

# Waarom verlaten vrouwelijke consultants op managerniveau de Big Four?

Onderzoek naar de leaking pipeline vanuit een rol-theoretisch perspectief

Yvette Taminiâu, Christine Teelken, Nina Berkhof, Tjarda Kuyt

Received 31 December 2020 | Accepted 24 June 2021 | Published 12 July 2021

## Samenvatting

Vanaf (senior) managerniveau zijn zichtbaarheid door zelfpromotie en fysieke aanwezigheid essentieel om door te dringen tot de hogere rangen van de Big Four-consultancyorganisaties. Op basis van ons onderzoek vanuit een rol-theoretisch perspectief tonen wij aan dat vrouwen op het managerniveau in een negatieve vicieuze cirkel terecht kunnen komen. Vrouwen zijn uit zichzelf minder geneigd zich actief zichtbaar op te stellen en hechten daar ook minder belang aan maar juist op het managerniveau is dit aspect essentieel om promotie te kunnen maken. De noodzaak tot zichtbaarheid voor promotie leidt vooral tot rolconflicten op het moment dat vrouwelijke (senior) managers de functie combineren met het moederschap. In het bijzonder, zodra vrouwelijke (senior) managers in deeltijd gaan werken, worden ze minder zichtbaar. Hoe goed de consultancywerkzaamheden ook worden gedaan, het gebrek aan zichtbaarheid, ook al is het tijdelijk, kan ernstige negatieve gevolgen hebben voor de carrières van vrouwen en is één van de belangrijkste redenen voor vrouwen om de organisatie vroegtijdig verlaten, de zogenaamde leaking pipeline.

## Relevantie voor de praktijk

Vrouwelijke consultants, werkzaam op managerniveau en hoger, zijn in de consultancysector in de minderheid. In de Big Four (EY, KPMG, PwC en Deloitte) varieert het percentage vrouwelijke partners in de top tussen de 12% en 15% (Laterveer and Polman 2019). Hoewel mannen en vrouwen met vergelijkbare kwalificaties en verwachtingen binnenkomen (Covin and Harris 1995), stroomt een groter aandeel vrouwen uit naarmate zij zich hoger in de hiërarchie bevinden. Met name de uitstroom van getalenteerde vrouwelijke consultants op het (senior) managerniveau is een duidelijk voorbeeld van een vernietiging van human capital. Ons rol-theoretisch perspectief laat zien dat de rollen van ideale consultant en ideale ouder voor vrouwen veel lastiger te combineren zijn dan voor mannen. Wij bieden daarmee een verklaring voor de *leaking pipeline* en nieuwe inzichten over hoe organisaties de doorstroom van vrouwen naar de top kunnen stimuleren.

## Trefwoorden

Doorstroom vrouwen, Big 4, Leaking pipeline, promotie, zichtbaarheid

## 1. Inleiding

“...wat je ziet is dat nog steeds het aantal vrouwen aan de top van de organisatie zo laag is, dat vrouwen zich uiteindelijk aanpassen aan de bestaande, mannelijke cultuur. Dat is toch een soort arena waarin het super competitief is. En waarin je eigenlijk alleen overeind blijft als je 24 uur per dag beschikbaar bent.” – R10, man, alumnus, director (X)

Zichtbaarheid en de wijze waarop consultants worden geacht zich op te stellen, spelen een aanzienlijke rol binnen de Big Four. Vooral op het (senior) managerniveau is dit belangrijk. De overgang naar (senior) manager wordt gezien als de moeilijkste binnen het vaste carrièrepad vanwege de werkdruk en de verschuiving in verwachte vaardigheden ten opzichte van de vorige functies. Vrouwen zijn ondervertegenwoordigd in de top van de partnerstructuur, vooral vanaf het (senior) managerniveau. De ingezette HR-initiatieven zijn niet succesvol in het bevorderen van de doorstroom van vrouwen (Kornberger et al. 2010; Kornberger et al. 2011) omdat ze niet raken aan de fundamentele discourses binnen de organisatie (Acker 1990), geen invloed hebben op de gedragsnormen en de professionele identiteit, en daarmee de feitelijke gang van zaken (Anderson-Gough et al. 2005). Bovendien impliceren de initiatieven dat de verantwoordelijkheid voor succes en het falen van de consultant bij het individu ligt. Zo geven vrouwelijke managers wanneer zij een loopbaanonderbreking meemaken en een promotie missen, vaak zichzelf de schuld, terwijl het gebrek aan loopbaanontwikkeling in feite voortkomt uit sociaal-structurele kenmerken binnen de Big Four (Baker and Brewis 2020). Doordat binnen de Big Four vooral individueel succes wordt benadrukt (Kornberger et al. 2010; Baker and Brewis 2020), is er weinig aandacht voor deze onderliggende sociaal-structurele factoren

Een van deze sociaal-structurele kenmerken is het heersende ideaalbeeld een traditioneel ‘mannelijk’ prestatie-ideaal waarop vrouwen worden afgerekend (Acker 1990 in: Baker and Brewis 2020). Medewerkers dienen hun vaardigheden aan te passen totdat deze overeenkomen met de eigenschappen van de ‘ideale medewerker’ (Reid 2015), een beeld dat wordt gecreëerd en in stand gehouden door het topmanagement (Bailyn 2006; Reid 2015). Het beeld van de ideale medewerker kan worden omgezet tot de ‘ideale consultant’. Deze ‘ideale consultant’ is continu beschikbaar voor werk-gerelateerde zaken, heeft geen externe (familie)verplichtingen en conformeert zich aan de consultancycultuur van ‘*work hard, play hard*’ (Acker 1990). In deze competitieve werkcultuur is geen aandacht voor gezinsverplichtingen, waardoor aandacht voor dergelijke verplichtingen de loopbaanontwikkeling negatief beïnvloeden (Malhotra et al. 2020). Voor vrouwelijke consultants met kinderen leidt dit tot een conflict tussen de rolverwachtingen van de ideale medewerker en die van de ideale ouder. Dit brengt ons tot de volgende onderzoeksvraag:

*Op welke wijze levert het conflict tussen twee ideale rollen (manager versus ouder) een verklaring voor de leaking pipeline?*

## 2. Theoretische inbedding: de ideale manager en de ouder en hun rolverwachtingen

Organisaties behorende tot de Big Four hebben een partnerstructuur (Greenwood et al. 1990), een cultuur van lange werkdagen en doorgaans een vaststaand carrièrepad (Malhotra et al. 2020). De laatste decennia zijn binnen de Big Four verschillende carrièrepaden en groeimogelijkheden ontwikkeld en ook al is het “up or out”-model niet meer formeel het geldige model, is het is wel de bedoeling dat de consultant zich blijft ontwikkelen en blijft groeien naar hogere posities. Voor elke stap op de carrièreladder wordt van de consultant verwacht dat hij/zij een ander vaardighedenpakket met meer verantwoordelijkheden verwerft. Van consultant tot partner vindt een geleidelijke verschuiving plaats van een focus op inhoud (*content driven delivery*) naar een focus op management en sales (O’Mahoney and Markham 2013).

Vooral de stap van consultant naar manager blijkt lastig te zijn voor professionals binnen de Big Four; er vindt een grote verschuiving plaats in de werkzaamheden (Kornberger et al. 2011). Managers zitten ingeklemd tussen (junior) consultants, directeurs/partners en klanten en moeten een manier vinden om te onderhandelen tussen de inherente belangenconflicten van deze stakeholders. Vanaf het managerniveau moeten consultants meer extraverte vaardigheden ontwikkelen om hun benodigde zichtbaarheid te vergroten (Kornberger et al. 2011). Dit zogeheten impressiemanagement is nodig om intern zichtbaar te zijn en om indruk te maken op de klant (Kumra and Vinnicombe 2008; Singh et al. 2002). Onder impressiemanagement worden activiteiten verstaan die gericht zijn op het creëren, behouden en/of beschermen van een imago, vaak met betrekking tot de carrière (Ferris 2011).

Uit het onderzoek van Kumra and Vinnicombe (2008) blijken vrouwen zich minder prettig te voelen bij de impressiemanagement-strategieën dan hun mannelijke collega’s. Terwijl vrouwelijke managers meer bezig zijn met het geven van het goede voorbeeld, ook wel *exemplification* genoemd, middels hard werken, eerlijkheid en zelfopofferend gedrag, zijn mannelijke managers meer geneigd individuele erkenning te vragen voor hun prestaties. Een andere strategie die mannen gebruiken is *ingratiation*: aspecten hieraan verbonden zijn warmte, humor, betrouwbaarheid en fysieke aantrekkingskracht, door bijvoorbeeld het geven van complimenten aan collega’s. Daarnaast richten mannen zich aanzienlijk meer op zelf-promotie en netwerken, wat volgens Singh et al. (2002) belangrijke zelf-managementstrategieën zijn.

Beide activiteiten, zelfpromotie en netwerken zijn essentieel in de Big Four, aangezien van managers wordt verwacht dat zij hun eigen carrière in goede banen leiden door middel van een zelfsturend loopbaanontwikkelingsproces (Kumra and Vinnicombe 2008). Netwerken is noodzakelijk vanwege het toenemende belang van de klantrelatie op het verkrijgen van promotie. Het klantcontact speelt zich vaak af buiten werktijd (McCracken 2000; Taminiau et al. 2012) en is daarom lastig te combineren en te plannen met de gezinsverplichtingen.

Werkzaamheden en verantwoordelijkheden van managers op (senior) managerniveau komen overeen met de traditionele ideeën en rolverwachtingen van de mannelijke ideale consultant. Hoewel vrouwen ernaar streven de perfecte consultant/manager te belichamen, slagen ze daar vanwege het uitsluitende mannelijke karakter niet in (Baker and Brewis 2020). Dit komt onder andere doordat het bereiken van een evenwichtige werk-privébalans bijna onmogelijk wordt wanneer de vrouwelijke manager moeder wordt (Pinto et al. 2014; Richmond and Skitmore 2006).

Het bekleden van een functie op (senior) managerniveau valt vaak samen met de fase waarin vrouwelijke consultants kinderen krijgen (tussen 30 en 40 jaar). In Nederland gaan vrouwen met kinderen vaak parttime werken. Dit patroon komt voort uit het diepgewortelde karakter van de rolverwachtingen van een moeder. Van vaders wordt verwacht dat zij fulltime blijven werken en als kostwinner fungeren. Dit rolpatroon is ongunstig voor vrouwelijke consultants, omdat het parttime werken in contrast staat met het beeld van de ideale manager, iemand die zeer betrokken en altijd (fysiek) beschikbaar is (Malhotra et al. 2020) en heeft een negatief effect op de loopbaanontwikkeling van vrouwen (Acker 1990; Heilman 2001). De combinatie van het stereotiepe mannelijke karakter binnen de consultancy en de maatschappelijke rolverwachtingen van vrouwelijke consultants met kinderen, leidt ertoe dat vrouwelijke consultants ervaren dat ze moeten kiezen tussen carrière en gezinsleven. Doorstroom naar de top is dan alleen mogelijk voor vrouwen die zich aanpassen aan het mannelijke model, bijvoorbeeld degenen die geen kinderen hebben en dan minder te maken hebben met tegenstrijdige rolverwachtingen.

Een manier om deze tegenstrijdige rolverwachtingen verder te onderzoeken is gebruik te maken van de roltheorie. Die theorie is hier als theoretische benadering geschikt, omdat het de dagelijkse praktijken en de verwachtingen die bij de functie van manager horen beschrijft (Biddle 1986; Biddle and Thomas 1979). Een rol kan het beste worden beschreven als: “*the set of behaviors that others expect of individuals in a certain context*” (Floyd and Lane 2000, p. 157). Oorspronkelijk richtte de roltheorie zich op vastomlijnde maatschappelijke en professionele rollen, en op de interacties tussen de verschillende vaste rollen: zoals de interactie tussen arts en patiënt, professor/docent en student, rechter en advocaat, ouder en kind. Rondom de verschillende rollen ontstaan ideaaltypes en verwachtingen over wat de juiste (normatieve) invulling van rollen is.

Een minder statische visie is ontstaan door de intrede van de *interactionist*-benadering op de roltheorie. Door middel van interacties tussen betrokken partijen en maatschappelijke verandering is bijvoorbeeld de relatie tussen docent en student veel minder hiërarchisch geworden. *Rolverwachting* geeft richting aan hoe men denkt dat een bepaalde rol ingevuld zou moeten worden (Bechky 2006; Lynch 2007). Rolverwachtingen en gedrag worden aangepast in de loop van de interactie in een evoluerend en dynamisch proces (Fondas and Stewart 1994, p. 90). Degene die een specifieke rol hoort te vervullen en daar specifieke rolverwachtingen van heeft, heeft bewegingsruimte (agency) om wel of niet aan die verwachtingen te voldoen. Dit wordt *role enactment* genoemd en biedt de zogenaamde ‘*role taker*’ de mogelijkheid om enigszins te ontsnappen aan een al te beklemmende drang tot aanpassing en de rol meer naar eigen inzicht en belang in te vullen (Fondas and Stewart 1994). Het begrip *role enactment* biedt daardoor een perspectief voor verandering om de dieperliggende socio-structurele factoren die vrouwen beletten om door te groeien, aan te pakken. Professionals zijn zich vaak sterk bewust wat de verwachtingen zijn die bij de professionele rol horen, maar door een aantal onderdelen expliciet ter discussie te stellen en daardoor gedeeltelijk niet tegemoet te komen aan die verwachtingen kan geleidelijk aan verandering van de invulling van de professionele rol plaatsvinden. Rol-invulling is niet iets statisch maar beweegt mee met maatschappelijke ontwikkelingen. Door juist meer variatie toe te laten van de manier waarop een rol wordt vervuld, worden meer mogelijkheden gegund voor variëteit in carrièreontwikkeling. Vanuit een rol-theoretisch perspectief kijken we naar de rol en de rolverwachtingen van zowel de manager als de ouder. We richten ons op de spanning tussen deze twee rollen, binnen de context van de consultancysector binnen de Big Four.

### 3. Methode van onderzoek

Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek waarbij door middel van interviews inzicht is verkregen in de percepties, gedachten en meningen van de respondenten zodat hun belevingswereld wordt geschetst (Bryman 2015). Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de belangrijkste kenmerken van de ideale consultant die een positieve dan wel negatieve invloed hebben op het verkrijgen van promotie, met het accent op verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke consultants.

Deze studie heeft plaatsgevonden binnen de advisory-tak binnen twee Big Four-kantoren. Dit onderzoek richt zich enkel op de tak Advisory/Consulting in Nederland. Gedurende de maanden maart, april en mei 2020 zijn 39 interviews afgenomen van mannelijke (18) en vrouwelijke (21) consultants op (senior) manager-, director- en partnerniveau. Daarnaast zijn tien alumni consultants geïnterviewd om een beter beeld te krijgen

om welke redenen zij, wel of niet in relatie tot het ideaalbeeld, besloten te vertrekken uit de organisatie. De respondenten zijn geworven op basis van *convenience sampling*, op basis van beschikbaarheid (Bryman 2015). Tegelijkertijd hebben wij dankbaar gebruik kunnen maken van interne contactpersonen binnen beide organisaties. Zij hebben gezorgd voor een zo groot mogelijk draagvlak voor de deelname aan het onderzoek en een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten (zie Tabel 1 voor de lijst respondenten).

De interviews zijn semigestructureerd van aard. Met dit type interview wordt de dialoog gestimuleerd en kan dieper worden ingegaan op de antwoorden van de respondent. Tijdens het interviewen is dezelfde topiclijst gebruikt. Dit zorgt voor een mate van structuur (Bryman 2015) waardoor naderhand de interviews met elkaar konden worden vergeleken. Door de gevoeligheid van het onderwerp zijn de vragen op een constructieve wijze opgebouwd, van algemeen naar specifiek, waardoor de respondent zich meer op zijn of haar gemak voelde en in staat was om dieper in te gaan op het onderwerp. Voorbeelden van gestelde vragen zijn: Kunt u uw huidige functie beschrijven en de werkzaamheden die daarbij horen? Hoe ervaart u uw huidige takenpakket? Terugkijkend naar uw carrière tot dusver welke stap heeft u als het zwaarst ervaren? In hoeverre viel deze stap samen met een piek in uw privéleven (kleine kinderen?). Met betrekking tot de alumni werd gevraagd naar de voornaamste redenen voor vertrek? Wat waren de belangrijkste criteria voor promotie?

Wegens COVID-19 zijn de interviews via een videoverbinding afgenomen en duurden tussen de 60 en 90 minuten. Met behulp van een audiorecorder zijn de interviews opgenomen en daarna getranscribeerd. Het transcript is vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan alle respondenten. De getranscribeerde interviews zijn vervolgens via Atlas.ti geanalyseerd, een softwarepakket voor het analyseren van kwalitatieve data, waardoor de data op een overzichtelijke manier kon worden gecodeerd (Strauss and Corbin 2015; Friese 2019). We zijn begonnen met open coderen. Vervolgens is structuur aangebracht in de data, waarbij door verbanden en relaties te leggen tussen de verschillende codes, categorieën werden gemaakt (Strauss and Corbin 2015). Tijdens het codeerproces, waarin werd gezocht naar diepliggende redenen waarom vrouwelijke consultants vertrekken op het (senior) manager niveau, werd duidelijk dat zichtbaarheid, zelfpromotie en zelf-managen van carrière de belangrijkste eigenschappen zijn voor promotie. Met andere woorden, het gebrek aan deze eigenschappen leidt tot een gebrek aan promotie en uiteindelijk tot het vertrek van vrouwelijke managers. De laatste fase van het coderingsproces bestond uit een continue vergelijking tussen het gecodeerde data en de theoretische concepten. Met name de verschillende soorten *rolverwachtingen* brachten meer inzicht in de onderliggende redenen voor het bestaan van de zogenaamde *leaking pipeline* (Bryman 2015).

## 4. Resultaten

Op basis van onze analyse kunnen twee verschillende thema's worden geïdentificeerd met betrekking tot de rolverwachtingen: 1) het belang van hard werken (lange dagen maken) en impressiemanagement (IM)-strategieën (in het bijzonder zelfpromotie) van de (senior) managers, en 2) de verschillende rolverwachtingen van moeders en vaders en de gevolgen met betrekking tot loopbaanontwikkeling. Deze thema's staan weergegeven in Tabel 2; hierin wordt ook het verschil in effectiviteit van deze strategieën tussen mannelijke en vrouwelijke managers meegenomen.

### 4.1. Rolverwachting manager

De (senior) managementfunctie wordt beschouwd als een van de zwaarste op de carrière ladder; managers werken over het algemeen lange dagen omdat er meer van hen wordt verwacht. In plaats van enkel de projecten uit te voeren, nemen de verantwoordelijkheden op dit niveau toe. Daarbij moeten (senior) managers de verschillende en vaak tegengestelde belangen met elkaar in evenwicht brengen:

*“Als je een consultant of senior consultant bent, heb je niet echt veel verantwoordelijkheid – ik denk dat je als manager en senior-manager je plaats aan de top moet veiligstellen. Je moet op zoek gaan naar een herkenbaar onderwerp, de verkoop binnenhalen, jonge mensen begeleiden, je moet nog steeds alles doen. Dus ja, ik zit er zelf al anderhalf jaar in en ik denk dat het de minst prettige functie is die ik heb gehad”.* – R34, vrouw, manager (Y).

Mannen en vrouwen omschrijven de ‘ideale manager’ als: iemand die zijn/haar werk (pro)actief deelt met anderen, waarvoor sterke communicatieve vaardigheden, ‘likeability’ en (fysieke) aanwezigheid noodzakelijk zijn. Een vrouwelijke alumnaus director omschreef de ideale manager als:

*“Iemand die 35 is, geen relatie heeft, geen vrienden en die het liefst bovenop kantoor zou slapen.”* – R28, vrouw, alumnaus, associate director (Y).

### 4.2. Impressiemanagement-strategieën

Naarmate de consultants doorgroeien naar managementfuncties blijkt de noodzaak om IM-strategieën in te zetten, toe te nemen. De strategieën die mannen inzetten zijn in te delen in twee thema's: 1) zichtbaarheid: fysiek aanwezig zijn en proactief successen delen, en 2) zelfmanagement: proactiviteit, zelfsturende loopbaanontwikkeling en intern netwerken.



Tabel 1. Lijst met respondenten.

Respondent	Niveau	Organisatie	Alumnus	M/V	Contract	Kinderen
R01	Director	Organisatie X	-	Vrouw	Voltijds	Ja
R02	Senior Manager	Organisatie X	-	Vrouw	Deeltijds	Ja
R03	Senior Manager	Organisatie X	-	Man	Voltijds	Ja
R04	Senior Manager	Organisatie X	Alumna	Vrouw	Deeltijds	Ja
R05	Senior Manager	Organisatie X	-	Vrouw	Voltijds	Nee
R06	Director	Organisatie X	-	Man	Voltijds	Ja
R07	Senior Manager	Organisatie X	Alumna	Vrouw	Deeltijds	Ja
R08	Partner	Organisatie X	-	Vrouw	Voltijds	Ja
R09	Partner	Organisatie X	-	Man	Voltijds	Ja
R10	Director	Organisatie X	Alumnus	Man	Voltijds	Ja
R11	Senior Manager	Organisatie X	-	Vrouw	Deeltijds	Ja
R12	Senior Manager	Organisatie X	Alumnus	Man	Deeltijds	Ja
R13	Senior Manager	Organisatie X	Alumna	Vrouw	Deeltijds	Nee
R14	Senior Manager	Organisatie Y	-	Vrouw	Voltijds	Ja
R15	Senior Manager	Organisatie Y	-	Man	Deeltijds	Ja
R16	(Associate) Director	Organisatie Y	-	Vrouw	Voltijds	Nee
R17	Partner	Organisatie Y	-	Vrouw	Voltijds	Nee
R18	Senior Manager	Organisatie Y	-	Man	Voltijds	Ja
R19	Partner	Organisatie Y	-	Man	Voltijds	Ja
R20	Director	Organisatie Y	-	Man	Voltijds	Ja
R21	Senior Manager	Organisatie Y	Alumna	Vrouw	Voltijds	-
R22	Director	Organisatie Y	-	Vrouw	Voltijds	Ja
R23	Senior Manager	Organisatie Y	-	Vrouw	Deeltijds	Ja
R24	Partner	Organisatie Y	-	Man	Voltijds	Ja
R25	Senior Manager	Organisatie Y	-	Man	Voltijds	-
R26	Senior Manager	Organisatie Y	Alumnus	Man	Voltijds	Ja
R27	Senior Manager	Organisatie Y	Alumna	Vrouw	Deeltijds	Ja
R28	(Associate) Director	Organisatie Y	Alumna	Vrouw	Deeltijds	Ja
R29	Senior Manager	Organisatie Y	-	Man	Voltijds	Ja
R30	Partner	Organisatie Y	-	Man	Voltijds	-
R31	Partner	Organisatie Y	Alumna	Vrouw	Voltijds	Ja
R32	Manager	Organisatie Y	-	Man	Voltijds	Nee
R33	Manager	Organisatie Y	-	Man	Voltijds	Nee
R34	Manager	Organisatie Y	-	Vrouw	Voltijds	Nee
R35	Manager	Organisatie Y	-	Man	Voltijds	Nee
R36	Manager	Organisatie Y	-	Man	Voltijds	Nee
R37	Manager	Organisatie Y	-	Vrouw	Voltijds	Nee
R38	Manager	Organisatie Y	-	Vrouw	Deeltijds	Nee
R39	Manager	Organisatie Y	-	Vrouw	Voltijds	Nee

Tabel 2. Overzicht van rolverwachtingen.

Rolverwachtingen	Mannelijke respondenten	Vrouwelijke respondenten	Kritische reflectie
Rolverwachting (senior) manager: hard werken en IM-strategieën	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zichtbaarheid: aanwezig zijn, je mening geven en het podium pakken.</li> <li>– Zelfpromotie: het delen van successen.</li> <li>– Intern netwerken (met betrekking tot superieuren).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Minder neiging tot zelfpromotie (voelt niet prettig aan).</li> <li>– Neiging om IM-strategie <i>exemplification</i> te gebruiken: het goede voorbeeld geven zoals hard werken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Degene die “het meest aanwezig” en zelfverzekerd is, is niet altijd degene die het beste werk aflevert.</li> <li>– Teamsamenstelling is niet altijd evenwichtig doordat extraverte persoonlijkheden het meest worden beloond.</li> </ul>
Rolverwachtingen ouder: sociale en gendernormen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sneller geneigd om de rol van kostwinner op zich te nemen.</li> <li>– Vaderschap heeft een positief effect op het autoriteitsgevoel van de manager.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Keuze om in deeltijd te werken, bevestigt de rolverwachting van de goede moeder.</li> <li>– Onzichtbaar bij sociale evenementen en vergaderingen einde dag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Enkel focus op faciliteren werkende moeders in plaats van op werkende vaders.</li> <li>– Consultancy is niet geschikt voor vrouwelijke managers en moeders, vanwege een gelijktijdige piek in werk en privé.</li> </ul>

#### 4.2.1. Impressiemanagement-strategie 1: Zichtbaarheid

Zichtbaarheid is het belangrijkste kenmerk van de ideale consultant en vooral van de (senior) manager. Deze zichtbaarheid betekent niet alleen maar fysieke aanwezigheid tijdens vergaderingen, maar ook een bijdrage leveren aan discussies, het podium betreden en presentaties geven aan een groter publiek.

“Ja, ik denk dat nog steeds wel dat de ideale consultant heel zichtbaar moet zijn. En aanwezig. Ik denk dat daar nog wel heel veel gewicht aan wordt gehangen, ja.” – R6, man, director (X).

Zo is deelname aan informele contactmomenten, zoals een borrel na het werk en sociale activiteiten of trainingen, essentieel. Het *connecten* en *socializen* om zichtbaarheid

te vergroten is vooral belangrijk op de vrijdagen, aangezien dit de dag is dat de meeste consultants op kantoor zijn.

Uit de interviews blijkt dat de promoties van consultant tot senior consultant voor een groot deel te danken zijn aan hard werken en betrokkenheid, maar voor het niveau van (senior) management is dat niet meer genoeg. Zelfpromotie wordt vanaf het managerniveau steeds belangrijker. Zo moeten managers in spe niet aarzelen om een compliment van een klant door te sturen naar de WhatsApp-groep van de afdeling. Men heeft zelfs een naam voor zo'n tool: *de cheering-app*.

*“Een goed voorbeeld is natuurlijk de juich-appjes. Dat is ergens heel goed, dat je laat zien dat je iets goeds hebt gedaan, maar het heeft ook wel iets van: kijk mij eens!”* – R19, man, partner (Y).

Consultants ervaren spanning doordat zij zichtbaar moeten zijn op minstens twee fronten:

*“Je moet heel zichtbaar zijn vooral. Het is natuurlijk als consultant heel lastig. Want je hebt twee banen. Je hebt een baan bij een klant, waarbij je te maken hebt met echt de lastigste problemen. Dat zijn hele moeilijke dossiers. En dan heb je ook nog je baan bij X. Dus je moet ook nog eens binnen laten zien wat je bij de klant doet, want anders zien ze dat niet. En dan krijg je je promotie niet.”* – R1, vrouw, director (X).

#### 4.2.2 Impressiemanagement-strategie 2: Zelfmanagement

Een ander kenmerk van de functie van een manager is het tonen van ambitie; verzoeken om promotie moeten expliciet worden gemaakt door het tonen van proactiviteit en zelfmanagement. Mannelijke consultants vragen simpelweg om een promotie. Zij zien het als iets dat ze verdienen. Daarbij stralen zij ook meer zelfvertrouwen uit door hun prestaties regelmatig te delen en te dreigen met vertrek als promotie wordt geweigerd.

*“Ik denk dat mannen toch sneller zeggen “Ik ben goed” of zo en op de voorgrond treden.” “Ik sta hier en ik steek sneller mijn hand op, als er iets is” of “Ik ga snel erbij zitten, dan heb ik sneller een opportunity en kan ik daarvan meeprofiteren (...) tijdens het gesprek of tijdens vergaderingen: “hier ben ik”.”* – R1, vrouw, director (X).

Vrouwelijke consultants stellen zich daarentegen vaak bescheiden op en verwachten dat hun goede werk zichzelf verkoopt en zij op basis daarvan een promotie verdienen. De ‘regels van het spel’ voor promotie veranderen sterk op (senior) managerniveau. Bovendien willen de meeste consultants prestigieuze opdrachten hebben bij grote opdrachtgevers om te laten zien waartoe ze in staat zijn.

*“Ik denk dat dat voor veel vrouwen lastiger is dan mannen. Ik denk dat die het meer zien als een spel.”*

*Oké, ik loop tegen een muur op, morgen probeer ik het weer opnieuw.”* – R1, vrouw, director (X).

Deze regels maken dat proactiviteit om de eigen carrière in goede banen te leiden, steeds belangrijker wordt. Het werk verkoopt zichzelf niet (meer) en managers moeten ondernemend zijn en initiatieven nemen om zichzelf in de spotlight te plaatsen:

*“Als jij gaat zitten wachten tot de kans voorbijkomt, dan is die waarschijnlijk bij jouw drie collega's al lang voorbij geweest. (...) over het algemeen vinden mannen het helemaal niet moeilijk om te vragen, want die hebben ook nog heel vaak het idee dat ze er al recht op hebben, omdat ze zo hard werken.”* – R8, vrouw, partner (X).

Het vergaren van interne supporters boven in de partnerstructuur van de organisatie (met name partners en directors) is belangrijk. Deze supporters kunnen verschillende rollen vervullen, zoals interne sponsors of mentoren. Zij zijn degenen die ondersteuning bieden bij het nemen van beslissingen over promoties. Daarom moet het interne netwerk *up-to-date* zijn. Managers moeten proactief zijn, bijvoorbeeld door te vragen voor een uitnodiging voor specifieke bijeenkomsten om zich zo te positioneren binnen de hogere laag in de partnerstructuur.

Het feit dat vrouwen zich minder zichtbaar opstellen dan hun mannelijke collega's heeft een negatieve invloed op hun loopbaansucces. Zowel proactieve loopbaanontwikkeling als het managen van je persoonlijke zichtbaarheid zijn essentieel voor de volgende carrièrestap:

*“...draaide ik de grootste portefeuille van Y. Er was ook over gesproken: ik zou partner worden. Uiteindelijk waren de benoemingen rond en kwam mijn naam niet op het lijstje voor. Ik dacht nog ook oprecht dat dat een vergissing was. Waarbij dus ook bleek dat er keuzes gemaakt moesten worden en dat ik gewoon een jaartje was opgeschoven. Dat leidde tot enorm veel discussie, ik heb op dat moment ook echt op het punt gestaan om ontslag te nemen. En toen kwam ik erachter dat de schrik er ook zat aan de andere kant: “maar (naam), we wisten niet dat het belangrijk voor je was.”* – R18, vrouw, alumna, partner (Y).

Doordat van zowel mannen als vrouwen hetzelfde wordt verwacht om promotie te behalen, namelijk de veelgenoemde zichtbaarheid en zelfpromotie, is te zien dat eenzelfde soort type consultant komt bovendrijven in de organisatie. De extraverte consultants hebben een aanzienlijk voordeel ten opzichte van hun introverte collega's.

*“Laat ik het zo zeggen, de schreeuwers met een grote bek, plat gezegd, die krijgen toch disproportioneel een streepje voor. Maar er wordt teveel gewicht aan gegeven in vergelijking met introverte eigenschappen: echt goed kunnen luisteren, doorgronden wat*

*het probleem is, niet onnodig ellenlange vergaderingen houden waar je hetzelfde gehoord hebt van tig personen (...).*” – R6, man, director (X).

Om het ideaal type consultant/manager te vervullen, moeten vrouwelijke consultants zich houden aan het dominante mannelijke model: zichtbaar zijn, ondernemend zijn (zelfmanagement) en het netwerk, niet alleen extern maar ook intern, onderhouden en het podium beklimmen.

### 4.3. Rolverwachtingen als ouder

De overgang naar een (senior) managementfunctie als overgangsrитуeel valt samen met de verwerving van een nieuwe set sociale vaardigheden, die voor vrouwelijke consultants moeilijker te verinnerlijken zijn, omdat ze zich er minder prettig bij voelen. Deze periode valt vaak samen met de fase waarin consultants kinderen krijgen. Vrouwelijke consultants gaan in deze periode vaak parttime werken en hebben daarmee minder mogelijkheden om aan hun zelfpromotie te werken, hun interne netwerk te onderhouden, hun eigen carrière te sturen en het promotiespel mee te spelen.

#### 4.3.1 Verwachtingen rol vader

De traditionele rolverdeling in de opvoeding is nog steeds sterk aanwezig. Zoals een van de mannelijke partners beschrijft:

*“Dus even heel generaliserend gesproken. Moeders zijn toch nog aanzienlijk meer met hun kinderen bezig dan vaders.”* – R9, man, partner (X).

Volgens dezelfde partner heeft de keuze van wie van de twee ouders meer voor de kinderen zorgt vaak te maken met financiële en pragmatische redenen:

*“Ik heb drie kinderen en ik ben, vind ik zelf, best wel geëmancipeerd. Maar in de praktijk was ik wel kostwinner, en mijn vrouw werkte ook maar daar kunnen we zeg maar het huis niet van betalen en dan ontstaat er ook een soort dynamiek waar ik zelf niet altijd trots op ben, maar ja, ik moet wel door want... dat. Dat is heel oneerlijk kun je zeggen hoe dat in ieder geval in de praktijk uitpakt”* – R9, man, partner (X).

Mannen worden hierdoor nog steeds beschouwd als de meest verantwoordelijke voor het verwerven van het inkomen van het gezin.

*“Bij mannen wordt het gezien als je werk is je belangrijkste verantwoordelijkheid en je zorgt voor de inkomsten terwijl bij vrouwen is het toch een beetje van ja jij vindt het werk ‘leuk’ en het gezin komt dan toch eerder op de eerste plek waardoor jij jezelf op de laatste plaats komt wat betreft promotie en werk.”* – R22, vrouw, director (Y)

#### 4.3.2 Verwachtingen rol moeder

De rol van de ouder, en in het bijzonder de moederrol, is in strijd met een aantal kenmerken en rolverwachtingen van de ideale manager. Fysiek aanwezig zijn en lange werkdagen vervullen als een vorm van betrokkenheid conflicteren met de rolverwachtingen van een goede ouder.

*“Zij (mannelijke collega’s) kiezen toch eerder de voorgrond en ook meer de meetings aan de randen van de dag. Dat zijn vaak spitsuren thuis. Dat vrouwen eerder geneigd zijn om daar dan een andere afweging in te maken (...). Ook bij X gebeurt heel veel bonding door na dat harde werken nog een biertje te drinken. Krijg je kinderen, dan valt dat element even weg of stil. Ja, wat blijft er dan over? Dan is het gewoon je werk en ben je meer van 9-5 en dan zit je heel snel op een zijspoor.”* – R2, vrouw, senior manager (X).

De vrouwelijke (senior) managers met kinderen gaan vaak ‘parttime’ werken, wat nog steeds vaak betekent dat ze 36 tot 40 uur per week werken. De reden dat ze liever parttime werken is dat ze zich minder schuldig voelen als ze niet op een bepaalde dag werken en zich vrij voelen om ‘nee’ te zeggen als het werk roept. In de praktijk is het echter niet altijd gemakkelijk om een strikte scheiding tussen het werk- en het privéleven te bereiken.

*“Of je nu parttime werkt of niet, heel veel partners hebben er schijt aan of jij woensdag vrij bent; die bellen jou gewoon. “Oh ja, sorry, vergeten!” Ja, en dan heb je toch alweer die telefoon opgenomen. Het is moeilijk om in die uren die je werkt, die tijd te bewaken.”* – R7, vrouw, alumna, senior manager (X).

Wat vooral lastig blijkt te zijn, is niet het werk bij de klant, maar het werk gerelateerd tot het intern netwerken en zelfpromotie, en de combinatie met verantwoordelijkheden thuis. Dit wordt gezien als een onmogelijke opgave.

*“Mijn kinderen waren toen een stuk kleiner en ik vond het heel leuk om projecten te doen met klanten en teams. En ik vond mijn collega’s heel leuk. Maar de extra dingen, die ik moest doen om die volgende stap te zetten, daar was ik niet zo enthousiast over. (...) Er zijn veel evenementen in de avond. Ik had er geen zin meer in. (...) Maar op gegeven moment als je dan kinderen krijgt, dan moet je om vijf uur of nog eerder naar huis. Dan ben je nog de hele avond bezig, wat eigenlijk toch wel een soort van verwacht wordt om die lat waar je gewend aan bent geraakt, waar te maken. (...)”* – R4, vrouw, alumna, senior manager (X).

Door deze samenloop van omstandigheden lijken vrouwen met (kleine) kinderen zelfs ‘te verdwijnen’; ze

worden onzichtbaar en vallen buiten de sociale kring op het werk. De interessante opdrachten zijn aan anderen gegeven en het feit dat de mannelijke leeftijdsgenoten ondertussen promotie hebben gemaakt, kan demotiverend werken en aanleiding geven tot het verlaten van de organisatie.

*“Vrouwen moeten harder werken als ze een kind hebben gekregen, ze zijn dan een tijdje uit de running. Ze moeten wel gewoon die vliegreun inhalen. Je mist gewoon een half jaar of zo, ten opzichte van iemand die dat half jaar wel projecten heeft gedraaid en contacten heeft gelegd op intern en extern niveau. Ja, dan heb je gewoon een achterstand.”* – R5, vrouw, senior manager (X).

Vrouwen proberen de twee werelden (werk en privé) goed gescheiden te houden in tegenstelling tot mannelijke collega's:

*“Vrouwen zijn ook altijd harder voor zichzelf. Kijk, ik bedoel dat een man kan zeggen ‘ik heb een papa-dag’. Maar ik moet nog steeds een vrouw ontmoeten die zegt dat ze haar moederdag heeft. Vrouwen hebben de neiging om het allemaal perfect te regelen en te doen alsof er niets aan de hand is. Een man kan binnenkomen en roepen ‘oh sorry ik ben een beetje laat omdat ik de kinderen nog naar de dagopvang moest brengen’, terwijl als je natuurlijk een succesvolle vrouw bent, dan praat je er niet over en kom je zeker niet een kwartier later, dus dat is het verschil, dat kan ik echt zien.”* – R14, vrouw, senior manager (Y).

Het idee dat moeders veel meer betrokken zijn bij de opvoeding van hun kinderen wordt normaal gevonden en leidt ertoe dat vaders zich afvragen waarom zijn collega's niet naar hun kinderen vragen.

*“(...) mij vragen ze nooit hoe ik het doe met de kinderen. Aan mijn vrouwelijke collega's stellen ze die vraag wel. Dan denk ik: ‘Waarom stel je die vraag niet aan mij?’* – R3, man, senior manager (X).

Het bovenstaande laat zien dat de tweeledige verwachtingen van vrouwelijke managers in hun carrièreontwikkeling tot spanning leiden. Omdat vrouwen uit zichzelf minder geneigd zijn zich actief zichtbaar op te stellen en daar ook minder belang aan hechten, leidt in samenhang met 1) de toegenomen aandacht voor zichtbaarheid vanaf het (senior) managerniveau, 2) de rolconflicten als gevolg van de combinatie van de (senior) manager en die van het moederschap tot minder promotiekansen voor vrouwen. Deze twee veranderingen versterken elkaar. Zodra vrouwelijke (senior) managers in deeltijd gaan werken, worden ze minder zichtbaar. Dit gebrek aan zichtbaarheid, ook al is het tijdelijk, kan ernstige negatieve gevolgen hebben voor de carrières van vrouwen en is een van de belangrijkste redenen voor vrouwen om de organisatie te verlaten.

## 5. Conclusie en discussie

Vrouwelijke consultants stromen al voor of op het (senior) managerniveau uit, voordat zij de top bereiken (Anderson-Gough et al. 2005; Kumra and Vinnicombe 2008; Kornberger et al. 2010; Kornberger et al. 2011). Veel consultants krijgen rond het bereiken van het (senior) managerniveau kinderen, wat voor vrouwen haaks staat op de verwachtingen van de rol van een manager. In dit onderzoek is gekeken of deze conflicterende rollen invloed hebben op de vroegtijdige uitstroom van vrouwen. De *leaking-pipeline* en de gebrekkige aansluiting van vrouwen bij de meer masculiene Big Four-cultuur is echter geen nieuw gegeven aangezien er al vanaf 2005 uitgebreid over is geschreven (Anderson-Gough et al. 2005). Het probleem van de *leaking pipeline* is dat de kweekvijver van mogelijke vrouwelijke partners sterk gereduceerd is ten opzichte van mannelijke kandidaten. Dat veel getalenteerde vrouwen de consultancysector verlaten voordat zij de top hebben bereikt is natuurlijk ontzettend zonde en vraagt om een brede kritische reflectie.

Onze belangrijkste bijdrage bestaat daarom uit het kritisch analyseren van de fundamentele en hardnekkige sociaal-structurele kenmerken van de Big Four-organisaties vanuit een rol-theoretisch perspectief, om zo te komen tot de oorzaak van de *leaking pipeline*.

Uit ons onderzoek naar activiteiten en gedragingen bij het vervullen van de ideale rol van consultant/manager, kwam het toepassen van impressiemanagement-strategieën naar voren. In lijn met eerder onderzoek, Kumra en Vinnicombe (2008), blijkt ook uit ons onderzoek dat vrouwen andere strategieën toepassen dan hun mannelijke collega's. Waarbij vrouwen de voorkeur geven aan *exemplification* (zoals hard werken en enorme toewijding), geven mannen de voorkeur aan zelfpromotie. Door de noodzaak van zichtbaarheid voor een succesvolle loopbaanontwikkeling, ervaren vrouwen dit als een grote belemmering in hun persoonlijke groei- en carrièremogelijkheden. Als vrouwelijke (senior) managers er voor kiezen om meer tijd met hun kind(eren) door te brengen en parttime te werken, heeft dit ernstige en negatieve gevolgen voor hun loopbaanontwikkeling vanaf het managerniveau. Vrouwelijke (senior) managers worden op deze manier geconfronteerd met traditionele rolconflicten. Dit is beduidend minder het geval voor mannelijke (senior) managers, omdat zij geconfronteerd worden met lagere verwachtingen ten aanzien van hun rol als ouder. Voor een mannelijke manager is het ouder zijn positief, omdat het als een teken van stabiliteit wordt beschouwd. Daarentegen kiezen vrouwelijke (senior) managers er vaak voor om de Big Four-organisatie te verlaten als ze niet in staat zijn om de uitdagingen op het werk te combineren met goed ouderschap. Dit verklaart de hardnekkigheid van de *leaking pipeline* op het niveau van de (senior) manager. Bovendien is de standaardnorm voor overwerk (tot 80 uur per week, 24 uur per dag beschikbaar), voor mannelijke consultants gemakkelijker te realiseren. Als zij



wel kinderen hebben, blijkt dat hun partners het grootste deel van de gezinsverantwoordelijkheid op zich nemen en waarvan sommigen enkel parttime werken. Het gevolg is dat de mannen in de organisatie, en de vrouwen die in staat zijn zich aan te passen aan dit model, voldoen aan de sociaal-structurele normen voor de ideale medewerker en overleven in deze zeer competitieve omgeving.

Om de sociaal-structurele kenmerken aan te pakken moeten we de processen, die de verschillende rollen van de managers op individueel niveau ontkoppelen, nader specificeren. Het wordt niet als professioneel gezien om op de werkvloer over kinderen te praten (Anderson-Gough et al. 2005; Malhotra et al. 2020). De tweedeling tussen de ideale consultant en de ideale ouder wordt ook duidelijk in ons onderzoek. Vrouwelijke (senior) managers nemen de rol van ouder op zich en zijn goed georganiseerd in het ontkoppelen van hun twee rollen, maar als ze parttime gaan werken en geleidelijk aan los lijken te komen van de cultuur van ‘*work hard, play hard*’ en daardoor minder tijd doorbrengen op informele sociale bijeenkomsten na het werk, worden ze door de organisatie als minder geëngageerd gezien. Voor vaders lijken er twee verhalen te zijn, 1) ont koppeling: overdag zijn de vaders de ideale manager en ‘s avonds de vader, met de mogelijkheid om later op de avond weer over te stappen naar de werkrol; 2) jonge vaders mogen hun opvoedersrol op het werk combineren zonder gestraft te worden, bijvoorbeeld als ze te laat komen vanwege de ouderlijke verantwoordelijkheid.

Een ander interessant voorbeeld van ont koppeling en rolverdeling zijn de zogenoemde ‘opvoedingsstrategieën’ (Kornberger et al. 2011) waarin een mannelijke klant een vrouwelijke consultant belt op de dag dat ze eigenlijk vrij is en ze hem beleefd vraagt om haar op haar werkdagen terug te bellen, dus hem opvoedt door grenzen te stellen. In ons onderzoek raakte een van onze respondenten (alumna) gedemotiveerd door het feit dat haar (mannelijke) leidinggevende haar op woensdag, haar vrije dag, belde. Zij raakte geïrriteerd en werd in een split second teruggeslingerd in haar professionele rol. Ze had ook het volgende kunnen zeggen: “*Wat leuk dat je mij belt. Mijn zoon heeft toevallig net zijn eerste stapjes gezet, wat leuk dat ik je daarover kan vertellen*”. Door te praten over haar privéleven op haar vrije dag laat ze haar ‘*whole identity*’ (1989 in Singh et al. 2002, p. 86) zien aan haar leidinggevende: ze is niet alleen manager maar ook moeder.

## 6. Aanbevelingen

Uit bovenstaande voorbeelden kunnen we aanbevelingen doen vanuit een *role enactment*-benadering. Zowel in het voorbeeld van de zogenaamde *opvoedingsstrategie* als het voorbeeld van de *whole identity*-strategie is er sprake van *role enactment*. Het zijn interessante voorbeelden van het *niet* vervullen van de rolverwachtingen (continue beschikbaarheid voor de klant en niet over kinderen pra-

ten) van de ideale manager, ze spelen met de verwachtingen en dat biedt de mogelijkheid om anders naar bestaande rolverwachtingen te kijken. De rolverwachtingen worden namelijk ter discussie gesteld en legitimeren de ont koppeling van werk en privéleven (aanwezig zijn voor het gezin) door duidelijke grenzen aan te geven of juist het her-koppelen van de twee rollen (*whole identity*). Variaties in vervullen van de verschillende rollen, het wel of niet koppelen van de twee rollen en acceptatie daarvan door de organisaties zou een begin kunnen zijn van een veranderingstraject van onderop.

Op maatschappelijk niveau zou men ook kritisch naar de rolverwachtingen kunnen kijken en de vanzelfsprekendheden ter discussie kunnen stellen. Zo kan de vanzelfsprekendheid dat vrouwen parttime gaan werken als ze eenmaal kinderen hebben in twijfel worden getrokken, net als dat vaders daarentegen net zo hard blijven doorwerken. Men zou daarom kritisch kunnen discussiëren over de norm dat vrouwen in Nederland vaak pas parttime gaan werken als ze kinderen hebben. Vrouwen kunnen besluiten om zich minder schuldig te voelen als ze niet werken en de vrijheid hebben om ‘nee’ te zeggen tegen werken. Op dezelfde manier ontdekten Baker and Brewis (2020) dat vrouwen de neiging hebben zichzelf de schuld te geven van een gebrek aan betrokkenheid, in plaats van te kijken naar de structurele organisatorische en culturele aspecten binnen de Big Four-accountancy/consultancy, zoals overwerken als norm en continue beschikbaar zijn. In dezelfde geest zou het een positieve ontwikkeling zijn als mannelijke collega’s (al dan niet vaders) ook vaker zouden kiezen voor deeltijdwerk. Op deze manier zouden de verschillende soorten rolverdeling kunnen leiden tot veranderende genderrolverwachtingen en meer variaties mogelijk maken.

Belangrijk is dat de top van de Big Four openstaat voor rolveranderingen. Zij kunnen zich realiseren dat er diverse vormen van loopbaanontwikkeling zijn. Ons onderzoek toont aan dat de gevolgen van het krijgen van kinderen voor de loopbaan vooral worden beschouwd als de eigen verantwoordelijkheid van de individuele vrouwelijke manager. Van vrouwelijke managers wordt nu verwacht dat zij hun eigen problemen oplossen met betrekking tot het combineren van hun professionele en ouderlijke rol (Baker and Brewis 2020, p. 6). Gezien het feit dat veel getalenteerde vrouwen de consultancysector verlaten zouden organisaties zich meer verantwoordelijk kunnen voelen om dit belangrijke probleem ook op structureel niveau op te lossen.

Mogelijke concrete aanbevelingen zijn:

- 1) Loopbaanontwikkeling en planning zou veel meer een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid moeten zijn tussen het individu, het team, de afdeling/serviceline en de organisatie in het geheel. Bovendien, op het moment dat het aantal belanghebbenden in het evaluatieproces voor promotie wordt vergroot wordt de promotie minder afhankelijk van het wel of niet zichtbaar zijn bij de belangrijkste partners.

- 2) Loskoppelen van het zichtbaarheidsidee door bijvoorbeeld grotere waardering voor inhoudelijke kwaliteit, bijdrage aan de organisatie en teamwork met daarbij de behorende beloningen en promotie.
- 3) Minder focus op omzet en output en meer aandacht voor samenwerking, inhoudelijke ontwikkelingen, *team performance* en klantbehoeften.
- 4) Een grotere diversiteit in carrières stimuleren door de introductie van meer gespecialiseerde en inhoudelijke carrièrepaden,
- 5) Meer zeggenschap over de eigen agenda waardoor vrouwelijke managers minder het gevoel hebben dat zij worden “geleefd”.
- 6) Aanbieden van meer flexibiliteit door meer mogelijkheden te bieden om thuis te werken.
- 7) Meer mogelijkheden bieden tot *coaching* en *mentoring* door zowel hooggeplaatste mannen en vrouwen maar ook andersom, *reverse mentoring*, waarin de directors/partners meer gaan luisteren en begrip krijgen voor vrouwelijke jonge consultants/managers.
- 8) De mogelijkheid aanbieden om consultants meer carrièremaatwerk te bieden afhankelijk van de levensloop. Bijvoorbeeld door de mogelijkheid te bieden iets rustiger aan te doen tussen 30 en 40 om vervolgens weer harder te werken in volgende levensfase.

invoering van nieuwe normen voor thuiswerken, werkgevers flexibeler zullen zijn met thuiswerken? Daarnaast zou online vergaderen ook kansen kunnen bieden voor minder “zichtbare” vrouwelijke consultants/managers. De voorzitter van de online-vergadering kan actief gebruik maken van de *mute*-knop zodat niet altijd dezelfde mensen het hoogste woord voeren en daarmee juist andere deelnemers actief stimuleren om hun mening te geven. Dit kan een positief effect hebben op de loopbaanontwikkeling van vrouwelijke managers. Dit zou een interessante onderzoekslijn kunnen zijn. Ten tweede, het versterkende effect van sociale media op impressiemanagement en hoe dit de zelfrepresentatie van consultants beïnvloedt, zou ook een interessant onderzoeksonderwerp kunnen zijn. Ook zou men kritisch kunnen kijken naar het speciale HR-programma dat erop gericht is vrouwelijke managers te behouden, aangezien uit meerdere onderzoeken is gebleken dat er sprake is van een te grote ontkoppeling met de dagelijkse praktijk, terwijl de structurele tekortkomingen binnen de Big Four-consultancycultuur niet worden aangepakt. Tot slot zou een nader onderzoek kunnen verricht worden naar de *coping*-strategieën die worden toegepast door introverte mannen in een gelijksoortige cultuur, waar zichtbaarheid en extravertie het meest wordt beloond. Introverte eigenschappen worden namelijk minder zwaar gewogen dan extraverte eigenschappen, ongeacht het gender. Dit geeft inzicht in de uitdagingen die binnen organisaties als de Big Four voorkomen en in de wijze waarop het personeelsbestand meer divers kan worden ingericht.

## 7. Implicaties voor onderzoek

Ons onderzoek onthult een aantal onderzoeksperspectieven. Ten eerste rijst de vraag of met COVID-19 en de

- **Dr. Y. Taminiau** is universitair docent aan de VU, afdeling Organisatiewetenschappen. Haar onderzoek richt zich op de impact van institutionele druk op de accountancyprofessie en gelieerde professies. Daarnaast gaat haar onderzoeksinteresse uit naar klantrelaties van accountants en consultants.
- **Dr. J.C. Teelken** is universitair hoofddocent aan de VU, afdeling Organisatiewetenschappen. Haar huidige onderzoek concentreert zich onder andere op de belemmeringen voor de doorstroom van vrouwen binnen de universitaire wereld.
- **N. Berkhof (Msc)** is junior consultant bij Kirkman Company en voormalig onderzoeksassistent binnen de afdeling Organisatiewetenschappen aan de VU, op het project “doorstroom en barrières van vrouwen naar de top”. Haar masterthesis aan de opleiding Beleid, Organisatie en Communicatie bestond uit een kwalitatief onderzoek over de *leaking pipeline* binnen Big Four.
- **T. Kuyt (Msc)** is een voormalig onderzoeksassistent binnen de afdeling Organisatiewetenschappen aan de VU op hetzelfde project als Nina Berkhof. Zij schreef hier eveneens een masterthesis over.

## Dankwoord

De auteurs bedanken de respondenten en onze contactpersonen bij de twee onderzochte organisaties heel hartelijk voor hun inbreng en medewerking. Daarnaast willen we graag zes voormalige masterstudenten bedanken voor hun actieve bijdrage in de fase van de dataverzameling.

## Literatuur

- Acker J (1990) Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society* 4(2): 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Alvesson M, Robertson M (2006) The best and the brightest: The construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. *Organization* 13(2): 195–224. <https://doi.org/10.1177/1350508406061674>
- Anderson-Gough F, Grey C, Robson K (2005) “Helping them to forget...”: the organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society* 30(5): 469–490. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.003>
- Bailyn L (2006) *Breaking the mold: Redesigning work for productive and satisfying lives*. Cornell University, New York, 208 pp.
- Baker DT, Brewis DN (2020) The melancholic subject: A study of self-blame as a gendered and neoliberal psychic response to loss of the ‘perfect worker’. *Accounting, Organizations and Society* 82 (April 2020): 101093. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101093>
- Bechky B (2006) Gaffers, gofers and grips: role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science* 17(1): 3–21. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0149>
- Biddle BJ, Thomas E (1979) *Role theory: Concepts and research*. Huntington, Robert E. Kreiger Publishing Company, New York, 453 pp.
- Biddle BJ (1986) Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology* 12(1): 67–92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
- Bryman A (2015) *Social research methods*, 4<sup>th</sup> edn. Oxford University Press, Oxford.
- Covin T, Harris M (1995) Viewpoint: Perspectives on women in consulting. *Journal of Organizational Change Management* 8(1): 7–11. <https://doi.org/10.1108/09534819510077083>
- Ferris GR (2011) *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Hachette, United Kingdom.
- Floyd SW, Lane PJ (2000) Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review* 25(1): 154–177. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791608>
- Fondas N, Stewart R (1994) Enactment in managerial jobs: a role analysis. *Journal of Management Studies* 31(1): 83–103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00334.x>
- Friese S (2019) *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. SAGE Publications Limited.
- Greenwood R, Hinings CR, Brown J (1990) P<sup>2</sup>-form strategic management: corporate practices in professional partnerships. *Academy of Management Journal* 33(4): 725–755. <https://doi.org/10.5465/256288>
- Heilman M (2001) Description and prescription: how gender stereotypes prevent women’s ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues* 57(4): 657–674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>
- Kornberger M, Carter C, Ross-Smith A (2010) Changing gender domination in a Big Four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice. *Accounting, Organizations and Society* 35(8): 775–791. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.005>
- Kornberger M, Justesen L, Mouritsen J (2011) When you make manager, we put a big mountain in front of you: An ethnography of managers in de Big 4 accounting firm. *Accounting, Organization and Society* 36(8): 514–533. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.07.007>
- Kumra S, Vinnicombe S (2008) A study of the promotion to partner process in a professional services firm: how women are disadvantaged. *British Journal of Management* 19(S1): S65–S74. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00572.x>
- Laterveer M, Polman J (2019 [12 October]) Ik wil dat we een betere firma zijn, punt uit. *Het Financieele Dagblad*. <https://fd.nl/achtergrond/1319825/ik-wil-dat-we-een-betere-firma-zijn-punt-uit>
- Lynch KD (2007) Modeling role enactment: linking role theory and social cognition. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 37(4): 379–399. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2007.00349.x>
- Malhotra N, Zietsma C, Morris T, Smets M (2020) Handling resistance to change when societal and workplace logics conflict. *Administrative Science Quarterly* (October 16, 2020): 1–46. <https://doi.org/10.1177/0001839220962760>
- McCracken D (2000) Winning the talent war for women: Sometimes it takes a revolution. *Harvard Business Review* 78(6): 159–167. <https://hbr.org/2000/11/winning-the-talent-war-for-women-sometimes-it-takes-a-revolution>
- O’Mahoney J, Markham C (2013) *Management consultancy* (2<sup>nd</sup> edition). Oxford University Press, Oxford, 408 pp.
- Pinto JK, Dawood S, Pinto MB (2014) Project management and burnout: Implications of the Demand-Control-Support model on project-based work. *International Journal of Project Management* 32(4): 578–589. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.003>
- Reid E (2015) Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image: How people navigate expected and experienced professional identities. *Organization Science* 26(4): 997–1017. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0975>
- Richmond A, Skitmore M (2006) Stress and coping: A study of project managers in a large ICT organization. *Project Management Journal* 37(5): 5–16. <https://doi.org/10.1177/875697280603700502>
- Singh V, Kumra S, Vinnicombe S (2002) Gender and impression management: Playing the promotion game. *Journal of Business Ethics* 37(1): 77–89. <https://doi.org/10.1023/A:1014782118902>
- Strauss A, Corbin JM (2015) *Basics of qualitative research: Grounded theory. Procedures and techniques*. (4<sup>th</sup> edn). Sage, Newbury Park, 456 pp.
- Taminiau Y, Berghman LA, Nonahal D (2012) Informeel klant-contact: De verschillen tussen topvrouwen en -mannen binnen de consultancy- en accountancysector. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 86(4): 132–140. <https://doi.org/10.5117/mab.86.16357>