

Effecten van coaching in de culturele sector

**Onderzoeksverslag
Anne van Velden**

april 2004

Carrières of barrières in de kunsten

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding	4
1.1	Opdracht en vraagstelling	4
2	Probleemverkenning	5
2.1	Kenmerken arbeidsparticipatie van vrouwen	5
2.2	Verklaringen voor het bestaan van het glazen plafond	5
2.3	Het glazen plafond in de culturele sector	6
2.3.1	De culturele sector	6
2.3.2	Doorstroom in de culturele sector	6
2.3.3	Structuur van het glazen plafond in de culturele sector	7
2.3.4	Versterking van werking glazen plafond	8
2.4	Coaching	9
2.4.1	Wat is coaching?	9
2.4.2	Coaching als middel om het glazen plafond te doorbreken	9
2.5	De coachingtrajecten	10
2.5.1	Positionering en doelstelling van de trajecten	10
2.5.2	Opbouw van de trajecten	11
2.5.3	Selectie van deelnemers	11
3	Onderzoeksopzet	12
3.1	perationalisering van de vraagstelling	12
3.2	De respondenten	12
3.3	Vertrouwelijkheid	13
3.4	Methoden	13
4	De interviews	14
4.1	De respondenten	14
4.2	Ontwikkeling van het interviewscript	14
4.3	Verloop van de interviews	14
4.4	Methoden van analyse van de interviews	14
4.5	Analyse van de interviews	15
4.5.1	Inleiding	15
4.5.2	Introductie van de respondenten	15
4.5.3	Analyse	16
4.5.4	Bespreking van het interview met Irene	23
4.5.5	Conclusies	25
5	De vragenlijsten	27
5.1	De respondenten	27
5.2	Ontwikkeling van de vragenlijst	27
5.3	Verloop van de verspreiding	27
5.4	Methoden van analyse van de vragenlijsten	28
5.5	Analyse van de vragenlijsten	28
5.5.1	Inleiding	28
5.5.2	Analyse vraag 1,2 en 3	28
5.5.3	Analyse van de stellingen	30
5.5.4	Analyse vraag 16	34
5.5.5	Conclusies	35

6	Conclusies en aanbevelingen	37
6.1	Inbedding van het onderzoek	37
6.2	Conclusies	37
6.3	Evaluatie naar methoden en middelen	39
6.4	Aanbevelingen	39
	Geraadpleegde literatuur en relevante internetsites	41
Bijlage I	De functies van de deelnemers van trajecten I en II	42
Bijlage II	Interviewscript	43
Bijlage III	De vragenlijst	44
Bijlage IV	Vraag 16: Wat is in uw ervaring het belangrijkste effect van uw deelname aan het coachingtraject?	46
Bijlage V	Analyse in schema	48

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding

Op zoek naar een onderwerp voor mijn afstudeeronderzoek surfte ik over het web. Mijn belangstelling ging uit naar vrouwen en hun positie op de arbeidsmarkt en ik was op zoek naar de meest recente ontwikkelingen op dat gebied. Ik wilde graag met mensen die op dit gebied bezig waren in gesprek komen om tot een afgebakend en interessant onderwerp te komen voor mijn onderzoek. Zo kwam ik op de site van het project Mixed terecht.

Op zoek naar een onderwerp voor mijn afstudeeronderzoek surfte ik over het web. Mijn belangstelling ging uit naar vrouwen en hun positie op de arbeidsmarkt en ik was op zoek naar de meest recente ontwikkelingen op dat gebied. Ik wilde graag met mensen die op dit gebied bezig waren in gesprek komen om tot een afgebakend en interessant onderwerp te komen voor mijn onderzoek. Zo kwam ik op de site van het project Mixed terecht.

Mixed is een project van de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid in samenwerking met zeven expertorganisaties op het gebied van human resources. Zij bieden tien concrete instrumenten om de doorstroom van vrouwen op de arbeidsmarkt te bevorderen. Deze instrumenten lopen uiteen van loopbaanbegeleiding voor vrouwen die hogerop willen tot het doorlichten van de organisatiecultuur. Een aantal van de contactpersonen van projecten die mij aanspraken heb ik geschreven met het verzoek of het mogelijk was met hun van gedachten te wisselen over een onderwerp voor mijn afstuderen. Op deze manier kwam ik terecht bij Sonja van der Valk die verantwoordelijk is voor het project *Carrières of barrières in de kunsten*.

Carrières of barrières in de kunsten is een project van Theater Instituut Nederland en Carolien van der Schoot en Eva van Gils, beide zelfstandig coach en adviseur in samenwerking met een reeks partners waaronder Diemen & Van Gestel Talentontwikkeling, de universiteiten van Rotterdam en Utrecht, Bureau Beeldvorming en Diversiteit Publieke Omroep, de Phenix Foundation, het Holland Festival en de ministeries van SZW en OCenW. Het centrale thema van dit project is het glazen plafond in de culturele sector. Het project bestaat uit drie componenten: wetenschappelijk onderzoek, strategie ontwikkeling en coaching. De coachingtrajecten zijn een middel om het aantal vrouwen in de top van culturele instellingen te verhogen en om de invloed van vrouwen op de verschillende werkterreinen te vergroten. Er zijn inmiddels drie trajecten afgerond, waarvan de laatste in het kader van het bovengenoemde Mixed project.

Carrières of barrières in de kunsten was precies het soort onderwerp waar ik naar zocht. Het ging over vrouwen en het glazen plafond, het had een positieve en pro-actieve invalshoek en daar kon ik mijn affiniteit met kunst en cultuur nog bij optellen. Ik had dan ook het gevoel met mijn neus in de boter te zijn gevallen toen in het eerste gesprek met Sonja van der Valk bleek dat zij nog wel een onderzoeksvraag had liggen. Via haar persoonlijke contacten bleek het mogelijk het onderzoek vervolgens uit te voeren vanuit i-Nova, een bureau voor diversiteit en beleid in organisaties dat zich onder andere bezig houdt met onderzoek, en daarmee was ook een prettige werkplek gerealiseerd.

1.2 Opdracht en vraagstelling

Na elk coachingtraject is een evaluatie gehouden die voornamelijk gericht was op de gebruikte middelen en methoden. Wat echter nog niet had plaatsgevonden was een evaluatie van de ervaren effecten van de deelnemers. Bereikten de trajecten het resultaat dat de initiatiefnemers voor ogen hadden gehad bij de ontwikkeling ervan? Het doel van het onderzoek was dan ook een evaluatief rapport over de effecten van de trajecten. Het was de opzet om specifieke vooruitgang en verbeteringen naar aanleiding van de trajecten in detail naar voren te laten komen. Zo ontstond de volgende vraagstelling:

Zijn de doelstellingen van de coachingtrajecten zoals geformuleerd door de initiators behaald?

Om deze vraag te beantwoorden heb ik gebruik gemaakt van diepte interviews en vragenlijsten die respectievelijk in hoofdstuk 4 en 5 uitgebreid besproken worden. Om een beeld te schetsen van het probleemveld begint na deze inleiding eerst een bespreking van de theoretische achtergronden van het onderzoek en vervolgens komt in hoofdstuk 3 de gebruikte methodologie aan bod.

2 PROBLEEMVERKENNING

2.1 Kenmerken arbeidsparticipatie van vrouwen

De arbeidsparticipatie van vrouwen is de afgelopen dertig jaar aanzienlijk gestegen. Dit is vooral toe te schrijven aan het feit dat steeds meer vrouwen met een gezin zijn gaan en blijven werken. Hoewel inmiddels meer dan de helft van de vrouwen in Nederland betaald werk heeft zijn er drie hardnekkige karakteristieken die deze arbeidsparticipatie typeren. Ten eerste is het zo dat vrouwen vooral in deeltijd werkzaam zijn, in 2001 had 70% van de werkende vrouwen een baan van minder dan 35 uur in de week, tegenover 17% van de mannen (Emancipatiemonitor 2002: 91). Ten tweede zijn vrouwen vooral werkzaam in zogenaamde 'vrouwenberoepen'. Er is sprake van een niet afnemende horizontale segregatie die een oorsprong vindt in het onderwijs. Hoewel de onderwijsachterstand van vrouwen is weggewerkt en het opleidingsniveau van vrouwen nog steeds toeneemt is er weinig verandering waar te nemen in de richting die jonge meiden kiezen (Emancipatiemonitor 2002: 121). Dit is terug te zien in de verdeling van vrouwen over de verschillende sectoren: de meeste vrouwen zijn nog altijd te vinden in de zorg- en welzijnssector terwijl in de industrie en bouwnijverheid geen vrouwelijke manager te vinden is (De Olde en Slinkman 1999).

Het derde kenmerk betreft de verticale segregatie op de arbeidsmarkt: als je als vrouw van nu de ambitie hebt om hogerop te komen, dan is de kans groot dat je onderweg je hoofd een paar keer zal stoten. En wel aan wat men noemt: het glazen plafond. De metafoer van het glazen plafond verwijst naar de belemmeringen die vrouwen tegen kunnen komen als zij door willen stromen naar leidinggevende en besluitvormende posities. Tevens verwijst het naar de grens waarboven vrouwen sterk ondervertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt. Want van een sterke ondervertegenwoordiging is zeker sprake. Om een voorbeeld te geven: in de 500 grootste bedrijven van Nederland was in 2001 slechts 1,8% van de leden van de raden van bestuur een vrouw (Emancipatiemonitor 2002: 193). Zelfs in een sector waar vrouwen 71% van het personeelsbestand uitmaken, namelijk de zorg en welzijnssector, is het aantal vrouwen in besluitvormende posities slechts 25% (Van Engen 2001: 10). Er zijn voor deze ondervertegenwoordiging verschillende redenen te noemen.

2.2 Verklaringen voor het bestaan van het glazen plafond

De verschillende theorieën die er bestaan ter verklaring van het bestaan van een glazen plafond geven wisselende factoren op als oorzaak. Deze zijn onder te verdelen in individuele en externe factoren.

De individuele factoren die genoemd worden zijn grotendeels te herleiden naar de verdeling van betaalde arbeid en onbetaalde zorg tussen mannen en vrouwen in onze samenleving. Nog altijd zijn vrouwen hoofdvantwoordelijk voor huishoudelijke en zorgtaken en daardoor krijgen zij vaker te maken met de problemen die het combineren van deze twee met zich meebrengt. Uit onderzoek van Van der Lippe (1993) blijkt dat wanneer zowel man als vrouw betaalde arbeid verrichten gemiddeld maar liefst 77% van de huishoudelijke taken toch voor rekening van de vrouw komt. Zelfs als de vrouw de enige is die werkt is haar aandeel nog altijd 67%! Veel vrouwen kunnen hierdoor de concurrentie op werktijd met mannen, die evident een veel kleiner aandeel van de huishoudelijke en zorgtaken verrichten, niet aan. Vaak willen vrouwen dat ook helemaal niet omdat zij streven naar een evenwicht tussen hun loopbaan en de opvoeding van hun kinderen (Van den Heuvel 1997, De Olde en Slinkman 1999: 37, Emancipatiemonitor 2002: 93). Doordat de nadruk ligt op voltijd is het werken in deeltijd op zich inherent aan een verminderde kans op doorstroom naar een hogere functie (De Olde en Slinkman 1999: 35). Daarnaast is het zo dat vrouwen veelal een andere loopbaanstrategie hebben dan mannen, namelijk een inhoudelijke versus een carrière gerichte strategie. In een management of leidinggevende functie is het inhoudelijke aspect vaak ondergeschikt en dergelijke functies worden dan ook vaker vervuld door mensen met een carrière gerichte strategie (De Olde en Slinkman 1999: 35). Het is echter niet zo dat vrouwen minder betrokken dan wel minder gemotiveerd zijn dan mannen (Ellemers e.a. 1996: 242).

Als externe factoren die een rol spelen bij het verklaren van de geringe doorstroom van vrouwen naar topposities onderscheiden we de algemeen maatschappelijke en de organisatorische factoren. Als algemene factoren worden in de literatuur bijvoorbeeld het kostwinnerssysteem en heersende opvattingen genoemd. Veel regelingen van overheidswege zijn nog altijd gericht op gezinnen waarvan de man de kostwinner is en de vrouw huisvrouw en moeder. Ook bleek in 2001 uit onderzoek dat vrouwen met kleine kinderen die nog niet naar school gaan in de algemene opinie niet buitenshuis zouden moeten werken (Emancipatiemonitor 2002: 115). Dit algemeen maatschappelijk patroon dat vrouwen bepaalde eigenschappen en een bepaalde rol toeschrijft leidt binnen organisaties tot een cultuur waarin vrouwen niet

doorstromen naar hogere functies. Al bij de werving en selectie krijgen vrouwen te maken met vooroordelen veroorzaakt door stereotypen. Waar men er bij mannen vanuit gaat dat ze competent zijn tot ze het tegendeel bewijzen, is dit bij vrouwen precies andersom. Aan leidinggevendenden worden in het algemeen meer masculiene dan feminiene eigenschappen toegedicht waardoor mannen eerder geassocieerd worden met een dergelijke functie (Ellemers 1996: 237, Fischer e.a. 2002: 24, De Olde en Slinkman 1999: 34). In veel organisaties overheerst een masculiene organisatiecultuur, met name aan de top. Dit kan een belemmering vormen voor vrouwen onder andere omdat zij dit minder aantrekkelijk vinden (Fischer e.a. 2002: 24). Daar komt bij dat veel organisaties kennelijk niet bereid zijn om actie te ondernemen die de doorstroom van vrouwen kan bevorderen (De Olde en Slinkman 1999: 34). Voor de vrouwen die het wel voor elkaar krijgen een positie te verwerven aan de top geldt dat het zwaar is om een uitzondering te zijn en een token positie te vervullen (De Olde en Slinkman 1999: 35).

2.3 Het glazen plafond in de culturele sector

2.3.1 De culturele sector

Als we uitspraken willen doen over het glazen plafond in de culturele sector moet eerst een duidelijk beeld bestaan over wat nu eigenlijk de culturele sector is. Cultuur is een veelomvattend begrip en de sector is dan ook zeer gedifferentieerd. Instellingen binnen de sector bestaan in alle soorten en maten, van kleine muziek-, dans- en theatergezelschappen tot musea, schouwburgen, fondsen en bovensectorale instellingen. Daarnaast zijn er de individuele kunstenaars, autonoom of verbonden aan een gezelschap. Zij kunnen enkel uitvoerend werk doen maar ook artistieke en zakelijke verantwoordelijkheden hebben voor een museum, muziekpodium of gezelschap. Ook onder de ondersteunende beroepen in de sector bestaat een grote variatie aan functies, van producent tot beoordelaar en van beleidsambtenaar tot conservator (Van der Valk 2002a, 2002b). Dan is er ook nog het onderwijs dat een belangrijk deel van de sector uitmaakt. In het project *Carrières of barrières in de kunsten* is deze tak tot nu toe buiten beschouwing gelaten vanwege de omvang en de specifieke organisatiestructuren die het onderwijs kenmerken. Afgezien van het onderwijs rekt het project tot het terrein van de culturele sector de beeldende kunsten, de podiumkunsten, het cultureel erfgoed, media en muziek.

2.3.2 Doorstroom in de culturele sector

Hoewel in Nederland in het middenmanagement niveau in organisaties, de zogenaamde subtop, het aantal vrouwen relatief gunstig is (ongeveer 30%, afhankelijk van de sector en het type organisatie) stagneert de doorstroom naar de echte topfuncties (0 tot 10%) (Fischer e.a. 2002: 11). Het glazen plafond is een metafoor die verwijst naar deze geringe doorstroom. Als we echter even stilstaan bij de structuur van de culturele sector komen we al snel tot de conclusie dat het onderscheid tussen top en subtop hier niet zo makkelijk te bepalen is als in het bedrijfsleven én dat de definitie van doorstroom evenmin voor de hand ligt. Dit heeft een aantal redenen. Ten eerste is het zo dat een topfunctie in de kunsten niet per definitie verbonden is aan een topsalaris. Ten tweede is het zo dat, zoals eerder omschreven, de organisaties, instellingen en groepen qua karakter en omvang zeer divers zijn. Er zijn bijvoorbeeld in verhouding veel kleinschalige organisaties waardoor de mogelijkheden om binnen één organisatie door te groeien beperkt zijn. De omvang of omzet van een organisatie is niet per definitie bepalend voor de genoten status, naamsbekendheid en invloed. Een heel klein genootschap met weinig productie en een lage omzet kan toch al de laatst genoemde eigenschappen hebben.

Bij het gebruik van het begrip doorstroom in de culturele sector is een onderscheid nodig tussen autonoom kunstenaars en de management- en staffuncties. In het project *Carrières of barrières in de kunsten* wordt doorstroom in de loopbanen van kunstenaars door Van der Valk (2002a: 7) omschreven als 'Het vergroten van de mogelijkheid om het artistieke product op eigen specifieke wijze tot stand te kunnen brengen en te presenteren aan een publiek.' Onderdeel van dit proces is de verbetering van de eigen economische positie. In geval van staf- en managementfuncties, artistiek inhoudelijk dan wel ondersteunend, spreekt zij van: 'Het krijgen van meer invloed, mogelijkheden en leidinggevende verantwoordelijkheden.'

Agneta Fischer (e.a. 2002: 12) heeft voor haar onderzoek 'Het glazen plafond in de culturele sector' onderscheid gemaakt tussen de meest invloedrijke, grote, landelijke instellingen en de minder invloedrijke, kleinere of regionale instellingen. Zij komt tot een schema waarin zij organisaties indeelt in top en subtop.

Top instellingen

Beeldende kunsten	Organisaties die structureel gesubsidieerd worden, landelijk georiënteerd zijn en minimaal 15 medewerkers in dienst hebben.
Podiumkunsten	Landelijke fondsen binnen de podiumkunsten, zalen met een capaciteit groter dan 700 personen, theatergroepen die structureel gesubsidieerd worden met een relatief grote subsidie en de meest invloedrijke koepelorganisaties.
Cultureel erfgoed	De zogenaamde L1 leden van de Nederlandse Museum Vereniging (zie jaarverslag 2000). Zij hebben een jaaromzet van meer 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, regionaal georiënteerd zijn 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 met een relatief kleine subsidie, de minder invloedrijke koepelorganisaties en alle productiehuisen en werkplaatsen.
Cultureel erfgoed	De zogenaamde L2 en L3 leden van de Nederlandse Museum Vereniging (zie jaarverslag 2000). Zij hebben een jaaromzet van 1 tot 10 miljoen.
Muziek	Organisaties opgenomen in het kunstenplan 2001-2004 met een regionaal karakter en een lage subsidie.
Media	Tijdschriften met een kleine oplage en alle regionale omroepen en dagbladen.

(Fischer e.a. 2002: 12)

2.3.3 Structuur van het glazen plafond in de culturele sector

Het aantal vrouwen dat een opleiding in het kunstvakonderwijs afrondt neemt toe, in 1999 was 60% van de afgestudeerden in het kunstvakonderwijs vrouw. Alleen in de richting muziek studeren meer mannen dan vrouwen af (verhouding 60-40%), voor de overige studies geldt dat vrouwen in de meerderheid zijn. Vooral de richtingen theater, dans, en het docentschap in de beeldende kunst veroorzaken dit, in deze disciplines staat tegenover elke vier vrouwen slechts één man (Kunstenmonitor 2000 en 2001).

Deze verhoudingen vinden we niet terug als we kijken naar de leidinggevende posities in de culturele sector. Uit het onderzoek van Fischer blijkt dat het aantal vrouwen in leidinggevende posities achterloopt bij het aantal mannen. In vergelijking met andere maatschappelijke sectoren zoals het onderwijs, de overheid en universiteiten is de achterstand van vrouwen echter minder groot (Fischer e.a. 2002: 17). De verhoudingen van leidinggevende posities zijn het scheefst in de media, muziek en cultureel erfgoed waar vrouwen 21 tot 31% van de leidinggevende functies bezetten, en met 40% vrouwen het meest in balans in beeldende kunst. De ambitie van vrouwen om door te stromen blijkt desgevraagd in alle onderdelen van de sector wel redelijk groot en wijkt niet af van die van de mannelijke leidinggeven- den (Fischer e.a. 2002: 37).

Fischer heeft gekeken naar de volgende vijf functies: zakelijk directeur/leider, algemeen directeur, artistiek directeur/leider, hoofd artistieke zaken en hoofd organisatie en communicatie. Bij de verdeling van deze verschillende leidinggevende functies valt het op dat vrouwen met name afwezig zijn in de artistieke en representatieve leidinggeven- de functies. Dat lijkt te betekenen dat vrouwen minder invloed hebben als het gaat om de artistieke inhoud en het artistieke beleid. De man/vrouw verhouding is binnen de functies zakelijk directeur en hoofd organisatie in evenwicht (Fischer e.a. 2002: 18).

Hoe is nu de verdeling over de verschillende instellingen in de sector? In het algemeen is het zo dat vrouwen

vaker in leidinggevende posities te vinden zijn in organisaties die volgens de definitie van Fischer tot de subtop behoren dan bij de top instellingen (Fischer e.a. 2002: 20). Dit kan verklaard worden vanuit het feit dat het aantal vrouwelijke leidinggevendenden afneemt naarmate een organisatie groter is. In organisaties die tot tien werknemers hebben zijn de verhoudingen nagenoeg gelijk, terwijl de organisaties met meer dan 500 werknemers in vast dienstverband gemiddeld slechts 20% vrouwen in leidinggevende functies heeft (Fischer e.a. 2002: 19).

Uit eerder onderzoek is gebleken dat de eigenschappen die men toeschrijft aan een ideale leider eerder stereotiep mannelijk dan stereotiep vrouwelijk zijn. Traditioneel masculiene eigenschappen worden dan ook als gunstig gezien voor potentiële leiders (Fischer e.a. 2000). Ook leidinggevendenden uit de culturele sector beschrijven zichzelf meer in masculiene termen dan in feminiene en zetten deze tendens nog sterker voort als zij hun voorkeur uitspreken voor eigenschappen van toekomstige leidinggevendenden. Van deze zogenaamde 'high potentials' wordt nog méér een pakket van masculiene waarden verwacht. Dit in tegenstelling tot de algemene maatschappelijk trend die traditioneel vrouwelijke eigenschappen als steeds wenselijker ziet voor leidinggeven (Fischer e.a. 2002: 24).

Over de balans tussen werk en privé leven kunnen we stellen dat leidinggevende vrouwen in de sector meer tijd besteden aan zorgtaken en minder extra uren werken dan mannen (Fischer e.a. 2002: 24).

2.3.4 Versterking van werking glazen plafond

Het geschetste beeld van de structuur van het glazen plafond in de culturele sector komt in grote lijnen overeen met die van andere maatschappelijke sectoren. In de kunstwereld spelen echter een aantal factoren een rol die de werking van het glazen plafond nog versterken. Van der Valk (2002b: 10-12) noemt de volgende factoren:

- Voor kunstenaars en artistiek leidinggevendenden geldt dat hun loopbaan bepaald wordt door een grote, voor hen deels onbekende groep van mensen, de zogenaamde gatekeepers. Denk aan bijvoorbeeld museum-, concertzaal- en schouwburgdirecteuren, leden van raden, commissies en fondsen, ambtenaren, programmeurs, galeriehouders en natuurlijk de media. Zij verlenen al of niet toegang tot de beschikbare gelden, netwerken, macht en mogelijkheden om een beroep uit te oefenen. De beoordelingscriteria die door deze groep gehanteerd worden zijn veelal ondoorzichtig.
- Het begrip 'kwaliteit' is in de kunsten niet altijd even eenduidig en aan verandering onderhevig. Bij het bepalen ervan speelt status een belangrijke rol hetgeen niet altijd in het voordeel van vrouwelijke kunstenaars werkt.
- In de kunstensector bestaat een discrepantie tussen het lage gemiddelde inkomen en de hoge beloning van de grootverdieners. In economische termen wordt de kunstensector dan ook wel aangeduid als een markt die werkt volgens het principe van 'the winner takes all'. Kleine verschillen in talent en activiteit kunnen leiden tot aanzienlijke loopbaan en inkomensverschillen (Rengers 2001: 12). Vrouwen kunnen vaak minder tijd besteden aan hun creatieve werk en de promotie daarvan dan ze zouden willen door hun zorgverplichtingen en financiële mogelijkheden. Hierdoor bouwen zij minder snel naamsbekendheid op hetgeen weer leidt tot een lager inkomen. Er ontstaat zo een vicieuze cirkel.
- Subsidieregelingen zijn afgestemd op een loopbaan die zich in een rechte lijn ontwikkelt en houden geen rekening met het vaak grilliger verloop van de carrières van vrouwen als gevolg van zorgverplichtingen.
- Het maken van kunst, dan wel de voorwaarden scheppen voor de creatie en het bestaan (behoud) van kunst, is omringd met "mythes" van offerbereidheid en volledige overgave.

Daarnaast speelt de lage organisatiegraad en geringe professionaliteit van veel kunstinstellingen een versterkende rol:

- Instellingen in de kunstwereld zijn vaak relatief kleinschalige organisaties. De mogelijkheden om binnen een organisatie door te groeien zijn klein. Van functie en baan willen veranderen betekent meestal zoeken naar een andere werkgever.
- Met name de kleinere organisaties zijn vaak gestoeld op persoonlijke en artistieke affiniteiten en relaties. (Zie ook het onderzoek van Fischer (2002), waarin als een belangrijk kenmerk van de organisatiecultuur wordt genoemd de geringe afstand tussen leidinggevende en medewerker.) Heldere functieomschrijvingen en daaraan verbonden beoordelingscriteria ontbreken.

Op individueel niveau spelen de volgende zaken een rol:

- Vrouwen zijn vaak minder goed in staat het werk dat zij doen te scheiden van hun persoon. Aangezien werkrelaties in de kunsten door een hoge mate van persoonlijke en artistieke affiniteiten gekenmerkt worden, is de kwetsbaarheid van deze vrouwen groot. In de beleving van met name de zelfstandig kunstenaars en artistiek leidinggevendenden valt de eigen persoonlijkheid zelfs samen met het artistieke product dat zij maken.

- In het algemeen geldt dat vrouwen meer moeite hebben om zich duidelijk te profileren. Juist in de kunstwereld, waar naamsbekendheid als een van de belangrijkste succesfactoren geldt, is dit nadelig.
- Vrouwen hebben vaak moeite met het omgaan met kritiek omdat ze dit kunnen ervaren als een persoonlijke aanval. Met name in de kunstwereld echter geldt voor bijvoorbeeld zelfstandig kunstenaars en artistiek leidinggevenden dat beoordelingen een belangrijke rol spelen in hun soort werk. Daar komt nog bij dat het gaat om beoordelingen waar geen weerwoord op mogelijk is.
- De mythe van 'het offer voor de kunst' bemoeilijkt het vinden van een balans tussen werk en privé-leven. (Van der Valk 2002b: 10-12. Alle factoren genoemd in deze alinea zijn vrijwel integraal overgenomen.)

2.4 Coaching

2.4.1 Wat is coaching?

Coaching is een proces dat betrekking heeft op de relatie tussen mens en organisatie. Het accent in deze kan liggen op het functioneren van de organisatie, het welbevinden van het individu of nadrukkelijk op de interactie tussen beide (Savelsberg en Hell 1999). Als de interactie tussen de persoon en organisatie wordt benadrukt wordt coaching gezien als het verwezenlijken van zelfkennis in de context van de organisatie. Het doel is dan persoonlijke ontwikkeling gericht op beter functioneren, persoonlijke profilering en veranderingen in de organisatie. Daarnaast kan het zoeken naar loopbaanmogelijkheden een rol spelen zodat men binnen de organisatie door kan stromen in plaats van uit te stromen. De inzet van de coachingstrategieën in het kader van *Carrières en Barrières in de Kunsten* komt het meest overeen met deze definitie.

De literatuur over coaching vertoont een zekere eenduidigheid, de praktijk echter is zeer gevarieerd. Coaching kan intern en extern plaatsvinden. Intern is de coach makkelijk bereikbaar en goed op de hoogte van de bedrijfscultuur, extern is er geen sprake van tegenstrijdige belangen en zijn er meer mogelijkheden tot vertrouwelijkheid (geheimhouding/anonimiteit). Coaching kan bestaan uit: individuele werkgerelateerde ondersteuning, intervisie (in een groep met een coach samenkomen), 'sparren' met een collega (peer-coaching) en training van vaardigheden zoals met name reflectie op het eigen handelen en op de effectiviteit daarvan (Brouns e.a. 2002: 5).

Als we coaching vergelijken met andere instrumenten gericht op ontwikkeling van managementpotentieel, zoals training en mentoring, kunnen we concluderen dat er veel raakvlakken zijn en dat er soms sprake is van overlapping. Om aan te kunnen geven wat de verschillen zijn bekijken we eerst de belangrijkste overeenkomsten. Coaching training en mentoring zijn alledrie methoden tot persoonlijke ondersteuning, het leren van nieuwe vaardigheden en het krijgen van inzicht in de organisatie en het beleid (Brouns e.a. 2002). Er zijn echter verschillen wat betreft hun zwaartepunt, de accenten liggen steeds anders:

	Mentoring	Training	Coaching
Meest gericht op:	Organisatie en beleid	Leren van vaardigheden	Ondersteunen
	Ondersteunen	Organisatie en beleid	Organisatie en beleid
Minder gericht op:	Leren van Vaardigheden	Ondersteunen	Leren van Vaardigheden

(Brouns e.a. 2002:8)

2.4.2 Coaching als middel om het glazen plafond te doorbreken

Er worden in de literatuur verschillende factoren genoemd die een bijdrage kunnen leveren aan het wegnemen of verminderen van de barrières die men het glazen plafond noemt. Deze factoren spelen op verschillende niveaus. Op nationaal niveau speelt regelgeving een belangrijke rol. Denk bijvoorbeeld aan de voorwaarden die het mogelijk maken in deeltijd te werken, ook als het gaat om management functies. Ook op het niveau van de organisatie kan men rekening houden met bepaalde zaken. Men kan bijvoorbeeld bewust aandacht besteden aan het creëren van een gebalanceerd personeelsbestand wat betreft sexe (Olde en Slinkman 1999 :40). Het geven van extra ondersteuning aan het vrouwelijk managementpotentieel, in de vorm van training, coaching en mentoring blijkt ook zijn vruchten af te werpen (Olde en Slinkman 1999: 41). Op individueel niveau is het niet zo zeer belangrijk dat vrouwen harder gaan werken als wel dat zij hun competenties beter communiceren. Als vrouwen zich meer bewust worden van hun capaciteiten en ambities en

deze explicieter kenbaar maken kan een onjuiste inschatting op basis van stereotypen worden voorkomen (Ellemers e.a. 1996: 244). Bij het aanleren hiervan kan coaching een belangrijke rol spelen. Coaching alléén is echter niet genoeg om het glazen plafond te doorbreken. Het kan wel bijdragen aan een cultuurverandering binnen een organisatie en zo indirect invloed hebben op de doorstroom van nieuwkomers naar topposities (Brouns 2001). Veranderingsstrategieën die gebruikt worden om de verticale doorstroom van vrouwen te bevorderen zijn volgens Meyerson en Fletcher (2000) onder te verdelen in vier categorieën. Zij kunnen in verschillende combinaties of op zichzelf ten grondslag liggen aan de motivatie voor en de inhoud van coaching. Het onderscheid tussen de verschillende strategieën is formeel, in de praktijk lopen zij uiteraard in elkaar over.

De eerste strategie die genoemd wordt is gericht op *assimilatie*. De intentie hierbij is om vrouwen uit te rusten met de middelen die zij nodig hebben om door te stromen naar de top. Vaak zijn zij onvoldoende op de hoogte van de stappen die zij hiervoor moeten nemen. In het geval van coaching draait het bij deze strategie om equiperen en ondersteunen. De tweede strategie is die van de *accommodatie* waarbij de oriëntatie meer op de omgeving is. Het doel is het bewerkstellingen van gelijkheid door verandering van bijvoorbeeld de bedrijfscultuur. Coaching is in dit geval ook expliciet gericht op de leidinggevendenden (mannen) binnen een organisatie en heeft als doel het reflecteren op de eigen leiderschapstijl en het persoonlijk functioneren binnen de organisatiecultuur. De derde benadering, *celebration of difference*, is gericht op het benadrukken van de verschillen tussen mannen en vrouwen. Het is hierbij de bedoeling specifiek 'vrouwelijke' eigenschappen te herwaarderen opdat zij een plaats verwerven in het normatieve kader. Doormiddel van coaching kunnen de verschillende stereotype feminiene en masculiene eigenschappen getraind worden door zowel mannen als vrouwen. De laatste strategie is die van het *incrementalisme*. De centrale focus is hier niet op vrouwen maar op het verbeteren van de algemene organisatie. Geïntegreerd beleid gericht op cultuurverandering heeft dan als bijeffect een betere doorstroom van vrouwen. Coaching vormt dan een onderdeel van een moderne bedrijfsvoering (Meyerson en Fletcher 2000).

2.5 De coachingtrajecten

2.5.1 Positionering en doelstelling van de trajecten

Er hebben tot nu toe drie coachingtrajecten plaatsgevonden in het kader van het project *Carrières of barrières in de kunsten* te weten:

I. Traject Coaching in de Kunsten (CIK). Start: juni 2001, eind: maart 2002.

Initiatief van Theater Instituut Nederland, in de persoon van Carolien van der Schoot en Sonja van der Valk, en Diemen & Van Gestel Talentontwikkeling. Coaches: Eva van Gils, Wilbert de Kroon en Carolien van der Schoot.

Deelnemers: 24 vrouwen

II. Traject Coaching in Cultuur (CIC). Start: oktober 2002, eind: mei 2003.

Verantwoordelijk: Diemen & Van Gestel Talentontwikkeling. Sonja van der Valk is verantwoordelijk voor de inhoudelijke inbedding van het traject in het project *Carrières of barrières in de kunsten*. Carolien van der Schoot, Wilbert de Kroon en Eva van Gils zijn de coaches.

Deelnemers: 25 vrouwen

III. Traject Talent in de Cultuur (TIC). Start: februari 2003, eind: oktober 2003.

Verantwoordelijk: TIN en Carolien van der Schoot als partners in het Mixed- project van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/DCE. Eva van Gils en Carolien van der Schoot zijn de coaches. Sonja van der Valk is verantwoordelijk voor de monitoring.

Deelnemers: 20 vrouwen

Coaching binnen het project *Carrières of barrières in de kunsten* was gericht op 'het ontwikkelen van een nieuwe vorm van zelfkennis (en vaardigheden) in de context van een organisatie. Het accent lag op de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers, altijd in relatie tot hun werk en positie in de kunstwereld. Zelfkennis en het omzetten van kennis in gedrag was de rode draad in het programma.' (Van de Valk 2002b: 21)

De coachingtrajecten bewegen zich langs drie van de genoemde strategieën (Meyerson en Fletcher 2000) om de doorstroom van vrouwen te bevorderen. De projecten ondersteunen en stimuleren individuele vrouwen zich beter uit te rusten voor een verticale stijging in hun loopbaan. Het stelt hen in staat hun eigen ambities te exploreren en ontwikkelingsmogelijkheden te onderzoeken dan wel in een loopbaantraject uit te zetten. Dit komt overeen met de doelen

van de *assimilatie* strategie. Voor de vrouwen die een artistiek of zakelijk leidinggevende functie in culturele instellingen hebben betekent het coachingtraject het reflecteren op en het aanleren van een stijl van leiding geven die betekenis kan hebben in een veranderingsproces in de cultuur van hun organisaties. Dit sluit aan bij de strategie van *accommodatie*. Hoewel een aantal van de kunstenaars zelfstandig is en niet gebonden aan één bepaalde instelling, kan ook hier coaching een indirect effect hebben op culturele instellingen. Zij kunnen met hun handelwijze een kleine rimpel brengen in het wateroppervlak. De initiators zijn echter van mening dat coaching alléén niet voldoende is om het glazen plafond te doorbreken en zeker ook niet de enige manier. Zij onderschrijven dat het effect het grootst is als het in samenhang en tegelijkertijd plaats vindt met veranderingsprocessen in de omgeving. Dit komt overeen met de strategie van het *incrementalisme* (Van de Valk 2002a:18).

De algemene inzet van het project *Carrières of barrières in de kunsten* is het doorbreken van het glazen plafond in de culturele sector. De coachingtrajecten zijn een middel om het aantal vrouwen in de top van culturele instellingen te verhogen en om de invloed van vrouwen op de verschillende werkerterreinen te vergroten. Daarnaast zijn er de volgende specifieke doelstellingen geformuleerd.

De doelstellingen van het eerste traject, Coaching in de Kunsten.

Individuele vrouwen worden doormiddel van coaching ondersteund bij:

1. Het bewust en planmatig werken met de eigen competenties en het opstellen van een loopbaanplan.
2. Het leren inzetten van vaardigheden als persoonlijke effectiviteit, profilering, commercieel handelen en netwerken.
3. Het leren omgaan met afwijzingen, het overwinnen van weerstanden en het inzetten van alternatieven.
4. Het bewust worden van factoren in de bedrijfscultuur van kunstinstellingen die de doorstroom van vrouwen belemmeren en daarmee leren omgaan.
5. Het ontwikkelen van inzicht in interne drijfveren waarop deze consequent vertaald kunnen worden in keuzes en acties.

De doelstellingen van het tweede traject, Coaching in de Cultuur, zijn de bovenstaande met als zesde punt:

6. Het (verder) ontwikkelen van leidinggevende vaardigheden.

De doelstellingen van het derde traject, Talent in de Cultuur, zijn de eerste vijf met als zesde punt:

7. Het functioneren als mentor van nieuw vrouwelijk talent.

(Van der Valk 2002b: 22).

2.5.2 Opbouw van de trajecten

De trajecten bestonden uit verschillende onderdelen. Om te beginnen had elke deelnemer vijf individuele gesprekken met een coach van anderhalf uur met onder andere als doelen het expliciet maken van ambities en het opstellen van een loopbaanplan, het kunnen scheiden van kritiek op zaak en persoon en het leren hanteren van conflicten. Een tweede onderdeel waren de intervisie groepen, bestaande uit vijf tot zes deelnemers, die vier maal drie tot vier uur bijeen kwamen. De doelen van deze bijeenkomsten waren onder andere: leren van de visie van anderen, kritisch leren kijken naar het eigen functioneren en het onderzoeken van mogelijkheden om zaken anders te benaderen of aan te pakken. Als derde onderdeel waren er themabijeenkomsten en trainingen waarvan de inhoud en vorm per traject partieel van elkaar afweken. Voorbeelden van de onderwerpen van deze bijeenkomsten waren: Leiderschap, Persoonlijke effectiviteit, Strategie en lobby van kunstorganisaties en Beïnvloeden, onderhandelen en conflicthantering. Als laatste werden er drie plenaire sessies gehouden met een informatief, organisatorisch en evaluatief karakter. De drie trajecten verschilden onderling enigszins, de bovengenoemde inhoud geeft een algemene indruk weer.

2.5.3 Selectie van deelnemers

Aan de trajecten werd bekendheid gegeven door het verspreiden van uitnodigingen in een netwerk van verschillende culturele instellingen en overkoepelende organisaties. In reactie daarop kwamen gemiddeld 125 brieven met CV binnen waarvan ongeveer 40 vrouwen werden uitgenodigd voor een gesprek. Bij de selectie werd gelet op verschillende punten. Om te beginnen was een minimale werkervaring van vijf jaar in de culturele sector en de potentie om binnen enkele jaren door te groeien naar een topfunctie een maatstaf. Als tweede punt werd gekeken naar de motivatie tot deelname en het introspectief vermogen. En als laatste werd er gelet op de ambitie van de potentiële deelnemers. Ambitie is in deze context niet enkel bekeken als het door willen stromen naar een hogere functie. Ambitie werd gevonden en meegewogen in de wijze waarop de vrouwen aangaven veranderingen in hun werk te willen en behoefte te voelen om invloedrijker in het kunstenveld te kunnen opereren.

3 ONDERZOEKSOPZET

3.1 Operationalisering van de vraagstelling

De vraagstelling van het onderzoek, zoals genoemd in 1.2 is:

Zijn de doelstellingen van de coachingtrajecten zoals geformuleerd door de initiators behaald?

Om tot een onderzoeksvraag te komen bekijken we eerst de algemene doelstelling van de trajecten. De algemene doelstelling van het project *Carrières of barrières in de kunsten* is:

Het doorbreken van het glazen plafond in de culturele sector. De coachingtrajecten zijn een middel om het aantal vrouwen in de top van culturele instellingen te verhogen om de invloed van vrouwen op de verschillende werkerreinen te vergroten.

Een van de manieren om deze vraag te beantwoorden is het op lange termijn bekijken van de positie van de deelnemers van de trajecten. Het zou interessant zijn te kijken of de deelnemers op de lange termijn inderdaad doorgestroomd zijn naar de top van de culturele sector, meer dan bijvoorbeeld een vergelijkbare groep vrouwen in dezelfde periode. De tijd die inmiddels verstreken is na het eerste traject, en zeker na de andere trajecten, is echter niet lang genoeg om een goed resultaat te krijgen voor een dergelijk onderzoek. Ik zal de vraag daarom wel meenemen maar mij vooral richten op de specifieke doelstellingen van de trajecten.

De specifieke doelstellingen van de trajecten verschilden marginaal, de doelstellingen van deze drie zijn daarom samen gevoegd. Het verder ontwikkelen van leidinggevende vaardigheden (doelstelling 6 in traject II) nemen we op voor alle trajecten en het functioneren als mentor van nieuw vrouwelijk talent (doelstelling 6 traject III) laten we buiten beschouwing in dit onderzoek. We komen dan tot de volgende zes doelstellingen:

Individuele vrouwen worden doormiddel van coaching ondersteund bij:

1. Het bewust en planmatig werken met de eigen competenties en het opstellen van een loopbaanplan.
2. Het leren inzetten van vaardigheden als persoonlijke effectiviteit, profilering, commercieel handelen en netwerken.
3. Het leren omgaan met afwijzingen, het overwinnen van weerstanden en het inzetten van alternatieven.
4. Het bewust worden van factoren in de bedrijfscultuur van kunstinstellingen die de doorstroom van vrouwen belemmeren en daar mee leren omgaan.
5. Het ontwikkelen van inzicht in interne drijfveren waarop deze consequent vertaald kunnen worden in keuzes en acties.
6. Het (verder) ontwikkelen van leidinggevende vaardigheden.

Samengevat zijn deze specifieke doelstellingen ontwikkeld om de deelnemers beter in staat te stellen om te gaan met de belemmeringen die zij tegen kunnen komen en om vaardigheden en talenten verder te ontwikkelen. Dit met als doel de doorstroom van de deelnemers op de arbeidsmarkt te bevorderen. Hoe meer de initiators geslaagd zijn in hun opzet des te groter is de kans dat er barrières weggenomen of verminderd zijn. De mogelijkheden van de deelnemers op de arbeidsmarkt zijn dan vergroot. Om na te gaan of de deelnemers vooruitgang geboekt hebben op de punten van de doelstellingen kom ik tot de volgende onderzoeksvraag:

Wat zijn de door de deelnemers ervaren effecten van de coachingtrajecten Coaching in de Kunsten, Coaching in de Cultuur en Talent in de Cultuur?

3.2 De respondenten

De respondenten van dit onderzoek zijn de deelnemers van de drie coachingtrajecten (I Coaching in de Kunsten, II Coaching in de Cultuur en III Talent in de Cultuur), respectievelijk 24, 25 en 20 vrouwen. Daarbij komt nog één vrouw die in het begin van traject I gestopt is. Het totale aantal respondenten komt daarmee op 70 vrouwen. Hun gegevens zijn bekend bij het Theater Instituut Nederland en waren onder voorwaarde van vertrouwelijkheid beschikbaar.

Alle deelnemers waren ten tijde van het traject waar zij aan deelnamen werkzaam in de culturele sector. Bij de selectie van de deelnemers heeft men zich gericht op zelfstandig kunstenaars, artistiek leidinggevend en vrouwen die staf- en managementfuncties vervulden in kunstinstellingen. Het ging hierbij om vrouwen die minimaal vijf jaar professioneel in de culturele sector werkzaam waren, met minimaal HBO-niveau en de ambitie en mogelijkheid om binnen 3 jaar een toppositie te verwerven. Om een indruk te krijgen van de functies van de geselecteerde deelnemers is in bijlage I een lijst bijgevoegd met daarop een selectie van de verschillende beroepen van de deelnemers. Voor meer informatie over de selectieprocedure verwijst ik naar 2.5.

3.3 Vertrouwelijkheid

De persoonsgegevens van de respondenten in het onderzoek (zoals naam en e-mail adres) zijn uitsluitend bij de onderzoeker (Anne van Velden) en de opdrachtgever (Drs. Sonja van der Valk) bekend. Gegevens van de respondenten verkregen door het onderzoek zijn los van de persoonsgegevens en enkel door de onderzoeker, opdrachtgever en begeleiders (Drs. Mira Kho en Dr. Christine Delhaye) besproken en verwerkt. Alleen de onderzoeker beschikte dus over de combinatie van de persoonsgegevens en onderzoeksresultaten. Gegevens van respondenten zullen anoniem, onder gefingeerde namen, gepresenteerd worden.

3.4 Methodes

Het doel van het onderzoek is een evaluatief rapport over de door de deelnemers ervaren effecten van de drie coachingstrategieën. Het gaat hierbij niet om een evaluatie naar middelen en methoden maar naar doelstellingen. Het is de bedoeling dat de specifieke verbeteringen in detail naar voren zouden komen. Om de vraagstelling te beantwoorden heb ik gebruik gemaakt van interviews en vragenlijsten. In eerste instantie was ik van plan om eerst een vragenlijst rond te sturen en vervolgens een aantal van de respondenten te benaderen voor een interview. Echter, tijdens het ontwikkelen van de vragenlijst kwam ik tot de conclusie dat het niet mogelijk was een lijst samen te stellen die uitputtend was zonder te verzanden in een veel te lange lijst open vragen. De inventarisatie van de vragen die ik beantwoord wilde hebben leek eerder geschikt als een interviewscript. Ik heb daarom besloten om eerst half gestructureerde interviews te houden waarin ik op al deze vragen in kon gaan om vervolgens op basis daarvan vragenlijsten te ontwikkelen voor de overige respondenten. De lijst die zo ontstond bestond uit een onderbouwde selectie van vragen zodat ik wél naar details kon vragen zonder de respons te verlagen door een veel te uitgebreide lijst. De verdere opzet en methoden van analyse van de interviews en vragenlijsten zijn respectievelijk opgenomen in de hoofdstukken 4 en 5.

4 DE INTERVIEWS

4.1 De respondenten

Ik heb de respondenten telefonisch benaderd voor een afspraak. In totaal zijn er zeven interviews gehouden met drie respondenten uit het eerste traject (CIK), drie uit het tweede traject (CIC) en een laatste met een deelneemster van het eerste traject die na de eerste intervisie bijeenkomst gestopt is. De keuze om vrouwen te selecteren uit de eerste twee trajecten en niet uit het laatste werd ingegeven door de langere tijd die verstreken is na deelname aan de trajecten. De kans dat effecten van de coaching zichtbaar zouden zijn achtte ik bij deze groep groter. Bij de selectie heb ik ook gebruik gemaakt van eerder ingevulde vragenlijsten. Ik heb een aantal vrouwen benaderd die eruit sprongen door bijvoorbeeld hun enthousiasme of juist hun kanttekeningen. Tevens heb ik rekening gehouden met een spreiding van de verschillende beroepsgroepen en sectoren.

De deelneemster die gestopt is met het traject heb ik benaderd omdat haar ontwikkeling de afgelopen jaren een interessante kanttekening zou kunnen vormen in het onderzoek. Ik heb haar uiteindelijk dezelfde vragen voorgelegd als de overige respondenten met het verschil dat er geen terugkoppeling bestond naar het traject. De vraag was dus of zij in dezelfde tijdsperiode een overeenkomstige ontwikkeling door heeft gemaakt of juist niet. Deze vrouw was artistiek leider van een theatergroep en projectleider bij een museum. De overige respondenten hadden ten tijde van deelname aan het traject de volgende functies:

Hoofd communicatie van een festival	Beeldend kunstenaar	Adjunct directeur van een museum
Hoofd museale zaken van een museum	Schrijver en regisseur	Artistiek leider van een dansgroep

4.2 Ontwikkeling van het interviewscript

De vragen in het interviewscript zijn ontwikkeld naar aanleiding van de specifieke doelstellingen zoals geformuleerd door de initiators (zie 2.5.1).

Naast deze vragen als basis voor het interviewscript heb ik nog twee punten meegenomen. Ten eerste heb ik een vraag opgenomen over de persoonlijke doelen van de respondenten en of deze ook behaald zijn en ten tweede heb ik een vraag over het combineren van werk en privé aan het script toegevoegd. In de theorie worden problemen op dit gebied als een belangrijke barrière genoemd (Olde en Slinkman 1999: 42) en hoewel er in de eerste twee trajecten geen specifieke aandacht aan besteed is wilde ik toch graag nagaan of er een indirect effect had plaatsgevonden. Het interviewsript is opgenomen in bijlage II.

4.3 Verloop van de interviews

Ik heb de vragen niet altijd letterlijk en in de opgestelde volgorde gesteld, het script vormde meer een leidraad voor het interview. Ik heb het gesprek altijd zo natuurlijk mogelijk laten verlopen door in te haken op uitspraken en zo over te gaan naar een volgend onderwerp. Als het niet vanzelf naar voren kwam heb ik altijd gevraagd naar de relatie tussen ontwikkelingen en het coachingstraject. Verder heb ik veel naar voorbeelden gevraagd om aanvullend na te gaan of vaardigheden ook in de praktijk tot uiting kwamen.

De interviews zijn op verschillende plekken gehouden, op werkplekken en bij mensen thuis. Ze vonden plaats tussen 11 en 19 december 2004. Ik begon de gesprekken altijd met een korte inleiding waarin ik iets over mijzelf vertelde, over de inhoud en het doel van het interview en over de vertrouwelijkheid en manier van rapporteren. Na afloop bedankte ik de respondenten voor hun medewerking en vroeg ik of zij na afloop van het onderzoek een samenvatting van de belangrijkste resultaten wilden ontvangen.

4.4 Methode van analyse van de interviews

Van elk interview heb ik een letterlijk transcript gemaakt. Na bestudering hiervan werd er al snel een duidelijke lijn zichtbaar in de antwoorden van de respondenten. Alle punten waarvan ik dacht dat ze tot de essentie van de interviews behoorde heb ik op een rij gezet om er vervolgens uitspraken bij te zoeken. De punten die daadwerkelijk bij alle respondenten overeenkwamen heb ik in een voorlopig schema gezet. Vervolgens heb ik de overige antwoorden, die niet bij alle respondenten hetzelfde waren, per thema gesorteerd en in een andere kleur in het schema gezet. Daarna heb ik gezocht naar verbanden die door de respondenten gelegd werden en het schema steeds weer aangepast tot ik de resulta-

ten in grote lijnen kon overzien. Dit schema heb ik gebruikt als basis voor de uitwerking van de analyse. (zie ook bijlage V).

Ik heb de mooiste en meest relevante uitspraken uit de letterlijke transcripten gehaald. De namen van de respondenten zijn fictief.

Hoewel dit onderzoek zich niet hierop heeft gericht zijn uiteraard toch een aantal opmerkingen over gebruikte methoden en middelen binnen de coachingtrajecten naar voren gekomen. Deze behandel ik afzonderlijk in 6.3.

4.5 Analyse van de interviews

4.5.1 Inleiding

De gesprekken die ik met deze zeven vrouwen heb gehad vormden een bron van inspiratie. Elk interview had in zich een eigen boodschap als: volg je hart, zoek hulp als je het even niet meer weet en heb vertrouwen in jezelf. Het resultaat was een overdaad aan prachtig materiaal waarvan u hier een klein deel zult aantreffen. Er bleek al snel een rode draad helder door de verschillende gesprekken te lopen. Een ontwikkeling die op een ander niveau lag dan de gestelde vragen kristalliseerde zich, vormde de basis van de trajecten en vormt de basis van deze analyse. Op dit onderliggende fundament hebben de vrouwen waarmee ik heb gesproken hun eigen individuele vaardigheden ontwikkeld waardoor zij hun eigen wensen nu kunnen verwezenlijken.

Ik heb ervoor gekozen om dit verslag voor een groot deel te laten bestaan uit de letterlijke uitspraken van de vrouwen waarmee ik heb gesproken omdat hun woorden veelal zo treffend zijn dat ik het niet beter had kunnen samenvatten.

Na een korte introductie van de respondenten met daarbij hun motivatie om mee te doen aan een van de trajecten begint de analyse. De volgorde waarin de respondenten staan blijft steeds dezelfde. De analyse is op te splitsen in twee delen. Het eerste deel behandelt de effecten die bij alle respondenten naar voren zijn gekomen. Het gaat hierbij om vooral interne ontwikkelingen die de grondslag lijken te vormen van de trajecten. Vervolgens zal ik ingaan op de effecten die meer individueel zijn gebleken en dus per persoon verschillen. De veranderingen die hebben plaatsgehad binnen hun functie, het loopbaanplan en hun ambities komen daarbij ook aan bod. Achterin dit verslag, in bijlage V, vind u de analyse in schema. Hierin staan de algemene ontwikkelingen dik gedrukt en de individuele ontwikkelingen normaal. De nummers erachter corresponderen met de nummers in de analyse. Als laatste onderdeel van de analyse komt het interview met Irene aan bod. Zij begon in het traject CIK maar stopte na de eerste intervisie bijeenkomst. Na de analyse sluit ik af met de conclusies van de interviews.

4.5.2 Introductie van de respondenten

Simone is hoofd communicatie en marketing van een groot festival. Ze was net begonnen in deze functie toen de folder van het coachingtraject CIK op haar bureau terechtkwam. Conflicten met meerderen liepen als een rode draad door haar cv en op dat moment stond zij voor haar gevoel voor een belangrijke keuze. Óf doorgaan in de theaterwereld of eruit stappen en iets heel anders gaan doen. Voordat ze deze beslissing kon maken wilde ze eerst voor zichzelf de situatie diepgaand onderzoeken. Het coachingtraject bood haar daartoe de mogelijkheid. Ze is erg enthousiast over het traject dat haar precies heeft gebracht wat ze zocht: inzicht in haar situatie, oplossingen voor de problemen die speelden en de mogelijkheid tot een weloverwogen keuze. Ze ziet haar coach nog regelmatig en is inmiddels heel tevreden over haar functie, die ze met plezier vervult.

Renate was nog niet zo lang hoofd museale zaken bij een groot museum tijdens haar deelname aan het coachingtraject CIK. Met haar sterk inhoudelijke achtergrond als kunsthistorica wilde zij graag haar leidinggevende vaardigheden versterken voor deze nieuwe functie. Het traject was hiervoor een goed leerproces maar de vele problemen op haar werk stapelden zich op waardoor het accent verschoof. Na een moeilijke episode in haar carrière en een periode van ziekte besloot zij dat haar hart lag bij het inhoudelijke aspect van de kunst. Zij is nu conservator bij hetzelfde museum en voelt zich heel prettig in haar nieuwe functie.

Marijne is scenarioschrijver en regisseur en deed mee aan het coachingtraject CIK. Haar opzet bij deelname was meer doelmatig leren werken en haar netwerk versterken. Ze is tevreden over het traject en heeft geleerd breder en zakelijker te denken. Haar netwerk heeft zich versterkt en uitgebreid en er zit groei in haar werkkring.

Sara begon net in haar nieuwe functie als adjunct directeur van een museum toen het coachingtraject CIC begon. Zij voelde zich onzeker over een aantal zaken en had vooral behoefte aan het versterken van een aantal competenties. Ze heeft in het traject de instrumenten aangereikt gekregen die ze zocht en zit in het proces van het verstevigen van deze vaardigheden. Op dit moment voelt zij zich succesvol in haar functie.

Louise is artistiek leider van een middelgrote dansgroep. Zij solliciteerde voor het coachingtraject CIC omdat zij behoefte had aan persoonlijke ondersteuning in haar werk. Ze wilde vooral helderheid krijgen in de richting die ze op wilde met de dansgroep en hoe ze dat vervolgens zou kunnen bereiken. Het traject heeft haar veel inzichten geboden en er zit groei in haar groep.

Floor is beeldend kunstenaar en de belangrijkste reden om deel te nemen aan het coachingtraject CIC was een behoefte aan meer structuur in haar kunstenaarsbestaan. Het voelde voor haar als een soort rollercoaster en ze had niet het overzicht dat ze wilde. Ze heeft tijdens het traject haar carrière goed onder de loep kunnen nemen en heeft meer lijn gevonden in haar werk. Sporadisch maakt ze nog een afspraak met de coach die ze in het traject had om haar werk te bespreken.

4.5.3 Analyse

Algemene ontwikkelingen

Zoals aangegeven in de inleiding is er sprake van een proces dat bij alle respondenten lijkt te hebben plaatsgevonden. Deze algemene ontwikkelingen vormen punt één tot en met zes zoals terug te vinden in het schema.

1. Herkenning

De persoonlijke coaching en vooral de intervisie is door de respondenten unaniem ervaren als het belangrijkste en meest effectieve gedeelte van het traject. Het zichtbaar worden van andere vrouwen in vergelijkbare posities en het uitwisselen van ervaringen worden als elementaire punten genoemd. Beeldvorming lijkt een belangrijke rol te spelen. Doordat de respondenten in contact komen met andere vrouwen waarin zij zichzelf herkennen wordt duidelijk dat zij niet de enigen zijn die met specifieke problemen te kampen hebben. Veel problemen blijken universeeler te zijn dan men dacht waardoor ze buiten de persoon geplaatst kunnen worden. Het gevoel gevangen te zitten in een situatie verdwijnt en maakt ruimte voor nieuwe en meer rationele benaderingen. Er komt als het ware een proces van demystificatie op gang waardoor problemen hanteerbaar worden.

Simone: "Ik had altijd ruzie met die mannetjes in het wereldje en had erg het gevoel dat het mijn probleem was, dat ik er last van had en verder niemand, dat het voor het belangrijkste gedeelte mijn schuld was. In het coachingtraject bleek dat negen van de tien vrouwen ruzie hadden met hun mannelijke werkgever, precies om dezelfde redenen. Het was een bad van herkenning: nou, je bent dus de enige niet. Een belangrijke volgende stap was: dus het ligt écht niet alleen maar aan mij. Het was een soort van bevestiging: het heeft wel degelijk ook met die kerels te maken. Die hele achterhaalde autoritaire structuur in het wereldje was een soort van objectief gegeven geworden. Nu kon ik het probleem buiten mijzelf leggen en het daardoor ook gewoon gaan oplossen. En ik denk dat ik het voor een heel groot deel ook heb opgelost de afgelopen jaren. En dat heeft absoluut met die coaching te maken."

Marijne: "Ik heb er ook heel veel van geleerd omdat het allemaal vrouwen waren. Dat is hartstikke goed, want dan begrijp je opeens dingen van jezelf en van die anderen. Door al die vrouwen te zien, op al die lagen en al die plekken en hoe iedereen met elkaar aan het worstelen is, heb ik heel veel geleerd over de achtergrond van iedereen. Niet alleen over hen persoonlijk maar ook over hoe het allemaal gaat. Het blijkt iets universeels. Dan wordt het iets dat buiten je eigen karaktersfeer ligt en daardoor worden dingen hanteerbaar."

Sara: "Ik heb het meest gehad aan de personal coaching, de intervisie en het contact met de andere vrouwen. En dan vooral ook de rolvoorbeelden van de anderen, hoe anderen met problemen omgaan. De bevestiging dat anderen dingen ook moeilijk vinden. Het zijn vooral die persoonlijke dingen. (...) Dat traject heeft mijn basis in de hele breedte versterkt zou je kunnen zeggen. Dingen als zo'n intervisie groepje, dat je er achter komt dat zij ook op dezelfde manier tegen dingen aanlopen, of op een andere manier, maar dat iedereen zo zijn onzekerheden heeft en daarmee omgaat. Dat helpt wel, daar ontleen je zelfverzekerdheid aan. (...) Je ziet het meer

in perspectief, met meer relativiseringsvermogen. Maar of dat nou door de coaching komt? Ja, toch wel, omdat je daar ook zit met mensen, met critici of zakelijk leiders of programmeurs, mensen met eigenlijk dezelfde problemen als jij.”

Floor: “Ik ben altijd loyaal naar iedereen. Nou dat gaat niet. Dat is heel opvallend, in die coaching zie je ineens dat al die vrouwen daar iets mee hebben. Die willen allemaal harmonie bewaren, ze willen het allemaal heel erg goed doen. Je ziet ook dat zoiets niet alleen persoonlijk psychologisch is maar dat het iets is dat bij heel veel vrouwen speelt. En dat steunt enorm. Van: oké, dit is dus wat wij hier allemaal zitten te doen. Jongens, dit is niet nodig, erger nog, het vertroebelt. Want het vertroebelt je eigen positie, het vertroebelt ook voor de ander waar die staat ten opzichte van jou, het vertroebelt voor iedereen. Ja, dat heb ik daar geleerd.”

2. Bevestiging en ondersteuning

Het tweede belangrijke effect van het contact met de andere deelnemers is dat de vrouwen elkaar bevestigden in hun kunnen. De onderlinge steun die hierdoor ontstond werd door hen erg gewaardeerd en gaf een stevige basis voor verdere ontwikkelingen.

Simone: “Het heeft ook te maken met de intervisiegroep waar ik in zat. Waarin je met mensen zit te praten die hetzelfde hebben, die dingen herkennen. Of die je gewoon bevestigen in wat je wel en wat je niet kan. Als ik bij wijze van spreken zou zeggen: ik word op mijn huid gezeten door mijn directeur die denkt dat ik niets kan, dan heb je een intervisiegroep die zegt: hij kletst, want kijk je hebt dit gedaan. Het heeft ook met bevestigen over en weer te maken.”

Sara: “Meerdere mensen van het traject zeiden op een gegeven moment tegen mij: ja maar jij bent ook een soort van directeur, ik zie het al. En ja, dat helpt gewoon heel erg. Van, oh ja, anderen zien het ook. Dan durf je ook weer meer jezelf te profileren.”

Floor: “Het is een bevestiging. Dat ik van andere vrouwen dingen hoorde en dat ik reacties kreeg op wat ik doe. Dus het is niet alleen de tijd die het doet, het is de reflectie van anderen. Waardoor het overzichtelijker wordt. Het bevestigt wat je misschien al wel dacht maar waar je gewoon echt reflectie op nodig had.”

Renate: “Het is dat je je zorgen kan delen, dat je feedback krijgt van anderen. Dat levert mij toch meer zelfvertrouwen op. (..) Eén van de dingen waar ik wel echt aan terug heb gedacht zijn de dingen die ik te horen heb gekregen in die intervisie bijeenkomsten. Er zijn ook tijdens dat traject een paar keer opmerkingen geweest van: wat jij toen deed dat moet je weer gaan doen, daar ben je goed in. En dat geeft af een toe een push, dat was goed. (..) Ja, die intervisiegroep daar heb ik wel het meest aan gehad van alles.”

Louise: “In het coachingstraject zitten allemaal dames waar ik respect voor heb. En als je dan merkt dat je op een bepaalde manier naar de dingen kijkt die andere mensen op prijs stellen, is dat heel prettig. Dat wat ik zeg wél ergens op slaat, dat was voor mij heel belangrijk.”

3. Zelfverzekerdheid

Herkenning en onderlinge steun hebben bij de vrouwen waarmee ik heb gesproken bijgedragen tot een gevoel van zelfverzekerdheid. Ze hebben meer vertrouwen in hun eigen kunnen en men voelt zich in het algemeen rustiger en meer ontspannen.

Simone: “Ik ben nu ook meer zelfverzekerd. Ja, absoluut. Dat heeft echt te maken met het feit dat je met een coach praat die dingen objectivert. Het heeft ook te maken gehad met mijn intervisiegroep. (..) Als zo'n man nu tegen mij zou zeggen: jij kan niets, dan denk ik: moet je horen wie het zegt. Ik ben daar totaal niet meer van onder de indruk. Of in ieder geval, ik vind het wel vervelend maar ik raak er niet meer door van mijn stuk omdat ik intussen behoorlijk zelfverzekerd ben over mijn eigen capaciteiten en mijn eigen kunnen. En omdat ik ook intussen vind dat ik zit terecht op de plek zit waar ik zit. Ik hoef niet meer te denken van ja god, het hangt eigenlijk van geluk aan elkaar dat ik daar terecht ben gekomen.”

Renate: “Ik denk dat het traject een stevige basis heeft gegeven, dat geloof ik wel. Gewoon het feit dat ik keuzes heb kunnen maken en op een gegeven moment gewoon dingen ook heel rationeel op een rij heb kunnen zetten. Dit en dit wil ik niet meer, dit wil ik wel, dit is niet goed, dit is wel goed. Dat ik dat nu op eigen houtje heb kunnen doen zonder een coach, dat kon ik omdat er in die periode daarvoor een basis is gelegd waardoor je beter kunt nadenken over je eigen functioneren en wie je zelf bent. Toch op zoek naar een soort kern in jezelf en naar waar je drive zit, dat is denk ik heel erg belangrijk.”

Marijne: “Het is vooral de algemene groei, een soort van basis zekerheid. Ik kan dit en ik ga het ook doen. Een soort van vertrouwen in mezelf. Zelfs al gaat het niet helemaal goed, ik ben wel in staat om problemen dan weer op te lossen. (..) Het gaat er vooral om dat je ook echt gelooft in jezelf.”

Sara: “Eigenlijk loopt gewoon alles even wat soepeler doordat ik me zekerder voel. En ook daardoor kan ik deze functie beter invullen en maak ik minder fouten. Als je zelfverzekerder bent is het ook weer makkelijker om inderdaad je fouten toe te geven en om toe te geven dat je iets helemaal niet kunt of dat je er geen tijd voor hebt. Dan kun je zeggen: die dingen doe ik wel maar dat niet. Als je zeker bent van jezelf zal ook niemand dat in twijfel trekken. Dat is hoe het gaat en die wisselwerking wordt dan positief.”

Louise: “Die coaching heeft me ook zelfverzekerder gemaakt en dat is heel prettig. (..) Omdat je je bewuster bent van je kracht en je zwakte ben je gewoon efficiënter, in alles. In je contacten met andere mensen en ook nog eens in hoe je artistiek je kracht zoekt. Je hebt er minder last van als dingen niet lukken dus dat kost je minder tijd, zorgen en energie. Dus je hebt meer tijd om je bezig te houden met: goed, dit lukt niet rechtsom, nou dan gaan we toch linksom. Je wordt daar ook veel soepeler, beweeglijker in eigenlijk. En daar wordt het leven ook leuker van, realiseer ik mij nu. Lichter. Dat is prettig.”

4. Relativeringsvermogen

Het proces van demystificatie en het vergrote gevoel van zelfvertrouwen heeft de respondenten in staat gesteld om hun eigen situatie meer te relateren. Dit draagt ook bij aan het innemen van een verstandelijk in plaats van een emotioneel gezichtspunt en het vermeederen van invalshoeken.

Simone: “Ik kijk minder op tegen al die mannetjes. Ik heb in dat opzicht minder ontzag. Minder snel enorm onder de indruk. Een bepaald soort verwrongen beeld dat je op een gegeven moment hebt over hoe de dingen zijn, het is allemaal wat genormaliseerd. En ja, ik ben minder autoriteit gevoelig geworden inmiddels. Maar misschien ook omdat ik zelf in de tussentijd gegroeid ben naar een niveau waar je bijna op hetzelfde niveau met die mensen omgaat dus dan worden de verhoudingen ook gewoon anders. Het zijn maar mensen blijkt dan.”

Renate: “Ik ben in staat om rationeler na te denken over bepaalde processen die plaatsvinden en minder emotioneel. Dat ik makkelijker dingen zie gebeuren. Wat makkelijker dingen kunnen analyseren. Niet meteen bevangen worden, niet meer zo snel dingen je laten overkomen. Dat is wel iets dat ik geleerd heb.”

Sara: “Ik onderschatte mezelf.. Toch een soort beeld van een directeur, dat is een man in een pak met een zware stem en als hij het woord neemt dan hoort iedereen gelijk van: oh, dat is de directeur. En als ik het woord neem, dan denkt niemand dat is de directeur, zo'n soort gevoel. Nou, dat beeld is ook heel erg bijgesteld. Zo van, ja maar waarom is dat alleen een directeur? Er zijn ook vrouwen die zo'n positie op een bepaalde manier invullen en die ook niet per se allemaal in mantelpakjes lopen. Je bent altijd bezig meer inzicht te krijgen in hoe de dingen gaan en dit coachingstraject heeft dat heel erg versneld. Dat denk ik echt, dat ik er nu sneller kom dan zonder dat traject.”

Marijne: “Ik denk dat ik wat luchthartiger ben geworden over met dingen die niet gaan. Ik denk nu nou, laat ik er eens een nachtje over slapen. Het raakt me minder. Minder hard, want het raakt je natuurlijk altijd wel.”

5. Bewustwording, overzicht en structuur

In het algemeen kan gesteld worden dat er bij de respondenten op vele vlakken een bewustwordingsproces heeft plaatsgevonden. Hierdoor ontstaat intern overzicht van eigen capaciteiten en wensen en extern krijgt men meer overzicht op de werksituatie. Dit overzicht maakt het mogelijk op de eigen situatie te reflecteren. Men kan vervolgens structuur aanbrengen waardoor het mogelijk wordt bewust actie te ondernemen om capaciteiten te versterken en wensen te realiseren.

Renate: “Ik denk dat het coachingstraject, en dan met name het intervisieonderdeel, heeft bijgedragen aan zoiets als bewustwording. Meer bewustzijn en nadenken over je eigen rol, je eigen functioneren, je eigen verlangens en dat vind ik een heel positief iets. Het is een houding, een attitude die je jezelf eigen maakt, om over dat soort dingen na te denken. Ja, reflectie op je kunnen, op je talenten, je verlangens. Beter op zoek kunnen gaan naar je kern en dat ook in de praktijk brengen.”

Floor: “Naar aanleiding van de coaching ben ik ik dingen meer extreem gaan bekijken. Dat ik echt denk: wat zijn jou punten, wat zijn mijn punten. Het scheiden, en daardoor komt het bij elkaar. Juist doordat je het scheidt. Dat proces dat heb ik daar heel goed leren bekijken. (...) Meer structuur zien. En dan kiezen en zeggen: je kan dus niet alles, als dat een prioriteit is, dan is dat dus heel veel werk en kan je maar één ding doen. En dan hoeft je ook niet verdrietig te zijn dat al die tienduizend andere dingen die je misschien ook wel leuk had gevonden niet gebeuren.”

Louise: “Iedereen doet nu zijn subsidie aanvraag de deur uit, dus het afgelopen half jaar was een goede tijd. Als je iets aan output wil doen met je naam dan moet je het dan doen. Dat ik dat überhaupt bedenken is al nieuw. Zo specifiek ook en dat je daar dan ook echt op inzet, een soort van strategisch denken: hoe doe ik dit, op wat voor moment hanteer ik dat. (..) Dat was eerder allemaal veel minder to the point. Ik deed het wel maar veel meer in een soort van paniek. Wat ik geleerd heb is de rust te nemen om te gaan zitten en alles op een rijtje te zetten. Het is allemaaevident, maar goed. En dan te bedenken van nou, goed, als dit waar is en dit waar is, wat is dan mijn volgende stap. Of ik weet het niet, dus waar zijn mijn hulptroepen. Wie kan ik eens vragen om hier eens over van gedachten te wisselen.”

6. Omgaan met problemen

Alle respondenten zijn dankzij een hernieuwde stevige basis beter in staat om te gaan met problemen, belemmeringen en afwijzingen. Zij voelen zich weerbaarder en staan steviger in hun schoenen. Ze stellen duidelijker grenzen, laten zich niet meer zo snel overrompelen door een situatie en blijven rationeel nadenken.

Simone: “In het begin liet me volledig omver walsen door mijn bazen. Het gevolg was dat ik ook geen weerwoord had. Zo’n man kwam als een bulldozer over je heen en ik wist gewoon totaal niet wat ik moest doen, ik klapte gewoon volledig dicht. Door het coachingstraject en het feit dat je op een gegeven moment bewuster wordt van je eigen houding daarin, was ik op een gegeven moment ook in staat om te reageren, een weerwoord te geven. (..) Ik laat me niet meer overrompelen maar ik blijf gewoon nadenken en tegen hem praten. Ik lig er niet meer wakker van en het pakt me niet meer. Het blijft natuurlijk altijd vervelend maar ik kan ermee omgaan. Dat is absoluut winst.”

Marijne: “Ja, ik ga wel anders met problemen om. Wat je heel erg leert, doordat er zoveel verschillende mensen aan mee doen met zoveel verschillende invalshoeken, is dat er ook verschillende invalshoeken zijn om problemen te benaderen. Dat er ook altijd problemen zullen zijn en dat die ook allemaal weer voorbij gaan, weet je wel, een groot relativeringsvermogen. En dat het soms ook niet uitmaakt hoe je een probleem aanpakt als je het maar aanpakt. Zo van: we gaan dan dus nu die kant op ook al is dat misschien de verkeerde kant, dat is beter dan gewoon stilstaan. Dat inzicht.”

Floor: “Een afwijzing kan heel pijnlijk zijn. (..) Ja, ik trek het me minder aan al blijft het wel vervelend. Ik betrek het minder op mijzelf. En niet alleen speculatief, van je weet nooit wat een ander denkt, maar dat je ook concreet ziet van wat het dan allemaal kan zijn. Dan hoeft ik me er ook niet zo heel druk over te maken. En dat maakt het uiteindelijk, ja, dat maakt het voor mij iets lichter. Ik heb het behoorlijk leren relativeren.”

Individuele ontwikkelingen

De voorgaande ontwikkelingen vormen de basis van de invloed die het coachingstraject volgens de respondenten heeft gehad. Het zijn ervaringen die unaniem uit de interviews naar voren kwamen. De overige punten die ik nu zal bespreken betreffen hun huidige functie, hun ambities en een aantal praktische vaardigheden. Het zal blijken dat op deze punten verschillen bestaan tussen de respondenten. Dit is niet verbazend als men zich realiseert dat de posities van de respondenten niet hetzelfde zijn. Datzelfde geldt ook voor hun wensen en ambities. De handvatten die aangereikt zijn worden dan ook variërend gebruikt en de basis die is gelegd levert uiteenlopende resultaten op. De individuele ontwikkelingen zijn als punt zeven tot en met tien terug te vinden in het schema.

7. Leidinggeven en communicatie

Simone, Louise en Sara hebben leidinggevende posities. Alledrie geven zij aan vooruit te zijn gegaan in hun leidinggevende capaciteiten. Simone heeft een eigen stijl kunnen ontwikkelen na een aantal inzichten. In het begin had ze een dubbele houding naar haar afdeling toe. Enerzijds was ze de baas en anderzijds probeerde ze alles vriendschappelijk te houden. Daarbij kwam dat zij een aantal fouten maakte die zij zelf haar vroegere baas kwalijk had genomen. Nu voelt zij zich succesvol in haar functie. Sara is vooral vooruit gegaan wat betreft communicatie naar haar medewerkers en is daar nu veel duidelijker in. Louise heeft ook voornamelijk communicatieve vaardigheden opgedaan waardoor de samenwerking met en het leidinggeven aan medewerkers en dansers nu soepeler verloopt.

Louise: "Daarin zijn wel dingen veranderd maar voor mij minder spectaculair. Dat deed ik toch al wel. Ik denk dat ik me veel beter realiseer hoe ik soms als een enorm iets bij mensen over kom. Ik begrijp het nu ook als mensen bang zijn of zich terugtrekken, terwijl ik dat vroeger helemaal niet door had. Het is hier zeker veranderd omdat ik mij wat vaker wat rustiger opstel nu. Ik heb ook gemerkt, dat je de dingen op heel veel verschillende manieren kan zeggen en dat je een vervelende boodschap niet altijd onmiddellijk heel vervelend hoeft te brengen. Allemaal van dat soort dingen en dat was voor mij, voor mijn wezen en wie ik ben, ook heel goed. (...) Kijk dit soort nuanceverschillen zijn voor mij groot. Ik merk dat ik veel makkelijker met mensen contact maak en daar ook zelf meer lol aan heb, eigenlijk is het leven voor mij leuker geworden. En dat is grote winst."

Sara: "Zeker bij die coaching sessies heb ik dingen geleerd over hoe processen bij medewerkers verlopen. Bijvoorbeeld bij het brengen van slecht nieuws, wat dan de stadia zijn die iemand doorloopt, dat helpt natuurlijk heel erg in het leiding geven. Hoe breng je de dingen en hoe stuur je de mensen aan. Ik denk ook dat ik veel directer ben in het stellen van eisen, het formuleren van wat ik verwacht van medewerkers,. (...) Als iemand iets niet goed deed dan probeerde ik een hint te geven en het nog eens vaag te zeggen, in algemene termen. Dat doe ik niet meer. Er zijn geen mitsen en maren meer, het gebeurt gewoon, dat is wat ik graag wil. En hoe duidelijker je bent hoe beter erop gereageerd wordt."

Renate heeft inmiddels geen leidinggevende positie meer en Marijne en Floor werken zelfstandig. Toch speelt vooral voor Marijne en Floor dat zij in hun beroep wel degelijk te maken krijgen met mensen die zij moeten sturen. Marijne als regisseur en Floor als beeldend kunstenaar die veel ad hoc met mensen werkt. Ook bij hen is er vooruitgang geboekt waar het de communicatie betreft. Ze stellen duidelijker grenzen en kunnen beter delegeren.

Floor: "Wat ik heb geleerd is heel precies definiëren wat ik van die ander wil en daar ook geen, zeker in het begin niet, marges aan geven waar ze ook nog wel eventueel in kunnen gaan wandelen. Ik moet het veel scherper definiëren: dit en dit daar huur ik jou voor in, wil je dat? En als je dat wil dan gaan we dat doen. En dan kan ik het ook loslaten. Ik weet wat zij doen en dan ga je het daar over hebben. Ja, dat heb ik echt meegekregen van de coaching. Bij de intervisiegroepen kwam dat heel sterk naar voren."

8. Netwerken

De meest voor de hand liggende uitbreiding van het netwerk zijn de contacten met de vrouwen van ieder traject. Met name de intervisiegroepen hadden gedurende de coaching intensief contact. Alle vrouwen waarmee ik heb gesproken hadden in meer of mindere mate nog contact met hun groep.

Simone en Renate zaten in dezelfde intervisiegroep. Deze groep is na het traject doorgedaan en kwam tot nu toe ongeveer eens in de zes weken bij elkaar in dezelfde vorm als tijdens de coaching. Door persoonlijke omstandigheden liggen de bijeenkomsten nu tijdelijk stil maar het voornemen om het weer op te pakken is sterk aanwezig. De intervisiegroep van Marijne heeft nog wel contact maar komt niet regelmatig bij elkaar om samen situaties te bespreken. Sara en Louise delen een intervisiegroep die nog steeds bij elkaar komt. De intentie is om ongeveer eens in de zes weken een afspraak te plannen maar vaak komt er iets tussen. De bijeenkomsten hebben dezelfde opzet als tijdens het traject. De intervisiegroep van Floor ziet elkaar nog wel maar niet met regelmaat.

De vaardigheden die de vrouwen hadden op het gebied van netwerken verschilden vanzelfsprekend. De invloed van het traject op deze vaardigheden en de uitbreiding dan wel versteviging van het netwerk wisselden ook per persoon. Simone, Marijne, Louise en Floor geven een aan dat er op verschillende gebieden een vooruitgang heeft plaatsgevonden waar het netwerken betreft.

Marijne: “Mijn netwerk is wel degelijk groter geworden, ik denk dat vier jaar geleden mijn netwerk veel minder expliciet was dan het nu is. Ik ben zelf op een bepaalde manier zichtbaarder geworden. (...) Wat ik me gerealiseerd heb is dat netwerken vaak ook is: gewoon jezelf ergens naar voren schuiven, neerzetten. Gevraagd worden is ook ervoor zorgen dat je gevraagd wordt. Uitzetten dat je bepaalde dingen wil, dat je ambities hebt. (...) Ik denk dat ik, omdat ik me beter bewust ben van mensen die ik ken, beter gebruik kan maken van de netwerken en de deskundigheid van anderen.”

Louise: “Er is nu een boekje gemaakt en ik heb daar allemaal mensen voor gebeld. (...) Dat ik op het idee kom en inderdaad met dat boekje in de hand naar strategische mensen toe wandel en ze dat geef, dat is nieuw. Terwijl ik dat vroeger dan expres niet deed omdat ik dacht van nou, wat een onzin. Maar zo werkt het wel. Als ik ze dat geef en ik doe daar een leuk praatje bij dan weten ze straks wie ik ben en dan heb ik daar alleen maar profijt van. Dat heb ik in die coaching echt geleerd..”

Floor: “In netwerken en samenwerken, daar is een grote verschuiving in gekomen. Het netwerken zelf, wat ik op mijn eigen manier toch wel redelijk kan, vond ik lastig omdat ik het zakelijke altijd met het persoonlijke wilde verbinden. Dat merk ik bij heel veel vrouwen. En dat is ook goed maar daar moet je wel in kunnen balanceren. Je mag tevreden zijn als het niet persoonlijk is en het zakelijk bijvoorbeeld wel goed gaat. Dat is oké.’

Volgens Sara en Renate is de coaching niet echt van invloed geweest op hun manier van netwerken. Voor Sara is netwerken nooit haar sterkste kant geweest en daar is ook niet veel verandering in gekomen. Er bestaat bij haar twijfel of ze zich daar bij neer wil leggen of dat ze er toch meer in wil investeren. Renate ziet geen relatie tussen haar netwerk en het traject.

Sara: “Ik heb een heel inhoudelijke manier van netwerken, ik kan heel goed netwerken als ik samenwerk met mensen. Dus als ik een inhoudelijke reden heb om iemand te benaderen dan vind ik het allemaal helemaal niet moeilijk, maar als ik op een receptie moet zeggen: wat een mooi weertje, dan heb ik daarna niets meer. In die manier van netwerken ben ik niet veel beter in geworden. (...) Ik zet soms mensen in uit mijn netwerk. In praktische zin komt dat niet door de coaching, het is meer in de manier waarop ik met dingen omga, het is gewoon wat steviger geworden. Dit ook, ik ben nu zekerder van mijzelf, dus ik doe dat ook weer makkelijker, ik pak makkelijker de telefoon.”

Renate: “Die training en mijn netwerk staan heel erg uit elkaar. En bewustwording van netwerken, nee, ook niet echt. (...) Ik ga er ook niet anders mee om door de training. Ik heb functioneel heel veel contact met mensen. In mijn nieuwe functie ga ik veel naar buiten, ik knoop veel nieuwe relaties aan, in het museum en andere kunstinstituten, in Amsterdam, in het buitenland. En juist die allianties vind ik beleidsmatig voor het museum heel erg belangrijk. Dat heeft niet zozeer te maken met het coachingstraject en ik heb ook eigenlijk nooit gebruik gemaakt van contacten via het traject. Het staat los van elkaar.”

9. Verandering van de functie

Hoewel ze niet van functie veranderd zijn is er bij Simone, Sara, Louise en Floor naar eigen zeggen wel sprake van invloed van het coachingstraject op hun werk. Voor Simone geldt bijvoorbeeld dat ze inhoudelijk meer richting directie groeit, Sara merkt dat de kwaliteit van haar werk verbetert en Floor heeft zich meer op haar artistieke kerntaken gericht.

Simone: “Toen ik aankwam was ik echt hoofd van een afdeling en hield ik me met name met het communicatie- en marketingbeleid bezig. Terwijl ik nu eigenlijk meer deel uitmaak van het management team. Ik ben inhoudelijk meer in de richting van directie gegroeid. Er wordt me vaak om advies gevraagd en de directie betreft mij bij zaken die op directie niveau behandeld worden. Ze hechten duidelijk waarde aan wat ik ergens van vind. (...) Voor mij staat het wel als een paal boven water dat het coachingstraject ervoor gezorgd heeft dat ik nu nog zit waar ik zit en dat ik niet allang gillend weggerend ben. Het heeft er wel degelijk voor gezorgd dat ik nu kan doen wat ik doe.”

Sara: "Mensen nemen je serieus, ze zoeken je op als serieuze gesprekspartner. Ik vind zelf dat ik erg succesvol ben in deze functie. (...) Het is zo dat ik deze functie ook echt beter invul dan dat ik zonder de coaching had gedaan. Ik denk dat het voor de kwaliteit van mijn werk nu ook al heel veel heeft gebracht."

Louise: "Ik heb nu bijvoorbeeld een subsidie aanvraag gedaan voor het nieuwe kunstenplan en dat is in geld ongeveer verdubbeld. Dat is nogal een uitbreiding. Ik heb ook bedacht dat ik iemand naast mij wil, een zakelijk leider waar ik flink tegenaan kan duwen. (...) Als dit doorgaat dan vertaalt dat zich natuurlijk naar grotere producties. Dus op grotere schaal aan het werk, dus ook grotere zalen. Dat vertaalt zich naar een uitbreiding van je organisatie."

Floor: "Ik denk dat ik voor die coaching mijn werk organiseerde op zo'n manier dat ik het uiteindelijk niet aankon. En dat ik zeker niet kon groeien, dat was helder. Door die gesprekken, door die coaching, zijn een aantal dingen naar voren gekomen waardoor ik zag van nou, hier kan ik dus echt heel erg korten op mijn energie. Ik ben nu gericht in het uitzetten van tijd. (...) Ik heb ook een aantal wensen gedefinieerd. Ik wil eigenlijk minstens één keer per jaar naar het buitenland, dat was één doel. Het andere doel was om te zeggen: ik wil niet meer alle functies doen. Als beeldend kunstenaar doe je de publiciteit, de zakelijke kant en je doet het artistieke werk. Maar wat ik geleerd heb is dat ik al die andere taken minder uitputtend hoef aan te pakken en niet zo perfectionistisch als mijn artistieke werk. Dat scheelt. (...) Ik ben nu sneller geneigd iets af te stoten. Ik vind dat enorme luxe, om te kunnen zeggen van: doe jij dat. En het ook zoveel beter voor het werk, er is eigenlijk meer vrijheid om een interactie te hebben. (...) Dat is deels een natuurlijke groei geweest en deels is het, die coaching heeft voor mij, je kunt niet helemaal het wiel uitvinden. Je hebt die spaken bijvoorbeeld al wel in gedachten maar op een gegeven moment is het een enorme uitvinding en visualisering om dat dan helemaal te integreren in je bedrijf. De coaching is meer een bewustwordingsproces geweest. Dat ik die keuzes kon maken."

Marijne heeft wel vooruitgang doorgemaakt in haar carrière maar noemt die zelf niet buitengewoon en ziet het als een natuurlijke groei. Zelf legt ze geen directe relatie naar de coaching hoewel ze zich in de basis erg versterkt voelt en wel meer het gevoel heeft het lot in eigen handen te hebben. Mocht ze in de toekomst verandering zoeken dan denkt ze die te kunnen bewerkstellingen. De verandering van functie die Renate heeft doorgemaakt is interessant in dit onderzoek. Zij is namelijk niet doorgegroeid in de hiërarchie van het museum maar heeft juist het tegenovergestelde gedaan: zij is een paar treden gezakt. Desondanks heeft zij het gevoel dat ze nu serieuzer genomen wordt dan voorheen. Ze voelt zich meer op haar plek en denkt dat het coachingtraject een basis heeft gelegd waardoor zij in staat was deze keuze te maken.

Renate: "De grootste verandering die ik heb doorgemaakt is dat ik niet meer de functie vervul die ik destijds had, op mijn eigen verzoek. Ik was leidinggevende, ik was hoofd van de sector museale zaken en ik liep in die functie de hele tijd al tegen allerlei dingen aan die niet veranderden, niet opgelost werden. (...) Door een opstapeling van factoren ben ik een tijdje ziek geweest. Overspannen, tegen een burnout aan. Toen ben ik weer terug gekomen en toen heb ik een aantal beslissingen genomen over wat ik niet meer wilde. Ik wilde die functie niet meer, ik wilde een functie die veel meer inhoudelijk was. Op dit moment ben ik formeel binnen de organisatie conservator. Maar ik ben projectleider van een heel groot project: de hele programmering en ontwikkeling van onze nieuwe locatie. (...) En ik moet zeggen dat ik heel happy ben met mijn nieuwe functie. (...) Ik doe nu gewoon meer waarvan ik vind dat ik daar goed in ben en waar ik plezier aan beleef. En nu merk ik, er is bijvoorbeeld morgen een hele belangrijke bijeenkomst met een aantal architecten waar ik dan als een van de weinigen wel bij wordt gevraagd. Meer op persoonlijke titel. Ik word serieus genomen, meer nog dan vroeger toen ik in een andere positie zat."

10. Loopbaanplan en ambities

De carrière van Floor heeft wel meer richting gekregen maar van een planning is niet echt sprake. Ze wil als kunstenares wel roem vergaren maar het is niet haar primaire motivatie. Haar ambitie is haar expressie en een netwerk om dat te delen. Ook voor Marijne geldt dat ze, hoewel er meer structuur in haar werk zit, geen duidelijke loopbaanplanning heeft. De ambitie om verder te komen is wel aanwezig maar vooral omdat het haar in staat stelt haar werk uit te voeren. Het traject heeft er volgens haar geen invloed op gehad. Voor Simone geldt dat zij wel specifieke ambities heeft naar de toekomst maar dat deze al bestonden voor deelname aan het traject.

Simone: "Ik ben eigenlijk op dit moment heel tevreden over mijn functie zoals die nu is. Mijn plek binnen de organisatie, heel dicht tegen die directie aan, daar ben ik heel tevreden over. Op termijn zou ik het wel leuk vinden als mijn functie een geformaliseerde directie functie zou worden. Dat er een geformaliseerd management team komt van de beide directeuren en van mij. (...) Ik had al wel die ambitie om daarvan deel uit te maken. In ieder geval deel uit maken van de top van een organisatie, die uiteindelijk de lijnen uitzet."

Voor Louise, Renate en Sara geldt dat het coachingtraject wel degelijk invloed heeft gehad op hun huidige ambities en dan er nu ook een duidelijker plan bestaat om die te verwezenlijken.

Renate: "Op de korte termijn ben ik vrij ambitieus in het project waar ik mee bezig ben. Daarmee wil ik ook echt mijn gezicht wil laten zien. Op lange termijn: ik ben in de afgelopen tijd een keer serieus gepolst of ik directeur van een museum wilde worden. Dat zijn wel dingen dingen die in mij achterhoofd spelen."

Sara: "Ik wil eigenlijk directeur worden over een paar jaar, van een kleine kunstinstelling. (...) Dat is wel heel erg naar voren gekomen naar aanleiding van de coaching. Ik heb toen ook besloten, de activiteiten die ik in mijn vrije tijd ontwikkel die gaan zich daar op richten. De richting waar ik als directeur terecht wil komen, zodat ik mijn netwerk daar ook uit kan breiden. (...) Doorstroom naar een volgende functie, daar ben ik vrijwel zeker van. Ja, dat zou langer geduurd hebben zonder het traject en ik zou misschien ook nog wat meer gezwabberd hebben in mijn carrière. Terwijl ik nu echt zoiets heb van: ik wil gewoon daar heen."

Louise: "Ik ben mij door het traject bewust geworden dat ik überhaupt ambitie had. Je doet natuurlijk heel lang gewoon maar van alles en nog wat en je hebt geen idee wat je staat te doen, eigenlijk. Dat betekent dat je wel heel veel in het rond schiet, maar per ongeluk raak zo nu en dan. Ik ben nu veel strategischer bezig."

11. Bewustwording omgeving en cultuuromslag

Een indirect effect dat de initiators van de coachingtraject beogen is een doorwerking naar de omgeving van de vrouwen die hebben deelgenomen. Als er binnen organisaties in de sector een bewustwordingsproces op gang komt kan er op lange termijn een cultuuromslag tot stand komen. Bij een van de vrouwen waarmee ik heb gesproken, Simone, lijkt haar deelname aan het traject inderdaad een effect op haar omgeving te hebben.

Simone: "Door het jaar heen zijn wij een organisatie van elf, twaalf mensen en naast mij heeft nu nog één vrouw het coachingtraject gedaan. Ik merk dat onze zakelijk leider bewuster met het onderwerp vrouwen omgaat dan een paar jaar geleden. Dat heeft absoluut te maken met het feit dat zij en ik allebei dat coachingtraject gedaan hebben. Op een gegeven moment was het hele bestuur opgestapt en toen moest er een nieuw bestuur komen. Dan komt er een lijstje en daar staan alleen maar mannen op. Wij roepen dan: moet daar niet ook een vrouw in? En hij is daarna enorm bezig geweest om er tenminste twee vrouwen in te krijgen. En nu weer. We hebben in 2004 een productie waarbij voorstelling, een publicist, een wetenschapper of een politicus steeds een statement moet maken over het vluchtelingen vraagstuk. Toen was er weer een soort shortlist gemaakt, stonden alleen maar die mannen erop. Toen zeiden wij weer: we hebben vijf avonden, eigenlijk moeten dat minimaal twee avonden vrouwen zijn. Hij is daar dan ook heel erg vóór, hij zegt ook van: daar moeten we zeker op gaan letten. (...) Ik heb de indruk dat hij zich bewuster geworden is van de rol van vrouwen in de theater wereld. Ik heb de indruk dat hij voor die tijd zich er helemaal niet bewust van was dat hij, op zijn niveau, alleen maar zaken deed met mannen. En dat hij, zonder dat hij nu van de daken loopt te gillen er moeten overal vrouwen komen, wel degelijk een soort van cultuuromslag heeft gemaakt en pleitbezorger geworden is voor meer kansen voor vrouwen. Hij neemt het mee, het onderwerp. Alleen dat al vind ik de waarde van zo'n traject. Dat je van binnenuit een verandering op gang kan brengen in plaats van dat er van buitenaf door het ministerie regeltjes opgelegd worden van: er moeten zoveel vrouwen aan de top. Dat wordt al jaren geroepen maar het komt er maar nooit van."

4.5.4 Bespreking van het interview met Irene

Irene is projectleider bij een groot museum en had net een eigen theatergroep opgezet, waarvan zij de artistiek leider is, toen zij zich aanmeldde voor het coachingtraject CIK. De theatergroep initieert projecten op het gebied van kunst, cultuur en diversiteit en het traject leek haar een hele goede ondersteuning om daar verder mee te komen. Doordat ze in het buitenland was miste ze de eerste bijeenkomst waardoor zij nog niet met de andere deelnemers kennis had gemaakt.

In de eerste intervisiebijeenkomst was zij degene die een casus inbracht om het contact op gang te brengen. Zij voelde zich echter zeer negatief benaderd door de overige groepsleden en vond de begeleiding slecht. Ze besloot daarop te stoppen met het traject.

Ik heb Irene dezelfde vragen gesteld als de overige respondenten maar dan zonder te refereren aan het traject. Het is interessant te zien welke ontwikkelingen zij heeft doorgemaakt zonder deelname in dezelfde tijdsperiode. Daarbij moet wel in het achterhoofd gehouden worden dat ze wel een vrouw was met de intentie om mee te doen aan het traject en dat zij in die zin vergelijkbaar is met de overige deelnemers. Daar komt bij dat zij gedurende de afgelopen jaren wel een vorm van 'individuele therapie' gevolgd heeft met een frequentie van één maal per maand. Ze denkt dat deze gesprekken een licht ondersteunende werking hebben gehad en relateert de vooruitgang in haar werk hoofdzakelijk aan de ervaring die ze heeft opgedaan in de loop van de tijd.

Uiteraard vormen de ervaringen van één persoon geen stevige basis voor conclusies. Ze vormen echter wel een interessante kanttekening in het geheel.

Overeenkomsten

Waar het de individuele punten betreft is de ontwikkeling van Irene vergelijkbaar met die van de deelnemers die hun traject hebben afgerond. Het geven van leiding gaat haar iets beter af dankzij de ervaring die ze daarin heeft opgedaan. Ze maakt niet op een andere manier gebruik van haar netwerk maar is in haar vaardigheden op dit gebied wel vooruit gegaan:

Irene: Ik ben er wel beter in geworden maar ik ben daar altijd heel goed in geweest, ook omdat ik het gewoon leuk vind. Ik ben nieuwsgierig naar waar mijn raakvlakken met anderen liggen. (...) Ik ben er wel brutaler in geworden. (...) Dat komt omdat ik weet dat iedereen enthousiast is over de projecten die ik gedaan heb.

Op meerdere punten geeft ze aan zich zekerder te voelen in haar doen en laten doordat mensen positief reageren op haar werk. Ook komt met regelmaat naar voren dat ze door de intensiteit van het werk zich een aantal vaardigheden versnelt eigen heeft moeten maken. Een voorbeeld:

Irene: Ik kon tegen mensen die graag met mij willen werken vroeger niet heel erg duidelijk zeggen: dit is mijn core business, dit is waar ik nu mee bezig wil zijn, sorry, het spijt me, geen tijd voor nu. Dat vond ik heel erg lastig omdat ik heel erg het gevoel had dat ik iedereen tevreden moest stellen. Daar heb ik nu helemaal geen moeite meer mee. (...) Ik denk dat de belangrijkste reden is geweest dat het werk zó intensief was dat ik die grenzen wel moest leren stellen. Dat is denk ik het allerbelangrijkste daarin geweest.

Haar positie is de afgelopen jaren aanmerkelijk verbeterd, hoofdzakelijk omdat ze veel succes heeft met de projecten die ze onderneemt met haar theatergroep. Ze is erg tevreden over haar functie op het moment in het museum en in haar theatergroep. Ze heeft niet de ambitie om bijvoorbeeld een grotere groep te leiden of om een meer algemene management functie aan te nemen in de toekomst. Dit omdat haar kracht juist ligt op de combinatie van inhoud en organisatie. Ze heeft daarom ook geen gericht loopbaanplan.

Verschillen

De ontwikkelingen die Irene heeft doorgemaakt lijken vooral een gevolg te zijn van het succes van haar theatergroep. Doordat zij zeer intensief met haar werk bezig is geweest, haar projecten slagen en mensen haar daarom waarderen heeft zij een aantal vaardigheden ontwikkeld en is zij zekerder in haar doen en laten. De andere respondenten schrijven soortgelijke ontwikkelingen voornamelijk toe aan de coachingtrajecten. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze ontwikkelingen plaats hebben gevonden ongeacht succes in het werk. Zo heeft Renate bijvoorbeeld grote tegenslag gehad in haar functie als hoofd museale zaken. Haar omgeving is ook niet onverdeeld enthousiast over haar verandering van functie, die een terugval in hiërarchie was. Desondanks heeft zij, zoals gebleken in het voorgaande deel van de analyse, praktische vaardigheden ontwikkeld en voelt zij zich meer zelfverzekerd.

De andere respondenten gaven in hun antwoorden duidelijk positieve ontwikkelingen aan en gebruikten uit zichzelf woorden als zelfverzekerdheid, relativeringsvermogen en rationaliteit in antwoorden op vragen die daar niet specifiek over gingen. Bij Irene kwamen dit soort zaken minder letterlijk en meer impliciet aan het licht. Ik kreeg op

een aantal van deze punten pas instemming als ik meer specifiek over dit soort zaken doorvroeg. De onderliggende ontwikkeling (punt één tot en met zes in de analyse) waarvan unaniem sprake is bij de andere respondenten kan dan ook niet geheel terug gevonden worden in de antwoorden van Irene.

Impliciet blijkt uit haar antwoorden dat ze zich zelfverzekerder voelt en ze geeft aan dat ze altijd al een groot relativiseringsvermogen had. Er hebben echter geen veranderingen plaatsgevonden wat betreft beeldvorming van vrouwen op de werkvloer en er is geen sprake van een proces van demystificatie. Er wordt ook niet gesproken over een meer rationele in plaats van emotionele manier van denken en ook een verandering in de benadering van vraagstukken en problemen komt niet uit haar antwoorden naar voren. Hieruit kan niet zonder meer geconcludeerd worden dat Irene deze ontwikkelingen niet doorgemaakt heeft. Wel kan gesteld worden dat zij deze innerlijke processen niet zo bewust meemaakt als de overige respondenten en dat zij deze niet zo duidelijk benoemt.

4.5.5 Conclusies

De intervisie groepen en de individuele coaching worden als het belangrijkste onderdeel van de coachingtrajecten genoemd. Het heeft bij alle vrouwen waarmee ik gesproken heb geleid tot herkenning van zichzelf in anderen waardoor problemen niet meer als persoonlijk werden gezien maar meer als objectieve gegevens. Problemen werden zo hanteerbaar en men kon een rationele in plaats van emotionele positie innemen ten opzichte ervan. Daarnaast maakte het contact tussen de vrouwen onderlinge bevestiging mogelijk waardoor men zich ondersteund voelde. Herkenning en bevestiging leidden tot een gevoel van zelfverzekerdheid en een groter relativiseringsvermogen met betrekking tot bijvoorbeeld belemmeringen, stereotypen en verwachtingen.

Vanuit deze verstevigde basis van de vrouwen is intern een bewustwordingsproces op gang gekomen in brede zin, met betrekking tot de eigen positie op het werk en de omgeving. Dit bracht meer overzicht waardoor het mogelijk was te reflecteren op de verschillende situaties waar men zich in bevond en op het eigen handelen. Dit hele proces heeft men zich eigen gemaakt waardoor in het algemeen een meer bewuste en meer gestructureerde manier van denken is ontstaan. Dit stelt de respondenten in staat situaties te analyseren en structureren zodat gerichte beslissingen tot stand kunnen komen. Ze zijn zich onder andere meer bewust van hun sterke en zwakke punten, kunnen beter een strategie uitzetten, een planning maken en zijn efficiënter in hun werk dankzij het kunnen loslaten en delegeren van bepaalde zaken waardoor zij zich meer op hun kerntaken kunnen richten.

Als we dit vertalen naar de specifieke doelstellingen die de initiatiefnemers van de coachingtrajecten hebben opgesteld kunnen we stellen dat de respondenten dankzij het traject:

- meer bewust en planmatig zijn gaan werken met de eigen competenties,
- beter omgaan met belemmeringen, afwijzingen en weerstanden makkelijker overwinnen,
- meer inzicht hebben in hun interne drijfveren en deze beter vertalen in keuzes en acties.

De voorgaande ontwikkelingen vormen een basis van waaruit de vrouwen wisselende vaardigheden hebben ontwikkeld en verschillende keuzes hebben gemaakt. Aangezien zij zeer uiteenlopende functies, ambities en wensen hebben zijn deze vaardigheden en keuzes niet voor elk hetzelfde. Ook de verbetering van hun positie op de arbeidsmarkt is niet voor ieder hetzelfde. Als we vanuit dit standpunt kijken naar de specifieke doelstellingen kunnen we stellen dat de respondenten dankzij het traject, mits dit ook hun persoonlijke doel was:

- hun leidinggevende vaardigheden verder ontwikkeld hebben,
- beter vaardigheden kunnen inzetten zoals persoonlijke effectiviteit, profilering, commercieel handelen en netwerken,
- een duidelijker loopbaanplan hebben,
- hun positie op de arbeidsmarkt verbeteren.

Er blijft dan één doelstelling over namelijk de bewustwording van factoren die de doorstroom van vrouwen belemmeren. Dit is in de interviews wel besproken maar werd, net als het managen van werk en privé, niet gerelateerd aan het traject. Het zei de respondenten zagezegd niet veel. Dit kan zijn omdat er uiteindelijk in de trajecten niet veel expliciete aandacht aan is besteed, een andere verklaring is dat zij er niet bewust mee bezig zijn geweest en dat het daarom ook niet verwoord kon worden. Mijn indruk is dat de vrouwen zich vooral gericht hebben op belemmeringen in het individu en niet zozeer op externe belemmeringen.

Er zijn twee kanttekeningen die gemaakt kunnen worden bij deze conclusies. De eerste betreft het feit dat Irene positieve ontwikkelingen heeft doorgemaakt, zónder dat zij deel heeft genomen aan de coaching, die gedeeltelijk vergelijkbaar

zijn met die van de overige zes vrouwen. Daarmee kunnen we ons afvragen of we de relatie die volgens de zes andere respondenten bestaat tussen hun vooruitgang en de coaching moeten relativiseren. Er moet bij deze overweging wel rekening gehouden worden met het grote succes dat Irene de afgelopen jaren heeft geboekt en de externe begeleiding die zij gehad heeft. Misschien dat zonder dit succes en deze begeleiding haar ontwikkelingen niet op deze manier hadden plaatsgevonden. Daarbij komt dat uit haar antwoorden geen bewustwordingsproces of verandering van de manier van denken naar voren kwam. Toch benadrukt het resultaat dat een onderzoek met controlegroep met een langere tussenperiode heel interessant zou zijn.

De tweede en belangrijkste kanttekening is echter te maken bij de ambitie en wensen van de deelnemers aan de coachingtrajecten. Als de deelnemers namelijk niet de wens of ambitie hebben hogerop te komen zal dit ook niet gebeuren. Dat ligt natuurlijk voor de hand maar gezien het feit dat de algemene doelstelling van het traject de doorstroom van vrouwen naar meer invloedrijke posities in de culturele sector betreft, is het belangrijk dat de wensen en ambities van de deelnemers overeenkomen met de doelstellingen van de initiatiefnemers. In het geval van Renate is bijvoorbeeld sprake van een daling in de hiërarchie. Het traject is in haar geval wel degelijk succesvol geweest en het is niet te voorspellen wat voor positie zij nu zou hebben als zij niet deelgenomen had aan het traject. Echter, om een optimaal resultaat te bereiken is het belangrijk om in de toekomst tijdens de selectieprocedure zeer alert te zijn op overeenstemming van de doelstellingen met de wensen en ambities van de sollicitanten.

In het algemeen kan geconcludeerd worden dat de specifieke doelstellingen van het coachingtraject grotendeels behaald zijn. De vrouwen waarmee ik gesproken heb functioneren dankzij het traject nu beter in hun werk, ervaren een groter gevoel van algemeen welzijn en hebben meer ruimte voor groei in hun carrière.

5 DE VRAGENLIJSTEN

5.1 De respondenten

De vragenlijst is verstuurd naar alle deelnemers van de drie coachingtrajecten op de zeven vrouwen waarmee ik een interview heb gehad na. Ik heb hen geen lijst gestuurd omdat de inhoud ervan gebaseerd was op de interviews en er uiteindelijk geen vragen in zijn opgenomen die niet al beantwoord waren door de vrouwen waarmee ik heb gesproken. Het totaal aan verstuurd vragenlijsten kwam daarmee op 63.

5.2 Ontwikkeling van de vragenlijst

De vragenlijsten zijn ontwikkeld naar aanleiding van de interviews. Ik heb hierbij de rode lijn van de voorlopige conclusies aangehouden. De belangrijkste daarvan worden door de vragenlijsten geverifieerd en kunnen zo hetzij bevestigd, hetzij ontkracht worden. De verwachting is, gezien het heldere en consequente verhaal dat naar voren kwam uit de interviews, dat de voorlopige conclusies grotendeels onderschreven kunnen worden door de uitslagen van de vragenlijsten. Omdat duidelijk uit alle interviews naar voren kwam dat de coaching geen directe invloed heeft gehad op de verhoudingen tussen werk en privé heb ik hierover geen vragen opgenomen in de vragenlijst. Dit geldt ook voor de doelstelling betreffende de bewustwording van factoren in de bedrijfscultuur van kunstinstellingen die de doorstroom van vrouwen belemmeren.

Ik heb ervoor gekozen de vragenlijst via e-mail te verspreiden. De lijst kon makkelijk ingevuld worden op de computer zonder hem eerst te printen. Informatie over het onderzoek en instructies voor het invullen van de lijst stonden in de begeleidende e-mail. Gedurende het proces van ontwikkeling zijn de vragenlijsten steeds getest door verschillende mensen om na te gaan of de opmaak helder was, de vragen duidelijk waren en het invullen goed functioneerde. De uiteindelijke vragenlijst is opgenomen in bijlage III.

5.3 Verloop van de verspreiding

De vragenlijsten zijn voor het eerst verstuurd op vrijdagmiddag 30 februari 2004 met een termijn van twee weken. Vervolgens is in de tweede week op dinsdag een herinnering verstuurd. Er zijn in deze eerste termijn 22 ingevulde lijsten teruggestuurd. Omdat ik de respons te laag vond heb ik besloten nog één herinnering de deur uit te doen. Dit keer met een meer persoonlijke begeleidende e-mail. Deze werd de eerstvolgende donderdag verstuurd met een termijn van zes dagen. In reactie hierop kwamen nog 15 ingevulde vragenlijsten binnen, de totale respons is daarmee uiteindelijk gekomen op 37 ingevulde vragenlijsten, een respons van 59%.

Respons vragenlijsten

	Coaching in de Kunsten	Coaching in de Cultuur	Talent in de Cultuur		
N= (respondenten)	N= 21	N= 22	N= 20	N=63	totaal
Respons in frequenties	7	16	14	37	totaal
Respons in procenten	33,33 %	72,73 %	70 %	58,73%	gemiddeld

Totale respons, inclusief de interviews

	N= (respondenten)	Respons in frequenties	Respons in procenten
Alle trajecten	N=69	37 + 6 = 43	62,32%

De vragenlijst heeft goed gefunctioneerd en het invullen ervan is goed verlopen.

5.4 Methode van analyse van de vragenlijsten

De antwoorden op de eerste drie vragen heb ik in een schema gezet waardoor ik makkelijk kon overzien hoeveel respondenten van functie veranderd waren en wie van hen dit relateerde aan een coachingstraject. Het bepalen wat een vooruitgang in functie was en wat niet, bleek niet problematisch omdat er geen grensgevallen waren. De analyse is te vinden in 5.4.2.

De meerkeuze antwoorden op de stellingen heb ik geanalyseerd met behulp van SPSS, de toelichtingen hierop handmatig. Uit deze toelichtingen bleek dat de antwoorden 'mee eens' en 'helemaal mee eens' als eenzelfde antwoord zijn geïnterpreteerd. De meeste respondenten maakten geen gebruik van deze laatste mogelijkheid en de respondenten die dat wel deden gebruikten dit antwoord vooral in plaats van 'mee eens'. Ik heb daarom na het invoeren de antwoorden opnieuw gecodeerd waardoor deze twee antwoordmogelijkheden in de analyse beide onder 'mee eens' vallen. Uit de toelichtingen blijkt verder dat de antwoordmogelijkheid 'enigszins mee eens' is gebruikt als de respondenten vonden dat zij een kleine vooruitgang hadden geboekt en 'niet mee eens' als zij vonden dat er geen sprake was van vooruitgang. Vaak werd dit antwoord verder verduidelijkt doordat bijvoorbeeld vermeld werd dat de respondent al over het betreffende vermogen beschikte vóór deelname aan het traject. De antwoorden en toelichtingen op de verschillende stellingen heb ik per stelling behandeld in 5.4.3.

Vraag zestien betrof het belangrijkste effect dat de respondenten hebben ervaren naar aanleiding van hun deelname aan een van de coachingtrajecten. Ik heb alle antwoorden handmatig gesorteerd op thema en heb zo een aantal categorieën kunnen onderscheiden van antwoorden die vaker voorkwamen. Het resultaat hiervan is te vinden in 5.4.4.

Hoewel het onderzoek zich niet hierop heeft gericht zijn ook in de vragenlijsten een aantal opmerkingen over gebruikte methoden en middelen binnen de coachingtrajecten naar voren gekomen. Deze komen aan bod in 6.3.

5.5 Analyse van de vragenlijsten

5.5.1 Inleiding

De geretourneerde vragenlijsten zijn correct ingevuld met heldere antwoorden en duidelijke toelichtingen bij de meerkeuzevragen. Uit de analyse komt dan ook een goed beeld naar voren van de ervaren effecten van de coachingtrajecten, dat grotendeels overeenkomt met de conclusies van de interviews.

Het vergelijken van de resultaten per traject is problematisch gebleken omdat het percentage respondenten van het eerste traject CIK laag is, met zeven lijsten 33%, in verhouding tot de andere twee die elk de 70% halen. Daar komt bij dat de enige twee overwegend negatief ingevulde lijsten afkomstig zijn uit dit eerste traject. In percentages is daarmee rond de 30% van de lijsten van dit traject negatief ingevuld hetgeen bij vergelijking een vertekend beeld geeft. Voor zover te overzien lijken er geen opvallende verschillen te zijn in de antwoorden per traject.

De twee vrouwen die bij de meeste stellingen het vakje 'Niet mee eens' aangekruist hebben geven daarbij helaas weinig toelichting. De toelichting die wel gegeven werd onderschreef een negatieve waardering van het traject en valt onder de evaluatie van methoden en middelen. Deze is te vinden in de gelijknamige paragraaf, 6.3. Bij het lezen van de resultaten is het goed om in het achterhoofd te houden dat twee van de negatieve antwoorden vrijwel altijd afkomstig zijn van deze twee lijsten uit het eerste traject.

Ik begin de analyse met het bespreken van de antwoorden op de eerste drie vragen die betrekking hadden op de vroegere en de huidige functie van de respondenten. Vervolgens zal ik de antwoorden op de stellingen per stelling aan bod laten komen. Het laatste onderdeel van de analyse heeft betrekking op het belangrijkste effect dat deelname aan een van de trajecten volgens de deelnemers gehad heeft. Tot slot zal ik de conclusies van de analyse van de vragenlijsten bespreken.

5.5.2 Analyse vraag 1,2 en 3

De eerste vragen op de lijst hadden respectievelijk betrekking op de functie die de respondenten hadden vóór hun deelname aan een van de coachingtrajecten, hun huidige functie en de invloed die het deelnemen aan het traject heeft gehad op hun huidige functie of positie op het werk.

Vraag 1. Wat was uw functie voor deelname aan het traject? Bij welke organisatie of instelling?

Vraag 2. Wat is uw functie nu? Bij welke organisatie of instelling?

Vraag 3. Is het coachingtraject van invloed geweest op de positie die u nu heeft in uw werk?

In totaal geven 17 respondenten aan niet van functie te zijn veranderd sinds het begin van hun deelname aan het coachingtraject. Van hen geven er zes aan dat het coachingtraject wél van invloed is geweest op de positie die ze hebben binnen hun functie. Bijvoorbeeld doordat hun positie steviger is geworden en doordat zij meer serieus genomen worden.

TIC: 'Mijn positie is formeel niet veranders, maar wel in hoe ik het aanpak.'

Vier respondenten zijn niet van functie veranderd maar hebben er wel een functie bij. Twee van hen hebben een extra functie binnen de organisatie waar ze al werkzaam waren en twee van hen werkten eerder als zelfstandig ondernemer en hebben nu een extra betrekking. Alle vier zijn van mening dat het coachingtraject hierop van invloed is geweest.

Zes van de respondenten hebben nu een andere functie dan vóór hun deelname aan een van de coachingtrajecten die we kunnen definiëren als een vooruitgang in hun arbeidsloopbaan. Opvallend is dat vijf van hen een promotie hebben gemaakt binnen de organisatie waar zij al werkzaam waren en dat vier van hen deel hebben genomen aan het laatste traject, Talent in de Cultuur. Het gaat om de volgende veranderingen van functie:

Functie bij aanvang coachingtraject	Huidige functie
Hoofd Communicatie en Marketing	Directeur
bekende toneelgroep	instelling voor de promotie van podiumkunsten
Projectleider	Hoofd Publiekszaken
middelgroot museum	hetzelfde museum
Conservator en projectleider	Museaal leider en Projectleider
middelgroot museum	hetzelfde museum
Hoofd Programmering	Adjunct directeur
bureau voor internationale culturele samenwerking	hetzelfde bureau
Senior beleidsmedewerker	Adjunct directeur
instelling op het gebied van amateur-dans	dezelfde instelling
Programmeur	Adjunct directeur Artistieke Zaken
groot muziekpodium	hetzelfde podium

Zij geven alle zes aan dat het coachingtraject van invloed is geweest op de positie die zij nu hebben in hun werk.

TIC: 'Ja, het heeft mij geholpen bij het voeren van de gesprekken en bij het analyseren van mijn wensen en mogelijkheden.'

Er zijn nog drie respondenten die nu een andere functie hebben dan voor het begin van hun deelname aan het traject. Het is echter niet mogelijk om te spreken van een vooruitgang of achteruitgang in positie omdat zij nu op freelance basis zijn gaan werken. Twee van hen geven aan dat hun deelname aan het coachingtraject van invloed is geweest op deze verandering.

CIK: 'Ja, door duidelijke doelstellingen voor mezelf te formuleren bereikte ik eerder mijn doel.'

Twee respondenten hadden voor hun deelname aan een van de trajecten meerdere functies en hebben er daar één van laten vallen. Dit betekent niet direct dat hun positie op de arbeidsmarkt nu ook minder sterk is. Voor de duidelijkheid volgt hier een schema waarin staat aangegeven wat de antwoorden per traject op deze vragen waren

Situatie	CIK	CIC	TIC	Totaal	%
1 Geen verandering van functie	2	5	4	11	30
2 Vooruitgang in positie binnen dezelfde functie	1	3	7	11	30
3 Zelfde functie uitgebreid of nieuwe functie extra	2	1	1	4	11
4 Andere functie, vooruitgang	-	4	2	6	16
5 Andere functie, geen vergelijking mogelijk	1	1	1	3	8
6 Eerst twee functies nu één	1	-	1	2	5
Totaal	7	16	14	37	100%

In situaties twee, drie en vier kunnen we spreken van een geringe tot substantiële vooruitgang van de respondenten in hun positie op de arbeidsmarkt. De in totaal 21 vrouwen relateren deze vooruitgang allen aan hun deelname aan een

van de coachingtrajecten. Daarmee kunnen we stellen dat 57% van de respondenten vooruitgang heeft geboekt op de arbeidsmarkt, naar eigen zeggen naar aanleiding van hun deelname aan een coachingtraject. Dit is een mooi resultaat maar er kunnen geen zuivere conclusies worden getrokken, een nuancering is op zijn plaats. We kunnen immers niet weten wat voor ontwikkelingen de respondenten zouden hebben doorgemaakt als zij níet aan een van de coachingtrajecten hadden deelgenomen. Een vervolgonderzoek specifiek gericht op dit vraagstuk, bij voorkeur ook met een vergelijkbare groep vrouwen die geen coachingtraject heeft gevolgd, blijft dan ook een aanbeveling.

5.5.3 Analyse van de stellingen

Bij de antwoorden op de stellingen is geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende trajecten omdat de vergelijking geen opvallende resultaten heeft opgeleverd. De tabellen in de tekst geven het totaal aantal antwoorden per antwoordcategorie aan in procenten. De in de tekst genoemde percentages zijn afgerond tot hele getallen.

Stelling 4: Ik ben zelfverzekerder in mijn werk dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

De respondenten geven duidelijk aan dat zij zich meer zelfverzekerder voelen in hun werk dankzij hun deelname aan het coachingtraject, 95% is het in meer of mindere mate eens met deze stelling.

CIC: 'Ik heb leren geloven in mijn eigen kracht, ben zelfverzekerder, kan beter luisteren en ben rustiger, waardoor ik beter kan analyseren. Ik heb in het traject behalve inzichten ook praktische 'handvatten' aange-reikt gekregen om in mijn werk beter te kunnen functioneren.'

TIC: 'Ik voel me onafhankelijker en steviger. Ik kom makkelijker en meer relaxed met mijn eigen meningen en visie.'

Slechts twee vrouwen zijn het hier niet mee eens, beide geven geen toelichting op hun antwoord. In de interviews kwam een duidelijke relatie naar voren tussen de herkenning van problemen bij anderen en een gevoel van zelfverzekerdheid.

Daarnaast speelde de bevestiging van het eigen kunnen door andere deelnemers een rol. Zes van de in totaal 30 toelichtingen bij deze stelling bevestigen deze relatie letterlijk.

CIK: 'Door minder alleen voor dingen te staan en herkenning bij anderen te vinden, weet je ook dat je niet de enige met problemen bent. Het hoort er allemaal bij.'

CIC: 'Erg veel positieve feedback van de andere cursisten.'

CIC: 'Veel van mijn onzekerheden zijn besproken tijdens het coachingtraject en ik realiseerde me dat ik niet de enige was die met deze problemen kampte. We hebben oplossingen besproken die ik nu probeer toe te passen.'

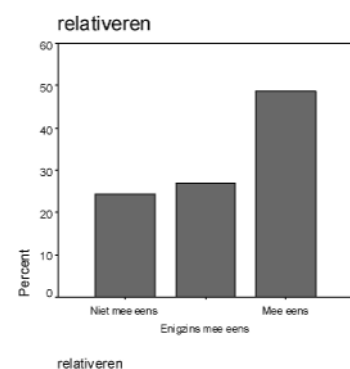
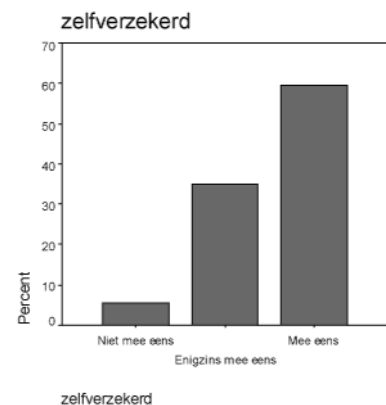
Stelling 5: Ik heb waar het mijn werk betreft een groter relativeringsvermogen dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

De meeste respondenten geven aan dat zij een groter relativeringsvermogen hebben dankzij hun deelname aan het coachingtraject, 76% is het in meer of mindere mate eens met deze stelling. Negen van de vrouwen zijn het niet eens, vijf van hen echter zijn het niet eens zijn omdat zij al een goed relativeringsvermogen hadden vóór hun deelname. In totaal zijn er bij deze stelling 26 toelichtingen gegeven, slechts één persoon is negatief:

CIK: 'Ik vind de druk die uitgaat van 'dat je het voor een groot deel allemaal zelf in de hand hebt' bepaald niet relativerend.'

Het grotere relativeringsvermogen wordt in negen toelichtingen direct aan de intervisiegroepen gerelateerd en de herkenning van eigen problemen bij andere deelnemers wordt als belangrijke factor genoemd.

CIC: 'Ik zie dat veel problemen op het werk geen individuele problemen zijn, maar ook spelen bij veel collega's, voornamelijk in leidinggevende functies. Het is duidelijk dat het gebrek aan structurering, duidelijke aansturing en grilligheid van het hoger management een van de grootste oorzaken zijn van de problemen op het werk. Het ontdekken van voorspelbare patronen hierin, maakt relativering makkelijker.'



Uit de toelichting komt ook naar voren dat een beter onderscheid tussen het zakelijke en persoonlijke heeft geleid tot een verbetering van het relativiseringsvermogen.

CIC: 'Het lukt mij nu veel beter professioneel en zakelijk te blijven in mijn werk. Voor het project was ik er te emotioneel bij betrokken, nu kan ik meer afstand bewaren en dus meer relativiseren en beter functioneren.'

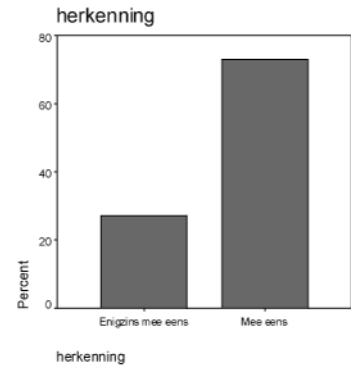
Stelling 6: Ik heb mij herkend in de andere deelnemers van het coachingtraject.

Alle respondenten geven aan zich in meer of mindere mate herkend te hebben in de andere deelnemers. Geen van de vrouwen is het niet eens met deze stelling. Uit 23 van de in totaal 32 toelichtingen blijkt dat situaties en problemen voor veel vrouwen overeen kwamen en dat dit verhelderend, relativerend en ondersteunend werkte.

CIC: 'Het is heerlijk om jezelf te herkennen in anderen, ook dat levert meer zelfverzekerdheid op, de notie dat een probleem niet per se aan jezelf ligt maar bijvoorbeeld ook bij je positie kan horen of voortkomt uit stereotyped verhoudingen tussen mannen en vrouwen.'

TIC: 'Dat je met collega's kunt praten over de problemen waar je allemaal mee worstelt, was erg verhelderend. Veel blijkt dan verwant te zijn.' Zes van de toelichtingen wijzen juist naar de verschillen tussen de deelnemers.

CIC: 'De deelnemers waren nogal verschillend, het leek wel alsof personen werkzaam in artistieke beroepen hun werk en hun persoon minder scheiden, waardoor er emotioneler op kritiek en problemen wordt gereageerd.'



Stelling 7: Ik ga beter om met werk gerelateerde problemen dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

De respondenten geven duidelijk aan beter om te gaan met problemen dankzij hun deelname aan het coachingtraject, 95% is het in meer of mindere mate eens met deze stelling.

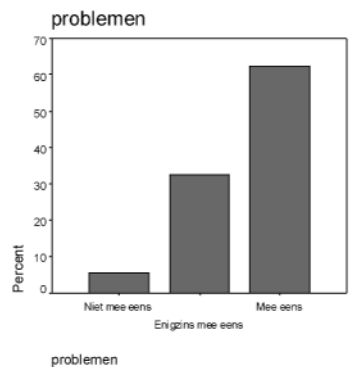
CIC: 'Ik kan beter onderhandelen omdat ik door heb dat er te onderhandelen valt of er een onderhandeling gaande is. Ik beheers het spel beter.'

Slechts twee vrouwen zijn het niet eens, beide geven geen toelichting op hun antwoord. In totaal zijn er 25 toelichtingen gegeven. Uit zes daarvan blijkt dat het innemen van een zakelijk in plaats van een emotioneel standpunt een rol speelt bij het makkelijker hanteren van problemen.

CIC: 'Met name de personal coaching heeft mij instrumenten aangereikt om beter om te gaan met problemen, bijvoorbeeld door er "zakelijker" naar te kijken, of door een visualiseringsoefening te doen.'

Ook het beter kunnen analyseren komt uit de toelichtingen naar voren als hulp bij het omgaan met problemen.

TIC: 'Bepaalde dingen zijn eerder helder en pak ik daardoor eerder aan.'

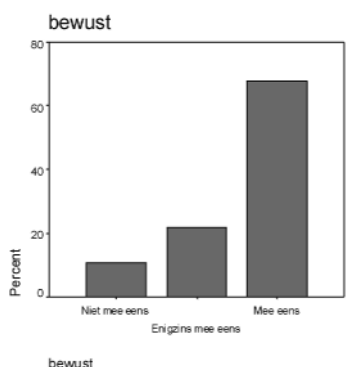


Stelling 8: Ik sta bewuster in mijn werk dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

De meeste respondenten geven duidelijk aan dat zij bewuster in hun werk staan dankzij hun deelname aan het coachingtraject, 89% is het in meer of mindere mate eens met deze stelling.

CIC: 'Ik ben bewuster van mijn werkomgeving, mijn eigen positie daarin en mijn mogelijkheden binnen en buiten deze instelling.'

TIC: 'Door de keuze om te gaan freelancen ben ik geheel vrij om mijn eigen tijd in te delen. Zonder het traject had ik dat waarschijnlijk niet zo aangedurfd.'



Vier vrouwen zijn het niet eens. Eén omdat zij al heel bewust in haar werk stond en één van hen geeft aan dat ze de vraag niet begrijpt. De meeste van de 23 toelichtingen omschrijven een bewustwording in brede zin. Specifiek wordt vijf maal verwezen naar meer inzicht in en greep op processen op het werk en vier maal naar meer inzicht in de eigen motivatie en drijfveren.

TIC: 'Het belangrijkste van de hele coaching is, dat ik beter greep heb gekregen op de organisatie van mijn werkzaamheden, en meer inzicht in de persoonlijke mechanismen die daarin een rol spelen.'

TIC: 'Ik zie overeenkomsten met en in het werk van anderen; zie mechanismen scherper die ik zelf ook meemaak, onderga of creëer'

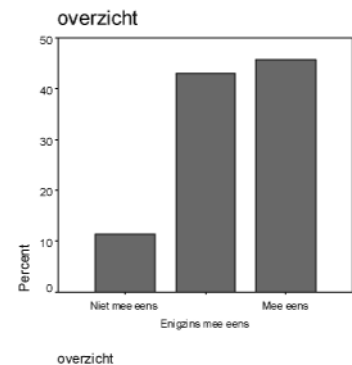
Stelling 9: Ik heb meer overzicht over mijn werksituatie dankzij mijn deelname aan het coachingstraject.

De meeste respondenten geven aan meer overzicht te hebben over hun werksituatie dankzij het coachingstraject, 89% is het in meer of mindere mate eens met deze stelling, veel zijn het echter het slechts *enigszins* met de stelling eens. Vier vrouwen waren het niet eens. Eén van hen gaf aan dat ze de stelling niet begreep en één van hen had voor haar deelname aan het traject al een goed overzicht.

CIC: 'Ik had al veel overzicht, sta bekend om mijn helicopterview en vermogen om zaken snel op een rijtje te krijgen, de kern van een probleem te benoemen en dergelijke.'

Twee vrouwen hebben geen antwoord aangekruist omdat zij de vraag niet begrepen. Het kan dus zijn dat er onduidelijkheid bestond over de stelling en dat veel respondenten daarom de middenoptie hebben gekozen. De in totaal 24 toelichtingen zijn vrij algemeen, men kan een meer beschouwende positie innemen ten opzichte van de werksituatie en daardoor ontstaat overzicht.

CIK: 'Ik kan beter afstand nemen en mijn plek in de toekomst beter voor me zien.'



Stelling 10: Ik kan beter structuur aanbrengen in mijn werksituatie dankzij mijn deelname aan het coachingstraject.

De antwoorden bij deze stelling waren wisselend, 57% is het in meer of mindere mate eens met deze stelling.

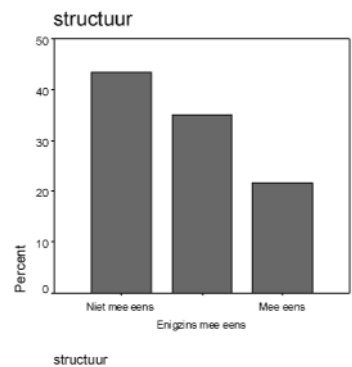
CIC: 'Door helderder te formuleren wat ik zelf wil bereiken en dat te toetsen aan anderen, ontstaat er meer prioriteit en meer structuur.'

CIC: 'De organisatie in tijd/aandacht is nog steeds problematisch, maar ik analyseer beter wat de oorzaken zijn.'

TIC: 'Ik ben in gaan zien dat structuur mij zekerheid biedt en besteed meer tijd aan voorbereiding'

Zestien vrouwen waren het niet eens. Uit de 25 toelichtingen blijkt echter dat negen van hen hun capaciteiten op dit gebied al prima vonden. Twee vrouwen geven aan dat structureren nog steeds niet hun sterkste punt is.

CIC: 'Ik vind bijvoorbeeld dat ik nog steeds een slechte time manager ben.'



Stelling 11: Ik heb een duidelijker loopbaanplan voor ogen dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

Ook bij deze stelling waren de antwoorden wisselend, 73% is het in meer of mindere mate eens met deze stelling.

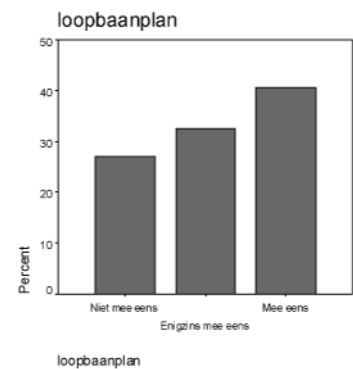
CIC: *‘Ja, ik heb ingezien dat de wereld groter is dan mijn huidig vakgebied en mij nu ook ‘aangemeld’ voor een functie daarbuiten. Die functie is management technisch gezien complexer (en uitdagender) en inhoudelijk betekent het een verruiming van mijn werkzaamheden.’*

CIC: *‘Ik durf nu te denken dat ik directeur wil worden’*

TIC: *‘In het begin van het traject wist ik niet of ik op de plek waar ik zat moest blijven of niet; aan het einde had ik een besluit genomen’*

Tien vrouwen zeggen het niet eens te zijn. Uit de 28 toelichtingen blijkt dat zij hier uiteenlopende redenen voor hebben. Vier van hen geven aan dat zij voor deelname aan het traject al een duidelijk loopbaanplan hadden en één vrouw is nu méér in verwarring dan voor deelname.

CIC: *‘Ik ben meer in verwarring. Ik kan meer dan ik dacht maar: ga ik daar dan ook voor (heb niet voor niets ontslag genomen)? Wil ik hogerop (zin in machtsstructuren etc.)?’*



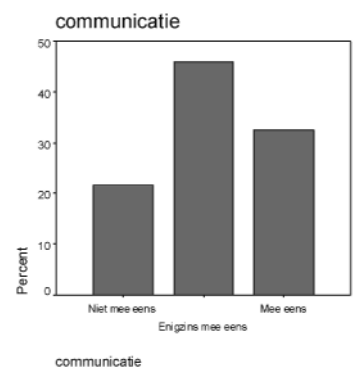
Stelling 12: Mijn communicatieve vaardigheden zijn versterkt dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

De antwoorden op deze stelling waren wederom wisselend, 77% is het in meer of mindere mate eens met deze stelling. Acht vrouwen zijn het er niet mee eens. Uit de in totaal 25 toelichtingen blijkt dat drie van hen al goede communicatieve vaardigheden hadden voor deelname aan het traject. Verder blijkt uit de toelichtingen dat men duidelijker en directer is geworden.

CIC: *‘Was al goed ontwikkeld, maar mijn ‘zichtbaarheid’ is wel vergroot, omdat ik meer naar buiten treed.’*

CIC: *‘Met name het spreken in het openbaar was een belangrijk verbeterpunt.’*

TIC: *‘Ik heb geleerd dat actief luisteren heel veel informatie oplevert, waardoor je beter communiceert’*

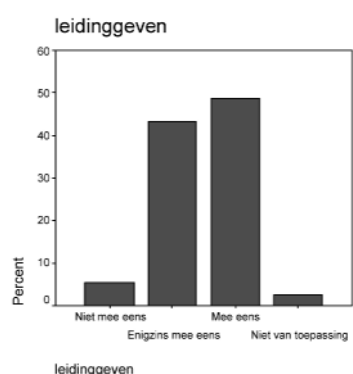


Stelling 13: Mijn leidinggevende capaciteiten zijn verbeterd dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

De respondenten geven duidelijk aan dat hun leidinggevende capaciteiten vooruit zijn gegaan dankzij hun deelname aan het coachingtraject, 92% is het in meer of mindere mate eens met deze stelling. Slechts twee vrouwen zijn het niet eens, beide geven geen toelichting op hun antwoord. Eén vrouw vond deze vraag niet op zichzelf van toepassing omdat zij niet te maken heeft met het geven van leiding in haar positie. In het algemeen blijkt uit de 24 toelichtingen dat men duidelijker communiceert, makkelijker kan delegeren en een meer zakelijke opstelling heeft.

CIC: *‘Ja, ik heb erg veel aandacht besteed aan capaciteiten en kwaliteiten die ik als leidinggevende nodig had en aan nadenken en kiezen voor mijn eigen stijl van leidinggeven.’*

CIC: *‘Ik heb geleerd los te laten, bijvoorbeeld door meer te delegeren.’*



Stelling 14: Mijn netwerk capaciteiten zijn verbeterd dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

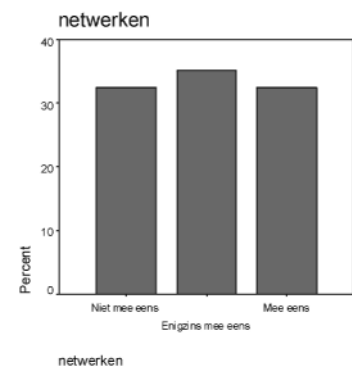
De antwoorden bij deze stelling waren wisselend, 68% is het in meer of mindere mate eens met deze stelling.

CIK: 'Ik heb gezien dat netwerken niet eng, maar leuk is. Mensen in het vak willen elkaar graag ontmoeten en kunnen veel aan elkaar hebben.'

TIC: 'Die capaciteiten waren heel slecht en zijn naar mijn gevoel enigszins verbeterd.'

Twaalf vrouwen waren het niet eens met deze stelling. Uit de in totaal 23 toelichtingen blijkt dat vijf van hen al goede netwerkcapaciteiten hadden voor deelname aan het traject. Uitbreiding van het netwerk wordt vaak genoemd als positieve bijwerking van deelname aan het coachingtraject.

TIC: 'Ik bel of zoek mensen makkelijker op, zoek naar win-win situaties en mijn netwerk is door dit traject natuurlijk erg uitgebreid.'



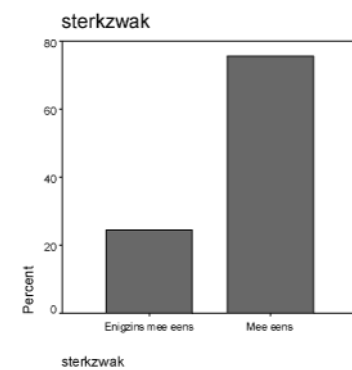
Stelling 15: Ik heb meer inzicht in mijn sterke en zwakke punten dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

Alle respondenten geven aan meer inzicht te hebben in hun sterke en zwakke punten dankzij hun deelname aan het coachingtraject.

TIC: 'Ik kende mijn sterke punten wel maar zet het nu nog meer in.'

Geen van de vrouwen was het niet eens met deze stelling. In totaal zijn er 22 toelichtingen gegeven. Het blijkt dat de vrouwen ook consequenties verbinden aan deze inzichten en zich bijvoorbeeld meer zijn gaan richten op hun kerntaken.

TIC: 'Ja. Ik hoef ook niet meer alles te kunnen en heb vrede met mijn beperkingen, maar stel tegelijkertijd wel hogere eisen aan dat wat ik dan wel kan.'



Ook hier wordt weer een directe relatie gelegd tussen de individuele coaching en intervisiegroepen.

5.5.4 Analyse vraag 16

De vragenlijst werd afgesloten met de open vraag naar het belangrijkste effect van het coachingtraject. Alle vrouwen hebben hier een antwoord ingevuld, vaak met meerdere punten die zij als belangrijk hebben ervaren. De antwoorden komen overeen met kernpunten uit de conclusies van de interviews en zijn, op vier opmerkingen na, onder te verdelen in categorieën. Deze categorieën zijn, in volgorde van gewicht: inzicht en reflectie, bewustwording, zelfverzekerdheid, focus, uitbreiding van het netwerk en relativeringsvermogen. Als een respondent meerdere belangrijke effecten heeft genoemd zijn deze afzonderlijk in de categorieën vermeld. Er waren geen opvallende verschillen tussen de antwoorden per traject. Voor geïnteresseerden zijn alle letterlijke antwoorden op deze vraag gesorteerd per traject te vinden in Bijlage IV.

Vraag 16: Wat is in uw ervaring het belangrijkste effect van uw deelname aan het coachingtraject?

Inzicht en reflectie worden 15 keer genoemd als belangrijkste effect van het coachingtraject, vaak in combinatie met andere onderwerpen die hier genoemd zijn maar ook afzonderlijk. Het gaat om inzicht in en reflectie op het werk in het algemeen, het eigen functioneren en kansen en knelpunten in het werk.

TIC: 'Ik heb meer zelfinzicht en zelfbewustzijn, ik sta dicht bij mezelf. Delen en leren met anderen is effectief en zeer waardevol. Ik probeer van elke situatie iets te leren. Reflecteren en tijd nemen voor reflectie doe ik niet vanzelf, ik zoek daarvoor nu gericht situaties op zoals intervisie en coaching.'

Bewustwording wordt twaalf maal genoemd, vaak in combinatie met inzicht maar ook wel afzonderlijk. Deze twee onderwerpen raken elkaar vanzelfsprekend op veel punten. De respondenten geven aan zich meer bewust te zijn van hun eigen keuzes, hun positie op het werk, het eigen functioneren en persoonlijke kwaliteiten.

TIC: *'Dat ik veel bewuster aan het werk ben, keuzes maak in wat ik werkelijk wil.'*

CIC: *'De individuele coaching was het meest belangrijk en het effect daarvan is dat je je bewuster bent van hoe je in de dingen staat en wat je wilt.'*

Een vergroot gevoel van zelfverzekerdheid wordt acht keer genoemd als belangrijkste effect van het coachingtraject. Het werd afzonderlijk genoemd en ook in combinatie met een aantal andere effecten.

TIC: *'Meer zelfvertrouwen, verbreden van het netwerk, 'beter inzicht in eigen functioneren'*

CIC: *'Meer zelfvertrouwen, verbreden van het netwerk, beter inzicht in eigen functioneren.'*

Het verkrijgen van meer richting in het werk of in de arbeidsloopbaan wordt zes maal genoemd, ook éénmaal afzonderlijk. Het maken van een plan, gericht te werk gaan en meer focus komen hierbij naar voren.

CIC: *'Het maken van een plan en het uitvoeren. Ik zie altijd overal mogelijkheden. Nu beperk ik me tot de weg die ik heb uitgestippeld. Sterke focus.'*

CIC: *'Alleen nog maar gaan voor een leidinggevende positie en geen genoeg meer nemen met minder.'*

Uitbreiding van het netwerk wordt zes keer genoemd als belangrijkste effect van het coachingtraject, ook éénmaal afzonderlijk. Er wordt meerdere malen aangegeven dat de intervisiegroep nog bij elkaar komt, het is helaas niet duidelijk om hoeveel intervisiegroepen het exact gaat.

TIC: *'Goed voor netwerkuitbreiding, zelfvertrouwen, bewuster staan in mijn werk.'*

CIC: *'Ik heb nu een geweldige intervisiegroep en ervaar de steun van het netwerk als heel erg belangrijk.'*

Een vergroot relativeringsvermogen wordt twee maal genoemd, geen van beide keren afzonderlijk.

CIC: *'Plezier krijgen in leiding geven door relativeringsvermogen en zelfanalyse.'*

Naast de bovengenoemde antwoorden waren er nog vier opmerkingen die niet in een categorie onder te brengen waren. Eén daarvan is negatief, deze respondent is van mening dat het traject niet veel effect gehad heeft.

CIC: *'Helaas niet zoveel. Een traject met veel potentie maar te onduidelijk uitgewerkt. De rare en discutabele neurolinguïstische programmeringssaus die er over heen werd gegooid en het onderling psychologiseren (niet de hele tijd, maar toch wel heel veel) deden het traject soms meer denken aan AA-bijeenkomsten dan een zakelijk coachingsproject.'*

TIC: *'Dat ik beter zie dat werk niet alles is, maar dat ik ook ruimte mag nemen voor een sterker prive-leven.'*

CIC: *'Dat ik niet straks maar nu al groot ben.'*

CIC: *'De notie van het belang van jezelf zichtbaar maken, zodat voor anderen werkelijk duidelijk is wat je kracht is of welke resultaten je hebt geboekt.'*

5.5.5 Conclusies

De vragenlijsten zijn samengesteld op basis van de interviews met als doel de conclusies van de interviews te onderschrijven of tegen te spreken.

Uit de antwoorden op de eerste drie vragen blijkt dat 57% van de respondenten, oftewel 21 vrouwen, een vooruitgang geboekt hebben wat betreft hun positie op de arbeidsmarkt. Zij relateren dit allen aan hun deelname aan een van de coachingtrajecten. Dit onderschrijft dat deze respondenten het traject als effectief hebben ervaren, voor een zuivere conclusie moet deze ontwikkeling echter vergeleken worden met de vooruitgang van een soortgelijke groep vrouwen die géén coachingtraject hebben gevolgd.

De analyse van de stellingen onderschrijft in grote lijnen de conclusies van de interviews. Als we het schema bij de interviews volgen komen we tot het volgende resultaat. Uit de antwoorden en toelichtingen blijkt opnieuw dat de intervisie groepen en de individuele coaching overwegend als belangrijkste onderdeel van de coaching ervaren zijn. Het contact met andere vrouwen maakte een herkenning van omstandigheden en problemen bij elkaar mogelijk. Dat veel zaken onderling overeen kwamen werkte relativerend en ondersteunend. De respondenten onderschrijven deze relatie in de toelichtingen en geven in hun antwoorden aan dat zij zich zelfverzekerder voelen en een groter relativeringsvermogen hebben dankzij hun deelname aan een van de coachingtrajecten.

Uit de antwoorden blijkt verder dat de respondenten van mening zijn dat zij bewuster in hun werk staan en dat zij meer overzicht hebben over hun werksituatie. Op de vraag of zij beter structuur kunnen aanbrengen is wisselend geantwoord, het kan goed zijn dat de vraag niet duidelijk was geformuleerd en we kunnen dan ook niet concluderen dat hier een duidelijke algemene verbetering is opgetreden. Toch onderschrijven de toelichtingen bij deze vragen wederom de conclusies van de interviews: het proces van bewustwording en het hebben van meer overzicht maakt het mogelijk te reflecteren op de werksituatie en het eigen handelen daarbinnen. De respondenten geven aan een meer

beschouwende positie in te kunnen nemen en beter te kunnen analyseren waardoor een heldere kijk ontstaat. Onder andere doordat een meer zakelijk in plaats van emotioneel standpunt ingenomen wordt kan men makkelijker omgaan met werk gerelateerde problemen.

Naar aanleiding van de interviews was de verwachting dat de overige effecten per persoon wisselend zouden zijn afhankelijk van de intentie en motivatie van het individu. Het blijkt echter dat bijvoorbeeld het inzicht in de eigen sterke en zwakke punten voor iedereen is verbeterd en dat ook waar het de praktische vaardigheden betreft niet alléén sterk wisselende antwoorden zijn gegeven. Hoewel de vraag naar het hebben van een loopbaanplan, de communicatieve vaardigheden en het netwerken zoals verwacht wisselende antwoorden opleverden bleek dat een grote meerderheid van de respondenten in meer of mindere mate vooruit gegaan is op het vlak van leidinggeven.

De antwoorden op de laatste vraag, wat men heeft ervaren als belangrijkste effect van deelname aan een van de coachingtrajecten, overlappen met kernpunten in het schema. Inzicht, reflectie en bewustwording worden veruit het meest genoemd. In de toelichtingen verwijst men daarbij naar inzicht in en reflectie op het werk in het algemeen, het eigen functioneren en kansen en knelpunten in het werk. Waar het bewustwording betreft verwijst men naar bewustzijn van eigen keuzes, de positie op het werk, het eigen functioneren en persoonlijke kwaliteiten. De overige effecten die meer dan eens genoemd worden zijn zelfverzekerdheid, gericht en planmatig werken, de uitbreiding van het netwerk en een vergroot relativeringsvermogen.

Als we de uitkomsten van de antwoorden op de vragenlijsten vertalen naar de specifieke doelstellingen die de initiatiefnemers van de coachingtrajecten hebben opgesteld kunnen we stellen dat de respondenten dankzij het traject:

- meer bewust en planmatig zijn gaan werken met de eigen competenties,
- beter omgaan met belemmeringen, afwijzingen en weerstanden makkelijker overwinnen,
- meer inzicht hebben in hun interne drijfveren en deze beter vertalen in keuzes en acties
- én hun leidinggevende vaardigheden verder ontwikkeld hebben.

Daarnaast hebben zich een aantal effecten voorgedaan die, zoals verwacht, niet voor iedereen gelden. Hoewel deze effecten zich nog altijd bij een meerderheid in meer of mindere mate hebben voorgedaan waren de uitkomsten hier niet zo eenduidig als bij de overige punten. We kunnen daarom stellen dat de respondenten wisselend, dankzij het traject:

- beter vaardigheden kunnen inzetten zoals persoonlijke effectiviteit, profilering, commercieel handelen en netwerken,
- een duidelijker loopbaanplan hebben,
- hun positie op de arbeidsmarkt verbeteren.

De doelstelling gericht op de bewustwording van factoren die de doorstroom van vrouwen belemmeren is niet gemeten in de vragenlijsten omdat deze in de interviews niet naar voren kwam. Uit geen van de toelichtingen of opmerkingen is verwezen naar dit proces.

Opvallend is dat zowel bij de vraag of het coachingtraject van invloed is geweest op een verandering in positie als bij de antwoorden op de stellingen positieve ontwikkelingen altijd gerelateerd worden aan het traject. Geen van de respondenten geeft aan een vooruitgang geboekt te hebben waar het traject in het geheel níet op van invloed is geweest. Dit kan twee dingen betekenen, ten eerste kan het zo zijn dat de respondenten werkelijk altijd vinden dat hun vooruitgang gerelateerd is aan het coachingtraject ook al is dit soms maar een heel klein beetje. De tweede interpretatie is dat het geschetste beeld toch enigszins vertekend is en dat de resultaten daardoor iets genuanceerd moeten worden opgevat. In dit geval evenwel blijven de conclusies ook met deze kleine kanttekening duidelijk positief.

In het algemeen kan gesteld worden dat de conclusies naar aanleiding van de interviews onderschreven kunnen worden door de resultaten van de vragenlijsten. De punten waarop de resultaten wel verschillen zijn positief en daarom kunnen we ook nu concluderen dat de specifieke doelstellingen van het coachingtraject grotendeels behaald zijn. De meeste respondenten functioneren nu beter in hun werk en hebben meer ruimte voor groei in hun carrière, naar eigen zeggen dankzij hun deelname aan een van de coachingtrajecten.

6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

6.1 Inbedding van het onderzoek

Uit onderzoek is gebleken dat de culturele sector net als vele andere sectoren te maken heeft met het fenomeen glazen plafond. In 1999 was 60% van de afgestudeerden in het kunstonderwijs vrouw maar deze verhoudingen vinden we niet terug als we kijken naar de leidinggevende posities in de culturele sector. Uit onderzoek van Fischer (2002) blijkt dat het aantal vrouwen in leidinggevende posities achterloopt bij het aantal mannen. In vergelijking met andere maatschappelijke sectoren zoals het onderwijs, de overheid en universiteiten is de achterstand van vrouwen echter minder groot (Fischer e.a. 2002: 17). De verhoudingen van leidinggevende posities zijn respectievelijk het scheeft in de media, muziek en cultureel erfgoed en het meest in balans in beeldende kunst. De ambitie van vrouwen om door te stromen is in alle onderdelen van de sector wel redelijk groot en wijkt niet af van die van de mannelijke leidinggevers (Fischer e.a. 2002: 37).

Als reactie op de positie van vrouwen in de culturele sector is het project *Carrières of barrières* in de kunsten gestart met als centraal thema het glazen plafond. Een van de onderdelen van dit project zijn coachingtrajecten als middel om het aantal vrouwen in de top van culturele instellingen te verhogen en om de invloed van vrouwen op de verschillende werkterreinen te vergroten. Er zijn tussen juni 2001 en oktober 2003 drie trajecten afgerond, getiteld: *Coaching in de Kunsten (CIK)*, *Coaching in Cultuur (CIC)* en *Talent in de Cultuur (TIC)*. De coaching bestond uit individuele gesprekken, intervisiebijeenkomsten, themabijeenkomsten, trainingen en plenaire sessies. De algemene doelstelling van de trajecten was:

Het doorbreken van het glazen plafond in de culturele sector. De coachingtrajecten zijn een middel om het aantal vrouwen in de top van culturele instellingen te verhogen en om de invloed van vrouwen op de verschillende werkterreinen te vergroten.

De specifieke doelstellingen van de trajecten waren:

Individuele vrouwen worden doormiddel van coaching ondersteund bij:

1. Het bewust en planmatig werken met de eigen competenties en het opstellen van een loopbaanplan.
2. Het leren inzetten van vaardigheden als persoonlijke effectiviteit, profilering, commercieel handelen en netwerken.
3. Het leren omgaan met afwijzingen, het overwinnen van weerstanden en het inzetten van alternatieven.
4. Het bewust worden van factoren in de bedrijfscultuur van kunstinstellingen die de doorstroom van vrouwen belemmeren en daar mee leren omgaan.
5. Het ontwikkelen van inzicht in interne drijfveren waarop deze consequent vertaald kunnen worden in keuzes en acties.
6. Het (verder) ontwikkelen van leidinggevende vaardigheden.

Het onderzoek dat voor u ligt, 'Effecten van coaching in de culturele sector', had als doel een evaluatie van de effecten van de trajecten gerelateerd aan de geformuleerde doelstellingen. De algemene vraagstelling was van het onderzoek was:

Zijn de doelstellingen van de coachingtrajecten zoals geformuleerd door de initiators behaald?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden richtte het onderzoek zich op de volgende onderzoeksvraag:

*Wat zijn de door de deelnemers ervaren effecten van de coachingtrajecten *Coaching in de Kunsten*, *Coaching in de Cultuur* en *Talent in de Cultuur*?*

Het onderzoek bestond uit een verkennende literatuurstudie, zeven diepte interviews en voor het overige vragenlijsten gebaseerd op de resultaten van de interviews. In totaal waren er 69 deelnemers waarvan er uiteindelijk 43 (respons 62%) hebben meegewerkt aan het onderzoek.

6.2 Conclusies

In antwoord op de onderzoeksvraag naar de ervaren effecten van de deelnemers van de drie coachingtrajecten is uit het onderzoek het volgende gebleken.

Het contact met de andere vrouwen in een soortgelijke positie is door de deelnemers als heel waardevol ervaren. De intervisie groepen worden dan ook, samen met de individuele coaching, als belangrijkste onderdeel van de trajecten genoemd. Alle respondenten hebben zichzelf herkend in de andere vrouwen en dit heeft bijgedragen aan een proces van rationalisering. Persoonlijke problemen op het werk bleken vaak universeel dan gedacht en daardoor was het makkelijker een rationeel in plaats van een emotioneel standpunt in te nemen ten opzichte ervan. Het contact maakte ook onderlinge bevestiging mogelijk waardoor men zich ondersteund voelde. Vaak wordt een relatie gelegd tussen deze

herkenning en bevestiging en het vergrote gevoel van zelfverzekerdheid dat 95% van de respondenten in meer of mindere mate ervaren heeft als effect van hun deelname aan een van de trajecten. Ook een groter relativiseringsvermogen met betrekking tot bijvoorbeeld belemmeringen, stereotypen en verwachtingen dat door 76% van de respondenten in meer of mindere mate als effect is ervaren wordt hiermee in verband gebracht.

In brede zin kan gesproken worden over een bewustwordingsproces dat heeft plaatsgevonden met betrekking tot de eigen positie op het werk en de omgeving, 89% van de respondenten geeft aan bewuster in haar werk te staan dankzij deelname aan een van de trajecten. In het algemeen kan men beter reflecteren op verschillende situaties waar men zich in bevindt en op het eigen handelen. Meer inzicht in en greep op processen op het werk en meer inzicht in de eigen motivatie en drijfveren zijn bijvoorbeeld punten die genoemd worden. Een meer bewuste en gestructureerde manier van denken stelt de respondenten in staat situaties te analyseren en gerichte beslissingen te nemen. Ze kunnen daardoor als ze willen beter een strategie uitzetten, 73% heeft nu bijvoorbeeld een duidelijker loopbaanplan voor ogen, en zijn ze efficiënter in hun werk dankzij het kunnen loslaten en delegeren van bepaalde zaken. Alle respondenten geven aan dat zij dankzij hun deelname aan een van de trajecten meer inzicht hebben in hun sterke en zwakke punten.

Praktische vaardigheden als netwerken en communicatie zijn verbeterd als die niet al heel goed waren en als de intentie tot verbetering aanwezig was. Respectievelijk 68% en 77% van de respondenten geeft aan deze vaardigheden lichtelijk tot zeer positief te hebben ontwikkeld dankzij deelname aan een van de trajecten. Leidinggevende capaciteiten zijn nog vaker verbeterd, 92% geeft in meer of mindere mate een vooruitgang aan. De coachingtrajecten hebben in de ervaring van de respondenten ook een positief effect gehad op hun leidinggevende capaciteiten en op het omgaan met werk gerelateerde problemen, respectievelijk 92% en 95% geeft hierin in meer of mindere mate een verbetering aan.

De effecten die als het meest waardevol zijn ervaren door de respondenten zijn met name de volgende drie punten. Om te beginnen *inzicht in en reflectie op het werk in het algemeen, het eigen functioneren en kansen en knelpunten in het werk*. Ten tweede *bewustwording van eigen keuzes, de positie op het werk, het eigen functioneren en persoonlijke kwaliteiten* en als laatste een vergroot gevoel van *zelfverzekerdheid*.

Op basis van de bovenstaande resultaten kunnen we de vraag beantwoorden of de algemene en specifieke doelstellingen van de drie trajecten behaald zijn. Vertaald naar de specifieke doelstellingen van de trajecten kunnen we stellen dat een grote meerderheid van respondenten, naar eigen zeggen, dankzij hun deelname aan het traject:

- meer bewust en planmatig zijn gaan werken met de eigen competenties,
- een duidelijker loopbaanplan hebben,
- beter vaardigheden kunnen inzetten zoals persoonlijke effectiviteit, profilering, commercieel handelen en netwerken,
- beter omgaan met belemmeringen, afwijzingen en weerstanden makkelijker overwinnen,
- meer inzicht hebben in hun interne drijfveren en deze beter vertalen in keuzes en acties en
- hun leidinggevende vaardigheden verder ontwikkeld hebben.

De doelstelling gericht op bewustwording van factoren die de doorstroom van vrouwen belemmeren is niet behaald. Uit de interviews kwam dit niet als effect van de coaching naar voren en in de vragenlijsten is het om deze reden niet apart gemeten. Dit resultaat wijst erop dat de coaching zich vooral heeft gericht op de interne ontwikkeling van individuele vrouwen en niet zozeer op structuren.

Naast de specifieke doelstellingen is er ook nog de algemene doelstelling: het vergroten van de invloed en het aantal vrouwen in de top van culturele instellingen en daarmee het doorbreken van het glazen plafond in de culturele sector. Het is niet mogelijk om een absoluut antwoord te geven op deze vraag doormiddel van dit onderzoek. Naar aanleiding van de interviews en vragenlijsten kunnen we wel een uitspraak doen over het aantal vrouwen dat een vooruitgang heeft geboekt in hun functie of positie dankzij hun deelname aan een van de trajecten. In het volgende schema ziet u de veranderingen in functie van alle respondenten.

Situatie	CIK	CIC	TIC	Totaal	%
1 Geen verandering van functie	3	4	5	12	28
2 Vooruitgang in positie binnen dezelfde functie	2	10	3	15	35
3 Zelfde functie uitgebreid of nieuwe functie extra	2	1	1	4	9
4 Andere functie, vooruitgang	-	2	4	6	14
5 Andere functie, geen vergelijking mogelijk	1	1	1	3	7
6 Eerst twee functies nu één	1	1	-	2	5
7 Andere functie, lager in hiërarchie	1	-	-	1	2
Totaal	10	19	14	43	100%

In situaties 2, 3 en 4 kunnen we spreken van een geringe tot substantiële vooruitgang van de respondenten in hun positie op de arbeidsmarkt. De in totaal 25 vrouwen relateren deze vooruitgang allen aan hun deelname aan een van de coachingtrajecten. Daarmee kunnen we stellen dat 58% van de respondenten vooruitgang heeft geboekt op de arbeidsmarkt, naar eigen zeggen naar aanleiding van hun deelname aan een coachingtraject.

In het algemeen kan geconcludeerd worden dat de algemene en specifieke doelstellingen van het coachingtraject grotendeels behaald zijn. De respondenten hebben de trajecten als positief effectief ervaren, functioneren naar eigen zeggen dankzij hun deelname aan het traject nu beter in hun werk, ervaren een groter gevoel van algemeen welzijn en hebben meer ruimte voor groei in hun carrière.

6.3 Evaluatie naar methoden en middelen van de trajecten

Hoewel het onderzoek gericht was op de ervaren effecten van de deelnemers zijn er toch een aantal punten naar voren gekomen die vallen onder een evaluatie naar methoden en middelen. Om deze niet verloren te laten gaan volgt hier een samenvatting van de opmerkingen uit zowel de interviews als de vragenlijsten. Er is geen verschil te zien in de opmerkingen per traject behalve dat de twee meest negatief ingevulde vragenlijsten beide afkomstig zijn van deelnemers van het eerste traject, Coaching in de Kunsten. Deze vrouwen hadden als algemene kritiek:

CIK: *‘Wat mij betreft had het allemaal wel wat concreter gemogen. Ik had nu veelal het gevoel dat ik me bevond tussen een groep kritische vriendinnen. Er is weinig concrete training op het gebied van gedragsverandering geweest. Het begaf zich vooral op het terrein van bewustwording.’*

CIK: *‘Een traject met veel potentie maar onduidelijk uitgewerkt. Rare discutabele neurolinguïstische programmas die eroverheen werd gegooid en het onderlinge psychologiseren deden het traject soms meer denken aan een AA bijeenkomst dan een zakelijk coachingtraject.’*

Daarbij is er de volgende opmerking van een deelnemer aan het tweede traject Coaching in de Cultuur:

CIC: *‘Dat de eerste bijeenkomst tachtig procent van de tijd een man aan het woord was heeft mij gestoord. Ik had meer vrouwelijke professionals aan het woord willen horen. Misschien ook meer praktijk ervaring van vrouwen.’*

Over de trainingen zijn acht opmerkingen gemaakt die bij benadering dezelfde strekking hebben. Deze vrouwen geven aan dat zij behoefte hadden aan meer verdieping en meer oefening van specifieke vaardigheden als onderhandelen en conflicthantering. De trainingen zijn door hen ervaren als te divers en één vrouw stelt in dat kader voor om deelnemers profielen te laten kiezen waardoor dieper ingegaan kan worden op de stof.

CIC: *‘Ik had meer behoefte aan verdieping op de trainingsdagen, de onderwerpen werden soms alleen aangestipt.’*

TIC: *‘De trainingen leverden te weinig op, waar het ophield wilde ik nog verder.’*

In de vragenlijsten worden de individuele coaching en de intervisie groepen ieder afzonderlijk tien keer genoemd als belangrijkste onderdeel van de coaching zonder dat hier specifiek naar gevraagd wordt. In de interviews komen de intervisiegroepen als belangrijkste naar voren.

6.4 Aanbevelingen

Of de algemene doelstelling, het doorbreken van het glazen plafond in de culturele sector, behaald is en daarmee een effect is van de coachingtrajecten kan met dit onderzoek niet absoluut gemeten worden. Ten eerste is er, zeker voor de deelnemers van het laatste traject, nog niet veel tijd verstreken na deelname aan de coaching. Aangezien het doorgroeien in de arbeidsmarkt een effect is op lange termijn kan het onderzoek ernaar pas na een aantal jaar goed uitgevoerd worden. Ten tweede is het zo dat er pas echt sprake van een vooruitgang is als deze vastgesteld kan worden in vergelijking

met de progressie van een soortgelijke groep vrouwen die géén coachingtraject hebben gevolgd. Zonder die vergelijking kan nooit met zekerheid vastgesteld worden dat de veranderingen in functie of positie niet ook zonder deelname aan een coachingtraject tot stand waren gekomen. Om een eenduidig antwoord te kunnen geven op de vraag of de coaching daadwerkelijk bijdraagt aan het doorbreken van het glazen plafond is nader onderzoek over een paar jaar, met een controlegroep, daarom gewenst. Dit onderzoek een is goede indicatie dat er van een dergelijk effect sprake is.

De doelstelling gericht op bewustwording van factoren die de doorstroom van vrouwen belemmeren is niet behaald en er lijkt in de trajecten ook geen directe aandacht aan besteed te zijn. Om ook op dit punt tot een positieve uitslag te komen zijn logischerwijs twee dingen mogelijk. Er kan ervoor gekozen worden deze doelstelling niet meer na te streven of er moet meer aandacht aan dit onderwerp besteed worden. In het laatste geval kan men bijvoorbeeld kiezen voor een themabijeenkomst maar ook dan is de aanbeveling om de doelstelling als zodanig te verwijderen.

In het algemeen is het goed om de doelstellingen nog eens goed te evalueren en te bekijken wat de kern van de coachingtrajecten is en wat niet. Het is bijvoorbeeld goed om te overwegen het zwaartepunt in de doelstellingen meer te richten op het verstevigen van de positie van de deelnemers op de arbeidsmarkt en niet enkel op de doorstroom in hiërarchie.

Beeldvorming omtrent vrouwen op de arbeidsmarkt en veranderingen daarin blijken een belangrijke rol te spelen in de effectiviteit van de coachingtrajecten. Bij het ontwerpen van volgende trajecten is het goed dit in het achterhoofd te houden. Kritiek op bijvoorbeeld de man/vrouw verhouding van trainers en coaches (er was ooit maar een spreker en die viel buiten de trajecten) moet in dit licht heel serieus genomen worden.

De belangrijkste aanbeveling betreft de werving en selectie van de deelnemers. Uit dit onderzoek blijkt dat de ambitie van vrouwen om bepaalde doelen te behalen een sterke voorspeller is van wat ze uiteindelijk bereiken. Als de deelnemers niet de wens of ambitie hebben hogerop te komen zal dit ook niet gebeuren. Dit ligt natuurlijk voor de hand maar gezien het feit dat de algemene doelstelling van het traject de doorstroom van vrouwen naar meer invloedrijke posities in de culturele sector betreft, is het belangrijk dat de wensen en ambities van de deelnemers overeenkomen met de doelstellingen van de initiatiefnemers. Hiermee moet bij de werving en selectie nadrukkelijk rekening worden gehouden als men deze doelstelling wil behalen.

Geraadpleegde literatuur

- Brouns, M., J. Sibbes en R. tap (2001). *Coaching, een TIK tegen het glazen plafond?* Amersfoort, SZW/DCE.
- Brouns, M., J. Sibbes en R. Tap (2002). *Coaching en cultuurverandering. Een onderzoek naar de betekenis van coaching voor de doorbreking van het glazen plafond.* Doetinchem, Elsevier bedrijfsinformatie.
- Ellemers, N. (1993). 'Sociale identiteit en sekse: het dilemma van succesvolle vrouwen', *Tijdschrift voor Vrouwenstudies*, 14, p. 322-336.
- Ellemers, N., H. van den Heuvel en D. de Gilder (1996). 'Doorstroomproblemen van vrouwen in organisaties: een gebrek aan motivatie of een gevolg van seksestereotype denkbeelden?', *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 51, p. 235-244.
- Emancipatiemonitor 2002. Den Haag, Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Engen, M.L. van (2001). *Gender and leadership: a contextual perspective.* Tilburg University.
- Enquête beroepsbevolking 2002. Centraal Bureau voor Statistiek. Den Haag.
- Fischer, A.H., P.M. Rodriguez Mosquera en K. (2000). *Masculiniteit met een feminien gezicht.* Den Haag, Elsevier.
- Fischer, A.H., K. Rojahn en I. Struyk (2002). *Het glazen plafond in de culturele sector. Feiten en verklaringen.* Amsterdam, afdeling Psychologie.
- Hart, H. e.a. (1996). *Onderzoeksmethoden.* Amsterdam, Boom.
- Heuvel, T. van den (1997). *Over carrières gesproken. Werkgeschiedenissen van hoger opgeleide vrouwen.* Tilburg University Press.
- Dreher G.F. en R.A. Ash (1990). 'A comparative study of mentoring among men and woman in managerial, professional and technical positions', *Journal of Applied Psychology*, 75, nr. 5, p. 539-546.
- Lippe, van der (1993). *Arbeidsverdeling tussen mannen en vrouwen.* Amsterdam, (proefschrift).
- Melamed, T. (1995). 'Barriers to woman's career success: human capital, career choices, structural determinants, or simply sex discrimination', *Applied Psychology: An International Review*, 44, nr. 4, p. 295-314.
- Melamed, T. (1996). 'Career success: an assessment of a gender-specific model', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nr. 69, p. 217-242.
- Meyerson, D.E. en J.K. Fletcher (2000). 'A modest manifesto for shattering the glass ceiling', *Harvard Business Review*, jan/feb, 127-136.
- Olde, C. de en E. Slinkman (1999). *Het glazen plafond. Een inventarisatie van cijfers, literatuur en onderzoek met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top.* Den Haag, Elsevier.
- Rengers, M. (2001). *Kunst-werk [m/v]. Loopbanen van mannen en vrouwen in de beeldende kunst, muziek en podiumkunsten.* Onderzoeksrapport in opdracht van Theater Instituut Nederland.
- Savelsberg, P.M. en J.G.F. Hell (1999). 'Externe coaching: state of the art'. In: J.G.F. Hell, W.A. Hoogduin en P.J. van den Beld (red.), *Coaching: houvast in de veranderende organisatie.* Houten, Bohn Stafleu Van Loghum.
- Swanborn, P.G. (1999). *Evalueren.* Amsterdam, Boom.
- Valk, S. van der (2002a). *Coaching in de kunsten.* Projectverslag. Amsterdam, Theater Instituut Nederland.
- Valk, S. van der (2002b). *Carrières of barrières in de kunsten.* Projectverslag. Amsterdam, Theater Instituut Nederland.
- Valk, S. van, red. (2003). *Ach, dat doe ik wel even. De verborgen wering van sekse in de kunstwereld.* Amsterdam, Theater Instituut Nederland.

Relevante internetsites

- www.mixed-equal.nl Mixed, project van de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid
- www.i-nova.nl i-Nova, bureau voor diversiteit en beleid in organisaties
- www.tin.nl Theater Instituut Nederland
- www.theglassguide.org Onder andere veel links met betrekking tot het glazen plafond
- www.ambassadeursnetwerk.nl Prominenten uit het bedrijfsleven zetten zich in om de doorstroom van vrouwen te bevorderen

Bijlage I

Een selectie uit de functies van de deelnemers bij aanvang van de coachingtrajecten

- Adjunct-directeur van middelgroot museum
- Beeldend kunstenaar en winnaar *Prix de Rome*
- Cabaretier
- Choreograaf en artistiek leider van een dansgroep
- Directeur van een muziekpodium
- Directeur van een bemiddelingsbureau voor beeldend kunstenaars en opdrachtgevers
- Dirigent
- Dramaturg
- Eindredacteur bij de publieke omroep
- Freelance schrijver
- Hoofdconservator bij een groot museum
- Hoofd communicatie van een groot festival
- Hoofd externe communicatie en publiciteit van een nationaal theater
- Hoofd marketing en publiciteit van een groot theatergezelschap
- Hoofd museale zaken van groot museum
- Programmeur van een grote schouwburg
- Producent bij groot festival
- Recensent en redacteur bij een landelijk dagblad
- Schrijver, regisseur en artistiek leider van middelgroot theatergezelschap
- Senior beleidsmedewerker
- Toneel- en scenarioschrijver
- Zakelijk leider van een groot festival
- Zelfstandig adviseur en programmamaker

Bijlage II

Het interviewscript

1. Functie

Wat was uw functie bij aanvang van het traject?

Bij welke instelling, organisatie, gezelschap etc.?

Wat is uw huidige functie?

Bij welke instelling, organisatie, gezelschap etc.?

Loopbaanplan

Heeft u een loopbaanplanning voor ogen?

Is uw functie uitgebreid, inhoudelijk veranderd, heeft u meer verantwoordelijkheden?

Is er sprake van schaalvergroting binnen uw werk?

Als het van toepassing is: op welke schaal en wijze ontvangt u subsidie?

2. Verwachtingen

Wat waren uw persoonlijke verwachtingen, wat wilde u bereiken?

In hoeverre bent u daarin geslaagd?

3. Vaardigheden

Welke vaardigheden heeft u verder ontwikkeld?

Handelt en/of denkt u zakelijker, effectiever, praktischer, procesmatiger?

Leidinggeven

Zijn uw leidinggevende capaciteiten verbeterd?

Netwerken

Heeft u vaardigheden ontwikkeld op het gebied van netwerken? (Bijvoorbeeld: communicatie, profileren. Stapt u makkelijker op mensen af? Laat u vaker uw gezicht zien?)

Is uw netwerk vergroot? Zo ja, welke instanties/personen zijn erbij gekomen?

Met hoeveel van de deelnemers heeft u nog contact? In welke vorm?

Omgaan met afwijzingen en belemmeringen

Bent u zich meer bewust van bestaande belemmeringen? Kunt u daar nu beter mee omgaan?

Laat u zich minder snel ontmoedigen als u een probleem tegenkomt?

Gaat u anders om met afwijzingen?

Gaat u anders met conflicten om?

4. Inzicht in drijfveren en competenties

Heeft u een duidelijker beeld van uw sterke en zwakke punten?

Bent u zich meer bewust van uw eigen mogelijkheden?

Heeft u meer inzicht in uw eigen functioneren?

5. Werk/privé

Heeft u een betere balans tussen werk en privé gekregen?

Kunt u de combinatie van werk en privé beter managen?

6. Algemeen

Heeft u in het algemeen het gevoel dat u zich positief ontwikkeld heeft?

Bent u zelfverzekerder?

Heeft u van uw omgeving reacties gehad op veranderingen in uw functioneren?

Zijn er nog belangrijke ontwikkelingen die niet aan de orde zijn geweest?

De vragen zijn geformuleerd naar aanleiding van eerdere interviews. Mocht u belangrijke ervaringen hebben waar niet naar wordt gevraagd dan kunt u deze onder aan de lijst vermelden. De tekstvakken voegen zich vanzelf naar wat u typt (zet uw cursor aan het **begin**). Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking!

1 Wat was uw functie voor deelname aan het traject?

Bij welke organisatie of instelling?

2. Wat is uw functie nu?

Bij welke organisatie of instelling?

3. Is het coachingtraject van invloed geweest op de positie die u nu heeft in uw werk?

De volgende vragen bestaan uit een stelling en de mogelijkheid uw antwoord nader toe te lichten. Bij de stelling kruist u het vakje van uw keuze aan door erop te klikken. Vervolgens kunt u in het tekstvak eronder uw antwoord nader toelichten. Uw toelichting voegt veel toe aan het onderzoek!

4. Ik ben zelfverzekerder in mijn werk dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

Niet mee eens Enigszins mee eens Mee eens Helemaal mee eens

Kunt u uw antwoord nader toelichten (eventueel met een voorbeeld)?

5. Ik heb waar het mijn werk betreft een groter relativeringsvermogen dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

Niet mee eens Enigszins mee eens Mee eens Helemaal mee eens

Kunt u uw antwoord nader toelichten (eventueel met een voorbeeld)?

6. Ik heb mij herkend in de andere deelnemers van het coachingtraject.

Niet mee eens Enigszins mee eens Mee eens Helemaal mee eens

Kunt u uw antwoord nader toelichten (eventueel met een voorbeeld)?

7. Ik ga beter om met werk gerelateerde problemen dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

Niet mee eens Enigszins mee eens Mee eens Helemaal mee eens

Kunt u uw antwoord nader toelichten (eventueel met een voorbeeld)?

8. Ik sta bewuster in mijn werk dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

Niet mee eens Enigszins mee eens Mee eens Helemaal mee eens

Kunt u uw antwoord nader toelichten (eventueel met een voorbeeld)?

9. Ik heb meer overzicht over mijn werksituatie dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

Niet mee eens Enigszins mee eens Mee eens Helemaal mee eens

Kunt u uw antwoord nader toelichten (eventueel met een voorbeeld)?

10. Ik kan beter structuur aanbrengen in mijn werksituatie dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

Niet mee eens Enigszins mee eens Mee eens Helemaal mee eens

Kunt u uw antwoord nader toelichten (eventueel met een voorbeeld)?

11. Ik heb een duidelijker loopbaanplan voor ogen dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

Niet mee eens Enigszins mee eens Mee eens Helemaal mee eens

Kunt u uw antwoord nader toelichten (eventueel met een voorbeeld)?

12. Mijn communicatieve vaardigheden zijn versterkt dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

Niet mee eens Enigszins mee eens Mee eens Helemaal mee eens

Kunt u uw antwoord nader toelichten (eventueel met een voorbeeld)?

13. Mijn leidinggevende capaciteiten zijn verbeterd dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

Niet mee eens Enigszins mee eens Mee eens Helemaal mee eens NVT

Kunt u uw antwoord nader toelichten (eventueel met een voorbeeld)?

14. Mijn netwerk capaciteiten zijn verbeterd dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

Niet mee eens Enigszins mee eens Mee eens Helemaal mee eens

Kunt u uw antwoord nader toelichten (eventueel met een voorbeeld)?

15. Ik heb meer inzicht in mijn sterke en zwakke punten dankzij mijn deelname aan het coachingtraject.

Niet mee eens Enigszins mee eens Mee eens Helemaal mee eens

Kunt u uw antwoord nader toelichten (eventueel met een voorbeeld)?

16. Wat is in uw ervaring het belangrijkste effect van uw deelname aan het coachingtraject?

17. Zijn er naar aanleiding van uw deelname aan het coachingtraject ontwikkelingen die niet aan bod zijn gekomen in de vragenlijst maar die u wel wilt noemen?

Dit was de laatste vraag. Hartelijk dank voor uw medewerking!

Wilt u na afloop van het onderzoek een samenvatting van de belangrijkste resultaten ontvangen?

Ja Nee

Heeft u verder nog vragen of opmerkingen dan kunt u die hier onder vermelden.

Bijlage IV

Vraag 16: Wat is in uw ervaring het belangrijkste effect van uw deelname aan het coachingtraject?

CIK

1. *'Zelfverzekerdheid.'*
2. *'Ik ben me wellicht iets meer bewust van specifiek vrouwelijk gedrag.'*
3. *'Ik heb zelf (met anderen) de organisatie opgericht waarvoor ik werk en heb alles in de praktijk moeten leren (opleiding kunst-academie). Deze coaching heeft mij "als buitenstaander" naar mijn functioneren laten kijken en dat is zeer verhelderend. Doordat het traject een behoorlijke tijd duurde, was er ook genoeg mogelijkheid om dingen op een andere manier te proberen en te zien of dat beter of slechter werkt. Het belangrijkste effect is dat je met veel meer zelfverzekerdheid je werk doet.'*
4. *'De individuele coaching was het meest belangrijk en het effect daarvan is dat je je bewuster bent van hoe je in de dingen staat en wat je wilt.'*
5. *'Helaas niet zoveel. Een traject met veel potentie maar te onduidelijk uitgewerkt. De rare en discutabele neurolinguïstische programmeringssaus die er over heen werd gegooid en het onderling psychologiseren (niet de hele tijd, maar toch wel heel veel) deden het traject soms meer denken aan AA-bijeenkomsten dan een zakelijk coachingsproject.'*
6. *'Zelfreflectie en uitwisseling van kennis/ervaring, netwerken. Ik kan me veel beter profileren naar buiten toe en plaats mij eerder op gelijkwaardige positie met anderen.'*
37. *'Alleen nog maar gaan voor een leidinggevende positie en niet meer genoeg nemen met minder.'*

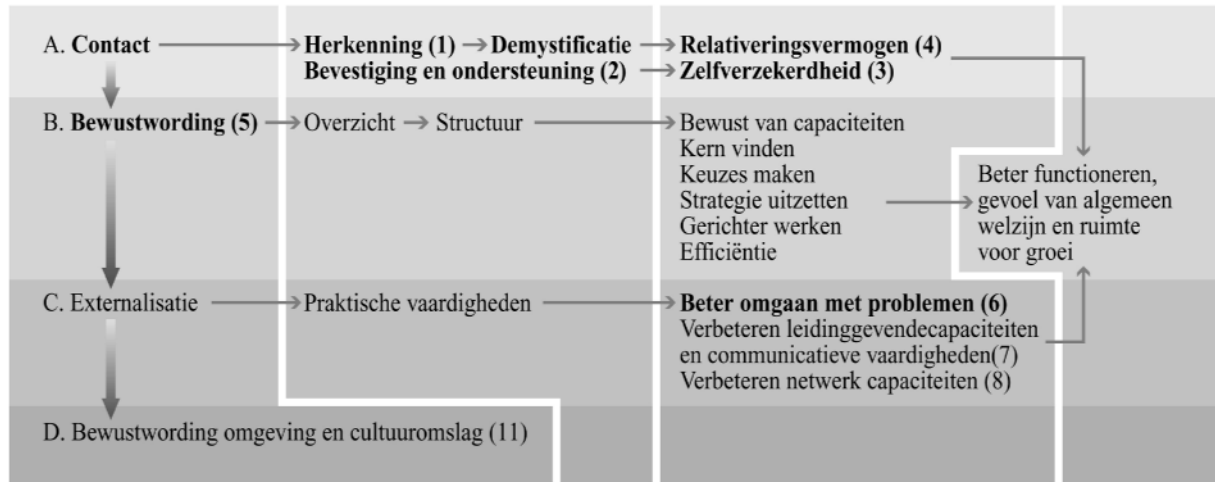
CIC

7. *'Meer zelfbewustzijn voor eigen missie en doelstellingen in het "werkend leven" en meer richting geven aan hoe daar te komen.'*
8. *'Het maken van een plan en het uitvoeren. Ik zie altijd overal mogelijkheden. Gevaar is versnippering en afhaken als ik geen enthousiast respons krijg. Nu beperk ik me tot de weg die ik heb uitgestippeld. Sterke focus.'*
9. *'Door de tijd te nemen, door met anderen te praten, door ook een persoonlijk coachingtraject, naast gezamenlijke dagen en intervisieclubs heb ik eindelijk de zaken weer eens op een rijtje gezet, de (on)genoegens van het werk bekeken en op mijn gemak kunnen bekijken wat ik dan nu (voor een tijdje) zou willen doen.'*
10. *'Bewustwording van effect dat je eigen opstelling, enthousiasme, overtuigingskracht, meer dan kan doen dan 'alleen' goed werk afleveren. De toon is belangrijk! (En vorm soms meer dan inhoud).'*
11. *'Ik heb de tijd genomen om werkelijk stil te staan bij 'ik en mijn werk' en dat heeft me meer inzicht gegeven in kansen en vooral ook knelpunten.'*
12. *'Meer zelfvertrouwen.'*
13. *'De notie van het belang van jezelf zichtbaar maken, zodat voor anderen werkelijk duidelijk is wat je kracht is of welke resultaten je hebt geboekt.'*
14. *'Het probleem dat ik had werd mij wel duidelijk naarmate de coaching vorderde.'*
15. *'Versterken zelfvertrouwen en netwerk.'*
16. *'Dat ik niet straks maar nu al groot ben.'*
17. *'Plezier krijgen in leiding geven door relativeringsvermogen en zelfanalyse'*
18. *'Meer zelfvertrouwen, verbreden van het netwerk, beter inzicht in eigen functioneren.'*
19. *'Bewust stilstaan bij carriereplanning. Uitbreiding netwerk. Meer zelfkennis.'*
20. *'Ik heb nu een geweldige intervisiegroep en ervaar de steun van het netwerk als heel erg belangrijk.'*
21. *'Met name de persoonlijke coaching is van invloed geweest op het bewuster positie nemen.'*
36. *'Ontmoeting en daardoor het bredere kader: jezelf beter plaatsen door feed-back. verhelderen van mogelijkheden en analyse van oorzaken van ontevredenheid over eigen loopbaan tot dan toe.'*

TIC

22. *'Dat ik weer veel bewuster aan het werk ben, keuzes maak in wat ik werkelijk wil.'*
23. *'Het delen van ervaring met collega's en dat met begeleiding waardoor de uitwisseling gestuurd werd. Zo kreeg het een meerwaarde. Niet slechts delen maar ook reflecteren en vergelijken.'*
24. *'Meer bewust van kwaliteiten en competenties en van de punten waar ik aan wil werken.'*
25. *'Meer zelf kennis; duidelijker standpunten kiezen op professionele vlak; meer (nog lang niet genoeg) zelfzekerheid.'*
26. *'Ik begon met de doelstelling om mezelf op de zakelijk/politieke aspecten van mijn werk flink te ontwikkelen en veel vaardigheden te leren die ik niet van nature bezit. Ik ben met hulp van de coachinggesprekken en n.a.v. een intervisiebijeenkomst, me langzamerhand gaan realiseren dat ik mezelf spiegel aan mensen en afmeet aan criteria die ver van me afstaan. Zo merkte ik bijv. dat ik mijn artistieke werk en de kwaliteiten die daarmee samenhangen, doorgaans nogal achteloos afdoe, en mijn ambitie richt op meer zakelijke aspecten van mijn werk. Ik merkte ook dat dit niet terecht is, omdat de bron van waaruit ik werk toch de artistieke bron is. Ik merkte tegelijkertijd dat ik haast moet maken met het veiligstellen van die bron omdat ik dreig te vervliegen in die overvaarding van zaken die buiten mezelf liggen.'*
27. *'Ik heb meer zelfinzicht en zelfbewustzijn, ik sta dicht bij mezelf. Delen en leren met anderen is effectief en zeer waardevol. Ik probeer van elke situatie iets te leren. Reflecteren en tijd nemen voor reflectie doe ik niet vanzelf, ik zoek daarvoor nu gericht situaties op zoals intervisie en coaching.'*
28. *'Goed voor netwerkuitbreiding, zelfvertrouwen, bewuster staan in mijn werk.'*
29. *'Bewustwording van eigen positie t.o.v. omgeving en start zoektocht naar eigen drijfveren.'*
30. *'Het plaatsen/toetsen van mijn eigen kwaliteiten met anderen; meer inzicht.'*
31. *'Dat ik beter zie dat werk niet alles is, maar dat ik ook ruimte mag nemen voor een sterker prive-leven.'*
32. *'(H)erkenning van elkaars problematiek maakt zelfverzekerder.'*
33. *'Betere omgang met mijn werk, betere reflectie, toetsing aan methoden die al lang bestaan maar waar ik nooit mee in aanraking was geweest.'*
34. *'Bewustmaking, relativering etc. En dat alles kan ook weer helpen om verder te komen.'*
35. *'Tijd nemen om rustig te kijken naar mezelf in werksituatie, naar eigen functioneren; plus- en minpunten daarin ontdekken; naar de toekomst kijken; een missie en doelen formuleren; een weg daar naartoe zoeken/vinden.'*

Bijlage V



Colofon

Effecten van Coaching in de Culturele Sector, Amsterdam, 2004.

Onderzoek opgezet en uitgevoerd door Anne van Velden in het kader van haar afstuderen aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen, in opdracht van Drs. Sonja van der Valk.

Begeleiding vanuit de Vrije Universiteit Amsterdam door Dr. Christine Delhaye.

Uitgevoerd vanuit i-Nova Bureau voor Diversiteit in Beleid in Organisatie.

