

Women on the move:

didactische gevalstudies en onderwijzershandboeken
gender en 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





**BUSINESS
SCHOOL**

DIDACTISCHE GEVALSSTUDIE FOD VVVL



Dit project werd samen met Universiteit Gent en JUMP gerealiseerd



En werd mogelijk gemaakt dankzij financiering van het Europees Sociaal Fonds



Didactische gevalstudie FOD volksgezondheid

Maandag, 27 januari 2014¹

Peter Samyn, stafdirecteur Personeel en Organisatie van de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu (FOD VVVL), zit met de handen in het haar. Zijn directeur-generaal organisatie- en personeelsontwikkeling heeft besloten om de organisatie te verlaten en nu moet Peter op zoek gaan naar een nieuwe kandidaat voor deze functie. Iemand die over de juiste competenties beschikt, iemand die in staat is om het managementplan op te maken en mee te werken aan de operationalisering van de nieuwe organisatiestructuur binnen de FOD Personeel en Organisatie. Kortom, Peter is op zoek naar iemand die over de nodige competenties beschikt om mee het beleid te helpen uitbouwen en implementeren binnen de federale overheid.

Zoals alle openstaande vacatures binnen de Federale Overheid gebeurt de selectieprocedure via Selor, het rekruteringskantoor van de overheid. In eerste instantie heeft Peter, als stafdirecteur Personeel en Organisatie, weinig invloed op het rekruteringsproces. Anderzijds kan hij wel mensen stimuleren om deel te nemen aan de vacature. Peter kent enkele sterke profielen binnen zijn team en hij moedigt deze medewerkers aan om te solliciteren voor deze functie. Iemand die het reilen en zeilen binnen de organisatie reeds kent, iemand die gemotiveerd is om hogerop te gaan, die ambities heeft en die 'committed' is.

Peter spreekt enkele medewerkers aan waarvan hij denkt dat ze over het juiste profiel beschikken. Na enkele informele babbels merkt Peter dat niet iedereen even enthousiast reageert op zijn voorstel. Hij merkt dat vooral de vrouwen aarzelend reageren. Waarom twijfelen vrouwen meer dan mannen? Geloven ze minder in hun eigen kunnen? Onderschatten ze hun eigen competenties? Zijn ze bang om de controle te verliezen over hun work-life balance?

Peter vraagt zich af hoe het komt dat mannen hier minder problemen mee hebben. Hoe zou hij er voor kunnen zorgen dat deze twijfels bij jonge vrouwen, al van bij de instroom op de arbeidsmarkt, geminimaliseerd worden? Op welke manier kan hij jonge vrouwen die pas de arbeidsmarkt betreden zoveel mogelijk zelfvertrouwen geven en stimuleren om op lange termijn een leidinggevende positie binnen de organisatie op te nemen?

Hij beslist een grondige screening te doen van de organisatie, om zo na te gaan welke barrières jonge vrouwen van bij de start van hun carrière ervaren, ondanks alle interne initiatieven binnen VDAB. Er dient namelijk reeds te worden ingegrepen van bij de aanvang van de loopbaan van jonge vrouwen.

¹ *We lieten ons inspireren door 'best practices' binnen de respectievelijke organisatie maar bouwden een fictieve case. Dit betekent dat namen van personeelsleden, voorbeelden en ervaringen fictief zijn. De bedoeling van deze case is om via praktische voorbeelden en issues, een didactische gevalstudie te formuleren*

De FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu (VVL) is opgericht in 2001 en is belast met het beleid op vlak van volksgezondheid. Hieronder valt de financiering van zorginstellingen en de voorbereiding en de uitvoering van beleid inzake voedselveiligheid en de bescherming van de volksgezondheid en het leefmilieu.

De FOD VVL ontwikkelde zich, onder impuls van het directiecomité en dankzij de dynamiek binnen de HR-afdeling, tot een moderne en performante instelling die een toonbeeld wil zijn van de efficiënte en slagvaardige overheid van de toekomst. Een sterk HR-beleid is hierbij een belangrijke troef voor een overheidsdienst die met minder ambtenaren een betere dienstverlening wil realiseren voor burgers, maatschappij en bedrijven.

Voor dit innovatief beleid werd Peter Samyn bekroond met de titel van HR Manager van het jaar in 2009 (zie bijlage 1). Deze titel is een erkenning voor de verregaande modernisering die bij de FOD VVL werd doorgevoerd. Tevredenheidsenquêtes, e-HR, telewerk, managementopleidingen en een strategisch plannings- en aanwervingsbeleid zijn slechts enkele voorbeelden van de niet aflatende zoektocht naar meer efficiëntie en professionaliteit binnen deze overheidsinstelling.

De centrale missie van de FOD VVL is het uitbouwen van een dynamisch en wetenschappelijk gefundeerd beleid dat bovendien transparantie waarborgt. In een gemotiveerd team wordt er gestreefd naar ieders gezondheid, een veilige voedselketen en een beter leefmilieu. Dit streven is er niet enkel vandaag, maar ook in de toekomst.

Binnen de FOD VVL werken er meer vrouwen dan mannen, de instroom zit op het eerste zicht duidelijk goed. Op 1 januari 2015 bestond 61,11% van het volledige personeelsbestand uit vrouwen en 38,89% uit mannen. Binnen de topfuncties zijn de vrouwen echter in de minderheid. Dit geldt voor de volledige federale overheid. In 2010 bedroeg het aantal vrouwen in topfuncties gemiddeld iets meer dan 27%, in 2013 was dat 34%. Hoewel de arbeidsparticipatie stijgt, ervaren vrouwen dus nog altijd moeite om zich voor te bereiden op en toe te werken naar het bekleden van topposities.

De cijfers bevestigen het: hoewel vrouwen talrijker aanwezig zijn dan mannen binnen de organisatie, bekleden ze toch minder vaak topposities. Binnen deze case staan we stil bij de werkgever, meer bepaald de initiatieven die de Federale overheid en de FOD VVL nemen om vrouwen een duwtje in de rug te geven, van bij het begin van hun carrière.

Initiatieven van de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu

Wat heeft Venus in haar Mars?

“Wat heeft Venus in haar Mars?” is een belangrijk initiatief dat georganiseerd werd door de FOD VVL om vrouwen aan te moedigen om middle- en topmanagement functies voor ogen te houden als mogelijke piste, om zo de “pipeline” aan te dikken en het aandeel vrouwen in deze functies te verhogen. Zowel mannen als vrouwen waren welkom om samen met een gediversifieerd panel van gedachten te wisselen rond een aantal stellingen met betrekking tot vrouwen en leidinggeven. Het interactief debat werd op 24 juni 2014 voor een eerste maal georganiseerd.

Ter voorbereiding van het debat werden een aantal interviews georganiseerd met topvrouwen rond de problematiek van instroom en hun ervaringen hierrond. De bedoeling hiervan was een aantal vragen op te stellen die als leidraad konden dienen tijdens het debat. In totaal werden er 6 vragen opgesteld:

- “In een maatschappij met flexibele werksystemen, kinderopvang en grondwettelijke gelijkheid tussen mannen en vrouwen: in welke mate worden vrouwen aangemoedigd om actief te zijn op de arbeidsmarkt?”
- “Hoeveel vrouwen hebben bij de start van hun loopbaan de ambitie een toppositie in te vullen?”
- “Verdiene mannen nog steeds meer, reeds van bij de aanvang van de loopbaan, in het moderne Europa?”
- “Worden de verschillen tussen man en vrouw geleidelijk aan groter? Of is er reeds van bij de instroom een verschil merkbaar?”
- “In welke mate worden vrouwen gestimuleerd en begeleid tijdens de fase van instroom?”
- “Functioneren vrouwen anders binnen een organisatie dan mannen?”

Deze vragen werden telkens voorzien van een aantal onderzoeksgegevens om zo het debat vorm te geven. Ook de voorzitter was aanwezig. Zijn mandaatfunctie liep ten einde en werd vacant verklaard. Dit was dus een geschikte gelegenheid om hem ook zijn persoonlijk verhaal te laten vertellen en vragen te beantwoorden. De vrouwen die in het panel zetelden, vertelden hun verhaal aan de hand van getuigenissen en ervaringen. Ze vertelden hoe ze in hun job terecht gekomen zijn en hoe de weg hier naartoe verlopen is. Aan de hand van dit panelgesprek en de persoonlijke getuigenissen kregen de deelnemers inspiratie en informatie om een antwoord te formuleren op hun eigen vragen.

- Ambitiëren veel vrouwen bij het begin van hun carrière een managementfunctie?
- Zou een managementfunctie iets voor mij zijn?
- Hoe weet ik of ik er klaar voor ben?
- Wat zou me energie geven in zo’n functie en wat zijn de valkuilen?
- Hoe zou ik de combinatie met mijn gezinsleven regelen?
- Wat maakt dat ik het volhou ook op moeilijke momenten?
- Welke ondersteuning en hulpbronnen zijn er als starter?

Laurence Mortier (FOD Personeel en Organisatie) vindt het organiseren van een panel zeker een meerwaarde. “Het is niet altijd eenvoudig om naar een leidinggevende toe te stappen en te vragen hoe hij/zij er in slaagt om succesvol te zijn en autoriteit uit te stralen. Door het organiseren van laagdrempelige evenementen, zoals een interactief debat, heb je de anonimiteit van het aantal. Op deze manier kan je nadien ook eenvoudiger naar de leidinggevende stappen en nog wat verduidelijking vragen.”

Uit het panelgesprek bleek de grootste zorg bij jonge vrouwen de instandhouding van hun work-life balance. Het HR management geeft aan dat de huidige generatie jonge vrouwen in de startfase van hun carrière reeds stilstaan bij latere loopbaanfases waarbij het mogelijk moet kunnen zijn om job en gezin te combineren. Dit kan hen er reeds van weerhouden hogere posities na te streven of er zich kandidaat voor te stellen.

Focusgroep

Een tweede initiatief dat georganiseerd wordt door de FOD VVVL is de focusgroep. Focusgroepen werden voor het eerst opgericht in 2012 en hadden als aanleiding de veranderingen die het arbeidsreglement onderging. In dit proces van veranderingen wou men meer mensen betrekken voor overleg en reflectie. Welke problemen zou dit nieuw beleid met zich kunnen meebrengen? Wat is de houding tegenover de nieuwe voorstellen? Wat zijn de behoeften? De bedoeling is om geïnteresseerden met potentieel te betrekken bij het uitwerken van het HR-beleid en op deze manier een draagvlak te creëren. Bij het opzetten van deze focusgroep werd er naar gestreefd om voldoende vrouwen aan dit initiatief deel te laten nemen om vertekening tegen te gaan. Het is uiteraard niet enkel een project voor vrouwen, mannen kunnen hier eveneens aan deelnemen. De focusgroep werd later opnieuw geraadpleegd bij het aftoetsen en bijwerken van het beleid rond absentisme. Bij de oorspronkelijke focusgroep nam één persoon per departement of stafdienst hier aan deel.

De huidige focusgroepen worden op een andere manier georganiseerd. Waar er vroeger gestreefd werd naar één persoon per departement of stafdienst, werkt men nu op een vrijwillige basis. Iedereen die input wil geven, kan dit doen. In de nabije toekomst wordt er bijvoorbeeld een focusgroep georganiseerd over het leiderschapstraject voor nieuwe leidinggevenden. Hiervoor wordt er dan een oproep verstuurd aan alle medewerkers die minder dan 3 jaar leiding geven en men probeert deze doelgroep ook zoveel mogelijk persoonlijk aan te spreken. Een ander mogelijk topic is een meer formele begeleiding van instromers, niet zozeer enkel gericht op vrouwelijke starters, maar een meer inclusieve benadering van het thema.

Door deze nieuwe aanpak worden er meer diverse teams samengesteld. Het verschil met voordien is dat nu alle geïnteresseerden, iedereen die zich geroepen voelt om deel te nemen, kan deelnemen. Daaruit volgt dat er veel meer verschillende profielen zetelen in de teams waardoor er meer diversiteit is.

Leiderschapsprogramma, onder meer voor startende vrouwen

Vrouwen zijn vaak bescheidener over hun competenties en twijfelen dikwijls aan hun eigen kunnen. Over het algemeen ondervinden mannen dit probleem minder. Binnen de FOD VVVL stelt men vast dat vrouwen meer willen werken aan hun eigen ontwikkeling en dat ze zich sneller inschrijven om deel te nemen aan leiderschapsprogramma's. Die programma's worden niet louter georganiseerd voor vrouwen. Zowel mannen als vrouwen kunnen hier aan deelnemen.

Binnen het leiderschapsprogramma van de FOD VVVL kunnen we meerdere initiatieven onderscheiden. In eerste instantie zijn er de leiderschapstrajecten. Deze begeleiden zowel potentiële leidinggevenden als ervaren leidinggevenden. Het doel hiervan is specifieke acties te ontwikkelen die leidinggevenden ondersteunen in hun job. Daarnaast is er het Integraal Management (IM) programma. Dit platform ondersteunt leidinggevenden in hun rol. Hieronder vallen twee initiatieven: het SIM (Seminarie Integraal Management) en het IM- café.

Het SIM behandelt strategische onderwerpen tussen het directiecomité en de diensthoofden en telt een 30-tal deelnemers. Een voorbeeld van een strategisch onderwerp is de besparingsproblematiek. Hoe kunnen er besparingen gerealiseerd worden? Ook meer specifieke onderwerpen kunnen aan bod komen zoals het afschaffen van de prikklok.

Het IM-café is een informeler evenement en heeft een ander doel voor ogen. Waar in het SIM strategische onderwerpen worden besproken, heeft het IM-café als doel om leiderschap met een inspirerende en innovatieve blik te aanschouwen. Leiderschap wordt hier benaderd op een meer ludieke manier. Tijdens deze activiteiten staat telkens een thema centraal waarvan leidinggevendenden op de hoogte moeten zijn en/of waar ze inspiratie uit kunnen putten. Daarnaast krijgen ze de kans om elkaar te ontmoeten en ideeën en ervaringen uit te wisselen.

Tenslotte wordt er op heden een sharepointpagina gecreëerd voor leidinggevendenden waarop ervaringen kunnen worden gedeeld.

Initiatieven van de Federale Overheid

Naast de initiatieven van de FOD VVVL, worden er ook initiatieven georganiseerd op het overkoepelende niveau van de Federale Overheid.

Top Skills – Selor

Top Skills werd opgericht door Selor, dat bekend staat als het rekruteringskantoor van de overheid. Met meer dan 150 overheidsdiensten is Selor uitgegroeid tot een trendsetter in het HR-landschap. Ze streven naar een gelijkekansenbeleid waarbij de overheid een weerspiegeling moet zijn van de moderne maatschappij. Diversiteit omvat een breed spectrum aan aspecten: personen met een handicap, personen met een migratieachtergrond, het onderscheid tussen vrouwen en mannen, Voor elk van deze onderwerpen worden er concrete initiatieven georganiseerd. Voor gendergelijkheid heeft dit initiatief de naam 'Top Skills' gekregen. Top Skills is een initiatief dat reeds een grote bekendheid verworven heeft bij de medewerkers van de FOD VVVL.

Concreet streven Selor en de Federale Overheid naar genderneutraliteit. Dit houdt in dat mannen en vrouwen op een gelijkwaardige manier behandeld dienen te worden. Els Daems van Selor citeert: *"Selor nam waar dat er te weinig vrouwen waren die topfuncties invulden. Er werd onderzocht hoe dit probleem tot stand is gekomen en er werd waargenomen dat vrouwen veel minder aan selectieprocedures deelnemen dan mannen. Het probleem kunnen we dus situeren bij de instroom. Hier speelt Top Skills dan ook op in en stelt daarbij een aantal uitgangspunten op. Zo wordt de gelijke toegang tot selectie gestimuleerd. Ook wordt er heel wat aandacht besteed aan het niet toespitsen van jobs op mannen en vrouwen en op het samenstellen van een evenwichtige jury bij selecties."*

Top Skills probeert vrouwen beter voor te bereiden op managementselecties. Op deze manier probeert men het aandeel vrouwen in topfuncties te verhogen. Concreet wordt er een simulatie van een managementassessment georganiseerd. Deze simulatie omvat een analyse en presentatieoefening. De kandidates stellen door middel van een presentatie een case voor aan een jury. Concreet moeten er tijdens deze simulatie een aantal documenten worden geanalyseerd. Hierop formuleert de deelnemer een oplossing voor het vooropgestelde probleem of ontwikkelt deze een overkoepelende strategie. De jury test hierbij een aantal competenties die eigen zijn aan managementfuncties. Daarna volgt een deliberatie waarbij de kandidates te horen krijgen wat hun sterktes en hun verbeterpunten zijn.

Selor maakt een onderscheid tussen middle management en top management en organiseert aparte sessies voor deze twee vormen. Op deze manier kan er een meer gepaste aanpak voorzien worden.

Het assessment van Top Skills voor middle management bestaat uit drie onderdelen. In eerste instantie dient men thuis een vragenlijst in te vullen. Vervolgens vindt de analyse en presentatieoefening plaats. Tot slot volgt de feedback. De volgende competenties worden gemeten bij middle management:

- Informatie analyseren
- Informatie integreren
- Medewerkers motiveren en ontwikkelen
- Organiseren

Het assessment van Top Skills voor topmanagement verloopt op dezelfde manier als het assessment voor middle management. Er wordt gestart met het invullen van een vragenlijst, gevolgd door een analyse- en presentatieoefening en tot slot volgt de feedback. De competenties waarop getest wordt verschillen van het assessment voor middle management. Hier worden de volgende competenties gemeten:

- Flexibel en vernieuwend denken
- Het bezitten van visie en integrerend vermogen
- Verantwoordelijkheidszin en initiatief nemen
- Samenwerken en uitbouwen van netwerken

Selor publiceert cijfers die het nut van Top Skills aantonen. Uit hun onderzoek blijkt dat 93% van de vrouwen verklaarden dat ze dankzij het assessment beter het niveau van hun eigen competenties kenden. 91% voelde zich beter gewapend om voor managementfuncties te gaan solliciteren in de toekomst en 59% van de deelnemers voelde zich effectief klaar om te solliciteren voor een managementfunctie na deel te nemen aan Top Skills.

Top skills is een voorbeeld van een initiatief uitsluitend gericht op vrouwen. Zoals blijkt uit de praktijk, is het belangrijk om naast ontwikkelingsprogramma's voor mannen en vrouwen, meer specifieke initiatieven voor vrouwen te voorzien, mede door het socialisatieproces dat met de paplepel wordt ingegeven. Vrouwen hebben af en toe nood aan een veilige omgeving, waar ze kunnen experimenteren met bepaalde gedragingen, ervaringen kunnen uitwisselen, en een eigen netwerk kunnen uitbouwen.

Felink

Netwerken is in onze huidige maatschappij zeer belangrijk. Ook voor vrouwen is dit een cruciaal gegeven binnen de organisatie. Nu blijkt echter dat vrouwen vaak op de verkeerde manier of te weinig netwerken. Het belang hiervan wordt onderschat. Het verkeerd of te weinig netwerken heeft een negatieve weerslag op de carrièrekansen van de vrouw. Net daarom is het belangrijk hier reeds oog voor te hebben van bij het begin van de loopbaan. Felink biedt in eerste instantie een netwerk aan om contacten te leggen en ervaringen uit te wisselen. Het is een onafhankelijk initiatief maar het sluit aan bij het diversiteitsbeleid van de Federale Overheid. Felink wil alle vrouwen binnen de federale overheid ondersteunen bij het uitbouwen van hun netwerk en bij hun persoonlijke ontplooiing en loopbaan. Hoewel ze ook een impuls geven aan de genderbalans binnen de federale overheid, biedt Felink vrouwelijke overheidsmedewerkers in de eerste plaats een netwerk aan om elkaar te ontmoeten, contacten te leggen en ervaringen uit te wisselen.

Laurence Mortier van de FOD Personeel en Organisatie gaf aan dat er binnen dit initiatief interessante activiteiten georganiseerd worden zoals 'speeddates'. Door deze activiteiten kunnen nieuwe professionele contacten gelegd worden wat interessant kan zijn binnen de verdere loopbaan van de vrouw. Het is voor vrouwen niet altijd eenvoudig om 's avonds activiteiten bij te wonen, bijvoorbeeld door familiale verplichtingen. Middagssessies, lunches en workshops maken het voor vrouwen eenvoudiger om een netwerk uit te bouwen. Hiervoor zijn de activiteiten van Felink een grote hulp.

Kernvragen

1. Professionele gendergelijkheid is niet in elke organisatie even duidelijk aanwezig (gaande van weerstand tot deel uitmakend van de organisatiecultuur).
 - a. In welke mate is professionele gendergelijkheid aanwezig binnen de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu?
 - b. Hoe worden initiatieven rond gendergelijkheid onthaald binnen jouw organisatie?
2. Een grote zorg bij jonge vrouwen (generatie Y) blijkt de instandhouding van de work-life balance. De huidige generatie jonge vrouwen staat in de startfase van hun carrière reeds stil bij latere loopbaanfases waarbij de combinatie job en gezin cruciaal blijkt.
 - a. Wat houdt de term 'work-life balance' voor jullie in?
 - b. Is work-life balance minder belangrijk voor mannen?
 - c. Is een goede work-life balance voor jullie een doorslaggevende factor in de keuze van jullie job? Waarom wel/niet?
 - d. Wat kan de werkgever concreet doen (welke initiatieven kan de werkgever nemen) om de kwaliteit van de work-life balance van haar medewerkers te ondersteunen?
3. Diverse teams hebben een positief effect op performantie.
 - a. Is dit correct?
 - b. Wat zijn mogelijke voor- en nadelen van homogene versus heterogene teams?
 - c. In welke situatie moet er toch gestreefd worden naar homogene teams?
4. Leiderschapsprogramma's moeten vrouwen motiveren en navigeren naar een leiderschapspositie. Het is belangrijk dat iedereen (zowel man als vrouw) zich bewust is van de mogelijkheden binnen de loopbaan.
 - a. Is het nuttig om leiderschapsprogramma's te voorzien, specifiek gericht op startende vrouwen?
 - b. Gaan vrouwen anders om met mogelijke carrièrereïtransities dan mannen?
 - c. Welke aspecten zijn belangrijk voor goed leiderschap?
5. De maatschappij vervult een belangrijke rol in een socialisatieproces rond gender, en hoe we denken over mannen en vrouwen.
 - a. Welke genderverschillen (rollen, verwachtingen, stijlen, stereotypen, ...) worden maatschappelijk gevormd?
 - b. Heeft dit gevolgen voor vrouwen binnen hun carrière? Zo ja, welke?
6. Netwerken is in onze huidige maatschappij zeer belangrijk. Ook voor vrouwen.
 - a. Waarom is netwerken zo belangrijk?

- b. Is het correct dat vrouwen op een verkeerde manier of te weinig netwerken?
- c. Zo ja, heeft dit een negatieve weerslag op de carrièrekansen van de vrouw?

Bijlage 1: Peter Samyn verkozen tot 'HR manager van het Jaar'

Brussel/Bruxelles, 24 April 2009 /EZPress/ - De FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu is trots dat hun stafdirecteur Personeel & Organisatie, Peter Samyn, gisteren uitgeroepen werd tot HR Manager van het Jaar. Naar jaarlijkse traditie werd de HR Manager van het Jaar verkozen tijdens de 'HRM Night'. Deze titel wordt elk jaar door de human resources sector uitgereikt aan kaderleden die een innovatief beleid gevoerd hebben in hun bedrijf of instelling.

Voor deze 20e editie had de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu een kandidaat in de persoon van Peter Samyn. In de finale van deze verkiezing nam hij het als enige overheidsmanager op tegen vier genomineerden uit de privé-sector.

De titel van HR Manager van het Jaar is een erkenning voor de verregaande modernisering die bij Volksgezondheid werd doorgevoerd sinds de start van de BPR tijdens de Copernicushervorming, nu zes jaar geleden. Tevredenheidsenquêtes, e-HR, telewerk, managementopleidingen en een strategisch planning- en aanwervingsbeleid zijn slechts enkele voorbeelden van de niet aflatende zoektocht naar meer efficiëntie en professionaliteit binnen deze overheidsinstelling.

De organisatie ontwikkelde zich, onder impuls van het directiecomité en dankzij de dynamiek binnen de HR-afdeling, tot een moderne en performante instelling die een toonbeeld wil zijn van de efficiënte en slagvaardige overheid van de toekomst. Een sterk HRM-beleid is hierbij een belangrijke troef voor een overheidsdienst die met minder ambtenaren een betere dienstverlening wil realiseren aan burgers, maatschappij en bedrijven.

Bijlage 2: Structuur van de FOD VVVL

De FOD VVVL bestaat uit horizontale diensten, verticale diensten en 3 wetenschappelijke instellingen. Op horizontaal niveau kunnen we het directiecomité, de diensten van de voorzitter en de drie stafdiensten onderscheiden. Deze drie stafdiensten zijn: Personeel & Organisatie, Informatie – en Communicatietechnologie en Budget & Beheerscontrole – Logistiek.

Op het verticale niveau onderscheiden we 4 directoraten- generaal (DG's), 1 directie en drie wetenschappelijke instellingen. De eerste DG is de DG die instaat voor de organisatie van de gezondheidsvoorzieningen, de tweede DG staat in voor de basisgezondheidszorg en het crisisbeheer. Onder de derde DG valt dier, plant en voeding. En tot slot, DG 4, leefmilieu. De drie wetenschappelijke instellingen die hier onder vallen zijn: het centrum voor onderzoek in dierengeneeskunde en agrochemie, het wetenschappelijk instituut volksgezondheid en de hoge gezondheidsraad.

Bijlage 3: Artikel 'Vrouwen aan de top'

Verschillen mannen en vrouwen echt in hun manier van leidinggeven? En hoe kunnen we vrouwen aanmoedigen om voor middle- en topmanagementfuncties te kiezen? Dat waren de hamvragen in het panelgesprek 'Wat heeft Venus in haar Mars, een eerlijke kijk naar vrouwen in topfuncties' bij de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu. Een straf debat met straffe vrouwen.

De cijfers bevestigen het: vrouwen bekleden minder vaak topposities. Hoewel Europa verscheidene maatregelen neemt voor een betere genderbalans, hinken vrouwen nog altijd achterop.

Gemiddeld is 17,8 % van de bestuursleden van de grootste beursgenoteerde ondernemingen, 2,8 % van de algemeen directeurs, 27 % van de ministers en 27 % van de leden van de nationale parlementen vrouw, zo blijkt uit Europese cijfers. "Hoewel vrouwen in de meerderheid zijn wat betreft het afstuderen aan universiteiten, is er geen evenredige doorstroom naar topfuncties (1) referentie afwezig, ook bij 2", vertelt Adelen Decramer, professor aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit Gent.

Hoewel vrouwen in de meerderheid zijn wat betreft het afstuderen aan universiteiten, is er geen evenredige doorstroom naar topfuncties.

Ook bij de federale overheid zijn topvrouwen in de minderheid. Al winnen ze langzaam maar zeker in aantal. In 2010 bedroeg het aantal vrouwen in A3-functies en hoger gemiddeld iets meer dan 27 %, in 2013 was dat 34 %. Hoewel de arbeidsparticipatie stijgt, hebben vrouwen het dus nog altijd moeilijk om topposities te bekleden. De vraag blijft: waarom?

Passie en energie

Volgens Anne-France Rihoux, diensthoofd Productbeleid en chemische stoffen bij de FOD Volksgezondheid, zijn er drie belangrijke pijlers die je toelaten om door te stoten: je persoonlijke omgeving, je werkgever en de maatschappij. "Zeker maatschappelijk zijn er veranderingen nodig. Nog te veel moeders voelen zich schuldig omdat ze zich onvoldoende kunnen inzetten voor hun kinderen. Toch is deeltijds werken een valstrik, omdat het vrouwen minder onafhankelijk maakt en ze later op een kleiner pensioen terugvallen."

Nochtans kun je de twee wel degelijk combineren, zolang je evenveel energie uit je baan haalt als je erin steekt. Bij Anne-France is dat duidelijk. "Waar ik mijn energie vandaan haal? Ik heb het nodig om in een gevecht te zitten", vervolgt ze. "Crisissen en me inzetten voor zaken waarin ik geloof, halen het beste in mij naar boven en geven me energie."

Motivatatie, een positieve attitude en energie zijn drie van de vijf succesfactoren om het te schoppen tot vrouwelijke topmanager.

En laat motivatie, een positieve attitude en energie nu net drie van de vijf succesfactoren zijn om het te schoppen tot vrouwelijke topmanager, zoals blijkt uit het leiderschapsmodel van McKinsey & Company ("*Centered leadership: How talented women thrive*"). Dat geldt evengoed voor Myriam Sneyers, operationeel directeur bij WIV-ISP. "Hoewel het soms schipperen was tussen mijn werk en gezin toen

mijn kinderen klein waren, ben ik daar dankzij een goed huwelijk en een helpende sociale omgeving goed bovenop gekomen. Wat me motiveerde was dat ik de kans kreeg om nieuwsgierig te blijven, met passie te ontdekken en continu te innoveren op vlak van kennis, expertise en onderzoek. Zo ben ik stap voor stap doorgegroeid tot mijn huidige functie.”

Laat van je horen

Een andere succesfactor die in het onderzoek van McKinsey naar boven komt? Engagement, in die zin dat je van je laat horen. “Als een manager op een eiland werken heeft geen zin”, weet ook Inge Kinnaer, algemeen directeur van Kind & Gezin. “Kwaliteit wordt maar opgemerkt wanneer je daar daadwerkelijk mee naar buiten stapt. Hoe goed je werk ook is, je zal het altijd naar de buitenwereld toe moeten verkopen.”

De vijfde factor voor succes is netwerking en contacten leggen. “Medewerkers met een sterk netwerk en goede mentoren kunnen genieten van meer promotie- en dito kansen, ontvangen een hoger loon en ervaren een grotere jobtevredenheid”, duidt Adelen. “Dat vraagt om goede contacten, met je collega’s, de organisatie, en alle andere actoren in je professioneel werkdomein.”

Zonder mijn adressenboek had ik nooit kunnen meedingen voor de functie die ik vandaag bekleed.

Maar: hoe combineer je dat met een gezin? “Daarin kun je creatief zijn”, lacht Isabelle Montaigne, lab-administrator in de Cliniques universitaires Saint-Luc in Brussel. “Laat je niet vangen door het idee dat netwerking alleen maar ’s avonds kan gebeuren. Er zijn nog tal van andere manieren om je contacteren te onderhouden. Je kunt bijvoorbeeld elke middag gaan lunchen met iemand anders.” Of dat loont? “Zeker, want zonder mijn adressenboek had ik nooit kunnen meedingen voor de functie die ik vandaag bekleed. En: met een goede planning valt dat heus te combineren met, zoals in mijn geval, vijf kinderen.”

Delegatie en co

De uitdagingen voor vrouwen? Daarvoor kijken we naar Martine Van den Poel, program director bij Insead, global leadership center. (2) Zij stelde als centrale hypothese in haar onderzoek dat het vermogen om te delegeren de belangrijkste enabler vormt voor andere leiderschapskenmerken, waaronder het ontwikkelen van een visie. “De blokkerende factoren om te delegeren waren in het onderzoek van Martine Van den Poel zeer verschillend voor vrouwelijke leiders en mannelijke leiders. Voor vrouwelijke leiders kristalliseerden ze rond de thema’s van perfectionisme, een te hoog verantwoordelijkheidsgevoel en overdreven beschermend zijn over het team. De angst voor mislukking was een blokkerende factor voor zowel mannen als vrouwen”, aldus Adelen.

Gelukkig kun je delegeren wel degelijk leren, zeker als je kunt bouwen op een goed team, thuis en op het werk. “Mijn mooiste dag zal die zijn waarop ik er niet meer moet zijn”, aldus Anne Vanderstappen, nu al 2 jaar administrateur-generaal bij het RSVZ – INASTI. “Want wat is er mooier dan een zelfsturend team, met mensen die zelf verantwoordelijkheid nemen en de dingen doen die ze denken dat ze moeten doen, zonder dat een manager dat bepaalt.”

Ik praat niet graag over macht, maar eerder over enthousiasme, kracht, gedrevenheid en passie.

Macht is trouwens een woord dat amper over de vrouwentongen rolt. “Ik praat niet graag over macht, maar eerder over enthousiasme, kracht, gedrevenheid en passie”, vervolgt Anne. “Waar ik vandaag

vooral mijn energie haal, is van werk te maken van mensgericht leiderschap. Zelf ben ik een heel sociaal beest, dat graag goed doet voor anderen. Het is een drang, een drive zeg maar.”

Ander leiderschap

Zo zijn we meteen aanbeland bij de vraag of vrouwen en mannen nu echt verschillen, en dan vooral in hun leiderschap. Ja en neen, zo blijkt. “Zolang vrouwen en mannen anders opgevoed worden, zullen vrouwen er altijd meer naar streven om perfect te zijn, en mannen om sterk te zijn”, meent Anne-France. “Het is een cliché, maar het is wel zo.”

'Wat heeft Venus in haar Mars' werd georganiseerd als 'IM café', een gekend concept binnen de FOD Volksgezondheid. De opzet? Enkele keren per jaar brengen ze op een originele manier een actueel managementthema onder de aandacht van de leidinggevenden. De sessies zijn heel uiteenlopend, van Gunther Broucke intendant van het Brussels Philharmonic, en spreker Jef Staes, eveneens auteur van “Jij bent een schaap”. Maar ook dit panelgesprek was meer dan geslaagd. Bovendien is de functie van de voorzitter van het directiecomité vacant. Daarom opende het IM café ook speciaal de deuren voor personeelsleden van andere FOD.

Ook de literatuur haalt vaak stereotypes zoals hard versus soft leiderschap aan. Maar wat is de impact van dergelijk leiderschapsstijlen? Een zekerheid is, zo meent Adelen, dat meer diversiteit (dus ook wat gender aangaat) in organisaties en teams een positieve impact heeft op de performantie van het team en de organisatie. Maar natuurlijk hangt veel af van je eigen persoonlijkheid.

Verandert je persoonlijkheid dan als je een toppositie bekleedt, zo luidt een van de vele vragen in de zaal. Een jonge vrouw stelt deze vraag en ze wil vooral weten wat de prijs van het succes is. “Wat me vooral opviel na mijn eerste benoeming, was het feit dat ik plots veel hofdienaren had”, meent Isabelle Montaigne. “Daar voel ik me ongelooflijk ongemakkelijk bij. Toch is het leuk om de kans te krijgen te doen waarin je gelooft. Dus ja, natuurlijk ben ik veranderd: ik ben meer open gebloeid en voel me gelukkiger dan ooit. Ga ervoor!”



ONDERWIJZERSHANDBOEK BIJ DE GEVALSSTUDIE FOD VVVL

Dit project werd samen met Universiteit Gent



en JUMP gerealiseerd



En werd mogelijk gemaakt dankzij financiering van het Europees Sociaal Fonds



Vrouwen en Instroom: management instrumenten stimuleren

Case Synopsis¹

Peter Samyn, stafdirecteur Personeel en Organisatie van de FOD VVVL, is op zoek naar een nieuwe directeur-generaal organisatie- en personeelsontwikkeling. Wanneer hij nadenkt over de nodige competenties voor deze job, beseft hij dat een aantal mensen binnen zijn team perfect zouden kunnen ingezet worden binnen deze functie van directeur-generaal. Hij besluit deze medewerkers aan te spreken en te enthousiasmeren. Hij bespreekt met hen de inhoud van de job, de vereiste competenties en de redenen waarom hij denkt dat zij een geschikte kandidaat zijn. Hij probeert hen op die manier te motiveren om te solliciteren voor de functie. Hierbij merkt Peter op dat er vooral mannelijke kandidaten zijn voor de functie. De weinige vrouwelijke kanshebbers twijfelen daarenboven sterker in vergelijking met hun mannelijke collega's. Ze vragen zich enerzijds af of ze dit wel aankunnen (voldoe ik aan de vereiste competenties?) maar brengen ze ook allerlei praktische zaken in overweging (Wat als deze job te veel van me eist? Kan ik dit wel combineren met mijn gezin?). Peter merkt dat vrouwen grotere twijfels vertonen dan mannen bij dit voorstel.

Peter vraagt zich af hoe het komt dat mannen hier minder problemen mee hebben. Wat kan hier aan gedaan worden? Hoe zou hij er voor kunnen zorgen dat deze twijfels bij jonge vrouwen, al van bij de instroom op de arbeidsmarkt, geminimaliseerd worden? Op welke manier kan hij vrouwelijke starters die pas de arbeidsmarkt betreden zoveel mogelijk stimuleren en zelfvertrouwen geven?

Met deze case brengen we mogelijke pistes in kaart om hierop een antwoord te bieden. We bekijken onderstaande initiatieven binnen de federale overheid en de FOD VVVL die vrouwen een duwtje in de rug kunnen geven (zie tabel 1).

<i>Initiatieven federale overheid</i>	<i>Initiatieven FOD VVVL</i>
Felink	Panelgesprek
Top Skills	Focusgroep
	Leiderschapsprogramma's

Tabel 1: Initiatieven federale overheid en FOD VVVL

¹ We lieten ons inspireren door 'best practices' binnen de respectievelijke organisatie maar bouwden een fictieve case. Dit betekent dat namen van personeelsleden, voorbeelden en ervaringen gebaseerd zijn op individuele verhalen maar niet toe te wijzen zijn aan een specifiek persoon. De bedoeling van deze case is om via praktische voorbeelden en issues, een didactische gevalsstudie te formuleren

Deze case heeft tot doel om het publiek kennis te laten maken met de verschillende barrières waar jonge vrouwen mee geconfronteerd worden op de arbeidsmarkt. We vertrekken vanuit een specifieke case waarbij de initiatieven van de federale overheid en de FOD VVVL besproken worden om op die manier de link te leggen met achterliggende theorieën uit de academische literatuur betreffende jonge vrouwen uit de eerst carrière transitie, ook wel 'generation Y' genoemd. 'Generation Y' omvat de laatste generatie van de 20^e eeuw (Reed, 2007). Aan de hand van een case maakt het publiek kennis met een aantal voorbeelden van initiatieven op organisatieniveau. Bij het uitwerken en de bespreking van de case ligt de nadruk op de impact van de persoonlijke omgeving van de (jonge) vrouwen en de rol van de maatschappij. Op deze manier komen de drie belangrijkste peilers aan bod die een rol spelen in de beginnende carrière van jonge vrouwen: de persoonlijke omgeving, de organisatie, en de maatschappij. Binnen een educatieve omgeving, kunnen volgende doelstellingen worden nagestreefd:

- Het situeren van de FOD case binnen de verschillende maturiteitsniveaus met betrekking tot gendergelijkheid, zoals geïdentificeerd in de overkoepelende handleiding.
- Een groepsgesprek rond work-life balance met betrekking tot eigen keuzes en eigen ideeën wat betreft de aanpak.
- Het afwegen van de voor- en nadelen van teamdiversiteit en de invloed ervan op de resultaten van het team
- Het oplijsten van belangrijke aspecten voor goed leiderschap. Van welke kenmerken moet er sprake zijn voor goed leiderschap en hoe gaan vrouwen hiermee om?
- De rol van de maatschappelijke context in de totstandkoming van genderverschillen en de specifieke gevolgen hiervan voor de werkende vrouw.
- Het bespreken van het belang van netwerken en het netwerkgedrag van mannen versus vrouwen.

Doelpubliek

Het doelpubliek van deze case zijn jonge vrouwen die bijna of pas afgestudeerd zijn en de arbeidsmarkt zullen betreden of recent betreden hebben. Echter, de theorieën die aangekaart worden zijn niet enkel en alleen van toepassing op (jonge) vrouwen. De uitbreiding naar mannen toe kan evenwel gebeuren. De case wordt idealiter aangeboden door intermediaire dienstverleners die vrouwen begeleiden/coachen bij hun eerste stappen op de arbeidsmarkt, en in de bedrijfswereld in opleidingen voor jonge/nieuwe medewerkers. Ook voor leidinggevers kan deze case inspirerend werken aangezien er inzicht verworven wordt in de verschillende barrières waar (jonge) vrouwen (en mannen) mee te maken hebben gedurende hun loopbaan.

De samenstelling van de groepen zal de groepsdynamiek en de aard van de discussies bij deze case voor een groot deel bepalen. De lesgever dient zich dan ook bewust te zijn van dit effect en eventueel strategisch om te gaan met dit feit. Zo zal een vrouwelijk doelpubliek eerder zorgen voor een veilige omgeving om de verzuchtingen over vooroordelen, work-life balance of specifieke problemen te uiten en suggesties opperen om deze te verbeteren, terwijl een gemengde groep sneller tot discussiepunten zal komen die de effectiviteit en het nut van bepaalde maatregelen in vraag stellen. Een mannelijke groep zal eerder aangemoedigd moeten worden op het innemen van een ander perspectief en de aard van het probleem bespreken.

Kernvragen

Ter ondersteuning van de onderwijsobjectieven kunnen de volgende vragen worden gebruikt:

1. Professionele gendergelijkheid is niet in elke organisatie even duidelijk aanwezig (gaande van weerstand tot deel uitmakend van de organisatiecultuur).
 - a. In welke mate is professionele gendergelijkheid aanwezig binnen de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu?
 - b. Hoe worden initiatieven rond gendergelijkheid onthaald binnen jouw organisatie?

2. Een grote zorg bij jonge vrouwen (generation Y) blijkt de instandhouding van hun work-life balance te zijn. De huidige generatie jonge vrouwen staat in de startfase van hun carrière reeds stil bij latere loopbaanfases waarbij de combinatie job en gezin cruciaal blijkt.
 - a. Wat houdt de term 'work-life balance' voor jullie in?
 - b. Is work-life balance minder belangrijk voor mannen?
 - c. Is een goede work-life balance voor jullie een doorslaggevende factor in de keuze van jullie job? Waarom wel/niet?
 - d. Wat kan de werkgever concreet doen (welke initiatieven kan de werkgever nemen) om de kwaliteit van de work-life balance van haar medewerkers te ondersteunen?

3. Diverse teams hebben een positief effect op performantie.
 - a. Is dit correct?
 - b. Wat zijn mogelijke voor- en nadelen van homogene versus heterogene teams?
 - c. In welke situatie moet er toch gestreefd worden naar homogene teams?

4. Leiderschapsprogramma's moeten vrouwen motiveren en navigeren naar een leiderschapspositie. Het is belangrijk dat iedereen (zowel man als vrouw) zich bewust is van de mogelijkheden binnen de loopbaan.
 - a. Is het nuttig om leiderschapsprogramma's te voorzien, specifiek gericht op startende vrouwen?
 - b. Gaan vrouwen anders om met mogelijke carrièrereïtransities dan mannen?
 - c. Welke aspecten zijn belangrijk voor goed leiderschap?

5. De maatschappij vervult een belangrijke rol in een socialisatieproces rond gender, en hoe we denken over mannen en vrouwen.
 - a. Welke genderverschillen (rollen, verwachtingen, stijlen, stereotypen, ...) worden maatschappelijk gevormd?

- b. Heeft dit gevolgen voor vrouwen binnen hun carrière? Zo ja, welke?

- 6. Netwerken is in onze huidige maatschappij zeer belangrijk. Ook voor vrouwen.
 - a. Waarom is netwerken zo belangrijk?
 - b. Is het correct dat vrouwen op een verkeerde manier of te weinig netwerken?
 - c. Zo ja, heeft dit een negatieve weerslag op de carrièrekansen van de vrouw?

In dit deel bieden we theoretische kaders en aanwijzingen aan om de analyse van de case te vereenvoudigen en om de discussie rond elk van de kernvragen te faciliteren. De referenties waar we in de tekst naar verwijzen zijn te vinden aan het einde van de teaching note.

De vragen die in de case worden gesteld kunnen persoonlijk, in team of met de volledige groep worden opgelost. We raden aan om op een bepaald moment in de sessie een open discussie te faciliteren, waarbij verschillende meningen aan bod kunnen komen. Op sommige van de vragen is immers geen sluitend antwoord te geven, maar zijn eerder bedoeld als een manier om discussie op te wekken.

1. De verschillende maturiteitsfasen binnen professionele gendergelijkheid. Professionele gendergelijkheid is niet in elke organisatie even duidelijk aanwezig (gaande van weerstand tot deel uitmakend van de organisatiecultuur).

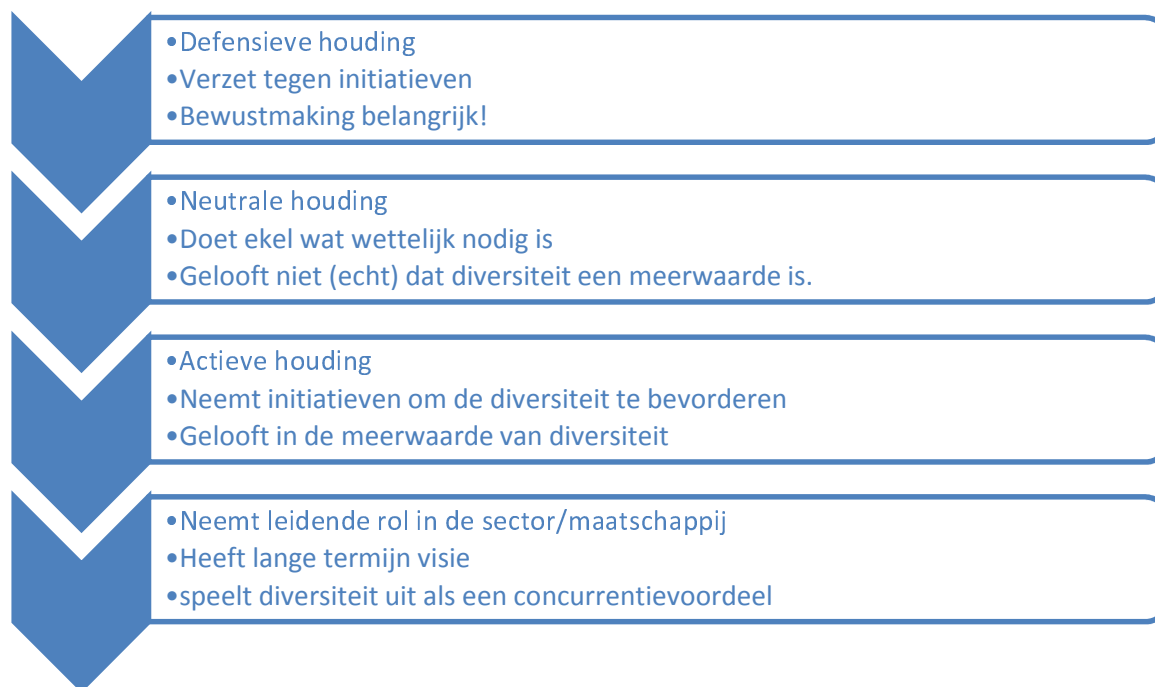
a) In welke mate is professionele gendergelijkheid aanwezig binnen de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu?

Wanneer gender initiatieven geïmplementeerd worden in de organisatie, moet worden opgelet met een “one size fits all” benadering. Het is cruciaal rekening te houden met het organisatieperspectief op gendergelijkheid (Dass & Parker, 1999 – zie bijlage 2).

Het effect van gender initiatieven hangt sterk samen met de bereidheid rond het topic binnen de organisatie. De organisatiecultuur en de ondersteuning door het top management maken het verschil tussen het slagen of falen van dergelijke projecten. In een organisatie waar er nog weinig bewustzijn is rond gendergelijkheid, kunnen streefcijfers bijvoorbeeld een omgekeerd effect hebben en zorgen voor weerstand, zowel bij de mannelijke als vrouwelijke werknemerspopulatie.

We onderscheiden vier fasen van bereidheid binnen organisaties: Weerstand, Conformiteit, Inclusie en Proactiviteit.

Schematisch



Bevindt een organisatie zich in de *weerstandsfase*, dan heeft het weinig zin om concrete initiatieven te implementeren die er op gericht zijn een cultuurverandering teweeg te brengen. Aangezien dergelijke organisaties het nut niet inzien om iets te veranderen aan de gevestigde praktijken, is het in deze fase cruciaal om te sensibiliseren rond het genderloopbaanprobleem, om nadien acties goed te kunnen kaderen. Zonder begrip van het probleem creëer je namelijk enkel weerstand en (on)bewuste tegenwerking. Door zowel mannen als vrouwen van in het begin bij de gender topic te betrekken, geef je een aanzet tot de open, inclusieve cultuur die je wenst te bereiken. Op die manier worden mannen niet enkel bewust gemaakt van het belang aandacht te schenken aan de rol van vrouwen binnen een organisatie, maar krijgen ze ook minder het gevoel te worden uitgesloten uit de discussie en niet te kunnen participeren in de aangereikte initiatieven.

Organisaties die zich in de *conformiteitsfase* bevinden zullen voldoen aan wat maatschappelijk gezien van hen verwacht wordt, zonder meer. Dit zijn vaak bedrijven die een diversiteitsmanager aanstellen en het topic diversiteit af en toe op de agenda zetten, zonder over te gaan tot actie. Er wordt gepraat over diversiteit, waarvan gender één van de te behandelen aspecten is, maar de genomen initiatieven hebben weinig impact. Vaak worden vrouwen in deze fase beschouwd als een “minderheid”, een “zwakke doelgroep”, die zich dient te conformeren aan het meer mannelijke model. Zo klimmen vrouwen in de *board of director* functies langzaam naar de wettelijk aanvaardbare quota (meestal 30%) zonder die te overschrijden (Commission europeenne, 2015). Dit is echter een opgelegde situatie, die ervoor zorgt dat de macht vaak verschuift van de Raad van Bestuur naar het Directiecomité. In plaats van de meerwaarde in te zien van gelijke man/vrouw verdeling in topteam, zoekt men naar achterpoortjes om vast te houden aan het mannelijke model.

Toch is het belangrijk om te beseffen dat 45% van de actieve bevolking vrouwelijk is, terwijl de aanwezigheid van vrouwelijke managers véél lager ligt. Wil een organisatie echt ambitieus zijn, dan dient er worden gestreefd naar een gelijkwaardige representatie van mannen en vrouwen op elk niveau van de organisatie. Dit kan door bijvoorbeeld specifieke programma's aan te bieden voor vrouwen, niet met de bedoeling deze vrouwen te "fixen" en te doen conformeren naar een mannelijke organisatiecultuur, maar met het doel zich beter te voelen in hun rol als leidinggevende. Bijvoorbeeld door het aanbieden van mentoring- of sponsortrajecten, het toegang verlenen tot (gemengde) netwerken, het sensibiliseren rond authentiek leiderschap, etc. Dergelijke ingesteldheid is niet alleen ethisch correct, maar ook goed voor de organisatie zowel naar toekomstige medewerkers als naar klanten toe. Bedrijven die dit inzien zijn ambitieuzer dan de maatschappelijke opvattingen en situeren we in de *inclusiefase*.

Slechts zeer weinig organisaties gaan nog verder door proactief te handelen en door fundamenteel in te grijpen 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 echt geloven dat een diverse werknemerspopulatie essentieel is voor lange termijn groei.

De FOD VVVL kunnen we op basis van de informatie in de case situeren in de inclusiefase. De FOD VVVL onderneemt namelijk actief initiatieven om gendergelijkheid in de organisatie te bevorderen. Jammer genoeg gebeurt dit nog niet voldoende vroeg in de "pipeline", waardoor de poule aan vrouwen die op langere termijn geneigd zijn door te stromen of tot aan de pensioenleeftijd verder te werken klein blijft. Vandaar het belang om reeds van bij de instroom van jonge vrouwelijke medewerkers aandacht te hebben, niet alleen voor de transitie van studies naar eerste werkervaring, maar ook naar opportuniteiten in de toekomst en hen daar bewust van te maken.

De maturiteitsfase van een organisatie zal in grote mate de effectiviteit van gendermainstreamingprojecten bepalen. Een organisatie in weerstand zal het belang van een diverse werknemerspopulatie ontkennen en eventuele initiatieven proberen tegen te werken. In dit geval kan het contraproductief zijn om hier proactief te proberen om vrouwen op de carrière ladder te plaatsen (Dass Parshotam, 1999). Het is daarom belangrijk bewust te zijn van de maturiteitsfase van een organisatie, alvorens gendermainstreamingprojecten worden gepland en uitgevoerd. Bij organisaties in de weerstands- en conformiteitsfase zal het belangrijker zijn om de medewerkers en het (top) management bewust te maken van de nood om een diverse werknemerspopulatie te bekomen, terwijl er bij organisaties in de inclusie en proactiviteitsfase meer kan ingezet worden op ambitieuze veranderprojecten. (Dass Parshotam, 1999). In de handleiding worden een aantal extra adviezen meegegeven aan wie projecten rond gendergelijkheid wil opstarten binnen de organisatie, afhankelijk van de maturiteitsfase.

b) Hoe worden initiatieven rond gendergelijkheid onthaald binnen jouw organisatie?

Deze vraag nodigt uit tot groepsdiscussie of zelfreflectie.

2. Work-life balance en het nieuwe werken

Een grote zorg bij jonge vrouwen (generation Y) blijkt de instandhouding van hun work-life balance te zijn. De huidige generatie jonge vrouwen staat in de startfase van hun carrière reeds stil bij latere loopbaanfases waarbij de combinatie job en gezin cruciaal blijkt.

- a. Wat houdt de term 'work-life balance' voor jullie in?**
- b. Is work-life balance minder belangrijk voor mannen?**
- c. Is een goede work-life balance voor jullie een doorslaggevende factor in de keuze van jullie job? Waarom wel/niet?**
- d. Wat kan de werkgever concreet doen (welke initiatieven kan de werkgever nemen) om de kwaliteit van de work-life balance van haar medewerkers te ondersteunen?**

Verschillende onderzoeken tonen aan dat de leden van generatie Y, meer dan de voorgaande generaties, belang hechten aan een goede work-life balance (Bontekoning, 2007, Macky et al., 2008, Smith, 2010, Trunk, 2007, Twenge, 2010).

Smith (2010) definieert work-life balance als volgt:

"The term work-life balance refers to people spending sufficient time at their jobs while also spending adequate time on other pursuits, such as family, friends, and hobbies. Regardless of how successful, rich, or poor a person may be, everyone has the same 24 hours per day to spend in pursuit of his or her goals." (p. 434).

Uit onderzoek van Smith (2010) blijkt dat leden van generatie Y belang hechten aan een goede work-life balance in hun zoektocht naar een job. Wanneer leden van generatie Y een potentiële job gevonden hebben, zullen ze de impact van de job op hun work-life balance in acht nemen om uiteindelijk te beslissen of ze al dan niet zullen solliciteren. Verder schrijft Smith (2010) dat als leden van generatie Y een goede work-life balance in stand houden, ze denken dat ze er voor kunnen zorgen dat ze beter zullen werken. Uit onderzoek weten we zelfs dat sollicitanten van generatie Y een voorkeur geven aan organisaties die flexibele werkarrangementen aanbieden, die zich aanpassen aan het belang dat hun werknemers van generatie Y hechten aan work-life balance, dan aan bedrijven die dit niet doen (Carless and Wintle, 2007).

Het belang dat leden van generatie Y hechten aan work-life balance, kan een probleem vormen voor zowel de sollicitant van generatie Y, als voor de consultant die de jonge sollicitant moet selecteren/beoordelen. Het is belangrijk voor organisaties om zich aan te passen aan de veranderende noden van generatie Y (Twenge et al., 2010). Anseel (2012) daarentegen gaat niet akkoord dat de nieuwe generatie fundamenteel verschilt van de vorige en dat er daarom een radicaal andere manier van leidinggeven nodig is om die jongeren te motiveren en te behouden binnen de organisatie. Ten eerste mag men leeftijd niet verwarren met generatie. Een tweede denkfout is dat men de impact van maatschappelijke omwentelingen op de jonge generatie overschat en op de oude generatie onderschat (Anseel, 2012).

Hoe dan ook is het belangrijk om een goede balans te vinden tussen werk en privé. De federale overheid en de FOD VVVL specifiek spelen in op dit dilemma waar velen mee geconfronteerd worden. Het nieuwe werken vormt hier een hoeksteen (De Niet, 2014).

Het nieuwe werken omvat meer dan werken wanneer en waar je wil. Het gaat om een andere vorm van leiding geven waar er meer vertrouwen en autonomie is. Flexibiliteit en een focus op prestaties staan centraal (De Niet, 2014).

Peter Samyn, stafdirecteur personeel en organisatie, hecht veel belang aan het nieuwe werken binnen de FOD VVVL. Hij streeft naar een werkplaats waar wederzijds vertrouwen en verandering centraal staan. Medewerkers zijn hier niet langer gebonden aan “9 to 5” maar kunnen hun dagen vrij invullen. Peter Samyn begrijpt dat ouders tijd willen doorbrengen met hun kinderen en voor hem is het dan ook geen probleem als er gewerkt wordt op minder traditionele tijdstippen (’s avonds laat wanneer de kinderen in bed zitten, tijdens het weekend, ...). Op deze manier sluiten werk en privé beter bij elkaar aan. Binnen de FOD VVVL staat performance centraal. De resultaten moeten er zijn. Hiervoor is er geen controle nodig wie wanneer aanwezig is in de organisatie.

‘Het nieuwe werken’ brengt ook voordelen mee voor de organisatie op zich. Er worden meer vergaderingen georganiseerd en deze verlopen efficiënter (De Niet, 2014). Ook andere manieren van vergaderen zoals Skype vergaderingen en teleconferenties gaan regelmatige door bij de FOD VVVL. Er wordt veel sneller een vergadering georganiseerd buiten de traditionele werkuren en deze is niet langer plaatsgebonden. Verder zijn er ook Flexdesks aanwezig. Dit houdt in dat de medewerkers hun plaats kiezen in functie van de taak die ze op dat moment uitvoeren. Er zijn vergaderzalen aanwezig voor besprekingen, meetings of telefoongesprekken. Op deze manier wordt een kantoorruimte optimaal benut.

Dit “nieuwe werken” kan echter gevaren met zich meebrengen. Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden, anders gaan de grenzen tussen werk en privé vervagen (De Niet, 2014).

3. Teamdiversiteit: “Diverse teams hebben een positief effect op performantie.”

- a. Is dit correct?**
- b. Wat zijn mogelijke voor- en nadelen van homogene versus heterogene teams?**
- c. In welke situatie moet er toch gestreefd worden naar homogene teams?**

Teamdiversiteit wordt gedefinieerd als de mate waarin objectieve of subjectieve verschillen bestaan tussen teamleden. Deze verschillen kunnen zowel demografisch (seks, ras, leeftijd) als informatieel (educatief, functioneel) gerelateerd zijn (Van Knippenberg and Schippers, 2007).

Volgens het Categorisatie-Elaboratie Model (CEM) van Van Knippenberg et al. (2004) zijn er twee processen die invloed uitoefenen op de relatie tussen teamdiversiteit en teamprestatie: het informatie-uitwisselingsproces en het sociaal categorisatieproces.

Het informatie-uitwisselingsproces gaat er van uit dat heterogene teams beter presteren dan homogene teams. Diverse teams hebben een bredere taak-relevante kennis, vaardigheden en capaciteiten die te onderscheiden vallen en geen overlap met elkaar hebben wat betreft verschillende meningen en perspectieven op de taak. Dit geeft het team een grote poule van informatie en perspectieven, maar het kan ook andere voordelen hebben. Wanneer er een gezamenlijke beslissing gemaakt wordt zal het team worden gedwongen om alle tegenstrijdige standpunten te bespreken om tot een conclusie te komen waarmee iedereen het eens is. Voortijdige consensus wordt voorkomen omdat in diverse teams

iedereen graag zijn mening laat meetellen. Hierdoor kunnen teams tot verrassende perspectieven komen waarin meer creatieve en innovatieve ideeën en oplossingen naar voren komen (Van Knippenberg et al., 2004).

Het sociaal categorisatieproces voorspelt dat overeenkomsten en verschillen worden gebruikt om zichzelf en anderen in teams te categoriseren (Van Knippenberg et al., 2004). Door te categoriseren onderscheid je jezelf van je eigen in-groep (bv. jonge vrouwen) en één of meerdere uit-groepen (bv. oudere mannen). Mensen hebben de neiging om de in-groep positiever te evalueren en meer te vertrouwen dan de uit-groep waardoor de voorkeur eerder uit gaat naar de mensen uit de in-groep dan uit de uit-groep. Teamleden zijn meer positief tegenover hun eigen team en ervaren meer gelijkenissen tussen zichzelf en de leden van hun eigen teams (gelijkheid/aantrekkelijkheid theorie (Mannix and Neale, 2005)). Door het ontstaan van in- en uit-groepen kan het categorisatieproces subgroepen creëren binnen divers samengestelde teams (wij versus zij) en kunnen conflicten geven tussen de relaties van deze subgroepen (bv. mannen versus vrouwen).

Volgens het CEM presteren heterogene teams beter dan homogene teams wanneer het informatie-uitwisselingsproces wordt gestimuleerd en het sociaal categorisatieproces wordt onderdrukt (Van Knippenberg et al., 2004). Uit de literatuur blijkt dat pro-diversity beliefs bevorderlijk zijn voor de prestaties van diverse teams omdat deze het informatie-uitwisselingsproces stimuleren en het sociaal categorisatieproces onderdrukken. Om deze pro-diversity beliefs te stimuleren is het belangrijk dat de FOD VVVL haar medewerkers aanstuurt om collega's als unieke individuen te zien die allemaal nuttige informatie en perspectieven hebben. Deze stimulans vinden we bijvoorbeeld terug in de focusgroepen waarbij iedereen die zich geroepen voelt zijn/haar inbreng kan doen. Dergelijke initiatieven, waarbij unieke informatie en perspectieven worden gedeeld en geïntegreerd, zullen leiden tot betere teamprestaties. Tevens is de kans op sociale categorisatie, met als gevolg het ontstaan van subgroepen, kleiner doordat er niet naar gelijkenissen wordt gekeken maar naar verschillen.

4. McKinsey Centered Leadership Model

Leiderschapsprogramma's moeten vrouwen motiveren en navigeren naar een leiderschapspositie. Het is belangrijk dat iedereen (zowel man als vrouw) zich bewust is van de mogelijkheden binnen de loopbaan.

- a. Is het nuttig om leiderschapsprogramma's te voorzien, specifiek gericht op startende vrouwen?**
- b. Gaan vrouwen anders om met mogelijke carrièrereïntegraties dan mannen?**
- c. Welke aspecten zijn belangrijk voor goed leiderschap?**

Het McKinsey Leadership Project probeert vrouwen wereldwijd een duwtje in de rug te geven. Er werd onderzocht wat vrouwen motiveert en het project stimuleert jonge vrouwen te navigeren naar een leiderschapstraject. Vandaag de dag is er een grote nood aan goede leiders. Vrouwen zijn minder vaak terug te vinden op managementniveaus (Barsh et al., 2008).

Er werden wereldwijd interviews afgenomen waarbij er gepolst werd naar persoonlijke ervaringen en eigenschappen die noodzakelijk zijn om een goede leider te zijn. Op basis van deze data werd het

McKinsey Centered Leadership Model ontwikkeld dat 5 dimensies bevat: meaning, managing energy, engaging, connecting en positive framing (Barsh et al., 2008).

Het model van centered leadership benadrukt het belang van “postieve emoties”. Het model streeft naar een combinatie van fysieke, intellectuele, emotionele en spirituele krachten dat moet leiden tot persoonlijk succes en er ook anderen toe moet aanzetten om dit voorbeeld te volgen. Het model vertrekt vanuit verschillende manieren om vrouwen tot effectieve leiders vol zelfvertrouwen te laten groeien. Het model kan ook toegepast worden op mannen, maar werd specifiek ontwikkeld op basis van de noden en ervaringen van vrouwen (Barsh et al., 2008).

Vrouwen verschillen van mannen op de werkvloer. In eerste instantie kan het hebben van een dubbele rol (moeder/echtgenoot en manager) een uitputtingsslag worden waarbij het energiepeil op een laag pitje komt te staan. Ten tweede is het zo dat vrouwen gedurende hun carrière mogelijks pauzes inlassen, bijvoorbeeld wegens zwangerschap. Tot slot ervaren vrouwen vaker en intenser dan mannen emotionele ups en downs (Barsh et al., 2008).

Leidinggevenden zouden effectiever te werk gaan door het model van centered leadership toe te passen waar er een gemeenschappelijk doel is met een grote betrokkenheid van de medewerkers, waar energieniveaus gebalanceerd worden, waar er een positieve attitude is, waar er sterke netwerken zijn (zowel formeel als informeel) en waar er opportuniteiten worden gecreëerd (Barsh et al., 2008).

Meaning

‘Meaning’ slaat op datgene in de mens dat ervoor zorgt dat we doorgaan tot we onze limiet bereiken, hetgene dat ons energie geeft en dat van onze job onze passie kan maken. We kunnen het ook onder term ‘motivatie’ plaatsen (Barsh et al., 2008).

Hiervoor moeten we ons in de eerste plaats afvragen waar we goed in zijn en wat we graag doen. En net deze zaken moeten we proberen implementeren in onze job. Voor leiders is dat een zeer belangrijk gegeven want uit studies is bewezen dat dit bijdraagt tot een hogere job tevredenheid en er voor zorgt dat de productiviteit en de loyaliteit stijgen (Barsh et al., 2008).

Voor vrouwen, specifiek voor jonge moeders, zullen deze prioriteiten dikwijls wijzigen. Hierbij is het belangrijk om veranderingen in professionele en persoonlijke prioriteiten in kaart te brengen en hier rekening mee te houden (Barsh et al., 2008). De FOD VVVL speelt hier goed op in door medewerkers die langdurige afwezig geweest zijn (bvb. vrouwen na zwangerschapsverlof) uit te nodigen voor een opvolgingsgesprek. Hierbij wordt gepolst naar de situatie, noden en prioriteiten die eventueel gewijzigd zijn en hoe hier kan mee omgegaan worden.

Managing energy

Het is cruciaal voor leidinggevenden om hun ‘*energieniveau*’ te beheren. Leidinggevenden werken vaak veel, misschien te veel. Vaak hebben vrouwen naast hun werk nog andere verantwoordelijkheden: het huishouden en de kinderen.

Voor vrouwen gaat het vaak niet alleen over de work – life balance maar ook over hun energiebalans. Activiteiten die je energie geven, moeten prioritair zijn. Dit betekent dat er moet gekozen worden voor een combinatie van activiteiten, zowel professioneel als privé als sociaal, die jou energie geven zodat je niet uit uw reserves moet putten (Barsh et al., 2008).

Door de verschillende mogelijkheden van flexibel werken die de FOD VVVL biedt aan haar medewerkers, krijgen zij meer kansen om zelf hun indeling privé – werk in positieve balans te houden. Peter Samyn

geeft hierbij het voorbeeld van jonge mama's die op woensdagnamiddag bij de kinderen kunnen zijn, wat hen gelukkig maakt en energie geeft, en dan op woensdagavond of een ander moment werken.

Positive framing

Iedereen kijkt door een andere bril naar de wereld. Dat heeft een gevolg voor de manier waarop men beslissingen neemt op het werk. Mensen die positief in het leven staan, zijn niet enkel realistischer maar ze zijn er ook van overtuigd dat ze uitdagingen aan kunnen en zetten hun team sneller aan tot actie. Pessimisten aan de andere kant, gaan er sneller van uit gaan dat er geen oplossingen meer zijn en daardoor in een neerwaartse spiraal terechtkomen die hun energiepeil naar beneden haalt. Uit onderzoek blijkt dat vrouwen meer kans hebben om in een dergelijke neerwaartse spiraal terecht te komen. Het is belangrijk om zich hier bewust van te zijn (Brizendine, 2007). Ook al ben je pessimistisch van nature uit, als je je hier bewust van bent kan je leren de situatie te bekijken als een optimist (Barsh et al., 2008).

Connecting

Mensen die een goed uitgebouwd netwerk en goede mentors hebben, hebben een hoger inkomen en promoveren sneller. Ze hebben het gevoel ergens deel van uit te maken. Uit onderzoek is gebleken dat mannen oppervlakkiger en breder gaan netwerken dan vrouwen. Dit zorgt er voor dat mannen meer terug kunnen vallen op hun netwerken. Vrouwen aan de andere hand, netwerken "smaller" maar "dieper" (Barsh et al., 2008).

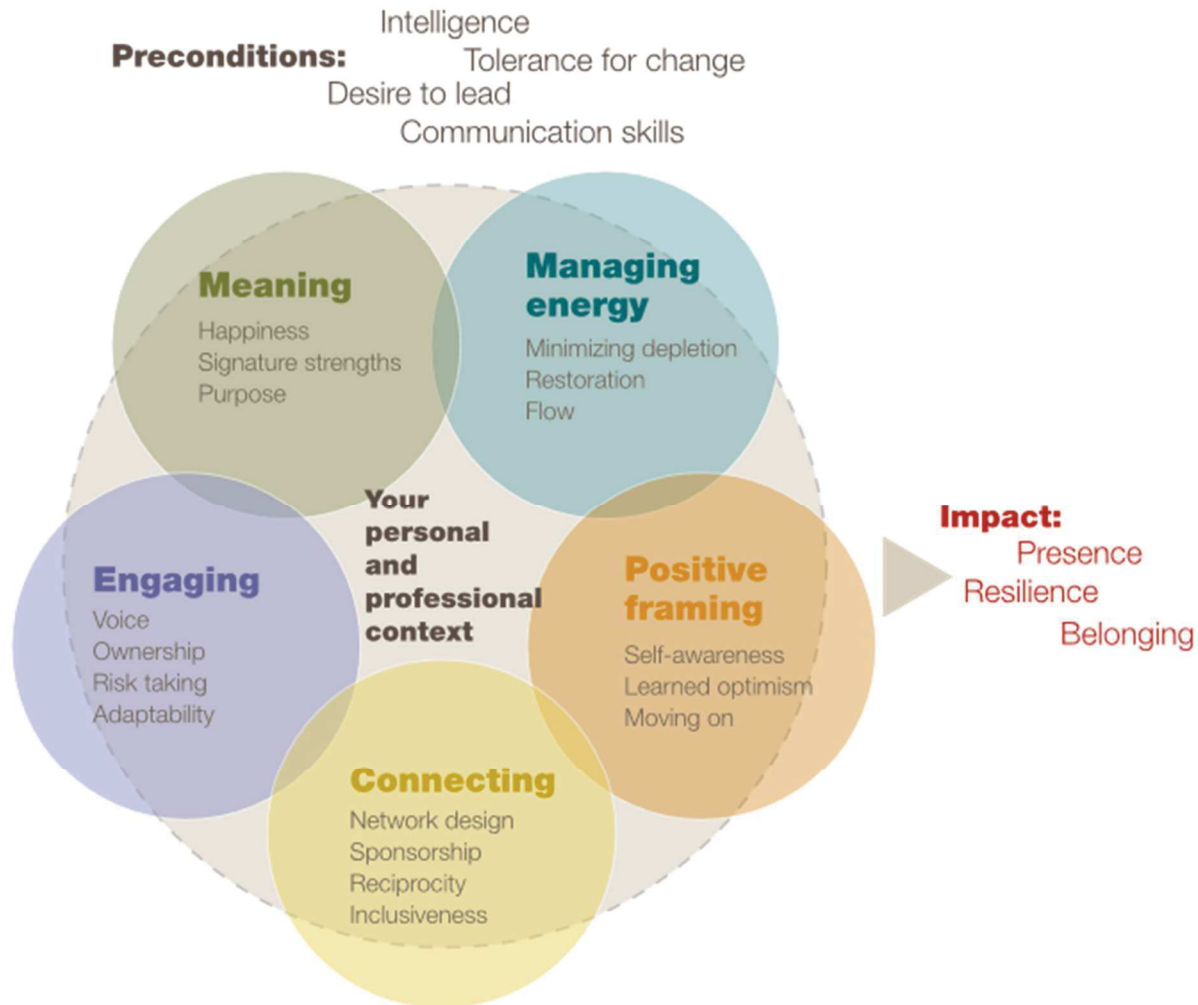
Naast netwerken is het ook belangrijk om relaties op te bouwen met oudere collega's. Deze hebben de functie van mentor. Een mentor is iemand die je verder helpt en die zich misschien zelf in bochten wringt om je te kunnen ondersteunen bij het uitvoeren van je job (Barsh et al., 2008).

Om vrouwen aan te sturen in hun netwerkgedrag ontwikkelde de federale overheid 'Felink'. Felink biedt een netwerk aan om contacten te leggen en ervaringen uit te wisselen. Het is een onafhankelijk initiatief maar het sluit aan bij het diversiteitsbeleid van de Federale Overheid. Felink wil alle vrouwen binnen de federale overheid ondersteunen bij het uitbouwen van hun netwerk en bij hun persoonlijke ontplooiing en loopbaan.

Engaging

Velen gaan er van uit dat wanneer je hard werkt, dit zal opgemerkt worden en dat er dan ook een beloning zal volgen. Dit kan zo gebeuren maar niet in alle gevallen. Daarom is het belangrijk om van je te laten horen, om je zelf in de kijker te zetten. Het is niet alleen belangrijk om te luisteren naar en te leren van anderen maar het is ook belangrijk om zelf te zeggen waar je mee bezig bent. Vrouwen hebben het hier dikwijls moeilijker mee dan mannen. Ze moeten durven groeien en zichzelf bijsturen in hun groeiproces. Het is belangrijk om bepaalde risico's te nemen wanneer het er op aan komt (Barsh et al., 2008).

Binnen de federale overheid is slechts 1 manager op 6 een vrouw. Slechts 1 op de 5 sollicitanten is vrouw. Vaak onderschatten vrouwen zichzelf of zijn ze zich niet bewust van hun competenties en carrièremogelijkheden. Selor wil hen stimuleren voor een managementjob door het project Top Skills. Via Top Skills doorlopen de kandidates dezelfde proef als bij een echte managementselectie. Selor screent hen op 5 managementcompetenties. Na afloop krijgen de kandidates de nodige feedback over hun sterke punten en ontwikkelingspunten. Daarnaast krijgen ze ook interessante achtergrondinformatie over het ideale profiel en de vereiste eigenschappen van een manager.



5. Human capital (Gossé, 2015)

De maatschappij vervult een belangrijke rol in een socialisatieproces rond gender, en hoe we denken over mannen en vrouwen.

a. Welke genderverschillen (rollen, verwachtingen, stijlen, stereotypen, ...) worden maatschappelijk gevormd?

b. Heeft dit gevolgen voor vrouwen binnen hun carrière? Zo ja, welke?

Gender en cultuur- en gedragsoorzaken

Belemmeringen die jonge vrouwen aan het begin van hun loopbaan ervaren kunnen een gevolg zijn van gender gebaseerd gedrag, waarbij genderverschillen gevormd worden door een socialisatieproces dat begint bij de geboorte. Dit proces prent enerzijds een mannelijke identiteit en wereldbeeld in bij mannen, en vice versa bij vrouwen. Deze oriëntaties zijn ingebed in de sociale cultuur, op zo een manier dat leden van de cultuur ze beschouwen als inherent aan de sekse, en zich er naar gedragen.

Hoewel de genderloopbaankloof pas zichtbaar wordt binnen organisaties, kent ze haar wortels al 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.

Hoewel iedere scholier het volste recht heeft om zijn of haar eigen beslissingen te maken, heeft de 'clustering' van geslachten wel 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 al veel wetenschappers heeft bezig gehouden. De verklaring dat het sorteereffect enkel met voorkeur zou te maken hebben, voldoet niet. Sommige meisjes kiezen namelijk bewust cultuur- en zorgrichtingen omdat ze proactief nadenken over hun toekomst, en *anticiperen* op de latere combinatie met zorgtaken als moeder of gezinslid. Ze vrezen dat de combinatie werk en gezin moeilijk zal zijn en opteren voor een carrière die dit conflict minimaliseert.

Nog een andere 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. Het stereotype dat vrouwen minder sterk zijn in wiskunde bijvoorbeeld, zou er voor zorgen dat meisjes al vanaf zeer jonge leeftijd wiskundige vakken te vermijden, of sneller opgeven als ze vast zitten met een vraagstuk. Zo ontstaat een cyclisch proces van zelfsocialisatie. 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. 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 eigen niveau scoort. Net zoals zelfsocialisatie, zijn ook mannen vatbaar voor stereotype threat. Ook zij richten hun studie- en beroepskeuze naar de gangbare normen in de maatschappij.

Vrouwen en mannen komen dan ook in een organisatie terecht met een andere sociale constructie, als resultaat van het socialisatieproces, en treffen daar organisatorische gebruiken die gender-patronen onderhouden.

Consistent met de sociale gender-rol verwachtingen wordt er van vrouwen verwacht dat ze vrouwelijk gedrag vertonen, wat kan leiden tot een *double bind*. Deze barrière is verweven in stereotypering, met als basis het gender gebaseerd gedrag dat een situatie creëert waarbij een persoon niet kan winnen, onafhankelijk van wat hij/zij doet. Want indien vrouwen zich vrouwelijk gedragen worden ze vaak aanzien als zwak en incompetent, indien ze zich mannelijk gedragen worden ze aanzien als onvrouwelijk, te assertief, te agressief en *power hungry*.

Jamieson (1995) omschrijft deze *double bind* als de *femininity/competency bind*, het feit dat zich vrouwelijk gedragen geassocieerd wordt met incompetentie, en zich competent gedragen met mannelijke kenmerken. Dit leidt tot de veronderstelling dat een leider zich 'on-vrouwelijk' moet gedragen om competent te zijn, en kan bij vrouwelijke leiders leiden tot een overdaad aan zelfmonitoring, zelfreflectie en een *double bind*.

Dat deze *double bind* effectief bestaat wordt aangetoond in een experiment uitgevoerd door Ely et al. (2011). Daar bediscussieerden twee groepen studenten op een *business school* elk een case over een *venture capitalist*. Het enige verschil was dat bij de ene groep het om een vrouw, Heidi, ging en bij de andere groep om een man, Howard. Na het bestuderen van de case moesten ze bepalen wie de beste kandidaat was. Zowel de man als de vrouw werd als gelijk competent beschreven, maar Howard kwam naar voren als beste, authentieke kandidaat. Heidi daarentegen werd omschreven als agressief, *self-promoting* en zelfs *power hungry* (Ely et al., 2011).

Stereotypering

Stereotypering is een automatische aanname waarbij mensen ervan uitgaan dat de (andere) groep vrij homogeen is in zijn samenstelling en kenmerken en daarom verschilt ten opzichte van de eigen groep. Stereotypering kan aan de basis liggen van de *double bind*, bepaalde vrouwelijke managers kunnen dezelfde karakteristieken tonen die congruent zijn met de job van een stereotype manager, ze zijn incongruent met wat er van vrouwelijke karakteristieken worden verwacht (Melamed, 1995). Deze stereotypering zien we bij het ideaalbeeld van een leider, die onafhankelijk van het geslacht, hoog scoort op dominantie, verantwoordelijkheid, prestatiegerichtheid en laag op *nurturance* (White, 1995).

Dat stereotypering ten opzichte van gender bestaat, werd aangetoond door Adler (1993). Hij toonde aan dat er een automatische associatie is in het selectie- en rekruteringsproces van een vrouw. Een gevolg van genderstereotypering is dat de burgerlijke stand en het ouderschap interveniëert met de voortgang van vrouwen op de arbeidsmarkt, en niet met de voortgang van mannen op de arbeidsmarkt. Werkgevers zijn door de verhoogde kans op werkonderbreking bij vrouwen bijvoorbeeld minder geneigd om vrouwen jobs te geven of te promoveren. Voor mannen daarentegen zijn huwelijk en ouderschap een stimulans voor hun carrière, het is namelijk een signaal van verantwoordelijkheid en stabiliteit.

Selzer neemt in het rekruteringsproces initiatieven om gelijke kansen te bieden aan vrouwen en mannen (gendermaterie) door:

- Aandacht te besteden aan de genderproblematiek in de rekruteringsadvertenties (m/v)

- Een evenwichtige jury samen te stellen
- De testen te screenen op genderproblematiek (garanderen van neutraliteit op vlak van geslacht)
- Gendervertekening bij mondelinge selecties te vermijden
- Nieuwe vrouwelijke juryleden te zoeken voor managementselecties
- Het standaard-cv voor managementjobs aan te passen waarbij deeltijdse ervaring gelijkgesteld is aan voltijdse ervaring

Communicatiestijl

Stereotypering wordt ook teruggevonden in de linguïstische stijlen die tijdens het socialisatieproces zijn aangeleerd, nog een barrière voor vrouwen in hun carrière.

Het genderverschil in communicatie is al van jongsaf aantoonbaar. Tannen (1994) toont aan dat meisjes worden gesocialiseerd in het geloof dat te zelfzeker overkomen hun onpopulair maakt binnen hun (vrouwelijke) vriendschapskring. In een vrouwelijke kring zal een meisje die de aandacht volledig naar haar toetrekt met behulp van taal verstoten worden uit de groep. Daarom zoeken ze een manier om hun eigen uit te drukken in balans met hun eigen behoeften en deze van anderen, de relationele context. Van jongens daarentegen wordt verwacht dat ze in hun kring hun status benadrukken. Dit kan onder meer door taal te gebruiken, hun kwaliteiten en kennis in de verf te zetten en anderen direct te confronteren.

Op oudere leeftijd zijn de gevolgen van dit socialisatieproces nog steeds aantoonbaar. Vrouwen zijn minder geneigd dan mannen om gedrag aan te nemen dat zelfpromoverend is, wat negatief kan zijn in een hiërarchisch systeem waar onderhandelingen over autoriteit vaak moet worden aangegaan. Ze zijn ook minder geneigd om hun kwaliteiten in de verf te zetten, en creëren daardoor ook minder kansen om (h)erkend te worden. Mannen, in tegenstelling tot vrouwen, gaan gedrag vertonen dat hen doet opvallen bij de hiërarchische overste, wat hen een concurrentieel voordeel geeft over vrouwen in de kunst van het omhoogklimmen (Oakley, 2000).

Het overnemen van de mannelijke communicatie stijl lost het probleem van als zwak aanzien worden niet op. Indien vrouwen dit doen worden ze vaak aanzien als te agressief of te assertief door hun mannelijke tegenhangers, wat kan worden teruggebracht op de *double bind*.

Leiderschapsstijl

Er blijven jammer genoeg stereotypen bestaan die vrouwen als minder capabele leiders vooropstellen dan mannen. Dit is deels te wijten aan hun leiderschapsstijl, die automatisch geassocieerd wordt met de competenties gerelateerd aan leiderschap. Vrouwelijke leiders worden door hun collega's beschreven als minder zelfzeker, minder consistent, minder analytisch en minder emotioneel stabiel. Mannen daarentegen worden omschreven als onafhankelijk, objectief, dominant, competent, analytisch en zelfzeker (Ely et al., 2011).

Naast stereotype verschillen in leiderschapstijl zijn er ook inhoudelijke verschillen. Dit heeft Helgesen (2011) geconcludeerd uit zijn studie van vrouwelijke leiders. Hieruit bleek dat vrouwelijke leiders de nadruk leggen op proces- en relatiegerichtheid, en zich meer openstellen voor input van collega's. Dit gebeurt om de collega's een inclusief gevoel te geven en het creëren van positieve open communicatie, in samenspraak met de relationele context. Mannelijke leiders daarentegen leggen de nadruk op outcome en instrumentaliteit in de relaties met de collega's.

5. Netwerken en rolmodellen

Netwerken is in onze huidige maatschappij zeer belangrijk. Ook voor vrouwen.

- a. Waarom is netwerken zo belangrijk?**
- b. Is het correct dat vrouwen op een verkeerde manier of te weinig netwerken?**
- c. Zo ja, heeft dit een negatieve weerslag op de carrièrekansen van de vrouw?**

Informele netwerken kunnen door hun regulerende functie in toegang tot een job, het kanaliseren van informatie, het creëren van invloed en reputatie, emotionele ondersteuning, feedback, advies, bescherming en de verhoogde mogelijkheid en snelheid van promotie vorm geven aan een carrière. Met andere woorden kan de compositie van iemand zijn informele netwerk de deur openen naar promoties en leiderschapsmogelijkheden. Onderzoek rond informele netwerken van *high status* mannen en vrouwen heeft aangetoond dat er systematische verschillen zitten in de compositie en de structuur van mannelijke en vrouwelijke netwerken (Ely et al., 2011). Deze zijn eventueel te herleiden naar culturele kenmerken ten gevolge van het socialisatieproces.

Vrouwen beschouwen ten eerste de instrumentele capaciteiten die nodig zijn om een sterk netwerk op te bouwen als onecht. Ten tweede gebruiken mannen hun (voornamelijk mannelijke) netwerk voor meerdere (instrumentele) doeleinden, terwijl vrouwelijke netwerken differentiëler en pragmatischer worden opgebouwd. Ze vinden enerzijds de nodige instrumentele toegang tot *resources* bij mannen, en anderzijds de sociale ondersteuning bij vrouwen (Ely et al., 2011).

In omstandigheden waarin mannelijke leiders overheersen, kunnen vrouwen minder contacten leggen, ten eerste omdat ze een kleinere poule hebben van gender-gelijken, en ten tweede minder aansluiting vinden bij de andere sekse. Een direct gevolg daarvan is dat mannen meer beschikken over informele hulp en rolmodellen dan vrouwen. Onderzoek toonde zelfs aan de carrière-opportunities meer werden doorgeschoven naar mannelijke ondergeschikten (McGuire, 2002). Hier duikt het belang van rolmodellen op. Vrouwen in topposities hebben namelijk een belangrijke informele functie als rolmodel. Een rolmodel is iemand waarbij een persoon zijn gedrag kan spiegelen, om zo op zoek te gaan naar een leiderschapsidentiteit. Door de lagere vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties, hebben jonge vrouwen die een leiderschapspositie nastreven relatief genomen minder sociale steun op hun pad naar leiderschap ten opzichte van hun mannelijke tegenhangers. Daarenboven leren medewerkers nieuwe rollen op te nemen door zich te identificeren met rolmodellen, te experimenteren met de beschikbare zichtbare identiteiten en dit te evalueren tegen hun interne standaarden en externe feedback (Ely et al.,

2011). Indien er weinig vrouwelijke rolmodellen aan de top staan, zullen deze minder aanzien worden als lichtend voorbeeld. Want een rolmodel waaraan een persoon zich wil identificeren zal meestal deel uitmaken van een meerderheid (Ely et al., 2011).

Om de werking van deze rolmodellen te bevorderen organiseerde de FOD VVVL het panelgesprek 'Wat heeft Venus in haar Mars?'. Het panel bestond uit leidinggevende vrouwen en gedurende de sessie vertelden zij over hun ervaringen tijdens hun loopbaan. Er konden ook vragen gesteld worden uit het publiek en op deze manier konden de deelnemers hun eigen twijfels en vragen weerspiegelen aan ervaringen van topvrouwen. Op deze manier werd het principe van rolmodellen bewerkstelligd.

Conclusie

Het doel van het cursusmateriaal dat we hier hebben aangeboden is tweërlei:

Enerzijds willen we zowel individu als organisatie sensibiliseren rond het belang van een inclusieve organisatiecultuur en rond hogere performantie van diverse teams. Anderzijds willen we vrouwen als specifieke doelgroep begeleiden tijdens of bij de aanvang van de transitiefase van doorstroom.

Daar waar de overkoepelende handleiding en de teaching note voornamelijk ingaan op de eerste doelstelling, focust de didactische gevalstudie op de tweede doelstelling, met name het begeleiden van individuen.

Binnen de didactische gevalstudie reiken we de deelnemers een concrete situatie aan, die een herkenbaar kader schept om hierop verder te bouwen doorheen de opleiding. De levensechte situatie wordt gevolgd door een bredere situatieschets en de diversiteitsevolutie die de organisatie doormaakte doorheen de jaren. Nadien is het mogelijk de deelnemers te confronteren met de huidige problematiek binnen de organisatie, om hen aan te zetten na te denken over mogelijke oplossingen en dit te reflecteren op hun persoonlijke situatie.

Tine Claeys

Prof. Adeliën Decramer

Dr. Angie Vansteerthem

Dieter Melsens

Prof. Katleen De Stobbeleir

Referenties

- Adler, N. J. 1993. An international perspective on the barriers to the advancement of women managers. *Applied Psychology*, 42, 289-300.
- Anseel, F. 2012. Generatie Y: een storm in een glas water? *European HRMblogs*.
- Barsch, J., Cranston, S. & Craske, R. A. 2008. Centered leadership: How talented women thrive. *McKinsey Quarterly*, 4, 35-36.
- Bontekoning, A. C. 2007. *Generaties in organisaties: een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*, Labyrint Publications.
- Brizendine, L. 2007. *The female brain*, Harmony.
- Carless, S. A. & Wintle, J. 2007. Applicant Attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 394-404.
- De Niet, S. 2014. Zo Werkt Het Nieuwe Werken. *Fedra*.
- 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, 474-493.
- Gossé, L. 2015. Gender en leiderschap: HR-support in de Vlaamse overheid – Masterscriptie Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde
- Helgesen, S. 2011. *The female advantage*, Crown Business.
- Jamieson, K. H. 1995. *Beyond the double bind: Women and leadership*, Oxford University Press.
- Macky, K., Gardner, D., Forsyth, S., Cennamo, L. & Gardner, D. 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891-906.
- Mannix, E. & Neale, M. A. 2005. What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6, 31-55.
- McGuire, G. M. 2002. Gender, race, and the shadow structure a study of informal networks and inequality in a work organization. *Gender & Society*, 16, 303-322.
- Melamed, T. 1995. Career success: The moderating effect of gender. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 35-60.
- Oakley, J. G. 2000. Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27, 321-334.
- Reed, C. 2007. Generation Y research: What makes 'Y'tick. *Brand Strategy*, 38-39.

- Smith, K. T. 2010. Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation Y. *Services Marketing Quarterly*, 31, 434-447.
- Tannen, D. 1994. The sex-class-linked framing of talk at work. *Gender and discourse*, 195-122.
- Trunk, P. 2007. What Gen Y really wants. *Time South Pacific (Australia/New Zealand edition)*, 57-58.
- Twenge, J. M. 2010. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201-210.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E. 2010. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117-1142.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. & Homann, A. C. 2004. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89, 1008.
- Van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. 2007. Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541.
- White, B. 1995. The career development of successful women. *Women in Management Review*, 10, 4-15.



"GENDER EN CARRIÈRETRANSITIES", EEN INCLUSIEVE BENADERING

CARRIÈRETRANSITIE INSTROOM



**FOD VOLKSGEZONDHEID, VEILIGHEID
VAN DE VOEDSELKETEN EN
LEEFMILIEU (FOD VVVL)**

DRAAIBOEK CASE FOD VVVL: PROCESBESCHRIJVING

- Doornemen van de concrete situatie, waarbij wordt geschetst hoe een openstaande vacature moeilijk wordt ingevuld (grote twijfels bij vrouwen)
- Doornemen van de situatieschets FOD VVVL
- Doornemen van de huidige problematiek en de huidige aanpak – werkt deze aanpak?
- Aanbieden van (een selectie uit) de kernvragen en deelnemers zelf laten nadenken
- Nadien aanbieden van een aantal kaders en een aantal inzichten (indien reeds niet naar voor gekomen via de discussies tussen de deelnemers) – aanvulling door de lesgever/coach

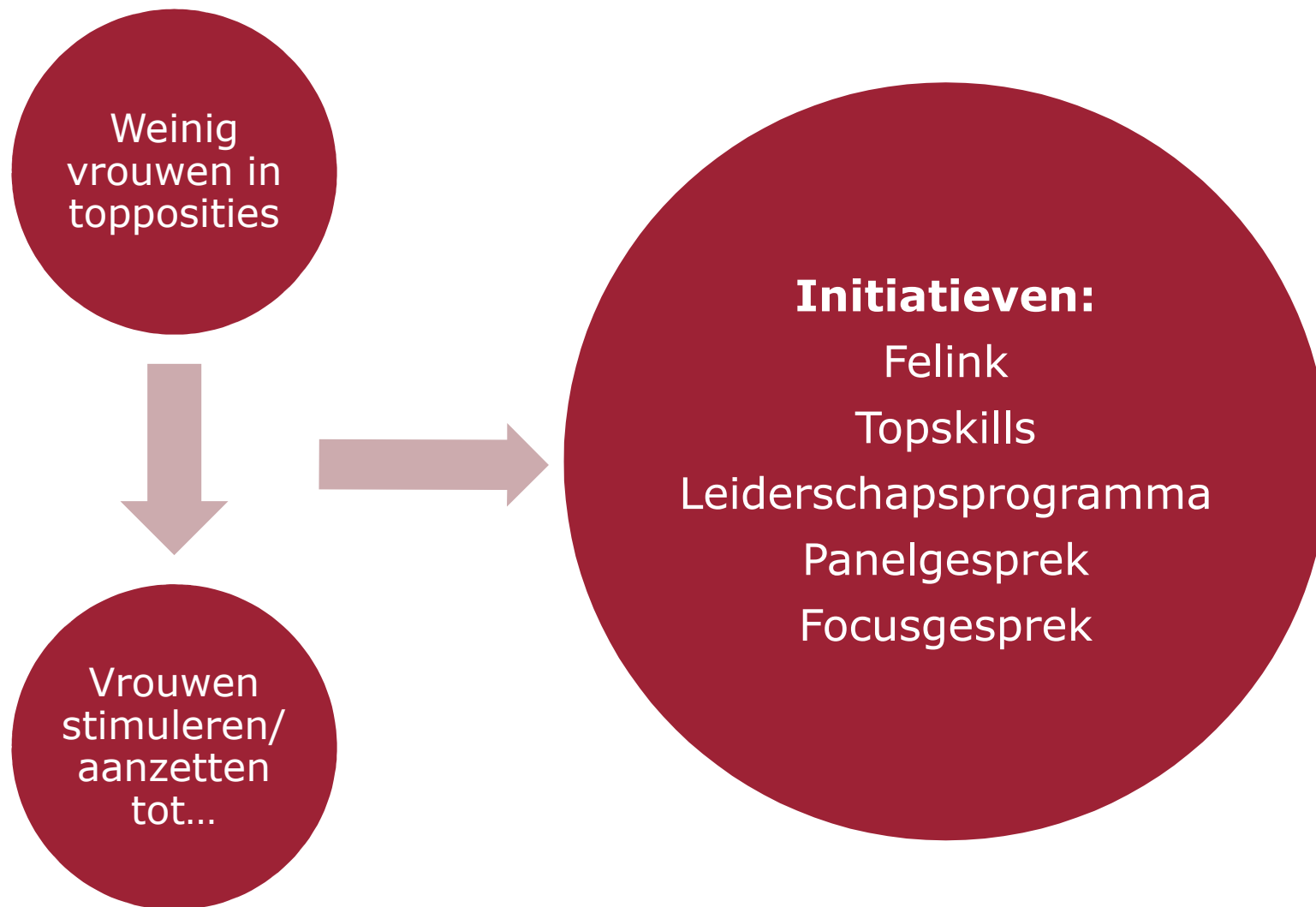
DIDACTISCHE GEVALSTUDIE INSTROOM: DE CASE VAN FOD VVVL

- Openstaande vacature voor een managementfunctie
- Competente profielen voor deze vacature zijn aanwezig binnen de organisatie.
- Maar: vrouwen vertonen grotere twijfels dan mannen.
 - Ze vragen zich enerzijds af of ze dit wel aankunnen
 - Anderzijds brengen ze allerlei praktische zaken in overweging
- Hoe kan HR er voor kunnen zorgen dat deze twijfels bij jonge vrouwen, al van bij de instroom op de arbeidsmarkt, geminimaliseerd worden? Op welke manier kan men vrouwelijke starters die pas de arbeidsmarkt betreden zoveel mogelijk stimuleren en zelfvertrouwen geven?

SITUATIESCHETS VAN DE FOD VVVL

- Opgericht in 2001
- Verantwoordelijk voor het beleid op vlak van volksgezondheid
- Centrale missie: uitbouwen van een dynamisch en wetenschappelijk gefundeerd beleid dat bovendien transparantie waarborgt
- Sterke evolutie meegemaakt op vlak van HR
- Peter Samyn won in 2009 de titel van 'HR manager van het jaar'

HUIDIGE PROBLEMATIEK - AANPAK



KERNVRAGEN (1)

Professionele gendergelijkheid is niet in elke organisatie even duidelijk aanwezig (gaande van weerstand tot deel uitmakend van de organisatiecultuur).

- a) In welke mate is professionele gendergelijkheid aanwezig binnen de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu?*
- b) Hoe worden initiatieven rond gendergelijkheid onthaald binnen jouw organisatie?*

DASS & PARKER, 1999

We onderscheiden vier fasen van bereidheid binnen organisaties: **Weerstand**, **Conformiteit**, **Inclusie** en **Proactiviteit**.

Weerstand

- Defensieve houding
- Verzet tegen initiatieven
- Bewustmaking belangrijk!

Conformiteit

- Neutrale houding
- Doet enkel wat wettelijk nodig is
- Gelooft niet (echt) dat diversiteit een meerwaarde is.

Inclusie

- Actieve houding
- Neemt initiatieven om de diversiteit te bevorderen
- Gelooft in de meerwaarde van diversiteit

Proactiviteit

- Neemt leidende rol in de sector
- Heeft lange termijn visie
- Speelt diversiteit uit als een concurrentievoordeel

KERNVRAGEN (2)

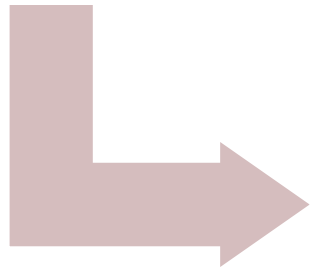
Een grote zorg bij jonge vrouwen (generation Y) blijkt de instandhouding van hun work-life balance te zijn. De huidige generatie jonge vrouwen staat in de startfase van hun carrière reeds stil bij latere loopbaanfases waarbij de combinatie job en gezin cruciaal blijkt.

- *Wat houdt de term 'work-life balance' voor jullie in?*
- *Is work-life balance minder belangrijk voor mannen?*
- *Is een goede work-life balance voor jullie een doorslaggevende factor in de keuze van jullie job? Waarom wel/niet?*
- *Wat kan de werkgever concreet doen om de kwaliteit van de work-life balance van haar medewerkers te ondersteunen?*

WORK-LIFE BALANCE EN HET NIEUWE WERKEN

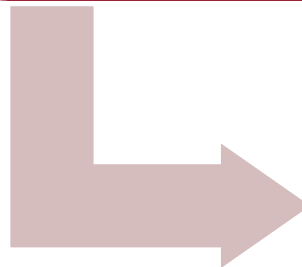
Work-life balance

- Leden van generatie Y hechten belang aan een goede work-life balance in hun zoektocht naar een job.



Werkgever

- Sollicitanten van generatie Y geven de voorkeur aan organisaties die flexibele werkarrangementen aanbieden, die zich aanpassen aan het belang dat hun werknemers van generatie Y hechten aan work-life balance.



Het nieuwe werken

- Flexibiliteit en focus op prestaties staan centraal

KERNVRAGEN (3)

Diverse teams hebben een positief effect op performantie.

- *Is dit correct?*
- *Wat zijn mogelijke voor- en nadelen van homogene versus heterogene teams?*
- *In welke situatie moet er toch gestreefd worden naar homogene teams?*

TEAMDIVERSITEIT

Teamdiversiteit: de mate waarin objectieve of subjectieve verschillen bestaan tussen teamleden. Deze verschillen kunnen zowel demografisch (sekse, ras, leeftijd) als informationeel (educatief, functioneel) gerelateerd zijn.

(Van Knippenberg and Schippers, 2007)

Het **informatie-uitwisselingsproces** gaat er van uit dat heterogene teams beter kunnen presteren dan homogene teams.

- Grote poule van informatie en perspectieven
- Meer creatieve en innovatieve ideeën

Het **sociaal categorisatieproces** voorspelt dat overeenkomsten en verschillen worden gebruikt om zichzelf en anderen in teams te categoriseren

- Ontstaan van in-groepen en uit-groepen
- Er kunnen conflicten ontstaan tussen deze subgroepen

→ Het informatie-uitwisselingsproces moet gestimuleerd worden

→ Het sociaal categorisatieproces moet onderdrukt worden

→ Dit kan door pro-diversity beliefs te stimuleren

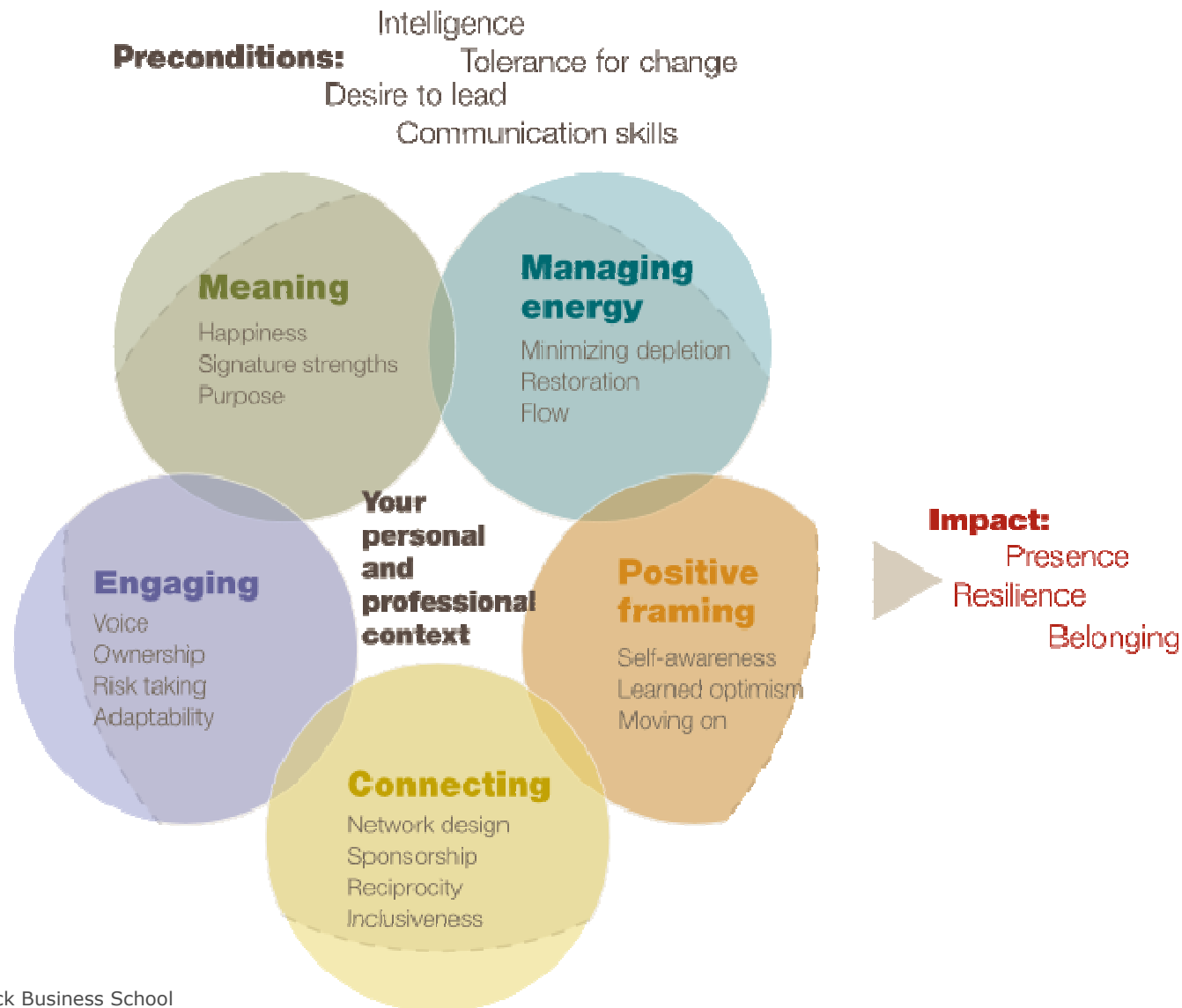
Bron: het Categorisatie-Elaboratie Model (CEM) van Van Knippenberg et al. (2004)

KERNVRAGEN (4)

Leiderschapsprogramma's moeten vrouwen motiveren en navigeren naar een leiderschapspositie. Het is belangrijk dat iedereen (zowel man als vrouw) zich bewust is van de mogelijkheden binnen de loopbaan.

- *Is het nuttig om leiderschapsprogramma's te voorzien, specifiek gericht op startende vrouwen?*
- *Gaan vrouwen anders om met mogelijke carrièretransities dan mannen?*
- *Welke aspecten zijn belangrijk voor goed leiderschap?*

MCKINSEY CENTERED LEADERSHIP MODEL



KERNVRAGEN (5)

De maatschappij vervult een belangrijke rol in een socialisatieproces rond gender, en hoe we denken over mannen en vrouwen.

- *Welke genderverschillen (rollen, verwachtingen, stijlen, stereotypen, ...) worden maatschappelijk gevormd?*
- *Heeft dit gevolgen voor vrouwen binnen hun carrière? Zo ja, welke?*

HORIZONTALE SEGREGATIE



KERNVRAGEN (6)

Netwerken is in onze huidige maatschappij zeer belangrijk. Ook voor vrouwen.

- *Waarom is netwerken zo belangrijk?*
- *Is het correct dat vrouwen op een verkeerde manier of te weinig netwerken?*
- *Zo ja, heeft dit een negatieve weerslag op de carrièrekansen van de vrouw?*

NETWERKEN EN ROLMODELLEN

Onderzoek rond informele netwerken van *high status* mannen en vrouwen heeft aangetoond dat er systematische verschillen zitten in de compositie en de structuur van mannelijke en vrouwelijke netwerken (Ely et al., 2011).

Vrouwen beschouwen de instrumentele capaciteiten die nodig zijn om een sterk netwerk op te bouwen als onecht.

Mannen gebruiken hun netwerk voor meerdere (instrumentele) doeleinden, terwijl vrouwelijke netwerken meer differentieel en pragmatischer worden opgebouwd.

→ Belang van rolmodellen voor vrouwen!



**BUSINESS
SCHOOL**

DIDACTISCHE GEVALSTUDIE COCA-COLA ENTERPRISES

Dit project werd samen met Universiteit Gent



EN JUMP! gerealiseerd



En werd mogelijk gemaakt dankzij financiering van het Europees Sociaal Fonds



Gevalstudie Case Coca-Cola Enterprises

Dinsdag, 3 maart 2015¹

Het is ochtend, en Tess Melaert, gepromoveerd tot Vice President Field Sales begin 2014, neemt plaats aan haar nieuwe bureau met uitzicht op de levendige Bergensesteenweg in Anderlecht.

Vorige week werd aan Tess de vraag gesteld een presentatie te geven aan het interne netwerk voor vrouwen, de Coke'ttes genaamd, netwerk dat vrouwelijke medewerkers helpt om zich te positioneren binnen de organisatie en om hun ambities in kaart brengt.

Mijmerend over het parcours dat ze de voorbije 15 jaar heeft afgelegd, herinnert Tess zich dat haar traject er één was bestaande uit heel verschillende opdrachten, in zowel ondersteunende als leidinggevende functies, uit een reeks internationale ervaringen, uit culturele uitdagingen, en uit het leren omgaan met verandering. Vaak heeft ze keuzes moeten maken. Dat is niet altijd gemakkelijk geweest. Atlanta bijvoorbeeld, ligt na al die jaren nog vers in haar geheugen.

In 2006 kreeg Tess de kans een senior executive functie uit te oefenen op het hoofdkwartier van Coca-Cola Enterprises in Atlanta. Alles werd tot in de puntjes voorbereid: haar kantoor werd ingericht, er werd een huis gezocht, haar man had er intussen een job gevonden. In de december 2008 zouden ze de grote stap wagen. Het waren fantastische tijden, temeer aangezien Tess en haar partner in oktober 2008 net waren getrouwd. Een maand later kreeg het koppel echter het nieuws te horen kinderloos te zullen blijven. De wereld van het koppel stortte in. Op de koop toe sprongen de job-onderhandelingen van Tess' man af en zag hij het niet meer zitten om naar Atlanta te vertrekken. Tess bleef koppig en vertrok alleen naar de luchthaven, haar droom achterna. Op de luchthaven beseftte ze echter dat haar gezin nog steeds op de eerste plaats kwam, en Tess maakte rechtsomkeer. Ervan overtuigd dat deze keuze haar kansen binnen de organisatie teniet had gedaan, nam Tess contact op met het hoofdkwartier in Atlanta. Hoewel teleurgesteld in haar beslissing, steunde Coca-Cola Tess in haar keuze en ging akkoord met een rol voor Tess binnen Europa. Ironisch genoeg bleek Tess twee jaar later toch zwanger te zijn van haar eerste kindje, en combineerde ze dit met een leidinggevende rol in het buitenland. Zes jaar later volgde een tweede kindje. Deze zwangerschap verliep parallel met haar meest recente promotie als Vice President in België, waarvoor Tess terugkeerde naar België.

Tess staart naar haar computerscherm. Nu ze terugblijkt op haar levensloop begint het voor haarzelf duidelijk te worden dat haar kompas doorheen de jaren werd geleid door drie kernaspecten.

Eerst en vooral merkt ze dat ze haar carrière steeds (en nog steeds) als een leerrijk avontuur heeft beschouwd. Je kan van iedereen leren, in elke rol die je opneemt, en op elk ogenblik. Zo vroeg Tess' leidinggevende haar ooit, als startende ingenieur, om een database over te typen van

¹ *We lieten ons inspireren door 'best practices' binnen de respectievelijke organisatie maar bouwden een fictieve case. Dit betekent dat namen van personeelsleden, voorbeelden en ervaringen gebaseerd zijn op individuele verhalen maar niet toe te wijzen zijn aan een specifiek persoon. De bedoeling van deze case is om via praktische voorbeelden en issues, een didactische gevalstudie te formuleren*

contactpersonen. Hoewel dit een zeer uitvoerende opdracht was, beseft Tess dat dit document een rijkdom aan informatie bevatte, en dat dit netwerk aan namen aan de basis lag van het succes van haar toenmalige leidinggevende. Ook van zichzelf kon ze leren. Tess' carrière was een avontuur waarin risico's durfde te nemen. Faalde ze, dan nam ze daarvoor verantwoordelijkheid en trok ze er lessen uit voor de toekomst. Had ze succes, dan vergrootte dit haar zelfvertrouwen en bouwde ze verder op die successen. Tess beschouwde daarbij feedback steeds als een zeer waardevol geschenk, dat toelaat bij te sturen om het beste uit jezelf te halen.

Ten tweede werd Tess' carrière gestuurd door haar keuzes. Ze stond in het leven met de overtuiging dat zij aan het roer stond van haar eigen leven en besliste de koers van haar leven, carrière en ontwikkeling. Daarbij focuste ze zich steeds op de ontwikkeling van competenties, wetende dat job opportuniteiten bijna automatisch volgen. Bij het maken van die keuzes speelde de omgeving uiteraard een belangrijke rol. Zo werd Tess in 2012 door de CEO van Coca-Cola Enterprises aangemoedigd zich kandidaat te stellen voor de functie van director in Field Sales. De persoon bleef ook nadien haar mentor en een vertrouwenspersoon binnen het bedrijf.

Tenslotte bleek uit ervaring dat het belangrijk is te geloven in zichzelf en vertrouwen te hebben in de toekomst. Tess leerde geduld te hebben in haar ambitie en te wachten op het juiste moment, alvorens ze iets ondernam. Ze bleef steeds voldoende zelfvertrouwen hebben zonder te zelfzeker te worden. Zo dachten klanten vaak, wanneer ze Tess zagen binnenkomen in de ruimte, dat ze niet de Vice President maar de personal assistant was. Op zo'n momenten toonde Tess voldoende zelfvertrouwen om voor zichzelf als vrouwelijke executive op te komen, zonder daarom te zelfzeker over te komen. Een ander intern voorbeeld was toen Tess in 2009 lid werd van het directiecomité, bestaande uit 11 mannen. Voordat de eigenlijke vergadering startte, haalden de mannen in het gezelschap allerlei argumenten aan die de aanwezigheid van Tess konden rechtvaardigen, namelijk dat het goed was eindelijk een vrouw in hun midden te hebben, aangezien ze op die manier de zaken vanuit een ander perspectief zouden benaderen, meer oog zouden hebben voor bepaalde details, minder risico's zouden nemen. Tess liet hen wel degelijk voelen dat het onlogisch was dergelijke assumpties te hebben en laat dit nog steeds duidelijk blijken wanneer de jaarlijkse talent management reviews worden doorgevoerd. Ook tijdens dergelijke gesprekken durven vooroordelen de kop op te steken, bijvoorbeeld wanneer het gaat over internationale beweging: "een vrouw met kinderen zal niet geneigd zijn een buitenlandse positie aan te nemen", of "een vrouw met kinderen heeft geen ambitie om door te groeien". Op zulke momenten is het belangrijk te laten inzien dat enkel de persoon zelf hierop een antwoord kan bieden, en dat mannen in dezelfde situatie nooit met dergelijke vooroordelen zouden worden geconfronteerd. Hoewel vooroordelen nog onbewust de kop op steken, toch is het goed dat de open cultuur binnen Coca-Cola het mogelijk maakt zulke pijnpunten bespreekbaar te maken.

Steunend op haar levens- en carrièreverhaal, en de drie kerngedachten in het achterhoofd, krijgt Tess het gevoel een persoonlijke, maar zeer herkenbare toets te geven aan haar presentatie. Ze mag trots zijn op haar prestaties binnen Coca-Cola, en het is tijd iets terug te geven. Ze hoopt vrouwelijke leidinggevendenden nieuwe inzichten over mogelijke doorgroei mee te geven en te ondersteunen. Ze realiseert zich dat ze een rolmodel kan zijn voor vrouwen, en wil anderen inspireren om op een authentieke manier leiding te geven.

Diversiteitsevolutie van Coca-Cola Enterprises

1980-2000

Lange tijd was Coca-Cola een multinational, die toch sterk lokaal verankerd bleef, met overheersende lokale culturen, en weinig internationale beweging. In 1996 verstevigde Coca-Cola zijn grip op de Europese markt, door bottelaars op te kopen en Coca-Cola Enterprises op te richten. Aangezien de organisatie voornamelijk gelinkt was aan productie omgevingen (cf. fabrieken, arbeiders), werd de organisatie gekenmerkt door een mannelijk model. De talent pipeline was dan ook gevuld met zeer technische, mannelijke profielen. Vrouwen waren zo goed als afwezig op het niveau van de leidinggevende en managementfuncties.

2000

In die tijd waren vrouwelijke leiders uitzonderlijk maar wel opvallende figuren binnen Coca-Cola. Deze vrouwen voelden zich meestal verplicht een zeer mannelijke leiderschapsstijl aan te nemen: directief leiding geven, harde stap in de gang, gekleed in grijs pak, klop op de tafel. Toch waren deze vrouwen in staat dergelijke stijl van leiding geven openlijk te combineren met het gezin en waren de vrouwelijke leiders transparant in hun verplichtingen enerzijds naar de organisatie en anderzijds naar het gezin toe. De privésfeer kon dus ook belangrijk zijn. Het merendeel van de vrouwen maakte echter nog steeds carrière in ondersteunende functies, en minder in de core businesses zoals supply chain, sales, marketing, etc.

2004-2006

In die periode kwam sociaal verantwoord ondernemen duidelijk op de agenda te staan binnen Coca-Cola Enterprises. De 5 grote doelstellingen waren:

1. 15% reductie van de ecologische voetafdruk van het bedrijf tegen 2020 in vergelijking met 2007
2. Water-neutraliteit: De hoeveelheid water die nodig is voor productie terug geven aan de lokale gemeenschappen
3. Maximaliseren van hernieuwbare verpakkingen en het equivalent van 100% van alle verpakkingen hergebruiken
4. Verfrissende drank blijven produceren en consumenten helpen bij het maken van de juiste keuzes
5. Diversiteit aanmoedigen. Het medewerkersbestand als weerspiegeling van de lokale gemeenschap waarin Coca-Cola actief is.

Binnen de diversiteitsdoelstelling was gender dé prioriteit. In eerste instantie werd er vooral veel over het topic gesproken zonder al te veel concrete actie, maar langzaamaan begon een belletje te rinkelen bij het top management en werden duidelijke acties ondernomen. Er kwamen vanuit de CEO signalen dat quota en positieve discriminatie niet aan de orde waren, maar dat er wel moest worden gestreefd naar 1/3 vrouwen op alle niveaus binnen de organisatie, en dat er minstens 1 vrouw op elke shortlist moest staan bij aanwerving of promotie. Leidraad was en blijft tot op vandaag dat de beste kandidaat wordt gekozen. In 2009 werd de eerste vrouw in het directiecomité genoteerd. Als reactie daarop kwam nogal wat tegenkanting van de mannen, die beweerden dat ze

geen carrièremogelijkheden meer hadden door de nieuwe maatregelen die gendergelijkheid nastreefden.

2010-2013

In die periode, met Ben Lambrecht als CEO, werden de topics rond gender, generaties en etniciteit als strategische prioriteit naar voren geschoven. Ben Lambrecht nam, met betrekking tot het topic gendergelijkheid, een aantal drastische beslissingen, met positieve resultaten als gevolg. Diversity management was zijn objectief, en maakt deel uit van zijn visie en nalatenschap. België was daarmee een voorloper op de rest van Europa, aangezien hier voor het eerst bij Coca-cola een mannelijk bastion werd doorbroken.

2014-2015

Vandaag evolueert Coca-Cola Enterprises van een gender vriendelijke benadering naar een inclusieve aanpak. Op die manier worden alle medewerkers in de organisatie betrokken, en wordt rekening gehouden zowel met leeftijd, als met culturele achtergronden, als met gender. De barrières waar men tegen aan botst als high performer, worden namelijk steeds meer dezelfde voor jonge mannen als voor jonge vrouwen. Naast de tendens die maakt dat steeds meer vrouwen terecht komen op de arbeidsmarkt en ambitie hebben om carrière te maken, zo ook verwachten een groter aantal van de jonge vrouwen meer steun en evenwaardige inbreng van hun levenspartner, wat de zorgtaken betreft.

Op heden telt men een aanwezigheid van 45% vrouwen in het directiecomité, ondermeer dankzij de druk en het voorbereidende werk van een CEO die geloofde in het belang van gendergelijkheid aan de top. Daardoor is de aandacht voor gender voor een stuk impliciet geworden, en komt er vandaag ruimte om een inclusieve organisatiecultuur na te streven. Hoewel er nog ruimte is voor verbetering, is Coca-Cola Enterprises ver gevorderd in het gendergelijkheid verhaal. De open cultuur binnen het bedrijf, die ruimte laat voor het bespreekbaar maken van gevoelige thema's rond diversiteit en inclusie, voor het aankaarten van onbewuste vooroordelen, voor het actief werken aan gender mixed netwerken, bevordert deze beweging richting het geven van kansen aan zowel mannen als vrouwen binnen de verschillende lagen van het bedrijf.

1. Binnen Coca-Cola situeert de grote uitdaging op het vlak van gendergelijkheid zich op het niveau van het **middle management**. Binnen de leeftijdscategorie 25-35 jaar kan men er nog niet spreken van een kritische massa vrouwelijke leiders.

Vaak is dit de fase waarin heel veel veranderingen gebeuren in het leven van de vrouw: ze bouwt een privéleven op met een partner, start een gezin, koopt een huis, wil carrière maken. Maar hoe zorgen voor een gezonde balans? Enerzijds voelt een ambitieuze jonge vrouw zich beperkt in het uitbouwen van een gezin; anderzijds hebben vrouwen in dergelijke posities vaak het gevoel rekening te moeten houden met prioriteiten en beslissingen, opgelegd door de top, en voelen ze zich professioneel geleefd. Het is dan ook belangrijk hen te empoweren om bewuste keuzes te maken in hun professionele en privéleven. De meeste jonge managers hebben nog niet de juiste prioriteiten, durven onvoldoende neen zeggen, hebben daar nog geen maturiteit in, willen alles zelf én goed doen.

Hoewel de instroom van vrouwen in dit segment goed zit, blijft de professionele ontwikkeling en door groei op die leeftijd een uitdaging. Aangezien eerste lijn managers een cruciale schakel zijn binnen de pipeline naar topfuncties, betreft het een populatie waar Coca-Cola Enterprises sterk op wil werken.

2. Er zijn heel wat mannelijke **rolmodellen** aanwezig binnen het bedrijf. Bijvoorbeeld, een voormalig CEO als Ben Lambrecht toonde duidelijk dat het belangrijk is prioriteiten te stellen op carrièrevlak, en is tegelijk transparant over zijn wens een goede vader te zijn. Wat en wie jou beïnvloeden als leider, zijn aspecten die je volgens hem open kan communiceren en bespreekbaar kan maken.

Vrouwelijke rolmodellen blijven echter schaars. Vandaar dat het belangrijk is dat vrouwen zoals Tess hun persoonlijke verhaal doen aan andere vrouwelijke leidinggevend. Een intern netwerk zoals de Coke'ttes biedt een ideaal platform voor dergelijke rolmodellen.

Coca-Cola Enterprises gaat echter verder dan het zoeken naar rolmodellen binnen het bedrijf. Sinds 2013 werd het bedrijf hoofdsponsor van de Wo.men@work Award, die elk jaar een onderscheiding uitreikt aan de manager op C-level die zich het meest inzet binnen zijn/haar bedrijf om professionele gendergelijkheid te bevorderen. Daarnaast lanceerde Coca-Cola in 2014 een eerste gezamenlijke event voor vrouwenverenigingen uit verschillende bedrijven, om te debatteren, te netwerken en best practices uit te wisselen.

3. Coca-Cola Enterprises weet uit ervaring dat mannen betrokken moeten worden bij gender initiatieven, om een **inclusieve** organisatiecultuur te bekomen en te behouden op lange termijn. Binnen Coca-Cola Enterprises kenden de eerste stappen in het proces tegenwind van mannelijke leidinggevend of jonge ambitieuze mannen, aangezien ze dit linkten aan hun eigen kansen tot door groei. Bij Coca-Cola werd de inclusieve cultuur echter continu gepromoot via verschillende kanalen, bijvoorbeeld door anders te communiceren met de medewerkers, of door het openlijk ondersteunen van gendergelijkheid door de CEO, of door als hoofdsponsor op te treden van een Award voor professionele gendergelijkheid.

Eventuele weerstand van mannen ten opzichte van gender initiatieven kan worden gelinkt aan de maturiteitsfase of mate van bereidheid van de organisatie om inclusief te handelen. Het heeft dan ook geen zin om, indien een organisatie zich nog in de weerstandsfase bevindt, op de proppen te komen met allerlei opleidingen rond onbewuste vooroordelen of initiatieven in het leven te roepen die zich uitsluitend richten tot vrouwen. In deze fase is het cruciaal om mannen én vrouwen te sensibiliseren over het belang van professionele gendergelijkheid en er voldoende vaak over te communiceren. Wanneer elke medewerker voldoende doordrongen is van de voordelen van een diverse en/of inclusieve benadering, pas dan kunnen volgende stappen worden gezet in de richting van uitgewerkte programma's en projecten.

4. Uit de ervaringen van Tess blijkt dat vrouwen binnen Coca-Cola nog vaak aan self-censorship doen en daarbij een stuk **zelfzekerheid** en een gevoel van geloofwaardigheid/credibiliteit ten opzichte van mannen missen. Vrouwen worden bijvoorbeeld liever gevraagd voor een leidinggevende functie dan zelf het initiatief te nemen om door te groeien, aangezien ze van zichzelf denken het niet te zullen aankunnen. Vrouwen hebben meer dat schouderklopje nodig, dat duwtje in de rug om ervoor te gaan. Ze durven minder risico te nemen dan mannen, net omwille van dat gebrek aan zelfzekerheid.

Die onzekerheid kan verschillende oorzaken hebben. Zo schrijft de maatschappelijke norm voor dat vrouwen het "zwakke geslacht" zijn en minder aankunnen dan mannen, ook op professioneel vlak. Vrouwen die met deze overtuiging zijn grootgebracht gaan sneller aan zichzelf twijfelen, ook in professionele context. Daarnaast willen vrouwen als reactie op dat maatschappelijke beeld aantonen dat ze onafhankelijk zijn en alles zelf aankunnen, op alle vlakken. Tegelijk zorgt dit ervoor dat vrouwen onzeker worden over de stappen die ze zetten, uit angst te falen, en bang zijn niet te kunnen beantwoorden aan het heersende stereotype beeld, bijvoorbeeld door niet én de perfecte moeder én de perfecte partner én de perfecte werknemer te zijn.

5. Hoewel er al verregaande stappen werden gezet binnen Coca-Cola Enterprises om gendergelijkheid te bekomen binnen de leidinggevende functies, blijven sommige **vooroordelen** inherent aanwezig bij bepaalde beslissingen, wat bijvoorbeeld blijkt bij de jaarlijkse talent management reviews wanneer het om promoveerbaarheid gaat. Vaak wordt dan vanzelfsprekend aangenomen dat vrouwen (met kinderen) niet bereid zijn tot internationale mobiliteit of tot het opnemen van meer verantwoordelijkheid binnen de organisatie. In een 2 carrière situatie – waarbij zowel man als vrouw een carrière hebben en eventueel willen doorgroeien –, is het niet eenvoudig de partner mee te krijgen naar het buitenland. Het was vroeger makkelijker om een gezin te verhuizen naar het buitenland, waar het als vanzelfsprekend werd beschouwd dat enkel de man ambitie had in zijn job. Nu is het vaak minder eenvoudig voor de partner om of in het buitenland een job te zoeken of te stoppen met werken. Hoewel dit vaker als een drempel wordt beschouwd voor vrouwen, blijkt dit vooral voor jonge managers meer en meer een struikelblok.

Kernvragen

1. "Het hangt niet zozeer af van hoe "mannelijk" of "vrouwelijk" een organisatiecultuur is, maar van de vrouw zelf, of ze doorgroeit of niet als leidinggevende in een organisatie. Sterke vrouwen laten zich namelijk niet door externe factoren beïnvloeden en gaan voor hun doel, meer bepaald doorstoten naar de top."

a) Klopt deze stelling?

b) In welke mate heeft de organisatiecultuur een impact op de beslissingen van het vrouwelijke medewerkersbestand?

c) Hoe ervaar je zelf de invloed van je eigen organisatiecultuur?

2. Uit onderzoek blijkt dat organisaties zich in verschillende maturiteitsfases kunnen bevinden wat "readiness for inclusion" betreft.

a) Binnen welke fase zou je Coca-Cola situeren en in welke mate zou dit een invloed hebben op de gender initiatieven die men wil implementeren?

b) In welke maturiteitsfase zou je je eigen organisatie onderbrengen?

3. Hoe (on)belangrijk is de ondersteuning van het top management team in het kader van initiatieven rond inclusief leiderschap?

Hoe ervaar je dit binnen je eigen organisatie?

4. Wat zijn mogelijke oplossingen om gendergelijkheid te bereiken binnen het middle management segment?

5. Hoe kan de volledige organisatie worden betrokken bij het evolueren naar gendergelijkheid?

Hoe kan je het betrekken van de volledige medewerkerspopulatie rijmen met specifieke initiatieven/programma's voor vrouwen?

6. Hoe kan men onbewuste vooroordelen expliciteren en wegwerken binnen een organisatiecultuur, bij rekrutering en selectie, maar ook bij promotie en verloningssystemen?

Ervaar je zelf onbewuste vooroordelen binnen je organisatie?

7. Vrouwen zouden vaker geconfronteerd worden met self-censorship.

a) Klopt dit (verwijzend naar je eigen ervaringen)?

b) Zo ja, waar liggen mogelijke oorzaken en oplossingen voor dit fenomeen?

Bijlage 1. Coca-Cola, één in diversiteit

De missie van Coca-Cola Enterprises op internationaal niveau bestaat er in om de rijke diversiteit te weerspiegelen van de markt waarin we actief zijn en om erkend te worden voor ons leiderschap in Diversiteit, Inclusie en Rechtvaardigheid binnen alle aspecten van onze business, met inbegrip van de werkplek, de arbeidsmarkt, leveranciers en klanten.

Diversiteit maakt deel uit van de kern van onze waarden. We streven naar een werkomgeving die aan al onze medewerkers gelijke toegang biedt tot informatie, ontwikkeling en opportuniteiten. Door het bouwen aan een inclusieve werkomgeving, proberen we ons wereldwijde team van medewerkers, dat rijk is aan diverse mensen, talent en ideeën, volop te benutten. Voor ons is diversiteit meer dan enkel beleid en praktijken. Het is een integraal onderdeel van wie we zijn als bedrijf, hoe wij werken en hoe wij onze toekomst zien.

Als wereldwijde business is ons vermogen om een multiculturele wereld te begrijpen, deze te omarmen en er in te werken cruciaal - zowel op de arbeidsmarkt als op de werkplek - voor onze duurzaamheid op lange termijn en heeft in het bijzonder een impact op het vermogen onze 2020 People Vision doelen te bereiken. Veel mensen in het bedrijf blijven hard werken om ons vooruit te helpen in onze diversiteitstraject en bouwen aan onze praktijken rond Diversiteit, Inclusie en Rechtvaardigheid. We betrekken ook onze partners in het proces. We verwerken hun feedback formeel via enquêtes en informeel door hun deelname in onze business resource groepen, verschillende diversiteitsprogramma's en onze Resolution Resources Program, waar medewerkers kunnen werken aan oplossingen voor problemen die zij ondervinden binnen ons bedrijf.

Ons Werknemersbestand

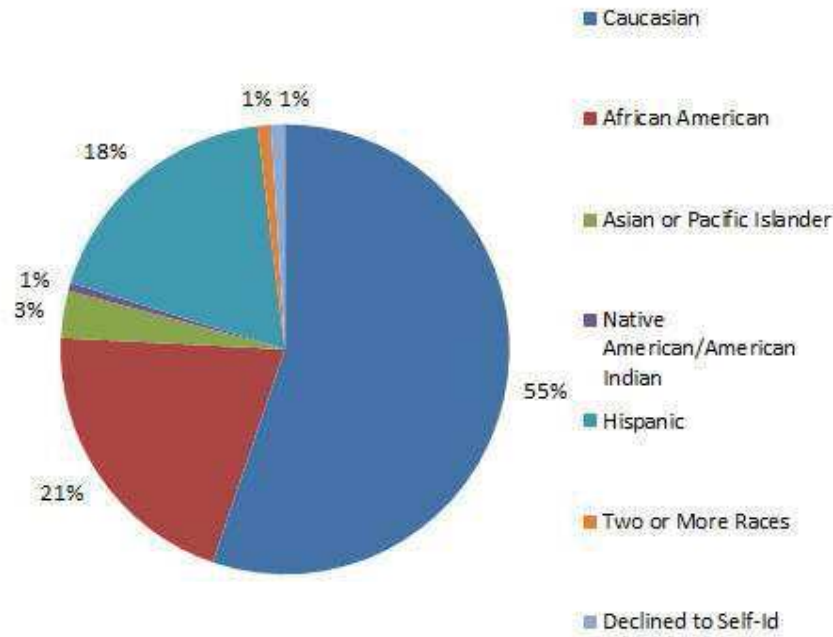
De Coca-Cola Company en onze grootste U.S. bottelaar, Coca-Cola Enterprises (CCE), hebben actie ondernomen om de samenwerking strategisch vooruit te helpen in oktober 2010, wanneer de Coca-Cola Company alle Noord-Amerikaanse activiteiten van CCE heft overgenomen.

Als gevolg daarvan werden de commerciële en operationele aspecten van CCE's business in Noord-Amerika en de overgrote meerderheid van de business van de Coca-Cola Company in de VS en Canada ondergebracht in onze Noord-Amerikaanse Groep, die verantwoordelijk is voor productie, verkoop en distributie van onze producten.

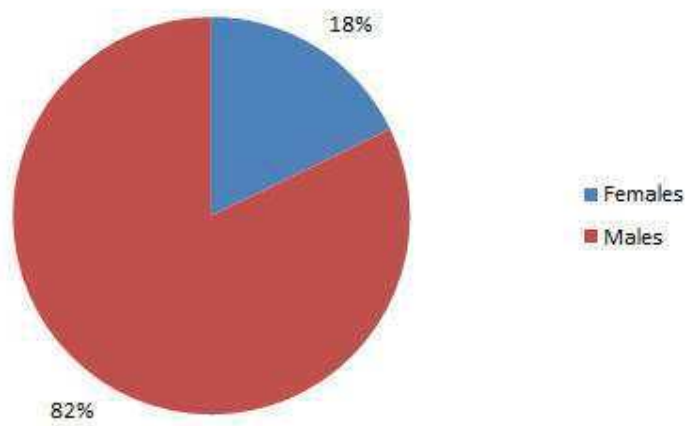
Het gevolg hiervan wordt aangetoond in de hieronder vermelde gegevens, die de gecombineerde visie weerspiegelt van Corporate/NAG (het totale VS personeelsbestand), onze Amerikaanse corporate structuur en de structuur van de nieuwe Noord-Amerikaanse Group (NAG).

Totale werknemersbestand VS – 31 december 2013

Volgens afkomst

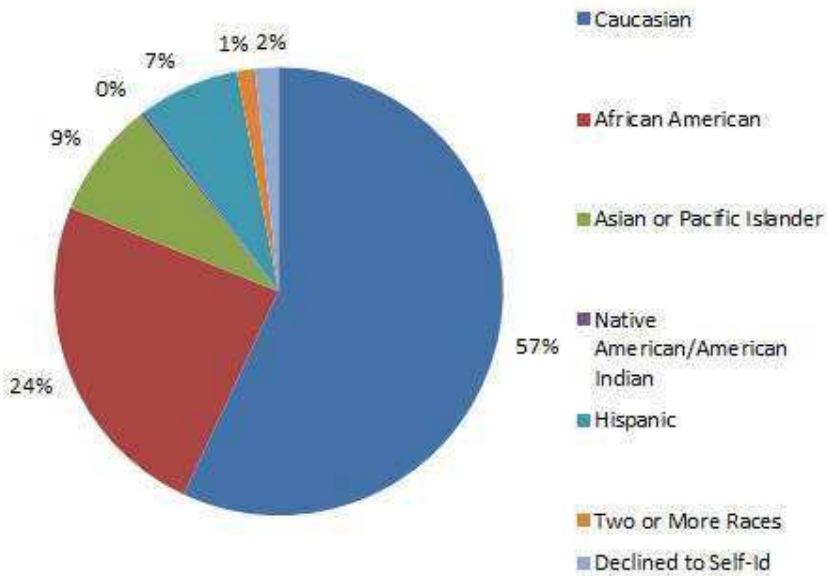


Volgens gender

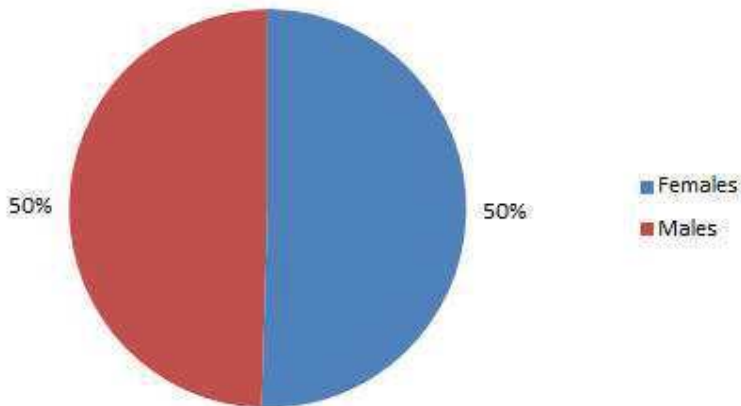


Totale werknemersbestand VS Corporate Headquarters – 31 december 2013

Volgens afkomst

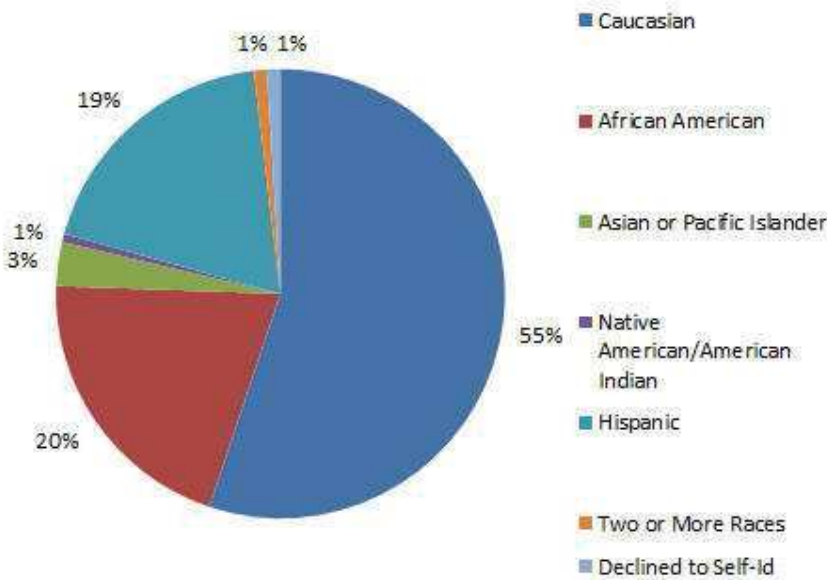


Volgens gender

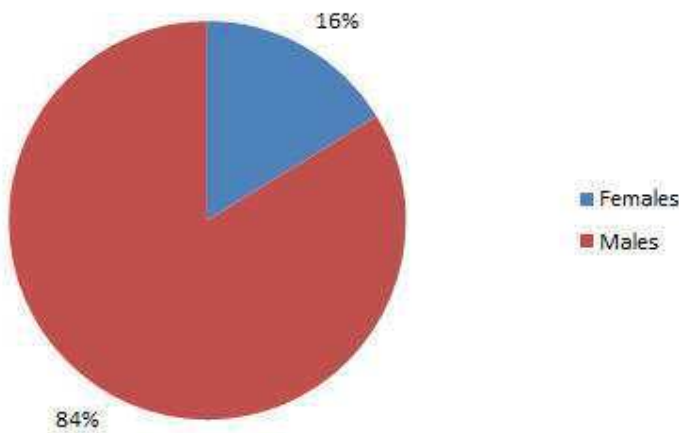


Totale werknemersbestand VS Noord Amerikaanse Groep – 31 december 2013

Volgens afkomst



Volgens gender



Bijlage 2. Presentatie Tess

Bijlage 3. Artikel Aantal vrouwen bij Coca-Cola Enterprises



Bijlage 4. Artikel Diversiteitsnetwerk





**BUSINESS
SCHOOL**

**ONDERWIJZERSHANDBOEK BIJ DE GEVALSSTUDIE COCA-COLA
ENTERPRISES**

Dit project werd samen met Universiteit Gent



EN JUMP! gerealiseerd



En werd mogelijk gemaakt dankzij financiering van het Europees Sociaal Fonds



Case Coca-Cola Enterprises onderwijzershandboek

“In België wordt niet meer dan 11 procent van alle bestuursfuncties bij bedrijven ingenomen door vrouwen. Coca-Cola Enterprises doet het een stuk beter sinds het werk maakt van een diversiteitsbeleid. In 2009 was 9% van het directiecomité er vrouw. Inmiddels is dat 40%. Het aantal vrouwen in managementposities bij Coca-Cola Enterprises is op vier jaar tijd geëvolueerd van 11% naar 23%. Tegen 2020 wil het bedrijf 40% vrouwen tewerkstellen.” < Jobat

Case samenvatting

In 2015 blikt Tess Melaert terug op haar loopbaan binnen de multinational Coca-Cola Enterprises en herinnert zich een boeiende internationale carrière. Ze beseft dat ze de laatste 15 jaar kon functioneren in een organisatie die begaan is met gendergelijkheid, en wil graag als rolmodel optreden voor ander vrouwelijk talent, niet enkel binnen de eigen inclusieve organisatiecultuur maar ook daarbuiten.

In de case geven we een overzicht van de diversiteitsevolutie die Coca-Cola Enterprises doormaakte, en de verschillende fasen die de organisatie kende om tot een inclusieve organisatiecultuur te komen. Binnen dit chronologisch overzicht geven we een algemeen beeld van deze ontwikkeling naar een meer diverse, gender friendly en inclusieve cultuur, zonder dieper in te gaan op de concrete initiatieven die Coca-Cola Enterprises doorheen de jaren nam. Het opzettelijk weglaten van deze initiatieven is bedoeld om de participanten van deze case zelf de ruimte te geven om mogelijke interventies die gendergelijkheid kunnen bevorderen op te lijsten en te bediscussieren.

Eens de deelnemers een aantal interventies hebben opgelijst, kunnen deze worden verbonden met de mate waarin de organisatie de bereidheid toont om gendergelijkheid te implementeren (maturiteitsfase). Niet elk initiatief is namelijk succesvol binnen elke maturiteitsfase van een bedrijf. Zo zien we in de praktijk dat organisaties die zich in de weerstandsfase bevinden voornamelijk gesensibiliseerd dienen te worden. De verschillende maturiteitsfasen worden uitgebreid behandeld, zowel in de handleiding en bevraagd in vraag 4 van de case.

Hoewel Coca-Cola Enterprises tevreden is over de ondernomen stappen en de vooruitstrevende positie van de organisatie aangaande gendergelijkheid, toch blijft het belangrijk een aantal beslissingen te nemen rond:

- (a) het blijven promoten van een inclusieve organisatiecultuur, niet enkel wat betreft gender, maar ook op vlak van generaties, culturele achtergrond, seksuele geaardheid, etc.
- (b) de inbreng en ondersteuning van top management rond inclusief leiderschap op lange termijn
- (c) het bekomen van een evenredige man-vrouw verdeling in het segment van het middle management
- (d) het betrekken van de volledige organisatie bij een meer inclusieve organisatiecultuur
- (e) sensibilisering rond onbewuste vooroordelen

Onderwijsobjectieven

Deze didactische gevalstudie is het **startpunt** om een discussie op gang te brengen rond inclusief leiderschap en professionele gendergelijkheid, specifiek voor de carrièretransitie van doorstroom. Enerzijds laat deze gevalstudie toe om de verschillende barrières in kaart te brengen rond doorstroom bij vrouwen. Anderzijds laat het toe een aantal handvaten aan te bieden om tot een meer inclusieve organisatiecultuur te komen.

Binnen een educatieve omgeving, kunnen volgende doelstellingen worden nagestreefd:

- * Het opzetten van de discussie rond de rol van de organisatiecultuur met betrekking tot gendergelijkheid, en wat dat precies inhoudt.
- * Het bespreken van de verschillende maturiteitsfases waarin een organisatie zich kan bevinden, en de invloed van deze fases op de initiatieven die worden geïmplementeerd in de organisaties
- * De rol van zowel het top management als van de betrokkenheid van elk lid van de organisatie voor het welslagen van gender initiatieven.
- * Het bespreken van mogelijke maatregelen die kunnen worden genomen om het aantal vrouwen op niveau van het middle management te vergroten.
- * Het bekijken van de mogelijkheden om te evolueren van initiatieven, specifiek gericht op vrouwen, naar acties gericht op het volledige medewerkersbestand, om zo tot een inclusieve organisatiecultuur te komen.
- * Het bespreken van het belang van onbewuste vooroordelen, en hun invloed op het gedrag van vrouwen binnen een organisatie.

Doelpubliek

Het doelpubliek dat we willen bereiken via deze case beperkt zich niet tot vrouwen, die (horizontaal en verticaal) willen doorgroeien, zich in een leidinggevende positie bevinden of een management functie ambiëren. Onze doelgroep beperkt zich evenmin tot hoogopgeleide vrouwen. We zijn er van overtuigd dat vrouwen in een arbeidersomgeving bijvoorbeeld, eveneens gebaat zijn met dergelijke didactische gevalstudies, gezien vrouwen in een technische of arbeidersomgeving zeer moeilijk doorstromen naar een functie als team- of projectleider. Onze didactische gevalstudie richt zich ook tot de mannelijke populatie binnen organisaties, om hen ervan bewust te maken dat gendergelijkheid niet wordt bereikt door het “fiksen” van de vrouw maar door het evolueren naar een inclusieve organisatiecultuur, en tot HR managers, die tijdens de processen van rekrutering en selectie, en van evaluaties en promoties, zich bewust dienen te zijn van de barrières waar vrouwen vaak tegen aan botsen.

Kernvragen

Ter ondersteuning van de onderwijsobjectieven kunnen volgende vragen worden gebruikt:

1. “Het hangt niet zozeer af van hoe “mannelijk” of “vrouwelijk” een organisatiecultuur is, maar van de vrouw zelf, of ze doorgroeit of niet als leidinggevende in een organisatie. Sterke vrouwen laten zich namelijk niet door externe factoren beïnvloeden en gaan voor hun doel, meer bepaald doorstoten naar de top.”

a) Klopt deze stelling?

b) In welke mate heeft de organisatiecultuur een impact op de beslissingen van het vrouwelijke medewerkersbestand?

c) Hoe ervaar je zelf de invloed van je eigen organisatiecultuur?

2. Uit onderzoek blijkt dat organisaties zich in verschillende maturiteitsfasen kunnen bevinden wat “readiness for inclusion” betreft.

a) Binnen welke fase zou je Coca-Cola situeren en in welke mate zou dit een invloed hebben op de gender initiatieven die men wil implementeren?

b) In welke maturiteitsfase zou je je eigen organisatie onderbrengen?

3. Hoe (on)belangrijk is de ondersteuning van het top management team in het kader van initiatieven rond inclusive leadership? Hoe ervaar je dit binnen je eigen organisatie?

4. Wat zijn mogelijke oplossingen om gendergelijkheid te bereiken binnen het middle management segment?

5. Hoe kan de volledige organisatie worden betrokken bij het evolueren naar gendergelijkheid?

Hoe kan je het betrekken van de volledige medewerkerspopulatie rijmen met specifieke initiatieven/programma's voor vrouwen ?

6. Hoe kan men onbewuste vooroordelen expliciteren en wegwerken binnen een organisatiecultuur, op vlak van rekrutering en selectie, en op vlak van promotie en verloningssystemen?

Ervaar je zelf onbewuste vooroordelen binnen je organisatie?

7. Vrouwen zouden vaker geconfronteerd worden met self-censorship.

a) Klopt dit (verwijzend naar je eigen ervaringen)?

b) Zo ja, waar liggen mogelijke oorzaken en oplossingen voor dit fenomeen?

In dit deel bieden we theoretische kaders en aanwijzingen aan om de analyse van de case te vereenvoudigen en om de discussie rond elk van de kernvragen te faciliteren. De referenties waar we in de tekst naar verwijzen zijn te vinden aan het einde van de teaching note.

1. Het hangt niet zozeer af van hoe “mannelijk” of “vrouwelijk” een organisatiecultuur is, maar van de vrouw zelf of ze doorgroeit of niet als leidinggevende in een organisatie. Sterke vrouwen laten zich namelijk niet door externe factoren beïnvloeden en gaan voor hun doel, meer bepaald doorstoten naar de top. In welke mate heeft de organisatiecultuur een impact op de beslissingen van het vrouwelijke medewerkersbestand?

De organisatiecultuur heeft zeker en vast een grote invloed op de doorstroom van vrouwen binnen een organisatie. Uiteraard liggen de keuzes tot doorgroei bij de vrouw in kwestie, maar de invloed van de context, de organisatiecultuur (Dass & Parker, 1999) en de houding van het top management (Devillard et al., 2012) mogen niet worden onderschat.

Door hun hoge positie hebben leden van het managementteam 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 professionele gendergelijkheid belangrijk is. Daarom zal hun steun een noodzakelijke voorwaarde zijn, enerzijds bij het slagen van projecten die gendergelijkheid in bedrijven bevorderen (bv. het veranderen van het HR beleid), en anderzijds bij de groei in het aantal vrouwen aan de top.

Om een organisatiecultuur te ontwikkelen die gendergelijkheid omarmt en aanmoedigt, is het aan te raden verschillende initiatieven te combineren, rekenend op 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 belangrijk om de noodzaak van een evenwichtige gendermix duidelijk te maken. Het zijn vaak impliciete assumpties of onbewuste vooroordelen die er onrechtstreeks voor zorgen dat vrouwen minder kansen krijgen om zichzelf te bewijzen.

Uit de interviews binnen Coca-Cola Enterprises blijkt dat het inbouwen van flexibiliteit en vertrouwen in de cultuur van een organisatie een manier is om vrouwen de kans te geven om zich te ontplooien in een organisatie. Stel de vraag of het noodzakelijk is om constant op het 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. Voor een voorbeeld met betrekking tot de promotie van flexibel werken, zie bijlage 1.

Peil dus naar de cultuur rond gender in je organisatie voor je initiatieven implementeert. De cultuur zal je aanpak bepalen (Santermans, Biesmans, Leen & T'Syen, 2014)

2. Uit onderzoek blijkt dat organisaties zich in verschillende maturiteitsfasen kunnen bevinden wat “readiness for inclusion” betreft. Welke verschillende niveaus kan je onderscheiden en hoe zou dit een invloed hebben op de gender initiatieven die men wil implementeren?

Wanneer gender initiatieven geïmplementeerd worden in de organisatie, moet worden opgelet met een “one size fits all” benadering. Het is cruciaal rekening te houden met het organisatieperspectief op gendergelijkheid (Dass & Parker, 1999 – zie bijlage 2).

Het effect van gender initiatieven hangt sterk samen met de bereidheid rond het topic binnen de organisatie. De organisatiecultuur en de ondersteuning door het top management maken het verschil tussen het slagen of falen van dergelijke projecten. In een organisatie waar er nog weinig bewustzijn is rond gendergelijkheid, kunnen streefcijfers bijvoorbeeld een omgekeerd effect hebben en zorgen voor weerstand, zowel bij de mannelijke als vrouwelijke werknemerspopulatie.

We onderscheiden vier fasen van bereidheid binnen organisaties: **Weerstand, Conformiteit, Inclusie en Proactiviteit.**

Schematisch



Bevindt een organisatie zich in de *weerstandsfase*, dan heeft het weinig zin om concrete initiatieven te implementeren die er op gericht zijn een cultuurverandering teweeg te brengen. Aangezien dergelijke organisaties het nut niet inzien om iets te veranderen aan de gevestigde praktijken, is het in deze fase cruciaal om te sensibiliseren rond het genderloopbaanprobleem, om nadien acties goed te kunnen kaderen. Zonder begrip van het probleem creëer je namelijk enkel weerstand en (on)bewuste tegenwerking. Door zowel mannen als vrouwen van in het begin bij de gender topic te betrekken, geef je een aanzet tot de open, inclusieve cultuur die je wenst te bereiken. Op die manier

worden mannen niet enkel bewust gemaakt van het belang aandacht te schenken aan de rol van vrouwen binnen een organisatie, maar krijgen ze ook minder het gevoel te worden uitgesloten uit de discussie en niet te kunnen participeren in de aangereikte initiatieven.

Organisaties die zich in de *conformiteitsfase* bevinden zullen voldoen aan wat maatschappelijk gezien van hen verwacht wordt, zonder meer. Dit zijn vaak bedrijven die een diversiteitsmanager aanstellen en het topic diversiteit af en toe op de agenda zetten, zonder over te gaan tot actie. Er wordt gepraat over diversiteit, waarvan gender één van de te behandelen aspecten is, maar de genomen initiatieven hebben weinig impact. Vaak worden vrouwen in deze fase beschouwd als een “minderheid”, een “zwakke doelgroep”, die zich dient te conformeren aan het meer mannelijke model. Zo klimmen vrouwen in de *board of director* functies langzaam naar de wettelijk aanvaardbare quota (meestal 30%) zonder die te overschrijden (Commission européenne, 2015). Dit is echter een opgelegde situatie, die ervoor zorgt dat de macht vaak verschuift van de Raad van Bestuur naar het Directiecomité. In plaats van de meerwaarde in te zien van gelijke man/vrouw verdeling in topteam, zoekt men naar achterpoortjes om vast te houden aan het mannelijke model.

Toch is het belangrijk om te beseffen dat 45% van de actieve bevolking vrouwelijk is, terwijl de aanwezigheid van vrouwelijke managers véél lager ligt. Wil een organisatie echt ambitieus zijn, dan dient er worden gestreefd naar een gelijkwaardige representatie van mannen en vrouwen op elk niveau van de organisatie. Dit kan door bijvoorbeeld specifieke programma's aan te bieden voor vrouwen, niet met de bedoeling deze vrouwen te “fixen” en te doen conformeren naar een mannelijke organisatiecultuur, maar met het doel zich beter te voelen in hun rol als leidinggevende. Bijvoorbeeld door het aanbieden van mentoring- of sponsortrajecten, het toegang verlenen tot (gemengde) netwerken, het sensibiliseren rond authentiek leiderschap, etc. Dergelijke ingesteldheid is niet alleen ethisch correct, maar ook goed voor de organisatie zowel naar toekomstige medewerkers als naar klanten toe. Bedrijven die dit inzien zijn ambitieuzer dan de maatschappelijke opvattingen en situeren we in de *inclusiefase*.

Slechts zeer weinig organisaties gaan nog verder door proactief te handelen en door fundamenteel in te grijpen 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 echt geloven dat een diverse werknemerspopulatie essentieel is voor lange termijn groei.

In de handleiding worden een aantal extra adviezen meegegeven aan wie projecten rond gendergelijkheid wil opstarten binnen de organisatie.

3. Hoe (on)belangrijk is de ondersteuning van het top management team in het kader van initiatieven rond inclusief leiderschap?

Een sterke ondersteuning door de CEO en het top management team zijn de sleutel tot succes van gender initiatieven. Binnen Coca-Cola Enterprises wordt gendergelijkheid als een evidentie beschouwd, maar het feit of het thema als een prioriteit op de agenda wordt geplaatst, hangt nauw samen met wie aan het hoofd staat van een organisatie. Veel bedrijven missen dergelijke ondersteuning bij het top management.

Uit onderzoek blijkt dat structurele processen binnen een organisatie – denken we aan rekrutering en selectie, promotie en training – gelijkheid moeten bevorderen om de vooruitgang/doorstroom van vrouwen mogelijk te maken, maar dat deze structurele processen op zich niet voldoen. Het belang van een cultuur die open staat voor diversiteit en inclusie, én de ondersteuning van het top management team zijn minstens even belangrijk.

De spilfunctie van het Top Management Team (TMT) en van de Raad van Bestuur in het faciliteren van doorstroom van vrouwen in de organisatie, werd belicht door verschillende onderzoekers (bv., Ragins, Townsend & Mattis, 1996; Højgaard, 2002). Tot op vandaag richt empirisch onderzoek zich voornamelijk op het maken van de business case voor meer gender diversiteit aan de top. Dergelijk onderzoek toont aan dat een gender balans binnen het TMT en de Raad van Bestuur zorgt voor betere bedrijfsprestaties (Dezs, & Gadiss Ross, 2012). Er is echter relatief weinig geweten over hoe het TMT een impact kan hebben op de individuele keuzes en ervaringen van vrouwelijke medewerkers, noch over hoe vrouwen worden beschouwd en geëvalueerd binnen de organisatie. Naar het voorbeeld van Ragins, Townsend, en Mattis (1996), stellen we dat de positieve effecten van gender diversiteit aan de top verder gaan dan bedrijfsprestaties, en dat deze eveneens een klimaat creëert waarin vrouwen minder hoeven op te boksen tegen barrières die hun doorstroom naar (top) management posities verhinderen. Net zoals deze auteurs, onderscheiden we twee factoren op het niveau van het TMT, die een impact kunnen hebben zowel op de ervaringen en keuzes van vrouwen, als op de percepties en evaluaties door anderen van vrouwelijke leiders:

- (1) de visie van het top management met betrekking tot gender diversiteit. Een positieve ondersteuning door het top management team zal het juiste kader scheppen om gendergelijkheid interventies ingang te doen vinden in de organisatie en deze te helpen slagen. Denken we aan initiatieven zoals mentoring en sponsoring, leiderschapsontwikkeling programma's specifiek voor vrouwen, etc.
- (2) de mate van gender diversiteit binnen het TMT. Diversiteit (qua gender, leeftijd, culturele achtergrond, seksuele geaardheid etc.) binnen het TMT zal toelaten onbewuste vooroordelen aan te kaarten, te expliciteren en aan te pakken. Elke persoon draagt namelijk onbewust stereotypen met zich mee, het is pas als anderen je hierop kunnen wijzen dat een inclusieve benadering mogelijk wordt. Op die manier krijgen medewerkers gelijkwaardige kansen aangeboden binnen de organisatie.

Naast visie van het TMT en de samenstelling van het TMT zijn concrete gedragingen van het TMT minstens even belangrijk bij het uitdragen van de gender boodschap. Het topmanagement moet als rolmodel fungeren en duidelijk maken dat mannen en vrouwen een gelijke plaats krijgen in de organisatie. Dit kunnen ze door bijvoorbeeld zelf als mentor of als sponsor op te treden, waardoor ze

de promotiekansen van de vrouwen die ze begeleiden aanzienlijk verhogen. Op die manier kunnen ze vrouwen in het middle management door het glazen plafond heen helpen.

Maar zelfs wanneer gender projecten als een strategische prioriteit worden beschouwd door het top management, blijft het een heikel onderwerp. Gender projecten maken vaak enkel kans, indien het interne engagement van de top aangevuld wordt met externe initiatieven, die breder gaan dan de organisatie zelf. Verwijzen we naar de case van Coca-Cola Enterprises, dan zien we dat het bedrijf zich als hoofdsponsor positioneert voor het uitreiken van een Award voor professionele gelijkheid, dat het bedrijf netwerk-momenten organiseert in samenwerking met andere bedrijven, dat het linken legt met academische instellingen etc.

Let wel, door de nadruk te leggen op de nood aan ondersteuning vanuit de top, willen we geen afbreuk doen aan het belang van de betrokkenheid van de medewerkers zelf om opportuniteiten te creëren om een groter aantal vrouwen in leidinggevende functies te verkrijgen. Indien werknemers, bijvoorbeeld, onbewuste of subtiele vooroordelen hebben ten opzichte van vrouwelijke leiders, dan kan dit een negatieve impact hebben op het welslagen van deze vrouwen. Net zoals het top management ervan overtuigd moet zijn dat gender balans een toegevoegde waarde betekent in alle lagen van de organisatie (Devillard et al., 2012), zo ook dienen de medewerkers binnen die verschillende niveaus van het bedrijf open te staan voor een inclusieve organisatiecultuur. De hele organisatie moet dus doordrongen zijn van de gendergelijkheid doelstelling en een inclusieve cultuur nastreven, om te kunnen slagen.

Door bewustzijn te creëren rond het topic, zowel binnen bestaande top management teams, als binnen de verschillende niveaus van de organisatie, wordt het mogelijk een aantal interventies aan te bieden, rekening houdend met de maturiteitsfase/het diversiteitsperspectief waarin een bepaalde organisatie zich bevindt (voor uitgebreide uitleg rond de verschillende perspectieven, zie vraag 2 en de handleiding). Op die manier zal een groeiend aantal bedrijven meer bewust zoeken naar onopgemerkt talent/potentieel (zowel mannen als vrouwen) binnen de organisatie, wat resulteert in een meer gedifferentieerde pipeline op weg naar topposities. Daarenboven kunnen we verwachten dat, eens het gender topic expliciet op tafel kan worden gelegd, er ook andere discussies rond diversiteit in organisaties (bv. generaties, culturen, scholingsgraad) aan bod komen die een meer inclusieve cultuur in de hand werken.

4. Wat zijn mogelijke oplossingen om gendergelijkheid te bereiken binnen het middle management segment?

Binnen organisaties die reeds een aantal stappen hebben gezet richting inclusieve cultuur, blijft het middle management segment vaak een aandachtspunt. Vrouwen op dat niveau behoren meestal tot de leeftijdscategorie 25-35 jaar, starten een gezin, hebben carrièreambities. Het is de periode waar alle aspecten van het leven, zowel privé als professioneel, samenkomen. Wat deze periode vooral moeilijk maakt is dat van vrouwen nog steeds, veel meer dan van mannen, verwacht wordt de zorgtaken op zich te nemen. En dan is het vaak voor de vrouw een innerlijke strijd tussen de eigen verwachtingen en doelstellingen en de verwachtingen van de partner, de omgeving en de maatschappij.

Zoals in de handleiding beschreven, werkt 29% van Europese vrouwen deeltijds, terwijl maar 7% van de mannen dit doen (Eagly, Sczesny, Barreto, Ryan & Schmitt, 2009). Dergelijke cijfers weerspiegelen de maatschappelijke norm, namelijk dat het meer aanvaard wordt van vrouwen deeltijds te gaan werken om meer tijd te investeren in zorgtaken. Dit heeft echter de prijs dat deze getalenteerde vrouwen een achterstand oplopen, de “boot” van de carrière doorstroom missen, en niet meer in aanmerking komen om (top) management functies op te nemen aangezien ze intussen zijn verdwenen van de “high potential” radar.

Om aan deze ingebakken maatschappelijke normen iets te veranderen – die er van kindsbeen worden ingelepeld – dient de hele organisatie te worden betrokken bij gender initiatieven die evenveel kansen tot doorgroei willen bieden aan vrouwen als aan mannen. Een organisatie als Coca-Cola Enterprises wil dan ook niet gezien worden als een “vrouwvriendelijk” bedrijf, maar als een inclusief bedrijf.

Hoe breng je dergelijke beweging tot stand? Bijvoorbeeld door maatregelen zoals ouderschapsverlof, sociaal verlof, psychologische ondersteuning bij overlijden van een ouder, even toegankelijk te maken voor vrouwen als voor mannen, en voor alle leeftijdscategorieën.

Naast maatregelen die tegemoet komen aan individuele situaties, zijn er ook algemene HR processen die dienen te worden aangepakt. Prestatiebeoordelingen, promotieprocessen dienen bijvoorbeeld te worden doorgelicht om mogelijke biases uit te sluiten. Zoomen we in op het “mini-me” syndroom (PricewaterhouseCoopers, 2008), dan zien we dat managers vaak onbewust werknemers verkiezen, selecteren en promoveren, die lijken op zichzelf. Dit syndroom werkt nadelig voor vrouwen op twee niveaus: enerzijds gaan vrouwen vaak in concurrentie met mannen die dankzij hun mentor opdrachten krijgen met hoge visibiliteit in het bedrijf en daardoor meer promotiekansen verwerven. Anderzijds lijden vrouwen onder het gebrek aan vrouwelijke voorbeelden waarnaar ze zich kunnen modelleren (Eagly, Sczesny, Barreto, Ryan & Schmitt, 2009; Trefalt, 2010). Benadrukken we hierbij het belang van het management bij het in stand houden van genderverschillen. (Top)managers moeten zich bewust zijn van het mini-me syndroom, willen ze een inclusieve organisatie bekomen.

Flexibel werken kan daarnaast worden opgenomen als één van de maatregelen binnen het Nieuwe Werken. Een concrete actie ondernomen binnen Coca-Cola Enterprises is de “flexible working policy”. Het evenwicht tussen werk en privéleven vormt een belangrijk aspect in het engagement

van de medewerkers van Coca-Cola. Daarom evolueert de organisatie verregaand naar flexibele en digitale werkomgevingen – zowel op het werk als thuis.

Tenslotte benadrukken we het verschil tussen mentoring en sponsoring, twee dynamieken die voor mannen op een meer natuurlijke manier tot stand komen dan voor vrouwen. Verwijzend naar het mini-me syndroom, was het in het verleden vaak evident voor bepaalde managers om mannelijk talent informeel te adviseren en begeleiden. Voor vrouwen bleek dit veel minder evident, gezien zij geen deel uitmaken van het “old boys network” en aangezien informele contacten verkeerd zouden kunnen worden geïnterpreteerd. Op heden worden steeds meer formele mentoringprogramma’s voor vrouwen georganiseerd binnen bedrijven. Toch komt er kritiek op het feit dat vrouwen te veel zouden worden gementord, en te weinig gesponsord. Daar waar een mentor namelijk vooral advies geeft en in samenspraak met de mentee de carrièreobjectieven uitstippelt, is er vooral nood aan een sponsor die actie onderneemt om visibiliteit te geven, deuren te openen, contacten te leggen. Vrouwen hebben in het begin van hun carrière een sponsor nodig die hen geloofwaardigheid geeft in de organisatie en actief lobbyt voor haar carrière (Ibarra, Carter & Silva, 2010). 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 op zijn/haar beurt toegang tot een nieuw netwerk en kan rekenen op een gemotiveerde medewerker.

Door alle medewerkers te betrekken bij vermelde initiatieven en interventies in het gendergelijkheid verhaal, bereik je tegelijk andere doelgroepen binnen een inclusieve context – mannen en vrouwen, maar ook verschillende leeftijden, culturen opleidingsachtergronden, scholingsniveau etc. –, en vinden ook andere topics zoals het omgaan met verschillende generaties, culturen, seksuele geaardheid, ..., ingang in de discussie.

5. Hoe kan de volledige organisatie worden betrokken bij het evolueren naar gendergelijkheid? Zijn specifieke initiatieven/programma's voor vrouwen in dat opzicht een te volgen piste?

Hoe een organisatie omgaat met het introduceren van initiatieven rond gendergelijkheid hangt voor een groot deel af van de mate van bereidheid tot inclusief omgaan met medewerkers. We verwijzen naar de handleiding voor meer uitleg rond de vier fases van Weerstand, Conformiteit, Inclusie en Proactiviteit (zie vraag 2 en de schematische voorstelling bijlage 2).

Al vanaf de eerste fase, de weerstandsfase, is het belangrijk alle medewerkers te betrekken bij het sensibiliseren rond gendergelijkheid en een inclusieve cultuur. Focussen we op de meest vergevorderde fase van Proactiviteit, dan wordt het mogelijk én om de hele organisatie te betrekken bij het gendergelijkheid verhaal én om het gender topic te verbreden naar andere vormen van inclusiviteit. Een aantal bedrijven laten gendergelijkheid deel uitmaken van een langetermijnperspectief om tot duurzame oplossingen te komen, zowel wat betreft bedrijfsresultaten en positie op de arbeidsmarkt, als wat betreft het aantrekken, laten doorgroeien, en behouden van talent. Voorbeelden daarvan zijn organisaties als Coca-Cola Enterprises en Janssen Pharmaceutica, die een aanpak hanteren bestaande uit twee componenten. Beide organisaties vinden het belangrijk mannen en vrouwen te verenigen binnen bepaalde programma's, om tegelijk te focussen op hun vrouwelijke populatie. Coca-Cola, bijvoorbeeld, richtte een intern netwerk op, de Coke'ttes, dat af en toe wordt opengesteld voor de mannelijke medewerkers, en met succes. Naast de opleidingen die toegankelijk zijn voor alle leidinggevendenden, biedt een tweedaagse cursus "Women in leadership" de mogelijkheid aan talentvolle vrouwen binnen de organisatie om dieper in te gaan op barrières waar ze tegenaan botsen doorheen de carrière. Janssen Pharmaceutica, bijvoorbeeld, zet sterk in op authenticiteit en groei vanuit de persoonlijke eigenheid. Zo werd een change project in het leven geroepen, "the thinking environment" genaamd, waarbij het de bedoeling is elke stem aan bod te laten komen tijdens vergaderingen, om een veelheid aan perspectieven te vergaren. Specifiek voor vrouwen bestaat Sofia, een netwerkprogramma dat vrouwen de mogelijkheid biedt om zich te ontwikkelen in een veilige omgeving. Janssen Pharmaceutica is van mening is dat naast samenbrengen van de geslachten, een doelgerichte focus belangrijk blijft om succes te boeken, daarom wijzen zij binnen Sofia op het belang van authentiek leiderschap. Vanwaar het belang verschillende initiatieven of maatregelen met elkaar te combineren? Een (gender) project dat zich richt tot meerdere stakeholders, in de vorm van het focussen op één doelgroep, of het samenbrengen van de verschillende doelgroepen, zal een grotere impact hebben op de genderbalans binnen de organisatie dan één kleinschalig of geïsoleerd project zonder vervolgttraject (Hunt, 2004). Op die manier komt het gender topic op de verschillende niveaus van de organisatie aan bod, en kan de organisatiecultuur worden doordrongen van het inclusieve gedachtengoed.

Voornamelijk in organisaties die zich in één van twee laatste fases van bereidheid tot inclusie bevinden (inclusieve en proactieve fase), kan de focus worden verlegd van gendergelijkheid naar een inclusieve organisatiecultuur. Medewerkers moeten zich thuis voelen in de organisatie, ongeacht gender, leeftijd, culturele achtergrond, seksuele geaardheid, fysieke beperking. Dit geeft zowel de zogenaamde minderheden als aan de meerderheid recht van spreken, en er wordt naar elke stem geluisterd. Dit houdt een heuse cultuurverandering in die niet over één nacht ijs gaat. We bespraken reeds enkele van de voorwaarden in de handleiding en in deze teaching note (bv. nood aan ondersteuning door het top management).

Overzicht van de gender initiatieven binnen Coca-Cola Enterprises

Coca-Cola Enterprises, organisatie die we kunnen situeren binnen de fases van Inclusie en van Proactiviteit (zie handleiding), heeft volgende **initiatieven geïmplementeerd** doorheen de tijd:

- Het hanteren van streefcijfers voor alle niveaus van de organisatie. Binnen Coca-Cola wordt niet geopteerd voor quota of positieve discriminatie, maar worden vrouwen aangemoedigd zich kandidaat te stellen voor hogere posities, enerzijds door duidelijke steun van het management rond het topic, en anderzijds door ondersteuning via leiderschapsprogramma's. Blijkt namelijk dat vrouwen uit zichzelf niet zo snel geneigd zijn ingrijpende transities zoals doorstroom naar management functies aan te vatten.

Quota bieden een oplossing indien men op korte termijn gendergelijkheid wil bereiken in de hoogste regionen van een organisatie. Wil men echter een inclusieve cultuur creëren, waarbij vrouwen evenredig aanwezig zijn op alle niveaus van het bedrijf, dan volstaan quota niet aangezien deze stigmatiserend werken en vrouwen zich eerder ondermijnd voelen door positieve acties (Crosby & VanDeVeer, 2000; van Laar, Levin & Sinclair, 2008; Sturm, 2001). Als men ervoor zorgt dat de pipeline voor doorstroom en de short lists voor openstaande posities een evenredig aantal vrouwen en mannen bevat, wordt de talent pool meer divers en rijker, en kan steeds voor de beste kandidaat worden gekozen. Op die manier hebben vrouwen (en mannen) niet het gevoel dat vrouwen om de verkeerde redenen top posities krijgen aangeboden. Binnen Coca-Cola wordt naar dergelijk doel toegewerkt, en is er tot op heden geen enkel geval gekend binnen de organisatie van vrouwen die in een leidinggevende positie werden geplaatst en drastisch faalden.

- Persoonlijke inzet van de CEO en ondersteuning door het top management team. Slechts met expliciete ondersteuning van de CEO kennen gendergelijkheid initiatieven succes (Devillard, Graven, Lawson, Paradise, & Sancier-Sultan, 2012; Ragins, Townsend & Mattis, 1996; Højgaard, 2002; Merens et al., 2013). Eens het topic duidelijk op de agenda staat, vervat zit in de missie en visie van de organisatie, pas dan kan het doordringen tot alle lagen van de organisatie. Temeer, wanneer er steun komt van de top en er geld wordt vrijgemaakt voor deze strategische keuze, kunnen specifieke personen (bv. HR mensen, managers of andere personen) verantwoordelijk worden gesteld om targets uit te zetten en deze te behalen. Initiatieven zoals het intern vrouwen netwerk of een extern diversiteitsnetwerk komen niet zomaar uit de lucht gevallen, maar zijn het werk van verschillende "ambassadors" binnen het bedrijf, personen die zich inzetten voor meer gendergelijkheid, en die zich gesteund voelen door het top management.

Indien steun van de top ontbreekt, zien we dat gender initiatieven al snel hun budget zien dalen, dat prestatie-indicatoren ontbreken en dat vrouwen netwerken geen lang leven beschoren zijn. Het topmanagement heeft dan ook een belangrijke rol te vervullen in het omgaan met weerstand ten opzichte van een nieuwe benadering die uitgaat van talent en verdienste, zonder rekening te houden met gender, afkomst, seksuele geaardheid, etc.

- Voortdurende verbetering van de HR-processen en het HR-beleid. We denken aan HR processen als maatregelen die de loonkloof dichten, ondersteuning in het moederschap en in actief vaderschap, sensibilisering rond een flexibele personeelsaanpak, interventies die passen binnen het Nieuwe

Werken. Daarnaast bestaan er ontwikkelingsprogramma's, enerzijds specifiek voor vrouwen en anderzijds voor een gemengd publiek, die erop gericht zijn om vrouwen professioneel vooruit te helpen. Zo implementeren sommige organisaties unconscious biases trainingen, leadership development trainingen, trainingen rond time management, delegatie, nemen ze maatregelen die de visibiliteit van vrouwen bevorderen, doen ze aan mentoring en interne/externe sponsoring.

- Binnen de HR processen, zoomen we dieper in op de sensibiliseringscampagne rond flexibel werken, die binnen Coca-Cola op een ludieke manier wordt aangepakt. De organisatie wil duidelijk maken dat de nadruk wordt gelegd op de resultaten in plaats van op het proces van functioneren. Met de slogan "We trust you" laat men aan de hand van een reeks postkaarten zien dat je even goed van thuis uit, of nadat de kinderen in bed liggen, een aantal zaken kan realiseren, zolang je een aantal algemene afspraken in acht houdt. Het maakt niet uit waar en wanneer je werkt, zolang de bedrijfsresultaten prioriteit blijven, prestatiegerichtheid er niet onder lijdt, en dit in samenspraak gebeurt met de leidinggevende. Op die manier laat je medewerkers toe hun tijd op een persoonlijke en voor hen aanvaardbare manier in te vullen. Door tijd en ruimte te geven aan medewerkers op momenten die voor hen belangrijk zijn (uitbreiding gezin, zieke ouders, doktersafspraken, maar ook dagelijkse belangrijke tijdstippen zoals op- of afhalen van de kinderen, quality time met gezin of vrienden), verhoog je het engagement en de loyaliteit van de medewerkers, zeker op lange termijn. In bijlage 1 voegen we het voorbeeld toe van de ansichtkaarten die daartoe werden ontwikkeld.

In dat opzicht komt het belang van time management duidelijk naar voor, en meer specifiek de nood aan een transparante planning zowel privé als op het werk. Het valt niet te onderschatten in welke mate de mentale agenda (de voorbereidingen, de praktische regelingen, afspraken) bij de vrouw blijft liggen, waardoor ze te weinig tijd neemt voor zichzelf, zowel op vlak van professionele doelstellingen als voor privé activiteiten. Al te vaak krijgen vrouwen te horen "Work is life and life is work". Op die manier wordt het voor sommigen moeilijk grenzen te stellen en werken ze 18u per dag, wat aantoont dat ze moeilijk om kunnen met de flexibiliteit die ze krijgen.

- Wat de ontwikkelingsprogramma's betreft, belichten we het leiderschapsprogramma voor vrouwen dat binnen Coca-Cola Enterprises wordt aangeboden, en dat doorlopen wordt door alle vrouwelijke leidinggevendenden. Deze opleiding gaat dieper in op de pijnpunten waar vrouwen vaak mee worden geconfronteerd als leider, en worden hierrond specifieke trainingen georganiseerd. Daarbij ligt de nadruk niet op het "fiksken" van de vrouwen door hen "aan te leren" hoe het dan wel moet, dan wel op het vinden van een authentieke leiderschapsstijl die beantwoordt aan de persoonlijke behoeften van de vrouwelijke leidinggevende én die aansluit bij de verwachtingen binnen het bedrijf.

Voor meer uitgebreide uitleg rond de verschillende HR processen, verwijzen we graag naar de handleiding, waarin een hoofdstuk is gewijd aan "Het belang van een goede HR afdeling".

- De manier van communiceren is cruciaal wil Coca-Cola Enterprises elke medewerker binnen de organisatie bereiken. In plaats van bijvoorbeeld te hameren op het belang van 33% vrouwen in alle lagen van de organisatie, kan ook worden gesproken over een maximum van 66% vrouwen in de organisatie. Op die manier voelen mannen aan dat het de bedoeling is een evenwicht te behouden, en niet naar de andere kant over te hellen. Een ander mooi voorbeeld is de communicatie die wordt

verspreid wanneer een vrouw in zwangerschapsverlof gaat. Enerzijds wordt aan de organisatie aangekondigd wie afwezig zal zijn door zwangerschapsverlof, en anderzijds worden haar verantwoordelijkheden tijdelijk overgenomen, om aan te tonen dat haar job belangrijk is en niet on hold kan worden gezet.

- Binnen Coca-Cola Enterprises werd het intern vrouwen netwerk de Coke'ttes in het leven geroepen. Het vrouwen netwerk bestaat uit ambassadrices van het gender topic binnen de organisatie, die interne sprekers bij elkaar brengen om als rolmodel op te treden voor het vrouwelijke medewerkersbestand. Op die manier worden vrouwen binnen de organisatie geïnspireerd door concrete en persoonlijke verhalen, en wordt duidelijk dat elk van de vrouwelijke leiders een zeer divers en bewogen parcours heeft afgelegd, zelf zoekend naar een evenwicht tussen professionele aspiraties en persoonlijke doelstellingen, tussen het authentiek functioneren en de uitdagende doelstellingen die hen als leider worden voorgeschoteld.

Een intern vrouwen netwerk creëert een veilige omgeving binnen de organisatie, waar vrouwen barrières kunnen bespreken waar ze tegenaan botsen tijdens hun carrière, waar ze kunnen experimenteren met netwerken, authentiek gedrag etc. Om te verhinderen dat dergelijk vrouwen netwerk wordt gepercipieerd als een "ladies club" kan dit netwerk sporadisch worden opengesteld voor mannen, die actief deelnemen aan één van de initiatieven of vergaderingen. Er wordt ook telkens transparant gecommuniceerd over wat er gebeurt binnen het vrouwen netwerk.

Heel wat andere organisaties richtten eveneens een intern vrouwen netwerk op, met als doelstelling de positie en de bijdrage van vrouwen in de organisatie te versterken. Voorbeelden zijn Janssen Pharmaceutica, VDAB, IBM, ING, Shell, etc.

Hoewel vrouwen netwerken de langst bestaande vorm van interne diversiteitsnetwerken vormen, blijven ze een omstreden initiatief. Zelfs indien deze netwerken formeel ondersteund worden door de top, blijkt de link met de strategische doelstellingen van de organisatie niet altijd duidelijk en blijkt de impact en invloed van dergelijke netwerken niet altijd even effectief (Gremmen & Benschop, 2013; Bierema, 2005; McGuire, 2002). Het is echter belangrijk dat organisaties zich realiseren dat ze kunnen putten uit de expertise van vrouwen netwerken wat betreft talentontwikkeling, diversiteitsbeleid, marktverkenning etc. Door hieraan voorbij te gaan worden zowel de betrokken vrouwelijke medewerkers als de organisatie benadeeld in hun ontplooiing, doorgroei en prestaties.

Wat zijn nu noodzakelijke succesfactoren die ervoor zorgen dat vrouwen netwerken succesvol zijn, impact hebben, deel uitmaken en bijdragen aan de strategische visie van de organisatie?

- Het is cruciaal een gemeenschappelijke deler te vinden tussen het opzet van het vrouwen netwerk en de strategische doelstellingen van de organisatie op het gebied van diversiteit.
- Er dient duidelijk te worden gemaakt hoe het vrouwen netwerk zich verhoudt tot het managementteam, de HR afdeling, het middle management, de medewerkers.
- Het is belangrijk intern te communiceren over de meerwaarde van het vrouwen netwerk, over de activiteiten, resultaten, beslissingen en impact van het netwerk. Op die manier blijven de verschillende stakeholders en de medewerkers betrokken, bereid om elkaar van informatie, feedback en advies te voorzien en gemotiveerd te blijven om nieuwe initiatieven op te zetten.

- Er moet tijd, budget en ruimte worden voorzien om het netwerk te laten functioneren. Wil men zoveel mogelijk barrières wegnemen, dan kan ondersteuning worden voorzien voor administratie, communicatie en organisatie van de activiteiten.
- Het is belangrijk duidelijk te maken welke rol het vrouwennetwerk vervult als diversiteitsinstrument in de organisatie. Het netwerk kan als platform fungeren om informele contacten te leggen tussen vrouwen, om de professionele ontwikkeling van vrouwen te stimuleren, om in een veilige omgeving te experimenteren met netwerken, authentiek gedrag, mentoring, sponsoring. Het netwerk kan daarnaast de ambitie hebben op te treden als gesprekspartner op strategisch niveau, door het geven van beleidsadviezen over het vergroten van het aantal vrouwen in hogere functies of over het bevorderen van de werk-privébalans. De activiteiten van de netwerken kunnen daarbij variëren, van workshops voor vrouwen over netwerkgedrag of visibiliteit binnen de organisatie, tot beleidsadvies aan het topmanagement

- Coca-Cola organiseerde in 2014 het eerste externe diversiteitsnetwerk, een netwerk van vrouwennetwerken van verschillende bedrijven. Op die manier wordt de interne werking rond gendergelijkheid breder verspreid en worden best practices tussen bedrijven uitgewisseld. Door het uitnodigen van beleidsmensen als spreker, wordt de link gelegd naar politiek beleidsadvies. De impact van de interne netwerken vergroot, niet enkel intern naar beslissingen op organisatieniveau toe, maar ook op beleidsniveau.

- Sinds 2013 is Coca-Cola Enterprises de hoofdsponsor van de Wo.men@work Award, een externe award die hulde brengt aan een top manager, die zich inzet voor professionele gendergelijkheid. De beslissing om deze Award te sponsoren en zich te profileren als organisatie die gendergelijkheid en inclusiviteit hoog in het vaandel draagt, lag toen bij de toenmalige CEO en was een bewijs van commitment van de top van Coca-Cola Enterprises wat betreft professionele gendergelijkheid. Op die manier gedraagt het bedrijf zich als pionier op vlak van professionele gendergelijkheid, zowel naar mogelijke nieuwe talenten als naar de klanten toe. Coca-Cola slaagt er in veel meer aan te bieden dan enkel een frisdrank, het wordt een merk verbonden aan waarden zoals gendergelijkheid, inclusiviteit, ecologische verantwoordelijkheid, rechtvaardigheid – denken we aan de verschillende projecten waar Coca-Cola zich voor inzet, steeds met hetzelfde doel voor ogen, namelijk aantonen dat de organisatie begaan is met de maatschappij waarin ze actief is.

6. Hoe onbewuste vooroordelen expliciteren en wegwerken binnen een organisatiecultuur?

Zoals vermeld in de handleiding, hoeft genderdiscriminatie niet expliciet te zijn om grote gevolgen te hebben. Onbewuste vooroordelen hebben namelijk negatieve gevolgen voor vrouwen. Denken we maar aan de jaarlijkse talent reviews, waar al te vaak nog wordt aangenomen dat vrouwen geen hogere positie ambiëren omwille van de kinderen, omwille van internationale mobiliteit waar vrouwen wellicht toch niet toe bereid zou zijn etc. Daardoor missen vrouwen kansen om te winnen aan visibiliteit, internationale ervaring en netwerkopportunities. Deze onbewuste vooroordelen kunnen opduiken zowel op vlak van rekrutering en selectie, maar ook op vlak van promotie en rewards.

Door dergelijke assumpties expliciet te maken, worden gedrag en de (onbedoelde) gevolgen daarvan aan de kaak gesteld. Zo is gebleken dat de bewustmaking bij managers van hun “ontzienstrategie” al voldoende is om vrouwen meer gelijke kansen te geven. Niet enkel managers, maar ook collega’s, partners en vrouwen zelf zijn gebaat om stil te staan bij hun onbewuste vooroordelen, aangezien deze elkaar nog versterken als ze niet kritisch worden benaderd.

Voor de uitleg bij een aantal voorbeelden van impliciete assumpties verwijzen we naar de handleiding:

- *Werk en leven zijn onverzoenbaar.*
- *Vrouwen ervaren meer work-life conflict dan mannen.*
- *Structuren kunnen niet discrimineren*
- *High potentials zijn jong.*

7. Vrouwen zouden vaker geconfronteerd worden met self-censorship. Is dit één van de onbewuste vooroordelen die circuleren of klopt dit (verwijzend naar je eigen ervaringen)? Zo ja, waar liggen mogelijke oorzaken en oplossingen voor dit fenomeen?

Vaak wordt aangenomen dat het voornamelijk de acties, beslissingen en overtuigingen van de vrouwen zelf zijn die de schaarste aan vrouwelijke leiders verklaren. Zo wordt het glazen plafond – een metafoor voor onzichtbare barrières waar vrouwen tegenaan botsen bij het ambiëren van topfuncties binnen organisaties – vaak verklaard door individuele keuzes van vrouwen of door individuele vooroordelen over hoe een succesvol manager er zou moeten uitzien en zich zou moeten gedragen (Marion & Uhl-Bien, 2001). Onderzoek suggereert bijvoorbeeld dat vrouwen vaker beslissen deeltijds te werken dan mannen en/of geen leidinggevende posities op te nemen omdat dit indruist tegen hun eigen beeld van de doorsnee vrouw (Karelaia, & Guillén, in press). Dergelijke benadering beweert dat vrouwen hun recht van "vrije keuze" benutten, en zich daardoor self-censorship opleggen, wat uiteindelijk leidt tot hun ondervertegenwoordiging aan de top.

Toch dienen we er op te wijzen dat de tegenstrijdigheid tussen het stereotype van de vrouw en het stereotype van de leider wordt veroorzaakt, zowel door de maatschappelijke norm (top-down effect) als door de vrouw zelf (bottom-up effect). In die zin kunnen maatschappelijke normen leiden tot subtiele vormen van discriminatie ten opzichte van vrouwen (in leidinggevende posities). Zo zal een vrouw die heel zelfzeker is, niet noodzakelijk worden gepercipieerd als een bekwaam leider, aangezien zelfzekerheid een meer mannelijke karakteristiek is die minder aan vrouwen wordt toegeschreven door de maatschappij. Daarnaast leidt de discrepantie tussen de "ideale leider" en de "ideale vrouw" tot bepaalde percepties bij de vrouw zelf. Vrouwen zullen zich minder aangesproken voelen om leiderschapsrollen op te nemen, omdat ze het gevoel hebben minder authentiek te kunnen functioneren. Of ze slagen er niet in zichzelf als leider te beschouwen, en nemen daardoor bepaalde carrière beslissingen (bv. deeltijds werken, ambities laten varen op te klimmen op de hiërarchische ladder om gezin en werk te kunnen blijven combineren). Ze zien niet in hoe hun gender rol te combineren valt met een leiderschapsrol (Hogue & Lord, 2007; Karelaia & Guillén, in press). Door dergelijke individuele keuzes blijven maatschappelijke normen en stereotypes bestaan. Maatschappelijke normen kunnen dus leiden tot concrete vormen van interpersoonlijke discriminatie, maar kunnen er eveneens toe bijdragen dat vrouwen self-censorship gedrag vertonen (Eagly, & Sczesny, 2007).

Naast maatschappelijke factoren, zijn er ook verschillende organisatie factoren die doorstroom van vrouwen naar management posities makkelijker maken of verhinderen (McCauley & Van Velsor, 2004). Elke organisatie wordt gekenmerkt door een eigen sociale structuur – regelmatige en voorspelbare patronen van gedrag – en een eigen cultuur – gedeelde waarden, symbolen en doelen. Onderzoek toont aan dat tradities, culturen en structuren binnen organisaties nadelig kunnen zijn voor vrouwen. Net door deze structurele of culturele barrières hebben vrouwen meestal minder toegang tot (senior) leiderschapsrollen in organisaties dan mannen (top-down), of zijn ze meer geneigd te vervallen in self-censorship, wat resulteert in het doorzetten van deze structuren en culturen (bottom-up invloed) (Eagly & Carli, 2007; Hogue & Lord, 2007). De combinatie van deze intra-persoonlijke en interpersoonlijke dynamieken zijn dan ook in staat een verklaring te bieden voor de "leaky pipeline" (Alper, 1993), met name het fenomeen waarbij het aantal vrouwen afneemt op weg naar top posities (zie bijlage 4 voor een gedetailleerd overzicht van de drie belangrijkste barrières op organisatie niveau).

Daarbij komt nog dat vrouwen het vaak moeilijk hebben met het aanvaarden van ondersteuning of hulp van een leidinggevende, het team, de partner,... In dat kader vermelden we het belang van mentorship en van sponsorship van vrouwen binnen een organisatie. Vrouwen hebben baat bij 360° ondersteuning, niet alleen vanuit de organisatie, maar ook vanuit hun privésfeer en de maatschappij. Zie voor het verschil tussen mentor- en sponsorship de gedetailleerde uitleg in de handleiding.

Conclusie

Het doel van het cursusmateriaal dat we aanbieden is tweërlei:

Enerzijds willen we zowel individu als organisatie sensibiliseren rond het belang van een inclusieve organisatiecultuur en rond hogere performantie van diverse teams. Anderzijds willen we vrouwen als specifieke doelgroep begeleiden tijdens of bij de aanvang van de transitiefase van doorstroom.

Daar waar de overkoepelende handleiding en de teaching note voornamelijk ingaan op de eerste doelstelling, focust de didactische gevalstudie op de tweede doelstelling, met name het begeleiden van individuen.

Binnen de didactische gevalstudie reiken we de deelnemers een concrete situatie aan, die een herkenbaar kader schept om hierop verder te bouwen doorheen de opleiding. De levensechte situatie wordt gevolgd door een bredere situatieschets en de diversiteitsevolutie die de organisatie doormaakte doorheen de jaren. Nadien is het mogelijk de deelnemers te confronteren met de huidige problematiek binnen de organisatie, om hen aan te zetten na te denken over mogelijke oplossingen en dit te reflecteren op hun persoonlijke situatie.

Dr. Angie Vansteerthem

Dieter Melsens

Prof. Katleen De Stobbeleir

Prof. Adeliën Decramer

Tine Claeys

Bijlagen

Bijlage 1. Sensibiliseringscampagne rond flexibel werken

(Ansichtkaarten)

Bijlage 2. Tabel: Diversiteitsperspectieven (Dass & Parker, 1999).

Onderzoek onderscheidt vier fasen van bereidheid binnen organisaties: Weerstand, Conformiteit, Inclusie en Proactiviteit (Dass & Parker, 1999).

Perspective 1 <i>Resistance perspective</i>	Gender debate = a non-issue or threat	Not relevant for "us"	Sustain homogeneity	Protect the status quo	Reactive
Perspective 2 <i>Discrimination and fairness perspective</i>	Differences cause problems	Women as a vulnerable group	Assimilate women (fixing the women)	Level the playing field for members of protected groups	Defensive
Perspective 3 <i>Access and legitimacy perspective</i>	Gender differences create opportunities	All differences	Celebrate differences	Access to employees and consumers	Accommodative
Perspective 4 <i>Learning perspective</i>	Differences and similarities offer opportunities and bear costs	Important differences and similarities	Acculturate: pluralism	Individual and organizational learning for long term effect	Proactive

Bijlage 3. Overzicht van de belangrijkste maatschappelijke factoren die de weg van vrouwen naar de top beïnvloeden.

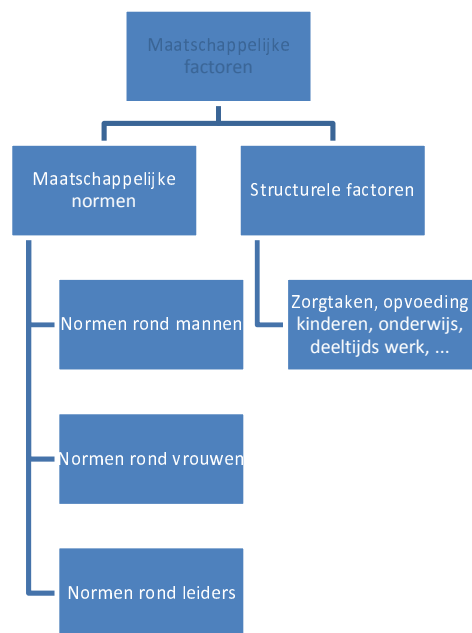
Binnen de maatschappelijke factoren die een impact hebben op de vertegenwoordiging van vrouwen in management posities, onderscheiden we twee soorten factoren: (1) structurele en (2) culturele factoren. Voorbeelden van structurele factoren, die de beperkte vertegenwoordiging van vrouwen in senior posities verklaren, zijn zorgtaken vaak toegewezen aan vrouwen, het opvoeden van de kinderen, het onderwijs, systemen rond deeltijds werken, wetgeving, enz. (Carli & Eagly, 2007). Daarnaast dienen we echter culturele factoren in acht te nemen, meer bepaald de maatschappelijke normen en (onbewuste) vooroordelen, die het carrièrepad van de vrouw beïnvloeden. Internationaal onderzoek toont namelijk aan dat, hoewel mannen en vrouwen objectief gezien even effectief zijn als leider (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995), er nog steeds een algemene maatschappelijke norm bestaat die mede bepaalt hoe vrouwen worden gepercipieerd en geëvalueerd op de arbeidsmarkt en in leidinggevende functies (Davidson & Burke, 2000). Zoals blijkt uit onderzoek van Eagly & Sczesny (2009), zullen expliciete vormen van discriminatie schaars zijn in de Westerse maatschappij, en is de ondervertegenwoordiging van vrouwen aan de top voornamelijk het resultaat van subtiele vooroordelen ten opzichte van vrouwelijke leiders, de zogenaamde “tweede generatie vooroordelen”. Zo toont Amerikaans onderzoek aan dat mannen meer kans maken op “mannelijke” jobs (bv. teamleider autoverkoop, arts, advocaat) en op “neutrale” jobs (bv. onderwijzer) dan identiek gekwalificeerde vrouwen. Dergelijke voorkeuren zijn niet zozeer het gevolg van bewuste discriminatie of opzettelijke uitsluiting van vrouwen, dan wel van deze zogenaamde tweede generatie vooroordelen die voortvloeien uit stereotype culturele overtuigingen rond gender en werk (Ely, Ibarra & Kolb, 2011).

De belangrijkste “tweede generatie vooroordelen”, geïdentificeerd binnen de literatuur (Ely et al., 2011) zijn: 1) maatschappelijke normen rond vrouwen; 2) maatschappelijke normen rond mannen; en 3) maatschappelijke normen rond leiders. Deze maatschappelijke normen bestaan uit bepaalde verwachtingen deze verschillende groepen (Fiske & Stevens, 1993; Heilman, 2001). Wanneer individuen twee rollen combineren (bijvoorbeeld een vrouw die een leiderschapsrol opneemt), dan blijkt uit onderzoek dat dergelijke combinatie meer problematisch is voor vrouwen dan voor mannen, gezien de gebruikelijke tegenstrijdigheid in de maatschappij tussen de bestaande normen rond vrouwen (die vaak worden gezien als warm en zorgzaam) en de bestaande normen rond leiders (die vaak worden beschouwd als dominant en kordaat) (Martell, Parker, Emrich, & Crawford, 1998; Heilman, Block, Martell & Simon, 1989; Schein, 2001). Voor mannen is er sprake van consistentie tussen het stereotype van de man en het stereotype van de leider (Koenig, Eagly, Mitchell & Ristikari, 2011). In de meeste samenlevingen is een prototypische leider inderdaad typisch mannelijk: kordaat, assertief, en onafhankelijk (Bailyn, 2006; Calás & Smircich, 1991; Epitropaki & Martin, 2004; Powell, Butterfield, & Parent, 2002; Willemsen, 2002). Vrouwen, vaak gelinkt aan andere kwaliteiten, zoals vriendelijk, zorgzaam, onbaatzuchtig, worden dan ook vaker gepercipieerd als minder succesvol in leidinggevende rollen (Fletcher, 2004; Heilman, Block, Martell, & Simon, 1989; Schein, 2001). Daarenboven wordt gedrag, dat voldoet aan de voorschriften van een leider, minder gunstig geëvalueerd wanneer dit voorkomt bij een vrouw (Eagly & Karau, 2002). Daardoor ervaren vrouwen een “double-bind” dilemma: indien vrouwen handelen als leider, gekenmerkt door voornamelijk mannelijke trekken, worden ze beschouwd als competent, maar tegelijk als “te hard”, aangezien ze niet beantwoorden aan het typisch vrouwelijke profiel. Indien vrouwen op een

vrouwelijke manier handelen, worden ze beschouwd als inefficiënt, gezien ze niet beantwoorden aan de typische kenmerken van mannelijk leiderschap.

Deze inconsistentie tussen het gender stereotype en het stereotype van leider, heeft voor vrouwen zowel “top down” als “bottom-up” gevolgen. Maatschappelijke normen kunnen meer bepaald leiden tot subtiele vormen van discriminatie ten opzichte van vrouwen (in leidinggevende functies) (top-down). Tegelijk kan deze inconsistentie bottom-up gevolgen hebben (Hogue & Lord, 2007; Karelaia & Guillén, in press). Zo bestaat de kans dat vrouwen daardoor zichzelf niet als leider percipiëren, wat een invloed heeft op hun persoonlijke keuzes (bv. deeltijds werken of niet doorgroeien binnen de organisatie om de zorg voor het gezin en het werk te kunnen combineren) (Karelaia & Guillén, in press). Als gevolg van deze individuele keuzes, worden maatschappelijke normen en stereotypes nog versterkt.

Figuur: Samenvatting van de maatschappelijk factoren gelinkt aan de doorgroei van vrouwen binnen organisaties (gebaseerd op Carli & Eagly, 2011).



Bijlage 4. Overzicht van de drie belangrijkste barrières op organisatieniveau, die vrouwen ervaren op weg naar de top.

In dit overzicht beschrijven we diverse organisatie factoren die de vooruitgang van vrouwen naar topposities (McCauley & Van Velsor, 2004) faciliteren of belemmeren. Elke organisatie wordt gekenmerkt door zijn eigen sociale structuur – regelmatige en voorspelbare patronen van gedrag - en zijn eigen cultuur – gedeelde overtuigingen, waarden, symbolen en doelen. Onderzoek toont aan dat de tradities, culturen en structuren binnen een organisatie in het nadeel kunnen spelen van vrouwen. Door deze structurele en culturele barrières, hebben vrouwen over het algemeen minder toegang tot (senior) leidinggevende functies in organisaties (top-down) dan mannen, of hebben ze meer kans om aan self-censorship te doen, wat het voortbestaan van deze structuren en culturen (bottom-up invloed) bevordert (Eagly & Carli, 2007; Hogue & Lord, 2007). Hieronder geven we een overzicht van de literatuur met betrekking tot de belangrijkste organisatorische belemmeringen waar vrouwen tegenaan botsen. Deze dynamieken kunnen de zogenaamde "leaky pipeline" verklaren, het fenomeen dat het aantal vrouwen afneemt, naarmate ze hogerop geraken in de organisatie.

- Inclusief klimaat

Onderzoek rond de factoren op organisatie niveau die een invloed hebben op de vooruitgang van vrouwen wijzen voornamelijk op het belang van rechtvaardige HR-praktijken en gerichte gender diversiteitsinitiatieven voor het creëren van een positief klimaat voor gender diversiteit (Hicks-Clarke & Iles, 2000; mor Barak, Cherin, & Berkman, 1998). Inderdaad, veel organisatie structuren en - praktijken zijn ontstaan op het ogenblik dat vrouwen ondervertegenwoordigd waren op de arbeidsmarkt. Als gevolg hiervan bevoordelen talrijke organisatiepraktijken, die op heden als vanzelfsprekend worden beschouwd, de mannelijke medewerkerspopulatie (Ely et al, 2011; Hewlett, 2007). Zo blijkt uit onderzoek dat opdrachten met grote visibiliteit vaak meer erkend worden tijdens formele evaluatiemomenten, dan werk dat zich afspeelt achter de schermen – bijvoorbeeld het in goede banen leiden van een team (Fletcher, 1994). Kortom, het onderzoek toont het belang aan van de implementatie van rechtvaardige HR en diversiteitspraktijken die bijdragen om vooroordelen weg te werken. Zo stellen Ely et al. (2011) dat vrouwen niet enkel minder toegang krijgen tot rolmodellen, netwerken en sponsors, maar ook tot leiderschapsontwikkeling. Bovendien, net omwille van het feit dat vrouwelijke leiders aan de top dun bezaaid zijn, worden ze meer zichtbaar, wat kan leiden tot minder effectief gedrag, zoals risicomijdend gedrag, een focus op detail en een neiging tot micromanagement (Kanter, 1977; Kram & McCollom-Hampton, 1998). Door vrouwen meer toegang te geven tot netwerken, sponsoring, mentoring, en leiderschapsontwikkeling, kunnen organisaties een aantal van deze structurele belemmeringen (Ely et al., 2011) overwinnen.

Factoren die betrekking hebben op het klimaat binnen de organisatie werden tot op heden minder onderzocht. Het organisatieklimaat behelst meer dan het verhogen van de diversiteit binnen het medewerkersbestand en het implementeren van rechtvaardige HR praktijken, aangezien het een verandering in interactiepatronen vereist. Als gevolg van de erkenning van het belang van deze interactie patronen, verschuift de focus binnen de gender diversiteitsliteratuur naar een "inclusieve" benadering. De focus op inclusie benadrukt dat gender diversiteit enkel tot zijn recht komt als men, naast diversiteit uitgedrukt in cijfers, ook een stem geeft aan het diverse medewerkersbestand

(Holvino, Ferdman, & Merrill-Sands, 2004). Inclusie verwijst op die manier niet alleen naar rechtvaardige HR praktijken, maar ook naar de interpersoonlijke relaties, naar de integratie van diverse medewerkers op het werk, en naar het opnemen van deze diversiteit aan medewerkers in de besluitvorming. Gebeurt dit niet of te weinig, dan blijven er interactiepatronen bestaan die bepaalde groepen binnen de organisatie begunstigen (Kolb & McGinn, 2009). Bijvoorbeeld, interactiepatronen die communiceren dat een bepaald leiderschapsgedrag meer past bij mannen kan ongewild insinueren dat vrouwen niet geschikt zijn voor leidinggevende posities (Ely et al., 2011). Daarenboven zijn vrouwen daardoor meer geneigd om aan zelfcensuur te doen op basis van hun persoonlijke perceptie van de organisatiecultuur.

Samengevat, (1) eerlijke HR praktijken, (2) de integratie van verschillende medewerkers, en (3) een besluitvorming die oor heeft naar elk perspectief, creëren samen een "inclusief klimaat". Verwijzend naar de genomen maatregelen in Vlaanderen, merken we op dat de bestaande kaders zich voornamelijk richten op rechtvaardige HR praktijken. Het is echter ook belangrijk om de andere twee dimensies van inclusie mee te nemen, die werden geïdentificeerd, gezien hun invloed op de ervaringen, keuzes en het – objectief of gepercipieerd – carrière succes van vrouwen.

- Diversiteitsperspectief

Naast de organisatiecultuur speelt ook het perspectief van de organisatie op diversiteit en op de implementatie van gender initiatieven een cruciale rol. Het effect van gender initiatieven hangt namelijk sterk samen met de bereidheid rond het topic binnen de organisatie.

Dass & Parker (1999) onderscheiden vier fasen van bereidheid binnen organisaties: **Weerstand, Conformiteit, Inclusie en Proactiviteit**.

Bevindt een organisatie zich in de *weerstandsfase*, dan heeft het weinig zin om concrete initiatieven te implementeren die er op gericht zijn een cultuurverandering teweeg te brengen. Aangezien dergelijke organisaties het nut niet inzien om iets te veranderen aan de gevestigde praktijken, is het in deze fase cruciaal om te sensibiliseren rond het genderloopbaanprobleem, om nadien acties goed te kunnen kaderen. Zonder begrip van het probleem creëer je namelijk enkel weerstand en (on)bewuste tegenwerking. Door zowel mannen als vrouwen van in het begin bij de gender topic te betrekken, geef je een aanzet tot de open, inclusieve cultuur die je wenst te bereiken. Op die manier worden mannen niet enkel bewust gemaakt van het belang aandacht te schenken aan de rol van vrouwen binnen een organisatie, maar krijgen ze ook minder het gevoel te worden uitgesloten uit de discussie en niet te kunnen participeren in de aangereikte initiatieven.

Organisaties die zich in de *conformiteitsfase* bevinden zullen voldoen aan wat maatschappelijk gezien van hen verwacht wordt, zonder meer. Dit zijn vaak bedrijven die een diversiteitsmanager aanstellen en het topic diversiteit af en toe op de agenda zetten, zonder over te gaan tot actie. Er wordt gepraat over diversiteit, waarvan gender één van de te behandelen aspecten is, maar de genomen initiatieven hebben weinig impact. Vaak worden vrouwen in deze fase beschouwd als een "minderheid", een "zwakke doelgroep", die zich dient te conformeren aan het meer mannelijke model. Zo klimmen vrouwen in de *board of director* functies langzaam naar de wettelijk aanvaardbare quota (meestal 30%) zonder die te overschrijden (Commission européenne, 2015). Dit is echter een opgelegde situatie, die ervoor zorgt dat de macht vaak verschuift van de Raad van

Bestuur naar het Directiecomité. In plaats van de meerwaarde in te zien van gelijke man/vrouw verdeling in topteam, zoekt men naar achterpoortjes om vast te houden aan het mannelijke model.

Toch is het belangrijk om te beseffen dat 45% van de actieve bevolking vrouwelijk is, terwijl de aanwezigheid van vrouwelijke managers véél lager ligt. Wil een organisatie echt ambitieus zijn, dan dient er worden gestreefd naar een gelijkwaardige representatie van mannen en vrouwen op elk niveau van de organisatie. Dit kan door bijvoorbeeld specifieke programma's aan te bieden voor vrouwen, niet met de bedoeling deze vrouwen te "fixen" en te doen conformeren naar een mannelijke organisatiecultuur, maar met het doel zich beter te voelen in hun rol als leidinggevende. Bijvoorbeeld door het aanbieden van mentoring- of sponsortrajecten, het toegang verlenen tot (gemengde) netwerken, het sensibiliseren rond authentiek leiderschap, etc. Dergelijke ingesteldheid is niet alleen ethisch correct, maar ook goed voor de organisatie, zowel naar toekomstige medewerkers als naar klanten toe. Bedrijven die dit inzien zijn ambitieuzer dan de maatschappelijke opvattingen en situeren we in de *inclusiefase*.

Slechts zeer weinig organisaties gaan nog verder door *proactief* te handelen en door fundamenteel in te grijpen 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 echt geloven dat een diverse werknemerspopulatie essentieel is voor lange termijn groei.

Dass en Parker stellen dat het maturiteitsniveau of het type van perspectief van een organisatie, grotendeels samenhangt met de behoefte aan diversiteit en inclusie binnen die organisatie.

- Ondersteuning door het Top management

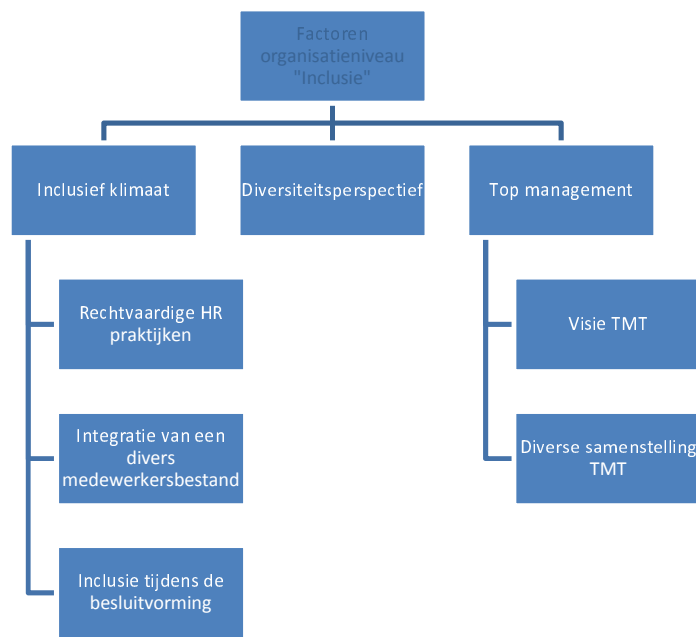
De spilfunctie van het Top Management Team (TMT) en van de Raad van Bestuur in het faciliteren van doorstroom van vrouwen in de organisatie, werd belicht door verschillende onderzoekers (Ragins, Townsend & Mattis, 1996; Højgaard, 2002; Merens et al., 2013). Tot op vandaag richt empirisch onderzoek zich voornamelijk op het maken van de business case voor meer gender diversiteit aan de top. Dergelijk onderzoek toont aan dat een gender balans binnen het TMT en de Raad van Bestuur zorgt voor betere bedrijfsprestaties (Dezs & Gadiss Ross, 2012). Er is echter relatief weinig geweten over hoe het TMT een impact kan hebben op de individuele keuzes en ervaringen van vrouwelijke medewerkers, noch over hoe vrouwen worden beschouwd en geëvalueerd binnen de organisatie. Naar het voorbeeld van Ragins, Townsend, en Mattis (1996), stellen we dat de positieve effecten van gender diversiteit aan de top verder gaan dan bedrijfsprestaties, en dat deze eveneens een klimaat creëert waarin vrouwen minder hoeven op te boksen tegen barrières die hun doorstroom naar (top) management posities verhinderen. Net zoals deze auteurs, onderscheiden we twee factoren op het niveau van het TMT, die een impact kunnen hebben zowel op de ervaringen en keuzes van vrouwen, als op de percepties en evaluaties door anderen van vrouwelijke leiders:

- (1) de visie van het top management met betrekking tot gender diversiteit. Een positieve ondersteuning door het top management team schept het juiste kader om gendergelijkheid interventies ingang te doen vinden in de organisatie en deze te helpen slagen. Denken we aan initiatieven zoals mentoring, sponsoring, leiderschapsontwikkeling programma's specifiek voor vrouwen, etc.
- (2) de mate van gender diversiteit binnen het TMT. Diversiteit (qua gender, leeftijd, culturele achtergrond, seksuele geaardheid etc.) binnen het TMT zal toelaten onbewuste

vooroordelen aan te kaarten, te expliciteren en aan te pakken. Elke persoon draagt namelijk onbewust stereotypen met zich mee, het is pas als anderen je hierop kunnen wijzen dat een inclusieve benadering mogelijk wordt. Op die manier krijgen medewerkers gelijkwaardige kansen aangeboden binnen de organisatie.

Naast de visie en de samenstelling van het TMT zijn concrete gedragingen van het TMT minstens even belangrijk bij het uitdragen van de gender boodschap. Het topmanagement moet als rolmodel fungeren en duidelijk maken dat mannen en vrouwen een gelijke plaats krijgen in de organisatie. Dit kunnen ze door bijvoorbeeld zelf als mentor of als sponsor op te treden, waardoor ze de promotiekansen van de vrouwen die ze begeleiden aanzienlijk verhogen. Op die manier kunnen ze vrouwen in het middle management door het glazen plafond heen helpen.

Figuur: Samenvatting van de factoren op organisatieniveau



Bijlage 5. Overzicht van de belangrijkste barrières op individueel niveau, die vrouwen ervaren op weg naar de top.

Onderzoek toont aan dat vrouwen vaak een evenwicht zoeken tussen de vereisten van de rol als leider en de persoonlijke rol (bv. als moeder, als partner, als vrouw), rollen die soms met elkaar in conflict kunnen treden (Karelaia, & Guillén, 2011). Deze interne conflicten kunnen zich vertalen in de manier waarop vrouwen hun carrière percipiëren en vorm geven (Storms, 1995). Zo tonen de resultaten van de Belgische bevraging “Generations & Gender Survey” van 2008-2010 aan dat de loopbanen van vrouwen tussen de 18-49 jaar worden gekenmerkt door regelmatige transitieën tussen voltijds en deeltijds werk, verlofregelingen en periodes van werkloosheid, opwaartse en neerwaartse transitieën op de verticale carrièreladder. De studie toont eveneens aan dat deze transitieën een typisch vrouwelijk fenomeen zijn en dat er een duidelijk verschil bestaat tussen vrouwen met of zonder kinderen, verschil dat onbestaande is bij mannen. Hoewel verschillende carrière transitieën een positief teken kunnen zijn van verhoogde mobiliteit, blijkt dit eerder een indicatie van een “leaky pipeline”. Zoals in de handleiding staat beschreven, is dit het fenomeen waarbij vrouwen stelselmatig verdwijnen tijdens de beweging van opwaartse doorstroom. Daar waar vrouwen tijdens het vroege stadium van de carrière worden aangeworven aan een ratio van 1:1 in vergelijking met mannen, verdwijnen ze drie maal sneller uit de “pipeline” dan mannen als gevolg van vrijwillige keuzes, eens ze middle management posities hebben bereikt (Alper, 1993). Deze vrijwillige keuzes worden vaak verklaard door het conflict dat vrouwen ervaren tussen hun rollen als leider en als verantwoordelijke voor de zorgtaken (Stone, 2007).

Hoewel onderzoek doet vermoeden dat deze processen, waarbij vrouwen stelselmatig verdwijnen bij doorstroom naar hogere posities, gelinkt zijn aan de manier waarop vrouwen zichzelf percipiëren en hoe dit hun motivatie, keuzes en ervaringen in leidinggevende rollen beïnvloedt, bestaat hierover nog weinig literatuur (Karelaia & Guillén, 2011). Voortbouwend op de bevindingen van Karelaia and Guillén’s (2011), kunnen we stellen dat veel afhangt van het feit of vrouwen zichzelf al dan niet als leider beschouwen.

De beschreven individuele factoren zullen steeds interageren met de factoren op organisatie- en maatschappelijk niveau, om gezamenlijk een invloed te hebben op de doorstroom van vrouwen, hoe vrouwen deze transitieën ervaren en op welke manier vrouwen worden geëvalueerd.

Literatuurlijst

- Alper, J. (1993) The Pipeline is leaking women all the way along. *Science*, 260 (5106), 409-411.
- Bailyn, L. (2006) *Breaking the mold: Redesigning work for productive and satisfying lives*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Bierema, L. (2005) Women's networks: A career development intervention or impediment? *Human Resource Development International*, 8 (2), 207-224.
- Calás, M. B., & Smircich, L. (1991) Voicing seduction to silence leadership. *Organization Studies*, 12, 567-601.
- Carli, L.L., & Eagly, A.H. (2007) *Through the Labyrinth: The Truth about how Women Become Leaders*. USA: Harvard Business Review Press.
- Carli, L.L., & Eagley, A.H. (2011) Gender and leadership. In: Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. (Eds.). *The Sage Handbook of Leadership*. Sage Publications Ltd.
- Commission europeenne (2015). *Gender Balance on Corporate Boards. Europe Is Cracking the Glass Ceiling*. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/wob-factsheet_2015-01_en.pdf.
- Crosby, F.J.; VanDeVeer, C. (2000) *Seks, Race, and Merit: Debating Affirmative Action in Education and Employment*. University of Michigan Press.
- Dass, P., & Parker, B. (1999) Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13 (2), 68-80.
- Davison, H. K., & Burke, M. J. (2000) Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 225-248.
- Devillard, S., Graven, W., Lawson, E., Paradise, E., & Sancier-Sultan, S. (2012). *Women matter: Making the breakthrough*. McKinsey and company.
- Eagly, A. H., & Carli L. C. (2007) *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A.H., & Karau, S.J. (2002) Role congruity theory of prejudice towards female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), 573-598.
- Eagly, A.H., Karau, S.J., & Makhijani, M.G. (1995) Gender and effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117 (1), 125-145.
- Eagly, A., H., Sczesny, S. (2009) *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality. Psychology of women book series*. Washington, DC, US: American Psychological Association, 17, 334, 21-47.

- 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.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004) Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89, 293-310.
- Fiske, S.T., Stevens, L.E. (1993) What's so special about sex? Gender stereotyping and discrimination. In S. Oskamp & M. Costanzo (Eds.). *Gender issues in contemporary society: Applied social psychology annual*, 6, 173-196. Newbury Park, CA: Sage.
- Fletcher, J.K. (1994) Castrating the female advantage. *Journal of Management Inquiry*. 3 (1), 74-82.
- Fletcher, J. K. (2004) The paradox of post heroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *Leadership Quarterly*, 15, 647-661.
- Foran, C. (2013) How to Design a City for Women - CityLab. *Citylab*. <http://www.citylab.com/commute/2013/09/how-design-city-women/6739/>.
- Gremmen, I. & Benschop, Y. (2013) Vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument in organisaties. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 32-54.
- Heilman, M., E. (2001) Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent up the Organizational Ladder, *Journal of Social Issues*, 75, 4, 657-674
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. (1989) Has anything changed? Current characterizations of men, women and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935-942.
- Hewlett, S. A. (2007) *Off ramps and on ramps: Keeping talented women on the road to success*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hicks-Clarke, D. & Iles, P. (2000) Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29 (3), 324-345.
- Hogue, M. & Lord, R. (2007) A multilevel, complexity theory approach to understanding gender bias in leadership. *Leadership Quarterly*, 18: 370-390.
- Højgaard, L. (2002) Tracing differentiation in gendered leadership: an analysis of differences in gender composition in top management in business, politics and the civil service. *Gender, Work & Organization*, 9(1), 15-38.
- Holvino, E. H., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004) Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 245-276). Malden, MA: Blackwell.
- Hoobler, J.M., Lemmon, G., Wayne, S.J. (2011) Women's underrepresentation in upper management: New insights on a persistent problem. *Organ Dyn.*;40 (3), 151-156.
- Hunt, J. (2004) *Effective Strategies for Promoting Gender Equality*. The Netherlands.

- Ibarra, H., Carter, N., M., Silva, C. (2010) Why men Still get More Promotions Than Women, *Harvard Business Review*, 88, 9, 126
- Kanter, R. (1977) *Men and women of the corporation*. New York: Basics Press.
- Karelaia, N. & Guillén, L. (in press) Identity Challenges of Women Leaders: Antecedents and consequences of identity interference. In press in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Karelaia, N., & Guillén, L. (2011) *Me, a woman and a leader: Antecedents and consequences of the identity conflict of women*. Insead working paper.
- Koenig, A., M., Eagly, A., H., Mitchell, A., A., & Ristikari, T. (2011) Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. *Psychological Bulletin*, 137, 4, 616-642
- Kolb, D. & McGinn, K. (2009) Beyond gender and negotiation to gendered negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2 (1), 1-16.
- Kram, K., & McCollom-Hampton, M. (1998) When women lead: The visibility-vulnerability spiral. In E. Klein, F. Gabelnick, & P. Herr (Eds.), *The psychodynamics of leadership* (pp. 193-218). Madison, CT: Psychosocial Publishing Group.
- Marion, R. & Uhl-Bien (2001) Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, 389-419.
- Martell, R.F.; Parker, C.; Emrich, C.G.; Crawford, M.S. (1998) Sex Stereotyping in the Executive Suite: "Much Ado About Something". *Journal of Social Behavior and Personality*.
- McCauley, C. D., Van Velsor, E. (2004) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McGuire, G.M. (2002) Gender, race and the shadow structure: a study of informal networks and inequality in a work organization. *Gender & Society*, 16, 303-322.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998) Organizational and personal dimensions in diversity climate. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 82-104.
- Powell, G.N., Butterfield, D.A., & Parent, J.D., (2002) Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28, 177-193.
- PricewaterhouseCoopers (2008). The Leaking Pipelines: Where are our female leaders? 79 women share their stories. *Global Human Capital, Gender Advisory Council*.
- Ragins, B.R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998) Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12, 1, 28-42.
- Santermans, K., Biesmans, A., Leen, B., T'Syen, A. (2014) Werk maken van "dual careers." *Universiteit Hasselt Magazine*. 2, 1-40.

- Schein, V. E. (2001) A global look at the psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.
- Stone, P. (2007) *Opting out? Why women really quit careers and head home*. Berkeley: University of California Press.
- Storms, B. (1995) *Het Mattheüs-effect in de kinderopvang*. CSB. Antwerp, Centrum voor Sociaal Beleid Herman Deleeck.
- Sturm, S. (2001) Second generation employment discrimination: A structural approach. *Columbia Law Review*, 101, 458-568.
- Trefal, S. (2011) *Closing the Women's Leadership Gap : Who Can Help ?*. CGO Insights, 32.
- Van Laar, C., Levin, S. & Sinclair, S; (2008) Social identity and personal identity stereotype threat: The case of affirmative action. *Basic and Applied Social Psychology*, 30, 295-310.
- Willemsen, T. M. (2002) Gender typing of the successful manager: A stereotype reconsidered. *Sex Roles*, 46, 385-391.



***"GENDER EN CARRIÈRETRANSITIES",
EEN INCLUSIEVE BENADERING***

CARRIÈRETRANSITIE DOORSTROOM



COCA-COLA ENTERPRISES

DRAAIBOEK CASE COCA-COLA ENTERPRISES: PROCESBESCHRIJVING



- Doornemen van de concrete situatie, waarbij wordt geschetst welke barrières en hefboomen een rol speelden bij de doorstroom van Tess naar een topfunctie
- Doornemen van de diversiteitsevolutie binnen Coca-Cola Enterprises
- Doornemen van de huidige problematiek
- Aanbieden van (een selectie uit) de kernvragen en deelnemers zelf laten nadenken
- Nadien aanbieden van een aantal kaders en een aantal inzichten (indien reeds niet naar voor gekomen via de discussies tussen de deelnemers) – aanvulling door de lesgever/coach

DIDACTISCHE GEVALSTUDIE DOORSTROOM: DE CASE VAN COCA-COLA ENTERPRISES



- Terugblik op promotie tot vice-president
- Opnemen van leiderschap = maken van keuzes
- Belang van ondersteuning door de organisatie en door CEO
- Balans vinden tussen het stereotype beeld van “de leider” en het stereotype beeld van “de vrouw”
- Optreden als rolmodel om andere vrouwen te sensibiliseren rond hun mogelijkheden als leiders

DIVERSITEITSEVOLUTIE VAN COCA-COLA ENTERPRISES



➤ 1980-2000

➤ 2000

➤ 2004-2006

➤ 2010-2013

➤ 2014-2015

HUIDIGE PROBLEMATIEK

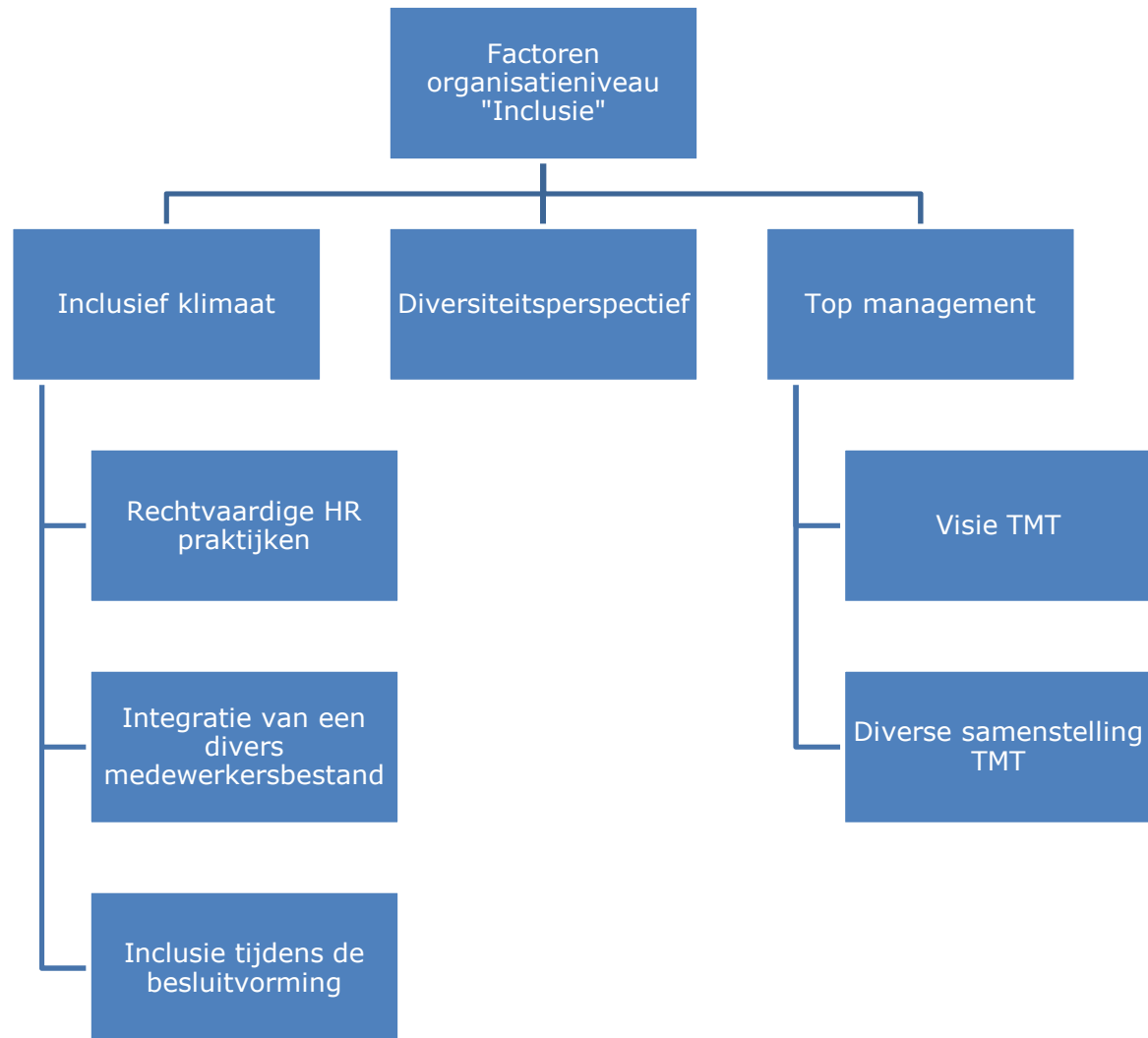
- Middle management
- Gebrek aan rolmodellen
- Betrekken van de volledige organisatie
- Self-censorship
- Problematiek van de onbewuste vooroordelen

KERNVRAGEN (1)

Quote: “Het hangt niet zozeer af van hoe “mannelijk” of “vrouwelijk” een organisatiecultuur is, maar van de vrouw zelf, of ze doorgroeit of niet als leidinggevende in een organisatie. Sterke vrouwen laten zich namelijk niet door externe factoren beïnvloeden en gaan voor hun doel, meer bepaald doorstoten naar de top.”

- a) In welke mate heeft de organisatiecultuur een impact op de beslissingen van het vrouwelijke medewerkersbestand?
- b) Hoe ervaar je zelf de invloed van je eigen organisatiecultuur?

FACTOREN OP ORGANISATIENIVEAU, DIE VROUWEN ERVAREN ALS BARRIÈRES BIJ DOORSTROOM



KERNVRAGEN (2)

Uit onderzoek blijkt dat organisaties zich in verschillende maturiteitsfases kunnen bevinden wat “readiness for inclusion” betreft.

- a) Welke verschillende niveaus kan je onderscheiden en hoe zou dit een invloed hebben op de gender initiatieven die men wil implementeren?
- b) In welke maturiteitsfase zou je je eigen organisatie onderbrengen?

DASS & PARKER, 1999

We onderscheiden vier fasen van bereidheid binnen organisaties: **Weerstand**, **Conformiteit**, **Inclusie** en **Proactiviteit**.



DASS & PARKER, 1999



Diversity Perspectives	Problem Statement	Internal Definition	Prescription	Desired Outcome	Strategic Response
Perspective 1 Resistance perspective	Gender debate = a non-issue or threat	Not relevant for "us"	Sustain homogeneity	Protect the status quo	Reactive
Perspective 2 Discrimination and fairness perspective	Differences cause problems	Women as a vulnerable group	Assimilate women (fixing the women)	Level the playing field for members of protected groups	Defensive
Perspective 3 Access and legitimacy perspective	Gender differences create opportunities	All differences	Celebrate differences	Access to employees and consumers	Accommodative
Perspective 4 Learning perspective	Differences and similarities offer opportunities and bear costs	Important differences and similarities	Acculturate: pluralism	Individual and organizational learning for long term effect	Proactive

KERNVRAGEN (3)

Hoe (on)belangrijk is de ondersteuning van het top management team in het kader van initiatieven rond inclusive leadership?

Hoe ervaar je dit binnen je eigen organisatie?

KERNVRAGEN (4)

Wat zijn mogelijke oplossingen om gender equality te bereiken binnen het middle management segment?

KERNVRAGEN (5)

Hoe kan de volledige organisatie worden betrokken bij het evolueren naar gender equality binnen organisaties?

Zijn specifieke initiatieven/programma's voor vrouwen in dat opzicht een te volgen piste?

KERNVRAGEN (6)

Hoe onbewuste vooroordelen expliciteren en wegwerken binnen een organisatiecultuur, op vlak van rekrutering en selectie, maar ook op vlak van promotie en rewards?

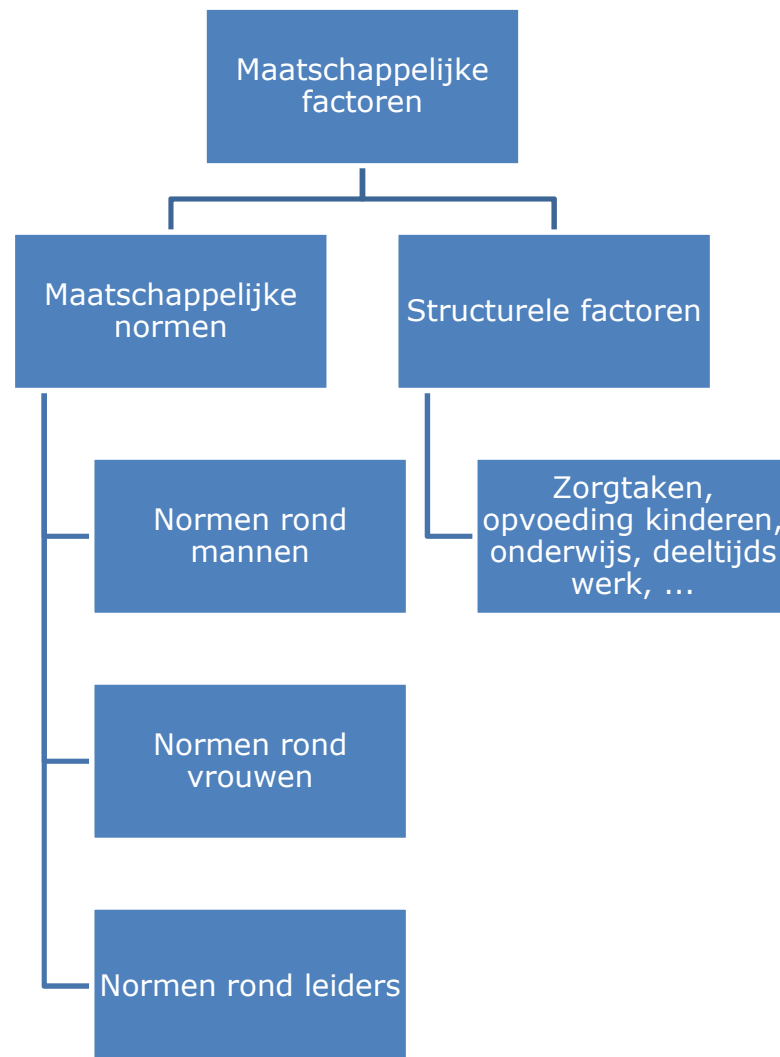
Ervaar je zelf onbewuste vooroordelen binnen je organisatie?

KERNVRAGEN (7)

Vrouwen zouden vaker geconfronteerd worden met self-censorship.

- a) Klopt dit (verwijzend naar je eigen ervaringen)?
- b) Zo ja, waar liggen mogelijke oorzaken en oplossingen voor dit fenomeen?

LINK NAAR HET MAATSCHAPPELIJKE NIVEAU





**BUSINESS
SCHOOL**

DIDACTISCHE GEVALSTUDIE VDAB

Dit project werd samen met Universiteit Gent



en JUMP gerealiseerd



En werd mogelijk gemaakt dankzij financiering van het Europees Sociaal Fonds



Didactische Gevalstudie VDAB

Zaterdag, 25 april 2015¹

Een typische zaterdagmorgen. Veerle, stafmedewerker binnen de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, de VDAB, drinkt haar espresso en mijmert over de voorbije week. Best een uitdagende week: veel vergaderingen, nieuwe projecten opstarten binnen het team, deadlines halen én een innovatief computerprogramma bestuderen ...

Soms denkt Veerle eraan om het wat kalmer aan te doen. Ze overweegt om deeltijds te gaan werken of misschien wel vervroegd op pensioen te gaan, want het werkritme ligt best hoog en Veerle voelt dat ze écht haar best moet doen om aan alle verwachtingen te voldoen. Vroeger lukte dit goed, maar nu Veerle – vorige maand - 55 jaar geworden is, moet ze toch toegeven dat het allemaal niet zo makkelijk meer gaat, in vergelijking met enkele jaren geleden. Veel teamleden - vaak jongere collega's - gaan bij Veerle te rade voor advies en coaching. Heel vaak stimuleert Veerle hen om zich te specialiseren rond een bepaald beleidsdomein. Tenslotte wordt Veerle geroemd voor haar dossierkennis, ze is een echte 'dossiervreter' én ze is heel effectief in het verkrijgen van extra middelen voor haar team, waardoor het team de laatste jaren gegroeid is. Dit alles brengt echter veel werkdruk met zich mee, terwijl Veerle zich ook begint af te vragen in welke mate ze geen opportuniteiten buiten haar werklevens laat liggen. Haar eerste kleinkinderen komen er aan en veel van haar vriendinnen beginnen langzaam uit te bollen op het werk.

Veerle werkt sinds 1989 bij de VDAB, daarvoor was ze beleidsmedewerker bij de Rijksdienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding. Een rijkgevulde loopbaan, met veel verwezenlijkingen en veel verschillende taken binnen een steeds veranderende omgeving. Veerle voelt zich erg betrokken bij de VDAB, ze was er van de start bij. De VDAB werd opgericht in 1989 en valt onder het beleidsdomein Werk en Sociale Economie van de Vlaamse overheid. De opdracht van de VDAB bestaat eruit om de vraag en het aanbod op de arbeidsmarkt zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen.

De missie van de VDAB luidt als volgt:

“Als loopbaanregisseur scheppen we voor alle Vlaamse burgers de ruimte om maximaal zelf hun loopbaan te ontwikkelen. Dat doen we met het oog op een vlottere arbeidsmarktwerking en welvaart voor iedereen.

Als dienstverlener helpen we burgers bij het ontwikkelen van hun loopbaan in wisselwerking met de marktvraag. Daarin spelen wij helder samen met andere dienstverleners. Speciale aandacht hebben we voor burgers uit kansengroepen.”

¹ We lieten ons inspireren door 'best practices' binnen de respectievelijke organisaties maar bouwden een fictieve case. Dit betekent dat namen van personeelsleden, voorbeelden en ervaringen fictief zijn. De bedoeling van deze case is om via praktische voorbeelden en issues, managementaanbevelingen te formuleren.

Diversiteit blijkt belangrijk voor de VDAB. Fons Leroy, gedelegeerd bestuurder, benadrukt de voorbeeldfunctie van de VDAB. Hij stelt dat de VDAB het goede voorbeeld moet geven aan andere - publieke én private - organisaties wat betreft de samenstelling van het personeelsbestand en aldus een weerspiegeling van de samenstelling van de maatschappij moet vormen.

Binnen de VDAB is er momenteel een oververtegenwoordiging van vrouwelijke werknemers, eind 2014 telde de VDAB in haar totale personeelsbestand 4681 werknemers. 71% (3312 werknemers) zijn vrouwelijke medewerkers. 23% van de vrouwen binnen de organisatie is tewerkgesteld binnen een functie op niveau A; voornamelijk functies met coördinatie-, conceptie- en studiewerk. Binnen dezelfde categorie (functieniveau A) wordt 55% van de mannen (t.e.v. volledige groep mannen) binnen de organisatie tewerkgesteld.

Rang N[1] bestaat uit 6 medewerkers, waarvan 3 mannen en 3 vrouwen. In rang N-1[2] bevinden zich 19 medewerkers waarvan 14 mannen en 5 vrouwen. Rang N-2[3] bestaat uit 27 medewerkers waarvan 52% mannen en 48% vrouwen.

De VDAB besteedt specifiek aandacht aan het thema 'diversiteit en gender'. De organisatie gelooft in diversiteit. Enerzijds wenst de VDAB een afspiegeling te zijn van het personeelsbestand, anderzijds is de VDAB ervan overtuigd dat diversiteit zal leiden tot meer creativiteit en innovatie.

Om deze diversiteit, ook wat betreft gendergelijkheid, tot stand te laten komen, werden verschillende initiatieven georganiseerd binnen de VDAB. De stafdienst integriteit/diversiteit van de VDAB organiseerde een onderzoek naar de genderbalans in de VDAB, onder andere met het oog op de doorgroeimogelijkheden van vrouwen naar leidinggevende functies. Uit onderzoek stelde men vast dat vrouwen tijdens hun carrière voor een onbepaalde tijd deel- of voltijds uitstromen om meer tijd te besteden aan hun gezinsleven, waardoor ze op een later moment in hun carrière promotiekansen misliepen.

Het interne netwerk (H)ECHTER! werd opgestart voor voornamelijk vrouwelijke (maar ook mannen waren welkom) medewerkers die een leidinggevende en/of expertenfunctie ambiëren en die een interesse vertonen in de beleidsmatige aspecten.

Drie doelen werden oorspronkelijk vooropgesteld:

1. De professionele inzichten over loopbaan, gender en leiderschap vergroten;
2. De visibiliteit van (vrouwelijke) medewerkers met potentieel verhogen;
3. Het persoonlijk netwerk en ervaringsuitwisseling stimuleren.

De (H)ECHTER! sessies werden doorheen de jaren bijgestuurd. Oorspronkelijk bood (H)ECHTER! meer 'klassieke opleidingen' aan. Er werden sprekers uitgenodigd die de deelnemers inspireerden over specifieke thema's zoals work-life balance, loopbaanmogelijkheden, talenten, ...

Binnen de huidige (H)ECHTER! initiatieven leveren deelnemers zelf relevante thema's aan. (H)ECHTER! wordt door een deelnemer een '*zelfsturend lerend netwerk*' genoemd omdat de deelnemers zelf aan het roer staan: zij bepalen welke onderwerpen er binnen het netwerk worden uitgewerkt. (H)ECHTER! is zodoende een lerend netwerk waarbij de deelnemers een meer actieve rol opnemen in vergelijking met klassieke opleidingen. (H)ECHTER! heeft als doel om de deelnemers meer energie en 'goesting' te geven om terug naar hun werkplek te gaan. Dit kan door te veranderen van functie of (kleine) wijzigingen in de jobinhoud door te voeren, door talenten beter te leren kennen en ze beter in te zetten, door te leren netwerken en ondernemender te worden. (H)ECHTER! is een instrument dat vrouwen er effectief tot aanzet om na te denken over hun loopbaan en keuzes te maken. In de praktijk ziet men dat er deelnemers zijn die hun loopbaan in handen nemen of van job veranderen. (H)ECHTER! heeft hier een oriënterende rol en zet aan tot zelfreflectie.

Omdat (H)ECHTER! heel positief werd geëvalueerd door de deelnemers en omdat VDAB ervoor koos om te investeren in het verhogen van het aantal vrouwelijke leidinggevers, werden deze netwerkbijeenkomsten opgenomen in het opleidingsaanbod van het interne opleidingsdienst van de VDAB.

De VDAB telt ongeveer 5.000 personeelsleden, dus dankzij (H)ECHTER! leert de deelnemer ook nieuwe mensen kennen en kan de deelnemer zijn netwerk uitbreiden. Daarnaast werken de deelnemers in subteams aan zelf gekozen projecten. Dit zorgt voor een hoge mate van motivatie en werkplezier.

Deelnemers stimuleren en motiveren elkaar en dit zorgt voor een enthousiaste samenwerking die niet altijd terug te vinden is binnen de reguliere job context. De rol van de leidinggevende is belangrijk om het slagen van (H)ECHTER! mee te bepalen. Leidinggevendenden moeten initiatieven van (H)ECHTER! niet alleen initiëren maar ook mee ondersteunen.

Veerle nam deel aan een (H)ECHTER! sessies en had een positieve ervaring:

“Ik heb door (H)ECHTER! erg veel geleerd over communiceren in een team. Ons groepje had het daar moeilijk mee, maar we zijn toen heel goed begeleid. Door het (H)ECHTER! project oefen je allerlei praktische dingen die je in je eigen job goed kan gebruiken, zoals je time-management in de gaten houden en presentaties geven. Vroeger probeerde ik me vaak te verstoppen achter anderen, ik durfde mijn mening niet zeggen. Nu heb ik daar geen moeite meer mee, en ook het contact met mijn leidinggevende is veel opener en eerlijker geworden. Fijn, want door goed te communiceren krijg je meer begrip en snellere oplossingen. Ik raad nieuwsgierige collega's aan om zich in te schrijven en naar de kennismakingsdag te gaan. Daar wordt meteen duidelijk wat de bedoeling is en of het iets voor jou is.”

De teamleider van Veerle, Liese Desimpel, vindt dat het erg belangrijk is dat haar medewerkers de kans krijgen om hun talenten te ontwikkelen en te groeien in hun job:

“Op die manier bouwen we aan sterke en flexibele teams, die meekunnen met innovatie en vernieuwing. En soms groeien ze zo goed door dat ze een andere functie opnemen en ik ze kwijt ben, maar als organisatie komen we daar sterker uit.”

De VDAB staat bekend om haar hoge interne mobiliteit, een cultuur waarbij medewerkers regelmatig intern van job veranderen. Dit wordt enerzijds via interne loopbaanbegeleiding bewerkstelligd, maar dit wordt tevens gestimuleerd door potentiële leidinggevendenden te detecteren in de organisatie.

De VDAB hanteert een uiterst flexibel werkbeleid en expliciteerde een beleid rond telewerken. Zelfs voor functies zoals consultants die werkzoekenden begeleiden, wordt nagedacht over manieren om flexibel werken in te voeren (bv. begeleiding online). Elke medewerker heeft het recht om telewerken aan te vragen, maar ook de leidinggevende kan met zijn/haar team afspreken om op bepaalde tijdstippen thuis te werken. Ook satellietwerk is een vorm van flexibel werken dat wordt toegepast binnen de VDAB. Verder wordt ook het principe van glijdende werkuren toegepast en krijgen medewerkers 35 dagen verlof per jaar.

Toch valt er op te merken dat er bij de VDAB nog steeds disproportioneel veel vrouwen werken op een deeltijds arbeidsregime ten opzichte van mannen (zie bijlage 1). Het lijkt er op dat zelfs VDAB zelfs met initiatieven als (H)ECHTER!, vrouwen niet kan motiveren om voltijds aan het werk te blijven. Hoewel veel van deze vrouwen op een later tijdstip terug in de organisatie stromen, lijken zij niet meer in staat om de “verloren tijd” terug in te halen, ten opzichte van collega's die voltijds aan het werk blijven. Daarenboven doen vrouwen er over het algemeen veel langer over (in jaren) om naar dezelfde hiërarchische positie te promoveren als mannen.

1. De beroepsbevolking zal vergrijzen en de overheid wenst meer ouderen op de werkvloer. Medewerkers stromen te vroeg uit. Overheden, organisaties en HR management zijn bezorgd over het verlies van kennis indien oudere medewerkers de werkvloer te vroeg verlaten. Recent onderzoek toont namelijk aan dat vrouwen sneller uitstromen op de arbeidsmarkt (WSE rapport “Met aarzelende pas richting 50%; de boordtabel eindeloopbaan 2012”). De loopbaanduur lag in 2009 aanzienlijk hoger bij mannen dan bij vrouwen (respectievelijk 35,5 jaar en 30,6 jaar voor het Vlaams Gewest), en het aantal werkenden boven de leeftijd van 55 lag in 2011 bij mannen op 66,7% en bij vrouwen op 48% - vaak door een doorstroom naar het huishouden.
Dit is problematisch, onder meer aangezien 50 plussers een grotere kans hebben om door te stromen naar hoge functies dan jongere vrouwen. Er is namelijk een causaal verband vast te stellen tussen leeftijd en loopbaan, te verklaren door de opgedane ervaring. Hoe ouder, hoe groter de ervaring, hoe hoger de functie en het loon, en de mate van autoriteit. Jammer genoeg stelt men vast dat met stijging in leeftijd, het aandeel vrouwen in de werkende bevolking daalt (Deschacht et al., 2009). Bovendien bouwen vrouwen gemiddeld minder ervaring op, doordat ze vaker dan mannen deeltijds werken, of zelfs gedurende een (on)bepaalde tijd hun loopbaan onderbreken (zie bijlage 1).
2. Bovendien merken we dat vrouwen doorheen hun loopbaan veel meer kans hebben om deeltijds of voltijds uit de organisatie weg te stromen om andere taken op te nemen (gezin, zorg, ...) en moeilijker op hogere posities geraken en blijven. Deze uitstroom vormt een belangrijk verlies van talent en competenties voor organisaties.
3. Op basis van de gegevens (zie bijlagen) lijkt het er op dat de VDAB er momenteel niet zo goed in slaagt om vrouwen effectief in de organisatie te houden. De vraag stelt zich of dit te wijten is aan de aard van het probleem, een verkeerde benaderingswijze dan wel of het gewoon te vroeg is om op basis van de (recent) ingevoerde maatregelen reeds conclusies te trekken.

Deze case nodigt uit om na te denken over de eventuele barrières die vrouwen ervaren tijdens hun loopbaan en hoe de organisatie kan anticiperen op deze issues. Het zal immers noodzakelijk zijn om vrouwen met ervaring binnen de organisatie te behouden, wil de organisatie zijn kennis behouden.

De centrale vraag die we ons stellen is hoe we de vroege deel- en of voltijdse uitstroom van vrouwen kunnen aanpakken. Hoe kunnen organisaties vrouwen stimuleren en motiveren om langer aan het werk te blijven zodat ze pas later de arbeidsmarkt verlaten?

1. Uit onderzoek blijkt dat organisaties zich in verschillende maturiteitsfases kunnen bevinden wat “readiness for inclusion” betreft.
 - a. Op welk maturiteitsniveau kunnen we VDAB situeren, en hoe zou dit een invloed hebben op de gender initiatieven die men wilt implementeren?
 - b. In welke maturiteitsfase zou je je eigen organisatie onderbrengen?
2. De leaky pipeline metafoor beschrijft een proces waarbij vrouwen in de “pipeline” naar hoge managementjobs op verschillende momenten in de pijp uitvallen, waardoor het aanbod aan vrouwen bij elk organisatieniveau vermindert.
 - a. Op welke momenten in een carrière en leven zouden vrouwen uitstromen?
 - b. Stel je voor dat een vrouw evenveel kans maakt om gepromoveerd te worden als een man (in het geval dat er één man en één vrouw voor dezelfde job solliciteren). Zal er ooit een evenwichtige balans zijn tussen mannen en vrouwen aan de top van de organisatie, volgens de leaky pipeline metafoor?
 - c. Valt er een chronische uitvloeit van vrouwen op te merken in je eigen organisatie?
3. In de wetenschappelijke literatuur worden “push” en “pull” factoren beschreven als oorzaken van de uitstroom van vrouwen, waarbij push factoren vrouwen ontmoedigen om voltijds te blijven werken in een organisatie (bv. slechte werkomstandigheden) en pull factoren ervoor zorgen dat de prioriteit van vrouwen wordt verplaatst van werk naar iets anders (bv. het privéleven).
 - a. Welke push factoren zouden er bij VDAB bestaan die vrouwen ontmoedigen om te voltijds aan het werk te blijven?
 - b. Aan welke push factoren werkt de VDAB met zijn huidige initiatieven?
 - c. Welke pull factoren kunnen vrouwen ervaren om deel- of halftijds te gaan werken?
 - d. Aan welke pull factoren werkt de VDAB met zijn huidige initiatieven?
4. 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.
 - a. Hoe stimuleert de VDAB job crafting?
 - b. Waarom kan jobcrafting voor vrouwen belangrijk zijn?
5. De VDAB initieert heel wat initiatieven in het kader van HRM, gender en diversiteit. De planning, opvolging en evaluatie van deze initiatieven en acties binnen de VDAB is cruciaal.

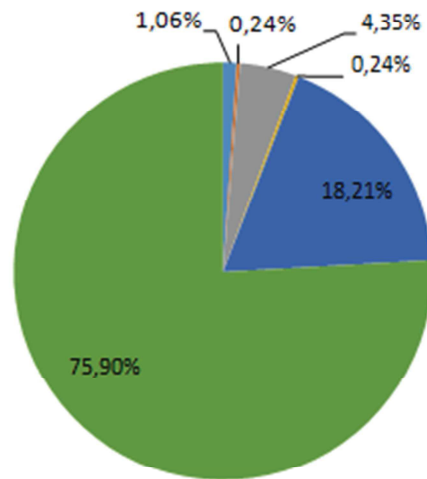
- a. Bekijk de informatie in de case en bijlage 1 en 2. Lijken de huidige initiatieven van de VDAB te werken?
- b. Wat zou de VDAB moeten doen om een beter beeld te krijgen van de effectiviteit van de initiatieven?

Bijlagen

Bijlage 1 – Verdeling personeel naar deeltijds en voltijdse tewerkstelling

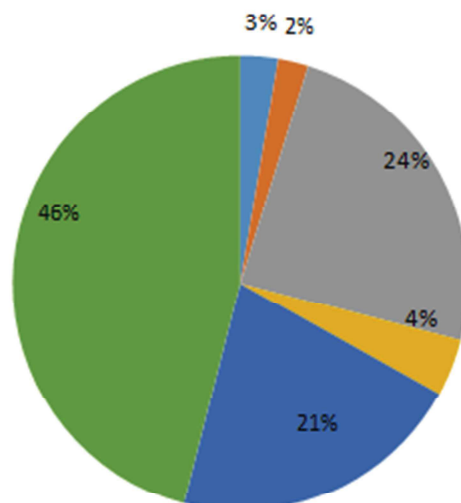
Mannelijke contractuele medewerkers

■ Afwezig ■ 1-49% ■ 50-59% ■ 60-79% ■ 80-99% ■ 100%



Vrouwelijke contractuele medewerkers

■ Afwezig ■ 1-49% ■ 50-59% ■ 60-79% ■ 80-99% ■ 100%



Bijlage 2 - Personeelssamenstelling VDAB

Tabel 1: Verdeling personeelsbestand naar geslacht

Aantal personeelsleden	4.681	1.369	3.312
		30%	70%

Tabel 1 toont aan dat de VDAB eind 2014 4.681 personeelsleden telde. Hiervan zijn 70% vrouwen (= 3.312 vrouwen) en 30% mannen (= 1.369 mannen).

Tabel 2: Verdeling personeelsbestand naar geslacht en functieniveau¹

Aantal vrouwelijke personeelsleden	798	1764	476	230
	23%	54%	16%	7%
Aantal mannelijke personeelsleden	703	412	125	151
	53%	31%	9%	10%

Tabel 2 toont dat 23% van de vrouwen binnen de organisatie tewerkgesteld wordt binnen een functie op niveau A; voornamelijk functies met coördinatie-, conceptie- en studiewerk. Binnen dezelfde categorie wordt 55% van de mannen binnen de organisatie tewerkgesteld. Niveau B is gereserveerd voor senior posities. Niveau C en D zijn respectievelijk middle en senior managementposities.

Tabel 3: Verdeling personeelsbestand naar geslacht en leeftijd

Aantal vrouwelijke personeelsleden	563	965	1.110	674
	17%	29%	34%	20%
Aantal mannelijke personeelsleden	158	305	459	447
	12%	22%	34%	33%



ONDERWIJZERSHANDBOEK BIJ DE DIDACTISCHE GEVALSSTUDIE VDAB

Dit project werd samen met Universiteit Gent



en JUMP gerealiseerd



En werd mogelijk gemaakt dankzij financiering van het Europees Sociaal Fonds



Onderwijzershandboek VDAB

Case synopsis¹

Op een zaterdagmorgen in april mijmert Veerle over de voorbije werkweek binnen haar organisatie en beseft dat ze een heel boeiende maar best uitdagende job heeft. Die uitdagingen zijn groot, volgens Veerle, en ze twijfelt soms of ze het hoge werkritme en alle uitdagingen nog jaren kan volhouden. Nochtans heeft Veerle heel wat te bieden aan de organisatie, en zou haar vertrek een verlies betekenen voor het team én VDAB. Hoe kan de organisatie verhinderen dat competente medewerkers, zoals Veerle, de organisatie vroegtijdig verlaten?

Veerle staat niet alleen met haar dilemma. Veel vrouwen stromen vroegtijdig weg uit de organisatie (deeltijds of voltijds), waardoor waardevol talent in de organisatie verloren gaat. Welke (HR en management) instrumenten kan de organisatie inzetten om medewerkers te stimuleren en optimaal in te zetten in de organisatie?

In de case geven we een overzicht van enkele initiatieven die de VDAB nam om meer vrouwelijke medewerkers aan te zetten om gemotiveerd aan het werk te blijven, en door te groeien in de organisatie, in plaats van uit te stromen. Binnen dit niet-exhaustieve overzicht geven we een algemeen

ONDERWIJZERSHANDBOEK BIJ DE GEVALSTUDIE VDAB

beeld van de verschillende initiatieven die de organisatie initieerde. Deze initiatieven zijn niet zuiver gericht op acties ten aanzien van de oudere werknemers, maar zitten vervat in een bredere aanpak rond gender en diversiteit. Deelnemers aan het programma die deze case moeten oplossen, worden gestimuleerd om zelf na te denken over mogelijke interventies die vrouwen kunnen aanmoedigen om aan het werk te blijven en een dynamische balans uit te bouwen tussen de veranderende noden van werk en privéleven.

Eens een aantal interventies zijn opgelijst, kunnen deze worden verbonden met de mate waarin de organisatie de bereidheid toont om gendergelijkheid te implementeren (de maturiteitsfasen van de organisatie). De verschillende maturiteitsfasen worden in de handleiding uitgebreid behandeld. Wij reiken via deze case een aantal management instrumenten en handvaten aan die de organisatie helpen om in een volgende fase terecht te komen.

¹ *We lieten ons inspireren door 'best practices' binnen de respectievelijke organisatie maar bouwden een fictieve case. Dit betekent dat namen van personeelsleden, voorbeelden en ervaringen gebaseerd zijn op individuele verhalen maar niet toe te wijzen zijn aan een specifiek persoon. De bedoeling van deze case is om via praktische voorbeelden en issues, een didactische gevalsstudie te formuleren*

De algemene doelstelling van deze case is om de deelnemers kennis te laten maken met *de* uitstroomproblematiek van vrouwen in organisaties. Deze case is het startpunt om een discussie op gang te brengen rond dit thema. Recent onderzoek toont aan dat vrouwen sneller uitstromen op de arbeidsmarkt (WSE rapport “Met aarzelende pas richting 50%; de boordtabel eindeloopbaan 2012”). De loopbaanduur lag in 2009 aanzienlijk hoger bij mannen dan bij vrouwen (respectievelijk 35,5 jaar en 30,6 jaar voor het Vlaams Gewest), en het aantal werkende mannen boven de leeftijd van 55 lag in 2011 bij mannen op 66,7% en bij vrouwen op 48% - vaak door een uitstroom naar het huishouden.

We focussen binnen deze didactische gevalsstudie op de uitstroom van medewerkers uit de organisatie. Het laat toe de verschillende barrières in kaart te brengen, en een aantal handvaten aan te bieden om de uitstroom te verminderen.

We vertrekken vanuit de initiatieven en de management ervaringen binnen de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding centraal. Vervolgens maken we een koppeling naar de wetenschappelijke literatuur.

Deze case nodigt uit om na te denken over de eventuele barrières die vrouwen ervaren tijdens hun loopbaan en hoe de organisatie kan anticiperen op deze issues. De centrale vraag die we ons stellen is hoe we de uitstroom van vrouwen kunnen aanpakken. Hoe kunnen organisaties vrouwen stimuleren en motiveren om langer aan het werk te blijven zodat ze pas later de arbeidsmarkt verlaten?

Binnen een educatieve omgeving, kunnen volgende doelstellingen worden nagestreefd:

- a. Het bespreken van de verschillende maturiteitsfases waarin een organisatie zich kan bevinden.
- b. Het opzetten van de discussie rond de systematische uitstroom van vrouwen in een organisatie
- c. Het bekijken van de oorzaken van genderongelijkheid binnen de organisatie (push en pull factoren).
- d. Het bespreken van mogelijke maatregelen die kunnen worden genomen ter bevordering van gendergelijkheid en ter bevordering van de optimale inschakeling van oudere medewerkers binnen de organisatie
- e. Het werken rond het belang van het plannen, opvolgen en evalueren van verschillende initiatieven binnen de organisatie.

Doelpubliek

Deze case kan gegeven worden aan mannelijke en vrouwelijke managers of medewerkers die zich bewust dienen te zijn van de uitstroomproblematiek en mogelijke oplossingen die deze uitvloeï kunnen tegengaan.

De samenstelling van de groepen zal de groepsdynamiek en de aard van de discussies bij deze case voor een groot deel bepalen. De lesgever dient zich dan ook bewust te zijn van dit effect en eventueel strategisch om te gaan met dit feit. Zo zal een vrouwelijk doelpubliek eerder zorgen voor een veilige omgeving om de verzuchtingen over vooroordelen, work-life balance of specifieke problemen te uiten en suggesties opperen om deze te verbeteren, terwijl een gemengde groep sneller tot discussiepunten zal komen die de effectiviteit en het nut van bepaalde maatregelen in vraag stellen. Een mannelijke groep zal eerder aangemoedigd moeten worden op het innemen van een ander perspectief en de aard van het probleem bespreken.

Kernvragen

De centrale vraag die we ons stellen is hoe we de vroege deel- en of voltijdse uitstroom van vrouwen kunnen aanpakken. Hoe kunnen organisaties vrouwen stimuleren en motiveren om langer aan het werk te blijven zodat ze pas later de arbeidsmarkt verlaten?

1. Uit onderzoek blijkt dat organisaties zich in verschillende maturiteitsfases kunnen bevinden wat “readiness for inclusion” betreft.
 - a. Op welk maturiteitsniveau kunnen we VDAB situeren, en hoe zou dit een invloed hebben op de gender initiatieven die men wilt implementeren?
 - b. In welke maturiteitsfase zou je je eigen organisatie onderbrengen?
2. De leaky pipeline metafoor beschrijft een proces waarbij vrouwen in de “pipeline” naar hoge managementjobs op verschillende momenten in de pijp uitvallen, waardoor het aanbod aan vrouwen bij elk organisatieniveau vermindert.
 - a. Op welke momenten in een carrière en leven zouden vrouwen uitstromen?
 - b. Stel je voor dat een vrouw evenveel kans maakt om gepromoveerd te worden als een man (in het geval dat er één man en één vrouw voor dezelfde job solliciteren). Zal er ooit een evenwichtige balans zijn tussen mannen en vrouwen aan de top van de organisatie, volgens de leaky pipeline metafoor?
 - c. Valt er een chronische uitvloeï van vrouwen op te merken in je eigen organisatie?
3. In de wetenschappelijke literatuur worden “push” en “pull” factoren beschreven als oorzaken van de uitstroom van vrouwen, waarbij push factoren vrouwen ontmoedigen om voltijds te blijven werken in een organisatie (bv. slechte werkomstandigheden) en pull factoren ervoor zorgen dat de prioriteit van vrouwen wordt verplaatst van werk naar iets anders (bv. het privéleven).
 - a. Welke push factoren zouden er bij VDAB bestaan die vrouwen ontmoedigen om voltijds aan het werk te blijven?

- b. Aan welke push factoren werkt de VDAB met zijn huidige initiatieven?
- c. Welke pull factoren kunnen vrouwen ervaren om deel- of halftijds te gaan werken?
- d. Aan welke pull factoren werkt de VDAB met zijn huidige initiatieven?

4. 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.

- a. Hoe stimuleert de VDAB job crafting?
- b. Waarom kan job crafting voor vrouwen belangrijk zijn?

5. De VDAB initieert heel wat initiatieven in het kader van HRM, gender en diversiteit. De planning, opvolging en evaluatie van deze initiatieven en acties binnen de VDAB is cruciaal.

- a. Bekijk de informatie in de case en bijlage 1 en 2. Lijken de huidige initiatieven van de VDAB te werken?
- b. Wat zou de VDAB moeten doen om een beter beeld te krijgen van de effectiviteit van de initiatieven?

Analyse van de case

In dit deel bieden we theoretische kaders en aanwijzingen aan om de analyse van de case te vereenvoudigen en om de discussie rond elk van de kernvragen te faciliteren. De referenties waar we in de tekst naar verwijzen zijn te vinden aan het einde van de teaching note.

De vragen die in de case worden gesteld kunnen persoonlijk, in team of met de volledige groep worden opgelost. We raden aan om op een bepaald moment in de sessie een open discussie te faciliteren, waarbij verschillende meningen aan bod kunnen komen. Op sommige van de vragen is immers geen sluitend antwoord te geven, maar zijn eerder bedoeld als een manier om discussie op te wekken.

1. Uit onderzoek blijkt dat organisaties zich in verschillende maturiteitsfasen kunnen bevinden wat “readiness for inclusion” betreft.

a. Welke verschillende niveaus kan je onderscheiden bij de VDAB en hoe zouden deze een invloed hebben op de gender initiatieven die men wilt implementeren?

De mate waarin een organisatie bereid is om actief actie te ondernemen rond de genderloopbaankloof kan worden onderverdeeld in vier maturiteitsfasen.

Schematisch



De VDAB kunnen we op basis van de informatie in de case situeren in de inclusiefase. De VDAB onderneemt namelijk actief initiatieven om vrouwen aan te trekken, te behouden en te laten doorgroeien in de organisatie, waarbij gelijke (promotie)kansen voor man en vrouw centraal staan. Ze doen dit enerzijds uit een overtuiging dat ze een weerspiegeling moeten vormen van de maatschappij,

maar ook omdat ze echt geloven dat diversiteit een meerwaarde kan bieden voor de organisatie. De VDAB onderscheidt zich van de conformiteitsfase, omdat ze het wettelijk noodzakelijke niet ziet als dé richtlijn, maar verder willen gaan. De visie van Fons Leroy om een maatschappelijke voorbeeldfunctie te bekleden, is daar een mooi voorbeeld van.

Het feit dat de VDAB geen baanbrekende initiatieven initieert om vrouwen en mannen een gelijke kans te geven, en niet verder gaat dan de gangbare maatregelen (een netwerk, flexwerken, ...) maakt dat we hier niet kunnen spreken van een proactieve ingesteldheid.

Bovendien valt op te merken dat de VDAB, ondanks zijn inclusiefase, er nog niet in slaagt om zijn goede voornemens naar praktijkresultaten te vertalen. Dit zien we aan de disproportionele aanwezigheid van mannen in de topfuncties en de onevenwichtige verdeling van deeltijdswerkenden in de organisatie (zie bijlagen 1 en 2).

De maturiteitsfase van een organisatie zal in grote mate de effectiviteit van gendermainstreamingprojecten bepalen. Een organisatie in weerstand zal het belang van een diverse werknemerspopulatie ontkennen en eventuele initiatieven proberen tegen te werken. In dit geval kan het contraproductief zijn om hier proactief te proberen om vrouwen op de carrière ladder te plaatsen (Dass & Parshotam, 1999). Het is daarom belangrijk bewust te zijn van de maturiteitsfase van een organisatie, alvorens gendermainstreamingprojecten worden gepland en uitgevoerd. Bij organisaties in de weerstands- en conformiteitsfase zal het belangrijker zijn om de medewerkers en het (top) management bewust te maken van de nood om een diverse werknemerspopulatie te bekomen, terwijl er bij organisaties in de inclusie- en proactiviteitsfase meer kan ingezet worden op ambitieuze veranderprojecten (Dass & Parshotam, 1999).

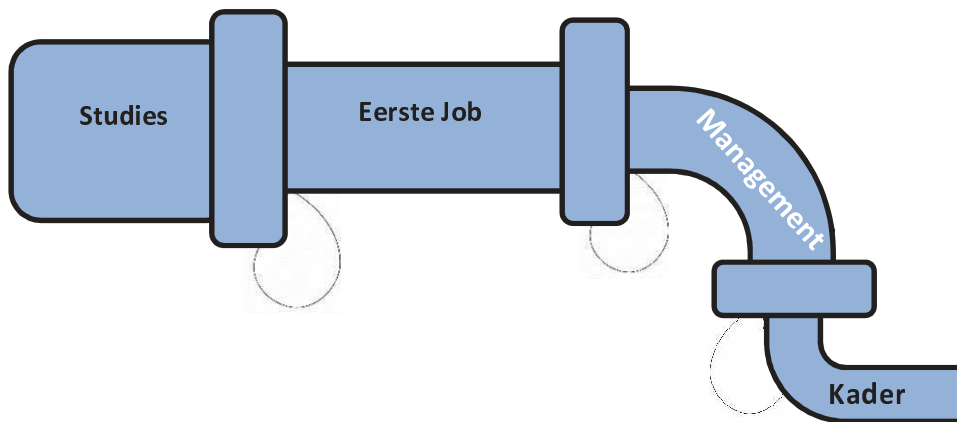
b. In welke maturiteitsfase zou je je eigen organisatie onderbrengen?

Deze vraag nodigt uit tot groepsdiscussie of zelfreflectie.

2. De leaky pipeline metafoor beschrijft een proces waarbij vrouwen in de “pipeline” naar hoge managementjobs op verschillende momenten in de pijp uitvallen, waardoor het aanbod aan vrouwen bij elk organisatieniveau vermindert.

a. Op welke momenten in een carrière en leven zouden vrouwen uitstromen?

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 uitdaging van het pipelinemodel is de lekken opsporen. Wij moeten zelf, op basis van onderzoek binnen een bedrijf en de maatschappij, de momenten determineren waaruit vrouwen, uit de pipeline verdwijnen.



Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat vrouwen en mannen in ongeveer gelijke mate instromen op de arbeidsmarkt en aan hun carrière beginnen. Het is pas in een latere levensfase dat het moeilijker wordt voor vrouwen om gelijke tred te houden met mannen. We kunnen verschillende momenten situeren.

- Nog voor het aanvangen van de eerste job, zien we dat een specifieke doelgroep van jongvolwassen vrouwen nooit de transitie van de school naar een eerste job maken. Het betreft hier vooral laaggeschoolde jongvolwassenen die meteen voltijds voor het huishouden zorgen (Deschacht, 2009).
- Bij het krijgen van een eerste kind. Bij de eerste zwangerschap loopt een vrouw de kans om tegen een “maternal wall” aan te lopen. Enerzijds verliest zij door haar zwangerschapsverlof het contact met het organisatiegebeuren, anderzijds komt er naast het werk nog de extra taak om het kind te verzorgen en te onderhouden. In veel gevallen wordt deze zorgtaak als vanzelfsprekend toegewezen aan de vrouw. We zien in de praktijk dat zij vaak diegene is die halftijds of voltijds voor de kinderen zorgt. (Acker, 1988; Brown, 2009).
- Bij de promotie binnen het bedrijf zien we dat vrouwen vaak overgeslagen, of ingehaald worden door hun mannelijke collega's. Rond deze levensfase zien we dat een deel van de vrouwen hun carrièreplannen opbergen en heil zoeken in andere aspecten van het leven. Ze plooiën zich terug op

de zorg van de kinderen en spenderen meer aandacht aan andere aspecten in hun leven (hobby's, projecten, familie, ...) (Mainiero & Sullivan, 2005; O'Neil & Bilimoria, 2005).

- Ook bij de transitiefase van middle management naar hoger management of een senior functie zien we uitval van vrouwen. Door fenomenen als de glass cliff en tokenism (zie handboek) vallen ook op dit niveau vrouwen uit de pipeline (Ryan & Haslam, 2005; Schmitt, Spoor, Danaher, & Branscombe, 2009). Als laatste valt op te merken dat vrouwen de tendens hebben om minder lang aan het werk te blijven dan mannen, waardoor ze ook minder "tijd" hebben om door te groeien naar hogere posities (WSE rapport "Met aarzelende pas richting 50%; de boordtabel eindeloopbaan 2012")

b. Stel je voor dat een vrouw evenveel kans maakt om gepromoveerd te worden als een man. Zal er ooit een evenwichtige balans zijn tussen mannen en vrouwen aan de top van de organisatie, volgens de leaky pipeline metafoor?

Aangezien er op verschillende punten in de carrière een grotere uitstroom van vrouwelijke profielen dan van mannelijke profielen valt op te tekenen, is er minder kans dat een vrouw uit de selectieprocedure wordt weerhouden, zelfs bij gelijke promotiekansen. Waar er aan de start van de carrière nog een gelijke representatie van mannen en vrouwen valt op te tekenen (bv. 50 - 50), zal er in een later stadium in de organisatie een ondervertegenwoordiging van vrouwen te zien zijn door de chronische uitstroom van vrouwen uit organisaties en de verschillen in promotiesnelheid (bv. 30 - 70). Als een vrouw en een man elk evenveel kans hebben om aangenomen te worden, zal er door het overaanbod aan mannen, nog steeds sneller een man dan een vrouw worden aangenomen. Dit heet "statistische discriminatie".

c. Valt er een chronische uitvloeit van vrouwen op te merken in je eigen organisatie?

Deze vraag peilt naar eigen ervaringen van de participanten.

3. In de wetenschappelijke literatuur worden “push” en “pull” factoren beschreven als oorzaak van de uitstroom van vrouwen, waarbij push factoren vrouwen ontmoedigen om voltijds te blijven werken in een organisatie (bv. slechte werkomstandigheden) en pull factoren ervoor zorgen dat de prioriteit van vrouwen wordt verplaatst van werk naar iets anders (bv. het privéleven).

a. Welke push factoren zouden er bij VDAB bestaan die vrouwen ontmoedigen om voltijds aan het werk te blijven?

In de case worden verschillende push factoren vernoemd:

- Bij de inleiding komen de leeftijd van Veerle en het hoge werkritme op de VDAB aan bod. Veerle voelt dat ze ouder wordt en moeite heeft om het werkritme aan te houden dat van haar verwacht wordt.
- Er wordt vermeld dat vrouwen promotiekansen mislopen door deeltijds werk.
- Er wordt gehint dat de werksfeer op de VDAB niet altijd even positief is.

b. Aan welke push factoren werkt de VDAB met zijn huidige initiatieven?

- Het netwerk (H)ECHTER! heeft verschillende positieve effecten. Met betrekking op uitstroom noteren we:
 - Een verhoogd commitment naar de job en de VDAB toe
 - Verhoogde visibiliteit, competentie en vaardigheden, die vrouwen meer kans geven op promotie.
 - Een positieve invloed op de werksfeer en de relaties (netwerk) binnen VDAB.
- De loopbaanbegeleiding en interne jobmobiliteit hebben een impact op de push factoren in de VDAB, al valt hun effect moeilijk eenduidig te beschrijven.
 - Enerzijds kan de loopbaanbegeleiding positief zijn, omdat ze vrouwen in staat stelt om hun loopbaan beter te plannen, en hun werk- en levensritme beter op elkaar af te stemmen over de jaren en levensfasen heen.
 - Anderzijds bestaat de kans dat vrouwen verdwalen in een glazen labyrint, waarbij ze van de ene functie naar de andere roteren, zonder echt vooruitgang te maken. Hoge interne mobiliteit kan tot het onbedoelde effect leiden dat ze een vertragingsmechanisme wordt voor werknemers die verticaal willen doorgroeien. Dit wordt dan net een extra reden om de organisatie te verlaten. Meer informatie over deze thema's (het glazen labyrint, systeemdiscriminatie en de rol van HR) is terug te vinden in de handleiding.

c. Welke pull factoren worden er in de case vermeld, die vrouwen er toe aanzetten om deel- of halftijds te gaan werken?

In de case worden verschillende pull factoren vermeld:

- In de inleiding wordt vermeld dat Veerle zich afvraagt of ze geen opportuniteiten buiten haar werkleven laat liggen.
- De druk van het gezinsleven
- Doorgroeimogelijkheden in een andere organisatie.

d. Aan welke pull factoren komt de VDAB met zijn huidige initiatieven tegemoet?

- Door initiatieven als telewerken, satellietwerken, glijdende werkuren en loopbaanbegeleiding biedt de VDAB mogelijkheden aan zijn werknemers aan om werk en leven beter op elkaar af te stemmen.
- Interessant is het onbedoelde effect van (H)ECHTER!, waar wordt vermeld dat de empowerment en opleiding van vrouwen er soms voor zorgt dat ze uit de VDAB wegpromoveren. Dit onbedoelde effect versterkt het effect van de push factor “beperkte promotiekansen” binnen de VDAB. Ambitieuze vrouwen zoeken dus bij gebrek aan interne kansen, heil in andere organisaties. Dit toont aan dat push en pull factoren met elkaar in relatie staan. De één heeft invloed op, of versterkt, de ander.

3. **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.**

- a. **Hoe stimuleert de VDAB job crafting?**

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 (Dorenbosch et al., 2011). Petrou et al. (2013) definiëren job crafting als ‘zelfgeïnitieerde en vrijwillige gedragingen van een medewerker, gericht op het zoeken van hulpbronnen (bv. om advies of steun van collega’s of leidinggevenden vragen), het zoeken van uitdagingen (bv. vragen om nieuwe taken die een aanvulling zijn op het bestaande takenpakket) en het verminderen van taakeisen (bv. ervoor proberen te zorgen dat het werk fysiek, emotioneel of mentaal gezien minder zwaar is).’

Meer specifiek is job crafting een proces waarbij werknemers hun job herdefiniëren en aanpassen op een persoonlijke en zinvolle manier (Wrzesniewski and Dutton, 2001). Deze veranderingen kunnen op hun beurt een invloed hebben op de zingeving aan en invulling van het werk. Het centrale kenmerk van jobcrafting is het **proactief sociaal gedrag** waarbij werknemers hun taken of andere job karakteristieken wijzigen op hun eigen initiatief (Tims et al., 2012).

Job crafting is geen eenmalig, maar een continu proces (Fried et al., 2007, Wrzesniewski et al., 2010). 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 wel vermeld worden dat het management een grote invloed kan hebben op de mate waarin werknemers zich zelfzeker genoeg voelen om proactief aan hun jobinvulling te werken.

- b. **Waarom kan jobcrafting voor vrouwen belangrijk zijn?**

Job crafting kan belangrijk zijn in het kader van de genderloopbaankloof omdat het enerzijds de vroegere uitstroom van oudere vrouwen kan verminderen, en anderzijds het work-life conflict van vrouwen kan verminderen.

- a. Job crafting is vandaag de dag zeer belangrijk binnen het maatschappelijk probleem van de vergrijzing. Mensen moeten langer aan het werk blijven en dus ook de vroegere uitstroom van vrouwen moet beperkt worden. In een groot deel van de westerse wereld is de arbeidsparticipatie van de bevolking momenteel een belangrijk maatschappelijk thema. Dat is het gevolg van demografische ontwikkelingen, waarbij de samenstelling van de bevolking verandert omdat het aantal jongeren is afgenomen (ontgroening) en het aantal ouderen toeneemt (vergrijzing). Een grotere en betere benutting van het totale arbeidsaanbod is meer dan ooit tevoren een bedrijfseconomische aangelegenheid, wat dringend vraagt om oplossingen voor de huidige participatieobstakels (Dorenbosch et al., 2011). Oudere werknemers werken veelal samen met jongere werknemers. De werkgever heeft er dan belang bij om job crafting breder in te zetten en het gehele team of afdeling hierbij te betrekken. Uit onderzoek blijkt dat het zelfs beter is om werknemers van alle leeftijden mee te nemen, juist als het gaat om job crafting. In een gemengde groep zit waarschijnlijk meer variatie aan behoeftes, sterktes en vermogens. Daardoor zijn er meer mogelijkheden om bijvoorbeeld gebruik te maken van de

ervaring van een oudere collega of met jongere collega's een andere taakverdeling voor te stellen voor taken die voor oudere werknemers routine zijn geworden, maar voor jongere werknemers nog voldoende uitdaging bieden (Dorenbosch et al., 2011).

- b. Doordat job crafting een werknemer in staat stelt om zijn job naar eigen vermogens en competenties vorm te geven, kan job crafting voor vrouwen in de volledige levensloop 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 dit niet alleen een vermindering in verantwoordelijkheid of takenpakket kan betekenen, maar evengoed een vermeerdering.

c. Wat zijn de voor- en nadelen van job crafting ten op zichte van de huidige flexibiliteitsmaatregelen van de VDAB?

Voordelen

- a. Job crafting is een methode die niet enkel voor vrouwen, maar ook voor mannen kan worden ingezet om de work-life balance, en het bredere werkritme van werknemers te beïnvloeden. De verhoogde mate van autonomie kan zorgen voor een beter welbevinden op het werk, hogere productiviteit en identificatie met de job (Wrzesniewski & LoBuglio, 2013).
- b. Bovendien kan job crafting twee kanten uit gaan. Niet alleen kunnen werknemers minder, maar ook meer gaan werken, of hun werk op een meer flexibele manier indelen, zonder dat zij daarvoor thuis moeten werken. Deeltijds werken is misschien te extreem voor sommige profielen. Jobcrafting impliceert een veel "fijnere" manier van afstellen van werk en leven.

Nadelen

Jobcrafting hangt voor een groot deel af van de proactiviteit en initiatief van de medewerker op zich. Een deel van de verantwoordelijkheid wordt dan ook in de handen gelegd van de medewerker zelf, om zijn of haar job vorm te geven. Als de VDAB een jobcraftinginitiatief op poten zet, zonder hierbij de juiste organisatiecultuur te creëren, zal dit initiatief dode letter blijven, of zelfs voor extra frustraties en cynisme zorgen (Lievens, 2006).

4. De VDAB initieert heel wat initiatieven in het kader van HRM, gender en diversiteit. De planning, opvolging en evaluatie van deze initiatieven en acties binnen de VDAB is cruciaal.

a. Bekijk de informatie in de case en bijlage 1 en 2. Lijken de huidige initiatieven van de VDAB te werken?

Op basis van bijlage 1 kunnen we zien dat er een onevenwichtige verdeling bestaat tussen de geslachten op basis van deeltijds werk. Vrouwen lijken in de VDAB nog steeds overwegend deeltijds te werken. Op basis van bijlage 2 kunnen we besluiten dat vrouwen in de VDAB nog steeds ondervertegenwoordigd zijn op de hogere echelons van de VDAB. Hierbij mag niet de fout worden gemaakt om naar de absolute cijfers te kijken. Hoewel er meer vrouwen in leidinggevende posities zitten dan mannen, mag er niet vergeten worden dat 70% van de werknemers in de organisatie van het vrouwelijke geslacht is. Dit betekent dat er bij een evenwaardige doorstroom ook 70% van de leidinggevende posities door vrouwen zou moeten ingevuld zijn. Dit is momenteel eerder 60%.

De opgesomde initiatieven, lijken dus niet zo effectief te zijn.

Er dient echter een kanttekening gemaakt te worden bij deze conclusie: een momentopname in de tijd, zoals vermeld in bijlage twee is niet in staat is om een duidelijk zicht te krijgen op de trends die zich in de VDAB afspelen. Enkel een doorgedreven meet- en evaluatiesysteem kan een eenduidig antwoord formuleren op de effectiviteit van de instrumenten.

b. Wat zou de VDAB moeten doen om een beter beeld te krijgen van de effectiviteit van de initiatieven?

De VDAB initieert heel wat initiatieven in het kader van HRM, gender en diversiteit. De planning, opvolging en evaluatie van deze initiatieven en acties binnen de VDAB ontbreekt echter, waardoor we geen duidelijk antwoord hebben op de vraag of hun initiatieven doeltreffend zijn of niet.

Het is dus belangrijk dat de initiatieven die de VDAB neemt, effectief gepland, gemonitord en geëvalueerd worden. Hiervoor verwijzen we naar prestatie-meetsystemen. Prestatiemeetinstrumenten en prestatie-managementinstrumenten zijn de noodzakelijke instrumenten om inzicht te verwerven in de geleverde prestaties van de organisatie en in de mate van strategie-implementatie (Vanderstraeten & Decramer, 2012, Decramer & Van Waeyenberg, 2013, Decramer & Vanderstraeten, 2010, Decramer et al., 2013).

Deze prestaties kunnen via verschillende indicatoren in kaart gebracht worden (Decramer & Van Waeyenberg, 2013). Om dit proces te beheersen is het meten van de performantie van het gevoerde HRM een belangrijke voorwaarde om naar een performant HRM te komen. Het nadenken over meetsystemen voor HRM is een belangrijke stap in de professionalisering van het HRM - beleid. Hier speelt bovendien een verantwoordingsaspect een rol om de geloofwaardigheid en het nut van HRM aan te tonen (Decramer et al., 2013, Decramer & Vanderstraeten, 2010, Decramer & Van Waeyenberg, 2013, Vanderstraeten & Decramer, 2012).

De VDAB dient na te gaan hoeveel vrouwen werken in de organisatie, hoeveel vrouwelijke lijnmanagers aanwezig zijn en hoeveel vrouwen participeren aan (H)ECHTER. Op basis van exitgesprekken met vrouwen die uit de organisatie vertrekken, kan een beeld worden gevormd van de redenen en verzuchtingen van deze personen. Zijn er tendensen op te merken? Kan VDAB daar iets uit leren?

Op basis van deze getallen kunnen naderhand andere cijfers en analyses worden genereerd die de basis vormen voor strategische beslissingen binnen de organisatie. HRM departement dienen te beschikken over een minimum aan gegevens op het gebied van het functioneren van medewerkers en organisatie. Naast ken- en stuurgetallen werken organisaties met HRM programma's. Een HRM programma steunt op een beleidsmatige beslissing om gedurende een bepaalde periode een HRM programma te ontwikkelen.

Tenslotte zou de VDAB ook gebruik kunnen maken van strategische metingen. Deze metingen peilen niet enkel naar het verleden van een organisatie, maar gaan vooral om het veiligstellen van de toekomst van de organisatie. Bij strategische metingen wordt een onderscheid gemaakt tussen 'lagging' and 'leading' factoren. Lagging factoren gaan over het verleden en reflecteren de prestaties uit het verleden (bv. prestaties, winst, arbeidsproductiviteit). Ze meten effectief behaalde resultaten en helpen om een evaluatie te maken over de prestaties van de organisatie in het verleden. Leading factoren verschaffen ons informatie over de toekomst van de organisatie. Deze indicatoren meten de mate waarin de organisatie in staat is om toekomstige resultaten te halen (Decramer and Van Waeyenberg, 2013, Decramer and Vanderstraeten, 2010, Vanderstraeten and Decramer, 2012, Decramer et al., 2013).

Conclusie

Het doel van het cursusmateriaal dat we aanbieden is tweërlei:

Enerzijds willen we zowel individu als organisatie sensibiliseren rond het belang van een inclusieve organisatiecultuur en rond hogere performantie van diverse teams. Anderzijds willen we vrouwen als specifieke doelgroep begeleiden tijdens of bij de aanvang van de transitiefase van doorstroom.

Daar waar de overkoepelende handleiding en de teaching note voornamelijk ingaan op de eerste doelstelling, focust de didactische gevalstudie op de tweede doelstelling, met name het begeleiden van individuen.

Binnen de didactische gevalstudie reiken we de deelnemers een concrete situatie aan, die een herkenbaar kader schept om hierop verder te bouwen doorheen de opleiding. De levensechte situatie wordt gevolgd door een bredere situatieschets en de diversiteitsevolutie die de organisatie doormaakte doorheen de jaren. Nadien is het mogelijk de deelnemers te confronteren met de huidige problematiek binnen de organisatie, om hen aan te zetten na te denken over mogelijke oplossingen en dit te reflecteren op hun persoonlijke situatie.

Tine Claeys

Prof. Adélien Decramer

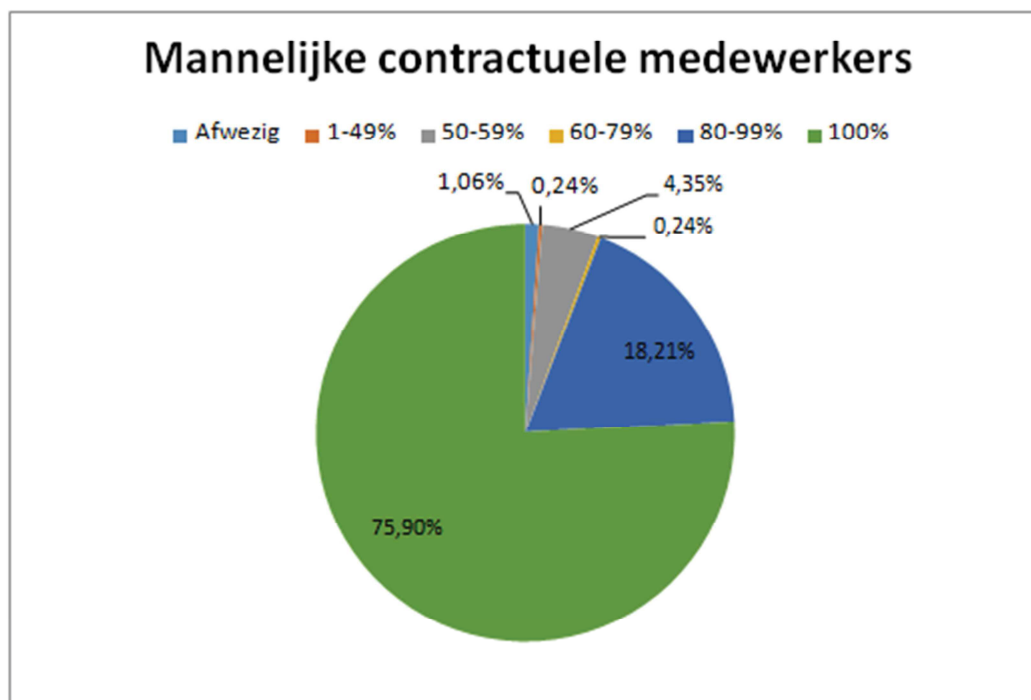
Dieter Melsens

Dr. Angie Van Steerthem

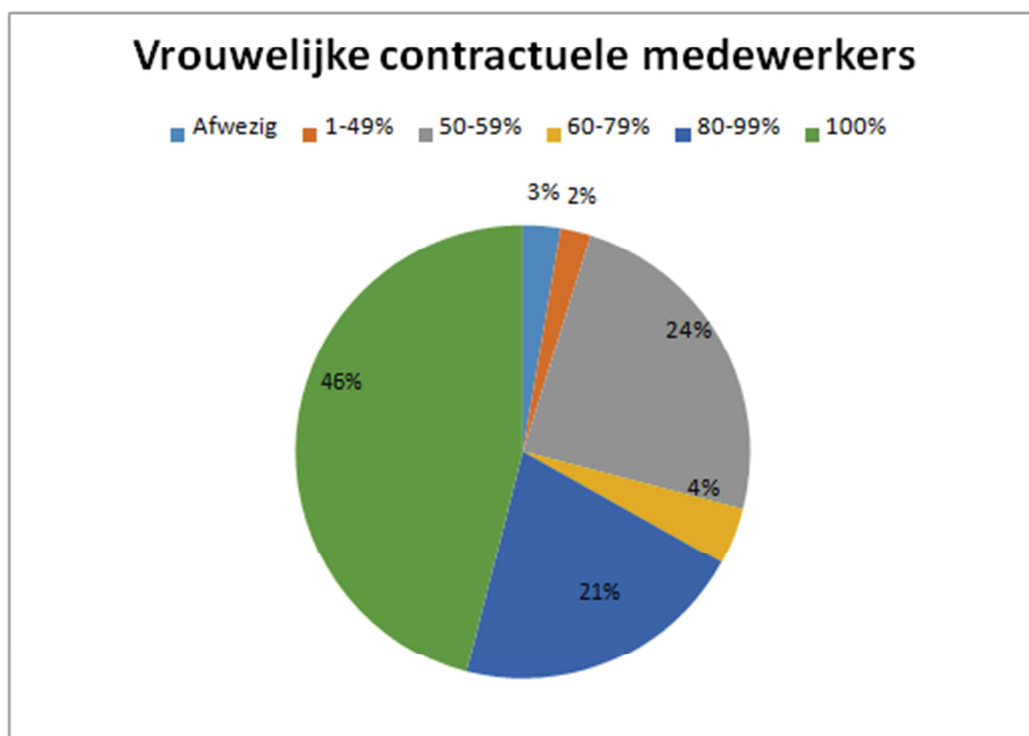
Prof. Katleen De Stobbeleir

Bijlage 1 – Verdeling personeel naar deeltijds en voltijdse tewerkstelling

Figuur 1: Verdeling van de arbeidsregimes bij de mannelijke contractuele medewerkers



Figuur 2: Verdeling van de arbeidsregimes bij de vrouwelijke contractuele medewerkers



Bijlage 2 - Personeelssamenstelling VDAB

Tabel 1: Verdeling personeelsbestand naar geslacht

Aantal personeelsleden	4.681	1.369	3.312
		30%	70%

Tabel 1 toont aan dat de VDAB eind 2014 4.681 personeelsleden telde. Hiervan zijn 70% vrouwen (= 3.312 vrouwen) en 30% mannen (= 1.369 mannen).

Tabel 2: Verdeling personeelsbestand naar geslacht en functieniveau¹

Aantal vrouwelijke personeelsleden	798	1764	476	230
	23%	54%	16%	7%
Aantal mannelijke personeelsleden	703	412	125	151
	53%	31%	9%	10

Tabel 2 toont dat 23% van de vrouwen binnen de organisatie tewerkgesteld wordt binnen een functie op niveau A; voornamelijk functies met coördinatie-, conceptie- en studiewerk. Binnen dezelfde categorie wordt 55% van de mannen binnen de organisatie tewerkgesteld. Niveau B is gereserveerd voor senior posities. Niveau C en D zijn respectievelijk middle en senior managementposities.

Tabel 3: Verdeling personeelsbestand naar geslacht en leeftijd

Aantal vrouwelijke personeelsleden	563	965	1.110	674
	17%	29%	34%	20%
Aantal mannelijke personeelsleden	158	305	459	447
	12%	22%	34%	33%

Literatuurlijst

- Acker, J. (1988). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of Gendered Organizations.
- Brown, T. J. (2009). The Glass Ceiling as a Useful Metaphor for Understanding Work – Life Balance. American Psychological association.
- Dass Parshotam, P. B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68–80.
- Decramer, A., Audenaert, M., Van Waeyenberg, T. & Vanderstraten, A. 2013. Performantie-management: strategische prestaties zichtbaar maken, opvolgen en beheersen. *OCMW VISIES*, 2, 32-35.
- Decramer, A. & Van Waeyenberg, T. 2013. Prestatiemanagement in de publieke sector. *Strategisch management: een handboek voor de publieke sector*. Leuven: LannooCampus.
- Decramer, A. & Vanderstraten, A. 2010. Employee performance management als hoeksteen van Human resource management. *Human resource management en performantie: een strategische kijk op medewerkers en organisatie*, 302-386.
- Dorenbosch, L., Grundemann, R. & Sanders, J. 2011. Sleutelen aan eigen inzetbaarheid. Kansen en keerzijdes van job crafting als methodiek ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid in de context van lagergeschoold werk. TNO.
- Deschacht, N. (2009). *Working Paper MOSI / 41 Verticale segregatie en de uitstroom van vrouwen uit de Belgische arbeidsmarkt*.
- Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 911-927.
- Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Mana*. Lannoo Uitgeverij. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=b5A7DWhoyvUC&pgis=1>
- Mainiero, L. a., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106–123. doi:10.5465/AME.2005.15841962
- O’Neil, D. a., & Bilimoria, D. (2005). Women’s career development phases: Idealism, endurance, and reinvention. *Career Development International*, 10(3), 168–189. doi:10.1108/13620430510598300
- Petrou, P., Demerouti, E. & Breevaart, T. K. (2013). Job crafting als sleutel tot succesvolle organisatieverandering. *Gedrag en Organisatie*, 26, 32-45.

- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). 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
- Schmitt, M. T., Spoor, J. R., Danaher, K., & Branscombe, N. R. (2009). Rose-colored glasses: How tokenism and comparisons with the past reduce the visibility of gender inequality. In M. Barreto, M. K. Ryan, & M. T. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 49–71). Washington: American Psychological Association.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Wrzesniewski, A., & LoBuglio, N. (2013). *Job crafting and cultivation positive meaning and identity in work. Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1). Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1108/S2046-410X(2013)0000001006



"GENDER EN CARRIÈRETRANSITIES", EEN INCLUSIEVE BENADERING

CARRIÈRETRANSITIE UITSTROOM



**VLAAMSE DIENST VOOR
ARBEIDSBEMIDDELING EN
BEROEPSOPLEIDING (VDAB)**

DRAAIBOEK CASE VDAB: PROCESBESCHRIJVING

- Doornemen van de concrete situatie, waarbij wordt geschetst hoe work-life balans een positief effect kan hebben op langere loopbaan bij vrouwen
- Doornemen van de situatieschets VDAB
- Aanbieden van (een selectie uit) de kernvragen en deelnemers zelf laten nadenken
- Nadien aanbieden van een aantal kaders en een aantal inzichten (indien reeds niet naar voor gekomen via de discussies tussen de deelnemers) – aanvulling door de lesgever/coach

DIDACTISCHE GEVALSTUDIE UITSTROOM: VDAB

- Veerle overweegt om deeltijds te werken
- Ze voelt zich verbonden met haar functie, maar voelt dat er buiten haar werk toch ook andere opportuniteiten liggen.
- Wat kan de VDAB doen om enerzijds zijn medewerkers te overtuigen toch voltijds te blijven werken, en anderzijds hen de mogelijkheid te geven om hun werk met hun privéleven te combineren?

SITUATIESCHETS VAN DE VDAB

- De VDAB wil een spiegel zijn van de hedendaagse bevolkingssamenstelling
- De VDAB is een loopbaanregisseur
- Centrale missie: de ruimte scheppen voor alle Vlaamse burgers om maximaal hun eigen loopbaan te ontwikkelen
- Gender diversiteit leeft binnen de organisatie. Er zijn reeds verschillende initiatieven voorzien

KERNVRAGEN (1)

- Uit onderzoek blijkt dat organisaties zich in verschillende maturiteitsfases kunnen bevinden wat “readiness for inclusion” betreft.
- Op welk maturiteitsniveau kunnen we VDAB situeren, en hoe zou dit een invloed hebben op de gender initiatieven die men wilt implementeren?
- In welke maturiteitsfase zou je je eigen organisatie onderbrengen?

DASS & PARKER, 1999

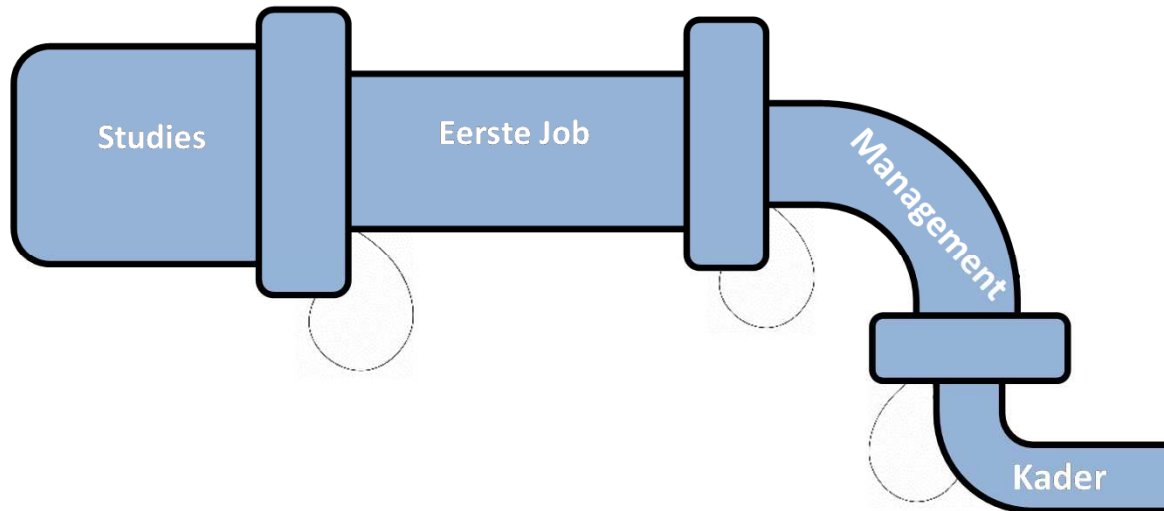
We onderscheiden vier fasen van bereidheid binnen organisaties: **Weerstand**, **Conformiteit**, **Inclusie** en **Proactiviteit**.



KERNVRAGEN (2)

- De leaky pipeline metafoor beschrijft een proces waarbij vrouwen in de “pipeline” naar hoge managementjobs op verschillende momenten in de pijp uitvallen, waardoor het aanbod aan vrouwen bij elk organisatieniveau vermindert.
- Op welke momenten in een carrière en leven zouden vrouwen uitstromen?
- Stel je voor dat een vrouw evenveel kans maakt om gepromoveerd te worden als een man (in het geval dat er één man en één vrouw voor dezelfde job solliciteren). Zal er ooit een evenwichtige balans zijn tussen mannen en vrouwen aan de top van de organisatie, volgens de leaky pipeline metafoor?
- Valt er een chronische uitvloeï van vrouwen op te merken in je eigen organisatie?

DE LEAKY PIPELINE



- Uitval bij transitie van studies naar eerste job
- Uitval tijdens eerste job (maternall wall)
- Uitval naar andere organisaties
- Uitval van management naar kader
- Uitval tijdens kaderfuncties (glass cliff)

KERNVRAGEN (3)

- In de wetenschappelijke literatuur worden “push” en “pull” factoren beschreven als oorzaken van de uitstroom van vrouwen.
- Welke push factoren zouden er bij VDAB bestaan die vrouwen ontmoedigen om te voltijds aan het werk te blijven?
- Aan welke push factoren werkt de VDAB met zijn huidige initiatieven?
- Welke pull factoren kunnen vrouwen ervaren om deel- of halftijds te gaan werken?
- Aan welke pull factoren werkt de VDAB met zijn huidige initiatieven?

PUSH EN PULL FACTOREN

Push

Hoog werkritme

Te trage
vooruitgang

...

Pull

Externe
promotiekansen

Gezinsleven

...

KERNVRAGEN (4)

- 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.
 - a. Hoe stimuleert de VDAB job crafting?
 - b. Waarom kan jobcrafting voor vrouwen belangrijk zijn?
 - c. Wat zijn de voor- en nadelen van job crafting ten opzichte van de huidige flexibiliteitsmaatregelen van de VDAB?

Job crafting gaat uit van het principe dat medewerkers binnen de organisatie zelf bewust (en soms minder bewust) aanpassingen doen aan de taakinhoud en – uitvoering, zodat het werk beter aansluit bij veranderende behoeftes, sterktes en (cognitieve of fysieke) vermogens (Dorenbosch et al., 2011).

Jobcrafting is:

- Proactief
- Voor alle werknemers
- Veranderen van taakinhoud (lichter, zwaarder, anders)
- Steun van management is wenselijk.

KERNVRAGEN (5)

VDAB initieert heel wat initiatieven in het kader van HRM, gender en diversiteit. De planning, opvolging en evaluatie van deze initiatieven en acties binnen VDAB is cruciaal.

- a. Bekijk de informatie in de case en bijlage 1 en 2. Lijken de huidige initiatieven van de VDAB te werken?
- b. Wat zou de VDAB moeten doen om een beter beeld te krijgen van de effectiviteit van de initiatieven?

PLANNEN, MONITOREN & EVALUEREN

■ Planning

- Duidelijke doelen opstellen
- Kengetallen

■ Monitoren

- Meten is weten
- Keuze van meetsystemen

■ Evalueren

- Kengetallen vergelijken met streefdoelen
- Bijsturen waar nodig

