

Women on the move: gids gender & loopbaantransities



Een educatief pakket dat aanzet tot nadenken over de barrières en hefboomen die vrouwen ervaren tijdens de verschillende fases van hun loopbaan.

————— ESF investeert in uw toekomst —————

Gefinancierd door het ESF-Agentschap - Een studie die geleid werd door Vlerick Business School, UGent en JUMP





Dit project werd samen met Universiteit Gent en JUMP gerealiseerd



En werd mogelijk gemaakt dankzij financiering van het Europees Sociaal Fonds



Contents

Inleiding.....	3
Over de zin en onzin van gendergelijkheid.....	3
Hoofdstuk 1: De vele gezichten van de genderloopbaankloof.....	6
De vele gezichten van de genderloopbaankloof.....	6
De hydra van Lerna	9
Hoofdstuk 2: Oorzaken van de genderloopbaankloof.....	10
Oorzaken van de genderloopbaankloof.....	10
Instroom – het probleem van horizontale segregatie	10
Doorstroom – het probleem van verticale segregatie.....	13
Uitstroom – het probleem van differentiële uitstroom.....	15
Dubbel veroordeeld	18
Oorzaken op het individuele, organisatie- en maatschappelijke niveau.....	19
Interactie-effect van de oorzaken.....	20
Hoofdstuk 3: bouwen aan een gelijkekansenbeleid	21
Maatschappelijke initiatieven.....	21
Initiatieven op organisatieniveau	25
Individuele initiatieven	33
Stapsgewijs naar een gendergelijke organisatie.....	35
Besluit	40
Literatuurlijst.....	41

Inleiding

Over de zin en onzin van gendergelijkheid

Is het echt nodig om mannen en vrouwen op dezelfde plek in de maatschappij te plaatsen? Moeten we streven naar gelijkheid tussen mannen en vrouwen? Het zijn vragen die men niet graag meer stelt in de huidige samenleving. Gelijkheid voor mannen en vrouwen nastreven is een evidentie geworden.

Enerzijds is het bemoedigend dat de overtuiging dat gelijke kansen belangrijk zijn, zijn ingang heeft gevonden in het waardenkader van de Westerling. Anderzijds brengt het een onbedoeld effect met zich mee: de discussie of gelijkheid van vrouwen gewenst is, is onbespreekbaar geworden. Critici van het gelijkekansenbeleid worden tegenwoordig afgeschilderd als dogmatisch, ouderwets en chauvinistisch, waardoor ze vaak geen deel meer uitmaken van de maatschappelijke discussie. De afwezigheid van een open discussie rond het gender issue, werkt verzuiling in de hand, het polariseert. In een periode waar iedereen een uitgesproken mening heeft over gender, werd er nog nooit zo weinig écht over gediscussieerd. Onze meningen staan vaak niet echt meer ter discussie, zodat er ondanks alle media aandacht en initiatieven die een gendergemainstreamde samenleving proberen te bestendigen, erg weinig verandert in de innerlijke beleving van gender en gelijkheid bij het individu. Denk maar aan de kwestie rond quota. Dat debat kent sterke voor- en tegenstanders en is zelfs vaak politiek geladen, terwijl niemand de essentie van het probleem aanraakt: helpen quota de kern van het genderloopbaankloofprobleem op te lossen, of verplaatsen ze eenvoudigweg het probleem?

Laten we daarom het goede voorbeeld geven en stil staan bij de vraag of het nuttig is om te streven naar gendergelijkheid. Denken we daarbij niet alleen aan de emancipatie van de vrouw, maar ook aan de modernisering van de man, die zijn taken opneemt in het huishouden en zijn partner ondersteunt in haar carrière. Is het inderdaad nuttig om de sociologische rollen, verankerd in onze samenleving, nu volledig om te gooien?

Vanuit een ethische invalshoek lijkt het genderloopbaankloofdebat evident. Iedereen heeft recht op gelijke kansen. Door een vrouw in een keurslijf van rolverwachtingen te steken, wordt zij beperkt in haar mogelijkheden om zichzelf te ontplooien. Ze krijgt niet dezelfde kansen als een man, die doorgaans gesteund wordt door zijn omgeving om carrière te maken. Dit geldt trouwens evengoed voor de man, die als kostwinner van het gezin niet geacht wordt om thuis voor de kinderen te zorgen. Ook hij loopt daardoor kansen mis.

Dergelijke argumentering is echter onvolledig. Men kan namelijk opperen dat vrouwen en mannen intrinsiek zo hard van elkaar verschillen (geslacht, opvoeding, ...) dat ze nooit op dezelfde manier in de maatschappij zullen staan. Zo schrijft Sheryl Sandberg in haar bestseller *Lean in* dat het grootste obstakel van vrouwen ligt in hun keuze om geen keuze te maken, waarmee ze bedoelt dat vrouwen afwachtend staan ten opzichte van promoties en carrièrekansen en daarom voorbij worden gestoken door (meer assertieve) mannelijke collega's.¹ Hiermee lijkt ze te zeggen dat de geslachten zich door hun aard telkens op nieuwe manieren van elkaar differentiëren.² Vorm je gelijke kansen, dan zullen ze niet in gelijke mate worden benut.

Het is moeilijk om niet akkoord te gaan met die redenering. We gaan er met z'n allen impliciet van uit dat vrouwen en mannen sterk van elkaar verschillen. Bier en voetbal zouden voorbehouden zijn voor mannen, roddelen voor vrouwen. Jongens en meisjes krijgen van kinds af ander speelgoed om mee te spelen. Als het niet thuis is, dan wel in de crèche of op

school. Zo gaat het voor veel assumpties. Meer toegespitst op de werkplek associeert men leiderschapskwaliteiten (beslissen, managen, ...) nog veel sterker met mannen dan met vrouwen³, terwijl men van vrouwen verwacht dat ze beter zijn in zorgtaken.^{4,5} Deze (en andere) impliciete assumpties dragen voor een niet onbelangrijk deel bij aan de genderloopbaankloof. We bespreken ze ook later in de handleiding.

Moeten we dan maar niet streven naar gendergelijkheid? Is streven naar een maatschappij waar mannen en vrouwen gelijk zijn, nutteloos? Neen. Het is misschien naïef om er van uit te gaan dat mannen en vrouwen gelijk zijn, maar het is al even naïef om daarom niet langer te streven naar een gelijkwaardige verdeling van de geslachten. Geslachtsverschillen kunnen immers worden beschouwd als een meerwaarde op individueel, organisatie- of maatschappelijk niveau.⁶ Van vrouwen wordt gezegd dat ze de meest onderbenutte bron zijn op aarde.⁷ Het is niet omdat de geslachten van elkaar verschillen, dat ze niet dezelfde rechten hebben, of niet over dezelfde mogelijkheden beschikken. Er zijn veel praktische, business, sociologische en bedrijfspsychologische argumenten aan te halen die pleiten voor een gelijke gendermix in een organisatie, net omdat mannen en vrouwen verschillen. Zo zullen mannen die meer met hun gezin bezig zijn, niet alleen een betere band hebben met hun kinderen en partner, maar ook beter presteren op het werk, parallel hieraan zullen vrouwen met een vruchtbare carrière genieten van een betere psychologische gezondheid en meer zelfvertrouwen.⁸ Daarenboven is aangetoond dat bedrijven baat hebben bij een gelijkwaardige gendermix in het bedrijf. Organisaties met een evenwichtige mix in hun board of directors maken meer winst.⁹ Vrouwen in teams brengen nieuwe waardevolle perspectieven op een probleem met zich mee, die de beslissingskwaliteit van teams op termijn verbeteren.¹⁰ Hetzelfde geldt voor het management: een mix van vrouwelijke en mannelijke managers in een bedrijf brengt de nodige diversiteit aan leiderschapsstijlen met zich mee waar elke werknemer op termijn baat bij heeft.¹¹

Zijn mannen en vrouwen gelijk? Neen. En dat is maar goed ook. De diversiteit aan zienswijzen, opmerkingen en kwaliteiten vormen net de sterkte van een maatschappij, organisatie of gezin waarin zowel man als vrouw authentiek kunnen werken en leven en optimaal hun sterktes benutten en inzetten. Net daarom is het belangrijk dat gender initiatieven blijven bestaan en doorgevoerd worden. Nog te vaak wordt een gelijkekansenbeleid doorgevoerd dat beide geslachten in een keurslijf zet. Bovendien zien we dat vrouwen nog steeds met veel obstakels worden geconfronteerd die hen verhinderen om op een authentieke en natuurlijke manier carrière te maken, of het gezin met een carrière te combineren. Het doel van een gelijkekansenbeleid zou moeten zijn om een organisatie te creëren die mannen en vrouwen de ruimte geeft om zich congruent aan hun persoonlijkheden en geslacht te ontplooien. Ruimte geven voor diversiteit noemt men inclusiviteit. Een inclusieve organisatie gaat breder dan een organisatie met een gelijkekansenbeleid, het is een organisatie waar gendergelijkheid in de cultuur en structuur is ingebed en die beseft dat deze kernwaarde op lange termijn vruchten zal afwerpen.

Om dergelijke organisatiecultuur te bewerkstelligen is het nodig om goed te weten met welke obstakels mannen en vrouwen vandaag de dag geconfronteerd worden en hoe deze kunnen opgeruimd worden. Met deze gids willen we dan ook in eerste plaats *bewustzijn* creëren rond de genderloopbaanproblematiek. We brengen in kaart welke factoren ervoor zorgen dat mannen en vrouwen een verschillende plaats innemen in de maatschappij en in organisaties.

Ons tweede doel is om mogelijke oplossingen en aanpassingen aan te reiken die men als persoon, organisatie of als beleidsmaker kan implementeren om inclusiever tewerk te

gaan in de praktijk. Daarbij is het belangrijk om te beseffen dat veel zal afhangen van de context en de cultuur waarin men werkt. Niet elke maatregel is overal even succesvol.

Ten slotte willen wij met deze gids een omvattend en genuanceerd beeld geven over de huidige ziens- en denkwijzen over de genderloopbaankloof.

Onze focus ligt hoofdzakelijk op het organisatie-luik van de genderloopbaankloof omdat hier de genderloopbaankloof als het ware “zichtbaar” wordt. Daarnaast zullen we maatschappelijke en individuele factoren bespreken, omdat zij een grote impact hebben op de individuele beleving in de organisatie.

Bovendien zullen wij in deze gids de carrière van mannen en vrouwen opdelen in drie grote carrièretransities: instroom, doorstroom (horizontaal en verticaal) en uitstroom (halftijds gaan werken, ontslag, pensioen). Wij kiezen voor deze gesegmenteerde benadering omdat er binnen elke transitie specifieke factoren een rol spelen die de loopbaankloof beïnvloeden.

De gids “Gender en carrièretransities” is onderverdeeld in drie hoofdstukken. Deze hoofdstukken vormen samen één integraal geheel, maar kunnen afzonderlijk van elkaar gelezen en aangeboden worden. De gids fungeert daarenboven als overkoepelende handleiding voor de drie didactische gevalstudies die werden uitgeschreven rond elk van de drie carrièretransities.

In **hoofdstuk één** bespreken we de vele gezichten van de genderloopbaankloof. We tonen aan dat de genderloopbaankloof vele manifestatievormen heeft en bespreken de verschillende metaforen die trachten om deze uitingen te beschrijven.

In **hoofdstuk twee** bespreken we de factoren die een invloed hebben op de genderloopbaankloof. Zij vormen de drivers van genderongelijkheid en liggen dus aan de basis van de genderloopbaankloof.

Ten slotte bespreken we in **hoofdstuk drie** de initiatieven die een maatschappij, een organisatie of u als persoon kunt ondernemen om genderongelijkheid in bedrijven te verminderen. Dit hoofdstuk behandelt de verschillende oplossingen voor de genderloopbaankloof.

Hoofdstuk 1: De vele gezichten van de genderloopbaankloof

De vele gezichten van de genderloopbaankloof

In 1979 poneerden Katherine Lawrence en Marianne Schreiber dat, ondanks alle regels en voorschriften die de gelijkheid tussen de geslachten garanderen, vrouwen er niet in slaagden om door te stoten naar de hoogste functies binnen Amerikaanse bedrijven. Katherine en Marianne sloegen met hun stelling de nagel op de kop. Bijna 80 procent van alle leidinggevenden in Amerika waren rond 1980 mannelijk.¹²

Kort na hun ontdekking ontstond een explosie aan onderzoek naar het carrièreverloop van vrouwen. De metafoor van het *glazen plafond* werd een symbool in het onderzoek naar genderongelijkheid op de werkvloer. Dankzij het visualiserende effect van het glazen plafond werd het voor burgers, beleidsmakers en bedrijven duidelijk dat er inderdaad “iets” gebeurde in organisaties, waardoor vrouwen er niet in slaagden de top van bedrijven te bereiken.

In de jaren van onderzoek die volgden, constateerden onderzoekers dat het glazen plafond geen Amerikaans, maar een internationaal fenomeen was. Bovendien werd duidelijk dat het glazen plafond niet enkel vrouwen tegenhield, maar elke groep werkenden die verschilden van blanke mannen.

Er bleek echter meer aan de hand. Naarmate het onderzoek rond de genderloopbaankloofproblematiek vorderde, was het idee van een plafond al snel niet meer voldoende om de vele onderzoeksbevindingen te verklaren. Er werden nieuwe metaforen geformuleerd in een poging om de genderloopbaankloof beter te omschrijven.

Toen bleek dat vrouwen ook in lagere hiërarchische posities moeite hadden met het opklimmen binnen bedrijven, kwam de metafoor van de *sticky floors* in gebruik. Deze metafoor duidt op de bevinding dat vrouwen blijven “kleven” aan de bodem van bedrijven in plaats van tegen een plafond te botsen.^{13,14}

De *sticky floor* metafoor is echter breed. Waarom vrouwen blijven kleven aan de vloer is niet duidelijk. Zijn ze incompetent of zijn ze het slachtoffer van discriminatie? Hebben ze geen ambitie om door te groeien? Zou het kunnen dat vrouwen lijden aan een *Cinderella Complex*, waarbij ze als prinsessen in een Disneyfilm wachten op een prins die hen een betere job zal aanreiken?¹⁵ Toen onderzoekers het probleem verder onderzochten, ontdekten ze dat vrouwen vaak “verloren” liepen in organisaties. Ofwel kwamen ze vast te zitten in posities die weinig promotie- of rotatiekansen boden (ze werden opgesloten tussen *glazen muren*^{16,17}) ofwel roteerden ze eindeloos naar gelijk(w)aardige functies zonder echt promotie te maken (ze doolden rond in een *glazen labirint*¹⁸).

Mannen daarentegen leken geen problemen te hebben met het promoveren. Zelfs in organisaties waar vrouwen in de meerderheid waren (bijvoorbeeld in het onderwijs), bleken zij zonder enig probleem naar directeursfuncties door te groeien. Het leek wel alsof ze een *glazen lift* konden gebruiken die hen meenam naar topfuncties.¹⁹ Al snel begonnen wetenschappers te vermoeden dat er een associatie bestond tussen de functies in een organisatie en geslacht. Zouden vrouwen en mannen zich groeperen in bepaalde functies en sectoren omdat de stereotypen overeen kwamen met de functie-inhoud? Men observeerde bijvoorbeeld dat vrouwen vaak in zorgfuncties werkten, terwijl mannen sneller leiding gaven. De metafoor van het *glazen schoentje* zag het levenslicht en werd al snel bevestigd in de wetenschappelijke literatuur.²⁰

De vele gezichten van de genderloopbaankloof:

- Glazen plafond
- Sticky floor
- Glazen muur
- Glazen labyrint
- Glazen lift
- Glazen schoentje
- Glazen klif
- Leaky pipeline

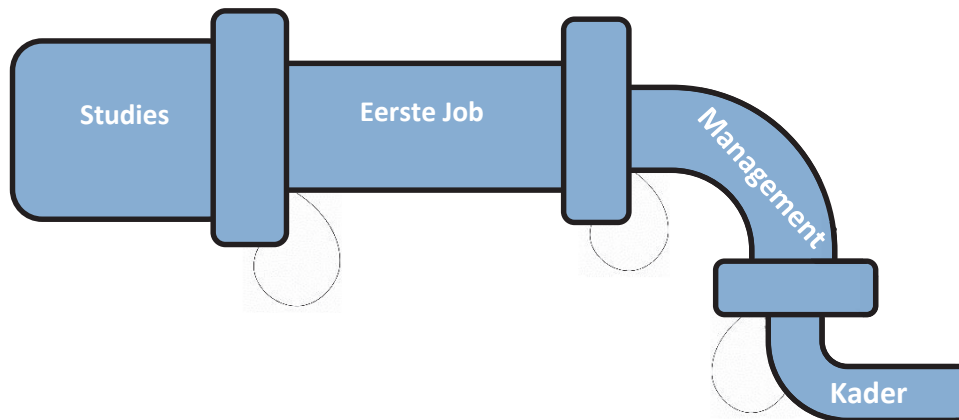
Maar zelfs het glazen schoentje, de glazen muren en het glazen plafond konden niet verklaren waarom vrouwen net wél topfuncties kregen aangeboden in organisaties die op de rand van faillissement stonden of een diepe crisis doormaakten.^{21,22} Deze bevinding, gekoppeld aan de observatie dat deze vrouwen doorgaans snel terug moesten vertrekken uit dergelijke precaire managementfuncties werd de *glazen klif*²³ of de metafoor van de *draaideur*¹⁴ genoemd. Er werd gespeculeerd dat een eenzame vrouw aan de top disproportioneel veel aandacht trok in de organisatie, waarbij elke beweging en beslissing die ze maakte zeer kritisch en met veel aandacht werd bekeken en geanalyseerd. Ze was een *token*, een symbool²⁴ en zou voor elke fout worden afgestraft, en met haar: het hele vrouwelijke geslacht.

De sociologie nam een andere invalshoek en argumenteerde dat het nutteloos was om geslacht te onderzoeken zonder de bredere context mee te nemen. Het was niet de vrouw, maar de structuur van de maatschappij en van bedrijven die aan de basis lag van de genderloopbaankloof. De maatschappij had vorm gekregen door mannen, en mannen hadden de regels opgesteld. Iedere minderheidsgroep die niet paste in het keurslijf van de “ideale werker” (zijnde: full time werkend, flexibel, en voorrang gevend aan de organisatie), zou nooit carrière maken. Organisaties zijn immers ontwikkeld om de meest ideale werkers naar boven te stuwen, waar ze meer gezag en macht verwerven. Ze zijn daarom gespecialiseerd in het genereren van ongelijkheid. Organisaties zijn *inequality regimes*, of ongelijkheidsgeneratoren geworden.^{2,25} Aangezien vrouwen niet conformeren aan het beeld van de ideale werker (ze worden zwanger, willen (of worden geacht) voor hun kinderen te zorgen,...) blijven ze op alle mogelijke plaatsen in de organisatie steken. Zelfs vakbonden, die opkomen voor gelijke rechten voor elke werknemer, discrimineren onbewust vrouwen. Ze zijn immers ook door mannen opgezet.²⁶

Ten slotte zijn er wetenschappers die trachten om al deze verschillende zienswijzen te structureren. Volgens hen kan een bedrijf – of de volledige arbeidsmarkt – worden gezien als een lekkende buis, waaruit vrouwen wegstromen naarmate ze in meer gevorderde levens- of carrièrefasen terecht komen.^{27,28} De metafoor van de leaky pipeline (*lekkende buis*) is in tegenstelling tot alle voorgaande metaforen niet prescriptief, maar kan worden toegepast op verschillende doelgroepen, sectoren en tijdsperioden. Ze is daarom erg flexibel. We lichten ze toe in kader 1.

Kader 1: de leaky pipeline

De leaky pipeline als metafoor voor de genderloopbaankloof



De leaky pipeline is één van de meest gebruikte procesmodellen in het genderloopbaankloofdebat. In tegenstelling tot de andere metaforen, benadrukt de leaky pipeline het *proces* van uitval bij vrouwen. De leaky pipeline erkent dat er meerdere momenten bestaan in een carrière die voor vrouwen een uitval kunnen betekenen.

De kracht van deze metafoor ligt in zijn flexibiliteit. We kunnen zelf factoren bepalen die de uitstroom van vrouwen determineren, het tijdstip lokaliseren en ze combineren met andere factoren op andere tijdstippen. Bovendien kunnen we zelf de tijdsspanne die we willen onderzoeken bepalen met deze metafoor. Ze kan worden toegepast op het schooltraject, de eerste vijf jaar van een carrière, of een hele loopbaan.

Bovendien kunnen we de metafoor verrijken met andere informatie. We kunnen ons bijvoorbeeld perfect inbeelden dat er naast de lekken in de pipeline ook verstoppingen ontstaan in de pijp die vrouwen tegenhouden om door te stromen (bv. glazen muren, glazen labyrint).

Er valt veel te zeggen voor de metafoor van de leaky pipeline. Ze benadrukt een procesmatige uitvloeit van vrouwen over een lange periode. Bovendien zien we de metafoor in de wetenschappelijke literatuur bevestigd: hoewel vrouwen bijna aan een 1:1 ratio worden aanvaard als schoolverlaters, is de uitval tijdens de carrière tot drie keer groter.²⁷ In tegenstelling tot andere metaforen houdt deze metafoor rekening met het feit dat er meerdere factoren een rol kunnen spelen in de genderloopbaankloofproblematiek. Ter illustratie: de sticky floors metafoor, die als een obstructie kan gezien worden tussen de eerste job en het management, kan samen in de buis zitten met de obstructie van het glazen plafond, dat zich tussen het management en het kader bevindt.

Anderzijds vereist deze metafoor wel eigen inbreng. We moeten zelf onze doelgroep en tijdsspanne kiezen. Ze levert ook geen verklaringen waarom vrouwen uitstromen. Die redenen moeten we zelf bepalen.

De hydra van Lerna

Van een glazen plafond naar ongelijkheidsgeneratoren, glazen schoentjes, kleverige vloeren, glazen labyrinten en lekkende buizen. De genderloopbaankloof heeft in een korte periode veel gezichten en labels gekregen. Deze metaforen behandelen echter vooral de *gevolgen* van de genderloopbaankloof, zonder veel aandacht te spenderen aan de *oorzaken*.

Hoewel de metaforen die in de (wetenschappelijke) literatuur worden gebruikt ons helpen om de genderloopbaankloofproblematiek te visualiseren, zorgen ze er indirect voor dat we het bos niet meer door de bomen zien. Tussen al dat glas zou men vergeten dat we nog steeds niet weten *waarom* de loopbaankloof bestaat, waardoor we het gevoel krijgen dat we, net als Hercules tegen de hydra, tegen een veelkoppig monster strijden wiens hoofden dubbel zo snel terug groeien als we ze kunnen afkappen. Ingrijpen zonder begrijpen is gekkenwerk. Zo is ook een symptomatische behandeling van de genderloopbaankloof zinloos. Het is nodig om voorbij de metaforen te kijken en naar de oorzaken van het probleem te gaan. Het zijn deze oorzaken die moeten aangepakt worden om de genderloopbaankloof te dichten.

Hoofdstuk 2: Oorzaken van de genderloopbaankloof

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de oorzaken van de genderloopbaankloof. Aan het eind van het hoofdstuk wordt besproken hoe deze oorzaken elkaar wederzijds versterken.

Oorzaken van de genderloopbaankloof

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de genderloopbaankloof te verklaren valt uit het wederzijds versterkende effect van een reeks kleinere factoren die al vanaf de opvoeding van een kind aanwezig zijn.^{29,30}

De factoren kunnen we groeperen onder drie grote pijlers: *horizontale segregatie*, *verticale segregatie* en *differentiële uitstroom*. Deze drie pijlers vallen tevens samen met de grootste carrièrereorganisaties die een werknemer doormaakt in zijn of haar carrière, namelijk de instroom in de arbeidsmarkt, de doorstroom naar hogere functies en ten slotte de uitstroom (zie ook kader 1).

Merk op dat de oorzaken van de genderloopbaankloof niet vanuit één bron kunnen worden verklaard. Ze zijn te situeren op zowel het individuele, het organisatie- als het maatschappelijke vlak. We gaan hier later in dit hoofdstuk verder op in.

Instroom – het probleem van horizontale segregatie

Genderverschillen in het onderwijs

Hoewel de genderloopbaankloof pas zichtbaar wordt binnen een organisatie, kent ze haar wortels op de schoolbanken. Zo kiezen meisjes al jarenlang voor cultuur- en zorgrichtingen terwijl jongens opteren voor wetenschappelijke of technische vakken (de zogenaamde ‘STEM’ vakken). Al meer dan 50 jaar worden geslachten op deze manier “gesorteerd” in twee verschillende sectoren.³¹

Hoewel iedere scholier het volste recht heeft om zijn of haar eigen beslissingen te maken, heeft de ‘clustering’ van geslachten een impact op het latere carrièreverloop van mannen en vrouwen. STEM diploma’s worden op de arbeidsmarkt namelijk hoger aangeschreven dan diploma’s voor zorgberoepen. Ook zijn er vaak meer doorgroeimogelijkheden in STEM bedrijven dan in de zorgsector, waardoor mannen door hun studiekeus alleen al een streepje voor hebben op vrouwen. Ze vinden sneller werk en hebben doorgaans meer kans om door te groeien.

Hoe dit sorteereffect tot stand komt, is een vraag die veel wetenschappers heeft bezig gehouden. Het verschil in studiekeuze heeft in ieder geval niets te maken met aanleg: meisjes scoren doorgaans even goed als jongens op wiskundige en wetenschappelijke testen.³² Globaal gezien behalen meisjes zelfs betere schoolresultaten dan jongens, en is de gemiddelde vrouw sinds enkele jaren beter opgeleid dan de gemiddelde man.^{33,34} Eerder dan een gebrek aan vaardigheid, lijkt het verschil in studiekeus te liggen bij een verschil in interesse. Meisjes staan overwegend negatief tegenover wiskunde en wetenschap. Initiatieven om wetenschappelijke richtingen aantrekkelijker te maken voor meisjes, hebben daar tot op vandaag weinig aan veranderd.^{33,34} Toch is de notie dat het sorteereffect enkel met voorkeur te maken heeft, volgens de wetenschappelijke literatuur niet het hele verhaal. Er bestaan nog andere verklaringen voor deze tendens die even waarschijnlijk zijn, en wellicht complementair zijn met elkaar.

Ten eerste zouden sommige meisjes bewust cultuur- en zorgrichtingen kiezen omdat ze proactief nadenken over hun toekomst, en *anticiperen* op de latere combinatie met

zorgtaken als moeder of gezinslid.³⁴ Ze vrezen dat de combinatie werk en gezin moeilijk zal zijn en opteren voor een carrière die dit conflict minimaliseert.

Een andere mogelijke verklaring vinden we terug in de sociale psychologie. Psychologen hebben aangetoond dat de overtuiging minder sterk te zijn in een vak of een vaardigheid een onmiddellijk effect heeft op het gedrag van een persoon.³⁰ Het stereotype dat vrouwen minder sterk zijn in wiskunde bijvoorbeeld, zou er voor zorgen dat meisjes al vanaf zeer jonge leeftijd wiskundige vakken vermijden, of sneller opgeven als ze vast zitten met een vraagstuk. Zo ontstaat een cyclisch proces van zelfsocialisatie.³⁰ Deze redenering gaat ook op voor mannen. Het stereotype dat mannen sterker zijn in technische vakken, en zwakker in sociale vaardigheden zal hen leiden naar meer technische, wetenschappelijke richtingen.

Een derde mogelijke verklaring is *stereotype threat*. Onderzoekers hebben ontdekt dat de dreiging om in stereotype situaties verzeild te geraken, op zich al genoeg is voor mensen om zo'n situaties te mijden.^{30,35} Zo zou een vrouw die gelooft dat ze sterk is in wiskunde (en dus niet ten prooi is gevallen aan zelfsocialisatie) toch eerder psychologie gaan studeren dan bijvoorbeeld ingenieur, omdat ze bang is als vreemde eend gezien te worden in wetenschappelijke richtingen. Bovendien is stereotype threat slecht voor de prestaties van een persoon. Het is bewezen dat een vrouw die een examen wiskunde maakt, en zich erg bewust is van het negatieve stereotype dat vrouwen minder sterk zijn in wiskunde, beneden haar niveau scoort.³⁶

Oorzaken genderverschillen in het onderwijs:

- Interesse
- Anticipatie op latere zorgtaken
- Cyclisch proces van zelfsocialisatie
- Stereotype threat

Net zoals zelfsocialisatie, zijn ook mannen vatbaar voor stereotype threat. Ook zij richten hun studie- en beroepskeuze naar de gangbare normen in de maatschappij.

Kader 2 - Kiest een vrouw ervoor om haar carrière op de tweede plaats te zetten?

De observatie dat vrouwen anticiperen op latere zorgtaken, en daardoor eerder kiezen voor studierichtingen met een vlak carrièreverloop, is voer voor (eindeloze?) discussies rond de vrije wil van mensen en hun beslissingsgedrag. Kunnen we werkelijk zeggen dat een keuze bewust wordt gemaakt, als ze wordt ingegeven door zo veel omgevingsvariabelen? En zelfs als ze kiest in functie van haar omgeving, is het dan verantwoord om iemand te dwingen een andere keuze te maken?

Voorstanders van de bewuste keuze argumenteren dat een bewuste keus altijd gebaseerd is op informatie. Of deze nu van boeken, leerkrachten of de omgeving komt, maakt niet uit. Zo lang vrouwen uit eigen beweging de keuze maken, kunnen wij hen niet dwingen op deze keuze terug te komen. Bovendien kan volgens hen niet van iedereen verwacht worden dat ze carrière willen maken.

Tegenstanders van de bewuste keuze redenering vragen zich af of deze keuze zelfstandig gemaakt is. Volgen vrouwen niet gewoon de stereotype verwachting van hun omgeving? Meisjes worden van kinds af aan gebombardeerd met stereotype suggesties (barbies, roze keukentjes, enz...) die hen "leren" dat ze gemaakt zijn om te zorgen voor andere mensen.^{30,37} Is deze bewuste keuze niet eerder een uiting van het stereotype beeld

dat de maatschappij over vrouwen heeft? Moeten wij hen niet aanmoedigen om ook andere opties te exploreren?

Dat verwachtingen van de omgeving een grote rol spelen in de individuele prestatie, werd duidelijk geïllustreerd in de klassieke studie van Rosenthal, waar onderzoekers een leerkracht in een klas vertelden dat sommige leerlingen in de klas (ze werden bij naam genoemd, maar enkel de leerkracht wist wie dat waren) hoogbegaafd waren. Toen de onderzoekers op het eind van het jaar de resultaten van de klas bekeken, merkten ze op dat de schoolresultaten van de zogenoemde hoogbegaafde leerlingen effectief hoger lagen dan die van hun klasgenoten. Belangrijk detail: er was geen enkele indicatie dat deze leerlingen effectief intelligenter waren dan hun klasgenoten, enkel de verwachting van de leerkracht zorgde ervoor dat zij beter presteerden.³⁸ De onderzoekers doopten dit effect, waar de verwachtingen over een persoon een reële impact hebben op de persoon zelf, het Pygmalion effect.

Genderverschillen in het begin van de carrière

Ook na de initiële studiekeuze zijn er verschillen tussen mannen en vrouwen op te merken. Uit CV-studies, waar onderzoekers valse CV's opsturen naar bedrijven, is gebleken dat vrouwen sneller worden uitgenodigd op interview voor "vrouwelijke" beroepen (zoals leerkracht of secretaresse) terwijl mannen meer kans hadden om uitgenodigd te worden voor "mannelijke" beroepen (zoals mecaniciens of verkoper). Dit wijst er op dat er in de bedrijfswereld een impliciete categorisatie bestaat van "juiste" functies voor een bepaald geslacht.³⁹

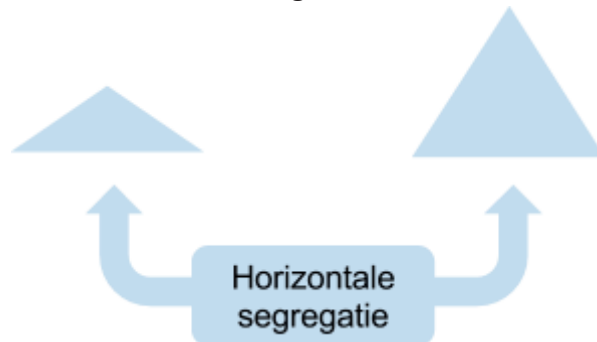
Ook de mate waarin een man of vrouw durft onderhandelen over loon, verschilt. Het is al verschillende malen aangetoond dat vrouwen minder snel en minder agressief durven en willen onderhandelen over hun startersloon, hoewel ze op vlak van kennis en kunde niet hoeven onder te doen voor mannen. Dit verschil in bereidheid tot onderhandelen zorgt vanaf het begin van de carrière voor een verschil in starterslonen bij mannen en vrouwen.^{40,41}

Voor het verschil in onderhandelingsbereidheid zijn vele verklaringen gegeven, van een gebrek aan zelfvertrouwen aan de kant van de vrouw, tot "oprechte zelfoverschatting" bij de man.⁴² Uit recent onderzoek is echter gebleken dat vrouwen wél durven onderhandelen als de vacature expliciet vermeldt dat het loon onderhandelbaar is.⁴³ Dit effect valt gemakkelijk te verklaren: vrouwen voelen vaak - terecht - aan dat loononderhandelingen binnen een bedrijf niet worden geaccepteerd van vrouwen.⁴⁰ Onderhandelende vrouwen worden gezien als inhalig en egoïstisch en betalen een belangrijke sociale kost voor hun assertiviteit.⁴⁴ De - onterechte - smet op hun imago die ze krijgen door tegen die sociale standaarden in te gaan, is het voor hen niet waard om een onderhandeling te starten. Met andere woorden: de gepercipieerde sociale kost van onderhandelingen weegt voor hen niet op tegen de baten van een loonsverhoging.⁴¹ Als echter expliciet wordt vermeld dat onderhandelingen zijn toegestaan, valt deze kost weg. Hieruit wordt opnieuw duidelijk dat de sociale context waarin een persoon zich begeeft, een belangrijke rol speelt in zijn of haar gedrag.

Kader 3 - Horizontale segregatie

De sortering van mannen en vrouwen aan de start van de carrière in bepaalde studierichtingen, sectoren of beroepen, wordt *horizontale segregatie*⁴⁵ genoemd. Ze wordt door twee factoren gedreven: enerzijds de keuze van studierichting die het verdere carrièreverloop zal bepalen en anderzijds door de tendens om de geslachten uit te nodigen voor jobs die congruent lijken met hun geslacht.

Een neveneffect van deze segregatie is dat vrouwen vaak in sectoren of beroepen belanden met minder promotiemogelijkheden dan mannen. Daarnaast worden ze in deze sectoren minder betaald. Zo zijn de best betalende sectoren in België de chemische, industriële en elektrotechnische sector. Zorg- en cultuursectoren bungelen onderaan de ranking.⁴⁶



Doorstroom – het probleem van verticale segregatie

Wat met ambitieuze vrouwen die carrière willen maken? Hebben zij na de horizontale segregatiefactoren evenveel kans om promotie te maken als hun mannelijke collega's?

Onderzoek naar die vraag concludeerde dat er naast horizontale segregatie andere factoren meespelen die vrouwen verhinderen om carrière te maken.¹⁴ Zelfs als we horizontale segregatie buiten beschouwing laten, zien we dat vrouwen met problemen kampen die hen verhinderen om aan dezelfde snelheid door te stromen als mannen. Ook bij de doorstroom naar hogere functies bestaan er obstakels die ongelijkheid genereren. We bespreken ze achtereenvolgens.

Ten eerste krijgen vrouwen te maken met het impliciete geloof dat mannen betere leidinggevendenden zijn dan vrouwen (het *think manager, think male* effect^{4,11}). Dit stereotiep zorgt ervoor dat vrouwen veel minder snel in aanmerking komen om leidinggevende posities te bekleden. Een ambitieuze vrouw die carrière wil maken, ziet zich daarom vaak genoodzaakt om bepaalde mannelijke karaktereigenschappen over te nemen (bv. dominanter of assertiever reageren) om als een ernstige kandidaat voor leidinggevende functies gezien te worden.^{25,29,47} Deze gedragsverandering komt echter met een prijs. Een vrouw die zich als man gedraagt wordt door haar omgeving al snel afgestraft voor haar gedrag.⁴⁰ Van een vrouw wordt namelijk zachtheid, samenwerking en sociaal gedrag verwacht, maar van een leider beslissingsvaardigheid, strengheid en doortastendheid.^{16,29} Anders gezegd: blijft een vrouw trouw aan zichzelf, dan wordt haar leiderschapsstijl bekritiseerd. Gedraagt ze zich als een leider, dan wordt haar vrouwelijkheid in vraag gesteld. Dit samenspel van dubbele verwachtingen wordt het *double bind* dilemma genoemd.⁴⁹

Vrouwen die hun omgangsstijl niet aanpassen aan de gangbare norm, en dus het *think manager, think male* stereotiep trotseren, doen er veel langer over om in leiderschapsposities

terecht te komen, of komen er gewoon niet. Ze belanden in ondersteunende functies waar ze vaak “onzichtbaar” werk verrichten.

Het *think manager, think male* stereotiep is ook aanwezig in sectoren waar overwegend vrouwen werkzaam zijn.²⁹ Vrouwen zien, meer dan mannen, het nut van diverse teams. Eventuele mannelijke werknemers worden dus gezien als aanwinst, waardoor zij bevoordeeld worden op sollicitaties, waarna ze vervolgens aangemoedigd worden om door te groeien naar leidinggevende functies.¹⁹ Het lijkt er dus op dat mannen in eender welke sector een voordeel hebben ten opzichte van vrouwen als het aankomt op leiderschapsposities.²⁹

Het is belangrijk te onderstrepen dat onderzoek heeft aangetoond dat het *think manager, think male* stereotiep ongegrond is. De *leidinggevende capaciteit* en de leiderschapsstijl van vrouwen doen niet onder voor die van mannen. Hoewel mannen geneigd zijn om een eerder autoritaire “command and control” management stijl te gebruiken, verkiezen vrouwen een inclusieve, teamgerichte benadering. De effectiviteit van deze leiderschapsstijlen hangt af van situatie tot situatie. Wellicht is de manager die beide stijlen kan combineren het meest efficiënt.^{11,50,51} Hoe dan ook bestaat er geen duidelijk persistent verschil in de effectiviteit van vrouwelijke en mannelijke managers.

Recent onderzoek bij “ongestructureerde teams” (lees: zonder formeel leiderschap) toonde aan dat dergelijke groepen sneller mannen als informele leider erkennen. Zorgwekkend hierbij was ook de bevinding dat deze nominatie als leider meer was gebaseerd op stereotiepe assumpties dan leiderschapsvaardigheid.³

Naast het *think manager, think male* stereotype worden vrouwen geconfronteerd met het *mini-me syndroom*.²⁷ Het *mini-me* syndroom slaat op het feit dat managers onbewust werknemers voortrekken die lijken op zichzelf. Dit syndroom werkt op twee niveaus nadelig voor vrouwen: enerzijds worden vrouwen vaak voorbijgestoken door mannen die dankzij hun mentor opdrachten krijgen met hoge visibiliteit in het bedrijf en daardoor hogere promotiekansen verwerven. Anderzijds lijden vrouwen onder het gebrek aan vrouwelijke voorbeelden waarnaar ze zich kunnen modelleren.^{27,29,52} Hier wordt het belang van het management bij het instandhouden van genderverschillen geïllustreerd. (Top)managers moeten zich bewust zijn van het *mini-me* syndroom, willen ze een inclusieve organisatie bekomen.

Een derde factor die bij de doorstroom van vrouwen naar de top een invloed heeft, is het fenomeen van de *glass cliff*. Zoals we al hoofdstuk 1 bespraken, slaat dit op de observatie dat vrouwen in disproportionele mate aanwezig zijn in jobs bij bedrijven, afdelingen of teams, in crisis. De hypothese dat vrouwen opzettelijk voor dergelijke jobs kiezen, werd ontkracht in onderzoek²³. Eerder dan een bewuste keus, lijkt de *glass cliff* te ontstaan door een gebrek aan informatie over de toestand in het team of de afdeling waarin ze worden tewerkgesteld. Vrouwen worden vaak uitgesloten uit het informele “mannenclubje” waar de ware toedracht in de organisatie besproken wordt.^{22,23,53} Bovendien krijgen vrouwen veel minder steun van hun collega’s bij het managen van dergelijke *glass cliff* jobs, wat vrouwen het gevoel geeft dat ze in de val werden gelokt tijdens hun promotie.²³

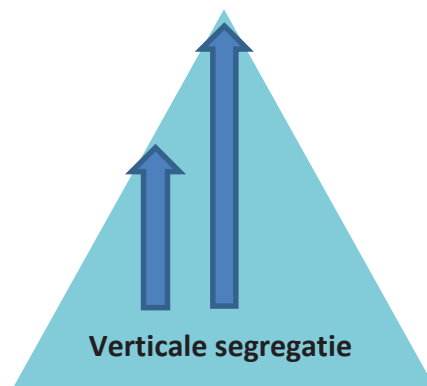
Het is een feit dat deze *glass cliff* jobs erg stresserend zijn. Het gebrek aan ondersteuning en de hoge mate aan druk in deze jobs, zorgen ervoor dat vrouwen gedesillusioneerd worden en er vaak niet in slagen om deze functies lang vol te houden.²³ Ze verlaten de organisatie of roteren naar andere, minder ambitieuze functies.

Verskillende onderzoeken tekenen een verschil in stijl op waarmee mannen en vrouwen hun carrières managen. Daar waar mannen doorgaans actief bezig zijn met zichzelf en hun talenten te promoten om hoger op te geraken, lijken vrouwen meer geneigd om af te wachten totdat iemand hun potentieel en talenten opmerkt.¹ Hierdoor worden ze vaak voorbijgestoken door meer “zichtbare” profielen en maken ze dus minder snel carrière.

Bovendien lijken mannen zich meer specifiek toe te spitsen op een bepaald “doel” in hun carrière dan vrouwen. Onderzoek suggereert dat mannen meer rechtlijnig in het leven staan en tijdens hun eerste levensfasen (intrede en doorstroom) vooral focussen op werk en inkomen, en pas later aandacht spenderen aan hun gezin, terwijl vrouwen van nature eerder een “caleidoscopische carrière” volgen, waarbij ze zelfontplooiing, gezin en werk met elkaar proberen te balanceren.⁵⁴

Kader 4 – Verticale segregatie

De differentiële snelheid waarmee de geslachten doorgroeien in de organisatie en de verschillende duur van tewerkstelling worden ondergebracht onder de noemer *verticale segregatie*. Ze wordt door drie verschillende factoren in de hand gewerkt, namelijk het *think manager, think male* stereotiep, het *mini-me* effect en de *glass cliff* positie. De fenomenen van het *think manager think male* stereotiep, *mini-me* syndroom en de *glass cliff* tendens zorgen ervoor dat mannen en vrouwen aan een verschillend tempo doorgroeien in een organisatie. Deze trend wordt *verticale segregatie*⁴⁵ genoemd.



Uitstroom – het probleem van differentiële uitstroom

De uitstroom van vrouwen uit de arbeidsmarkt gebeurt niet enkel op het einde van een loopbaan. Ze gebeurt gradueel doorheen de transitiefasen van een carrière met het pensioen als laatste uitstroomluik.

De uitstroom uit de arbeidsmarkt kan volledig of deels gebeuren.

Deeltijdse uitstroom

Aan het begin van een carrière zijn mannen en vrouwen even succesvol in hun jobs. Ze werken evenveel uren en verdienen (bijna) even veel.² Bovendien blijkt uit vragenlijstonderzoek dat mannelijke en vrouwelijke starters even ambitieus zijn om carrière te maken, terwijl ze de waarde van work-life balans even hoog inschatten.⁵⁵ Toch werkt 29% van Europese vrouwen deeltijds, terwijl maar 7% van de mannen dit doen. In Amerika zijn de

cijfers erg vergelijkbaar. Daar werkt 18% van de vrouwen deeltijds, terwijl maar 8% van de mannen dit doet.²⁹ Hoe komt dat?

Er zijn diverse redenen, die in de literatuur vaak in de categorieën van “push” en “pull” factoren worden ondergebracht.^{23,56}

Push factoren zijn factoren die vrouwen wegduwen van hun job. Het zijn factoren zoals een oninteressante job, niet de erkenning krijgen die ze verdienen, het gevoel hebben dat ze unfair worden behandeld, de realisatie dat ze minder verdienen dan hun mannelijke collega's, en zo voort. Ook de rolverwachting van de omgeving kan als push factor worden gezien. Een moeder die een kind heeft gekregen, wordt geacht voor dit kind te zorgen. Het is mogelijk dat haar omgeving haar zal aanmoedigen om het “wat rustiger aan te doen”. Bij mannen werkt deze rolverwachting andersom. Een vader die er voor kiest om meer tijd bij zijn familie door te brengen en minder te werken, wordt vaak als een incompetente, ongeïnteresseerde werknemer beschouwd.⁵⁷

Deze stereotype verwachtingen over gender en werk moeten niet per se zo expliciet aanwezig zijn. Onderzoekers hebben ontdekt dat ze soms uit “welwillendheid” in stand worden gehouden: tijdens een grote rondvraag in Amerikaanse organisaties is gebleken dat managers juist uit *respect* voor de gezinssituatie opteerden om vrouwen te “sparen” tijdens belangrijke projecten of internationale projecten.⁵⁸ Het klopt dat vrouwen zo inderdaad minder hoeven te kiezen tussen hun werk en hun gezin, maar ze lopen ook carrièrekansen mis. De keuze om voor hun gezin te kiezen wordt voor hen gemaakt.

Deze bevinding toont aan dat veel werknemers en managers nog vaak overtuigd zijn dat werk en leven niet met elkaar te verzoenen zijn. De termen *work-life balance* en *work-life conflict* zijn in dat opzicht veelzeggend. Hun namen impliceren al dat werken geen deel van het leven uitmaakt. Nochtans zijn de positieve effecten van het gezinsleven op werk (en omgekeerd) al meermaals aangetoond.⁵⁸ De twee levenssferen kunnen elkaar wel degelijk versterken. In plaats van na te denken hoe men zowel werk als een gezinsleven kan combineren, kan het interessant zijn om na te denken hoe die twee elkaar kunnen versterken.

Hoewel push factoren op zich waarschijnlijk niet sterk genoeg zijn om te stoppen met werken, zullen ze in ieder geval de drempel verlagen om de stap uit de arbeidsmarkt te zetten.^{23,53} Zeker als ook *pull factoren* aanwezig zijn, zijn dit factoren die een werknemer weg “trekken” uit de arbeidsmarkt. We zien bijvoorbeeld dat een eerste kind een belangrijke pull factor is.⁴⁹ Na de geboorte van een eerste kind loopt de vrouw tegen de zogezegde *maternal wall* aan.⁵⁹ Een kind brengt namelijk een fundamentele verandering binnen een gezin teweeg. Er is een extra taak bijgekomen in het gezin: de zorg van een kind. Dit vergt een grote tijdsinvestering die vaak niet te combineren valt met de voltijdse jobs van mama en papa. Als de omgeving niet in staat is om een deel van die taak over te nemen (bijvoorbeeld grootouders, opvang, ...) is ten minste één van de ouders verplicht om extra tijd vrij te maken. Eén van de ouders wordt dus weggetrokken (*pull*) naar het huishouden, of naar een carrière die hem of haar in staat stelt het werk beter met het gezin te combineren.^{23,60}

Als er moet gekozen worden tussen de carrière van mama of papa, is de keuze meestal snel gemaakt. Mama, die al te maken krijgt met diverse *push* factoren, zal sneller opteren om meer taken in het gezinsleven op te nemen.

Hoewel er maatschappelijk geen bezwaren zijn tegen deeltijds werken, heeft deeltijds werken duidelijk negatieve gevolgen voor het uitbouwen van een loopbaan. Deeltijds werkenden hebben vier keer minder kans om door te groeien naar hogere functies dan hun voltijdse collega's. Bovendien stijgt hun loon minder snel, zelfs als men het verschil in

werkuren in rekening brengt.¹⁴ Deze twee effecten hebben onder andere te maken met het feit dat een job die deeltijds werken toestaat, dikwijls eenvoudiger is en minder verantwoordelijkheid inhoudt. Deeltijdse functies zijn vaak ondersteunende functies. Ze zijn essentieel binnen een bedrijf, maar blijven “onzichtbaar” voor de organisatie en de buitenwereld. Bovendien bouwt een deeltijds werkend persoon minder pensioen op, waardoor hij of zij op latere leeftijd afhankelijk blijft van anderen. Als laatste gevolg zien we dat deeltijds werkenden minder vaak een vast contract bezitten dan voltijds werkenden.⁶¹

Volledige uitstroom

De *volledige uitstroom* betreft de groep werknemers die volledig stopt met werken (voor een bepaalde periode of permanent). In deze groep vinden we vooral laaggeschoolde vrouwen terug die beslissen om voltijds voor het huishouden te zorgen.⁴⁵

Een andere factor die meespeelt bij de uitstroom is de verhoogde pensioenleeftijd. Dit lijkt op zich irrelevant, maar dat is het niet.⁶² De verhoogde pensioenleeftijd zet een vertragend effect op de doorstroom van vrouwen naar de top, omdat de mannen die nu in de topposities in bedrijven zitten, niet uitstromen.

Kader 4 - Push en pull factoren in actie

Er is een verschil tussen willen en kiezen!

Stel je voor dat Sarah, een fictief personage, ervoor kiest om pedagogie te studeren, omdat ze er van droomt een nieuw wiskundehandboek te schrijven voor de lagere school. Ze studeert af met grote onderscheiding, maar bij het zoeken naar werk stoot ze bij uitgevers op de mededeling dat ze op zoek zijn naar een team van *specialisten* om dergelijke handboeken te schrijven, liefst met ervaring. Als pedagoog komt ze niet in aanmerking. Daar lopen er al genoeg van rond. Ze aanvaardt een job op het CLB, waar ze kinderen met leerproblemen begeleidt, in afwachting van een opportuniteit die beter aansluit aan haar ambities. Tim, haar verloofde, werkt op een consultancykantoor. Hij moet vaak overwerken, maar dankzij de regelmatige uren die Sarah op het CLB heeft, slagen ze er in om het huishouden gedaan te krijgen. Sarah doet de boodschappen, maakt het eten klaar en poetst. Niet omdat ze gelooft dat ze dat als vrouw moet doen, maar omdat het moet gedaan worden. In tegenstelling tot gras maaien en onkruid wieden, kan je niet wachten met eten maken tot je wat meer tijd hebt.

Enkele jaren later wordt Sarah zwanger en wordt het tijd om met Tim aan tafel te zitten. Hoewel ze beiden overtuigd zijn dat het kind welkom is, zijn er praktische problemen die opgelost moeten worden: de crèches zitten overvol en oma woont te ver. Wie gaat er voor het kindje zorgen? Is het niet beter dat iemand wat minder gaat werken? Wie? Tim verdient door het vele overwerk van de voorbije twee jaar een mooi loon, maar er wordt van hem verwacht dat hij blijft presteren. Minder gaan werken zal hem niet in dank worden afgenomen. Bovendien voelt hij nu al dat er nieuwe, ambitieuze starters zijn, die maar al te graag zijn klantenportefeuille willen overnemen. Sarah, daarentegen, heeft een vast contract bij een stabiel bedrijf. Ze verdient minder dan Tim en weet dat haar bazin open staat voor halftijds werk. De oplossing ligt voor de hand...

In dit voorbeeld spelen zowel push als pull factoren een rol bij de beslissing die Sarah zal nemen.

Er zitten enkele push factoren in de tekst verwerkt die Sarahs beslissing beïnvloeden. Zo werkt Sarah niet in de branche die ze oorspronkelijk voor ogen had. Ze komt tijd te kort om zowel het huishouden als haar werk vol te houden, het loonverschil tussen Sarah en Tim speelt een rol, ook de mentaliteit op het werk (bij Sarah én bij Tim) is voor Sarah een push factor.

De pull factoren die Sarahs beslissing beïnvloeden zijn: de zwangerschap en de extra tijd die het zal kosten om het kind tot een goed einde te brengen.

Het probleem van beperkte instroom

We merken dat de uitstroom van vrouwen (vol- of deeltijds) veel groter is dan de instroom op een later moment in de carrière.^{14,45} Hieruit valt te besluiten dat veel vrouwen die ooit de arbeidsmarkt hebben verlaten, het erg moeilijk hebben om later de weg naar de arbeidsmarkt terug vinden. Voor volledige uitstroom is dit probleem groter dan deeltijdse uitstroom.⁴⁵ De redenen liggen voor de hand. Personen die een periode deeltijds of niet hebben gewerkt, beschikken gemiddeld over minder ervaring, waardoor hun loonkost door de hogere leeftijd voor de werkgever niet meer gerechtvaardigd is. Een illustratie: de vol-of deeltijdse uitstroom bij vrouwen zorgt er voor dat een man tussen zijn 21^{ste} en 65^{ste} levensjaar gemiddeld 13 jaar langer heeft gewerkt dan een vrouw.⁶³

Bovendien is het mogelijk dat het loon van deze vrouwen niet opweegt tegen de kosten die ze maken om voltijds te kunnen gaan werken (vervoer, huishoudhulp, ...).

Het effect van deze differentiële uitstroom is eenvoudig. Als vrouwen niet in even grote mate aanwezig zijn in een bedrijf, betekent dit dat er, zelfs bij gelijke promotiekansen, gemiddeld minder vrouwen worden gepromoveerd naar hogere functies.^{58,59} Een fenomeen dat bekend staat als *statistische discriminatie*.⁴⁵

Dubbel veroordeeld

De verschillende factoren die we hier hebben besproken zullen afhankelijk van de context, ingesteldheid en persoonlijkheid bij de ene persoon meer meespelen dan bij de ander. In deze sectie willen we een specifieke groep van vrouwen bespreken die op het kruispunt staan van verschillende groepen die kans hebben op discriminatie: allochtone vrouwen en vrouwen van middelbare leeftijd.

Allochtone vrouwen en vrouwen van middelbare leeftijd ervaren extra problemen om zich in de maatschappij en organisatie te positioneren. Niet alleen het vrouw-zijn, maar ook het allochtoon-zijn of ouder zijn, stelt hen voor problemen. Dit additief discriminatoir effect wordt in de wetenschappelijke literatuur de *double jeopardy*, of dubbele veroordeling, genoemd.⁶⁵

Wat allochtone vrouwen betreft, zien we een paradoxaal effect. Enerzijds ervaren deze vrouwen de migratie als iets positiefs, omdat het meestal met een verhoging in de sociale status en verbreding van hun individuele rechten gepaard gaat, terwijl allochtone mannen meestal aan status verliezen.⁶⁶ Bovendien biedt het Westen veel mogelijkheden aan vrouwen om economisch zelfstandig een leven te ontwikkelen, waardoor ze zich desgewenst los kunnen maken van hun echtgenoot. Dit zorgt ervoor dat allochtone vrouwen na hun immigratie aan status en bewegingsruimte winnen en het over het algemeen beter stellen in het Westen dan in het thuisland. Allochtone vrouwen lijken daarenboven beter in staat om zich aan te passen aan de lokale cultuur, terwijl mannen zich meer lijken te verzetten.⁶⁷ Anderzijds blijven de obstakels die allochtone vrouwen moeten overkomen, groter dan voor

autochtone mannen en vrouwen. Ze worden met discriminatie op basis van hun afkomst geconfronteerd én met discriminatie op basis van hun geslacht.⁶⁸ Dit zorgt ervoor dat ze moeilijker aan werk geraken, minder snel doorgroeien en minder verdienen. Bovendien hebben ze meer kans op lichamelijke en psychologische klachten dan autochtone mannen en vrouwen en worden ze vaker het slachtoffer van ongewenste intimiteiten op het werk.⁶⁸

Onderzoek heeft ook aangetoond dat het additief discriminatoir effect voorkomt in alle lagen van de maatschappij. Niet enkel bij laaggeschoolden, maar bijvoorbeeld ook bij wetenschappers.^{68,69}

Ook oudere vrouwen ondervinden een dubbele veroordeling. Zij worden niet alleen geconfronteerd met de vooroordelen jegens vrouwen, maar ook van ouderdom.⁷⁰ Er is zelfs sprake van een driedubbele veroordeling bij sommige vrouwen. Zo rapporteert onderzoek dat de loonkloof tussen allochtone en autochtone vrouwen steeds groter wordt, naarmate hun leeftijd toeneemt.⁶⁵

Oorzaken op het individuele, organisatie- en maatschappelijke niveau

Hoe komt het nu dat er zo veel factoren zijn die ongelijkheid op de arbeidsmarkt in stand houden? Zijn het de vrouwen die zich meer moeten profileren? Moeten organisaties veranderen om de noden van de vrouw beter te voorzien, of is het de maatschappij die moet afstappen van de stereotype rollenpatronen?

Op de vraag wie verantwoordelijk is voor de genderloopbaankloof valt geen eenduidig antwoord te geven. Ze kan niet enkel bij de maatschappij, enkel organisaties of enkel het individu worden gelegd. Neen, ze wordt veroorzaakt door de drie niveaus samen.

Om een goede strategie uit te werken die de genderloopbaankloof in bedrijven verkleint, zal het belangrijk zijn om deze actoren in kaart te brengen. Door te weten waar de drivers zich situeren, kan men op de juiste plaatsen initiatieven uitwerken om ze tegen te gaan. Daarom lijsten wij in onderstaande tabel alle oorzaken voor u op, en geven we aan van welke actor zij afhankelijk zijn.

	Factoren	Individu	Organisatie	Maatschappij
Instroom	<i>Anticipatie op zorgtaken</i>	✓		✓
	<i>Zelfsocialisatie</i>	✓		✓
	<i>Stereotype threat</i>	✓		✓
	<i>CV discriminatie</i>		✓	
	<i>Loonsonderhandelingen</i>	✓	✓	
	<i>Sectorale verschillen</i>		✓	✓
Doorstroom	<i>Think manager think male</i>	✓	✓	
	<i>Mini-me</i>	✓	✓	
	<i>Glass cliff</i>		✓	
	<i>Statistische discriminatie</i>	✓	✓	✓
Uitstroom	<i>Maternall wall</i>		✓	✓
	<i>Effect halftijds werk</i>	✓	✓	✓

Merk op dat veel oorzaken niet bij één actor te plaatsen zijn. Vaak zijn ze het product van interacties op verschillende niveaus. Dit is logisch. De maatschappelijke tendensen in een land of natie bepalen de manier waarop bedrijven zich inrichten en zullen de levens van individuen beïnvloeden. Omgekeerd zullen individuen het aanzicht van organisaties en van culturen bepalen (denk bv. aan de Dolle Mina's in de twintigste eeuw). Ook organisaties zullen zowel op individueel als maatschappelijk vlak een grote impact hebben (bv. Coca-Cola Enterprises).

Individu, organisatie en maatschappij hebben dus een wederzijdse impact op elkaar.

Interactie-effect van de oorzaken

Net zoals het individu, de organisatie en de maatschappij elkaar beïnvloeden, beïnvloeden veel van de bovengenoemde factoren elkaar. We kunnen ze niet los van elkaar zien. Neem bijvoorbeeld het effect van het *think manager, think male* stereotype. We hebben gezien dat de associatie mannen en leiderschap er voor zorgt dat vrouwen in een *double bind* positie terecht komen. We kunnen hier op verder redeneren. Het tekort aan vrouwelijke managers zal er voor zorgen dat de stereotype overtuiging over mannen en leiderschap in stand wordt gehouden. Er zijn immers niet voldoende voorbeelden om het tegendeel te bewijzen. Zo wordt het moeilijker voor ambitieuze vrouwen om door te stromen naar hogere posities, wat opnieuw leidt tot een tekort aan vrouwelijke managers en rolmodellen.

Dit voorbeeld illustreert hoe diverse kleine oorzaken als het ware in elkaar haken om zelfversterkende netwerken te vormen die genderongelijkheid in een organisatie promoten. We zullen met deze feedbackprocessen rekening moeten houden als we initiatieven opzetten in de organisatie.

Natuurlijk is het omgekeerde ook mogelijk. Stel je voor dat het tekort aan vrouwelijke topmanagers wegens bepaalde redenen wordt aangevuld. Nu krijgen de vrouwen een kans om hun waarde in de organisatie te bewijzen en brokkelen de stereotype aannames over vrouwen in het management af.^{71,72} Dat zorgt er voor dat het gemakkelijker wordt voor andere vrouwen om door te stromen naar hogere posities.

Deze voorbeelden zijn natuurlijk een vereenvoudiging van de werkelijkheid. We gaan hier uit van een 1 op 1 relatie tussen oorzaak en gevolg, iets wat in de praktijk maar zelden voorkomt. Zo zien we gebalanceerde managementteams inderdaad helpen om de stereotypen in organisaties te verkleinen, maar zien we dat het effect nooit helemaal verdwijnt. Het fenomeen van de glazen lift is hier een illustratie van: zelfs in sectoren waar vrouwen domineren, blijft de *think manager think male* overtuiging aanwezig.

Toch kan het nuttig zijn om stil te staan bij de versterkende effecten van deze factoren. Bij het ontwerpen van initiatieven om de genderongelijkheid te verkleinen is het belangrijk om projecten met elkaar te combineren. Een initiatief waarbij verschillende oorzaken simultaan worden aangepakt zal een veel groter effect hebben op de genderbalans dan één geïsoleerd project.⁷³

Hoofdstuk 3: bouwen aan een gelijkekansenbeleid

In het vorige hoofdstuk zijn we dieper ingegaan op de problemen die vrouwen ondervinden in hun carrières. We hebben gezien dat er verschillende factoren bestaan, die op elkaar inwerken en een rol spelen in zowel de instroom, doorstroom en uitstroom van vrouwen tijdens hun carrière. Bovendien zagen we dat deze factoren zich situeren op het maatschappelijke, organisatie- en individuele niveau en weten we dat al deze factoren op elkaar inspelen en elkaar wederzijds versterken.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de acties, projecten en initiatieven die we als maatschappij, bedrijf of persoon kunnen ondernemen om genderongelijkheid te verkleinen.

Maatschappelijke initiatieven

Gender mainstreaming

Gender mainstreaming is het constante waken over gelijke uitkomsten voor beide geslachten, bij het uitwerken van een project, een wet of ander initiatief. Het is dus een toekomstgerichte strategie om genderdiscriminatie te vermijden.⁷⁴ Gender mainstreaming gaat uit van genderneutraliteit. In de filosofie van gender mainstreaming horen mannen en vrouwen dus gelijk te worden behandeld. Een focus op één geslacht is daarom niet aan de orde (zoals bij positieve discriminatie wel het geval is).

Gender mainstreaming is elegant door de eenvoud van de filosofie. “Hou rekening met de effecten van beide geslachten”. Dit eenvoudig adagio vertaalt zich dan in een veelheid aan deelproblematieken: bv. hebben we rekening gehouden met verloning? Met mobiliteit? Met gebruiksgemak? Met timing? Met leeftijd? Met de architectuur? Enz... Het mag dan ook niet verbazen dat er checklists bestaan om mensen bij te staan bij het nemen van gender gemainstreamde projectbeslissingen (bv. de checklist van de Verenigde naties “UNIDO-Gender mainstreaming Checklist for projects”). Door de eenvoudige filosofie kan gender mainstreaming worden toegepast op alle soorten projecten. Zo bestaan er boeken die bespreken hoe beleidsmakers best genderneutrale steden ontwerpen⁷⁵, maar kan het principe even goed worden toegepast op HR beslissingen.

De filosofie is dus een tool om discriminatoire denkbeelden en structuren op alle vlakken in de maatschappij of in organisaties te elimineren, door ze één voor één op te sporen en gelijk te trekken. Op deze manier biedt het een antwoord op de sociologische standpunt van genderongelijkheid (*inequality regimes*). Een onderzoek in Belgische organisaties vond alvast dat gender mainstreaming voor positieve veranderingen zorgt, maar het probleem niet volledig verhelpt.⁷⁶

De moeilijkheid bij gender mainstreaming is dat het *altijd* moet worden toegepast, om echt effectief te zijn op lange termijn. In te praktijk zien we dat het gender mainstreaming criterium wel eens wordt overschaduwt door andere topics, die op dat moment meer aandacht behoeven. Hoewel deze reflex begrijpelijk is, zet ze onbedoeld een hypotheek op de gelijke kansen van beide geslachten. De effecten van een beslissing kunnen namelijk jaren doorwerken in een maatschappij of organisatie.⁷⁷ Om echt tot zijn volste potentieel te komen, moet gender mainstreaming een deel worden van een bredere, inclusieve cultuur. Toch is het ook een goed beginpunt voor organisaties (in de breedste zin van het woord) waar het debat rond gender nog niet echt leeft omdat de vraag “zal dit op beide geslachten dezelfde impact hebben?” kan helpen om beslissingsnemers aan het denken te zetten.

Quota

Van alle initiatieven die er bestaan om de genderloopbaankloof te dichten, zijn quota wellicht het meest controversieel. Ze vormen al jaren een bron van verhitte debatten, waardoor ze een discussiepunt op zich vormen waarbij het actuele probleem (gendergelijkheid) vergeten wordt.

Voorstanders van quota wijzen op de aantoonbare verbetering in de man/vrouw ratio's in organisaties waar quota's van kracht zijn, en gaan uit van de "add women and stir" assumptie.⁷⁸ Ze gaan er van uit dat vrouwen de discriminatoire structuren van organisaties van binnen uit zullen veranderen en zelf gendergelijkheid installeren, als ze eenmaal een plek hebben veroverd in het management.

Tegenstanders van quota trekken deze hypothese in twijfel. Bovendien wijzen ze op de contraproductieve effecten die quota kunnen hebben op de productiviteit en de mentaliteit binnen bedrijven.

Beide kampen halen goede en minder goede argumenten aan om hun case te verdedigen:

Quota?

Quota kennen voor- en tegenstanders en het debat rond de werkzaamheid van quota is nog lang niet gesloten. We bespreken hieronder een paar van de meest gebruikte argumenten.

"Neen quota werken niet"

- Quota kunnen in bedrijven die sterk door mannen gedomineerd worden, contraproductief zijn.^{6,79} Ze kunnen ervoor zorgen dat vrouwen meer worden gediscrimineerd of zelfs gepest, omdat managers of collega's percipiëren dat ze daar onterecht zijn doorgegroeid en de 'rechtmatige jobs' van goede werkkrachten innemen.⁷⁹
- Het belangrijkste criterium voor een promotie moet competentie zijn. Door een vrouw te *moeten* promoveren, bestaat de kans dat er geschiktere (mannelijke) kandidaten uit de boot vallen, wat de concurrentiepositie van het bedrijf verzwakt.^{80,81}
- Gepromoveerd worden op basis van een quotum is geen goede manier om vrouwen de autoriteit te geven om te functioneren in een mannelijke omgeving⁴⁷. Ze zullen altijd worden gezien als personen die een positie hebben bereikt door het quotum.
- Het bevoordelen van één groep ten opzichte van een ander, zou ongrondwettelijk zijn, en de gelijke rechten voor ieder mens schaden.^{80,82}
- Zo lang we denken dat we quota nodig hebben om gelijk te zijn, denken we nog in termen van "mannen versus vrouwen". De geslachten zijn pas echt gelijk als gender geen rol meer speelt.⁸³
- Veel vrouwen stellen het niet op prijs dat ze worden bevoordeeld. Ze worden liever niet geassocieerd met "help de vrouw" initiatieven.^{79,84}

"Ja, quota werken wel!"

- Quota zijn één van de weinige initiatieven die een zichtbaar verschil maken in de populatie van vrouwelijke werknemers. Om het vastgeroeste mannenbastion in

bedrijven te doorbreken is een “exogene schok” nodig die het glazen plafond versplintert. Enkel dan kan er duurzame gelijkheid geïnstalleerd worden.⁸³

- Vrouwen moeten eerst de kans krijgen om zich te bewijzen voor de stereotype aannames over vrouwen verdwijnen.⁸⁵ Om zich te kunnen bewijzen moeten ze echter eerst in de top geraken. Daarvoor zijn quota nodig.^{83,86}
- Het mini-me effect in bedrijven kan enkel op deze manier verdwijnen. Pas als er vrouwen in de top zitten, kunnen vrouwen onderaan de ladder de kans krijgen om mentors te vinden die hen begeleiden en promoten doorheen hun carrière.^{11,72,86}
- De bewering dat quota bedrijfsresultaten zouden schaden is onterecht. Tot op heden is daar geen bewijs voor gevonden. In tegendeel, de diversiteit zou op lange termijn net goed zijn voor een organisatie.⁹

Ondanks het voortdurende debat zijn quota een geliefd instrument geworden van politici om gendergelijkheid te bestendigen binnen bedrijven. Steeds meer landen voeren quota in: quota zijn een goedkoop, snel en effectief instrument om de aanwezigheid van vrouwen in managementposities aantoonbaar te verhogen. Een recent rapport van de Europese Commissie bewijst deze doeltreffendheid: in landen waar quota van kracht zijn, zit de aanwezigheid van vrouwen in de board of directors van bedrijven, in de lift.⁸⁷ Ook in andere werelddelen, zoals China, Mexico en Afrika, zien we dat landen met quota een grote stijging van vrouwen in managementposities optekenen.⁸³

Toch dienen we dit effect te nuanceren. Onderzoek wijst aan dat er enkel verbetering zichtbaar is in de man/vrouw verhoudingen in functies waar de quota's van kracht zijn. In posities waar het onmogelijk is om quota's op te leggen, zoals de functie van CEO, zien we dat het tekort aan vrouwen volhardt.⁸⁷ Bovendien is de opvolging een zeer belangrijke voorwaarde voor quota. Als de quota niet worden opgevolgd en afgedwongen (bv. met boetes), blijft het effect veeleer uit.

Deze bevindingen lijken er op te wijzen dat quota in eerste plaats een instrument is die de aantallen vrouwen in een specifieke functie met harde hand kan verhogen. Toch lijkt dit effect zich niet natuurlijk in stand te houden. De *stock* aan vrouwen kan worden verhoogd, maar de structurele problemen die vrouwen verhinderen om op natuurlijke wijze tot dit evenwicht te komen, lijken niet (voldoende) mee te veranderen.

Bedrijven die quota (moeten) invoeren, kunnen daarom best overwegen om quota te combineren met initiatieven die de flow in bedrijven stimuleert. Zo kan er op korte termijn een evenwicht bekomen worden tussen mannen en vrouwen, terwijl er op langere termijn kan gewerkt worden aan een betere doorstroom van vrouwen naar hogere posities in de organisatie.

Aan beleidsmakers of managers die quota willen invoeren, geven we graag de volgende aanbevelingen:

- Houd rekening met het maturiteitsniveau of het perspectief van de organisatie. In een organisatie waar er nog weinig bewustzijn is, kunnen quota een omgekeerd effect hebben. Let dus op met een “one size fits all” benadering.
- Gebruik quota in combinatie met andere initiatieven.

- Zorg voor een goede opvolging van het quotum en incentives die mensen motiveren om het quotum te halen.
- Houdt het stigmatiserende effect van quota goed in de gaten!
 - Communiceer en benadruk de competentie van de gepromoveerde vrouwen om te voorkomen dat ze worden gezien als het product van het quotum.⁷¹
 - Formuleer het quotum genderneutraal. In plaats van “minimum 40% vrouwen” kan je ook zeggen “geen enkel geslacht mag voor meer dan 60% vertegenwoordigd zijn”.⁸⁸
 - Een quotum is een *middel* en geen doel op zich!

Work life balance

We hebben in hoofdstuk 2 gezien dat vrouwen vaak (deels) uitstromen om de zorg op te nemen van hun gezin. Naast de vrijwillige keuze om voor de familie te werken, zien we dat vrouwen soms worden “weggeduwd” van hun carrière, omdat er niet voldoende tijd is om familie met werk te combineren, of omdat het goedkoper is om zelf te zorgen voor de familie.

Wat met tijdsgebrek?

Een gezin onderhouden is vaak een voltijdse job. Ze valt moeilijk te combineren met de “long hour culture” die in veel Westerse bedrijven heerst. Hoewel partners en de individuele organisatiecultuur belangrijke beïnvloedende factoren zijn binnen dit probleem, kan een maatschappij veel impact hebben op de work-life balans. De aanwezigheid van crèches, oppasgelegenheden en naschoolse opvang maakt het voor werkende ouders gemakkelijker om het leven met het werk te combineren. Ook de discipline hebben om meetings te plannen binnen de werkuren en niet te laten uitlopen kan hier bij helpen.⁸⁹

Bij families kunnen goede afspraken tussen de partners helpen. Tegenwoordig wordt er nog steeds van de vrouw verwacht dat zij de verantwoordelijkheid neemt voor het gros van de gezinstaken, terwijl de man zich veeleer op het werk concentreert. Een meer evenwichtige verdeling maakt het mogelijk voor de vrouw om haar voltijdse job te behouden.

Wat met te dure alternatieven?

Voor in gezinnen met twee of meer kinderen, is het vaak goedkoper om zelf voor je kind te zorgen, dan een oppas en opvang te betalen. Daarom kiezen veel vrouwen er voor om deeltijds te werken. Ook hier ligt een rol voor de politiek. Door kinderopvang te subsidiëren kan de kostprijs voor gezinnen gedrukt worden.

Rol van het onderwijs

Het feit dat een school in belangrijke mate het carrièreverloop van een persoon bepaalt en een zeer grote rol speelt in de socialisering en opvoeding van een kind, maakt het een belangrijke speler in het genderloopbaankloofdebat.^{31,90} Vooral op vlak van horizontale segregatie kan school impact hebben, aangezien kinderen vanop de schoolbanken aangeleerd krijgen welke beroepen voor welke geslachten geschikt zijn. Zoals we eerder hebben aangehaald gebeurt dit eerder impliciet dan expliciet.

Een mooi voorbeeld van deze impliciete socialisering is de vervrouwelijking van het leerkrachtenberoep.⁹¹ In sommige scholen werkt bijna geen enkele man nog als leerkracht. Scholieren leren dan ook snel dat mannen niet thuishoren in het leerkrachtenberoep. Bovendien bestaat de kans dat de leerkrachten zelf hun stereotype verwachtingen overdragen aan hun leerlingen.^{92,93} Leerkrachten die geloven dat meisjes niet goed zijn in wiskunde bijvoorbeeld, zijn meer geneigd om lagere verwachtingen te hebben voor meisjes dan voor jongens.

Wat de studiekeus zelf betreft, is het duidelijk dat geslacht geen rol mag spelen. Zowel niet bij vermindering van bepaalde vakken, als bij het kiezen ervan. Een goede studiekeus is een resultaat uit een grondige afweging op basis van informatie, interesses en mogelijkheden, niet van geslacht.³¹ Dit kan worden bereikt door leerlingen grondig te begeleiden in hun studiekeus, liefst op basis van objectieve criteria.

Initiatieven op organisatieniveau

Organisatieperspectief op gendergelijkheid

Zoals eerder aangetoond in de handleiding laat de genderloopbaankloof zich vooral zien binnen de organisaties. Ondanks de brede waaier aan oorzaken en stakeholders in het genderloopbaandebat, is het vooral op de werkvloer dat genderongelijkheid een gezicht krijgt. Er zijn heel wat initiatieven die rechtstreeks uit de organisatie worden opgestart (bv. mentoringprogramma's), maar er bestaan evengoed projecten die van buitenaf worden opgelegd (bv. politieke quota) maar wel een invloed hebben op de organisatie.

Het effect van deze initiatieven hangt sterk af van de bereidheid en medewerking binnen een organisatie. De goodwill en inzet van het management en collega's zullen het verschil maken tussen het slagen of falen van veel projecten.

Onderzoek onderscheidt vier fasen van bereidheid binnen organisaties: **Weerstand, Conformiteit, Inclusie** en **Proactiviteit**.⁶

Schematisch



Bedrijven in de *weerstandsfase* reageren slecht op opgelegde initiatieven zoals quota, omdat ze geloven baat te hebben bij de status quo. Ze geloven niet dat een verandering in de gevestigde praktijken een meerwaarde biedt. Het is belangrijk om in dit soort bedrijven eerst bewustzijn te scheppen rond het genderloopbaanprobleem, alvorens in te grijpen. Elk initiatief dat zonder draagvlak wordt uitgevoerd in een organisatie die weerstand biedt, is gedoemd om te falen en kan zelfs contraproductief werken. Medewerking van de organisatietop en – leden is een *conditio sine qua non* voor het succes van eventuele initiatieven.⁶

Het gros van Westerse bedrijven bevindt zich in de *conformiteitsfase*. Dit betekent dat ze gelijke tred houden met de maatschappelijke ontwikkelingen, zonder moeite te doen om ambitieuzer te zijn dan wettelijk noodzakelijk. Zo klimmen vrouwen in *board of director* functies langzaam naar de wettelijk aanvaardbare quota (meestal 30%) zonder die te overschrijden.⁸⁷

Toch is het belangrijk om te beseffen dat 45% van de actieve bevolking vrouwelijk is, terwijl de aanwezigheid van vrouwelijke managers véél lager ligt. Om echt ambitieus te zijn, zou een organisatie moeten streven naar een gelijkwaardige representatie van mannen en vrouwen op elk niveau van de organisatie. Dit is niet alleen ethisch correct, maar ook goed voor de organisatie. Bedrijven die dit inzien zijn ambitieuzer dan de maatschappelijke opvattingen en situeren we in de *inclusiefase*.

Slechts zeer weinig organisaties gaan nog verder en grijpen fundamenteel in op de bedrijfsstructuren om diversiteit zo goed mogelijk te accommoderen. Ze gaan uit van een visie en een langetermijnperspectief om tot duurzame oplossingen te komen, omdat ze geloven dat een diverse werknemerspopulatie essentieel is voor langetermijngroei.⁶ Een mooi voorbeeld van deze *proactieve* benadering is Wenen, waar men sinds 1990 al meer dan zestig projecten heeft uitgevoerd om de stad even gebruiksvriendelijk te maken voor mannen en vrouwen, na de ontdekking dat beide geslachten de stad op een andere manier gebruikten.⁹⁴

Aan wie projecten rond gendergelijkheid wil opstarten in een organisatie, geven we graag de volgende adviezen mee:

- Peil naar de cultuur rond gender in je organisatie voor je aan iets begint. De cultuur zal je aanpak bepalen.⁸⁴
- In organisaties waar weerstand en conformisme overheerst, zal bewustwording belangrijker zijn dan actie. Slechts met veranderbereidheid kan je resultaten bekomen.⁶
- Stem ook de initiatieven af op de noden van werknemers. Elke organisatie heeft zijn eigen problemen.
- Besef dat cultuur maar 1% per keer verandert. Raak niet ontmoedigd.
- Mix “quick wins” met meer ingrijpende en duurzame veranderingen. Dit houdt het moraal hoog.⁸⁹
- Veranker geboekte successen in de organisatie door processen of regels in te bouwen die deze formaliseren. Anders bestaat het risico dat het project ‘vergeten’ wordt, en de organisatie in zijn oude gewoontes vervalt.⁹⁵
- Raadpleeg het stappenplan aan het eind van dit hoofdstuk.

Kader 6 – *Do it yourself!*

Staat uw organisatie open voor meer initiatieven rond gendergelijkheid op het werk? Doe hier de test.

	Helemaal niet akkoord 1	Eerder niet akkoord 2	Neutraal 3	Eerder akkoord 4	Helemaal Akkoord 5	
Vrouwelijke managers worden als een bedreiging gezien.						
Onze organisatie doet niets aan de genderloopbaankloof.						
Onze organisatie volgt enkel de wetgeving.						
Vrouwen worden vooral als een hindernis beschouwd.						
Wij zijn een voorbeeld voor andere bedrijven.						
Ons bedrijf zoekt actief naar manieren om vrouwen aan te trekken.						
Het management speelt geslacht uit als troef.						
Onze organisatiestructuur wordt of is aangepast aan de noden van mannen én vrouwen.						

Tel de score (1 voor helemaal niet akkoord tot 5 voor helemaal akkoord) bij elk kleur afzonderlijk op. Ligt uw hoogste score op de items in het rode veld, dan bevindt uw organisatie zich wellicht in de *weerstandsfase*. Ligt de hoogste score in het paarse kader, dan bevindt uw organisatie zich wellicht in de *conformiteitsfase*. Het lichtgroene kader reflecteert de *inclusiefase*, terwijl een hoogste score in het groene kader, een cultuur van *proactiviteit* aantoont.

Het belang van een goede HR afdeling

De HR afdeling kan veel doen aan (impliciete) discriminatie op de werkvloer. Enerzijds moet zij de bestaande HR praktijken doorlichten en evalueren op ongelijke behandeling. Anderzijds is zij vaak ontvangende partij voor eventuele klachten van ongelijke behandeling. Dat dergelijke klachten opvolging verdienen spreekt voor zich. De doorlichting van discriminatoire HR processen vraagt om wat meer uitleg:

Discriminatoire HR processen

Joan Acker noemde organisaties *inequality regimes*, omdat de discriminatie tussen mannen en vrouwen structureel is ingebouwd.⁹⁶ Er valt veel voor deze redenering te zeggen. Veel processen in de organisatie laten te veel ruimte voor stereotypen die de beslissingen van organisatieleden beïnvloeden. HR kan helpen de genderloopbaankloof te dichten door deze vormen van willekeur uit de processen te weren. Een gendermainstreaming policy invoeren kan hierbij helpen.

Welke processen kunnen een unfair voordeel opleveren voor een geslacht?

1. (Informeel) Mentoring relaties⁷⁹

Zoals we in hoofdstuk 2 beschreven, hebben mannen meer kans om een mentor te vinden in een bedrijf. Hierdoor maken ze sneller carrière. Formele mentoringprogramma's (zie hier onder) kunnen helpen dit effect te verminderen.

2. Aanwerving

Werkgevers veronderstellen te vaak dat geslacht een rol speelt bij de invulling van een job, het fenomeen dat *the glass slipper* wordt genoemd. Om discriminatie bij de aanwerving te vermijden, kunnen objectieve criteria worden opgesteld waaraan sollicitanten moeten voldoen. Ook raden wij aan om gestructureerde interviews te houden in plaats van gewone "gesprekken"⁹⁷ en om getrainde assessoren te gebruiken bij aanwervingsgesprekken.

Ook bij interne vacatures kunnen genderverschillen optreden. Vaak worden interessante vacatures, zoals partnerships of posities voor senior management niet openlijk bekend gemaakt in het bedrijf, maar eerder informeel verspreid over een groepje van kanshebbers. Op deze manier vallen vrouwen, die vaak niet in dezelfde mate deel uitmaken van het informele communicatienetwerk, uit de boot. Organisaties moeten de discipline hebben om *elke* vacature openlijk bekend te maken in de organisatie.

3. Verloning^{98,99}

Een deel van de loonkloof kan toegekend worden aan het verschil in onderhandelbereidheid tussen de geslachten.⁴¹ Om dit probleem te vermijden kan een

organisatie twee dingen doen. Ofwel de loonschalen standaardiseren en consequent elke poging tot onderhandelen afwijzen, ofwel expliciteren dat er onderhandeling mogelijk is over (bepaalde) loonschalen. Vrouwen onderhandelen namelijk niet over loon omdat ze bang zijn een sociale norm te overtreden.^{40,41} Door deze norm expliciet te ontkrachten, lijkt het geslachtsverschil te verdwijnen.⁴³

4. Prestatiebeoordeling⁴⁹

Vrouwen rapporteren vaak dat ze harder moeten werken dan mannen om dezelfde mate van erkenning te krijgen.⁴⁹ Uit grootschalig onderzoek blijkt voorts dat het geslacht van de beoordelaar een grote rol speelt bij de beoordeling. Mannelijke beoordelaars geven mannen gunstigere scores. Vrouwelijke beoordelaars doen hetzelfde bij vrouwen.

Mensen slagen er met andere woorden niet in om tijdens prestatiebeoordelingen een objectief beeld te krijgen van hun collega's of ondergeschikten. Om deze bias te verminderen kan een organisatie twee dingen doen:

a. Gebruik maken van een "vergelijkingspunt". Dit kan zijn: output, objectieven die voordien werden afgesproken, omzet, kerncompetenties, enz.

b. Gebruik maken van meerdere beoordelaars. De convergentie van meerdere gezichtspunten kan helpen om een genuanceerd beeld te krijgen van de werknemer. Zo is bijvoorbeeld gebleken dat bepaalde vormen van prestatiebeoordeling, zoals 360° feedback, deze genderverschillen *niet* vertonen.¹⁰⁰

5. Meetings op gezinsvriendelijke uren

Een kleine gedragsverandering met grote gevolgen is de simpele realisatie dat het niet voor iedereen even gemakkelijk is om buiten de conventionele uren te werken. Voor werknemers met gezinnen is het soms moeilijk om lang op kantoor te blijven of vroeg te starten. Door hier mee rekening te houden, en meetings of events te plannen tijdens de werkuren en de werkweek, draag je bij tot een grotere work-life balans.

Kader 7 - Zijn vrouwen de moeite waard om het HR beleid om te gooien?

De HR afdeling kan veel doen om de genderloopbaankloof te verkleinen, maar het omgooien van het HR beleid vergt een grote investering. Is het wel de moeite waard om in het kader van gelijke kansen deze (tijds)investering te maken?

Kort gezegd: ja.

De hierboven opgelijste aanbevelingen dragen bij tot een beter HR beleid. Zelfs organisaties die niet overtuigd zijn van het nut van gelijke kansen, hebben baat bij een HR beleid van hoog niveau. Een dergelijk HR beleid stoelt op processen die de bias van beoordelaars tot een minimum beperken en ervoor zorgen dat elke persoon op gelijkwaardige manier kan beoordeeld en beloond worden voor zijn werk. Enkel zo kunnen werknemers promoveren en beloond worden op basis van hun prestaties.

Een goed HR beleid heeft een positieve impact op de sales¹⁰¹, cash flow, bedrijfsresultaat¹⁰¹, productiviteit¹⁰¹, retentie¹⁰², klimaat in de organisatie¹⁰³, werknemerstevredenheid¹⁰⁴, klantentevredenheid¹⁰³, winstgevendheid¹⁰¹, en, bijna als neveneffect, meer gelijke promotiekansen voor man en vrouw.^{18,105}

Het belang van het topmanagement

Het topmanagement in bedrijven (CEO, CFO, de board of directors, ...) spelen een belangrijke rol bij de uitwerking van initiatieven om de genderloopbaankloof te dichten.

Ten eerste hebben zij door hun hoge positie veel macht en invloed op de cultuur en de waarden die binnen de organisatie leven. Door openlijk hun steun te tonen voor initiatieven die de gendergelijkheid in de organisatie bevorderen, geven zij een sterk signaal naar alle werknemers in de organisatie dat gendergelijkheid belangrijk is. Daarom zal hun steun een noodzakelijke voorwaarde zijn bij het slagen van projecten die gendergelijkheid in bedrijven bevorderen (bv. het veranderen van het HR beleid).

Bovendien zijn het enkel de topmanagers in bedrijven die vrouwen in het middle management door het glazen plafond heen kunnen helpen. Door hen te mentoren en te sponsoren verhogen zij de promotiekansen van deze vrouwen aanzienlijk.

In beide gevallen komt de taak van het topmanagement vrijwel op hetzelfde neer: zij moeten als rolmodel fungeren en duidelijk maken dat mannen en vrouwen een gelijke plaats krijgen in de organisatie. Hierbij spreken daden vaak luider dan woorden.

Mentoring programma's

We hebben gezien dat vrouwen moeite hebben bij het vinden van mentors, waardoor ze minder kans hebben om zich zichtbaar te maken in organisaties en te promoveren. Het is daarom belangrijk om de mentoringrelaties binnen bedrijven te expliciteren en te formaliseren.

Onderzoek toont aan dat mentoringprogramma's werken.¹⁰⁶ Ze worden geassocieerd met lager verloop, langere carrièretrajecten en kosten vrijwel niets omdat ze uit de eigen organisatiebronnen putten.¹⁰⁷

Wees er wel van bewust dat er geen "one size fits all" programma bestaat. Het ontwerp van een mentoringprogramma zal afhangen van de organisatie en de objectieven die men wil behalen met het programma. Ligt de focus op het verminderen van vrouwelijk verloop, of moet het leiders ontwikkelen? De accenten in het programma zullen verschillen. Is je organisatie hiërarchisch en bureaucratisch van aard? Dan kan het programma best geformaliseerd worden. Zo niet? Dan kan het programma best wat informeler zijn.¹⁰⁸

Wij geven graag de volgende adviezen mee.^{108,109}

- Voer formele mentoringprogramma's voor beide geslachten in om niemand te discrimineren.
- Leg op voorhand goed de objectieven vast die je met het programma wil bereiken. Ontwerp het programma naar die objectieven.
- Zorg voor de ondersteuning van het management.
- Communiceer duidelijk de waarde en het belang van het programma.
- Zorg dat het initiatief geen dode letter blijft! Evalueer regelmatig de subjectieve en objectieve uitkomsten van het programma op basis van de noden en objectieven.
- Stem het programma af op de cultuur van uw organisatie.

Kader 8 – Wat is het verschil tussen mentoren en sponsoren?

Recent is er kritiek gekomen op de mentoring relatie. Er wordt gezegd dat vrouwen tegenwoordig te veel worden gementord, en te weinig gesponsord.

De redenering gaat als volgt: een mentor zal vooral in samenwerking met de mentee de carrièreobjectieven uitstippelen en meehelpen denken over de stappen die de mentee

kan zetten om carrière te maken. Dat is zeer belangrijk, maar niet voldoende. Een mentor schiet namelijk te kort bij het omzetten van die woorden naar daden. Mentors praten dus vooral. Ze geven richting en visualiseren de toekomst. Een sponsor gaat actie ondernemen om deze visie waar te maken.¹¹⁰

Vrouwen hebben in het begin van hun carrières echter ook iemand nodig die hen geloofwaardigheid geeft in een organisatie en actief lobbyt voor haar carrière: een sponsor.

Sponsoring is interessant voor zowel de sponsor als de gesponsorde. De persoon die gesponsord wordt zal sneller kunnen doorgroeien naar hogere functies en kan op extra steun rekenen bij tegenslagen. De sponsor krijgt toegang tot een nieuw netwerk en kan rekenen op een gemotiveerde medewerker. Het spreekt voor zich dat een sponsorrelatie gebaseerd is op wederzijds vertrouwen en engagement. De taak om een sponsor op te zoeken en de relatie te onderhouden valt in de praktijk vaak op de gesponsorde. Assertief en proactief reageren is dus de boodschap.¹¹¹

We zien dat Europese bedrijven voorlopig vooral inzetten op mentoring programma's, en minder op sponsoring. Consultingkantoren zoals Axiom spreken van een mentoring, sponsoring driehoek, waarbij de werknemer wordt bijgestaan door zowel een mentor als een sponsor. De vraag stelt zich dan waar de organisatie de mankracht, middelen en tijd vandaan moet halen om beloftevolle werknemers op deze intensieve manier te begeleiden. Alsook wie in aanmerking komt om een dergelijke behandeling te krijgen: enkel vrouwen? Mannen en vrouwen? High potentials? De specifieke implementatie zal afhangen van de noden, middelen en context van het bedrijf zelf.

Flexibiliteit

Een andere manier om vrouwen de kans te geven zich verder te ontplooien in een organisatie, is door het inbouwen van flexibiliteit en vertrouwen in de organisatiecultuur. Stel uzelf de vraag of het echt nodig is om constant op bureau te zitten tijdens het werk. Zaken zoals glijdende werkuren, thuiswerk, flexwerk, enz. vinden in toenemende mate hun weg in de werkplek, en vaak met goede resultaten. Ze stellen werknemers in staat om hun werk beter af te stemmen op hun privéleven.

Sommige werknemers gaan hier heel ver in. Deloitte heeft een systeem uitgewerkt waarbij werknemers in samenspraak met de HR dienst hun werklust kunnen aanpassen. Als een werknemer wegens familiale of persoonlijke omstandigheden niet in staat is om door te werken, kan zijn of haar takenpakket op enkele dagen tijd verlicht worden. Zo zal er van die persoon niet meer gevraagd worden om te reizen, krijgt hij of zij minder taken toegekend en zo voort. Als de situatie meer werk toe staat, kan dit proces omgedraaid worden of zelfs verzaamd: meer taken, overwerk, internationale projecten, ...

Dit systeem werkt dus langs twee kanten. De werklust kan ook *verhoogd* worden, niet enkel verlaagd. Op deze manier vermijdt Deloitte dat vrouwen zichzelf wegconcurreren uit de arbeidsmarkt. Een toenemende flexibiliteit omvat namelijk het gevaar dat vrouwen meer "kans" krijgen om uit de arbeidsmarkt te stappen. Het moet voor de vrouwelijke medewerkers (maar evengoed voor mannen) even gemakkelijk zijn om minder te werken als om daarna terug meer taken op te nemen om eventuele "schade" in te halen.¹¹² Vaak werken organisaties enkel aan de "minder werken" optie, waardoor vrouwen vooral wegstromen uit de organisatie.

Job crafting kan als een speciale vorm van flexibel werken worden gezien. Job crafting gaat uit van het principe dat medewerkers binnen de organisatie zelf bewust (en soms minder

bewust) aanpassingen doen aan de taakhoud en –uitvoering, zodat het werk beter aansluit bij veranderende behoeftes, sterktes en (cognitieve of fysieke) vermogens.¹¹³ Dit is een continu proces.¹¹⁴ Een kernaspect van job crafting is dat werknemers wijzigingen in hun functies uitvoeren vanuit een bottom-up benadering, in plaats van managers die veranderingen doorvoeren vanuit een top-down benadering, zoals vele job redesign interventies. Hierbij moet echter vermeld worden dat het management een grote invloed heeft op de mate waarin werknemers zich zelfzeker genoeg voelen om proactief aan hun jobinvulling te werken. Doordat job crafting een werknemer in staat stelt om zijn job naar eigen vermogens en competenties vorm te geven, kan job crafting ook voor vrouwen in de volledige loopbaan een belangrijke factor zijn om voltijds aan het werk te blijven. In de praktijk zouden managers door middel van training, interventies of empowerment job crafting kunnen stimuleren, zodat medewerkers proactief variaties in functie-inhoud kunnen initiëren in hun functie. Mede dankzij dergelijke initiatieven van job crafting kunnen medewerkers anders ingezet worden binnen een organisatie, kan talent ingezet worden en langer blijven werken onder omstandigheden waarvoor ze zelf kiezen. Dit betekent dat medewerkers een mogelijkheid krijgen om hun job af te stemmen op hun privéleven, zonder dat ze daarvoor minder uren moeten werken. Op deze manier kunnen medewerkers hun werkintensiteit tot op een bepaalde hoogte ‘schalen’, om tegemoet te komen aan verplichtingen buiten het werk.

Merk op dat initiatieven voor flexibel te werken ook voor mannen moeten toegepast worden. Er rust een taboe op mannen die er voor kiezen om minder te werken. Om echt inclusief te werken, moet ook dit soort overtuigingen worden aangepakt.

Nog een laatste opmerking: flexibiliteit en controle vallen vaak moeilijk met elkaar te verzoenen. Flexibiliteit betekent namelijk dat de werknemer meer controle krijgt over zijn werkritme en hier in theorie ook misbruik van kan maken. Om een dergelijke manier van werken mogelijk te maken is een grote mate van vertrouwen nodig tussen werkgever en werknemer. Ook de traditionele manieren van controle (bv. badgen) worden moeilijk.

Charter inclusiviteit

Organisaties kunnen een intentieverklaring opstellen en ondertekenen om duidelijk te communiceren dat ze willen streven naar een gendergelijke organisatie. Deze intentieverklaring heeft vooral een symbolische betekenis, maar kan helpen om managers te wijzen op hun verantwoordelijkheid.

Ondersteunende diensten

Bovenstaande initiatieven zijn vrij grote ingrepen in de organisatieprocessen. Er zijn echter ook kleinere aanpassingen die een organisatie kan doorvoeren om vrouwen aan te trekken. Zie deze aspecten als “quick wins” die op korte termijn een verschil maken in de organisatie. Ze zijn allemaal gericht op het verbeteren van de work-life balans van de werknemers, maar veranderen in feite niets aan de onderliggende problematiek van de genderloopbaankloof. Verwar deze ingrepen dus niet met oplossingen!

Boodschappendienst

Verschillende bedrijven hebben een boodschappendienst ingevoerd die werknemers in staat stelt om hun boodschappen online te doen en te laten leveren op het werk. Zo sparen ze 's avonds tijd uit of hoeven ze in het weekend geen voormiddag te spenderen in de supermarkt.

Strijkdienst

Net zoals de boodschappendienst investeren sommige bedrijven in een strijkdienst om het huishoudelijke werk van vrouwen te verlichten.

Meeneemmaaltijden

Sommige bedrijven staan werknemers toe om eten mee te nemen uit het bedrijfsrestaurant naar huis. Dit hoeft niet gratis te zijn. Werknemers willen ook betalen voor het gemak om 's avonds geen warm eten te moeten maken.

Individuele initiatieven

Een ideale werknemer heeft een evenwicht gevonden tussen werk, familie, zichzelf en de maatschappij. Dit wil zeggen dat hij of zij in staat is om werk uit te voeren dat congruent is met zijn eigen waarden en normen, het werk nuttig vindt, en op zo'n manier kan uitvoeren dat zijn privéleven daar niet onder lijdt. In dat ideale geval versterken deze deelaspecten elkaar. Op dat moment werkt een persoon *authentiek*.

Door de manier waarop de maatschappij is georganiseerd, is het voor mannen tot nu toe gemakkelijker geweest om authentiek te werken. Moeder de vrouw runde het huishouden en hielp het evenwicht voor haar echtgenoot te bewaren. Hij kon zich volledig identificeren met zijn werk, hier genoeg uit putten, en kon op de vrouw vertrouwen om in te staan voor de zorg van de familie.

Nu de maatschappelijke rollen veranderen en vrouwen hun plek op de arbeidsmarkt opeisen, zien we dat het voor vrouwen minder evident is om dit evenwicht voor zichzelf te vinden. Er is geen partner die hen helpt met de balans te bewaren. In tegendeel: die partner verwacht vaak nog steeds dat zij zich over de huishoudelijke taken ontfenmt. Op het werk wordt ze bovendien geconfronteerd met zaken als de *think manager*, *think male bias*, de *long hour culture* en zo voort. Dit maakt het vinden van dit evenwicht alleen maar moeilijker.

Als vrouwen op een authentieke manier willen werken, zijn verschillende mentaliteitswijzigingen nodig op het werk, het gezin en het zelfbeeld van mannen en vrouwen. We overlopen ze achtereenvolgens.

Make your partner your partner

Om werk, gezin, zelf en zingeving met elkaar te balanceren is de steun van vrienden, familie en partners onmisbaar.¹¹⁵ Voor ambitieuze mannen is dit tot nu toe niet moeilijk geweest. De traditionele genderrollen hebben de vrouw altijd in de ondersteunende functie geplaatst. Denk maar aan het spreekwoord "achter elke man staat een sterke vrouw."

Als een vrouw dit rollenpatroon wil doorbreken en carrière wil maken, betekent dit echter dat haar partner hier ook toe bereid moet zijn. Partners van ambitieuze vrouwen moeten hen bijstaan in het gezin en een grotere huishoudelijke taak opnemen dan traditioneel van hen verwacht wordt. Dit is niet altijd evident. Het wordt van mannen vaak niet geaccepteerd dat zij minder werken om voor de kinderen te zorgen. Ook hier is een

verandering in mentaliteit noodzakelijk, niet enkel op het individuele, maar ook op maatschappelijk niveau.

Spreek af met je partner wat zij of hij van je verlangt en denk zelf na over de doelen die je wilt nastreven. Het is toegestaan om carrière te willen maken, het is ook toegestaan om het huishouden te doen.

Onbewuste assumpties expliciteren

Zoals we hebben vermeld, hoeft genderdiscriminatie niet expliciet te zijn om grote gevolgen te hebben. Vaak is ze een gevolg van onbewuste vooroordelen die negatieve gevolgen hebben voor vrouwen. Het fenomeen dat managers vrouwen met kinderen “ontzien” bij grote projecten is daar een voorbeeld van. Hoewel de daad op zich uit nobele motieven kan komen, gaat ze uit van bepaalde assumpties (heeft een werkende moeder minder tijd meer voor grote projecten dan een werkende vader?) die (onbewust) negatieve gevolgen heeft voor een werkende vrouw (uitgesloten, minder zichtbaarheid in de organisatie, minder ervaring, ...).⁵⁸

Het is voor iedereen belangrijk om na te denken over de assumpties die zij maken over werkende mannen, vrouwen, ouderschap, en zo voort. Door deze assumpties expliciet te maken, kunnen we nadenken over ons gedrag en de (onbedoelde) gevolgen daarvan. Zo is gebleken dat de bewustmaking bij managers van hun “ontzienstrategie” volstaat om vrouwen meer gelijke kansen te geven.

Deze bewustmaking van onbewuste assumpties is voor iedereen belangrijk. Niet enkel managers, maar ook collega's, partners en vrouwen zelf zijn gebaat om hier bij stil te staan. We geven enkele voorbeelden van andere assumpties die onbewust onze handelingen bepalen en een rol spelen in de genderloopbaankloof.

Kader 9 - impliciete assumpties

- *Werk en leven zijn onverzoenbaar.*

Het debat rond work-life balans wordt vaak gevoerd op basis van de assumptie dat deze twee elementen niet met elkaar te verzoenen zijn. Een goede werknemer heeft bij voorkeur geen hobby's en geen gezin die hem kunnen “afleiden” van zijn dagtaak. Hoewel er natuurlijk situaties zijn waarin ons werk ons privéleven beïnvloedt (denk maar aan slaapttekort, stress of tijdsgebrek), worden de positieve effecten onderschat of vergeten. Mannen of vrouwen die werken én betrokken zijn in hun gezin gaan doorgaans beter om met stresserende situaties op het werk, hebben minder gezondheidsklachten, hebben betere contacten met hun partner, hebben een breder sociaal netwerk en scheiden minder snel.¹¹⁶

- *Vrouwen ervaren meer work-life conflict dan mannen.*

Een frappante vaststelling in onderzoek is dat managers van vrouwen er van uitgaan dat vrouwen een hogere mate van work-life conflict ervaren dan mannen, zelfs al hebben ze geen gezin, werken ze voltijds en nemen ze geen zorgtaken voor andere familieleden op. Het lijkt er op dat geslacht alleen genoeg is om de assumptie te activeren dat vrouwen kampen met work-life conflicten.⁵⁸ Het gevaar loert dat vrouwen daarom worden “ontzien” bij grote of internationale projecten of zware verantwoordelijkheden, wat op de lange termijn negatieve gevolgen heeft voor hun carrières.

- *Structuren kunnen niet discrimineren*

Mensen gaan er vaak van uit dat discriminatie enkel plaatsvindt door mensen. Dit is niet altijd het geval. Het is perfect mogelijk dat bepaalde structuren, zoals selectie-instrumenten, mannen of vrouwen benadelen. We zijn hier reeds dieper op ingegaan bij de bespreking van initiatieven op organisatieniveau.

- *High potentials zijn jong.*

Op talent zou geen leeftijd mogen staan. Helaas is dit vaak wel het geval. Veel (grote) organisaties gaan tegenwoordig op zoek naar high potentials in hun bedrijven of de arbeidsmarkt. High potentials zijn individuen die een groot leervermogen hebben, gedreven zijn en consistent goede tot uitstekende resultaten neerzetten, ongeacht de positie en plaats waar je ze inzet. Hoewel daar eigenlijk geen reden voor is, worden high potentials vaak geassocieerd met jongere mensen. Dit kan problematisch zijn voor vrouwen die hun carrière een tijdlang op pauze hebben gezet. De kans bestaat dat zij niet meer (h)erkend worden als high potential. Ze zijn te oud om nog te voldoen aan het beeld dat verwacht wordt van een high potential.

Leiding geven

Ook de manier waarop leiding wordt gegeven kan een effect hebben op gendergelijkheid. Zo zou een inclusieve leiderschapsstijl een grote impact hebben op de kansen van vrouwen in organisaties.

Een inclusieve leider is zich er van bewust dat sommige werknemers (vrouwen, maar evengoed introverten of mensen met minder zelfvertrouwen) minder snel initiatief nemen om hun ideeën met de groep te delen, hoewel dat niet betekent dat ze minder competent zijn. Een inclusieve leider zal er daarom op letten dat alle personen tijdens discussies aan bod komen en aangemoedigd worden om mee te discussiëren. Bovendien slaagt de inclusieve leider er in om werknemers het gevoel te geven dat ze bij de groep behoren, omdat ze een uniek talent hebben dat hen waardevol maakt. In plaats van zelf de eer op te strijken, laat de inclusieve leider de ruimte om zijn werknemers te laten schitteren.¹¹⁷

U zult gemerkt hebben dat inclusief leiderschap meer doet dan “onzichtbare” werknemers in de spotlight plaatsen. Ze motiveert werknemers om het beste van zichzelf te tonen en niet bang te zijn van eventuele kritieken. Niet alleen vrouwen zijn bij deze aanpak gebaat. Uit een grote rondvraag is gebleken dat inclusief leiderschap zorgt voor meer betrokkenheid, innovatie en tevredenheid bij werknemers, ongeacht het geslacht, bedrijf of land dat werd bevraagd.¹¹⁷

We geven graag de volgende aanbevelingen mee:

- Verwar welbespraaktheid niet met competentie. Probeer evenveel aandacht te besteden aan extraverte en introverte werknemers.
- Durf een stap terug zetten om je team te laten schitteren. Eis hun succes niet op.
- Doe bij problemen een beroep op je werknemers of collega's. Waardeer hen als een bron van informatie, niet enkel als uitvoerend personeel.
- Betrek hen bij het genereren van oplossingen voor problemen en het maken van beslissingen.

Stapsgewijs naar een gendergelijke organisatie

De initiatieven die we tot nu toe oplijstten lijken los te staan van elkaar, waardoor een manager of projectleider het gevoel kan krijgen dat projecten rond gendergelijkheid niets meer zijn dan een greep initiatieven die samen naar een organisatie kunnen vertaald worden. Dit is geenszins het geval. Een gelijkekansenbeleid is idealiter een resultante van een grondige analyse naar de oorzaken en toepasbare oplossingen van de genderloopbaankloof. Hierbij kunnen de principes van gender mainstreaming en inclusiviteit best samen worden gebruikt als kader om specifiekere initiatieven aan op te hangen.

Om initiatiefnemers te helpen met deze denkoefening, schetsen we een mogelijk werkschema dat kan gebruikt worden ter voorbereiding van een effectief en efficiënt gelijkekansenbeleid bij organisaties, steunend op de informatie die in deze manual werd verschaft. We volgen hierbij verschillende stappen.

Stap 1: In kaart brengen van het (globale) probleem

Het lijkt alsof we een open deur intrappen, maar voor een project wordt opgestart om de genderloopbaankloof aan te pakken, moet eerst goed worden nagedacht over het op te lossen probleem. “De” genderloopbaankloof bestaat namelijk niet. Zowel de oorzaken als de verschijningsvormen van genderongelijkheid verschillen van organisatie tot organisatie. Een globale aanpak is daarom af te raden, ze zal effectiviteit en efficiëntie missen.

Probeer daarom in een eerste fase het probleem rond gender in uw organisatie af te lijnen. Doe dit door vragen te stellen en met mensen te praten. Welke is de aard van de onbalans tussen mannen en vrouwen? Waar situeert deze onbalans zich? Is er een tekort aan vrouwelijke leidinggevenden? Is er een te grote uitstroom aan vrouwen in de organisatie? Hoe ziet de werkbeleving van vrouwen er uit? Is er een mentaliteitsprobleem? Waar situeert het tekort aan vrouwen zich (lower, middle, upper management, uitvoerend)? Wie is vragende partij om dit (deze) proble(m)en op te lossen? En zo voort. Gebruik deze manual als bron om verdere vragen te formuleren.

De antwoorden op deze, en andere vragen zullen de krijtlijnen schetsen voor het ontwikkelen van het project rond gender in uw organisatie.

Stap 2: in kaart brengen van de oorzaken (aard)

Als u in stap één de afbakening van het project heeft bepaald en duidelijk het probleem in kaart heeft gebracht, is het nodig om de oorzaken die dit probleem veroorzaken te analyseren. Hoofdstuk 2 van deze manual kan hierbij helpen.

Vergeet niet dat oorzaken niet los van elkaar kunnen gezien worden, maar vaak gekoppeld zijn. Analyseer grondig en laat niet na om veel oorzaken op te sommen. Gekoppeld aan deze oorzaken, is het belangrijk om het organisatieperspectief rond gender in kaart te brengen. Hierbij is het aan te raden om medewerkers uit alle lagen van de organisatie te bevragen. Een manier om deze cultuur te bepalen is door de vragenlijst in te vullen die we in kader 6 hebben voorgesteld. De organisatiementaliteit rond gender zal een belangrijke variabele zijn die de aard van het initiatief zal bepalen. Merk op dat er verschillende subculturen wat gender betreft kunnen bestaan in grote organisaties. Daar kunnen progressieve subculturen naast conservatieve bestaan.

Bijvoorbeeld: senior management ziet het nut niet in om meer vrouwen te promoveren tot senior managers, waardoor deze managementlaag bijna uitsluitend uit mannen bestaat (8 van de 10). De twee vrouwelijke managers voelen zich niet competent genoeg om in de

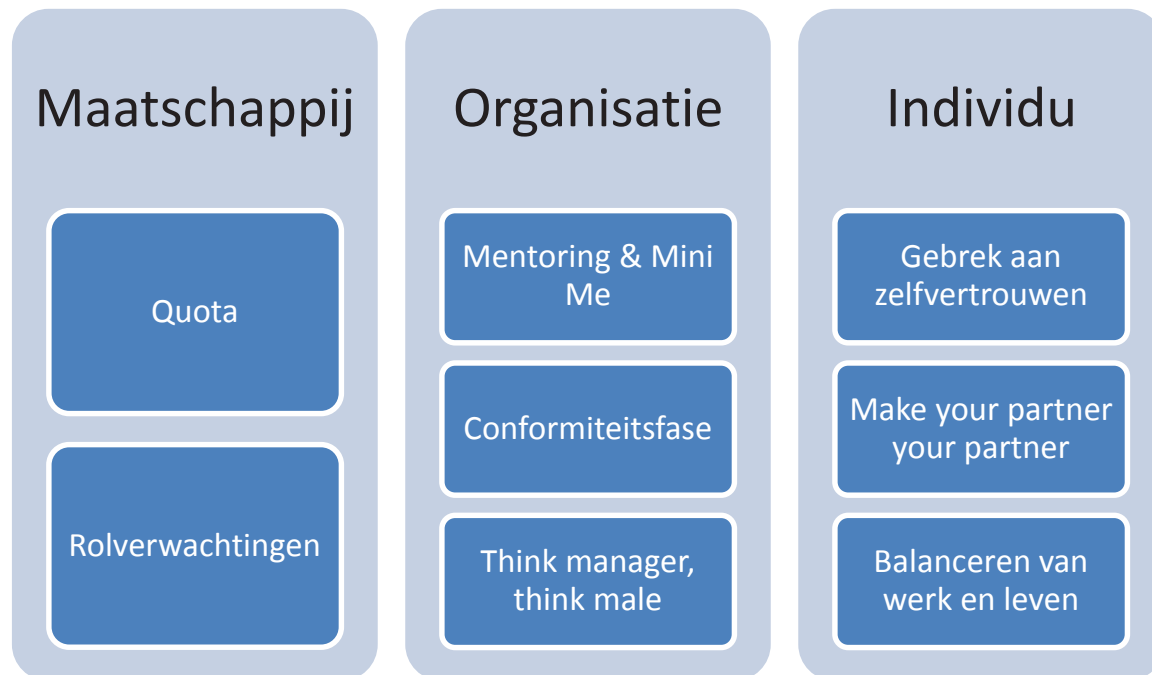
board of directors te zetelen, omdat ze aanvoelen dat ze moeten opboksen tegen een mannelijke coalitie die hen blok zet. Ook op middle management niveau zien we een tekort aan vrouwen. Veel vrouwelijke middle managers stromen voor langere perioden uit (ouderschapsverlof, zwangerschap, of persoonlijke redenen). Ze worden vaak vervangen door mannelijke collega's, die daar door het senior management worden geplaatst.

- Aard van de problemen
 - Informele mentoring van mannelijke collega's
 - Het senior management erkent de genderproblematiek niet. De 33% doet vermoeden dat de organisatie louter conform wil zijn aan de wettelijke quota's.
 - Vrouwelijke senior managers twijfelen aan hun capaciteiten (conformiteit)
 - Think manager, think male
 - Glass cliff positie
 - Rolverwachtingen doen vrouwen nog steeds uitstromen
 - Maatschappelijke rolverwachtingen
 - Onvoldoende ondersteuning van vrouwen door hun partners

Stap 3: in kaart brengen van de oorzaken (richting)

Aan het eind van fase 2 heeft u wellicht een lijst van mogelijk oorzaken gegenereerd die van toepassing zijn op de problemen die u in fase 1 heeft opgesteld. In deze stap zullen we de oorzaken categoriseren in de drie invloedssferen die een impact hebben op de genderloopbaankloof, namelijk de maatschappij, de organisatie en het individu.

We stellen deze sferen als volgt voor (*toegepast op ons voorbeeld*):



Deze indeling geeft een idee van de bron van het probleem. Dit is belangrijk omdat het een indicatie geeft van de bewegingsruimte binnen de organisatie met betrekking tot de genderloopbaanproblematiek. Sommige aspecten zullen gemakkelijker dan andere kunnen aangepakt worden.

In dit voorbeeld werken we met een organisatie die niet overtuigd is van de meerwaarde van gendergelijke teams. We kunnen ons daarom best focussen op de oorzaken van het organisatieniveau. Er is geen steun voor bredere initiatieven en het bedrijf heeft een lange weg te gaan alvorens het kan worden gezien als een leider in de genderloopbaankloofproblematiek. We focussen ons hier dus op het mentoringprobleem, de think manager, think male bias en de inertie van het senior management. Deze problemen zijn kenmerkend voor een bedrijf dat in de conformiteitsfase zit. De maatschappelijk opgelegde quota nopen het bedrijf om meer board of directors aan te werven, maar vrouwen zijn nog ondervertegenwoordigd in de pipeline naar het senior management om van daaruit directorleden te kunnen promoveren.

Stap 4: uitwerken van initiatieven

De voorgaande stappen waren vooral bedoeld om een goed beeld te krijgen van het actieterrein van het project en de aard van het probleem. In deze fase is het tijd om oplossingen aan te reiken voor de geanalyseerde problemen. Hoofdstuk drie van deze manual kan dienen als naslagwerk en inspiratiebron voor op maat gemaakte gender mainstreaming projecten.

Probeer projecten rond gender niet enkel rond de vrouw te laten draaien. Het kan niet de bedoeling zijn om de vrouw “een handje te helpen”. Probeer te denken vanuit een “gendermainstreaming” perspectief, waarbij gender in feite geen rol speelt. Hou ook rekening met het perspectief op gendergelijkheid dat leeft in uw organisatie, de doeltreffendheid van uw initiatief hangt er van af.

Bijvoorbeeld: De opgelegde quota voor het bedrijf zijn een ideaal moment om een project rond gender equality op te starten in de organisatie. Omdat het quotum moet gehaald worden, kan men deze verdedigen ten opzichte van het senior management (die anders nooit zou akkoord gaan met dergelijke initiatieven wegens “niet prioritair”).

Verskillende initiatieven kunnen overwogen worden – zo kan een formeel sponsorship programma worden opgericht waarop zowel mannen als vrouwen kunnen intekenen. Aan de seniors kan hierbij worden gevraagd om vrouwen extra te motiveren om in te tekenen op zo’n mentorshipprogramma. Ook een koppeling met sponsorship kan overwogen worden, dat de prestaties van goede medewerkers in de verf kan zetten.

Verder kan worden beroep gedaan op HR om de loopbaantrajecten van de medewerkers te monitoren. De identificatie van ambitieuze jonge vrouwen kan op termijn helpen om deze vrouwen naar boven te sturen in de organisatie. Hier moet objectiviteit centraal blijven staan. Promoties moeten gebeuren op basis van competentie, niet geslacht. Het loopbaantraject uitstippelen kan vrouwen echter helpen om naar de organisatie toe te communiceren dat ze ambitie hebben om door te groeien.

Wat de uitstroom van het middle management betreft, kan worden gekeken naar “terugkomprogramma’s” die garanderen dat uitgestroomde werknemers terug verwelkomd worden in de organisatie en de draad terug kunnen oppikken eens ze terugkomen.

Door de focus te leggen op verbeteringen in de HR processen, en minder op gender, kunnen de gender issues aangekaart worden zonder expliciet de nadruk te leggen op gender.

Stap 5: Veranderen - verankeren

Een organisatie verandert maar 1% per keer, en het kan lang duren alvorens de initiatieven hun uitwerking vertonen. Dit komt omdat een groot aandeel van de genderloopbaankloof problematiek te situeren valt bij de organisatiecultuur in kwestie. Culturen zijn moeilijk te veranderen. Ze vergen veel tijd en inspanning. Daarom is het belangrijk om de genderinitiatieven te verankeren in een goed gestructureerd veranderproces. Als er geen aandacht wordt besteed aan de verankering van de waarden en processen die in het project worden aangeleverd, bestaat de kans dat de organisatie zal hervallen in zijn oude gewoontes.

Om de kans op verankering te verhogen kunnen verschillende zaken worden gedaan:

- Zorg dat er een breed draagvlak is voor het project. Betrek daarom het management en de medewerkers in alle fasen van het project.
- Zorg dat het management de waarden van het initiatief uitdraagt.
- Communiceer de noodzaak van het project.
- Communiceer wat het project inhoudt, wat de verschillende stappen zijn en wat de impact is op de organisatie.
- Veranker de waarden van het project in de organisatie in de dagdagelijkse praktijk van de organisatie (bv. door standaardprocedures uit te schrijven)
- Houd het project levendig door kleine successen te communiceren naar de betrokkenen.
- Stel SMART (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, & Tijdsgebonden) doelstellingen op voor het project. Zo worden de betrokkenen gemotiveerd, maar wordt het ook mogelijk om de vooruitgang van het project te meten.
- Denk niet te snel dat het project geslaagd is, blijf meten en evalueren.

Besluit

De genderloopbaankloof valt niet gemakkelijk in enkele woorden te vatten. Het is een fenomeen dat al jaren speelt op de arbeidsmarkt. Het clustert vrouwen en mannen in specifieke sectoren, zorgt ervoor dat ze niet hetzelfde loon en aanzien krijgen, dat ze niet in gelijke mate doorstromen naar hogere posities op de arbeidsmarkt, en dat vrouwen meer instaan voor de zorgtaken. Het expliciete seksisme van de vorige eeuw lijkt vervangen door een complexe aaneenschakeling van vele diverse factoren die elk op hun manier vrouwen sorteren, wegduwen en wegtrekken uit de arbeidsmarkt. Bovendien zijn al deze deeloorzaken van de genderloopbaankloof niet meer zo gemakkelijk te identificeren als vroeger. Ze zijn grotendeels “onzichtbaar” geworden, en vinden hun wortels in impliciete assumpties (zoals het *think manager, think male* stereotype) of systemen die eerlijk lijken, maar dat niet altijd zo zijn (zoals het HR beleid).

Deze oorzaken zijn bovendien niet enkel aanwezig in organisaties, maar kunnen gesitueerd worden op maatschappelijk, organisatie en persoonlijk vlak, waardoor het bestaan van één simpele oplossing voor de genderloopbaankloof onwaarschijnlijk lijkt. Veeleer zal heil moeten worden gezocht in een combinatie van verschillende initiatieven met het engagement van beleidsmakers, managers en medewerkers. Hierbij moet de initiatiefnemer rekening houden met de cultuur en bestaande structuren die reeds in de organisatie en maatschappij aanwezig zijn. Niet elk bedrijf is klaar om gendergelijkheid te installeren in zijn dagelijkse werking. Vaak moet er eerst gewerkt worden aan bewustwording en is het nodig om de noodzaak van een evenwichtige gendermix duidelijk te maken. Dit wil zeggen dat we als individu verantwoordelijkheid dragen voor het bestaan van de genderloopbaankloof. Het zijn vaak impliciete assumpties of goedbedoelde handelingen die er onrechtstreeks voor zorgen dat vrouwen minder kansen krijgen om zichzelf te bewijzen.

De toenemende internationale concurrentie, de vergrijzing en de toenemende eisen en willekeur van de consument, dwingen bedrijven over de hele wereld om de meest competente, innovatieve werknemerspopulatie te rekruteren en te behouden. Vrouwen worden hierbij onderbenut. Ze hebben nochtans bewezen dat ze minstens even capabel zijn als mannen in verantwoordelijkheidsposities. Bovendien heeft ieder lid in de maatschappij recht op evenwaardige kansen tot zelfontplooiing en een eerlijk loon naar werk.

Met deze gids hebben wij getracht om een genuanceerd beeld te geven van de belangrijkste oorzaken, randvoorwaarden en oplossingen voor de genderloopbaankloof en zo een bijdrage te leveren aan het genderloopbaankloofdebat. We geven nu de fakkel door aan u, beste lezer, om deze inzichten te vertalen naar de praktijk en mee te werken aan een meer inclusieve samenleving.

Dieter Melsens
Dr. Angie Van Steerthem
Prof. Katleen De Stobbeleir

Literatuurlijst

1. Sandberg S. *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. Knopf Doubleday Publishing group. 2013.
2. Acker J. (1988). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-159.3.
3. Lanaj K, Hollenbeck J. R. (2015) Leadership Over-Emergence in Self-Managing Teams: The Role of Gender and Countervailing Biases. *Academy of Management Journal*, 58(5):1476-1494. doi:10.5465/amj.2013.0303.
4. Schein VE, Mueller R, Lituchy T, Jiang L. (1996) Think manager — think male : a global phenomenon ? *Journal of Organisational Behavior*, 17, 33-41.
5. Ickes, W. (1993). Traditional Gender Roles: Do They Make, and Then Break, our Relationships? *Journal of Social Issues*, 49(3), 71-85. doi:10.1111/j.15404560.1993.tb01169.x.6.
6. Parshotam, D. (1999). Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80
7. Davidson M, & Burke, R. (2012). Women in Management Worldwide - Progress and Prospects. In: Davidson M, Burke R, eds. *Women and Management Worldwide*. 2nd ed. Gower Publishing, Ltd.; 2012. doi:10.5465/AME.1989.4277604.
8. Cron, E. A. (2001). Job Satisfaction in Dual-Career Women at Three Family Life Cycle Stages. *Journal of Career Development*. 28(1), 17-29.
9. Joy L., Carter, N. M., Wagner, H., M, & Narayanan S. (2007). The Bottom Line: Corporate performance and women' s representation on boards. *Catalyst*. 1..
10. Rogelberg, S. G., Rumery, S. M. (1996) Gender Diversity, Team Decision Quality, Time on Task, and Interpersonal Cohesion. *Small Group Research*. 27(1):79-90. doi:10.1177/1046496496271004.
11. Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642. doi:10.1037/a0023557.
12. Cohen, P. N., Huffman, M. L., & Knauer, S. (2000). Stalled Progress?: Gender Segregation and Wage Inequality Among Managers. *Work and Occupations*, 36, 318-342. doi:10.1177/0730888409347582.
13. Booth, A., Francesconi, M., Frank, J. A. (2003). sticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economical Review*

http://www.researchgate.net/publication/222661912_A_sticky_floors_model_of_promotion_pay_and_gender/links/09e4150661d0febef2000000.pdf. Accessed January 14, 2015.

14. Deschacht, N., Baerts A., & Guerry M. A. (2009) De Loonkloof En Het Glazen Plafond in België : Een Onderzoek Op Basis van de Panelstudie van Belgische Huishoudens.
15. Dowling, C. (1981) *The Cinderella Complex: Women's Hidden Fear of Independence*. Summit books.
16. Cikara M., & Fiske, S. T. (2014). Warmth, Competence and ambivalent Sexism: Vertical Assault and Collateral Damage. In: Barreto M, Ryan MK, Schmitt MT, eds. *The Glass Ceiling in the 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality*. Washington: American Psychological Association;:66-68. doi:10.1038/nbt.2779.
17. Miller W., Kerr, B., & Reid, M. A. (1999) National Study of Gender-Based Occupational Segregation in Municipal Bureaucracies: Persistence of Glass Walls? *Public Administrative Review*, 59(9):218-229.
18. Olsson, F. (2008). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*. 86, 130-131. doi:10.1111/0022-4537.00234.
19. Williams, C. L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions. *Social Problems*. 39(3):253-267.
20. Ashcraft, K. L. (2013). The Glass Slipper: "Incorporating" Occupational Identity in Management Studies. *Academy of Management Review*. 38(1), 6-31.
21. Ryan, M. K., & Haslam, S. A. The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*. 16(2), 81-90. doi:10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x.
22. Haslam, S. A., Ryan M.,K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *Leadership Quarterly*. 19(5), 530-546. doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.011.
23. Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., Kulich, C., & Wilson-Kovacs, M. D. (2009). The stress of working on the edge: Implications of glass cliffs for both women and organizations. In: Barreto M, Ryan MK, Schmitt MT, eds. *The Glass Ceiling in the 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality*. Washington: American Psychological Association, 153-169.
24. Kanter, R. M. (1977). Men and Women of the corporation. In: *Men and Women of the Organisation*. Perseus Books; 381-395.
25. Acker J., & Van Houten, D.R. (1968). Differential Recruitment and Control : The Sex Structuring of Organizations. *Administrative Science Quarterly*.

26. Ledwith S. Gender politics in trade unions. The representations of women between exclusion and inclusion. *Transf Eur Rev Labour Reserach*. 2012;18:185-199.
https://www.researchgate.net/profile/Sue_Ledwith/publication/258196307_Gender_politics_in_trade_unions_The_representation_of_women_between_exclusion_and_inclusion/links/0deec5363e0bd69005000000.pdf. Accessed January 4, 2016.
27. PricewaterhouseCoopers. The Leaking Pipelines: Where are our female leaders? 79 women share their stories. *Global Human Capital*.
28. Ryan J., Pollock K., & Antonelli F. (2009). Teacher Diversity in Canada : Leaky Pipelines, Bottlenecks , and Glass Ceilings. *Canadian Journal Education*, 3, 591-617.
29. Eagly, A. H., Sczesny S., Barreto M., Ryan, M.K, & Schmitt M.T. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In: Barreto M, Ryan MK, Schmitt MT, eds. *The Glass Ceiling in the 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality*. Washington: American Psychological Association, 21-47.
doi:<http://dx.doi.org/10.1037/11863-002>.
30. Zhang S., Schmader T., & Forbes, C. (2009). The effects of gender stereotypes on women's career choice: Opening the glass door. In: Barreto M, Ryan MK, Schmitt MT, eds. *The Glass Ceiling in the 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality*. Washington: American Psychological Association, 125-150. doi:10.1037/11863-006.31.
31. VLOR. (2012). *Advies over de Nota " De Genderloopbaankloof"*
32. Holmlund H., & Sund K. (2008). Is the Gender Gap in School Performance Affected by the sex of the teacher? *Labour Economics*. 15(1), 37-53. doi:10.1016/j.labeco.2006.12.002.
33. Ysebaert T. (2014). Meisjes kiezen voor dezelfde studierichtingen als vijftig jaar geleden. *De Standaard*.
34. RosaDocs. Arbeid-zorg in Vlaamse cijfers. *Vlaamse cijfers over Arbeid*. 2012.
<http://www.rosadoc.be/joomla/index.php/kwesties/arbeid-zorg/vlaamse-cijfers>.
35. Deemer, E. D., Thoman, D. B., Chase, J., P., & Smith, J. L. (2013). Feeling the Threat: Stereotype Threat as a Contextual Barrier to Women's Science Career Choice Intentions. *Journal of Career Development*, 41(2), 141-158. doi:10.1177/0894845313483003.
36. Spencer, S. J, Steele, C. M., Quinn, D. M. (1999). Stereotype Threat and Women's Math Performance. *J Exp Soc Psychol*. 35, 4-28. doi:10.1006/jesp.1998.1373.
37. Barreto, M., Ryan, M., K., Schmitt, M. T. (2009). Introduction: Is the glass ceiling still relevant in the 21st century? In: Barreto M, Ryan MK, Schmitt MT, eds. *The Glass Ceiling in the 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality*. Psychology. Washington: American Psychological Association, 3-18.

38. Rosenthal R., & Jacobson L. (1968). Pygmalion in the classroom. *Urban Review*, 3, 16-20. doi:10.1007/BF02322211.
39. Davison, H. K., Burke, M. J. (2000). Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-analytic Investigation. *Journal of Vocational Behavior*. 56(2), 225-248
40. Bowles, H. R. (2014). Why Women Don't Negotiate Their Job Offers - HBR. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/06/why-women-dont-negotiate-their-joboffers/>. Accessed February 5, 2015.41.
41. Bowles HR, Babcock L, Lai L. Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organ Behav Hum Decis Process*. 2007;103:84-103. doi:10.1016/j.obhdp.2006.09.001.
42. Kay, K., & Shipman, C. (2014). The Confidence Gap. *The Atlantic*. 2014:1-18. <http://www.theatlantic.com/features/archive/2014/04/the-confidence-gap/359815/>.
43. Leibbrandt, A., & List, J. A. (2012). Do Women Avoid Salary Negotiations? Evidence from a Large Scale Natural Field Experiment. NBER Working paper.
44. Wade, M. E. (2001). Women and Salary Negotiation: The Costs of Self-Advocacy. *Psychology of Women Quarterly*. 25(1), 65-76. doi:10.1111/1471-6402.00008.
45. Deschacht N. (2009). *Working Paper MOSI / 41 Verticale Segregatie En de Uitstroom van Vrouwen Uit de Belgische Arbeidsmarkt*.
46. Sels, L., & Theunissen, G. (2014). *Salarisenquête 2014*
47. Karelaia, N., Guillen, L. (2012). Me , a Woman and a Leader : Antecedents and Consequences of the Identity Conflict of Women Leaders. Working paper.
48. Eagly, A. H., Karau S. M., Mona, G. (1995). Gender & effectiveness of leaders: a meta-analysis, 5, 125-145.
49. Catalyst. *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned If You Do, Doomed If You Don't.*; 2007. www.catalyst.org.
50. Van Keer, E., Bogaert, J., & Trbovic N. Could the right man for the job be a woman? How women differ from men as leaders.
51. Eagly, A. H., Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style : A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 108(2), 233-256
52. Trefal, S. (2011) Closing the Women's Leadership Gap: Who Can Help? CGO Insights.
53. R 51. Ryan, M. K, Haslam, S.A., & Postmes T. (2007). Reactions to the glass cliff. Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions.

Journal of Organisational Change Management. 20(2), 182-197.
doi:10.1108/09534810710724748.

54. O'Neil, D., & Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention. *Career Development International*. 10(3), 168-189.
doi:10.1108/13620430510598300.
55. Flood, A. (2015). *Next Generation Diversity: Developing Tomorrow's Female Leaders*.
56. Kirkwood J. (2009) Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. *Gender and Management: An International Journal*, 24(5):346-364.
doi:10.1108/17542410910968805.
57. Marcus-Newhall A., Halpern, D.F., & Tan, S.J. (2009). *The Changing Realities of Work and Family*. John Wiley & Sons. 55. Hoobler., J. M., Lemmon G., & Waynem S. J. (2005). Women's underrepresentation in upper management: New insights on a persistent problem. *Organisational Dynamics*, 40(3), 151-156. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.04.001.
58. Brown, T. J. (2009). The Glass Ceiling as a Useful Metaphor for Understanding Work –Life Balance. American psychological Association.
59. Ibarra H. (2004). Working paper: career transition and change.
60. Burri, S., & Aune, H. (2013). Sex Discrimination in Relation to Part-Time and Fixed-Term Work. 128-144. doi:10.2838/53404.
61. Foster L, & Walker A. (2013). Gender and active ageing in Europe. *European Journal of Ageing*, 3-10.
62. De Broeck, V. (2007) Women's Career Span Shorter by Retirement Age. EurWORK. Accessed on 17 may 2015 from:
<http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/other/womenscareer-span-shorter-by-retirement-age>
63. SERV. (2012). Advies: De Genderloopbaankloof. 1-13.
64. Barnum P., Liden, R. C., Ditomaso N. (1995). Double Jeopardy for Women and Minorities: Pay Differences With Age. *Academy of Management Journal*, 38(3), 863-880.
doi:10.2307/256749.
65. Espiritu Y. (1999). Gender and Labor in Asian Immigrant Families. *American Behavior Scientist*. 42(4), 628-647. doi:10.1177/00027649921954390.
66. Jones-Correa. (1998). Different Paths: Gender, Immigration and Political Participation. *International Migration Review*. 32(2), 326-349.

67. Berdahl J.L., & Moore C. (2006). Workplace harassment: double jeopardy for minority women. *Journal of Applied Psychology*, 91(2):426-436. doi:10.1037/0021-9010.91.2.426.
68. Williams J, Phillips K, Hall E. *Double Jeopardy? Gender Bias against Women of Color in Science.*; 2014. doi:10.1038/nm1105-1132.
69. Chappell NL, Havens B. Old and Female: Testing the Double Jeopardy Hypothesis*. *Sociol Q.* 1980;21(2):157-171. doi:10.1111/j.1533-8525.1980.tb00601.x.
70. De Paola, M., Scoppa, V., Lombardo, R. (2010). Can gender quotas break down negative stereotypes? Evidence from changes in electoral rules. *Journal of Public Economy.* 94(5), 344-353. doi:10.1016/j.jpubeco.2010.02.004.
71. Noe, R. (1985). Women and Mentoring: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Review*, 13, 65-78. doi:10.5465/AMR.1988.4306784.
72. Hunt J., (2004). *Effective Strategies for Promoting Gender Equality*. The Netherlands
73. Daly M. (2005) Gender Mainstreaming in Theory and Practice. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 12(3):433-450. doi:10.1093/sp/jxi023.
74. Whitzman C, Legacy C, Andrew C, Klodawsky F, Shaw M, & Viswanath K. *Building Inclusive Cities. Women's Safety and the Right to the City*. 1st ed. (Whitzman C, Legacy C, Andrew C, Klodawsky F, Shaw M, Viswanath K, eds.). New York: Routledge; 2013.
75. Benschop Y, & Verloo M. (2006). Sisyphus' Sisters: Can Gender Mainstreaming Escape the Genderedness of Organizations? *Journal of Gender Studies*;15(1):19-33. doi:10.1080/09589230500486884.
76. Allwood G. Gender mainstreaming and policy coherence for development: Unintended gender consequences and EU policy. *Womens Stud Int Forum.* 2013;39:42-52. doi:10.1016/j.wsif.2013.01.008.
77. Ely, R.J., Ibarra H., Kolb, D.M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning Education.* 10(3), 474-493. doi:10.5465/amle.2010.0046.
78. Iyer, A. (2009). Increasing the representation and status of women in employment: The effectiveness of affirmative action. In: Barreto M, Ryan MK, Schmitt MT, eds. *The Glass Ceiling in the 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality*. Psychology. Washington: Washington, DC, US: American Psychological Association, 257-280. doi:http://dx.doi.org/10.1037/11863-011.
79. Huggler, J. (2014). German boardrooms to introduce female quotas. *The Telegraph*.

80. Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *Quarterly Journal of Economics* doi:10.2139/ssrn.1364470.
81. CNN. Bush: Affirmative action quotas unconstitutional. *CNN.com*. 2003.
82. Baldez, L. (2006). The Pros and Cons of Gender Quota Laws: What Happens When You Kick Men Out and Let Women In? *Politics & Gender*. 2, 101-128. doi:10.1017/S1743923X06221019.
83. Santermans, K., Biesmans, A., Leen, B., & T'Syen, A. (2014). Werk maken van "dual careers." *Universiteit van Hasselt Magazine*. 2, 21-40.
84. Heilman, M. E., & Martell, R.F. (1986). Exposure to successful women: Antidote to sex discrimination in applicant screening decisions? *Organisational Behavioral Human Decision Processes*. 37(3), 376-390. doi:10.1016/0749-5978(86)90036-1.
85. Pande, R., Ford, D. (2011). Gender Quotas and Female Leadership. *Washington, DC: World Bank*. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/9120>
86. Commission européenne (2015). *Gender Balance on Corporate Boards. Europe Is Cracking the Glass Ceiling*. http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/womenonboards/wob-factsheet_2015-01_en.pdf.
87. Dahlerup, D. (2003). Comparative Studies of Electoral Gender Quotas. In: *Comparative Studies of Electoral Gender Quotas*. Lima: International IDEA.
88. Meyerson, D.E., Fletcher, J.K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*. 78, 126-136
89. Onderwijsraad. *Onderwijs En Maatschappelijke Verwachtingen*. Den Haag; 2008.
90. HUB. (2014). *Onderwijs vervrouwelijkt verder*. 2014.
91. Merton, R. K. (1948). The Self-Fulfilling Prophecy. *The Antioch Review*, 8(2):193-210.
92. Tiedemann, J. (2002). Teachers' Gender Stereotypes as Determinants of Teacher Perceptions in Elementary School Mathematics. *Educational Studies in Mathematics*. 50(1):49-62. doi:10.1023/A:1020518104346.
93. Foran, C. (2013). How to Design a City for Women - CityLab. *Citylab*. <http://www.citylab.com/commute/2013/09/how-design-city-women/6739/>.
94. Kotter J. (1995). Leading Change : Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.

95. Acker J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*. 51(2), 199-217. doi:10.1016/j.soctra.2009.03.004.
96. Bragger, J. D., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002) The Effects of the Structured Interview on Reducing Biases Against Pregnant Job Applicants. *Sex Roles*. 46(7-8):215-226. doi:10.1023/A:1019967231059.
97. Tower, L. E. (2006). Unequal Pay: The Role of Gender. The *Public Administration Review*. 66(6), 888-898
98. IGVM. *De Loonkloof Tussen Vrouwen En Mannen in België*. 2014.
99. Millmore, M., Biggs, D., Morse L. (2007). Gender differences within 360-degree managerial performance appraisals. *Women Management Review*. 22(7), 536-551.
100. Huselid, M. A., Jackson, Susan, E., Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*. 40(1), 171-188.
101. Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 38(3):635-672.
102. Rogg, K.L. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431-449. doi:10.1177/014920630102700403.
103. Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87(2):268-279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268.7
104. Moore, M.E., Parkhouse, B.L., & Konrad, A.M. (2001). Women in sport management: advancing the representation through HRM structures. *Women in Management Review*. 16(2), 51-61. doi:10.1108/09649420110386584.
105. Underhill, C.M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*. 68(2):292-307. doi:10.1016/j.jvb.2005.05.003.
106. Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J.S. (2000) Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*. 43(6), 1177-1194. doi:10.2307/1556344.
107. Kessler, S..(2010) How to Start a Mentoring Program. Retrieved from: <http://www.inc.com/guides/2010/04/start-mentoring-program.html>.
108. Allen, T.D., Finkelstein, L.M., & Poteet, M.L. (2011). *Designing Workplace Mentoring Programs: An Evidence-Based Approach*. John Wiley & Sons

109. Ibarra H. (2010). Women Are Over-Mentored (But Under-Sponsored). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/08/women-are-over-mentored-but-un/>.
110. Hewlett, S.A., Marshall, M., Sherbin, L.. The Relationship You Need to Get Right. *Harvard Business Review*. 89, 131-134.
111. Adams, S. (2010). Making A Female-Friendly Workplace. *Forbes*.retrieved from:.
<http://www.forbes.com/forbes/2010/0426/human-capital-deloitte-antoinetteleatherberry-womens-initiative-work.html>.
112. Dorenbosch, L., Gründemann, R., & Sanders, J. (2011). *Sleutelen Aan Eigen Inzetbaarheid*.
113. Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). *Job Crafting and Cultivation Positive Meaning and Identity in Work* in Arnold G. Bakker(ed.) *Advances in Positive Organizational Psychology*, vol. 1, 281-302. Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1108/S2046-410X(2013)0000001006.
114. Tatiana S. (2013). *Women in Senior Management : Setting the Stage for Growth*. Grant Thornton international Business Report 2013.
115. Barnett, R., Hyde, J. (2001). Women, Men, Work, and Family. *American Psychologist* 56(10),781-796.
116. Prime, J., Salib, E. (2014). Feeling Different : Being the “ Other ” in US Workplaces. *Catalyst*.

