sectoren.

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

	Aantal	Perc.	Aantal Mannen	Perc. Mannen	Aantal Vrouwen	Perc. Vrouwen
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%
<b>Totaal</b>	<b>97</b>	<b>30%</b>	<b>69</b>	<b>72%</b>	<b>28</b>	<b>28%</b>

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%. Deze respons is niet zo hoog, maar ook niet veel lager dan gemiddeld in ander sociaal wetenschappelijk onderzoek. We moeten bij de interpretatie van de gegevens echter wel rekening houden met het feit dat de vragenlijsten vooral zijn ingevuld door gemotiveerde deelnemers.

### **De respondenten**

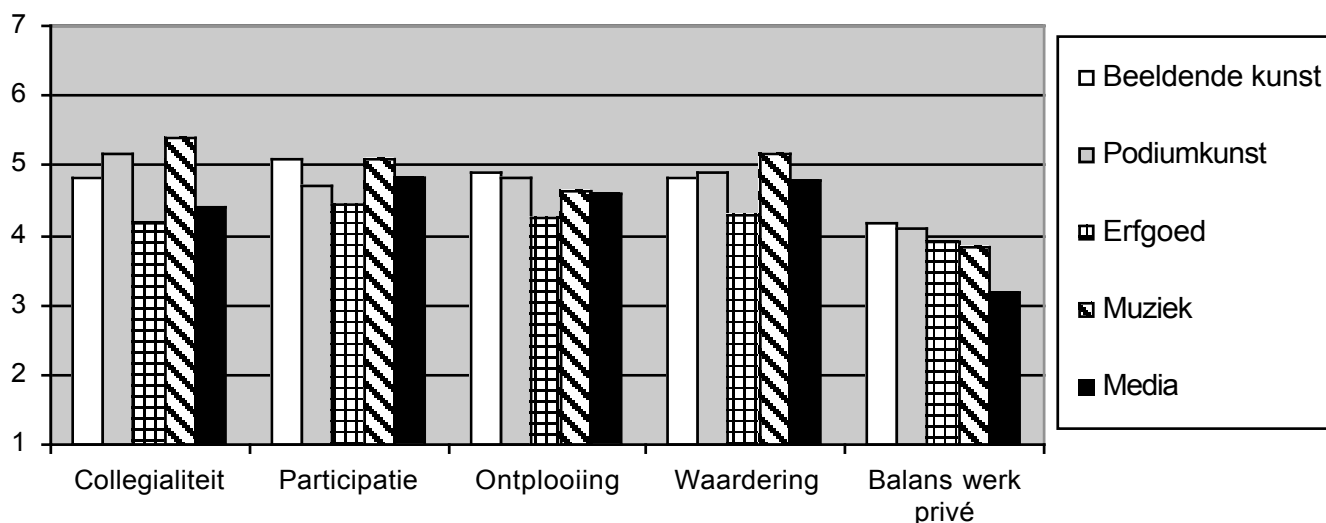
De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 47 jaar, de vrouwelijke respondenten zijn wat jonger dan de mannelijke respondenten (45 vs 49). Gemiddeld genomen zijn ze aangesteld voor 36.5 uur per week. Gemiddeld werken ze 9 jaar bij hun organisatie.

### **Verschillen in organisatiecultuur per sector**

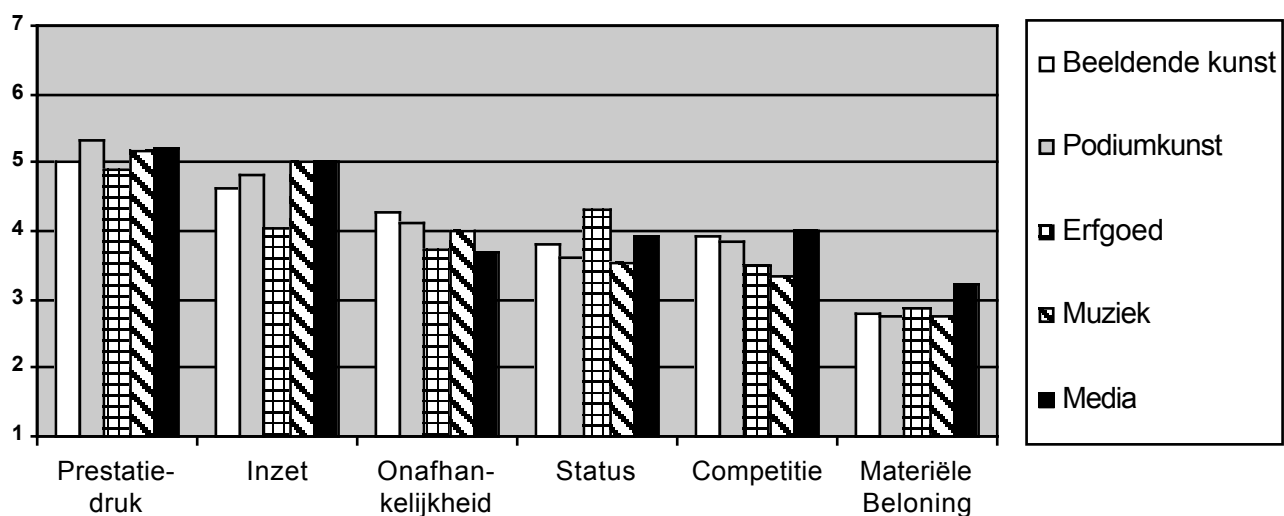
Leidinggevend werd gevraagd in welke mate zij bepaalde normen en waarden, die we hieronder geclusterd hebben als ‘masculien’ en ‘feminiene’ kenmerkend vinden voor hun kunstsector.

De resultaten (zie Figuur 4.1 en 4.2) laten zien dat er weinig verschillen zijn tussen de sectoren. Wanneer het gaat om de ‘feminiene’ waarden is er alleen een verschil in 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 4.1. Beoordeling van feminiene aspecten van organisatiecultuur in de 5 sectoren



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



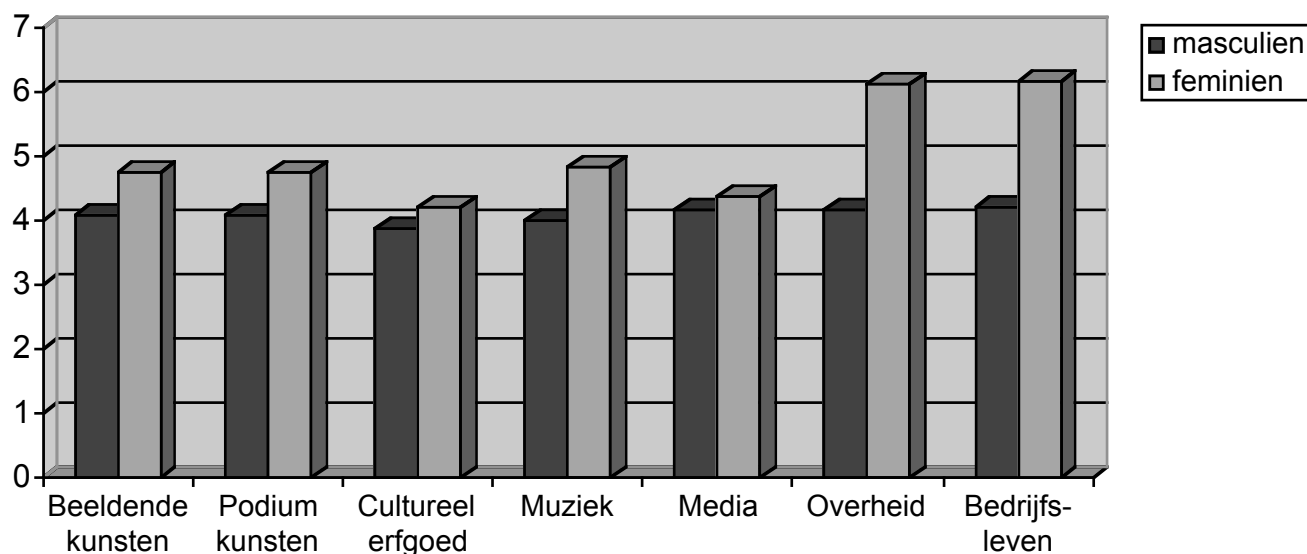
Wat betreft de masculiene cultuurdimensies vindt men de norm van het materieel belonen voor goede prestaties het minst belangrijk, gevolgd door het aanmoedigen tot competitie met anderen, het bewaren van afstand tussen leidinggevenden en medewerkers, en het streven naar een balans tussen werk en privé.

### Vergelijking met andere maatschappelijke sectoren

Een vergelijking met eerder onderzoek bij overheidsinstellingen en bedrijven laat zien dat de cultuur sector minder nadruk lijkt te leggen op de meer feminiene cultuurdimensies in 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. Beoordeling van organisatiecultuur in meerdere maatschappelijke 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.

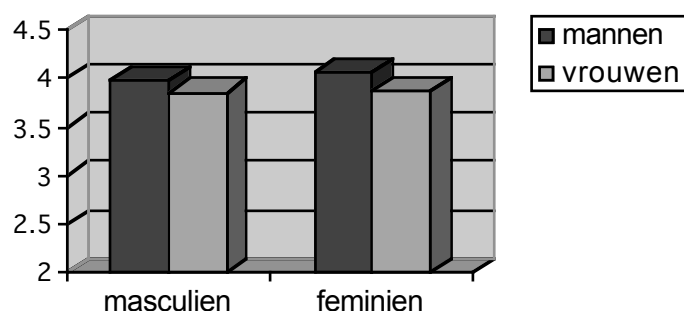
### Stereotiepe leiders?

Aan de leidinggevendenden 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. Overigens moet hier vermeld worden dat we stereotiep vrouwelijke eigenschappen vaker aantreffen bij vrouwen, maar dit 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 mannelijke als de vrouwelijke leidinggevendenden 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 feminiene en alle masculiene eigenschappen bij elkaar nemen, dan blijkt dat de leidinggevendenden zichzelf iets meer in masculiene dan in feminiene termen beschrijven. Er zijn geen verschillen gevonden voor de sectoren.

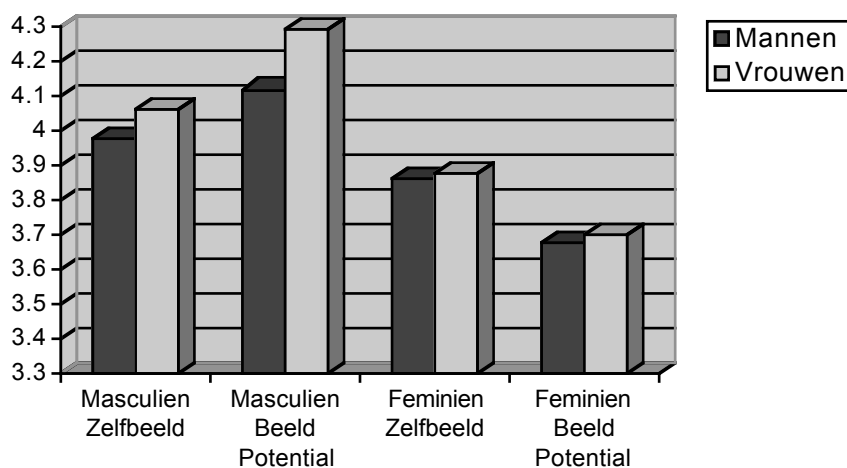
Figuur 4.4 Zelfbeschrijvingen van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden



### Stereotiepe verwachtingen ten aanzien van een 'potential'?

We hebben vervolgens aan dezelfde leidinggevenden 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, ambitieus, 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 zijn hierover meer uitgesproken 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.

Deze resultaten komen overeen met bevindingen uit ander onderzoek, waaruit eveneens is gebleken dat masculiene eigenschappen het meest wenselijk worden gevonden voor een ideale leider. In andere sectoren is echter niet dezelfde patroon van verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden gevonden. Wellicht heeft deze bevinding dat

vrouwelijke leidinggevenden in de cultuur sector vooral ‘masculiene’ leidinggevenden wil ta maken met het vrouwelijke image van deze sector.

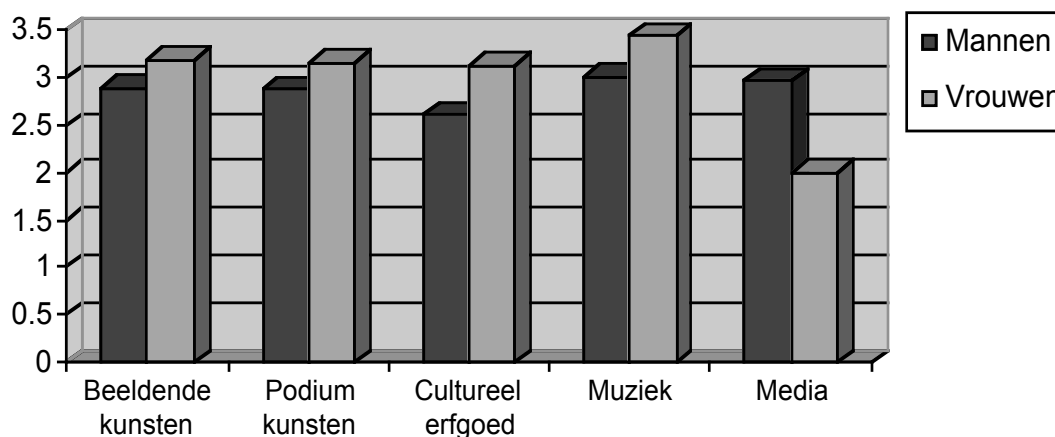
### Werk-privé balans

Allereerst is gekeken naar de feitelijke werk-privé balans. We krijgen hiervan een indicatie door te vragen naar (1) wie de meeste tijd aan zorgtaken in het privé leven besteedt, en (2) hoeveel extra uren men aan het werk besteedt. Uit de antwoorden blijkt een traditioneel patroon: 72% van de mannen heeft een partner die de meeste tijd aan org besteedt, tegen 39% van de vrouwen. Wat betreft de extra uren die men werkt zien we dat mannen gemiddeld 14 uur per week extra werken, terwijl vrouwen gemiddeld 8 uur per week extra werken.

We kunnen hieruit concluderen dat het patroon onder de leidinggevenden 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 spanning over 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'). In Figuur 4.6 wordt de gemiddelde stress per sector voor mannen en vrouwen gerapporteerd.

*Figuur 4.6: Hoeveelheid stress op het werk, gerapporteerd door mannen en vrouwen in verschillende sectoren*



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, maar dit kan te maken hebben met het feit dat bij het onderzoek in andere maatschappelijke sectoren gevraagd is naar wenselijkheid en niet naar huidige kenmerken.

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. Dit geldt in nog sterkere mate voor vrouwelijke leidinggevenden. 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 beschouwd.

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. We zouden hieruit kunnen concluderen dat de balans bij mannen doorslaat naar het werk, vrouwen combineren hun werk veel duidelijker met zorg taken. Dit alles heeft echter geen invloed op de op het werk ervaren stress, die vrij laag is.

## 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 leidinggevenden 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 ook hier niet hoog, maar voldoende om betrouwbare statistische analyses te kunnen uitvoeren. Ook in dit geval kunnen we geen uitspraken doen over de representativiteit van de steekproef. In ieder geval hebben we te maken met mensen die zich betrokken voelen bij het onderwerp van onderzoek.

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

Sector	Aantal mannen	Perc mannen	Aantal vrouwen	Percentage vrouwen	Totaal aantal	Totaal
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%)
<b>Totaal</b>	<b>78</b>	<b>56%</b>	<b>61</b>	<b>44%</b>	<b>139</b>	<b>(29%)</b>

#### 5.3. 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).

#### 5.4. De resultaten

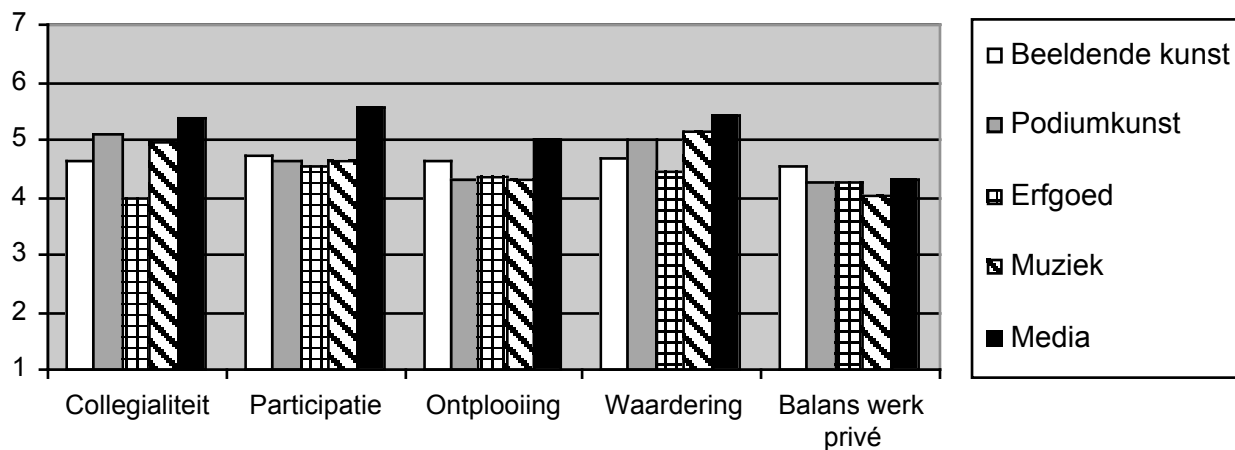
##### Verschillen in organisatiecultuur per sector

De respondenten werd eerst gevraagd welke normen en waarden zij kenmerkend vinden voor de sector waarin ze werken.

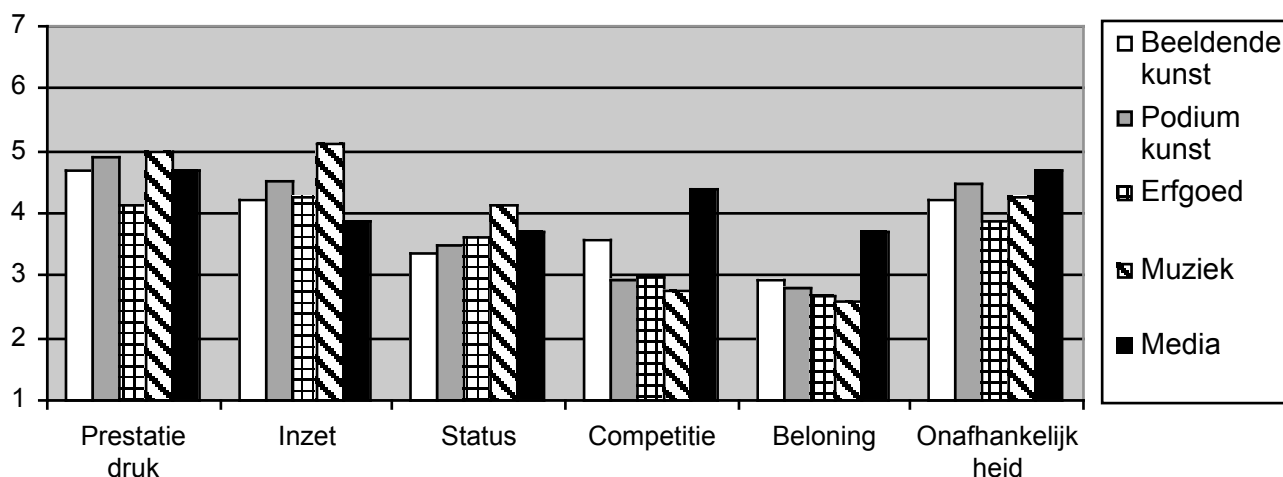
De resultaten laten zien dat de masculien en feminiene aspecten van organisatiecultuur gemiddeld genomen in dezelfde mate kenmerkend zijn voor de vijf sectoren. Slechts op twee van de 11 dimensies vonden we kleine verschillen. Het stimuleren van collegialiteit wordt minder kenmerkend gevonden in de sector cultureel erfgoed dan in de andere sectoren. Ten tweede, lijken de media competetiever dan de andere sectoren.

In Figuur 5.1 en 5.2 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*



### **Eigen cultuurvoorkeuren**

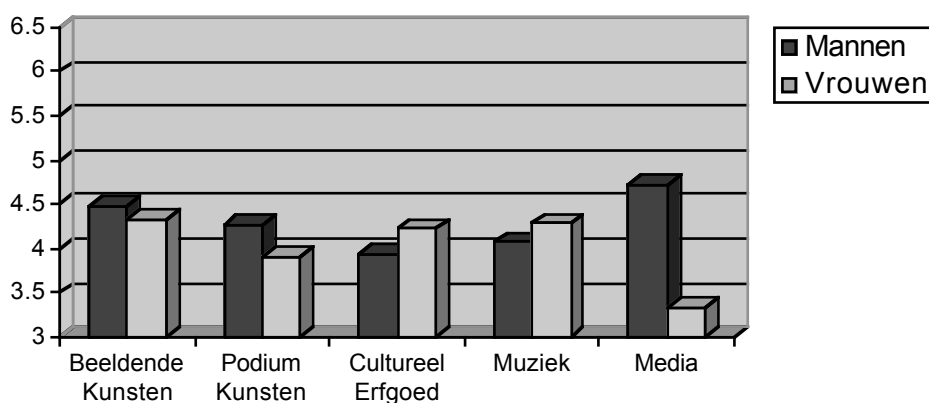
Vervolgens hebben we de leidinggevenden uit de ‘subtop’ gevraagd wat *hun eigen voorkeur* is voor organisatiecultuur. Hieruit komt ten eerste weer naar voren dat de respondenten in de vijf sectoren niet verschillen in de mate waarin zij de feminiene en masculiene dimensies van organisatiecultuur aantrekkelijk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

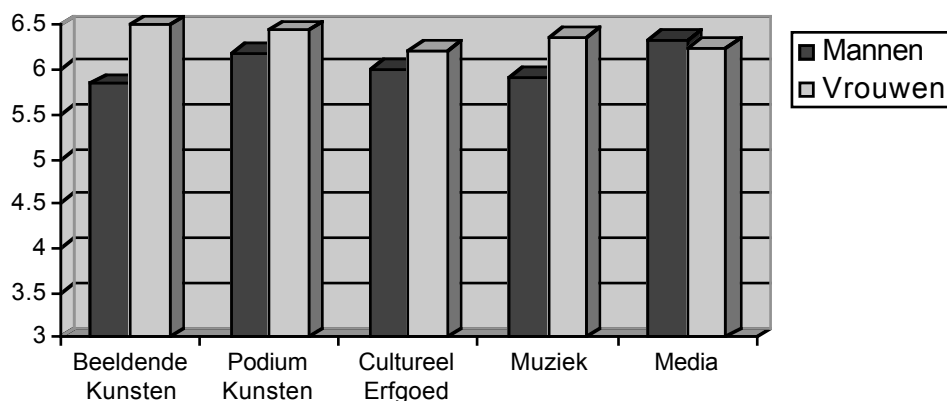
Mannen en vrouwen blijken wel te verschillen in deze cultuurvoorkeuren (zie Figuur 5.3 en 5.4), met name in de feminiene dimensies van cultuur: vrouwen hebben een sterkere voorkeur voor alle feminiene aspecten van organisatiecultuur dan mannen. Mannen vinden prestatiedruk aantrekkelijker dan vrouwen, 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 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*



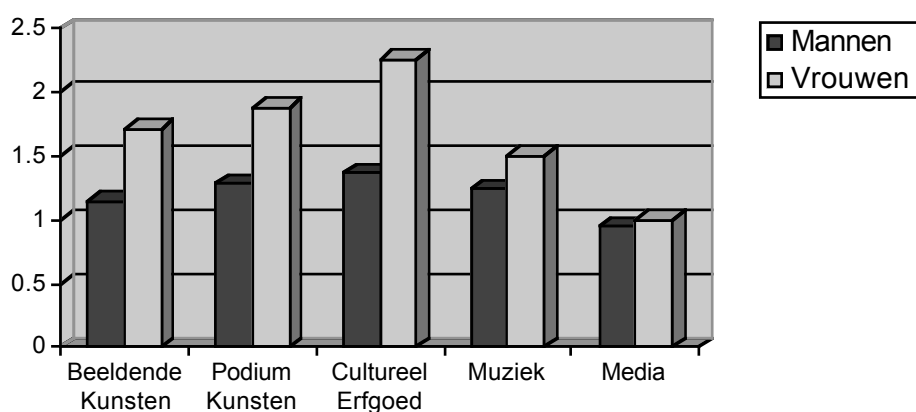
Deze cultuurvoorkeuren doen vermoeden dat er een discrepantie bestaat tussen de bestaande organisatiecultuur en wat men zelf aantrekkelijk vindt als organisatiecultuur. Het blijkt dat de eigen voorkeuren lang niet altijd overeenstemmen met de waargenomen organisatiecultuur. Integendeel, slechts op één dimensie 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. Dit geldt voor alle sectoren.

De discrepantie is groot ten aanzien van alle feminiene dimensies van organisatie cultuur, en wat minder groot ten aanzien van een aantal masculiene dimensies. In het geval van alle feminiene dimensies 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.

### Sekseverschillen in discrepantie

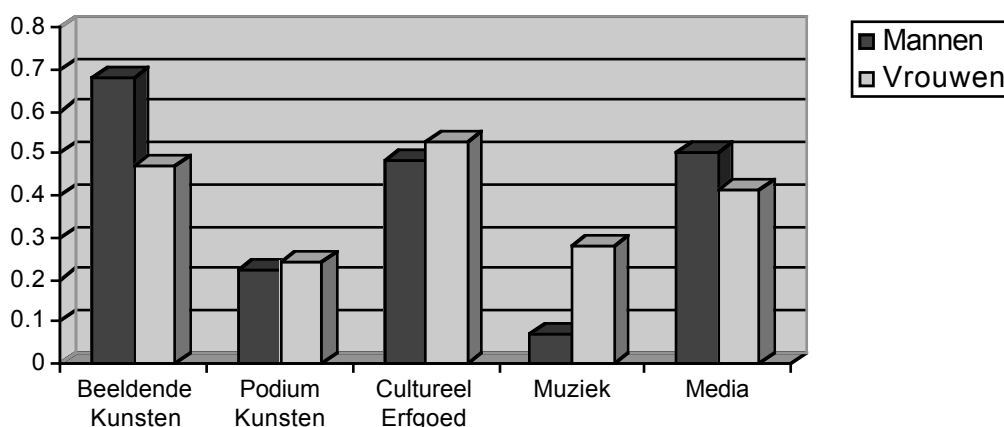
Het is van belang te constateren dat er verschillen tussen mannen en vrouwen bestaan in de mate van discrepantie (zie ook Figuur 5.5): vrouwen zien een grotere discrepantie tussen eigen voorkeur en bestaande cultuur ten aanzien van alle feminiene dimensies van organisatiecultuur dan mannen.

*Figuur 5.5 Sekseverschillen in discrepantie tussen wenselijke en waargenomen feminiene cultuurdimensies*



Met betrekking tot de **masculiene** aspecten verschillen de seksen 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*





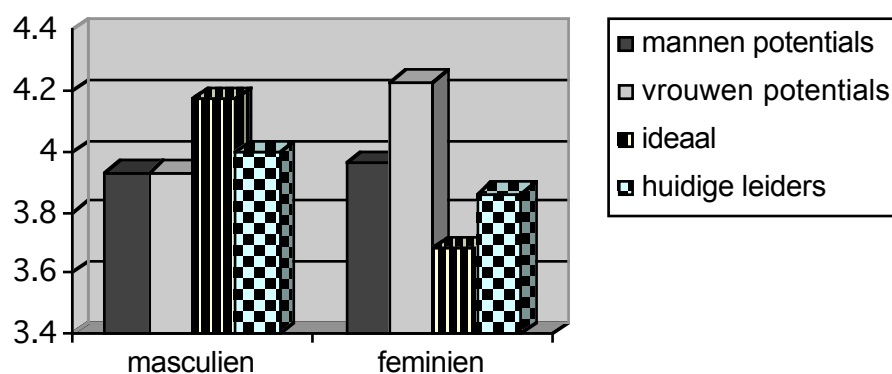
### Ideale en feitelijke eigenschappen van ‘potentials’ en ‘top’leidinggeevenden

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 leidinggeevenden 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.

In figuur 5.7 is te zien dat vrouwelijke ‘potentials’ het verst weg staan van de idealen die leidinggeevenden hebben. Opvallend is dat dit met name komt door hun vrouwelijke eigenschappen.

*Figuur 5.7 Gemiddelde scores voor masculiene en feminiene eigenschappen voor ideale leiders, feitelijke leiders, en potentiële leiders*



### Samenvattend

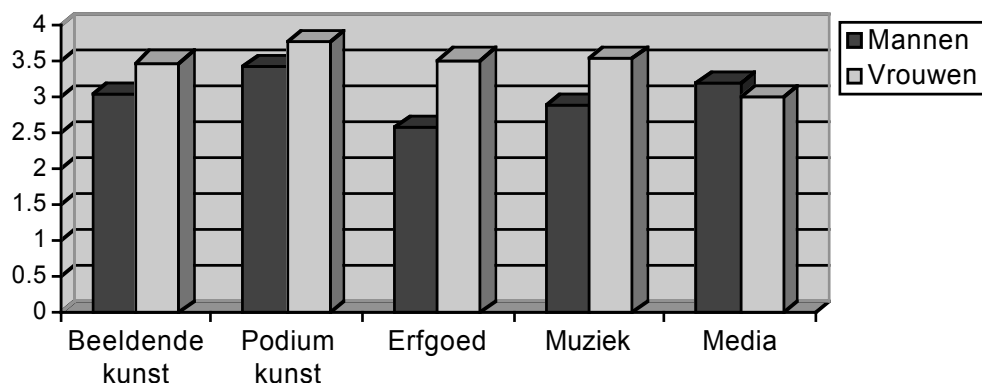
Leidinggeevenden in topinstellingen vinden dat sommige stereotiep mannelijke eigenschappen belangrijk zijn om de top te bereiken. Juist op deze eigenschappen beoordelen de potentials zichzelf lager. De eigenschappen die het minst belangrijk zijn voor het bereiken van een top positie zijn stereotiep vrouwelijk. 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 leidinggeevenden sekseverschillen bestaan in de uren die men aan zorgtaken thuis besteedt of extra in het werk stopt. Net zoals bij de leidinggeevenden in de top instellingen is het patroon traditioneel, alhoewel de verschillen tussen mannen en vrouwen niet identiek zijn. 64% van de mannen, tegen 17% van de vrouwen heeft een partner die meer tijd aan zorg besteedt. Het verschil in extra werk tussen mannen en vrouwen is minder groot: mannen werken gemiddeld 11 uur extra, vrouwen gemiddeld 8 uur.

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

*Figuur 5.8. Ervaren stress per sector, door mannen en vrouwen.*



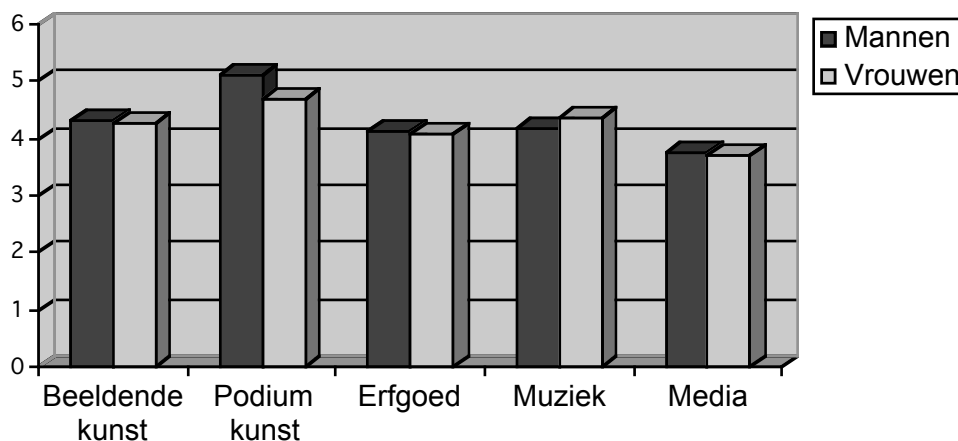
De resultaten laten zien dat de stress laag is, onafhankelijk van sector. Echter, vrouwen ervaren over het algemeen *meer* werkdress dan mannen. Dit verschil is er niet in de media sector. De vraag is in hoeverre de stress gerelateerd is aan de verdeling van zorgtaken thuis of toch meer met het werk 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 in de 'subtop' 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 5.9. 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 geldt voor mannen 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 ontplooien*, *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 Positie van mannen en vrouwen

Uit dit onderzoek komt naar voren dat er ook in de culturele sector sprake is van een glazen plafond, hoewel in veel mindere mate dan in andere maatschappelijke sectoren. Minder vrouwen dan mannen bekleden leidinggevende posities in alle 5 onderzochte sectoren. 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. Het is bovendien opvallend dat vrouwen wel vaker leidinggevende functies op het zakelijke en communicatieve vlak hebben, maar juist niet op het artistieke vlak. Dit suggereert dat vrouwen weinig invloed hebben op de artistieke inhoud en de ontwikkeling van het artistieke beleid.

#### ‘Top’ en ‘subtop’

We 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’. Dit verschil zou verklaard kunnen worden door het feit dat de ‘subtop’ vaker uit kleinere instellingen of instituties bestaat. Over de preciese redenen waarom vrouwen het beter doen in kleinere organisaties moeten we te rade gaan bij de organisatiecultuur.

#### Organisatiecultuur

In hoeverre is een masculiene organisatiecultuur met bijbehorende stereotiepe opvattingen over leiders en leiderschap een mogelijke oorzaak van de onevenredige vertegenwoordiging van vrouwen? In het algemeen kunnen we concluderen dat de organisatiecultuur in de cultuursector niet uitgesproken masculien is, maar wel minder feminien dan in andere maatschappelijke sectoren. In de ‘top’ instellingen wordt de organisatiecultuur in alle sectoren als iets meer feminien dan masculien getypeerd. Ditzelfde geldt voor de ‘subtop’. Over alle sectoren heen is er dus geen sprake van een groot verschil in organisatiecultuur tussen ‘top’ en subtop’. Een belangrijk verschil tussen de ‘top’ en de ‘subtop’ is echter de waardering van de balans tussen privé en werk, die groter is in de ‘subtop’ instellingen. Dit blijkt ook uit het feit dat verschil in het aantal extra uren dat mannen en vrouwen in de ‘subtop’ gemiddeld maken kleiner is dan in de top. De minder goede mogelijkheden om een balans tussen werk en privé te realiseren zou dus wel eens een belangrijk verschil kunnen zijn tussen het werken bij grote, landelijke en meer invloedrijke instellingen en het werken bij kleinere, regionale instituten.

De verschillen tussen de sectoren zijn miniem. De *media* sector van top instellingen scoort laag met betrekking tot collegialiteit en de balans tussen werk en privé. 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. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het geringe aantal vrouwen in leidinggevende posities in de media sector. In de *beeldende kunst* sector lijkt de balans tussen werk en privé nog het best tot zijn recht te komen, hetgeen een van de verklaringen zou kunnen zijn voor de evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in die sector.

#### Doorstroming en ambitie

De typering van organisatiecultuur zegt nog niet veel over wat men aantrekkelijk vindt en in welke cultuur men graag zou willen werken. De volgende vraag was dus: vormt de organisatiecultuur een barrière voor met name vrouwen in de cultuur sector? Uit dit

onderzoek komt duidelijk naar voren dat alle deelnemers in het onderzoek liever in een feminiene cultuur dan in een masculiene cultuur werken, en dit geldt het sterkst voor vrouwen. Dit betekent dat voor vrouwen de discrepantie tussen de cultuur waarin ze werken en de cultuur waarin ze *willen* werken 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.

### **Stereotypen over leiderschap**

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. Leaders met ‘mannelijke’ eigenschappen zijn dus meer gewenst dan leaders 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, waardoor zij dus mogelijk als minder geschikt voor leidinggevende functies in topinstellingen worden gezien (volgens de idealen van de huidige leiders).

### **Werk-privé balans**

Tenslotte hebben we de privé-werk balans 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.

### **Toekomst**

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 leidinggevendenden en vrouwen hebben vaker verplichtingen thuis waardoor ze minder tijd 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 op dit moment geen of weinig belemmeringen ervaren. Dit stemt optimistischer, maar of deze trend doorzet, zal moeten blijken. Opgemerkt moet worden dat met name in de kleinere organisaties vrouwen meer kansen lijken te hebben om hogerop te komen, waarschijnlijk omdat er meer mogelijkheid bestaat om een balans tussen werk en privé te realiseren, maar wellicht ook omdat daardoor de cultuur in die organisaties minder competitief en prestatiegericht is. Om ook voor vrouwen in grotere organisaties de kansen te maximaliseren, zou geprobeerd moeten worden om de succesfactoren uit kleinere organisaties te implementeren in de grotere organisaties.

## 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*. Den Haag: Elsevier.
- Fischer, A. H (1998). De top (m/v): de paradox van emoties. *Gedrag en Organisatie*, 11, 203-215.
- Fischer, A. H (1998): Sekseverschillen in voorkeuren voor mannelijke organisatieculturen. *Gedrag en Organisatie*, 11, 264-279.
- 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.
- Olde, C. de & E. Slinkman (1999) *Het glazen plafond: Een inventarisatie van cijfers, literatuur en onderzoek m.b.t. de doorstroom van vrouwen naar de top*. Den Haag
- 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. E. M. van (1987). *Het selectie-interview. Over de rol van sekse-stereotypen*. Leiden: Werkgroep Arbeidsvraagstukken en Welzijn.
- Vianen, A. van & Fischer, A. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of culture preferences. Manuscript submitted for publication.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



## Appendix 1: Organisaties die zijn benaderd voor deelname aan het onderzoek (alfabetisch)

[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
Bonnefanten 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  
 Centrum Beeldende Kunst Emmen  
 Centrum Elektronische Muziek  
 Chassé Theater  
 Cloud Chamber I.D.T.  
 CNO, Contactorgaan van NI Orkesten  
 Cobra Museum  
 Conamus  
 Concertgebouw Haarlem  
 Concertgebouw N.V.  
 Concerto d'Amsterdam  
 Congres-, Theater en Evenementencentrum  
 Conny Janssen Danst  
 Cosmic  
 Cosmopolitan  
 Courage  
 Cultureel Centrum De Blauwe Kei  
 Cultureel Centrum De Bussel  
 Cultureel Centrum De Colle  
 Cultureel Centrum De Leest  
 Cultureel Centrum De Skâns  
 Cultureel Centrum De Speeldoos  
 Cultureel Centrum De Voorste Venne  
 Cultureel Centrum Den Herd  
 Cultureel Centrum Elckerlyc  
 Cultureel Centrum Evertshuis  
 Cultureel Centrum Fidei et Arti  
 Cultureel Centrum Harderwijk  
 Cultureel Centrum 't Gasthoes  
 Dagblad de Limburger  
 Dagblad Rijn en Gouwe  
 Dance Works Rotterdam  
 Dansateliers  
 Dansgroep De Meekers  
 Dansgroep Krisztina de Châtel  
 Dans theater Aya  
 DansWerkplaats Amsterdam  
 De Ateliers  
 De Balie Politiek Cultureel Centrum  
 De Berenkuil, Productiehuis voor Jeugdtheater  
 De Beyerd  
 De Daders  
 De Ereprijs  
 De Flint NV. Theater & Congrescentrum  
 De Geldlander  
 De Gooi- en Eemlander  
 De Groene Amsterdammer  
 De Groep van Steen  
 De Hallen  
 De Hofnar Cultuurcentrum  
 De Kleine Komedie  
 De Koninklijke Schouwburg  
 De Koornbeurs  
 De Krabbedans  
 De Kunstbende  
 De Kunstbende  
 Papenstraattheater  
 Paradiso  
 Parkstad Limburg Theaters  
 Parktheater  
 Plaza Futura  
 Podium Gigant  
 Poppentheaterwerkplaats Amstelveen  
 Post Productions  
 Posthuis Theater  
 Posttheater  
 Princessehof  
 Prins Bernhard Fonds  
 Prins Claus Fonds  
 Provinciale Zeeuwse Courant  
 Raad voor Cultuur  
 Rabotheater  
 Radio Gooiland  
 Radio/TV Noord  
 RASA  
 Raz / Hans Tuerlings  
 Reinwardt Academie  
 Rijksbureau van kunsthistorische documentatie  
 Rijksmuseum  
 Rijksmuseum Twenthe  
 Rijksmuseum van Oudheden  
 Rijksmuseum voor Volkenkunde  
 RO Theater  
 Rogie & Company  
 Rotterdam 2001  
 Rotterdams Philharmonisch Orkest  
 Rotterdamse Kunststichting  
 Rotterdamse Schouwburg  
 RTL 4 / RTL 5  
 RTV Oost  
 Sandberg Instituut  
 SBK - Friesland Leeuwarden  
 SBK - Gelderland Ede  
 SBK - Gelderland Nijmegen  
 SBK - Gelderland Zutphen  
 SBK - Kunstuitleen 't Gooi  
 SBK Bergen/Egmond/Schoorl  
 SBK Friesland Drachten  
 SBK Gelderland Apeldoorn  
 SBK Gelderland Arnhem  
 SBK Gelderland Doetinchem  
 SBK Gelderland Ermelo  
 SBK Gelderland Tiel  
 SBK Gelderland Velp  
 SBK IJmond-Noord  
 SBK Kennemerland  
 SBK Kunstuitleen Amsterdam  
 SBK Kunstuitleen Osdorp  
 SBK Kunstuitleen Westerpark  
 SBK Noord-Kennemerland  
 SBK Veendam  
 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.Evenementen	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 Poorterie
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	Stadttheater
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  
 Fra Fra Sound  
 Frans Halsmuseum  
 Fries Museum  
 Fries Natuurmuseum  
 Fryske Toaniel Stifting Tryater  
 Galili Dance  
 Gasthuis Werkplaats & Theater  
 Gate Foundation  
 Gaudeamus  
 Gay-Krant  
 Geassocieerde Pers Diensten  
 Gemeente Musea Delft  
 Gemeentearchief  
 Gemeentemusea Deventer  
 Gemeentemuseum Den Haag  
 Gemeentemuseum Helmond  
 Gemeentemuseum Het Markiezenhof  
 Genootschap van Nederlandse Componisten  
 Goethe-Instituut  
 Golden Palace  
 Goudsche Courant  
 Goudse Schouwburg  
 Grand Theatre Groningen  
 Groninger Museum  
 Haags Gemeentemuseum  
 Haags Historisch Museum  
 Haagsche Courant  
 Haarlems Dagblad  
 Hal 4  
 Hannema-de Stuers Fundatie  
 Hanzehof  
 Henny Jurriëns Stichting  
 Het Gelders Orkest  
 Het Brabants Orkest  
 Het Financieele Dagblad  
 Het Huis van Bourgondië  
 Het Internationaal Danstheater  
 Het Kruithuis; Stedelijk  
 het Muziekcentrum 's Hertogenbosch  
 Het Muziektheater Amsterdam  
 Het Muziektheater Amsterdam  
 Het MUZtheater  
 Het Nationale Ballet  
 Het Nationale Toneel  
 Het Nederlands Muntmuseum  
 Het Nederlands Spoorwegmuseum  
 Het Parool  
 Het Reformatorisch Dagblad  
 Het Syndicaat  
 Het Theater Geert Teis  
 Het Toneel Speelt  
 Het Toneelschap B & D  
 Het Veem Theater  
 Historisch Museum Rotterdam  
 Hortus Botanicus Amsterdam  
 Stedelijk Museum Zwolle  
 Stedelijk Van Abbemuseum  
 Stedelijke Musea Gouda  
 Stedelijke Musea Zutphen  
 STEIM  
 Stella Den Haag  
 Stg. Fonds voor Beeldende Kunsten,  
 Stichting [NES]theaters  
 Stichting ACHK-De Paviljoens  
 Stichting Apenheul  
 Stichting CJP  
 Stichting Cultureel Centrum De Molenberg  
 Stichting Dansersfonds 79  
 Stichting de Appel  
 Stichting de Nieuwe Kerk  
 Stichting De Overslag  
 Stichting De Rijswijkse Schouwburg  
 Stichting Grand Theatre Groningen  
 Stichting Growing up in Public  
 Stichting Haast  
 Stichting Holland Dance Promotions  
 Stichting Internationale Culturele  
 Stichting Jazz en Wereldmuziek  
 Stichting Kalebas Producties  
 Stichting Kunst & Zaken  
 Stichting Kunstkring Diligentia  
 Stichting Kunstweb  
 Stichting LIRA Fonds  
 Stichting Live at Nighttown  
 Stichting Made in da Shade  
 Stichting Museumjaarkaart  
 Stichting Nederlands  
 Stichting Peer  
 Stichting PodiumKunstWerk  
 Stichting Productiehuis Brabant  
 Stichting Rijksmuseum  
 Stichting Symbiose, Kunst & Cultuur  
 Stichting Texels Museum  
 Stichting Theater Het Amsterdamse Bos  
 Stichting Toneelgroep Het Volk  
 Stichting Toneelschuur Producties  
 Stichting VSB Fonds  
 Stimuleringsfonds Nederlandse Culturele  
 STOA raadgevend bureau voor de kunsten  
 Stroom hcbk  
 Suver Nuver  
 't Barre Land  
 't Spant  
 't Speelhuis  
 Teatro Munganga  
 Teylers Museum  
 Tg. Hotel Modern  
 The British Council  
 Theater aan de Parade  
 Theater aan het Spui  
 Theater aan het Vrijthof

Hortus Haren  
 Hotel, Cultuur- en Congrescentrum De  
 HP/De Tijd  
 Huis a/d Werf  
 Huis a/d Werf Productie  
 Huis aan de Amstel  
 ID&DTV  
 IJmuider Courant  
 IKON Radio  
 Industrion, Museum voor  
 Instituut Collectie Nederland  
 International Theatre & Film Books  
 Introdans  
 Introdans, Ensemble voor de Jeugd  
 Jazz in Amsterdam/Bimhuis  
 Jazz Orchestra of the Concertgebouw  
 Jeugdtheater De Krakeling  
 Jeugdtheater Hofplein  
 Jeugdtheater Sonnevank  
 Jeugdtheatergroep Het Filiaal  
 John de Mol Producties  
 Joods Historisch Museum  
 Kampioen  
 Kasteel Groeneveld  
 Kasteel Huis Bergh  
 Kennemer Theater en Congrescentrum  
 Koninklijk Concertgebouw Orkest  
 Koninklijk Theater Carré  
 Koorenhuis  
 Korzo Muziekproducties  
 Korzo theater  
 KRO  
 Kulsan  
 Kunst en Educatie  
 Kunsten '92  
 Kunstenbond CNV  
 Kunstenloket  
 Kunstgebouw St. Kunst en Cultuur Zuid-Holland  
 Kunsthall  
 LAKtheater  
 Landelijk Buro CJP  
 Lantaren / Venster Werkplaatsproducties  
 Leeuwarder Courant  
 Legermuseum  
 Leidsch Dagblad  
 Leidse Schouwburg  
 Leine & Roebana  
 Letterkundig Museum  
 Libelle  
 Liberije Hedendaagse Kunst Zwolle  
 Limburgs Museum  
 Lochemse Schouwburg  
 Los Bewegingstheaterwerkplaats  
 Lucent Danstheater  
 Maastrichts Theaterensemble Het Vervolg  
 Maatschappij Discordia  
 Theater Artemis  
 Theater Bis  
 Theater Concordia K&C  
 Theater Congrescentrum De Nobelaer  
 Theater Cosmic  
 Theater De Beun  
 Theater De Citadel  
 Theater De Kattendans  
 Theater De Klinker  
 Theater De Kolk  
 Theater De Kom  
 Theater De Lampegiet  
 Theater De Lieve Vrouw  
 Theater De Muzeval  
 Theater de Purmaryn  
 Theater De Schalm  
 Theater De Tamboer  
 Theater De Uitstek  
 Theater De Vest  
 Theater de Veste  
 Theater de Voorvechter  
 Theater De Willem  
 Theater Den Dullaert  
 Theater Figi  
 Theater Gnaffel  
 Theater Het Kruispunt  
 Theater Hof 88  
 Theater Instituut Nederland  
 Theater Kikker  
 Theater Lantaren/Venster  
 Theater Markant NV  
 Theater 't Kielzog  
 Theater Terra  
 Theater van het Volksbuurtmuseum  
 Theater Zeebelt  
 Theater Zuidplein  
 Theatercomb.Bellevue / Nieuwe de la Mar  
 Theatercompagnie  
 Theatergroep Aluin  
 Theatergroep Carver  
 Theatergroep Delta  
 Theatergroep Maccus  
 Theatergroep Vis à Vis  
 Theaterhotel Almelo  
 ThuisKopieFonds  
 Toneelgroep Amsterdam  
 Toneelgroep De Appel  
 Toneelgroep Oostpool  
 Toneelschuur  
 Tropeninstituut Theater  
 Tropenmuseum  
 TROS  
 Trouw  
 Truus Bronkhorst  
 TV Drenthe  
 TV Noord-Holland

Maatschappij voor Oude en Nieuwe Media  
 Maison Descartes  
 Margriet  
 Maritiem Museum Rotterdam  
 Maurits Binger Filminstituut  
 Mauritshuis  
 Meervaart Amsterdam  
 Melkweg  
 Metro Nederland  
 Militaire Luchtvaart Museum  
 Ministerie van OCenW  
 Mondriaan Stichting  
 Montevideo/TBA  
 Mugmetdegoudentand  
 Multifunctioneel Centrum De Meenthe  
 Munttheater  
 Mus.Boijmans Van Beuningen  
 Museon  
 Museum Amstelkring; Ons'  
 Museum Beelden aan Zee  
 Museum Boerhaave  
 Museum Catharijneconvent  
 Museum Flehite; Mannenzaal  
 Museum Het Markiezenhof  
 Museum Het Rembrandthuis  
 Museum Het Valkhof  
 Museum Kranenburgh Bergen  
 Museum Kröller-Müller  
 Museum mr. Simon van Gijn  
 Museum Van Bommel-Van Dam  
 Museum van het Boek/ Museum  
 Museum voor Moderne Kunst  
 Museumstoomtram Hoorn-  
 Musica Sacra  
 Muziek en Theater Netwerk  
 Muziek Netwerk Nederland  
 Muziekcentrum De IJsbreker  
 Muziekcentrum Frits Philips Zaal  
 Muziekcentrum Vredenburg  
 MuziekGroep Nederland  
 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  
 TV Rijnmond  
 TV West  
 Twentsche Courant Tubantia  
 Twentse Schouwburg  
 UNISONO  
 Universiteitsmuseum Utrecht  
 Utrechts Nieuwsblad  
 V2 Organisatie  
 Van Abbemuseum  
 Van Gogh Museum  
 Van Reekum Museum  
 VARA  
 Verenigde Noordhollandse Dagbladen bv.  
 Vereniging Nederlandse Poppodia  
 Vereniging van Schouwburg- en  
 Vereniging van Vlakke Vloer Theaters  
 Vitrine  
 VPRO  
 Vrij Nederland  
 Vrijhof Cultuurcentrum  
 VSB Circustheater  
 VSCD  
 W139  
 Walter Maas Huis  
 Wegener Uitgeverij Midden Nederland  
 Wereldculturencentrum RASA  
 Wereldmuseum Rotterdam  
 Westergasfabriek  
 Wies Merckx  
 Willem Breuker Collectief  
 Witte de With, Centrum voor  
 Witte Theater  
 World Press Photo  
 World Wide Video festival  
 Xynix Opera  
 Zaantheater  
 Zeeuws Museum  
 ZEP  
 Zoölogisch Museum Amsterdam  
 Zuidelijk Toneel Hollandia