

2013•2014  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen*

## Masterproef

Diepte case study van Melexis Tessenderlo omtrent het  
genderdiversiteitsbeleid in de hoogtechnologische sector

Promotor :  
Prof. dr. Patrizia ZANONI

Copromotor :  
dr. Hannelore ROOS

Yasmine Rami , Maxim Drijkoningen

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen*

2013•2014  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE  
WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen*

## Masterproef

Diepte case study van Melexis Tessenderlo omtrent het  
genderdiversiteitsbeleid in de hoogtechnologische sector

Promotor :  
Prof. dr. Patrizia ZANONI

Copromotor :  
dr. Hannelore ROOS

Yasmine Rami , Maxim Drijkoningen

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen*



## Woord vooraf

*Genderdiversiteit in de onderneming*, is het onderwerp dat in deze thesis besproken zal worden. Dit onderzoek is uitgevoerd door Yasmine Rami en Maxim Drijkoningen, twee masterstudenten TEW. De keuze voor het onderwerp werd afzonderlijk van elkaar gemaakt. De beslissing om te kiezen voor een duothesis en het formuleren van de onderzoeksvragen is in samenspraak gebeurd met onze promotor, Prof. Dr. P. Zanoni en copromotor Prof. Dr. H. Roos. Daarnaast heeft Prof. Dr. P. Zanoni ons ook op weg geholpen door enkele relevante literatuurbronnen voor te stellen en ons tevens in contact te brengen met de onderneming Melexis Tessenderlo. De verdere zoektocht naar relevante literatuur en het opstellen van de literatuurstudie werd zelfstandig gedaan, evenals het verzamelen van de data, het analyseren van de data en het schrijven van de antwoorden op onze deelvragen en hoofdvragen. Gedurende het thesisproces hebben Prof. Dr. P. Zanoni en Prof. Dr. H. Roos ons bijgestaan door controle, opvolging en feedback te geven op de thesis.

Bij het schrijven van de thesis werd zoveel mogelijk getracht het werk gelijkmatig te verdelen. Door het geven van constante feedback, het geven van tips en het herschrijven van elkaars geschreven stukken hadden we allebei een bijdrage in elk hoofdstuk. Toch werden een aantal hoofdstukken voornamelijk door een bepaalde persoon geschreven. Yasmine Rami heeft voornamelijk hoofdstuk twee en hoofdstuk drie van de literatuurstudie geschreven. Daarnaast heeft zij deelvraag één beantwoord, alsook de conclusies per deelvraag en de algemene conclusie geformuleerd. Maxim Drijkoningen heeft het woord vooraf, de introductie en hoofdstukken één, vier en vijf van de literatuurstudie geschreven. Daarnaast heeft hij deelvraag drie beantwoord. Bij het voorbereiden van de interviews, interviewen, transcriberen en het beantwoorden van deelvraag twee hebben we beide een gelijke contributie gehad.

Tijdens deze thesis zijn we in nauw contact getreden met de werknemers van Melexis Tessenderlo. Zij hebben ons laten meekijken in de processen, cultuur, sfeer en structuur van hun bedrijf. Het doorzoeken van de relevante literatuur, het transcriberen van de interviews en het schrijven van de thesis was een lange weg, een weg van vallen en opstaan, maar ook een weg van leren en groei. Het is een intensief jaar geweest, maar we kijken tevreden achter ons.

We willen al de medewerkers van Melexis Tessenderlo bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Wij hebben veel geleerd van hen, hopelijk kunnen zij ook veel leren uit deze thesis. Als laatste willen we nog graag onze promotor Prof. Dr. P. Zanoni en Prof. Dr. H. Roos bedanken voor hun feedback en hulp tijdens het proces.



## Samenvatting

Vrouwen zijn steeds prominenter aanwezig op de arbeidsmarkt. Toch blijkt dat er een aantal sectoren zijn die op vlak van vrouwelijke aanwezigheid veel minder goed scoren dan andere sectoren. Twee voorbeelden van zulke sectoren zijn de IT- en ingenieursbranche. De ondervertegenwoordiging van vrouwen kan twee fenomenen omvatten. Enerzijds horizontale segregatie, waarbij vrouwen in bepaalde sectoren gegroepeerd en in andere sectoren amper aanwezig zijn. Anderzijds kan dit verticale segregatie omvatten, waarbij vrouwen beperkt worden door een glazen plafond en moeilijk tot in de hoogste echelons van de onderneming kunnen geraken. Dat horizontale en verticale segregatie in 2014 nog steeds bestaat is op zijn minst opmerkelijk te noemen. Verschillende studies hebben immers reeds aangetoond dat een goede mix van gender, etniciteit, leeftijd, etc. tot voordelen voor de organisatie kan leiden.

Dit onderzoek bestaat uit twee delen. Het eerste deel omvat een literatuurstudie (deel I) waarin enerzijds theoretische aspecten worden aangekaart die leiden tot gendersegregatie. Anderzijds worden een aantal aspecten op organisatieniveau uiteengezet die tot gendersegregatie leiden. Ten slotte wordt een uiteenzetting gegeven over de praktijken die men reeds heeft geïmplementeerd om gendersegregatie trachten tegen te gaan. Het tweede deel van dit onderzoek (deel II) bestaat uit het analyseren van een best case onderneming uit de IT- en ingenieurssector, Melexis Tessenderlo, waarin vrouwen niet ondervertegenwoordigd zijn. De case werd gevoerd aan de hand van interviews met leidinggevenden en werknemers.

Uit de literatuurstudie blijkt dat theoretische aspecten die gendersegregatie kunnen verklaren kunnen worden ondergebracht in drie theorieën (2.1.). Ten eerste verklaren de theorie van het menselijk kapitaal en de neo-klassieke theorie (2.1.1.) gendersegregatie aan de hand van het lagere opleidingsniveau, de burgerlijke status en de aanwezigheid van kinderen bij vrouwen. Door deze elementen zijn vrouwen minder geneigd om te gaan werken en zijn werkgevers minder geneigd om vrouwen aan te nemen. Nuts- en winstmaximalisatie aan vraag-en aanbodzijde staat in deze theorie centraal.

Ten tweede verklaren de institutionele en de arbeidsmarktsegmentatietheorie (2.1.2.) gendersegregatie aan de hand van de arbeidsmarktstructuren, het beleid en de regulering op hoger niveau, technologische verandering en de eigenschappen van de organisatie. Volgens deze theorieën zijn mannen meer tewerkgesteld in het primaire segment en vrouwen in het secundaire segment. Volgens deze theorie kan het management ook discrimineren aangezien de transactiekosten om de individuele productiviteit per sollicitant te hoog liggen. Het management gaat zich daarom baseren op de gemiddelde productiviteit, die lager ligt bij vrouwen dan bij mannen. Ten slotte zorgen organisaties

waarin vrouwen tewerkgesteld zijn voor een verminderde motivatie en technologische veranderingen voor meer jobs in de (voornamelijk vrouwelijke) dienstensector.

Ten derde verklaren stereotypering en gender essentialism (2.1.3.) gendersegregatie aan de hand van de benadeelde positie van de vrouw in de maatschappij. Er bestaan veel stereotypen over vrouwen. Binnen deze theorieën wordt verklaard hoe deze stereotypen aansluiten bij de jobs waarin vrouwen werkzaam zijn. Ook willen mannen ervoor zorgen dat het prestige van hun sector niet 'besmeurd' wordt door een vrouw tewerk te stellen.

In het tweede deel van de literatuurstudie worden oorzaken van gendersegregatie op ondernemingsniveau uit de literatuur gehaald (2.2.). Onder deze praktijken horen sociale netwerken, organisatiecultuur en HRM-processen. Gendersegregatie wordt in de hand gewerkt door de lagere aanwezigheid van vrouwen in sociale netwerken.

De organisatiecultuur van een onderneming kan de acceptatie van vrouwen mee bepalen. Binnen een aantal sectoren, zoals onder andere de IT- en ingenieurssector heerst er een zeer mannelijke organisatiecultuur waardoor vrouwen zich niet thuis voelen binnen de onderneming.

HRM-processen kunnen gendersegregatie in de hand werken door wervingskanalen of een wervingsboodschap te gebruiken die bepaalde doelgroepen, zoals vrouwen, uitsluiten. De beslissingsbevoegdheid kan bij deze HRM-processen overigens berusten bij één persoon, waardoor de voorkeur van deze persoon voor een bepaald geslacht een rol kan spelen.

Het derde deel van de literatuurstudie bestaat uit een uiteenzetting van de voordelen van genderdiversiteit (3.1.) en praktijken die reeds geïmplementeerd werden om genderdiversiteit te bekomen (3.2.). Zo zijn er praktijken die organisatieverandering nastreven (3.2.1.). Hieronder horen organisatieplannen, departementen, comités en geformaliseerde HRM-praktijken. Daarnaast zijn er praktijken die gedragsverandering nastreven (3.2.2.). Hieronder hoort de training en evaluatie van personen die beslissingen moeten nemen in verband met gender. Ten slotte zijn er praktijken die het sociaal isolement van vrouwen tegen gaan (3.2.3.). Hieronder hoort netwerking en mentoring. Bij netwerking worden netwerkprogramma's opgesteld die vrouwen integreren. Hierdoor kunnen vrouwen ook belangrijke zakelijke relaties opbouwen. Mentoring zorgt ervoor dat vrouwen begeleid worden door een persoon die hen wegwijs kan bieden, helpen met problemen, integreren in netwerken, etc.

Uit de literatuurstudie bleek dat de oorzaken van gendersegregatie de dag van vandaag nog steeds een grote rol spelen, aangezien de diversiteitsmanagementpraktijken tot nu toe weinig effect leken te hebben (3.3.). Toch blijkt er in Tessenderlo een onderneming te zijn, Melexis Tessenderlo, die werkzaam is in de mannelijke IT- en ingenieurssector en erin slaagt om veel vrouwen aan te werven, te behouden en zelfs door te laten stromen tot in de hoogste lagen van de onderneming.

Binnen het verrichte onderzoek (Deel II) werd door het bestuderen van de organisatiecultuur (6.1.), de HRM-praktijken (6.2.) en de diversiteitsmanagementpraktijken (6.3.) nagegaan hoe deze onderneming erin slaagt om een genders personeelsbestand te bekomen. Deze elementen werden nagegaan aan de hand van 30 interviews met mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden en werknemers uit verschillende departementen.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de onderneming erin slaagt om op vlak van organisatiecultuur een speciale informele en collegiale sfeer te creëren. Daarnaast wordt ervoor gezorgd dat vrouwen genoeg autonomie en flexibiliteit krijgen om jobs in de harde ingenieursbranche te kunnen combineren met het gezinsleven en tegelijkertijd niet onderdrukt te worden door mannen bij het nemen van beslissingen.

Daarnaast slaagt Melexis er op vlak van HRM-praktijken in om een formeel recruiteringsproces te hanteren. Dit proces wordt grotendeels nageleefd en zorgt ervoor dat de objectiviteit bewaard kan blijven zodat discriminatie geminimaliseerd kan worden. Binnen deze HRM-praktijken wordt in sommige gevallen aan positieve discriminatie gedaan door meer vrouwen aan te nemen binnen de departementen waar relatief veel vrouwelijke sollicitanten zijn, om het tekort in andere departementen uit te balanceren.

Ten slotte zorgen ongeschreven beleid voor positieve discriminatie, geformaliseerde HRM- praktijken en netwerking er vooral voor dat er minder gediscrimineerd wordt dan in de meeste andere bedrijven. Overigens zorgen deze diversiteitsmanagementpraktijken ervoor dat de vrouwen binnen de onderneming zichtbaar zijn zodat ze niet weggecijferd worden door mannen wanneer promotieopportunities zich voordoen.





# Inhoudsopgave

Woord Vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Introductie .....	1
DEEL I Literatuurstudie .....	5
Hoofdstuk 1  Begrippen .....	5
1.1. Segregatie tussen de beroepen .....	5
1.1.1. Horizontale gendersegregatie .....	6
1.1.2. Verticale gendersegregatie .....	7
Hoofdstuk 2  Verklaringen van gendersegregatie .....	9
2.1. Theorieën van gendersegregatie .....	9
2.1.1. Neo-klassiek en Human Capital .....	9
2.1.1.1. Arbeidsaanbod .....	9
2.1.1.2. Arbeidsvraag .....	12
2.1.2. Institutioneel en arbeidsmarktsegmentatie .....	13
2.1.2.1. Duale arbeidsmarkttheorie .....	13
2.1.2.2. Statistische discriminatie .....	14
2.1.2.3. theorieën gebaseerd op organisationele en technologische veranderingen .....	14
2.1.3. Stereotypering en gender essentialism .....	15
2.2. Verklaringen op organisatieniveau .....	16
2.2.1. Sociale netwerken .....	16
2.2.2. Organisatiecultuur .....	17
2.2.3. HRM processen .....	19
Hoofdstuk 3  Diversiteitmanagementpraktijken .....	21
3.1. Voordelen van genderdiversiteit .....	21
3.2. Soorten praktijken .....	22
3.2.1. Praktijken gericht op organisatieverandering .....	22
3.2.1.1. Plannen voor positieve discriminatie .....	23
3.2.1.2. Werknemers en departementen .....	23
3.2.1.3. comités en ‘task forces’ .....	23
3.2.1.4. Geformaliseerde HRM-praktijken .....	24
3.2.2. Praktijken gericht op gedragsverandering .....	26

3.2.2.1. Training.....	26
3.2.2.2. Evaluatie .....	26
3.2.3. Praktijken ter bestrijding van sociaal isolement .....	26
3.2.3.1. Netwerking .....	26
3.2.3.2. Mentoring.....	27
3.3. Effecten van de praktijken.....	28
Hoofdstuk 4 Genderdiversiteit in België .....	31
4.1. Horizontale segregatie in België.....	31
4.2. Verticale segregatie in België .....	32
4.3. Wetgeving in België.....	32
4.4. Kenniseconomie in België.....	33
DEEL II:    onderzoek.....	35
Hoofdstuk 5 Onderzoeksopzet .....	35
5.1. Methodologie .....	35
5.1.1. Onderzoeksproces.....	35
5.1.1.1. Benadering van het onderzoek .....	36
5.1.1.2. Onderzoeksmethode.....	37
5.1.1.3. Dataverzameling.....	38
5.1.1.4. Dataverzameling.....	39
5.1.1.5. Dataverwerking .....	40
5.2. Voorstelling van het bedrijf .....	41
Hoofdstuk 6 Resultaten .....	45
6.1. De organisatiecultuur binnen Melexis .....	45
6.1.1. Sturing van de cultuur vanuit het management .....	45
6.1.2. Werkomgeving .....	45
6.1.3. Gezonde levensbalans en flexibiliteit.....	49
6.1.4. Autonomie.....	50
6.1.5. Gezinsvriendelijke faciliteiten .....	51
6.1.6. Conclusie .....	53
6.2 De HRM processen .....	54
6.2.1 Personeelsplan .....	54
6.2.2. Vacatures en competentieprofiel.....	54
6.2.3. Werving .....	55
A. Wervingspoel.....	55

B. Kanalen .....	57
C. Boodschap .....	58
6.2.4. Selectie .....	58
A. Eerste selectie.....	58
B. Interviews en testen tijdens het interview.....	58
C. Volgende testen .....	59
D. Tweede interview .....	59
E. Beslissing .....	60
6.2.5. Evaluatie en promotie .....	61
6.2.6. Conclusie .....	64
6.3. Diversiteitsmanagementpraktijken .....	65
6.3.1. Plannen voor positieve discriminatie .....	65
6.3.2. Comités.....	66
6.3.3. Geformaliseerde HR praktijken .....	66
6.3.4. Training.....	66
6.3.5. Coaching en mentoring .....	68
6.3.6. Netwerking .....	69
6.3.7. Conclusie .....	72
6.4. Algemene conclusie.....	73
Referentielijst .....	77
Bijlagen .....	83



## Introductie

*The most important corporate resource over the next 20 years would be smart, sophisticated business people who are technologically literate, globally astute, and operationally agile (Bryan & Fraser, 1998).*

In de kenniseconomie en samenleving is het vinden van geschikt menselijk kapitaal steeds belangrijker (Soros, 2008). De kenniseconomie is opgebouwd uit de productie van hoge technologie, IT en kennisintensieve diensten, en omvat zowel software, hardware en R&D. De hoeveelheid kennis die een bedrijf bezit, bestaat uit de vaardigheden, kwalificaties en ervaringen die ingebed zitten in de werknemers van een bedrijf (Becker, 1964). Het zoeken, aanwerven en behouden van hoogopgeleide werknemers is cruciaal voor het opbouwen van kennis. Dit klaarblijkelijk tekort aan getalenteerde werknemers en hoge vraag naar getalenteerd personeel zorgt voor een ware 'strijd voor talent' tussen organisaties (Beechler & Woodward, 2009). Dit blijkt een bijzonder groot probleem te vormen in de wetenschappelijke sector, meer bepaald voor het aantrekken van ingenieurs en IT personeel (<http://www.hrsquare.be>). Het tekort aan geschikte profielen voor deze functies heeft een negatieve invloed op het beleid, de groei, concurrentiekracht en overlevingsvermogen van IT ondernemingen.

Volgens Walby (2010) ligt het probleem niet zo zeer bij de hoeveelheid beschikbare profielen, maar eerder bij de gendersegregatie in de kenniseconomie. Gender verwijst naar de culturele inzichten die in verband staan met de fysiologische functies van mensen (Oakley, 1972). Gender is dus een breed begrip dat verder gaat dan de fysieke verschillen tussen mannen en vrouwen, en omvat onder meer verschillen in denkbeelden rond kledingstijl, taal & communicatie, discriminerende praktijken & processen op het werk, en symbolen, foto's en vormen van bewustzijn (Mills, 2002).

Vrouwen blijven in kennissectoren ondervertegenwoordigd. Bijvoorbeeld, in de Belgische IT- en engineeringsector -- bestaande uit ondernemingen die zich bezighouden met de vervaardiging van informaticaproducten en van elektronische en optische producten -- is slechts 30,2 % vrouw. Bedrijven waarin architecten en ingenieurs werkzaam zijn en technische testen en toetsen worden uitgevoerd blijken ook slechts voor 30,1 % uit vrouwen te bestaan (Hove, 2011).

Deze cijfers tonen aan dat er nog steeds segregatie tussen mannen en vrouwen in de kenniseconomie heerst. Al sinds het begin van de metingen van de arbeidsmarktparticipatie zijn er meer vrouwen dan mannen werkloos en zijn vrouwen vaker en langer werkloos (Geurts & Van Woensel, 2005). Vrouwen worden bovendien minder betaald dan mannen en men vindt vrouwen vaker terug in parttime werk, werk

waarbij geen garantie van werkuren is, waar minder promotiemogelijkheden zijn en in lagere echelons van ondernemingen (Grimshaw and Rubery, 1997; Maume, 1999). We kunnen ook opmerken dat vrouwen en mannen vaak verschillend werk verrichten (Ellingsæter, 2013). Mannen vindt men eerder terug in de bouw en de industrie, terwijl vrouwen eerder geconcentreerd zijn in het onderwijs, de gezondheidszorg en de maatschappelijke dienstverlening (Van Hove, Reymenants, Bailly en Decuyper, 2011). In de kenniseconomie vindt men mannen eerder terug als er meer vast kapitaal en technologie gebruikt wordt, en vrouwen als er meer met menselijk kapitaal gewerkt wordt. De verdeling van mannen en vrouwen in verschillende beroepen bespreken we verder bij horizontale segregatie (Konrad et al., 2006).

Naast horizontale segregatie kan men tevens een verschil waarnemen in de verdeling van mannen en vrouwen in jobs met een hogere status en beloning, ook wel verticale segregatie genoemd (Ellingsæter, 2013; Bush & Holst, 2011; Van Hove et al., 2011). Hoe hoger het functieniveau, hoe lager het aantal vrouwen zal zijn en dit vertaalt zich in een groot tekort aan vrouwelijke leidinggevenden (Geurts & Van Woensel, 2005). In de kenniseconomie blijken vrouwen steeds succesvoller te zijn dan mannen in het verkrijgen van de gezochte diploma's en kwalificaties (Walby, 2011). Daarnaast blijkt dat de kenniseconomie zich ook eerder verplaatst naar gebieden waarbij sociale vaardigheden nodig zijn. Vrouwen blijken betere kwalificaties en sociale vaardigheden te bezitten, maar evenwel zien we dat de leidinggevenden bijna uitsluitend mannen zijn.

Het probleem van horizontale, verticale en gendersegregatie in de gehele economie wordt bepaald door de mate van segregatie in de bedrijven. De mechanismen van segregatie hebben hun oorsprong op het niveau van de bedrijven. Met onze thesis trachten we inzicht te verkrijgen in de organisatiepraktijken en -processen waardoor ze deze segregatie succesvol kunnen verminderen. Onze algemene onderzoeksvraag luidt: "Hoe slaagt een organisatie er in om genderdivers te zijn, binnen een hoog technologische sector waarin vrouwen ondervertegenwoordigd zijn?". Met de inzichten uit deze thesis willen we bijdragen tot de bestaande wetenschappelijke kennis rond 'genderdiversiteit in de onderneming' met het oog op een beter gebruik van bestaand menselijk kapitaal alsook gelijke kansen tussen mannen en vrouwen.

We beantwoorden de onderzoeksvraag aan de hand van een 'best single case' study van het bedrijf Melexis Tessenderlo. Melexis is een bedrijf in de high-tech industrie die erin slaagt om een gender divers personeel tewerk te stellen op alle organisatieniveaus. Aan de hand van 30 semigestructureerde interviews formuleren wij een antwoord op drie deelvragen: welke organisatiecultuur heerst er binnen de organisatie; hoe verlopen de HRM processen; welke diversiteitsmanagementpraktijken zijn er van toepassing.

De opbouw van de thesis bestaat uit twee delen: een literatuurstudie en een case studie onderzoek. In het eerste hoofdstuk van de literatuurstudie omschrijven we de begrippen gendersegregatie, horizontale segregatie en verticale segregatie. Daarnaast verklaren we het bestaan van gendersegregatie aan de hand van bestaande wetenschappelijke theorieën en geven we verklaringen op organisatieniveau. Daarna bespreken we in hoofdstuk drie de voordelen van genderdiversiteit en de diversiteitspraktijken, waar we zowel de soorten praktijken en de effecten weergeven. Om af te sluiten bespreken we in hoofdstuk vier de situatie van genderdiversiteit in België.

Het tweede deel van de thesis heeft betrekking tot de case studie. In het vijfde hoofdstuk bespreken we de methodologie van ons onderzoek en het bedrijf Melexis. In het zesde hoofdstuk bespreken we de resultaten en conclusies aan de hand van de uitgevoerde interviews.





## DEEL I Literatuurstudie

### Hoofdstuk 1 Begrippen

#### 1.1. Segregatie tussen de beroepen

Internationaal kan men verschillende patronen opmerken met betrekking tot tewerkstelling van vrouwen en mannen (Whitehouse & Preston, 2004). Vooreerst zijn vrouwen geconcentreerd in de minst betaalde beroepsgroepen (Grimshaw and Rubery, 1997). Daarnaast vindt men vrouwen vooral terug in part-time werk, of werk waarbij men geen garantie van werkuren of promotiemogelijkheden heeft. Als volgende kan men stellen dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in de hogere echelons of hogere posities, waardoor ze minder betaald worden (Maume, 1999). Ten laatste wordt het werk dat door vrouwen wordt gedomineerd ondergewaardeerd. Deze patronen bepalen in de grote mate de internationale arbeidsmarkten (Anker, 1997). In de literatuur worden deze verschillen in beroepsbezetting van mannen en vrouwen omschreven volgens het begrip van gendersegregatie. Gendersegregatie kan men volgens Ellingsæter (2013) definiëren als “de ongelijke verdeling van vrouwen en mannen overheen de beroepsstructuur, met inbegrip van beroepen, werkplaatsen, industrieën en sectoren” (p. 501).

De laatste jaren hebben beleidsmakers en onderzoekers veel aandacht besteed aan de onevenredige verdeling van vrouwen in de beroepen (Charles, 2003). De groeiende belangstelling is te wijten aan een combinatie van een langdurig engagement om de economische status van vrouwen te verhogen en het toenemend bewijs dat het tewerkstellen in stereotype beroepen naargelang geslacht schadelijke economische gevolgen heeft voor vrouwen.

Om gelijkheid van de geslachten te bekomen is een verhoogde vertegenwoordiging van de minderheidsgroepen in managementposities een noodzakelijke voorwaarde (Maume, 1999). Hoewel er de laatste jaren een trend is waarbij er steeds meer vrouwen instromen in managementposities, blijft het percentage van vrouwen in hogere echelons nog steeds laag (Huffman, Cohen & Pearlman, 2010; Maume, 1999; Watts, 2003). Managementposities bleven tot het einde van de 20<sup>ste</sup> eeuw bijna uitsluitend ingevuld door mannen (Reskin, McBrier & Kmec, 1999). In 1970 waren 18% van de managers vrouwen. Dit percentage verhoogde tot 40% in 1990 (Reskin & Ross, 1995). Het percentage mannen in hoge functies lag in 1973 hoger dan dat van de vrouwen, zelfs al zouden ze hetzelfde diploma hebben (Frehill, 2006). In de 21<sup>ste</sup> eeuw wordt het mannelijke geslacht nog steeds boven het vrouwelijk geslacht geplaatst. Zo stellen Kurtulus en Tomaskovic-Devey (2012) dat in 2003 slechts 34% van de managementposities bezet werd door vrouwen. In Vlaanderen is het percentage vrouwen

als bedrijfsleiders in grote bedrijven ook maar 19% (Geurts & Van Woensel, 2005). Er blijven voor vrouwen dus barrières bestaan om door te stromen naar hogere posities in bedrijven, ook wel 'glazen plafond' genoemd (Maume, 1999).

Naast de ongelijke verdeling in de hiërarchische posities heerst er ook een ongelijke verdeling van beide geslachten bij gewone werknemersposities. Dat blijkt uit een nationale steekproef van organisaties genomen in de VS in 1991. Hoewel ongeveer de helft van de voltijdse werknemers vrouwelijk was, kon men toch vaststellen dat in één op de negen organisaties minder dan tien procent van de voltijdse werknemers vrouwelijk was, terwijl er in één op veertien gevallen maar liefst negentig procent van de voltijdse werknemers van het vrouwelijke geslacht was (Reskin et al., 1999).

Men kan dus opmerken dat gendersegregatie bestaat uit twee delen: de ongelijke verdeling van beide sekse in hiërarchische posities en in verschillende beroepen. Het eerstgenoemde noemt men verticale segregatie en het laatstgenoemde horizontale segregatie (Ellingsæter, 2013; Bush & Holst, 2011; Van Hove et al., 2011).

#### 1.1.1. Horizontale gendersegregatie

Zoals eerder aangehaald handelt horizontale segregatie over de verschillen in verdeling van mannen en vrouwen in verschillende beroepen (Konrad et al., 2006). In België blijken mannen voornamelijk geconcentreerd te zijn in de bouw (90%) en de industrie (80%) met uitzondering van de textielsector (Van Hove et al., 2011; zie bijlage I). Vrouwen zijn daarentegen eerder geconcentreerd in het onderwijs (69,3%), de gezondheidszorg (73,5%), de maatschappelijke dienstverlening (82,5%) en het huishoudelijk personeel (91,6%).

De horizontale segregatie blijft voornamelijk bestaan doordat een groot deel van het niet manueel werk taken omvat die als typisch vrouwelijk worden omschreven, en omgekeerd manueel werk voornamelijk taken omvat die als typisch mannelijk omschreven kunnen worden (Charles, 2003). Dit fenomeen zal verder besproken worden bij de uiteenzetting van de gendersegregatietheorieën.

### 1.1.2. Verticale gendersegregatie

Verticale segregatie is de verdeling van mannen en vrouwen in jobs met een hogere status en beloning. In veel sectoren blijkt er een tekort te zijn aan vrouwen als leidinggevenden (zie bijlage I): financiële activiteiten en verzekeringen (35,6%), exploitatie van en handel in onroerend goed (66,7%), onderwijs (31,7%) en totaal (24,6%). Een tekort aan mannelijke leidinggevenden kan men vooral terugvinden in sectoren als informatie, communicatie en extraterritoriale organisaties (Van Hove et al., 2011). Daarbij kan men opmerken dat hoe hoger men stijgt in functieniveau, hoe lager het aantal vrouwen is: in hogere kaderfuncties zijn vrouwen voor 29% vertegenwoordigd, maar in grote ondernemingen zijn slechts 18% van de bedrijfsleiders vrouwen. Deze barrière voor vrouwen om in hoge functies te geraken wordt in de theorie vaak aangeduid met de term 'glazen plafond' (Geurts & Van Woensel, 2005).

Figuur 1:

#### Man-vrouwverdeling bij de werkenden in hogere functies Vlaams Gewest, 2003

	Totaal (n)	Vrouw (%)	Man (%)
Hoger kader en bedrijfsleiders	282 000	29	71
- Hoger kader van de openbare administratie	nb*		
- Bedrijfsleiders en kaderleden van grote ondernemingen	179 000	26	74
<i>waarvan Bedrijfsleiders</i>	75 000	18	82
<i>Leidinggevende kaderleden</i>	104 000	32	68
- Leiders en zaakvoerders van kleine ondernemingen	99 000	36	64

\* het aantal personen in het hoger kader van de openbare administratie is in deze bron te klein om betrouwbaar te zijn. Het aantal managers in de Vlaamse administratie vind je op pagina xxx

Bron: Eurostat LFS (Bewerking Steunpunt WAV)

Volgens Reskin en Roos (1990) is de verticale segregatie voornamelijk te wijten aan de wijze waarop werknemers en werkgevers jobs beoordelen. Zo ordenen werknemers jobs in functie van de beloningen die de job hen aanbiedt, of hoe zeer de job hen aanspreekt. Mannen zouden daarbij meer kiezen voor functies met een zo hoog mogelijke leidinggevende functie, terwijl vrouwen eerder kiezen voor de inhoud van de functie (Geurts & Van Woensel, 2005). Werkgevers houden daarentegen eerder rekening met de vaardigheden van de werknemers en hun betrokkenheid of engagement. Hoewel mannen en vrouwen jobs ongeveer hetzelfde beoordelen, worden mannen volgens werkgevers toch boven vrouwen geplaatst (Ellingsæter, 2013). Deze voorkeur voor het mannelijke geslacht wordt verder in de theorie besproken.



## Hoofdstuk 2 Verklaringen van gendersegregatie

Het feit dat voor een aantal beroepen vooral vrouwen worden aangenomen en voor andere beroepen dan weer voornamelijk mannen kan vanuit de vraag- en de aanbodzijde verklaard worden. De aanbodzijde richt zich op de redenen waarom vrouwen bepaalde beroepen verkiezen, zoals bijvoorbeeld de voorkeur voor flexibele uren zodat ze voor de kinderen en het huishouden kunnen zorgen of voor beroepen waarbij men de loopbaan gemakkelijk kan onderbreken. De vraagzijde richt zich op de redenen waarom werkgevers liever mannen of vrouwen voor een bepaalde job aannemen en waarom vrouwen en mannen verschillende promotiemogelijkheden of mogelijkheden tot carrièreontwikkeling hebben. In de literatuur worden verschillende theorieën besproken, die in dit hoofdstuk zullen ondergebracht worden in vier verschillende groeperingen, nl. de neo-klassieke en menselijk kapitaal (Human Capital) theorieën; de institutionele en arbeidsmarktsegmentatie theorieën en theorieën omtrent stereotypering en gender essentialism.

### 2.1. Theorieën van gendersegregatie

#### 2.1.1. Neo-klassiek en Human Capital

Neo-klassieke economen gaan ervan uit dat werkgevers en werknemers rationeel handelen en dat arbeidsmarkten efficiënt werken. Deze rationaliteit heeft een invloed op de factoren die werknemers en werkgevers in beschouwing nemen. Werknemers nemen immers hun eigen talenten, beperkingen en voorkeuren in beschouwing terwijl werkgevers maximale winsten willen realiseren door zo hoog mogelijke productiviteit te behalen (Anker, 1997; Meulders, Plasman, Rigo & O'Dorchai, 2010). Voornoemde assumpties hebben effecten op het arbeidsaanbod en op de arbeidsvraag.

##### 2.1.1.1. Arbeidsaanbod

Hoewel we reeds aangehaald hebben dat er een positieve trend is in het aantal vrouwen dat toetreedt tot de arbeidsmarkt, zijn er nog altijd een heel aantal vrouwen die niet actief zijn op de arbeidsmarkt. Uit cijfers van de OESO (2007) blijkt dat gemiddeld 36 procent van de vrouwen uit vijftien EU-lidstaten niet actief is op de arbeidsmarkt en zelfs niet actief op zoek is naar arbeid. Van de vrouwen die wel actief zijn op de arbeidsmarkt, werkt 32 procent halftijds. Of vrouwen er wel of niet voor kiezen om toe te treden tot de arbeidsmarkt kan beïnvloed worden door een aantal factoren waaronder het opleidingsniveau, de burgerlijke status en de aanwezigheid van kinderen (Yerkes, 2010).

Op vlak van opleidingsniveau benadrukt de neo-klassieke/ human capital theorie dat vrouwen lagere niveaus van human capital naar de arbeidsmarkt brengen. Ze hebben bijvoorbeeld minder gestudeerd dan mannen of ze hebben minder relevante studies achter de rug (Anker, 1997). Sommige vrouwen investeren niet zoveel in hun human capital omdat ze gedemotiveerd worden door het feit dat ze tijdens hun loopbaan waarschijnlijk toch pauzes zullen moeten inlassen omwille van o.a. moederschap. Vrouwen die veel geïnvesteerd hebben in hun 'human capital' of m.a.w. hogergeschoolde vrouwen, werken doorgaans meer voltijds dan lager geschoolde vrouwen (Yerkes, 2010). Ook na hun intrede tot de arbeidsmarkt, dragen vrouwen minder bij tot hun human capital omdat ze loopbaanonderbrekingen nemen omwille van het huwelijk of verantwoordelijkheden ten opzichte van het huishouden (Anker; 1997; Meulders et al., 2010). Mannen investeren doorgaans meer in hun professionele carrière (Meulders et al., 2010).

Daarnaast kan de burgerlijke staat van vrouwen hun toetreding tot de arbeidsmarkt op twee manieren beïnvloeden. Ten eerste worden getrouwde vrouwen aan een veel minder gunstig belastingtarief belast. In bepaalde landen loont het amper de moeite om als getrouwde vrouw te gaan werken. Ten tweede zijn samenwonende en getrouwde vrouwen ook minder geneigd om te gaan werken aangezien ze in de meeste gevallen een partner hebben die hun financieel ondersteunt.

In welke mate het hebben van kinderen de toetreding tot de arbeidsmarkt beïnvloedt, verschilt van land tot land. In een aantal landen zijn kinderdagverblijven weinig aanwezig of zijn de sluitingstijden van deze kinderdagverblijven problematisch in combinatie met de werkuren. In andere landen is het dan weer de gewoonte dat de vrouw op de kinderen let. Een voltijdse job hebben en tegelijk de kinderen opvangen zal in deze landen dus moeilijk worden (Yerkes, 2010). Bepaalde vrouwen schikken zich om deze reden naar traditionele visies en kiezen voor jobs die combineerbaar zijn met hun rol van opvoeding van de kinderen en huiselijke taken (Charles, 2003). Om voorgaande redenen kiezen vrouwen vooral voor jobs met een hoog startloon, jobs waar men weinig ervaring opdoet en waar tijdelijke loopbaanonderbrekingen mild bestraft worden (Anker, 1997).

Human Capital, burgerlijke status en aanwezigheid van kinderen beïnvloeden niet enkel de beslissing of men wel of niet toetreedt tot de arbeidsmarkt, maar beïnvloeden ook de keuze voor een bepaald beroep en de mate waarin men promotie wilt maken. De relatie tussen opleiding en ervaring van vrouwen en het beroep waar men in terecht komt, werkt in twee richtingen. Vrouwen krijgen enerzijds sommige jobs niet aangeboden omdat ze niet genoeg kennis of ervaring hebben. Anderzijds geven sommige ouders hun

dochter minder opleiding omdat ze de perceptie hebben dat vrouwen niet dezelfde kansen hebben op de arbeidsmarkt (Anker, 1997). Daarnaast worden jobs met veel status als te tijdrovend en niet combineerbaar gezien en zal men zichzelf minder snel of niet aanbieden indien een promotiekans zich voordoet. Hierdoor zullen er vaak meer mannelijke dan vrouwelijke kandidaten solliciteren en zal de kans op competente vrouwelijke kandidaten lager liggen (Charles, 2003).

Dat de talenten, beperkingen en voorkeuren bepaald worden door opleidingsniveau, burgerlijke status en de aanwezigheid van kinderen zorgt ervoor dat er een mismatch ontstaat tussen het arbeidsaanbod en de eisen of verwachtingen van bepaalde sectoren. Een van deze sectoren is de IT-sector. In veel IT jobs wordt er van werknemers verwacht dat ze veel uren werken, constant beschikbaar zijn om technische problemen op te lossen en bereid zijn om te reizen. Dat zorgt voor veel turnover in IT-gerelateerde jobs. IT is ook een zeer innovatief domein waardoor de werknemers hun kennis en vaardigheden steeds actueel moeten houden. Deze eisen van IT jobs zijn moeilijk te combineren met de talenten, beperkingen en voorkeuren die hierboven beschreven werden. Daarenboven valt de fase waarin vrouwen een gezin beginnen te stichten, vaak samen met de fase waarop men de eerste werkervaringen opdoet (Ahuja, 2002).

Het arbeidsaanbod van vrouwen kan niet als de enige verklaring voor gendersegregatie gebruikt worden aangezien er een aantal kanttekeningen gemaakt moeten worden. Ten eerste zijn vrouwen nu meer aanwezig op de arbeidsmarkt dan vroeger. Ten tweede is het werk dat er in het huishouden gedaan moet worden verminderd door trouwen op latere leeftijd, minder geboortes en verbeterde huishoudtoestellen. Ten derde zijn er meer gezinnen waarbij de vrouw het gezinshoofd is en ze dus continu moeten werken om rond te kunnen komen. Ten vierde is er niet meer kennis of ervaring nodig voor jobs die door mannen gedomineerd worden dan voor jobs die door vrouwen gedomineerd worden (Anker, 1997). Ten slotte moet het lagere opleidingsniveau van vrouwen ten opzichte van mannen genuanceerd worden. In een aantal landen zijn vrouwen de mannen bijgebeend in termen van opleiding en toewijding tot de arbeidsmarkt (Anker, 1997). Er wordt zelfs aangegeven dat vrouwen mannen overtroffen hebben in termen van opleidingsniveau (Meulders et al., 2010).



### 2.1.1.2. Arbeidsvraag

De factoren die het arbeidsaanbod beïnvloeden werden reeds besproken. Een aantal van deze factoren bepalen ook de arbeidsvraag, dus de voorkeur van de werkgevers (Anker, 1997; Meulders et al., 2010). Bijvoorbeeld jobs die een hoger opleidingsniveau vereisen en waarbij ervaring en on-the-job training belangrijk zijn, worden voornamelijk aan mannen aangeboden. Hoewel reeds gezegd werd dat dit argument genuanceerd moet worden, blijkt toch dat het aandeel van vrouwen in ingenieursstudies of wetenschappen relatief klein is (Devine, 1992).

Daarnaast worden vrouwen vaak gezien als duurdere werkkrachten omdat ze geassocieerd worden met hogere indirecte arbeidskosten. Vrouwen worden onder andere geacht een hogere afwezigheidsgraad te hebben, vaker te laat te komen en een hoger arbeidsverloop kennen. Daarnaast zorgen gescheiden toiletten en kinderdagverblijven binnen de onderneming voor extra kosten voor de onderneming. Vrouwen worden ook geacht minder flexibel te zijn om laat te werken (Anker, 1997).

Er zijn ook reguleringen en wetten die ervoor zorgen dat vrouwen niet aangenomen kunnen worden. In een aantal landen is het bijvoorbeeld verboden om vrouwen aan nachtwerk te laten doen of ondergronds te laten werken. In deze wetten wordt bijvoorbeeld ook betaald ouderschapsverlof voorzien, wat ook weer een extra kost is (Anker, 1997).

Omdat segregatie niet volledig verklaard kan worden door verschillende karakteristieken van mannen en vrouwen zijn er nog aanvullende theorieën binnen de neo-klassieke theorie ontwikkeld. Deze theorieën gaan eveneens uit van rationaliteit en efficiënte arbeidsmarkten. Een van deze aanvullende theorieën is de theorie van Becker omtrent de vooroordelen die werkgevers kunnen hebben ten opzichte van bepaalde groepen (Anker, 1997). Deze vooroordelen zijn gericht tegen mensen die verschillen op basis van zichtbare karakteristieken zoals ras, handicap, leeftijd of geslacht. Werkgevers zien deze verschillen als een kost (Anker, 1997). Toch lijkt het meer aan de orde om vooroordelen en stereotypering te bespreken in paragraaf 3.1.3.

## 2.1.2. Institutioneel en arbeidsmarktsegmentatie

Bij de institutionele theorie en arbeidssegmentatietheorie wordt ervan uitgegaan dat instituties zoals vakbonden en grote ondernemingen een grote rol spelen bij de beslissing wie er aangenomen, ontslagen en gepromoveerd wordt en bij het bepalen van de hoogte van het loon (Anker, 1997). Gendersegregatie kan dus ontstaan door het beleid en de reguleringen die opgesteld worden op een hoog ondernemingsniveau (Meulders et al., 2010). Er wordt ook vanuit gegaan dat de arbeidsmarkt opgedeeld is in segmenten en dat het voor werknemers heel moeilijk is om van een segment naar een ander segment te gaan (Anker, 1997).

### 2.1.2.1. Duale arbeidsmarkttheorie

Een eerste theorie die binnen de institutionele en arbeidsmarktsegmentatie theorie heerst is de duale arbeidsmarkt theorie. Deze theorie stelt dat de socio-economische status van een individu op de arbeidsmarkt meer afhangt van de arbeidsmarktstructuren dan van human capital (Meulders et al., 2010). Volgens deze theorie bestaat de arbeidsmarkt uit een primaire en een secundaire sector. Jobs in de primaire sector zijn goed in termen van loon, bevorderingskansen en arbeidscondities. Secundaire sectoren voorzien hier slecht in. Bedrijven in de primaire sector hebben marktmacht waardoor ze grotendeels van concurrentie bespaard blijven. In de secundaire markt daarentegen, is er wel veel concurrentie.

Als we dit concept nu toepassen op gendersegregatie, bestaat het primaire segment voornamelijk uit mannenjobs en secundaire segment voornamelijk uit vrouwenjobs. Binnen de primaire sector wordt er veel belang gehecht aan bedrijfsspecifieke ervaring en laag jobverloop waardoor vooral mannen verkozen worden. Binnen het secundaire segment moeten veel vrouwen relatief weinig vrouwenjobs invullen. Door deze competitie zullen de lonen in dit segment lager liggen. Bij mannenjobs speelt er minder concurrentie en daarom gelden binnen het primaire segment hogere lonen. Door de hogere lonen kunnen ze ook de beste werknemers aantrekken waardoor ze vooral mannen aantrekken, die doorgaans beter opgeleid en meer ervaren zijn dan vrouwen. Toch moeten we hierbij opnieuw de kanttekening maken dat vrouwen mannen op dit vlak grotendeels bijgebeend hebben (Anker, 1997; Meulders et al., 2010).

### 2.1.2.2. Statistische discriminatie

Statistische discriminatie is een volgende theorie die heerst binnen de arbeidsmarktsegmentatie. Statistische discriminatie is gebaseerd op informatie-asymmetrie. De werkgever heeft imperfecte informatie over karakteristieken van de sollicitanten zoals o.a. productiviteit, vaardigheden, ervaring, etc. Er zijn hoge transactiekosten verbonden aan het bekomen van perfecte informatie omtrent deze karakteristieken. De beslissing om mensen aan te nemen of te promoveren wordt daardoor vaak gebaseerd op de gemiddelde productiviteit van mannen en vrouwen, die lager ligt voor vrouwen dan voor mannen. Deze aanpak kost minder dan uitzoeken welke individuele werknemer nu het meest geschikt is (Anker, 1997). De verwachte winst wordt dus gemaximaliseerd door mannen aan te nemen. Vrouwen zullen aangenomen worden bij jobs waarvoor de turnover-kosten lager liggen. Dit heeft als gevolg dat geschikte, toegewijde vrouwen tewerkgesteld zullen worden in lager betaalde jobs waarbij er minder geïnvesteerd wordt in on-the-job training. Mannen met lage toewijding zullen dan weer dezelfde behandeling krijgen als de gemiddelde man waardoor ze in hoger betaalde jobs terecht komen (Bielby & Baron, 1986).

### 2.1.2.3. theorieën gebaseerd op organisationele en technologische veranderingen

Gendersegregatie kan volgens deze theorieën ook verklaard worden door de organisatie van het werk en de interactie met de omgeving. De aanwezigheid van vrouwen in organisaties hangt af van de eigenschappen van de onderneming zoals grootte, prestige, relatie met de overheid etc. De motivatie van de werknemers hangt af van hun positie op de arbeidsmarkt en in de organisatie zelf. Aangezien vrouwen tewerkgesteld worden in minder aantrekkelijke jobs, zullen ze minder gemotiveerd zijn en sneller ontslag nemen, wat hun slecht imago nog versterkt (Meulders et al., 2010).

Ook andere factoren van de werkomgeving hebben een impact op segregatie. De groei van de dienstensector, de vermindering van de industrie en de verhoging van het opleidingsniveau en de groei van de technologische sector hebben de vraag naar gekwalificeerde werknemers verhoogd. Technologische veranderingen verhogen de werkgelegenheid in dienstensectoren waar de jobs meestal uitgeoefend worden door vrouwen. Technologische vooruitgang heeft dan weer de vraag naar handarbeiders, wat meestal mannen zijn, verminderd (Meulders et al., 2010).

### 2.1.3. Stereotypering en gender essentialism

Tot hier toe werden theorieën besproken die ervan uitgingen dat gendersegregatie ontstaat door variabelen op de arbeidsmarkt. In deze paragraaf wordt er echter van uitgegaan dat de benadeelde positie van vrouwen op de arbeidsmarkt een gevolg is van de ondergeschikte positie van vrouwen in de samenleving en binnen het gezinsleven. De manier waarop vrouwen behandeld worden is immers gebaseerd op de sociale norm waarbij het huishouden en de zorg voor de kinderen wordt gezien als de exclusieve verantwoordelijkheid van de vrouw, hoewel dit in veel gevallen niet de werkelijkheid is (Anker, 1997).

Gender theorie levert hierin een bijdrage door aan te tonen hoe de eigenschappen van vrouwenjobs aanleunen bij de stereotypen omtrent vrouwen die er in de maatschappij heersen. De vijf positieve stereotypen omtrent vrouwen zijn zorgzaam, ervaren in het huishouden, handvaardig, eerlijk en aantrekkelijk voorkomen. Op basis van deze stereotypen zijn vrouwen dus meer aangewezen om jobs in te vullen zoals verpleegster, leerkracht, meid, poetshulp, kapster etc. Vijf negatieve stereotypen omtrent vrouwen zijn afkeer om anderen te controleren, minder fysieke kracht, slechter presterend in wetenschap en wiskunde, minder bereidheid om te reizen en minder geneigd om te werken in gevaarlijke omstandigheden. Vrouwen zijn dus minder aangewezen om jobs in te vullen zoals manager, wetenschapper, ingenieur, architect, etc. Daarnaast heersen er nog drie stereotypen omtrent vrouwen zoals grotere bereidheid om bevelen aan te nemen, minder nood aan inkomen en meer interesse in thuiswerk. Dit bepaalt ook de eigenschappen van typische vrouwenjobs zoals lager loon, hogere flexibiliteit, lagere status en weinig beslissingsbevoegdheid (Anker, 1997).

Gender essentialism is gecorreleerd met stereotypering. Gender essentialism beïnvloedt de vooroordelen en de percepties over verschillen tussen groepen (Smiler & Gelman, 2008). Men gaat er van uit dat vrouwen meer competenties hebben dan mannen in de dienstensector, de zorgsector en sociale interactie. Traditioneel verwachtte men dat vrouwen zich persoonlijk ontwikkelden door te zorgen voor anderen, terwijl mannen gingen werken en hun opbrengsten deelden met het gezin (Gerson, 2002). Hierdoor, zo stelt Ellingsæter (2013), werden bepaalde jobs traditioneel aanzien als typisch mannelijk (manueel werk) of typisch vrouwelijk (niet manueel werk, persoonlijke diensten). Veranderingen in het werk- en familieleven, zoals een maatschappij gekenmerkt door tweeverdieners, hebben deze traditionele visie aangetast. Vrouwen en mannen worden nu geconfronteerd met nieuwe conflicten om de spanningen tussen familie en werk, privé en publiek en autonomie en betrokkenheid op te lossen (Gerson, 2002). Mannen houden

zich liever vast aan de traditionele visie, waar zij de enige broodwinner zijn in de familie, terwijl vrouwen meer autonomie willen. Veranderingen in de sociale en culturele visies zorgen voor een grondige herschikking van de arbeid, het is echter nog onduidelijk of de ongelijkheid tussen de geslachten zal toenemen of afnemen.

Nauw samenhangend met gender essentialism is socialisatie. Socialisatie is een proces waarbij familie, scholen, de media, etc. meisjes en jongens leren wat ze moeten verwachten van de maatschappij (Tijdens, 1998). Vrouwen zullen zich daarom eerder concentreren op hun families, dan op hun carrière. Dit verklaart ook waarom meisjes en jongens zich laten beïnvloeden door hun omgeving en in een vroeg stadium van hun leven zullen kiezen voor studiekeuzes die socialisatie hen opdringt. Meisjes zullen daarom minder kiezen voor beroepen waar wiskundige of technische kennis voor nodig is, terwijl jongens minder snel kiezen voor een beroep waar zorgen een belangrijk element is.

## 2.2. Verklaringen op organisatieniveau

In de voorgaande paragrafen werd een overzicht gegeven van de mogelijke oorzaken van genderdiversiteit die in de theorie worden beschreven. Uit studies die de praktijken binnen organisaties bestuderen blijkt dat naast deze theoretische verklaringen netwerken, de organisatiecultuur en HRM processen gendersegregatie in de hand kunnen werken.

### 2.2.1. Sociale netwerken

Rekruteren uit sociale netwerken is een van de manieren waarop genderongelijkheden de onderneming binnensluipen (Acker,2006). Blanke mannen vinden vaak een goede job door middel van informele netwerken. In deze netwerken bevinden zich vaak andere blanke mannen die aan de top van organisaties werkzaam zijn. Deze mannen kunnen anderen uit het sociale netwerk aanbevelen bij rekruterings- of promotieopportunities (Kalev,2006). Werkgevers zijn vaak voorstanders van het rekruteren of promoveren via sociale netwerken omwille van zijn efficiëntie, lage kost en het bekomen van informatie die vaak niet beschikbaar is via formele bronnen (Reskin & McBrier, 2000).

Door het gebruik van sociale netwerken wordt de in-groep dus bevooroordeeld en wordt er een barrière gecreëerd voor vrouwen. Deze barrière wordt op twee manieren opgebouwd. Ten eerste kunnen vooroordelen en favoritisme een rol spelen bij de beslissingen omtrent promotie. Mannen zullen op deze manier meer kans hebben om gepromoveerd te worden. Ten tweede wordt via sociale netwerken de demografische

samenstelling die al aanwezig was binnen het bedrijf gerepliceerd, d.w.z. indien er vooral mannen aanwezig waren in de onderneming zullen er opnieuw vooral mannen aangenomen worden (Reskin & McBrier, 2000).

Het ontbreken van dit sociaal netwerk kan al een invloed hebben bij de carrièrekeuze. Uit een studie in Noorwegen bleek dat in de IT-sector vacatures vaak tot bij de studenten komen door professors, die als rolmodellen dienen. Studenten die veel in interactie staan met deze rolmodellen, zullen dan meer in aanmerking komen om aanbevolen te worden voor deze vacature. De aanwezigheid van werk-gezinsconflicten reduceert de interactie van vrouwelijke studenten met professors. Deze professors zullen vrouwelijke studenten zelf ook in het algemeen beschouwen als vrouwen met werk-gezinsconflicten en vinden hen minder geschikt voor een IT-carrière (Ahuja, 2002).

### 2.2.2. Organisatiecultuur

Een organisatiecultuur omvat de symbolen, patronen en overtuigingen, die aangeleerd en geproduceerd worden door de organisatie. Deze wordt gecreëerd door personen die hun energie en arbeid in de organisatie steken. De cultuur die heerst binnen organisaties is meestal mannelijk. Blanke, heteroseksuele mannen zijn bijgevolg vaak de norm waar iedereen aan zou moeten voldoen. Deze hardnekkige cultuur kan ervoor zorgen dat initiatieven om genderdiversiteit te stimuleren, op weerstand stuiten (Potter & Hill, 2009). In de studie van Cross en Linehan (2006) bleek dat binnen de geobserveerde organisatie gezinsvriendelijke faciliteiten werden aangeboden zoals telewerk. Hier werd weinig gebruik van gemaakt omdat vrouwen het gevoel hadden dat de organisatiecultuur dit niet ondersteunde.

Binnen bepaalde sectoren heerst eenzelfde organisatiecultuur. Binnen de IT-sector bijvoorbeeld, zijn er twee organisatieculturen dominant. Ten eerste de calculatie-cultuur. Deze cultuur is streng en gericht op techniek. Hierbinnen heerst vooral het programmeren en geldt er een top-down structuur die gebaseerd is op mannelijkheid en individualiteit. Daarnaast kan er ook een cultuur van simulatie heersen. Dit is een eerder zachte stijl. Calculatie is de dominante cultuur. Deze dominante cultuur botst voor sommige vrouwen met de gezinsverantwoordelijkheden die ze hebben. De calculatie-cultuur zorgt er mede voor dat er mannelijke dominantie heerst, en blijft heersen, in de computergelateerde studies binnen het hoger onderwijs. Dit beïnvloedt de integratie van vrouwen en hun positie binnen de IT-sector (Ahuja, 2002).

Ook binnen de ingenieursbranche heerst er een bepaalde organisatiecultuur. Aangezien er vroeger bijna geen vrouwen in de ingenieursbranche waren is de rol van de vrouw binnen deze sector niet goed gedefinieerd. Het gedrag en de attitude ten opzichte van de vrouwen is daarom gebaseerd op de vroegere organisatiecultuur. De mannen zijn daarom meestal agressief en competitief en verwachten bovendien van hun collega's dat zij dat ook zijn. Vrouwen willen deze stijl liever niet overnemen omdat de maatschappij van hun verwacht dat ze een zachtere stijl hanteren. Deze zachtere stijl zorgt er echter net voor dat vrouwen weinig promotiemogelijkheden krijgen aangezien deze zachtere stijl niet erg geapprecieerd wordt (Maskell-Pretz & Hopkins, 1997).

Daarnaast blijkt ook seksuele intimidatie een grote rol te spelen binnen de ingenieursbranche. Vooral het maken van seksistische grappen komt vaak voor in deze sector. Dit zorgt voor een psychologische barrière voor vrouwen bij het doorgroeien binnen de onderneming (Maskell-Pretz & Hopkins, 1997).

Binnen de ingenieursbranche blijken de mannen zich overigens ook overbeschermend te gedragen ten opzichte van de vrouwen. Daardoor worden de vrouwen belangrijke 'hands-on'-opportunities geweigerd (Maskell-Pretz & Hopkins, 1997).

Een aantal posities binnen de ingenieurssector worden gezien als zwaar omwille van lange werkuren, veel reizen en vuil werk. Men vindt zulke posities niet geschikt voor vrouwen waardoor ze een aantal projecten niet krijgen toegewezen en minder kans maken om promotie te maken (Catalyst Report, 1992).

De barrières voor vrouwelijke engineers moeten weggehaald worden en er moet voor gezorgd worden dat ze niet terug opgebouwd worden. Daarnaast moeten er ook waarden en gedragscodes ingevoerd worden die gedeeld worden door alle werknemers en die beïnvloed worden door de filosofie van het topmanagement. Veranderingen in de organisatiecultuur moeten dus vanuit het topmanagement komen (Maskell-Pretz & Hopkins, 1997).

### 2.2.3. HRM processen

Hoewel de overheid discriminatie op basis van geslacht verbiedt, zorgen bepaalde organisatiepraktijken er toch voor dat er gediscrimineerd wordt. Zo beschikken een groot aantal bedrijven niet over een genderneutraal HRM-beleid en zijn beloningssystemen of mogelijkheden tot promotie discriminerend (Ridgeway & Correll, 2004; Dubeck & Borman, 1996). Tijdens het HRM-proces kan de perceptie van de verantwoordelijke voor dit proces een rol spelen. Selectieve aandacht, vooroordelen, stereotypering, zelfprojectie, heuristieken, etc. kunnen de beslissing beïnvloeden (Newell & Shackleton, 2001). Daarnaast kan men ook bepaalde veronderstellingen gaan maken bij de zoektocht naar nieuwe werknemers. Het opstellen van het competentieprofiel zal dan niet meer genderneutraal gebeuren (Ellingsæter, 2013).

Men heeft vastgesteld dat bepaalde werkgevers aannemen dat mannen zich meer toewijden aan hun werk en meer zullen opbrengen voor het bedrijf. Men kan ook opmerken dat werkgevers minder geneigd zijn om vrouwen aan te nemen omdat zij soms lange tijd afwezig zijn door zwangerschap, of kiezen om parttime te gaan werken om hun kinderen te kunnen opvoeden (Ellingsæter, 2013).

Daarnaast kunnen er relaties zijn tussen werknemers in het bedrijf, die ervoor zorgen dat er een voorkeur ontstaat voor het mannelijke geslacht. Mannelijke bedrijfsleiders kiezen dan bijvoorbeeld sneller een man om te promoveren, omdat zij meer op zichzelf lijken en makkelijker zijn om mee samen te werken (Draulans & Smet, 2005). Ook worden bepaalde mannelijke kenmerken toegewezen aan (hogere) functies en daardoor een voordeel geven aan mannen (Huppertz & Goodwin, 2013; Ashcraft, 2012). Mannen hebben hierbij een sterke drang om deze 'masculinities' te behouden en te reproduceren, wat ervoor zorgt dat de verhoogde mannelijke status en de genderdiscriminatie wordt behouden (Konrad et al., 2006).





## Hoofdstuk 3 Diversiteitmanagementpraktijken

Zoals reeds aangegeven, wordt gendersegregatie in de hand gewerkt door een heel aantal factoren. Er werd reeds aangegeven dat genderdiversiteit tot voordelen kan leiden. Tot op heden werden er reeds een aantal praktijken toegepast om genderdiversiteit te managen. Volgens Kalev (2006) kunnen de verschillende diversiteitmanagementpraktijken opgedeeld worden in drie groepen. Ten eerste werden er praktijken aangevat om verandering binnen de organisatie te bekomen. Men probeert een bedrijfsstructuur te creëren waarin men verantwoordelijkheid moet opnemen om genderdiversiteit na te streven. Ten tweede zijn er praktijken die gedragsverandering beogen. Deze gedragsverandering kan men nastreven door het management training te geven en te evalueren. Ten slotte vermeldt Kalev (2006) praktijken die het sociaal isolement van vrouwen tegengaat. Dit isolement kan men onder andere tegen gaan met behulp van netwerken en mentoren.

### 3.1. Voordelen van genderdiversiteit

Het fenomeen gendersegregatie kan als opmerkelijk bestempeld worden aangezien de voordelen van genderdiversiteit reeds onderzocht werden in de literatuur. De voordelen die gepaard gaan met genderdiversiteit uiteten zich meestal pas na een langere periode van inzet en engagement en kunnen met weinig zekerheid voorspeld worden. Dat zijn twee redenen waarom men zich in sommige bedrijven liever concentreert op andere investeringen, zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van een nieuw product, waarvan de voordelen vaak wel op korte termijn zichtbaar zijn. (Robinson & Dechant, 1997). Als men uiteindelijk toch besluit om diversiteit na te streven zijn er een aantal voordelen aan verbonden.

Een eerste voordeel dat behaald kan worden, doet zich voor op vlak van marketing. Met een divers personeelbestand kunnen de behoeften van de consumenten immers beter ingeschat worden. Op deze manier kunnen de goederen en de diensten die de onderneming aanbiedt, afgestemd worden op de behoeften. Daarnaast worden consumenten in een aantal gevallen ook aangetrokken door ondernemingen die een goede reputatie hebben omtrent diversiteit. Ze willen hun geld liever spenderen aan een bedrijf dat diversiteit nastreeft dan aan een bedrijf dat diversiteit niet nastreeft (Cox & Blake, 1991; Robinson & Dechant, 1997).

Verder kan genderdiversiteit creativiteit positief beïnvloeden. Dit hangt sterk samen met de voordelen die men op probleemoplossend gebied kan behalen. Uit onderzoek van Cox en Blake (1991) blijkt immers dat heterogeniteit in een groep de creativiteit bevordert. Mannen en vrouwen hebben verschillende attitudes en perspectieven ten opzichte van problemen en hebben samen een bredere en rijkere basis van ervaring (Robinson & Dechant, 1997; Cox & Blake, 1991). Deze heterogeniteit stimuleert innovatie en creativiteit, indien de leden van de organisatie zich bewust zijn van de verschillen tussen elkaar. Deze hogere mate van creativiteit zorgt er mede voor dat men tot kwalitatief betere oplossingen voor problemen kan komen (Cox & Blake, 1991).

Zoals we eerder reeds aanhaalden krijgen ondernemingen die zich profileren als ondernemingen die diversiteit nastreven een goed imago bij een aantal consumenten, waaronder vrouwen. Ondernemingen met de beste reputatie zullen dan ook de beste vrouwelijke werknemers aantrekken. Als de arbeidsmarkt krimpt kan dit als een belangrijk concurrentievoordeel gezien worden (Cox & Blake, 1991). Volgens Curtis, Schmid en Struber (2012) kan een hogere diversiteit er ook voor zorgen dat een bedrijf toegang heeft tot een grotere pool van talent. Als er reeds vrouwen aanwezig zijn in de organisatie zal men immers sneller andere vrouwen kunnen aannemen.

## 3.2. Soorten praktijken

### 3.2.1. Praktijken gericht op organisatieverandering

Werknemers hebben soms de neiging om nieuwe doelen te negeren en historische doelen, waar ze inmiddels mee vertrouwd zijn, te blijven nastreven (Kalev, 2006). Als men vertrouwd is met jobs die bijna uitsluitend ingevuld worden door mannen, zal men ernaar streven om die dominante positie van mannen te behouden (Reskin & McBrier, 2000). Het blijven nastreven van het familiale zal vooral voorkomen in organisaties waarin geen expert aanwezig is, om de vooruitgang van het nastreven van doelen te monitoren (Kalev, 2006). Genderdiversiteit wordt in een aantal bedrijven gemonitord door lijnmanagers of werknemers die nog andere verantwoordelijkheden hebben. Dit kan ertoe leiden dat er conflicten ontstaan tussen de doelen die ze moeten nastreven en bijgevolg de niet-diversiteitsgerelateerde doelen voorrang krijgen. Er wordt bijvoorbeeld gekozen voor winstgevendheid in plaats van voor genderdiversiteit als deze twee doelstellingen op een bepaald moment elkaars tegenpolen zijn. Plannen opstellen om diversiteit na te streven en het monitoren van diversiteit uitbesteden aan stafleden die hier full-time mee bezig zullen zijn of aan 'task forces' zijn manieren om deze

problematiek tegen te gaan (Kalev,2006). Men kan gendersegregatie ook in de kiem proberen te smoren door HRM processen te formaliseren.

#### 3.2.1.1. Plannen voor positieve discriminatie

Het opstellen van plannen voor positieve discriminatie is een diversiteitsmanagementpraktijk die voornamelijk in de Verenigde Staten en Canada voorkomt. In 1971 heeft het Office of Federal Contract Compliance, dat moet nagaan of bedrijven die zaken doen met de overheid voldoen aan de wetgeving omtrent discriminatie, zulke plannen laten opstellen. In deze plannen wordt een jaarlijkse evaluatie van de werknemers voorzien, worden doelstellingen voor de vertegenwoordiging van vrouwen en etnische minderheden opgesteld en wordt er een tijdsperiode bepaald waarbinnen deze doelen behaald moeten worden. Om te zorgen dat deze plannen ook effectief geïmplementeerd worden in bedrijven, moet er best onder de werkkrachten een verantwoordelijke aangesteld worden. Deze verantwoordelijke moet de manager waarschuwen als er afgeweken wordt van de plannen of kan het verdere verloop met de manager bespreken (Kalev, 2006).

#### 3.2.1.2. Werknemers en departementen

Sommige organisaties kiezen ervoor om full-time werknemers aan te stellen of om departementen te creëren die diversiteit monitoren. Door het monitoren van genderdiversiteit de exclusieve taak te maken van deze werknemers of dit departement, zal de aandacht niet af dwalen zoals het geval kan zijn bij het overlaten van deze taak aan lijnmanagers of werknemers die ook nog andere verantwoordelijkheden hebben (Kalev,2006).

#### 3.2.1.3. comités en 'task forces'

Een andere mogelijkheid om de verantwoordelijkheid voor genderdiversiteit aan iemand toe te kennen is het creëren van diversiteitscomités en 'task forces', bestaand uit mensen van verschillende departementen, professionele achtergronden en managementniveaus. Deze comités hebben als taken de verschillende diversiteitsinitiatieven overzien, brainstormen om remedies te vinden en de vooruitgang monitoren (Kalev,2006).

#### 3.2.1.4. Geformaliseerde HRM-praktijken

Bij geformaliseerde HRM-praktijken is het zo dat men probeert om de HRM-processen zo te organiseren zodat de uitkomsten van de personeelsbeslissingen enkel gebaseerd zijn op individuele verdiensten, zonder te discrimineren op basis van de groep waar men toe behoort.

Geformaliseerde HRM-processen kunnen in twee soorten opgedeeld worden. Bij de eerste soort wordt de demografische groepsidentiteit niet expliciet in rekening genomen. De informatie over de groep waar men toe behoort wordt dus genegeerd. De tweede soort HRM-processen houdt wel expliciet rekening met de demografische groepsidentiteit. De invloed die de groepsidentiteit op de beslissingen heeft, worden in dit geval in rekening genomen.

Meestal wordt er gebruik gemaakt van de eerste soort van beslissingen, waarbij de demografische groepsidentiteit genegeerd wordt. Toch zijn er twee redenen om aan te nemen dat dit soort beslissingen niet voldoende kan zorgen voor verandering. Ten eerste zijn dit soort van beslissingen in sommige gevallen toch onderhevig aan de bias die er ontstaat bij de beslissingsnemers. Het is immers mogelijk dat de beslissingsnemers de groepsidentiteit niet negeren, al dan niet bewust. Ten tweede ontstaan er problemen bij het beloningssysteem. Verschillende demografische groepen leveren verschillende bijdragen aan de onderneming. De beloningssystemen binnen ondernemingen worden enkel gebaseerd op wat de meerderheidsgroep bijdraagt waardoor de bijdragen van de minderheidsgroep genegeerd worden (Konrad & Linnehan, 1995).

Om bovenstaande redenen zou men ervoor kunnen opteren om de tweede soort van HRM-beslissingen, waarbij de invloed van de groepsidentiteit expliciet in rekening wordt genomen, te hanteren. Dit wordt meer specifiek gedaan door de beslissingen die gemaakt worden omtrent beschermde groepen, zoals vrouwen, strenger te monitoren; door de aantallen, uitkomsten en ervaringen van de vrouwen te vergelijken met die van mannen en door het carrièreverloop van de vrouwen te promoten (Konrad & Linnehan, 1995).

Hoewel de voordelen van de HRM-processen waarbij de groepsidentiteit in rekening wordt genomen opwegen tegen HRM-processen waarbij dit niet gebeurt, blijkt toch dat de minderheidsgroepen en de meerderheidsgroepen een voorkeur hebben voor laatstgenoemde. Meerderheidsgroepen hebben een voorkeur voor de HRM-processen waarbij de groepsidentiteit niet in rekening gebracht wordt uit onder andere eigenbelang of omdat ze van mening zijn dat discriminatie niet meer bestaat. Minderheidsgroepen zijn in sommige gevallen ook tegen beslissingen waarbij de groepsidentiteit in rekening gebracht wordt omdat ze hierdoor gestigmatiseerd worden door de meerderheidsgroep als niet competent. Minderheidsgroepen geven ook lagere tevredenheid aan, lagere zelfevaluatie en verminderde taakmotivatie (Konrad & Linnehan, 1995).

Een meer concrete toepassing in de praktijk van geformaliseerde HRM-praktijken, die ervoor kunnen zorgen dat de toewijzing van jobs minder op basis van geslacht gebeurt, is het publiceren van objectieve selectiecriteria in job advertenties. De rekruteringsboodschap die wordt meegegeven kan ervoor zorgen dat een aantal kandidaten uitgesloten worden. Er kan ook een te sterke focus op formele kwalificaties zoals opleiding en werkervaring zijn waardoor sommige kandidaten zich al direct uitgesloten voelen. Daarnaast kan er bijvoorbeeld ook een te ingewikkelde vacaturetekst zijn etc. (Lambeets & Eeman, 2011). Open rekruteringsmethoden zorgen er niet voor dat ascriptie uitgesloten wordt maar zorgt er wel voor dat de pool waar men uit kiest breder wordt (Reskin & McBrier, 2000).

Acker (2006) stelt regels en procedures, geschreven rekruterings- en ontslagprocedures, geschreven jobbeschrijvingen, geschreven prestatiegegevens en geschreven evaluaties voor als concretisering van geformaliseerde HRM-praktijken. In het geval van een selectieinterview bijvoorbeeld, kan het proces voor dit interview best uitgeschreven zijn. Dit interview kan immers gestructureerd of ongestructureerd zijn. Om de objectiviteit van het interview meer te kunnen garanderen is het aangewezen om een gestructureerd interview te houden waarbij de vragen op voorhand opgesteld worden of waarbij ten minste op voorhand werd vastgelegd welke onderwerpen aan bod moeten komen. Ook het laten invullen van persoonlijkheidstesten of vaardigheidstesten of het selecteren van meerdere personen die aanwezig moeten zijn bij de interviews bevordert de objectiviteit (Lambeets & Eeman, 2011).

Voor het uiteindelijk kiezen voor een bepaalde kandidaat wordt zijn of haar profiel vergeleken met de andere kandidaten en met het competentieprofiel. Deze selectiebeslissing wordt idealiter in team genomen om de objectiviteit opnieuw te garanderen. Na deze keuze kan na verloop van tijd een evaluatie gemaakt worden om na

te gaan of de kandidaat inderdaad paste in de onderneming zoals voorspeld werd en of het de investering waard was (Lambeets & Eeman, 2011).

### 3.2.2. Praktijken gericht op gedragsverandering

#### 3.2.2.1. Training

Er werd reeds aangehaald dat managers vaak handelen op basis van impliciete associaties en onbewuste vooroordelen. Als men meer informatie zou hebben over de out-groep en over stereotypen zou de bias die hierdoor ontstaat verminderd kunnen worden. Deze informatie kan aangeleverd worden door middel van een training van de managers of van de werknemers (Robinson & Dechant, 1997).

Diversiteitstraining heeft als doelen het bewust maken van het individu over zijn gevoelens over diversiteit, informatie geven over diversiteitsgerelateerde problemen en beleid en een aantal manieren aanleren om de organisatiecultuur binnen een diverse werkomgeving te verbeteren of te veranderen. Om de beste resultaten van een diversiteitstraining te krijgen zou het management betrokken moeten zijn. Daarnaast zou de diversiteitstraining best opgenomen moeten worden in het strategisch plan. Ten derde moet men de behoeften aan training nagaan alvorens de training geïmplementeerd wordt. Trainers die in staat zijn om een kwalitatief goede training te geven zullen ook bijdragen aan een optimaal resultaat. Diversiteitstraining kan best gecombineerd worden met andere diversiteitmanagementpraktijken (Hite, 2006).

#### 3.2.2.2. Evaluatie

Het kan ook aangewezen zijn om feedback te geven aan de managers over hun beslissingen omtrent diversiteit. Dit kan gebeuren door middel van prestatie-evaluatie (Kalev, 2006).

### 3.2.3. Praktijken ter bestrijding van sociaal isolement

#### 3.2.3.1. Netwerking

Netwerkprogramma's zijn een manier waarop leden elkaar kunnen ontmoeten en informatie en advies met elkaar kunnen delen. Netwerkprogramma's kunnen gaan van gewone lunchbijeenkomsten tot zelfs nationale conferenties (Kalev, 2006).

Netwerking heeft veel verschillende doelen die gaan van informatie geven over nieuwe opportuniteiten tot socialisatie in de organisatiecultuur. Er kan een wederkerige relatie bestaan tussen netwerking en mentoring. Door netwerking komen vrouwen in contact

met potentiële mentors. Anderzijds kan je via je mentor ook gemakkelijker in het sociale netwerk geraken (Ahuja, 2002).

### 3.2.3.2. Mentoring

Eens men vrouwen heeft kunnen aantrekken blijkt het niet altijd evident om ze ook binnen het bedrijf te houden. Vrouwen verlaten het bedrijf in sommige gevallen voor redenen zoals frustratie in verband met jobopportunities of promoties. Dit zou onder andere verklaard kunnen worden door de terughoudendheid van de werkgevers om vrouwen te coachen en raad te geven. Werknemers hebben feedback nodig. Mannen blijken tweeënhalve tot drie keer langdurigere feedback te krijgen dan vrouwen. Vrouwen die wel feedback krijgen van een mentor bleken tot 94 procent effectiever te zijn. (Robinson & Dechant, 1997).

Een mentor geeft informatie, advies, richting, sociale en professionele integratie en psychologische steun. Zoals een citaat in de studie van Ahuja (2002) omschrijft is een mentor 'an experienced, productive manager who relates well to a less-experienced employee and facilitates his or her personal development for the benefit of the individual as well as that of the organization' (Noe, 1988, p 65). Deze relatie tussen de mentor en de werknemer kan formeel of informeel zijn (Ahuja, 2002). Volgens Cross en Linehan (2006) komen informele mentorschappen vaker voor dan formele mentorschappen. Mentoring is cruciaal in het verloop van professionele carrières. Aangezien vrouwen tegen meer barrières opzien dan mannen, is dit vooral cruciaal voor de professionele carrières van vrouwen (Cross en Linehan, 2006). Mentorprogramma's kunnen er immers voor zorgen dat vrouwen ook binnen de sociale netwerken terecht komen waar vooral mannen inzitten. Zo kunnen vrouwen dezelfde relaties als mannen opbouwen (Kalev, 2006).

Uit studies blijkt dat er binnen de IT-sector niet genoeg mentoren beschikbaar zijn voor alle vrouwelijke werknemers. Als er meer mentorschap zou worden aangeboden, zou dat voordelig zijn voor de ontwikkeling en doorstroming van vrouwen in IT-carrières (Ahuja, 2002). Onderzoekers beweren dat het gebrek aan vrouwelijke mentoren enerzijds verklaard zou kunnen worden door het feit dat vrouwen in hoge posities hun verdiensten niet willen delen met anderen. Anderzijds zorgen competitieve gevoelens ten opzichte van andere vrouwen ervoor dat men terughoudend is om een mentorschapsrol in te vullen.



Ook de theorie van interpersoonlijke aantrekking, die stelt dat individuen zich het meest comfortabel voelen bij de interactie met mensen die ze als hun gelijke beschouwen zoals bijvoorbeeld personen van hetzelfde geslacht, kan een rol spelen. Volgens deze theorie verkiezen vrouwen vrouwelijke mentoren, terwijl een gebrek aan vrouwen in hogere posities zorgt voor een gebrek aan vrouwelijke mentoren (Ahuja, 2002). Indien vrouwen toch zouden toestemmen met een mannelijke mentor, zou het eveneens niet vanzelfsprekend zijn om een geschikte mentor te vinden. Potentiële mannelijke mentoren zijn immers terughoudend om vrouwen te mentoren uit vrees om de eigen reputatie te schaden (Cross & Linehan, 2006). Ten slotte hebben vrouwen ook minder toegang tot de informele netwerken die nodig zijn om mentorrelaties op te bouwen (Ahuja, 2002; Cross & Linehan, 2006).

### 3.3. Effecten van de praktijken

Uit studies blijkt dat de resultaten van diversiteitsmanagementpraktijken niet altijd eenduidig zijn. Een eerste studie toont bijvoorbeeld aan dat plannen voor positieve discriminatie niet zoveel invloed hebben. In deze studie werd wel aangegeven dat er misschien niet meer veel ruimte was voor verbetering en de plannen daarom niet zoveel invloed hadden. Een andere studie toont aan dat er wel verbetering was als de plannen voor positieve discriminatie concrete doelen bevatten. Doelen werken immers motiverend (Kalev, 2006).

De diversiteitsmanagementpraktijk waarbij werknemers worden aangesteld die zich uitsluitend bezig houden met diversiteit blijkt wel een invloed te hebben. Het zorgt er niet direct voor dat de genderdiversiteit verhoogt maar verruimt het diversiteitsrecruteringsprogramma wel (Kalev, 2006).

Onderzoek heeft al aangewezen dat men minder bias vertoont als men ervan op de hoogte is dat zijn beslissingen geëvalueerd worden. Als de managers dus geëvalueerd worden omtrent hun prestatie in verband met diversiteit, zorgt dit voor feedback (Kalev, 2006).

In het geval van diversiteitstraining kan het resultaat zelfs zeer negatief uitvallen. Als er slechte trainingen gegeven worden kan het immers zijn dat er problemen ontstaan die zeer moeilijk terug teniet gedaan kunnen worden. De eerste stap in diversiteitstraining is het bewust maken van de personen die de training volgen. Als deze fase niet loopt zoals het zou moeten, kan het zijn dat de verschillen, biases en het gevoel dat men verschillend is, versterkt worden. Dit noemt men het 'backlash effect'. Dat kan ontstaan als de trainers de meerderheidsgroep dingen verwijt. De juiste vaardigheden ontwikkelen

en een actieplan opstellen zijn dus noodzakelijke volgende stappen. Die training kan ook beter in de vorm van een systematisch proces gegoten worden zodat de behoeften van het bedrijf in de training geïntegreerd kunnen worden (Hite, 2006).



## Hoofdstuk 4 Genderdiversiteit in België

Eerder in de thesis hebben we de begrippen horizontale en verticale segregatie al uitgelegd en besproken. In dit hoofdstuk bespreken we de horizontale en de verticale segregatie van vrouwen en mannen in België. Verder vermelden we ook het wetgevend kader van België met betrekking tot gender. We sluiten af met het bespreken van genderdiversiteit in de hoogtechnologische sector van België.

### 4.1. Horizontale segregatie in België

In België merken we op dat mannen vooral geconcentreerd zijn in beroepen met betrekking tot de bouw (>90%) en in de industrie (>80%), met uitzondering van de textielsector (Van Hove et al., 2011; zie figuur 2). Vrouwen zijn daarentegen eerder tewerkgesteld in het onderwijs (69,3%), de gezondheidszorg (73,5%), de maatschappelijke dienstverlening (82,5%) en als huishoudelijk personeel (91,6%). Een volledig overzicht van de tewerkstelling per gender en sector kan ook worden teruggevonden in Bijlage I.

Figuur 2:

Graad	Sector	Aantal			Aandeel	
		Vrouwen	Mannen	Totaal	Vrouwen	Mannen
Graad 1	42 Weg- en waterbouw	2.578	32.393	34.971	7,4%	92,6%
	43 Gespecialiseerde bouwwerkzaamheden	15.689	188.350	204.040	7,7%	92,3%
	33 Reparatie en installatie van machines en apparaten	1.062	12.115	13.177	8,1%	91,9%
	41 Bouw van gebouwen; ontwikkeling van bouwprojecten	7.206	76.473	83.679	8,6%	91,4%
Graad 2	27 Vervaardiging van metalen in primaire vorm	4.218	36.071	40.289	10,5%	89,5%
	16 Houtindustrie en vervaardiging van artikelen van hout en van kurk, exclusief meubelen; vervaardiging van artikelen van riet en van vlechtwerk	2.578	18.770	21.348	12,1%	87,9%
	49 Vervoer te land en vervoer via pijpleidingen	16.542	114.372	130.914	12,6%	87,4%
	28 Vervaardiging van machines, apparaten en werktuigen	5.520	34.681	40.201	13,7%	86,3%
Graad 7	85 Onderwijs	286.996	127.169	414.164	69,3%	30,7%
	78 Terbeschikkingstelling van personeel	23.894	10.328	34.222	69,8%	30,2%
Graad 8	86 Menselijke gezondheidszorg	228.677	82.295	310.972	73,5%	26,5%
	93 Overige persoonlijke diensten	45.586	13.745	59.331	76,8%	23,2%
	14 Vervaardiging van kleding	5.507	1.649	7.157	77,0%	23,0%
Graad 9	88 Maatschappelijke dienstverlening zonder huisvesting	127.379	27.081	154.460	82,5%	17,5%
	87 Maatschappelijke dienstverlening met huisvesting	120.561	22.186	142.747	84,5%	15,5%
Graad 10	97 Huishoudens als werkgever van huishoudelijk personeel	34.863	3.204	38.068	91,6%	8,4%

Bron: Van Hove et al., 2011

## 4.2. Verticale segregatie in België

Wat betreft de verticale segregatie merken we op dat er in België vooral een tekort is aan vrouwen in leidinggevende functies in het onderwijs (26%), de menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening (24%), administratieve en ondersteunende diensten (21%). In het totaal is er een tekort van 15 op 100 aan vrouwen in leidinggevende rollen (zie figuur 3). Aan de andere kant is er een overschot aan vrouwen in leidinggevende rollen in de bouwnijverheid (6%). We merken op dat er, net zoals in de meeste landen die in de literatuur besproken worden, in de meeste gevallen een tekort is aan vrouwen in leidinggevende functies. Dit kan mogelijk wijzen op het bestaan van een glazen plafond (De Wachter, Valgaeren, De Winter, Koelet, Hendrickx, Biolley, Reymenants & Van Hove, 2012)

Figuur 3:

	Aandeel vrouwen alle functies	Aandeel vrouwen ISCO-1	Tekort aan vrouwen per 100 leidinggevendenden
Industrie	23,9	21,3	3
Bouwnijverheid	9,6	15,1	-6
Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen	46,6	27,8	19
Vervoer en opslag	20,1	19,6	1
Verschaffen van accommodatie en maaltijden	47,0	33,3	14
Informatie en communicatie	26,5	25,1	1
Financiële activiteiten en verzekeringen	48,6	34,5	14
Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten	43,6	33,6	10
Administratieve en ondersteunende diensten	55,1	34,1	21
Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen	47,9	42,3	6
Onderwijs	69,7	43,6	26
Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	77,7	54,2	24
Extraterritoriale organisaties en lichamen	48,6	28,8	20
<b>Totaal</b>	<b>45,0</b>	<b>29,8</b>	<b>15</b>

Bron: Vrouwen aan de Top (2012)

## 4.3. Wetgeving in België

België beschikt over een wetgeving die gericht is op het bestrijden van genderdiscriminatie (Cornet & Zanoni, 2010). Vooreerst is in 1975 de wet van gelijk loon voor mannen en vrouwen bekrachtigd geweest. Deze wet stelt dat mannen en vrouwen voor hetzelfde werk gelijkwaardig moeten betaald worden. Verder is in 2007 een wet opgesteld die enerzijds de gelijke behandeling van mannen en vrouwen vooropstelt en anderzijds alle vormen van onderscheid, uitsluiting, of beperking gebaseerd op geslacht straft. De wet regelt zaken als aanwerving, selectie, promotie, werkomstandigheden, ontslag en sociale zekerheid. Afsluitend is op 2011 nog een beleidsmaatregel ingevoerd

die stelt dat minstens 1/3 van de leden van de raad van bestuur van het andere geslacht moeten zijn dan dat van de overige leden (<http://www.ejustice.just.fgov.be/>).

#### 4.4. Kenniseconomie in België

Vroeger bestond de wetenschappelijke sector, en vooral de exacte en toegepaste wetenschappen, bijna uitsluitend uit mannen (Van Hove et al., 2011). De laatste jaren kunnen we opmerken dat er steeds meer vrouwen in de wetenschappelijke sector terecht komen. Toch blijft de instroom van vrouwen naar deze wetenschappelijke sector een probleem.

De beperkte instroom van vrouwen in de wetenschappelijke sector zou deels toegewezen kunnen worden aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen in technische studies. In het technisch secundair onderwijs zijn vrouwen slechts licht ondervertegenwoordigd. Uit cijfers van het rapport van de Vlaamse Regionale Indicatoren (VRIND, 2013) blijkt immers dat 56,4% jongens en 43,6% meisjes in het technisch onderwijs in Vlaanderen studeerden. In de professioneel gerichte opleidingen in het hogescholenonderwijs liggen de kaarten anders. In deze opleidingen studeerden slechts 13,8% Vlaamse meisjes industriële wetenschappen en technologie. Voor de academisch gerichte opleidingen industriële wetenschappen en technologie bedroeg dit slechts 11,5%. Op universitair niveau studeerden 22,2% meisjes toegepaste wetenschappen.



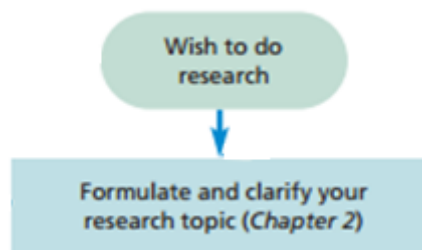
## DEEL II: onderzoek

### Hoofdstuk 5 Onderzoeksopzet

#### 5.1. Methodologie

##### 5.1.1. Onderzoeksproces

Voor het onderzoeken van onze thesis waren er verschillende onderzoeksstrategieën mogelijk. Wij hebben ons gebaseerd op het model (zie Bijlage VIII) dat voorgesteld werd door Saunders, Lewis, & Thornhill (2009), en het schrijven van een thesis uitlegt aan de hand van een stappenplan.

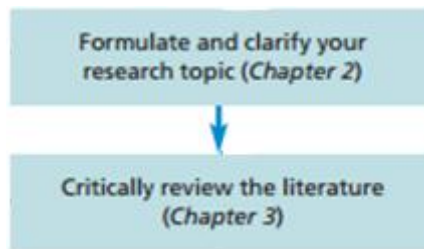


Eerst hebben we nagedacht over het onderwerp dat we gingen behandelen, met in het achterhoofd te houden dat het onderwerp mogelijk moest zijn om te onderzoeken en interessant zou zijn. Op basis van deze denkoefening hebben we beslist genderdiversiteit in de onderneming te gaan onderzoeken. Vervolgens zijn we in de wetenschappelijke literatuur gedoken om meer informatie te verzamelen over het onderwerp. Na het onderzoeken van de literatuur zijn we overgegaan tot het ontwikkelen van een onderzoeksplan.

In dit onderzoeksplan hebben we onze hoofdonderzoeksvraag geformuleerd als: "Hoe slaagt een organisatie er in om genderdivers te zijn, binnen een hoog technologische sector waarin vrouwen ondervertegenwoordigd zijn?". Deze hoofdvraag hebben we opgesplitst in drie deelvragen:

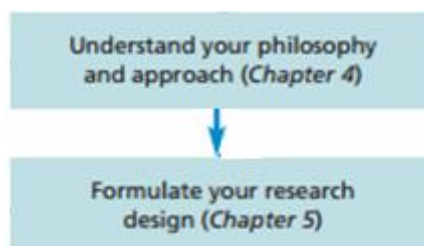
- a) Welke organisatiecultuur heerst er binnen de organisatie?
- b) Hoe verlopen de HRM processen?
- c) Welke diversiteitsmanagementpraktijken zijn er van toepassing?





Dan zijn we begonnen aan het schrijven van onze literatuurstudie. Voor het schrijven van de literatuurstudie hebben we 'Web of Science' gebruikt om de wetenschappelijke literatuur verder door te nemen. Web of Science is een onderzoeksplatform dat toegang geeft aan studenten, analisten, onderzoekers en faculteiten tot een grote hoeveelheid wetenschappelijk literatuur en informatie (<http://thomsonreuters.com/>). We hebben hierbij onder meer gebruik gemaakt van volgende trefwoorden (zowel in het Engels als het Nederlands): gender diversity, organisations, gender segregation, horizontal segregation, vertical segregation. De volgende stap was de benadering van het onderzoek.

#### 5.1.1.1. Benadering van het onderzoek



We moesten de keuze maken tussen inductief en deductief onderzoek. Aan de hand van figuur 4 hebben we besloten dat voor ons onderzoek de inductieve onderzoeksmethode de beste methode was. Mits er weinig informatie beschikbaar was over genderdiversiteit binnen onderneming, hebben we gekozen voor kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om bepaalde zaken nauwkeurig te omschrijven, nadruk te leggen op de sociale constructie van de realiteit en te ontdekken hoe bestaande theorieën in bepaalde gevallen functioneren (Eisenhardt & Graebner, 2007). Dit hangt nauw samen met de keuze voor semigestructureerde interviews dat we later bespreken, eerst gaan we verder met de onderzoeksmethode.

Figuur 4:

**Table 4.2** Major differences between deductive and inductive approaches to research

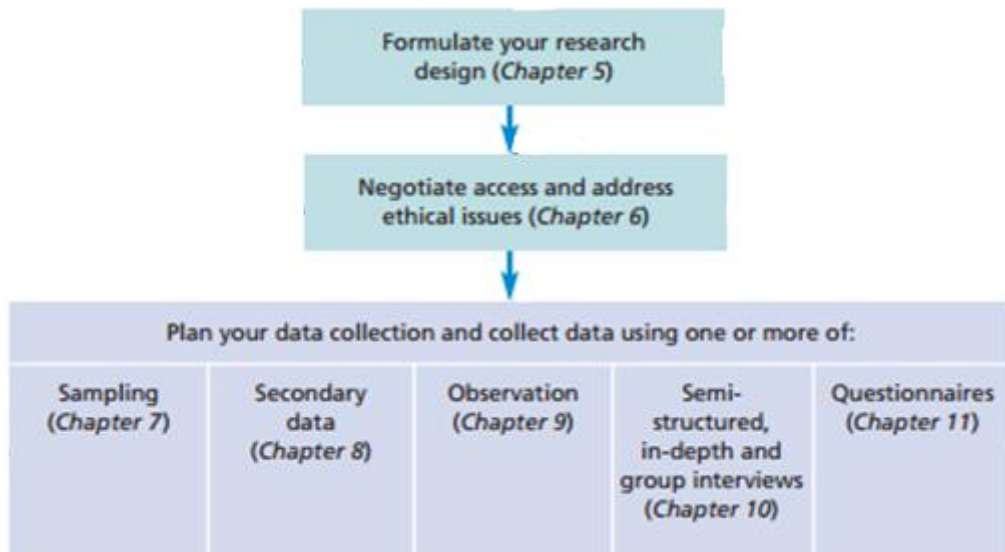
<b>Deduction emphasises</b>	<b>Induction emphasises</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• scientific principles</li><li>• moving from theory to data</li><li>• the need to explain causal relationships between variables</li><li>• the collection of quantitative data</li><li>• the application of controls to ensure validity of data</li><li>• the operationalisation of concepts to ensure clarity of definition</li><li>• a highly structured approach</li><li>• researcher independence of what is being researched</li><li>• the necessity to select samples of sufficient size in order to generalise conclusions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• gaining an understanding of the meanings humans attach to events</li><li>• a close understanding of the research context</li><li>• the collection of qualitative data</li><li>• a more flexible structure to permit changes of research emphasis as the research progresses</li><li>• a realisation that the researcher is part of the research process</li><li>• less concern with the need to generalise</li></ul>

Bron: Saunders et al. (2009)

#### 5.1.1.2. Onderzoeksmethode

In de literatuur wordt de classificatie van het onderzoeksoptzet verdeeld in drie methodes, namelijk verkennend, beschrijvend en verklarend (Saunders et al., 2009). Yin (2003) omschrijft een verkennende studie als een onderzoek dat als doel heeft enkele zeer precieze onderzoeksvragen te definiëren en hypotheses te vormen. Daarnaast is een verkennende studie waardevol om uit te zoeken wat er gebeurt, nieuwe inzichten te krijgen, vragen te stellen en bepaalde fenomenen in een nieuw licht te stellen (Saunders et al., 2009). Mits deze omschrijvingen perfect omschreven wat het doel van onze thesis was, moesten we niet verder zoeken en konden we onze thesis omschrijven als een verkennende studie.

### 5.1.1.3. Dataverzameling



Voor de dataverzameling hebben we gebruik gemaakt van een enkelvoudige case studie. We hadden hierbij de keuze tussen het uitvoeren van een enkelvoudige of meervoudige case studie. Enkelvoudige case studies maken het mogelijk een bepaalde unieke case of fenomenen onder ongewone omstandigheden te onderzoeken (Eisenhardt & Graebner, 2007; Saunders et al., 2009). Meervoudige case studies maken het mogelijk experimenten te herhalen, te contrasteren en opkomende theorie uit te bereiden (Yin, 1994). Voor ons onderzoek leek het ons nodig om een bedrijf diepgaand te onderzoeken en zo veel mogelijk onderliggende zaken bloot te leggen. Mits onze thesis kadert in een masteropleiding van één jaar was het niet mogelijk om meerdere zulke dieptecase studies uit te voeren. We hebben daarom gekozen voor het bedrijf Melexis Tessenderlo, dat wij omschrijven als een best case studie. Verder in de thesis zullen met Melexis verwijzen naar Melexis Tessenderlo.

We omschrijven Melexis hier als een unieke case of een best case vanwege het feit dat Melexis, in de hoog technologische sector, een bedrijf is met hoog aantal vrouwelijke werknemers. Verder is er ook een hoger aantal vrouwen terug te vinden in de hogere echelons in vergelijking met de sector. De mix tussen mannen en vrouwen in de organisatie is beter als in andere bedrijven en daarbovenop doet het bedrijf het ook goed in economische maatstaven.

#### 5.1.1.4. Dataverzameling

Voor het verzamelen van data hebben we gebruik gemaakt van 30 semigestructureerde interviews. Semigestructureerde interviews maken het mogelijk om een lijst van vragen op stellen en deze aan te passen aan de interviews (Saunders et al., 2009). Het leek ons niet mogelijk volledig te voorzien wat de respondenten zouden antwoorden op de vooropgestelde vragen en we moesten de mogelijkheid hebben om extra vragen te stellen, een bepaald onderwerp verder uit te diepen of nieuwe informatie te verkrijgen. Met semigestructureerde interviews konden we onze vragen aanpassen aan de flow van de conversatie en hadden we een lijst van open vragen om op terug te vallen. Open vragen maken het mogelijk om een bepaalde situatie te beschrijven, de geïnterviewde aan te moedigen om een uitgebreid antwoord te geven en om bepaalde feiten en attitudes aan het licht te brengen (Grummitt, 1980). We hebben een verschillende vragenlijst opgesteld voor drie categorieën interviews:

- a) Een vragenlijst voor werknemers zonder leidinggevende functie
- b) Een vragenlijst voor werknemers met leidinggevende functie
- c) Een vragenlijst voor werknemers met een functie binnen human resources

De vragenlijsten zijn terug te vinden in bijlagen III-IV. We hebben drie verschillende vragenlijsten opgesteld om onze vragen beter af te stemmen op de kennis van de geïnterviewden. De vragenlijsten zijn steeds uit drie dezelfde onderwerpen opgebouwd: professionele achtergrond, organisatiecultuur en werkorganisatie, en sociale netwerken. Voor leidinggevend en werknemers van de HR dienst is nog een vierde onderwerp, namelijk HRM-praktijken, toegevoegd. In het onderdeel van professionele achtergrond hebben we vragen gesteld om achtergrondinformatie van de geïnterviewden te verkrijgen. In het volgende onderdeel hebben we vragen gesteld om meer te weten te komen over Melexis, genderdiversiteit, feedback en ondersteuning. Vervolgens hebben we sociale netwerken behandelend om de impact van netwerkmomenten en informele activiteiten op de carrière te meten. Als laatste hebben we vragen gesteld om meer informatie te verkrijgen over de HRM praktijken, welke competenties er primieren en of er verschillen zijn in de loopbanen bij mannen en vrouwen.

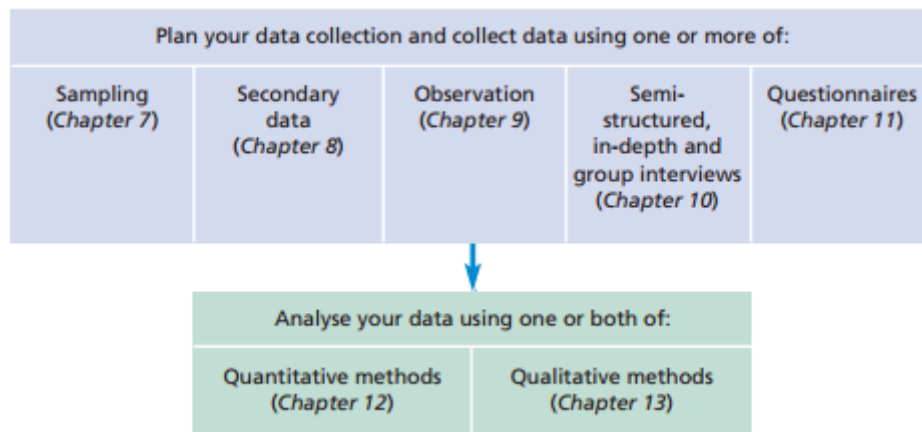
De interviews hebben we afgenomen bij Melexis ter plaatse en opgenomen in de vorm van een audiofragment. Bij het begin van de interviews hebben we steeds een inleiding over het onderzoekopzet gegeven, het doel van de thesis uitgelegd, de geïnterviewden meegedeeld dat het gesprek opgenomen zou worden en hun identiteit anoniem zou blijven. We hebben van alle geïnterviewden de toestemming gekregen om het gesprek op

te nemen. De interviews hebben we steeds in verschillende settings afgenomen: in de refter, in vergaderlokalen en buiten. Het was namelijk niet altijd mogelijk een vergaderlokaal te reserveren. In de refter en andere locaties was het mogelijk ons af te zonderen. De eerste interviews hebben we met twee interviewers gedaan, later hebben we ook afzonderlijk interviews afgenomen.

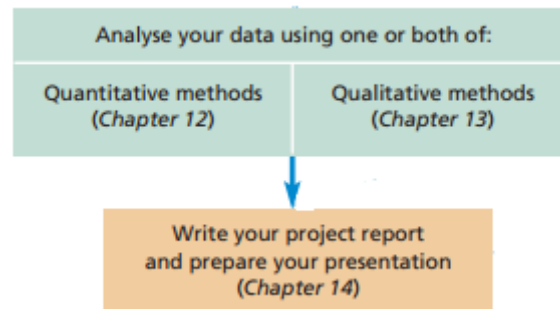
Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de organisatie hebben we zowel gender, positie en anciënniteit in rekening gebracht. We hebben zowel mannen, als vrouwen; zowel werknemers in leidinggevende functies, als werknemers zonder leidinggevende functies; zowel recent aangeworven werknemers, als werknemers al langer actief in de onderneming geïnterviewd.

De lijst van werknemers die we mochten interviewen hebben we verkregen door samen te zitten met de Francoise Chombar (CEO), Veerle Lozie (hoofd operations) en Inge Vanstraelen (site management + HR). Zij hebben ons de emailadressen van de personen op de lijst doorgegeven en een mail gestuurd naar de personen om hen aan te zetten mee te werken aan ons onderzoek. Verder hebben wij deze personen gecontacteerd via mail om een interview vast te leggen.

#### 5.1.1.5. Dataverwerking



Voor de verwerking van de data zijn we gestart met het transcriberen van de audiofragmenten van de interviews. Transcriberen is het reproduceren van een audiofragment in de vorm van een geschreven woorden in een word document (Saunders et al. 2009). Vervolgens hebben we al de interviews nauwlettend doorgenomen en de belangrijke zaken in elk interview aangeduid en in een Excelbestand gezet per deelvraag. Dan hebben we per deelvraag de citaten en belangrijke stukken tekst met elkaar vergeleken en gecontrasteerd.

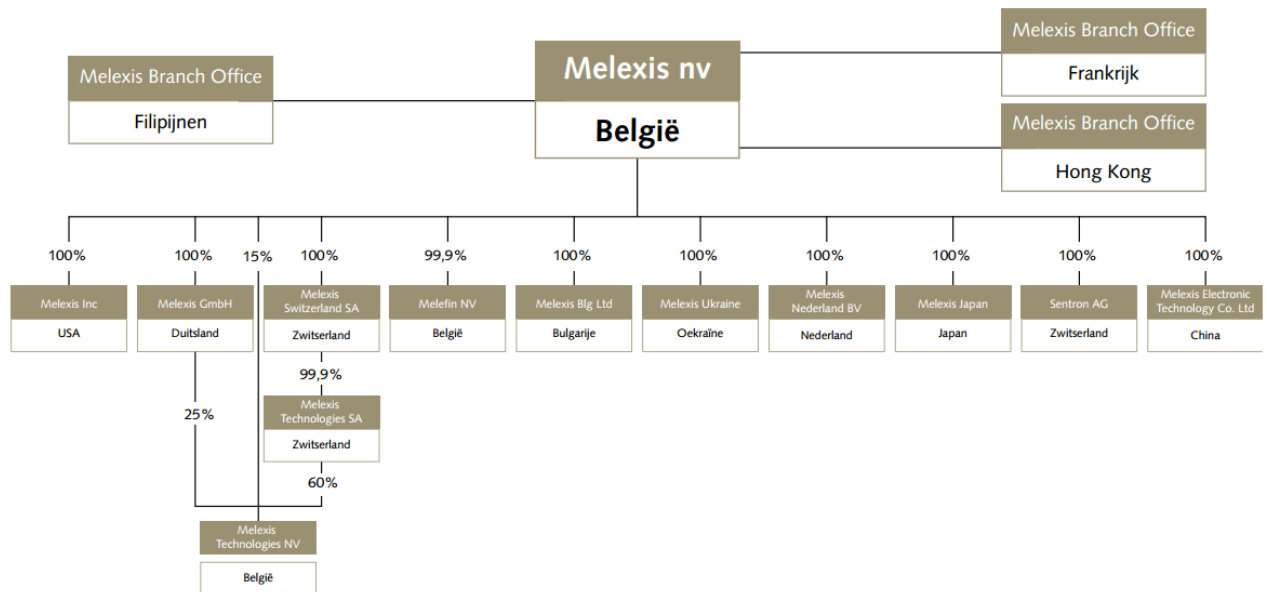


Het merendeel van de verzamelde data die we via analyse, vergelijking en contrast hebben verkregen, hebben we gebruikt om een antwoord te formuleren op de deelvragen. Vanwege de grote hoeveelheid relevante informatie hebben we voornamelijk toegespitst op informatie die gerelateerd was aan genderdiversiteit. Als laatste stap hebben we in onze conclusie een samenvatting gegeven van de deelvragen en een antwoord gegeven op de hoofdvraag.

## 5.2. Voorstelling van het bedrijf

Melexis is opgericht in 1988 door Fred Bulcke. Later werd het bedrijf verkocht aan private aandeelhouders. Op dit moment is de hoofdaandeelhouder van Melexis 'Xtrion NV' (53,58%). Xtrion NV is direct en/of indirect in de handen van Dhr. Roland Duchâtelet, Mevr. Françoise Chombar en Dhr. Rudi De Winter. De overige 46,42% van de aandelen bevinden zich op de beurs.

De vestigingen van Melexis bevinden zich in België, Duitsland, Bulgarije, Hong Kong, Japan, China, Frankrijk, de Filipijnen, Zwitserland, Oekraïne en USA. In 2012 bedroeg het aantal werknemers wereldwijd gemiddeld 794 en in 2013 liep dit op tot 836 medewerkers.

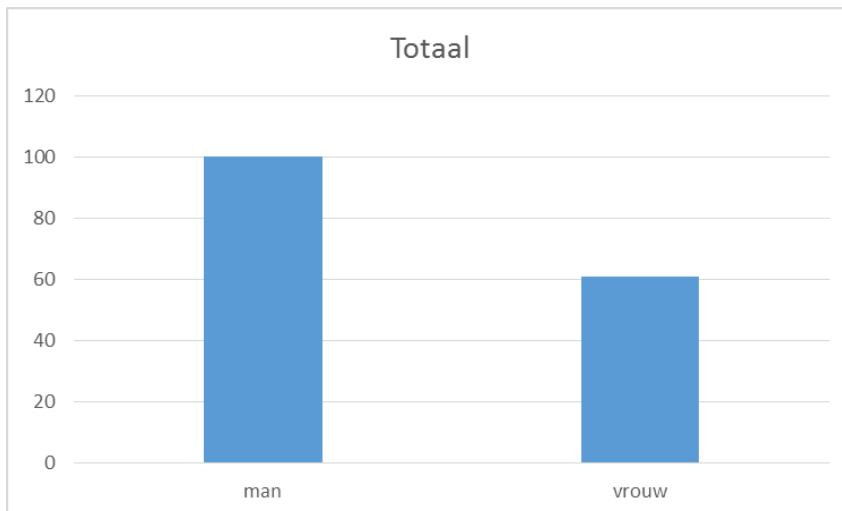


Melexis is een bedrijf dat voornamelijk actief is in de automobiel sector, maar daarnaast ook in andere sectoren. De verkoop aan de automobiel sector bedroeg 87% van de totale omzet van Melexis in 2013 en wereldwijd staan ze op de 5de plaats inzake sensoren voor de automobielsector. Het bedrijf creëert, maakt en bezorgt micro elektronica zoals gemengde signaal-semiconductors, IC sensoren, en geprogrammeerde IC systemen voor de automobiel sector. De producten en systemen die ze aanbieden zijn technisch innovatief en zijn gericht om meer energie-efficiënte, veilige en betrouwbare auto's, vrachtwagens en andere voertuigen te maken. Ze produceren echter ook producten die gebruikt worden in telefoons, computers, afstandsbedieningen en microcontrollers.

'The Melexis way' van werken bestaat uit vijf kernwaarden: klantgerichtheid, levenskwaliteit, leiderschap, winstgevendheid en respect. Vooreerst willen ze een duurzame toekomst creëren voor hun klanten met behulp van innovatieve en creatieve werkwijzen. Ten tweede is het voor Melexis belangrijk dat hun medewerkers een duurzame balans tussen werk en privé ontwikkelen. Daarbij stellen ze ambitieuze en uitdagende doelstellingen voorop. Vervolgens stellen ze dat leiderschap wordt veruitwendigd door teamwork en het nemen van verantwoordelijkheid. Ze trachten één doel, één team, één stem te bereiken. De voorlaatste kernwaarde is winstgevendheid. Ze zien dit als een manier om hun efficiëntie te meten. Als laatste is er nog respect, waar diversiteit en inzet worden gewaardeerd. Voor de thesis is het belangrijk om op te merken dat ze gelijke kansen en opportuniteiten bieden aan iedereen, los van geslacht, ras, etnische achtergrond of ervaring.

Het onderzoek is gebaseerd op de vestiging van Melexis in Tessenderlo. Melexis Tessenderlo stelt 161 medewerkers te werk, waarvan 61 vrouwen en 100 mannen (zie figuur 5).

Figuur 5:

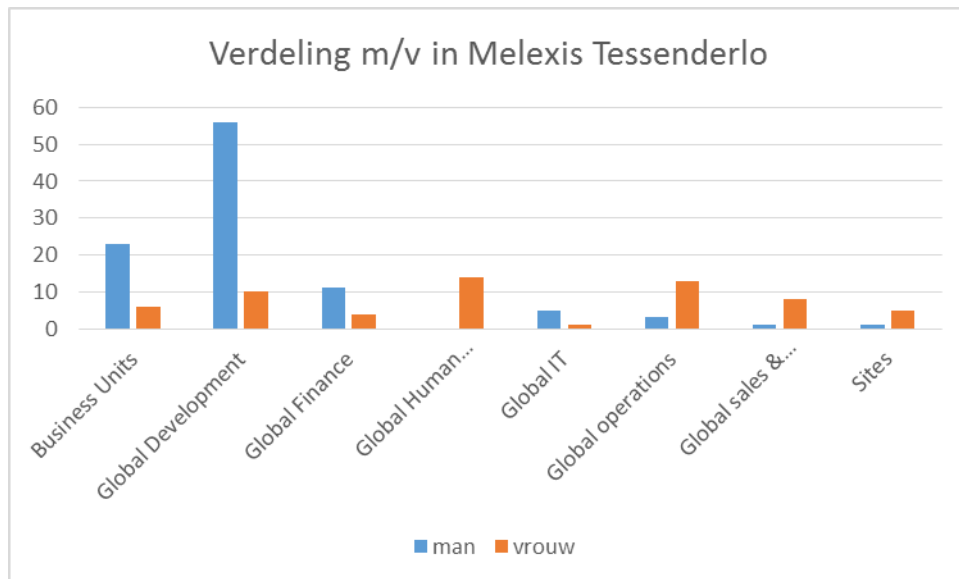


Bron: Melexis Tessenderlo

Melexis Tessenderlo is opgebouwd uit zeven departementen: global IT, global sales & marcomm, global development, global finance, global human resources, global operations en sites. Naast de zeven departementen zijn er ook nog vier business units: sensoren, optische elektronica, actuatoren en draadloze communicatie. De man-vrouw verdeling binnen deze site wordt weergegeven aan de hand van figuur 6. Het was echter niet mogelijk een opsplitsing te maken voor elk van de business units.



Figuur 6:



Bron: Melexis Tessenderlo

## Hoofdstuk 6 Resultaten

### 6.1. De organisatiecultuur binnen Melexis

#### 6.1.1. Sturing van de cultuur vanuit het management

In de literatuurstudie werd reeds aangegeven dat de verandering van de organisatiecultuur die nodig is voor het vermijden van barrières voor vrouwen, vanuit het topmanagement moet komen. Een aantal ondervraagden gaven aan dat ze het gevoel hadden dat de organisatiecultuur van Melexis vanuit het topmanagement gestuurd wordt. Een geïnterviewde vindt dat de organisatiecultuur gestuurd wordt door het senior management en de CEO, terwijl twee andere ondervraagde personen het zelfs doortrekken tot de stichters en bestuurders van Melexis. Deze sturing van de organisatiecultuur gebeurt volgens de ondervraagden enerzijds vooral door een goede mix actief te promoten en hun voorkeur voor deze mix publiekelijk te uiten. Anderzijds wordt er een werkomgeving gecreëerd die zowel gunstig is voor mannen als voor vrouwen.

Dat de organisatiecultuur gestuurd wordt van bovenuit kan ook afgeleid worden uit de website van Melexis. Op deze website worden een aantal elementen weergegeven die ze willen nastreven binnen de cultuur van Melexis. Deze elementen werden door de ondervraagden vaak aangehaald als ze gevraagd werden om de werkelijke organisatiecultuur van Melexis te beschrijven. Deze elementen zijn informele werkomgeving, vlakke structuur, delen van ervaringen, collegiale sfeer, gezonde levensbalans en een flexibele, uitdagende werkomgeving met promotiemogelijkheden.

#### 6.1.2. Werkomgeving

Een element van de werkomgeving die onmiddellijk opvalt bij het binnen komen is de informele sfeer op de werkvloer. Iedereen is zeer casual gekleed, inclusief de CEO. Daarnaast wordt ook iedereen met de voornaam aangesproken. Als de CEO door de ondervraagden vermeld wordt, wordt ze ook gewoon vernoemd als Françoise. Ze wordt vaak vermeld in de context van haar informele aanpak. Als ze werknemers in de gang tegen komt spreekt ze hen aan bij naam en maakt vaak ook een praatje over de persoon zelf of over het project waar hij of zij mee bezig is. Ook het feit dat ze eveneens gewoon een bureau heeft in de open ruimte en haar lunchpauze in het cafetaria tussen het personeel houdt, wordt heel erg geapprecieerd.

Indien de collega's elkaar nodig hebben om iets te vragen spreken ze elkaar vaak aan via de chat in plaats van te mailen. Tijdens deze chatgesprekken gaat het er ook zeer informeel aan toe en worden er in sommige gevallen even niet-werkgerelateerde dingen besproken zoals voetbalwedstrijden.

Een tweede element van de werkomgeving is de collegialiteit die er heerst. Bijna iedereen groet elkaar en er staan vaak mensen gezellig te praten bij het koffiemachine over al dan niet werk-gerelateerde zaken.

Een aantal werknemers hebben aangegeven dat deze collegialiteit ook heerst tussen werknemer en leidinggevende, wat zeker niet in elke onderneming het geval is. De leidinggevenden gaan zeer menselijk om met de werknemers. Volgens een aantal geïnterviewde personen kan deze collegiale sfeer mede toegewezen worden aan de aanwezigheid van vrouwen. Ze geven aan dat ze verwachten dat deze collegiale sfeer er niet zou zijn als er alleen mannen aanwezig zouden zijn in de onderneming.

*"Ik heb een vrouwelijke baas en die begint bijna altijd het gesprek met en hoe is het met u? Hoe is het met de papa, hoe is het met de kindjes? Daar opnieuw voel ik een heel groot verschil. Mijn man heeft een hogere functie [binnen een andere onderneming] en een paar dagen geleden heeft die bronchitis gehad. Die is een week thuis gebleven. Als wij dat hier aan de hand zouden hebben en ge komt maandag terug dan zeggen ze 'seg, gaat het?'. Hij komt terug en krijgt drie keer die dag te horen 'ah, se toerist'. Ziet ge maar dat is dus als ge puur puur onder de mannen zit. Daar is geen één vrouw. En die empathie hier dat vind ik geweldig"*

Werknemer, Vrouw

In de literatuurstudie werd ook weergegeven dat mannen zich dominant gedragen binnen de IT- en ingenieursbranche. Ook dit gedrag wordt binnen Melexis geneutraliseerd door de aanwezigheid van vrouwen. Anderzijds komt ook de aanwezigheid van mannen het gedrag van de vrouwen ten goede.

*".. Dat de complementariteit wel belangrijk is. Ik zie het heel goed. Steek allemaal mannen samen en ge krijgt haantjesgedrag. Steek allemaal vrouwen samen en ge krijgt een soort van kiekenkot maar steek bij die mannenmeeting 1 vrouw of 2 vrouwen en ge krijgt een totaal andere meeting. En bij die vrouwen is dat hetzelfde. Steek er 1 man tussen en ge hebt een totaal andere dynamiek. Ik heb dat al heel vaak gezien en dat is heel frappant."*

Leidinggevende, Vrouw

De meeste geïnterviewde personen zijn dan weer van mening dat de vlakke organisatiestructuur van Melexis de voornaamste bron is voor de informele sfeer en collegialiteit die er heerst. Toch wordt er over het algemeen door veel geïnterviewden aangegeven dat deze vlakke organisatiestructuur alsmäär minder aanwezig is en er steeds meer laagjes ontstaan. Door een aantal geïnterviewden wordt dit als normaal of positief aanzien, terwijl een aantal anderen de meerwaarde hiervan niet inzien of het zelfs als hinderlijk beschouwen. Deze laatste voelen zich geïrriteerd door het feit dat ze deze extra lagen overbodig vinden.

Er werd twee maal aangegeven dat er geen echte titels of functies zijn binnen Melexis. Een leidinggevende man geeft aan dat hij in zijn vorige werkomgevingen aanzien werd als een directeur of een vice president. Deze titels zijn niet aanwezig binnen Melexis. Dit weerspiegelt de vlakke organisatiecultuur. Bovenvermelde leidinggevende is van mening dat er door deze afwezigheid van titels en vlakke organisatiecultuur meer gefocust wordt op de inhoud van de job in plaats van op de titel. Deze mening werd door de meeste geïnterviewden gedeeld. Toch werd deze afwezigheid van titels ook in de negatieve zin vermeld door onder andere bovenvermelde leidinggevende man. Deze leidinggevende wordt nu beschouwd als een manager. Dit is volgens hem problematisch naar buiten toe aangezien algemene titels zoals manager verwarring creëren omtrent de jobinhoud en het aantal mensen die werden aangestuurd door de persoon in kwestie.

Deze informele sfeer en collegialiteit biedt de ruimte voor het maken van moppen. Hierdoor bestaat het risico op seksistische grappen die over het algemeen in de literatuur worden aangegeven als barrières voor vrouwen.

*“een paar maand geleden was er een man vertrokken en toen zei hij: “Nu is de vijver voor u alleen”. Omdat ik toen hier nog de enige man was, hier in Tessenderlo. Dus zo wordt er wel eens mee gelachen.”*

Werknemer, Man

Toch geven de vrouwen van Melexis aan dat ze de moppen die er gemaakt worden niet als seksistisch ervaren.

*"Er wordt al eens een mopje gemaakt onderling, over de vrouwen dan, en dan kijken ze en zeggen ze van: "sorry, sorry". Ja, dat weet ge. Dat moet ge ook gewoon zijn. Als vrouw tussen mannen moet ge ook kunnen meelachen en begrijpen dat dat niet persoonlijk is. En daar heb ik ook geen probleem mee. Als ge bij alles denkt: "zou dat over mij gaan"? Dan wordt het moeilijk. Maar dat is niet. Mannen denken zo niet. Mannen, als die iets zeggen, die bedoelen wat ze zeggen en die bedoelen niet nog 20 andere dingen misschien. Dus... daar moet ge in mee gaan"*

Leidinggevende, Vrouw

Indien er toch sprake zou zijn van seksuele intimidatie, zou hiermee naar de linemanager gestapt kunnen worden. Ook is er een vertrouwenspersoon werkzaam binnen Melexis waarmee dit soort zaken besproken wordt. De vertrouwenspersoon zoekt samen met de personen in kwestie een oplossing. Dit geeft ook weer dat er een hele open sfeer heerst binnen Melexis. Er is veel transparantie. De medewerkers van Melexis geven zelf ook aan dat alles bespreekbaar is. Het geven van feedback tussen werknemers en leidinggevendens, inclusief het afraden van een positie bij een bepaalde persoon, etc. zijn geen taboe binnen Melexis.

Deze transparantie blijkt heel breed te zijn. Het gaat onder andere over transparantie over strategie, cijfers, producten, keuzes en posities. Een vrouwelijke leidinggevende geeft aan dat deze elementen in andere bedrijven waar ze gewerkt heeft taboe zijn en moeilijk om informatie over terug te vinden. Binnen Melexis worden zelfs momenten voorzien waarop de werknemers op de hoogte gehouden worden van deze elementen.

De openheid wordt ook weerspiegeld in het gebouw van Melexis. Op elke verdieping zijn er zeer weinig muren aanwezig en elk departement werkt aan zijn eigen 'eiland' zoals ze het zelf noemen. Ook de CEO heeft gewoon een bureau in deze open ruimte. Dit werd vaak aangegeven als een heel groot pluspunt omdat zo de barrière om iets te gaan vragen totaal weggewerkt wordt. Toch blijken er ook nadelen aan deze open ruimte toegewezen worden, zoals geluidsoverlast.

Deze open ruimtes worden ook gehandhaafd op andere sites zoals bijvoorbeeld in Ieper. Op deze site in Ieper blijkt het er veel rustiger aan toe te gaan dankzij isolatie en minder akoestiek. Het management geeft aan hiervan op de hoogte te zijn en probeert met de verbouwingen het resultaat wat men in Ieper heeft behaald naar Tessenderlo te kunnen kopiëren, zodat er enkel positieve gevolgen verbonden zijn aan deze open offices.

### 6.1.3. Gezonde levensbalans en flexibiliteit

Zoals in de literatuurstudie reeds werd aangegeven is een andere mogelijke barrière voor vrouwen binnen de IT- en ingenieurssector is het feit dat er hard gewerkt moet worden, veel gereisd moet worden en het vuile jobs zijn. Dit weerspiegelt zich in de organisatiecultuur. Bij Melexis willen ze deze cultuur doorbreken door naast het harde werk en het reizen een gezonde levensbalans en flexibiliteit te bieden.

Binnen Melexis zijn er geen vaste begin- en einduren. De werknemers mogen bijvoorbeeld beginnen om 7u of om 11u, zolang het redelijk blijft. Dit werd door vele ondervraagden als een groot voordeel aangehaald. Ook wanneer ze een boodschap moeten doen tijdens het werk, zoals bijvoorbeeld naar de tandarts of wachten op een levering van meubelen etc., moeten ze daar geen verlofdag voor vragen. Deze flexibiliteit wordt vooral door ondervraagden met kinderen geprezen.

*"Bijvoorbeeld vorige week was mijn dochter haar boekentas vergeten. 's Morgens ben ik die dan nog snel gaan brengen toen ik hier aan kwam. Daar maken ze dan geen probleem van."*

Werknemer, Vrouw

Uit een artikel van Tausig (2001) blijkt dat het een positieve invloed op de levensbalans heeft als mensen het gevoel hebben dat ze controle hebben over hun werkschema. Flexibele uurroosters op zich hebben geen effect, wel de mate waarin de werknemers ervaren dat ze controle hebben over de werkuren. Uit de interviews bleek dat de overgrote meerderheid binnen Melexis het gevoel had dat ze controle hebben over hun uurrooster. Uit een andere studie (Catalyst report, 1992) bleek dat in 68% van de deelnemende ondernemingen, de retentiegraad verhoogde nadat ze flexibele regelingen invoerden.

Deze hoge mate van flexibiliteit in verband met werktijden kan volgens een leidinggevende aangeboden worden door het feit dat de nadruk binnen Melexis niet ligt op de werktijden maar wel op het resultaat.

Toch zijn er ook een aantal werknemers en leidinggevenden die minder tevreden zijn over het concept van flexibele werkuren. Ze ervaren deze flexibele uren als een bron van hogere werkdruk.

*“Wat ik wel opmerk is dat de werkdruk bij Melexis wel vrij hoog is. Ge neemt ook regelmatig wat werk mee naar huis. Dat is ook wel de keerzijde van dat familiaal ding. Dat ge buiten uw jobprofiel een beetje kleurt”*

Leidinggevende, man

Er werd ook vaak aangehaald dat er een nieuwe maatregel komt die zorgt dat er nog meer flexibiliteit binnen de onderneming komt, namelijk flexdesks. Het is de bedoeling dat niemand nog een vaste bureau krijgt en men zich telkens aan een bureau zet waarop men het makkelijkste kan samenwerken met de persoon waar hij of zij op dat moment mee moet samenwerken. Dit plan werd vaak als onrealistisch bestempeld door de geïnterviewden maar niet per se negatief onthaald.

#### 6.1.4. Autonomie

Uit de literatuurstudie bleek eveneens dat mannen binnen de IT- en ingenieursbranche overbeschermd zijn, waardoor vrouwen van belangrijke taken, beslissingen en projecten afgehouden werden. Dit staat in tegenstelling tot de autonomie die er heerst binnen Melexis.

Er werd door veel ondervraagden aangegeven dat ze het enorm motiverend vinden dat ze vrij gelaten worden in het nemen van beslissingen. Ze voelen zich niet constant op de vingers gekeken. Melexis blijkt ook echt te focussen op het zelf initiatief nemen van haar medewerkers. Indien de werknemers aangeven dat ze bijvoorbeeld iets willen aankopen kan dat, mits men een businessplan en verantwoording kan voorleggen. In bepaalde functies mag men ook zelf beslissingen nemen zonder dat alles gehandtekend moet worden door een meerdere.

*“Hier krijgt ge heel veel ruimte om u te ontwikkelen. Als ge ideeën hebt, daar wordt naar geluisterd, ge moogt dat opbrengen. Daar wordt niet altijd iets mee gedaan maar als er niks mee gedaan wordt dan is daar toch naar geluisterd en dan is dat gefundeerd van we kunnen daar nu efkes niks mee doen of misschien nooit niks mee doen. En andere ideeën worden wel verder besproken.”*

Leidinggevende, Vrouw

Hoewel autonomie vaak als een troef vernoemd wordt blijkt deze autonomie niet altijd van toepassing. De mate waarin men vrijgelaten wordt hangt af van de maturiteit van de persoon in kwestie. Hoe meer matuur de ondergeschikte is, hoe minder er aan micro management gedaan wordt. Een mannelijke werknemer geeft aan dat zijn baas echter altijd het bemoeierige micro management type is terwijl er ook managers zijn die altijd

vrijheid en autonomie bieden. Er werd aangegeven dat in sommige gevallen managers worden aangesteld die weinig kennis hebben over het departement waarin ze werkzaam zijn. Dit heeft als gevolg dat er enkel gezegd wordt wat er gedaan moet worden en waarbij de werknemers de bevoegdheid krijgen om te beslissen hoe ze het gaan aanpakken.

#### 6.1.5. Gezinsvriendelijke faciliteiten

Ook werd er in de literatuurstudie het voorbeeld gegeven uit de studie van Cross en Linehan (2011) waarbij er gezinsvriendelijke faciliteiten werden aangeboden maar waarbij de medewerkers het gevoel hadden dat dit niet werkelijk ondersteund werd door de organisatiecultuur en er bijgevolg geen tot weinig gebruik van maakten. Dit fenomeen doet zich ook voor omtrent thuiswerk en (ouderschaps)verlof.

Aangezien Melexis geen vast beleid heeft omtrent het al dan niet toestaan van thuiswerk, hangt deze mogelijkheid vaak af van de wil van de linemanager of andere leidinggevenden. Bij het navragen van de bereidheid tot toestaan van thuiswerk aan een aantal leidinggevenden bleken er dan ook verschillende meningen over te bestaan. Slechts één leidinggevende, die overigens een man was, gaf aan dat hij bereid was om thuiswerk toe te staan zonder dat hij een aantal voorwaarden vermeldde. De andere leidinggevenden gaven aan dat het alleen bij noodsituaties mag, dat het mag indien de werknemers terug komen bij bottlenecksituaties en/of indien het verenigbaar is met de functie die de vragende werknemers uitvoeren. De meeste leidinggevenden geven aan dat ze deze beperkingen opleggen omdat ze teamwerk en menselijk contact belangrijk vinden.

Hoewel niemand van de werknemers echt aangaf dat hij of zij zwaar tilt aan het feit dat thuiswerk niet altijd wordt toegestaan, geven bijna alle ondervraagde werknemers waarvan de functie verenigbaar is met thuiswerk aan dat ze het wel aangenaam zouden vinden om een dag per week thuis te kunnen werken. Van deze werknemers geven er echter wel een aantal toe dat er negatieve gevolgen verbonden zijn aan thuis werken. Een werknemer ziet het meer langs de materialistische zijde en geeft aan dat ze op het werk kan werken met twee schermen en nog een aantal benodigdheden die ze thuis niet heeft. Een andere werknemer geeft aan dat ze zich schuldig voelt als ze thuis even middagpauze neemt of een toiletbezoek brengt omdat haar collega's dan zouden kunnen merken dat ze even niet aan de computer zit. Ook werd er meermaals aangegeven dat men zich moeilijker zou kunnen concentreren thuis door het gezin.



Een vrouwelijke leidinggevende gaf opmerkelijke commentaar omtrent het toestaan van verlof, waaruit af te leiden valt dat ze liever verlof wilt toestaan als dit voor de ontspanning van de persoon in kwestie dient:

*"Als ik zie hoeveel mensen, hoeveel vrouwen gedwongen worden van thuis uit, de sociale druk door het gezin of door de ouders of whatever en die dan die dag moeten gebruiken om te poetsen en om de kinderen rond te brengen dan vraag ik mij echt af of dat die vrouw daar zelf iets aan heeft. Ik heb daar echt twijfels over. En als het voor die reden is dan ben ik er tegen. Ik denk dat ge dan als vrouw beter kunt gaan werken en een poetsvrouw vragen. Maar ik zie ook andere gevallen waar vrouwen bijvoorbeeld kiezen voor 4/5 en ik gebruik die dag voor een deel voor de kinderen en voor een deel voor mezelf dan zeg ik by all means, doe het vooral."*

Leidinggevende, Vrouw

Daarnaast heerst er binnen de onderneming de idee dat het door de leidinggevenden minder tot niet aanvaard wordt dat mannen ouderschapsverlof nemen. De meeste geïnterviewden zijn dan ook van mening dat er minder mannen dan vrouwen zijn die het ouderschapsverlof opnemen.

*"Ik vind het normaal dat een vrouw stopt met werken voor 3-4 maanden omdat ze een baby heeft. Ik ben misschien ouder als de jongere generatie, maar ik heb meer moeite om te zien dat een man 6 maanden afwezigheid opneemt omdat zijn vrouw een baby gehad heeft."*

Leidinggevende, Man

De bron achter deze heersende gedachte zou het televisie-interview van de CEO, Françoise Chombar, op Kanaal Z zijn.

*"Het is heel belangrijk te weten dat Françoise, de CEO, een half jaar geleden op kanaal z heeft gezegd dat mannen geen ouderschapsverlof horen op te nemen. Dat is geweldig om dat te horen als mannelijke werknemer hier. Euhm... Dan komt de vraag: "Wilt ge dan?". Als ik nu ouderschapsverlof zou opnemen, hoe zouden ze daar dan op reageren? Ik weet het zelf niet als man zijnde."*

Werknemer, Man

Vrouwen zouden wel gemakkelijk ouderschapsverlof kunnen opnemen. Personen die ouderschapsverlof opnemen met toestemming van hun leidinggevenden kunnen echter wel nog stuiten op onbegrip van de collega's. Er werd herhaaldelijk aangegeven dat er geen ondersteunende maatregelen zijn voor mensen die op verlof, ouderschapsverlof of

ziekteverlof gaan waardoor de werkdruk van de achterblijvers toeneemt. In een aantal gevallen nam deze werkdruk zelfs aanzienlijk toe en leidde dit tot wrevel onder de collega's. Als iemand ouderschapsverlof opneemt, is het niet automatisch het geval dat er een overlading van werk of onbegrip van de collega's is. Men kan ook voldoening krijgen uit de appreciatie die men krijgt voor het overnemen van het werk of men kan gewoon blij zijn voor de collega in kwestie.

#### 6.1.6. Conclusie

Door de vlakke organisatiecultuur waarbij functies en titels ontbreken wordt er een speciale informele en collegiale sfeer gecreëerd. De combinatie van deze informele en collegiale sfeer met de goede mix tussen vrouwen en mannen zorgt ervoor dat de mannelijke dominantie die normaal gezien heerst binnen de IT- en ingenieursbranche geneutraliseerd kan worden en alles bespreekbaar wordt. Op deze manier krijgen vrouwen toch opportuniteiten om belangrijke taken en projecten aan te nemen die een positieve invloed zouden kunnen hebben op de promotieopportuniteiten.

Ook het overbeschermd gedrag dat mannen binnen de ingenieurssector tonen ten opzichte van vrouwen wordt vermeden door de autonomie die men binnen Melexis aanbiedt. Vrouwen mogen ook zelf beslissingen nemen en beslissen welke taken en projecten ze aannemen. De barrière die door het overbeschermd gedrag van de mannen gecreëerd werd voor de promotieopportuniteiten van vrouwen wordt hiermee weggehaald.

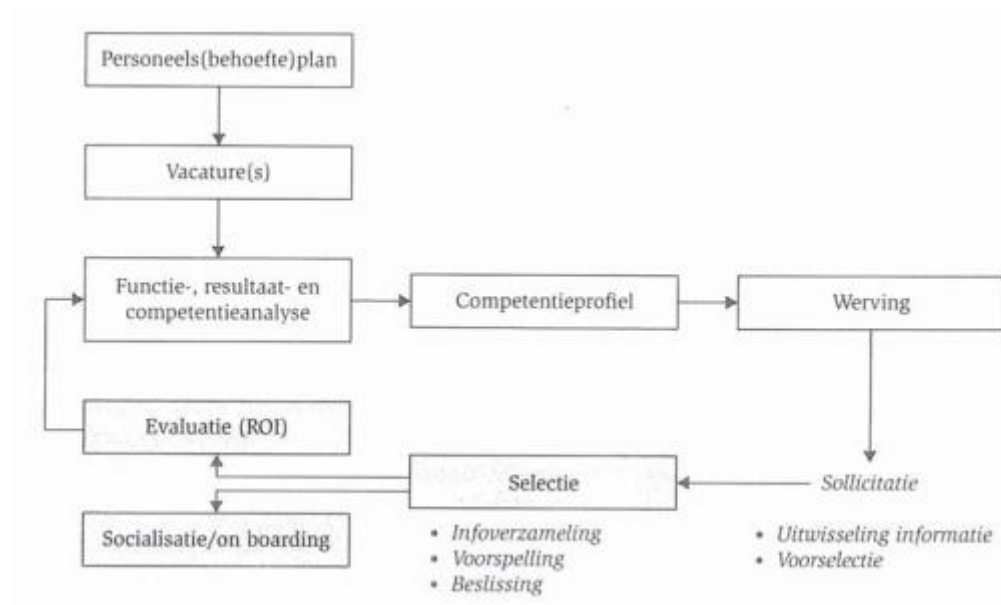
Hoewel de IT-en ingenieurssector harde branches zijn krijgen vrouwen, alsook mannen, binnen Melexis toch de kans om hierin werkzaam te zijn en dit te combineren met hun gezinsleven. Melexis biedt immers flexibiliteit aan waarmee een gezonde levensbalans bekomen kan worden.

Anderzijds is het beleid rond telewerk en (ouderschaps)verlof een werkpunt binnen de organisatiecultuur van Melexis. Door de onduidelijkheid die hieromtrent heerst en de invloed die linemanagers hebben op het al dan niet toestaan van telewerk durven de medewerkers niet te vragen of ze een dag per week zouden mogen thuiswerken terwijl meermaals werd aangegeven dat ze dit graag zouden willen. Ook ouderschapsverlof is een discussiepunt aangezien er werd aangegeven dat de gedachte heerst dat de CEO tegen het nemen van ouderschapsverlof is. De vrouwen binnen Melexis laten zich niet zo zeer beïnvloeden door deze gedachte maar mannen klaarblijkelijk wel. Meerdere mannen gaven aan dat ze het ouderschapsverlof niet gingen opnemen en/of dat ze het gevoel hadden dat het een invloed op hun carrière zou hebben indien ze dit wel zouden opnemen.

## 6.2 De HRM processen

Het HRM-proces van Melexis is formeel vastgelegd en volgt de stappen die weergegeven in figuur 7. Elk van deze stappen zal afzonderlijk besproken worden.

Figuur 7:



Uit: Henderickx et al. (2010)

### 6.2.1 Personeelsplan

Op het einde van elk jaar wordt er een budget opgemaakt voor de afdelingen en beslist elke afdeling afzonderlijk of zij nieuwe werkkrachten moeten gaan aantrekken. Het is niet zo dat er automatisch iemand nieuw wordt angeworven als er iemand vertrekt of ontslagen wordt. Op basis van de budgetten die opgesteld werden, worden recruitmentplannen en vacatures opgesteld.

### 6.2.2. Vacatures en competentieprofiel

In bijlage VI en VII kunnen twee vacatures van Melexis teruggevonden worden. Bij het analyseren van deze vacatures kan opgemerkt worden dat deze uit drie delen bestaan. Ten eerste een beschrijving van de producten waar Melexis zich mee bezig houdt en een omschrijving van de markt en de eisen van de klanten. Daarna volgt een algemene omschrijving van wat er gezocht wordt. Vervolgens wordt er specifiek uitgelegd wat de job inhoudt en wat de taken van de sollicitant zijn binnen deze jobinhoud.

Als laatste wordt aangegeven welke competenties er nodig zijn om in aanmerking te komen voor de job. Voor elke functie wordt aangegeven dat het belangrijk is om een degelijke kennis te hebben van de Engelse taal en te kunnen werken in teamverband. Meestal worden deze competenties opgedeeld in technische competenties en interpersoonlijke competenties. Enkele voorbeelden van deze interpersoonlijke competenties zijn kennis hebben van de missie en visie van Melexis en klantgericht zijn. Op het einde van de vacature is er ook nog een sectie voorzien voor de vereisten die nodig zijn om de job te kunnen uitoefenen. Deze vereisten houden onder andere bereidheid tot reizen, kennis van de engelse taal en het vereiste diploma in. Deze wervingsboodschap wordt later besproken.

### 6.2.3. Werving

#### A. Wervingspoel

Eens de vacatures zijn opgesteld begint Melexis met interne werving. Op deze manier krijgen personen die van departement willen switchen de kans om dit te doen. Bij deze interne werving worden de vacatures geplaatst op een bord dat men kan terug vinden in de refter. Indien iemand geïnteresseerd is in deze vacature kan hij/zij contact opnemen met iemand van HR en wordt er besproken of deze switch mogelijk is. Indien er niemand intern geïnteresseerd is in de vacature wordt er overgegaan op externe werving.

Er kan opgemerkt worden dat bijna uitsluitend mannen solliciteren voor de jobs met technische profielen en bijna uitsluitend vrouwen voor de jobs binnen Human Resources en Customer Relations. Bijgevolg ontstaat er een hoge mate van horizontale segregatie binnen Melexis hoewel meermaals werd aangegeven dat men niet direct verschillen in competenties ziet tussen mannen en vrouwen.

Een eerste reden voor het klein aantal vrouwen in de IT-sector, die aangegeven werd tijdens de interviews, is het bestaan van een bepaald imago of een bepaald denkbeeld over een beroep dat vrouwen kan beïnvloeden om niet te kiezen voor een technisch beroep. Enkele imago's zijn al achterhaald, andere blijven echter nog bestaan.

*"Een vrouw die een lamp komt herstellen, dat klopt niet. [...] Vroeger was een ingenieur iemand die met witten sokken in sandalen werd geassocieerd."*

Leidinggevende, Man

Als tweede reden geven werknemers van Melexis aan dat ze bij het kiezen van hun opleiding beïnvloed werden door onder andere ouders. Zo is het ook opvallend dat de vrouwen die in de technische functies zitten vaak ouders hebben die ook een technische of wiskundige functie uitoefenen. Naast ouders werden ook enkele werknemers beïnvloed door hun vrienden of andere familieleden.

Een volgende reden is het feit dat de scholen vroeger voor mannen en vrouwen gescheiden waren. De scholen die bestemd waren voor de mannen hadden vaak een uitgebreider portfolio van technische opleidingen dan scholen bestemd voor vrouwen.

*"Het jaar dat ik in het middelbaar was gestapt was dat het eerste jaar dat daar ook meisjes mochten komen. En toen zaten er zes meisjes op een gans jaar die gekomen zijn. Achteraf is dat beginnen groeien en zo. Maar dat illustreert dat die collegies die misschien technisch heel sterk waren, ik weet het niet, niet bereikbaar waren voor vrouwen."*

Leidinggevende, Man

Als laatste reden voor het klein aantal vrouwen in de IT-sector, halen enkele werknemers aan dat dit vermoedelijk door stereotypen in de hand gewerkt wordt. Zo gaven respondenten aan dat mannen eerder rationeel en technischer zijn, en minder goed kunnen multitasken. Vrouwen zouden beter zijn in het zorgende aspect, emotioneler reageren en organisatorisch beter zijn. De respondenten geven aan dat de maatschappij vrouwen door deze eigenschappen minder geschikt vindt voor IT-gerelateerde jobs.

*"Het verbaast mij niet dat het merendeel van de key accountmanagers en de CR vrouwen zijn. [...] Ik vermoed dat vrouwen eerder zalvend zijn, en meer compromis willen zoeken. Terwijl mannen misschien iets gemakkelijker naar conflict zoeken."*

Leidinggevende, Man

*"Als vrouw krijgt ge automatisch de zorgende en de regelende rol. Als er meetings zijn, dan ben ik de enige die denkt of we een lunch nodig hebben, of we een meeting room hebben,.... Dus als vrouw krijg je toch sneller het aspect van, zorgen dat alles gecoördineerd is."*

Leidinggevende, Vrouw

## B. Kanalen

Bij de aanwerving van nieuwe werknemers maakt men bij Melexis vooral gebruik formele wervingskanalen zoals job advertenties die zowel op de site van Melexis ([www.melexis.com](http://www.melexis.com)) terug te vinden zijn, als elders op het internet ([be.indeed.com](http://be.indeed.com)).

Melexis maakt ook gebruik van headhunting. Er werd aangegeven dat headhuntingbureaus enkel gebruikt worden voor functies die moeilijk ingevuld geraken indien men andere kanalen gebruikt.

Naast deze formele wervingskanalen online, wordt er ook gebruik gemaakt van informele wervingskanalen. Er bestaat een systeem binnen Melexis waarbij werknemers andere mensen kunnen aanbrengen voor een bepaalde job. Als deze aangebrachte persoon ook daadwerkelijk aangenomen wordt, krijgt de aanbrenger daar een geldsom voor. Hoewel reeds werd aangegeven dat hier niet zoveel gebruik van wordt gemaakt kan dit tot gendersegregatie leiden. In de literatuurstudie werd reeds aangegeven dat vrouwen vaak niet binnen het 'old boys'-netwerk horen en daardoor vaak niet aanbevolen worden.

Melexis heeft ook enkele samenwerkingsakkoorden afgesloten met universiteiten. Er worden veel pas afgestudeerden aangenomen omdat deze naar eigen zeggen nog makkelijk aan te passen zijn aan de Melexis-cultuur. Er wordt naar universiteiten gegaan om studenten te informeren over Melexis. Bij de vraag of er dan ook specifiek vrouwen worden aangesproken wordt hier negatief op geantwoord.

*"Zoals ik al zei, er zitten gewoon heel weinig vrouwen in de mannenvijver. Dus om ons dan specifiek te focussen op de vrouwen.. Ik heb sowieso al geen mailinglijst van vrouwelijkeingenieursstudenten@kuleuven.be dus ik zou niet weten hoe ik ze rechtstreeks zou moeten bereiken en ik denk dat er gewoon zo weinig zijn dat de recruiteringscampagnes specifiek op die doelgroep te richten..."*

Leidinggevende, Man

Ook studenten die voor Melexis vakantiewerk hebben gedaan, of stage hebben gelopen, worden vaak aangeworven. We merken ook op dat mensen die aangeworven worden nadat ze stage hebben gedaan bij Melexis meestal een versneld aanwervingstraject doorlopen aangezien ze reeds de kans gekregen hebben om hun capaciteiten te tonen tijdens de studentenjob of stage.

## C. Boodschap

De boodschap die Melexis weergeeft in haar vacatures zorgt er naar onze mening niet voor dat een aantal personen weerhouden worden om te solliciteren. Er wordt voldoende nadruk gelegd op verschillende vereisten, zoals technische en interpersoonlijke competenties, en de tekst is niet te ingewikkeld geschreven.

### 6.2.4. Selectie

#### A. Eerste selectie

Een eerste selectie van de kandidaten gebeurt door de HR afdeling aan de hand van de CV die de kandidaten doorsturen. Ook bij headhunting worden de CV's die door de headhunters worden aangebracht geanalyseerd. De vaardigheden en de kwalificaties van de sollicitanten worden dan vergeleken met de eisen van de vacature.

#### B. Interviews en testen tijdens het interview

Op basis van de CV wordt beslist wie uitgenodigd wordt voor een eerste interview. Uit onderstaand citaat kan afgeleid worden dat subjectief bepaald kan worden wie er op interview mag komen.

*"HR geeft u de kandidaten door die door de eerste schifting zijn geraakt. Gij kunt dan beslissen wie er op interview komt of niet. Dan kiest u daar een paar uit. Ge interviewt die. En dan kiest ge gewoon eigenlijk."*

Leidinggevend, Man

In het eerste interview wordt de CV overlopen met de kandidaat. Voor de technische profielen worden er ook enkele technische tests gedaan. Over die technische tests wordt ook feedback gegeven tijdens het gesprek. Meestal zijn er twee partijen aanwezig tijdens dit eerste interview, nl. de manager van het departement of de business unit, soms bijgestaan door de second line manager, en de HR afdeling. Het kan echter ook zijn dat dit eerste interview enkel door de manager van de afdeling of de business unit wordt gedaan. Afhankelijk van de functie kan het zijn dat de CEO ook aanwezig zal zijn.

### C. Volgende testen

De kandidaten die een positief selectiegesprek achter de rug hebben mogen naar de volgende fase in het proces. In deze fase worden ze gevraagd om extra testen af te leggen zoals een XT profiel test en een career guide. Het XT profiel peilt naar de mate van de match tussen de sollicitant en de job. Deze peiling gebeurt vanuit drie perspectieven. Ten eerste wordt de denkstijl van de sollicitant achterhaald, om na te gaan of hij/zij de job cognitief aan kan. Ten tweede probeert de peiling het gedrag van de sollicitant in kaart te brengen, zodat een voorspelling gemaakt kan worden van hoe de kandidaat de job zal uitoefenen. Als laatste wordt getoetst naar de interesses van de sollicitant, om na te gaan in welke mate deze overeen komen met de noden van de job. Een statistische studie die uitgevoerd werd in 2008, heeft kunnen achterhalen welke denkstijl, gedrag en interesses het beste overeenkomen om succesvol te kunnen zijn bij Melexis. In de career guide wordt meer getoetst naar de achtergrondinformatie van de sollicitanten zoals de mate waarin vroegere schoolervaring en werkervaring aan hun persoonlijkheid heeft bijgedragen, hun sterktes en zwaktes, de verwachtingen die ze hebben van een baas, etc.

### D. Tweede interview

Na het afleggen van de tests wordt het tweede selectie interview vastgelegd. Dit is meestal opnieuw met de manager van het departement of de business unit en de HR afdeling. Tijdens dit tweede selectie interview wordt feedback gegeven over de tests. Deze tests zijn zeer belangrijk binnen Melexis, en mensen kunnen op basis van deze test afvallen.

*"Ten eerste kijk ik of dat de getallen realistisch zijn. Of dat de getallen aangeven dat er eerlijk is ingevuld. En dan vooral naar de job match, assertiviteit, naar hoe gaat die persoon in de groep zal liggen. Het is het geheel dat telt. Individuele punten tellen minder. Het is echt het geheel van de XT profielen."*

Leidinggevende, Man

Naast het geven van feedback over de tests wordt er in het tweede interview ook beslist welke kandidaten worden aangeworven.



## E. Beslissing

Bij voornoemde beslissing hebben zowel de managers als de HR afdeling een grote rol. Beide partijen moeten namelijk akkoord gaan voordat men tot de aanwerving over gaat. Door deze beslissing in team te nemen kan de objectiviteit gegarandeerd worden. Toch blijkt dat de manager in sommige gevallen het idee heeft dat zijn beslissing meer doorweegt dan de beslissing van de andere personen in het team

*"Ik neem eigenlijk zelf de beslissing eigenlijk. Natuurlijk moet ik ook de goedkeuring krijgen van mijn line manager. Maar dan is de kous rond."*

Leidinggevende, Man

Ook blijkt dat niet vastgelegd werd welke elementen prioritair zijn om de beslissing op te baseren. Een aantal managers kijken enkel naar de persoonlijkheid vanaf een bepaald minimumniveau aan technische competenties terwijl andere managers vooral kijken naar uitmuntende technische competenties.

*"Wat ik zelf een probleem vind is dat, want ikzelf ben graduaat, het moeilijk is om hier tegenwoordig binnen te geraken als graduaat. Ge moet al burgerlijk of industrieel ingenieur zijn. Terwijl ik zelf als ik 'hire' niet naar de diploma's kijk. Ik kijk vooral naar de competenties. Iemand hier in mijn team heeft geen diploma. Maar die heeft uit ervaring de skills opgebouwd die ik nodig heb. En wat ik goed genoeg vind."*

Leidinggevende, Man

Vervolgens worden de jobvoorwaarden met de kandidaat besproken. De HR afdeling zal verder onderhandelen met de kandidaat over het loon. Voor het bepalen van het startloon wordt er een onderscheid gemaakt tussen pas afgestudeerden of mensen zonder ervaring enerzijds en mensen met ervaring anderzijds. Voor starters wordt er een uniform marktconform loon opgelegd. Bij het bepalen van het loon voor mensen met ervaring werd er gevraagd naar de verwachtingen en het loon bij een vorige werkgever. Vaak werd hetzelfde loon aangeboden als de vorige werkgever.

### 6.2.5. Evaluatie en promotie

Eerst en vooral bedoelen we met promotie zowel het verkrijgen van een hogere functie in het bedrijf, als het verkrijgen van een hoger loon of een bonus. Deze zaken worden geregeld door enkele formele processen waar zowel de werknemer als de leidinggevende inspraak in hebben.

Het bekomen van promotie hangt voornamelijk samen met de feedback die de persoon in kwestie gedurende het jaar krijgt. Een eerste vorm van feedback die een werknemer van Melexis krijgt is via een prestatie planning. Dit bestaat uit twee delen. Ten eerste moet elke werknemer aan het begin van het jaar aan zijn leidinggevende doorgeven welke objectieven hij, individueel of in team, wilt halen en hoe hij dat zal aanpakken. Het behalen van deze objectieven hangt samen met een deel van de bonus die de werknemer zal verkrijgen. De werknemer heeft dus zelf een deel van de bonus in handen. De objectieven zijn zeer uitlopend en kunnen gaan van het organiseren van een event tot het uitwerken van bepaalde procedures. Ten tweede moet de werknemer in het begin van het jaar ook opstellen welke vaardigheden, kennis en gedrag hij zal ontwikkelen en hoe hij dat zal ontwikkelen. In de helft van het jaar en op het einde van het jaar wordt over beide zaken een functioneringsgesprek gevoerd. Hier bespreekt de leidinggevende de vooruitgang en de evolutie in het behalen van de objectieven en de vaardigheden met de werknemer.

De leidinggevende verzamelt voor dit functioneringsgesprek informatie van allerlei bronnen binnen het bedrijf om de werkgever zo goed mogelijk feedback te geven. Dit wordt 360°-feedback genoemd.

*"Om te vermijden dat ik puur subjectief ben en enkel mijn oordeel in de schaal zou leggen vraag ik altijd nog feedback aan de mensen waar ze mee samen gewerkt hebben. [...] Dat giet ik dan samen en daar maak ik dan per topic commentaar op. Ik zet er niet bij van wie die feedback komt maar wel dat er objectieve feedback extern is over wat ze gedaan hebben. Dus zowel positief als negatief. En dat wordt wel geapprecieerd denk ik. Dat het ook onderbouwd is met feedback van anderen."*

Leidinggevende, Man

Op het einde van het jaar beslist de leidinggevende samen met de werknemer welke objectieven er behaald zijn en welke niet. Ook krijgt de werknemer feedback over de ontwikkeling van zijn vaardigheden, kennis en gedrag op een schaal van -2 tot +2. Het behalen van een nul betekent dat men de norm behaald heeft, maar nog kan groeien. Indien men enkele keren positieve scores behaalt, kan men promotie maken. In de IT

afdeling bestaat er een soort van promotieladder die men kan doorlopen. Daar begint men als junior en kan men doorgroeien tot senior. Indien dan enkele keren positief gescoord werd op de schaal, zal men een trede omhoog gaan op de ladder. De werknemer heeft hier ook inspraak in:

*"Bijvoorbeeld, ik vind dat ik een +1 hebt, terwijl uw teamlead zegt dat je net op de norm zit. Dan kan je daarover discussiëren. En kan je dingen aanhalen: ik heb dit gedaan, dat gedaan. Concrete voorbeelden geven. En dan kan het zijn dat ze u gelijk geven."*

Werknemer, Vrouw

Tijdens deze functioneringsgesprekken wordt ook besproken hoe je je carrière verder ziet verlopen binnen Melexis.

Er zijn twee elementen die doen twijfelen aan de objectiviteit van de beslissing om iemand promotie te laten maken. Ten eerste bestaat er een systeem van 'potentials'. Dit is een programma binnen Melexis dat opgesteld is om het traject van bepaalde werknemers te versnellen voor een bepaalde tijd omdat ze een bepaalde competentie of aspiratie hebben. Deze werknemers krijgen dan 'stretched assignments' om te zorgen dat ze zich beter kunnen ontwikkelen. Soms wordt hen ook een coach of mentor toegewezen die hen begeleidt en opvolgt in deze opdrachten. Toch zijn de potentials meestal zelf niet op de hoogte dat zij in dit versneld traject zitten. Dit om demotivatie te vermijden bij het verlies van het 'potential'-statuut.

*"Dus ge kunt op die lijst geraken, maar ge kunt er na 6 maanden ook weer af zijn. Dus, gesprekken gaan voeren van: "Gij zijt high potential". En binnen 6 maanden gaan zeggen dat ze het niet meer zijn. En dan na 3 jaar terug wel. Dus dan zeggen ze: "Maar wat is dat hier allemaal"? Dus dat willen we vermijden."*

Leidinggevende, Man

Beslissingen omtrent potentials worden gemaakt in het local management comité en het EMCOF, dat later wordt besproken. Veel medewerkers hebben het gevoel dat dit toewijzen van het 'potentials'-statuut ook weer veel te maken heeft met netwerken. Indien dit werkelijk zo zou zijn, zou dit weer kunnen leiden tot meer gendersegregatie. Uit navraag blijkt dat 90 % van de potentials mannen zijn, of meer concreet: van de 25 potentials zijn maar drie personen vrouwen. Door het discretionair gebeuren omtrent dit potentials-systeem wordt er veel gespeculeerd over de objectiviteit van dit systeem.

Daarnaast blijkt dat een aantal mannen het gevoel hebben dat vrouwen gemakkelijker aangeworven en gepromoveerd worden dan mannen. Het gemakkelijker aannemen van vrouwen werd meermaals bevestigd en uitsluitend als positief aanzien.

*"Ze zullen gewoon zeggen: "We hebben hier al zo veel mannen, laten we een vrouw kiezen". En ik vind dat goed. Dat creëert een meer natuurlijke sfeer. In uw normale leven buiten het werk zie ik 50% van mannen en vrouwen. Waarom zou ik op het werk dan 90% van de mannen moeten zien. We komen in een omgeving waar een beetje meer evenwicht is. Een betere balans tussen mannen en vrouwen, is beter voor uw eigen balans."*

Leidinggevende, Man

Het gemakkelijker promoveren van vrouwen daarentegen werd herhaaldelijk tegengesproken. Een aantal mannen waren van mening dat het enkel leek alsof vrouwen gemakkelijker promotie kunnen krijgen omdat de kans op het promoveren van vrouwen hoger ligt indien vrouwen dominant aanwezig zijn in een bepaald departement zoals Supply Chain. Dit betekent volgens diezelfde geïnterviewden echter niet dat ze gepromoveerd worden omdat ze vrouwen zijn. Toch zijn er een aantal mannen die het gevoel hebben dat vrouwen gewoon gemakkelijker gepromoveerd worden.

*"Vrouwen stromen sneller door [...]ge moet de doorgroeimogelijkheden zien van de vrouwen in het middenkader. In de middenlaag [...]Een heel goed voorbeeld is de HR. Perfect voorbeeld. Euhm. Dames beginnen, dit is theoretisch, praktisch is het nog niet gebeurd. Maar, het is wel perfect dat ik voel hoe het verder gaat gaan. Euhm, iemand begint als hulp op de receptie. Receptie heeft veel werk. HR heeft veel werk. HR stuurt heel veel werk door naar de receptie. Dan zegt de HR, maar die doet zijn werk wel goed, dat is nu HR. Die werkt daar even en die wordt vrij snel een belangrijke functie in HR. Die krijgen dan snel, binnen de paar jaar hebben ze een aantal posities ingevuld. En euhm, na x aantal tijd, na langere periode zijt ge site management. Want heel veel van het site management is HR tegenwoordig. Die carrière gaat heel snel daar. Terwijl voor andere functies het heel traag of slabakkend gaat. Of totaal niet mogelijk is. Van doorgroeimogelijkheden. En dat is zo een typisch voorbeeld."*

Leidinggevende, Man

*"Ze zijn hier in Melexis heel hard gefocust om hier vrouwen binnen te halen. En, niet omdat ik er op tegen ben, voor mij moet de meest competente mens de job krijgen. En dat vrees ik, denk ik, dat dat in het verleden op regelmatige tijdstippen niet is gebeurd. Dat is gewoon dat ze aangeworven hebben om vrouwen in het bedrijf te krijgen. En niet hebben gekeken op competenties. Het is niet dat ik tegen vrouwen ben, helemaal niet."*

Leidinggevende, Man

Er werd zelfs aangegeven dat de vrouwelijke Global IT manager oorspronkelijk geen IT gestudeerd heeft.

*"Mijn baas is een micro manager want die komt uit de IT. Maar die zijn baas, dat dan een vrouw is, die is van buiten IT gepakt. Dus die weet niks van IT, maar die stuurt het gewoon. Dus dat is dan weer een goed voorbeeld eigenlijk."*

Werknemer, Man

Dit gevoel van omgekeerde discriminatie zou toegewezen kunnen worden aan het backlash-effect dat in de literatuur beschreven wordt, waarbij meerderheidsgroepen weerstand bieden tegen praktijken die minderheidsgroepen in een gunstigere positie trachten te plaatsen (Catalyst Report, 1992).

#### 6.2.6. Conclusie

Binnen Melexis bestaat er een formeel recruiteringsproces. Het wervingsproces bestaat uit een goede mix van interne en externe werving en verschillende wervingskanalen. Ook het selectieproces ligt formeel vast. De beslissing om iemand aan te nemen wordt in team genomen zodat de objectiviteit gegarandeerd kan worden.

Toch blijken er twee punten te zijn waarop men van de formele procedure afwijkt en waardoor subjectiviteit het proces kan binnensluipen. Ten eerste blijkt dat de linemanagers na de screening van de CV's zelf kunnen beslissen wie ze willen interviewen. De linemanagers geven ook aan dat ze vaak alleen de beslissing kunnen nemen wie aangenomen wordt, of dat hun stem doorslaggevend is. De intentie van de manager kan dus de bovenhand nemen en kan onder andere leiden tot discriminatie.

Ten tweede blijkt dat er omgekeerd gediscrimineerd wordt, of dat deze gedachte binnen de onderneming heerst tenminste. Op bepaalde functies komen voornamelijk mannelijke sollicitanten af waardoor er vanzelfsprekend meer mannen aangenomen zullen worden binnen deze functie. De onevenredige verdeling die hierdoor ontstaat probeert men te

balanceren door in andere functies vooral vrouwen aan te nemen. Vrouwen worden in deze omstandigheden gemakkelijker aangeworven. Er heerst ook de gedachte dat vrouwen gemakkelijker gepromoveerd worden. Een aantal respondenten gaan ervan uit dat vrouwen sneller doorstromen omdat het topmanagement gefocust is op het binnenhalen van meer vrouwen.

### 6.3. Diversiteitsmanagementpraktijken

#### 6.3.1. Plannen voor positieve discriminatie

Melexis heeft niet echt plannen voor positieve discriminatie. Zo staat niet op papier dat er een bepaalde vertegenwoordiging van vrouwen of etnische minderheden moet worden behaald in een bepaalde tijdsspanne. Er zijn dan ook geen mensen aangesteld die moeten zorgen dat zulke plannen moeten worden geïmplementeerd. Mannelijke werknemers van Melexis vermelden ook dat het zetten van bepaalde quota of bepaalde doelen voor vrouwen de kwaliteit niet ten goede zou komen.

*"U kan het concept van quota invoeren, dat er evenveel mannen en vrouwen moeten zijn. Dat gaat alleen de kwaliteit niet ten goede komen. Want als u 20 kandidaten heeft waarvan er slechts twee vrouwen zijn. En u wil vier mensen aanwerven. Dan moet u al zeker die twee vrouwen aanwerven om die quota te halen. Maar die twee vrouwen hebben dan geen enkele benchmark qua capaciteiten."*

Leidinggevende, man

Wel heeft men het gevoel dat er een ongeschreven beleid bestaat om meer vrouwen aan te nemen. Er werd herhaaldelijk aangegeven dat Mevr. Chombar de vrouw zou verkiezen uit twee gelijkwaardige sollicitanten. Ook Mr. Duchatelet werd omschreven als een persoon die het zijn missie vindt om meer vrouwen op de arbeidsmarkt te krijgen.

*"Roland was een pionier op gebied van ge moet vrouwen kansen geven. Dus voordat er ooit sprake van was heeft hij gezegd we moeten ook vrouwen aanwerven, die brengen iets bij"*

Leidinggevende, vrouw

### 6.3.2. Comités

Binnen Melexis is er ook geen comité dat specifiek opgericht werd om zaken omtrent diversiteit te bespreken. Doch bestaan er comités waarin allerhande elementen bespreekbaar worden gemaakt en waar ook zaken in verband met genderdiversiteit aan het licht komen. Deze comités heten het ERC en het EMCOF.

Het ERC, Employee Representation Committee neemt in principe de taak van een vakbond over. Tijdens de sociale verkiezingen ging men ermee akkoord dat dit comité er zou komen. Het is dus een zelf gecreeërd comité.

Daarnaast heeft Melexis ook het Employee Committee, Forum (EMCOF). Dit comité is een mix van het ERC en het local management.

“Er is eens een keer geweest dat door vrouwen aangegeven was dat we wel douches hebben maar die niet gescheiden zijn. Daardoor is in het stuk van de restyling die we nu gaan doen aandacht gekomen dat er toch ook nog aparte douches moeten komen voor vrouwen en mannen.”

Leidinggevende, Man

### 6.3.3. Geformaliseerde HR praktijken

Zoals reeds vermeld onder paragraaf 2.2. blijkt dat er bij Melexis gebruik wordt gemaakt van gestandaardiseerde HR praktijken. Toch blijkt hier in sommige gevallen vanaf geweken te worden door de linemanagers.

### 6.3.4. Training

Er wordt binnen Melexis niet specifiek training gegeven in verband met diversiteit. Toch werd er een voorbeeld aangehaald dat wel kan leiden tot het beter omgaan met diversiteit. De werknemers van een bepaald team moeten een boek lezen van hun leidinggevende over de werking van een team. Een aantal auteurs hebben reeds aangegeven dat het werken met een divers team tot een aantal nadelen kan leiden (Cox & Blake, 1991). Deze nadelen kunnen misschien vermeden of geminimaliseerd worden door het lezen van dit boek:

*"Ja, ook een van de dingen dat ze nu van mij moeten doen is een boek lezen. De five disfunctions of a team. [...]En dan gaan we dit boek bespreken en kijken hoe we dit kunnen toepassen op ons team. Dus dat gaat eigenlijk over de vijf voorwaarden die je in een team moet hebben om vertrouwen te kweken. Dus dat gaat eigenlijk over respect, over openheid en over eigenlijk allemaal evidente zaken. Maar zo een boek helpt wel om zo bepaalde dingen met behulp van voorbeelden beter te kunnen aantonen en te kaderen."*

Leidinggevende, Vrouw

Ook blijkt dat die training vooral nodig is om zich bewust te worden van de verschillen tussen mannen en vrouwen en de meerwaarden die ze elk bieden (Catalyst Report, 1992). Een heel aantal ondervraagden heeft aangegeven een aantal verschillen te zien tussen mannen en vrouwen.

*"...[Mannen] Die zoeken heel rechtlijnig. Die willen dat direct. Die breken dat probleem in stukken op en die lossen direct die stukken op. Vrouwen kunnen dat iets beter in perspectief plaatsen. Ale zo, van iets verder kijken, en dat is ook goed soms. Dus een ingenieur die gaat daar veel feller op in gaan, die hebben veel minder dat sociale niveau."*

*"Wat ik misschien wel zie, meer naar de ingenieurs kant toe. Is dat vrouwen meer naar de emotionele kant toe hellen. Maar gaan zeggen dat mannen emotioneel intelligenter zijn dan mannen zou ik niet durven zeggen. Ik bedoel, in deze context, in de ingenieurs context. Ja, het is een zeer technisch bedrijf. En dat wordt, in deze context, goed gebalanceerd door het binnenbrengen van verschillende competenties die dan vrouwen in brengen"*

Er moet ook vaak samengewerkt worden in teams waardoor er na verloop van tijd zelf lessen getrokken kunnen worden uit het samenwerken met personen van het andere geslacht, zoals bijvoorbeeld omtrent het geven van feedback

*"Ja ik heb nu wel een paar vrouwen waar ik mee werk dus .. Die moet je soms wel inderdaad iets subtieler aanpakken omdat die sommige dingen toch persoonlijker opvangen."*

Werknemer, Man



### 6.3.5. Coaching en mentoring

Melexis heeft een formeel coaching- en een mentoringprogramma. In 2013 zijn 12 werknemers van verschillende afdelingen gecertificeerd als coach. Melexis heeft nu als bedoeling om zelf een coachingprogramma te starten zodat er bepaalde coachingvaardigheden kunnen meegegeven worden aan leidinggevendenden.

Dit coachingprogramma werd niet door de geïnterviewden vermeld. Wel vermeldden ze andere aspecten van coaching binnen Melexis. Ten eerste werd gaven de ondervraagden aan dat ze ofwel hun directe leidinggevende als coach zagen of dat deze leidinggevende een collega heeft aangeduid die deze rol op zich moet nemen. De directe leidinggevende wordt vaak als coach gezien aangezien het het meest voor de hand ligt om naar deze persoon te gaan in het geval dat men problemen heeft. Indien de medewerkers feedback willen over iets moet het meestal vanuit de medewerker zelf komen.

In een aantal departementen wordt er wel wekelijks of maandelijks, afhankelijk van de grootte van het team en de wil van de manager, 'one on one's' gehouden. Tijdens deze feedback momenten krijgen de medewerkers de kans om hun hart te luchten. In een aantal departementen moet er gewoon even verteld worden waar de medewerker mee bezig is en of hij daar problemen mee ondervindt. In een ander departement mogen de medewerkers zelf bepalen waar ze het tijdens dat moment over willen hebben. Het kan dan bijvoorbeeld ook gaan over carrièreperspectieven.

Er zijn ook een aantal departementen waarin er weinig tot geen feedbackmomenten gehouden worden tussen de leidinggevende en de werknemers.

*"ik heb wel eens gehoord dat een meisje van een ander departement dat die bijna geen enkele one-on-one met haar manager had. Die vond dat toch wat spijtig, ja, maar ja, die was verlegen"*

Werknemer, Man

*"Ge komt binnen in een senior positie en ge wordt verwacht redelijk uw plan te kunnen trekken, en dat is ook zo. Maar echt een coach heb ik niet gehad. En in het begin, als ge niet uit de sector komt, is dit zo technisch, zo moeilijk. En dan spreken ze hier over afkortingen en woorden dat ik zei: "ik snap er niks van, maar echt niks van".*

Leidinggevende, Vrouw

Aangezien feedbackmomenten in sommige departementen door de werknemer zelf moeten worden aangevraagd, zou het kunnen dat er vrouwen blijven zitten met de moeilijkheden die ze hebben omdat ze die feedbackmomenten niet goed durven aanvragen omdat ze verlegen zijn, omdat ze niet willen onderdoen, etc.

Ten tweede werd er aangegeven dat de potentials binnen Melexis wel een echte coach toegewezen krijgen in de zin van een buddysysteem. Een ondervraagde gaf aan dat zijn coach iemand met veel zeggenschap binnen Melexis is, waardoor hij de indruk heeft dat er veel deuren voor hem zijn open gegaan.

### 6.3.6. Netwerking

Melexis organiseert heel wat informele momenten waar werknemers van Melexis kunnen netwerken met andere werknemers en de families van de werknemers. Dit gaat dan onder meer over een zomer activiteit, sinterklaasfeest, organiseren van after work parties, jaarlijkse drinks, birthday pizza's en een Melexis triatlon. Binnen Melexis is er een enjoyment comitee opgericht dat deze zaken organiseert en waar twee mannen en vier vrouwen in aanwezig zijn. Bij het organiseren van deze activiteiten proberen ze steeds voor ogen te houden wat de werknemers van het bedrijf zouden willen doen. Alle werknemers zijn op deze events uitgenodigd en kunnen zelf beslissen of zij hier naar toe komen, of niet. In het algemeen gaan de meeste ondervraagden naar deze evenementen, op een paar uitzonderingen na. Deze uitzonderingen gaven aan dat ze privé en werk liever gescheiden houden of gewoon niet beschikbaar zijn op het moment van deze festiviteiten. Er werd aangegeven dat tijdens deze momenten weinig tot niet over het werk gesproken wordt aangezien de gezinsleden ook aanwezig zijn op de meeste van deze activiteiten.

Naast de georganiseerde events kan echter ook opgemerkt dat de werknemers onderling activiteiten organiseren. Zo zijn er enkele werknemers die samen gaan lopen, gaan zwemmen, uit eten, pokeren etc. Tijdens deze activiteiten wordt er soms ook over het werk gepraat. Volgens werknemers in Melexis is het zeer belangrijk om te netwerken, al werkt niet iedereen actief aan zijn of haar visibiliteit binnen het bedrijf. Door de meeste respondenten werd aangegeven dat het toch wel nodig is om aan de eigen visibiliteit te werken alvorens men hogerop kan geraken. Toch betekent dit niet dat diegene die het meeste aan zijn visibiliteit werkt, het eerste gepromoveerd zal worden. Wel betekent dit dat je meer in overweging genomen zal worden om gepromoveerd te worden als je zichtbaar bent binnen de onderneming.

Er zijn een aantal informele activiteiten die uitsluitend met personen van hetzelfde geslacht georganiseerd worden. Binnen sommige departementen wordt er na het werk gelopen met een groepje vrouwen. Indien er een pokeravond georganiseerd wordt, zijn hier meestal alleen mannen aanwezig. Tijdens deze activiteiten kunnen er belangrijke relaties ontstaan. Aangezien vrouwen een minder goed netwerk hebben zal een activiteit met uitsluitend vrouwen waarschijnlijk ook minder opportuniteiten bieden dan een activiteit met uitsluitend mannen. Aan deze informele activiteiten na het werk wordt niet zo vaak deelgenomen als aan de jaarlijkse evenementen, onder andere door tijdsgebrek of omdat het niet zo vaak georganiseerd wordt etc.

Er werd ook een aantal keer aangegeven dat het soms wel van belang is om bij de lunch aanwezig te zijn aangezien er dan soms wel cruciale informatie wordt uitgewisseld. Toch gaven de meeste aan dat er geen cruciale informatie-uitwisseling is tijdens de middag. Het is niet zo dat vrouwen bij vrouwen gaan zitten en mannen bij mannen, maar eerder departement bij departement. Bij departementen die hoofdzakelijk uit vrouwen bestaan zal men dus logischerwijs ook altijd met een groepje vrouwen samen gaan zitten. Indien iemand later of vroeger zou willen gaan eten dan de rest van zijn departement, kan deze persoon ook terecht bij een ander departement. Het is niet zo dat ze dan raar bekeken zullen worden of er niet bij horen. Een persoon uit een departement waarin voornamelijk mannen werkzaam zijn, gaf aan dat hij samen met zijn departement elke middag buiten de onderneming gaat lunchen.

Wat als merkwaardig beschouwd kan worden is het feit dat de buitenlanders die werkzaam zijn binnen Melexis vaak niet bij hun departement gaan zitten maar wel samen gaan zitten met de andere buitenlanders. Een buitenlandse leidinggevende gaf reeds aan dat dit verklaard zou kunnen worden door een taalbarrière, ondanks het feit dat de voertaal Engels is.

Melexis broedt op een aantal plannen om verbouwingen door te voeren. Onder de plannen voor verbouwing van de site hoort ook een plan om het cafetaria te hervormen. Tot nu stonden er ongeveer vier lange rijen met tafels zodat elke departement zich ongestoord kon afzonderen. Bij de verbouwingen van het cafetaria is het de bedoeling om alleen nog tafels met 5 personen toe te staan zodat bijvoorbeeld een departement met 8 personen moet opgesplitst worden in bijvoorbeeld een tafel met vijf personen en een tafel met drie personen zodat de kans groter is dat er mensen van een ander departement zich bij de tafel met drie personen zullen voegen. Op deze manier zullen een aantal vrouwen van een departement dat voornamelijk uit vrouwen bestaat soms bij mannen aan tafel kunnen gaan zitten. Dit plan werd als positief onthaald.

Een ander concept dat zich afspeelt tijdens de middag is de 'birthdaylunch'. Een keer per maand wordt er een tafel in het cafetaria versierd voor de mensen die jarig waren in de voorbije maand. Deze personen krijgen dan gratis pizza. Dit zorgt er ook weer voor dat er een aantal personen van verschillende departementen bij elkaar gaan zitten.

In de literatuur werd aangegeven dat samenwerking, eventueel tussen de departementen, de visibiliteit van vrouwen kan verbeteren en bijgevolg meer promotie-opportunities kan bieden (Catalyst Report, 1992). Er werden heel wat initiatieven vermeld die ervoor zorgen dat de kennis van verschillende personen wordt uitgewisseld. Deze initiatieven kunnen binnen een departement georganiseerd zijn, tussen verschillende sites, binnen de site in Tessenderlo als geheel, binnen een groep van anderstaligen, etc.

Een voorbeeld van samenwerking tussen dezelfde departementen op verschillende sites gebeurt binnen de IT-afdeling. Er wordt elke ochtend een moment voorzien voor een online scrum meeting met de IT-afdelingen van andere sites. De werknemers moeten dan vertellen wat ze de dag voordien gedaan hebben, wat ze vandaag gaan doen en welke problemen ze hierbij verwachten. Op deze manier kan het zijn dat iemand reeds een oplossing heeft gevonden voor een probleem waar een andere werknemer in de toekomst mee geconfronteerd zal worden. Er wordt tijdens deze meeting ook gediscussieerd over deze oplossingsmethoden. De leidinggevende neemt ook deel aan deze meetings en wijst de werknemers op bepaalde procedures waar het vaak mis gaat.

Samenwerking tussen de departementen binnen een site kan geïllustreerd worden met het principe van 'round tables', zoals ze dat binnen Melexis noemen. Er worden tijdens deze 'round tables'-momenten teams gemaakt vanuit alle departementen om te brainstormen over bepaalde topics. Op deze manier wordt er vanuit verschillende perspectieven naar bepaalde zaken gekeken.

Daarnaast kunnen medewerkers ook switchen van departement. Deze uitwisselingen tussen departementen worden sterk aangemoedigd en kunnen soms zelfs van tijdelijke duur zijn. Op deze manier kan de communicatie tussen of het begrip voor departementen verbeterd worden.

*"Op dit moment binnen design, binnen mijn groep, zijn er twee mensen die intern een internship aan het doen zijn. Iemand van test die bij ons komt doen om de interface met hun te verbeteren en iemand van IT bij ons komt doen om de interface tussen de twee te verbeteren. Dus van die schuifoperaties gebeuren wel vrij veel"*

Leidinggevende, Man

Daarnaast wordt er een initiatief genaamd 'Dutch at work' georganiseerd. Een aantal medewerkers geven wekelijks les over de Nederlandse taal aan anderstaligen die de Nederlandse taal beter wensen te beheersen. Aangezien deze anderstaligen moeilijk op de hoogte kunnen zijn van actuele onderwerpen in België wordt er bijvoorbeeld een krantenartikel meegenomen om te bespreken of volgt er een nabespreking over het programma 'Fans of Flanders', waarin men onder andere de verschillende betekenissen van een typisch Vlaams woord of Vlaamse uitdrukking bespreekt. Ook dit kan tot een hogere visibiliteit leiden.

### 6.3.7. Conclusie

Ongeschreven beleid voor positieve discriminatie, geformaliseerde HRM- praktijken en netwerking zorgen er binnen Melexis vooral voor dat de barrières waar vrouwen vaak op stuiten verminderd kunnen worden. Het ongeschreven beleid voor positieve discriminatie houdt de uitingen in die het topmanagement doet omtrent de voordelen van vrouwen binnen de organisatie en het laten blijken dat vrouwen meer dan welkom zijn binnen de organisatie. De geformaliseerde HRM-praktijken zorgen er grotendeels voor dat de objectiviteit gegarandeerd wordt tijdens het rekruteringsproces, zoals reeds besproken onder paragraaf 2.2. Daarnaast zorgt Melexis er via formele en informele activiteiten voor dat vrouwen de mogelijkheid tot netwerking optimaal kunnen benutten. Dit zorgt ervoor dat vrouwen toch zichtbaar zijn binnen de onderneming en daardoor geen promotieopportunities mislopen.

Aan de coaching binnen Melexis zijn een aantal minpunten verbonden. De coaching van medewerkers gebeurt vooral op initiatief van de medewerkers zelf, waardoor personen die geen feedback of coaching durven vragen omwille van verlegenheid, trots, etc. ook weinig feedback krijgen. Daarnaast zorgt een 'potentials'-systeem ervoor dat de potentials binnen de onderneming zeer strikte coaching krijgen waardoor er voor deze personen meer deuren open zouden kunnen gaan dan voor niet-potentials.

#### 6.4. Algemene conclusie

Melexis slaagt erin om op vlak van de organisatiecultuur, de HRM-praktijken en diversiteitsmanagementpraktijken elementen te implementeren die ervoor zorgen dat vrouwen beter geïntegreerd raken in de mannelijke IT- en ingenieurswereld. Binnen Melexis zijn vrouwen immers zowel op verticaal als op horizontaal niveau goed vertegenwoordigd.

De genderdiversiteit die tot stand komt bij Melexis is grotendeels het resultaat van het engagement van het topmanagement. Het topmanagement waardeert de competenties van vrouwen en een goede mix van beide geslachten zeer sterk. Deze waardering wordt expliciet geuit en bepaalt de organisatiecultuur binnen Melexis. De organisatiecultuur die heerst binnen Melexis kan als volgt worden omvat. Ondanks de grootte van het bedrijf heerst er een cultuur van collegialiteit en informaliteit, alsof Melexis een familiebedrijf zou zijn. Deze elementen zorgen ervoor dat mannen zich minder agressief gedragen dan in andere werkomgevingen en dat de verschillende competenties van mannen en vrouwen beide een legitieme plaats in het bedrijf krijgen en als complementair worden beschouwd. Aangezien de grote continuïteit in het topmanagement sinds eind jaren '90, is de organisatiecultuur sindsdien nauwelijks gewijzigd. Bij de aanwerving van nieuwe personeelskrachten wordt ervoor gezorgd dat de persoonlijkheid van deze krachten aansluit bij de bestaande organisatiecultuur. Ook wordt er zeer sterk gefocust op pas afgestudeerden zodat deze personen zich gemakkelijk kunnen aanpassen aan de organisatiecultuur. Op deze manier kon en kan de bestaande cultuur uniform blijven heersen binnen de onderneming.

Hoewel de organisatiecultuur van Melexis ervoor zorgt dat mannen en vrouwen meer in harmonie kunnen samenwerken, verklaart dit niet volledig waarom vrouwen bereid zijn om te blijven werken voor Melexis. De bijkomende randvoorwaarden die hiervoor zorgen zijn autonomie en flexibiliteit. Vrouwelijke personeelsleden krijgen voldoende autonomie en flexibiliteit om de harde eisen van ingenieursbranche te kunnen laten rijmen met het gezinsleven en tegelijkertijd in de professionele sfeer niet aan de kant te worden geschoven door mannen. Deze autonomie uit zich in het toebedelen van taken of projecten waarvan de uitvoering niet constant gecontroleerd wordt, het zelfstandig nemen van beslissingen en het mogen aanbrengen van ideeën, hoewel dit in sommige gevallen niet tot het formeel takenpakket behoort. Flexibiliteit wordt anderzijds geboden door het hanteren van een flexibel uurrooster. De werknemers hebben flexibele werkuren. Ook mag men tijdens de werkuren niet-werkgerelateerde zaken afhandelen, zolang men wekelijks de vooropgestelde prestatie-uren behaalt. Deze flexibiliteit kan

geboden worden door de nadruk te leggen op de prestaties en minder op de gepresteerde werkuren.

Een vrouwvriendelijke organisatiecultuur en de bijhorende randvoorwaarden flexibiliteit en autonomie zorgen ervoor dat vrouwen bereid zijn om loyaal te zijn aan het bedrijf. Toch wordt hier niet mee verklaard hoe Melexis ervoor kan zorgen dat ze de beste vrouwen uit de kleine pool van talent kan halen en kan laten doorstromen binnen het bedrijf. Dit is te wijten aan de geformaliseerde HR-praktijken die Melexis hanteert en haar focus op netwerken. Het formele HR-proces impliceert dat alle fasen van het HR-proces formeel vastgelegd worden. Het is duidelijk dat de nadruk sterk ligt op competenties en dat er steeds meerdere mensen verantwoordelijk zijn voor elke fase. Dit geformaliseerd proces wordt grotendeels nageleefd en zorgt ervoor dat de objectiviteit bewaard kan blijven, zodat discriminatie geminimaliseerd kan worden. Binnen deze HRM-praktijken wordt in sommige gevallen aan positieve discriminatie gedaan, door voor de vrouwelijke sollicitant te kiezen indien er een keuze gemaakt moet worden tussen gelijkwaardige sollicitanten van verschillende geslachten. Op deze manier wordt het vrouwelijk tekort in bepaalde departementen gecompenseerd met departementen waarin vrouwen de meerderheid vormen. Daarnaast focust Melexis op netwerken. Er worden binnen de onderneming zeer veel activiteiten georganiseerd, zowel formeel als informeel, waarvoor samenwerking tussen departementen, teams of individuen vereist is. Een aantal voorbeelden van formele activiteiten zijn stand-up meetings waarbij gebrainstormd wordt over een aantal thema's en interdepartementale projecten. Door middel van deze activiteiten krijgt iedereen, ook vrouwelijke werknemers, de kans om zijn vaardigheden, kennis, potentieel etc. zichtbaar te maken en relaties op te bouwen met collega's. Dit kan een positieve invloed hebben op ieders promotiemogelijkheden.

Hoewel Melexis uitstekend scoort op vlak van genderdiversiteit zijn er toch nog twee elementen waar de aandacht op gevestigd moet worden. Het middenmanagement en het 'potentials systeem' van Melexis zouden er in bepaalde gevallen voor kunnen zorgen dat de kansen op aanwerving en promotie voor vrouwen verminderd worden. Het middenmanagement wijkt namelijk in een aantal gevallen af van het geformaliseerde HR-proces door alleen te beslissen wie aangenomen mag worden. Ook bleek dat een aantal middenmanagers weinig autonomie bieden aan de werknemers, wat toch wel een zeer belangrijke randvoorwaarde is voor succesvolle genderdiversiteit. Daarnaast blijkt het potentials systeem van Melexis, waarbij een aantal personen als potential aangeduid worden en bijgevolg meer feedback en coaching krijgen dan andere medewerkers, beduidend meer mannen te bevatten. Oplossingen voor deze twee knelpunten zouden enerzijds het opleiden en bewuster maken van het middenkader kunnen zijn. Melexis gaf reeds aan dat ze hiermee bezig zijn. Anderzijds zou er ook positief gediscrimineerd

kunnen worden in het potentials systeem door ervoor te kiezen dat ongeveer de helft van de potentials van het vrouwelijke geslacht is.

Uit deze bevindingen kunnen we concluderen dat bedrijven in hoogtechnologische sectoren de gendersegregatie kunnen verminderen door een combinatie van een sterke collegiale/familiale cultuur, autonome en flexibele jobs, geformaliseerde HRM praktijken die aandacht geven aan gender, en voldoende netwerkmomenten te voorzien. Aandachtspunten blijven het betrekken van het middelmanagement in deze praktijken en het implementeren van speciale programma's voor potentials. De steun van topmanagement lijkt ten slotte een cruciale voorwaarde de vormen voor het bereiken van meer gender gelijkheid.





## Referentielijst

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, Class and Race in Organizations. *Gender & Society, 20*, 441-464
- Ahuja, M.K. (2002). Women in the information technology profession: a literature review, synthesis and research agenda. *European journal of information systems, 11*, 20-34.
- Anker, R. (1997). Theories of occupational segregation by sex: An overview. *International Labour Review, 136*, 315-339.
- Ashcraft, K.L. (2013). The glass slipper: incorporating occupational identity in management studies. *Academy of management review, 38*, 6-31.
- Becker, G.S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. *University of Chicago Press*.
- Beechler, S., & Woodward, I.C. (2009). The global war for talent. *Journal of international Management, 15*, 273-285.
- Belgische corporate governance code 2009. (2009). Opgevraagd op 10 maart, 2014, via <http://www.corporategovernancecommittee.be/library/documents/final%20code/CorporateGovNLCode2009.pdf>.
- Bielby, W.T., & Baron, J.N. (1984). A Woman's Place Is with Other Women: Sex Segregation within Organizations. *Sex Segregation in the Workplace, 27-55*.
- Bryan, L., & Fraser, J., 1999. Getting to global. *The McKinsey Quarterly, 4*, 68-81.
- Busch, A., & Holst, E. (2011). Gender-Specific Occupational Segregation, Glass Ceiling Effects, and Earnings in Managerial Positions: Results of a Fixed Effects. *German Institute for Economic Research*.
- Charles, M. (2003). Deciphering Sex Segregation: Vertical and Horizontal Inequalities in Ten National Labor Markets. *Acta Sociologica, 46*, 267-287.
- Collins, R., Chafetz, J.S., Blumberg, R.L., Coltrane, S., & Turner, J. (1993). Toward an integrated theory of gender stratification. *Sociological Perspectives, 36*, 185-216.
- Cox, T.H., Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *The executive, 5*, 45-56.
- Cross, C., & Linehan, M. (2006). Barriers to advancing female careers in the high-tech sector: empirical evidence from Ireland. *Women in Management Review, 21*, 28-39.
- De Anca, C. (2008). Women on corporate boards of directors in Spanish listed companies. In: S. Vinnicombe, V. Singh, R. Burke, D. Bilimoria, & M. Huse (eds.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, 96-107.

- Devine, F. (1992). Gender segregation in the engineering and science professions: a case of continuity and change. *Work employment society*, 6, 557-575.
- De Wachter, D., Valgaeren, E., De Winter, T., Koelet, S., De Biolley, I., Reymenants, G., & Van Hove, H. (2012). *Vrouwen aan de Top 2012*. Brussel: Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen.
- Dubeck, P., & Borman, K.M. (1996). *Women and work: A handbook*. New York: Garland Pub.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- Ellingsæter, A.L. (2013) Scandinavian welfare states and gender (de) segregation: Recent trends and processes. *Sage*, 34, 501-518.
- Frehill, L.M. (2006). Measuring Occupational Sex Segregation of Academic Science and Engineering. *The Journal of Technology Transfer*, 31, 345-354.
- Fresh graduate Analog Design Engineer. (z.d.). Opgevraagd op 16 mei, 2014, via <http://www.melexis.com/Careers-JobDescription.aspx?nID=640>.
- Geurts, K., & Van Woensel, A. (2005). *Genderzakboekje. Zij en hij op de arbeidsmarkt*: Leuven: Steunpunt WAV.
- Gender equality*. (z.d.). Opgevraagd op 4 maart, 2014, via <http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/>.
- Gerson, K. (2002). Moral Dilemmas, Moral Strategies, and the Transformation of Gender: Lessons from Two Generations of Work and Family Change. *Sage*, 16, 8-28.
- Grimshaw, D., & Rubery, J. (1997). Workforce Heterogeneity and Unemployment Benefits: the need for policy reassessment in the European Union. *Sage*, 7, 291-315.
- Grummitt, J. (1980). *Interviewing Skills*. London: Industrial Society.
- Henderickx, E., Janvier, R., Van Beirendonck, L., Humblet, & P., Segers, J. (2010). *Handboek HRM*.
- Hite, L.M., McDonald, K.S. (2006). Diversity training pitfalls and possibilities: an exploration of small and mid-size US organizations. *Human Resource Development International*, 9, 365-377.
- Hoel, M. (2008). The quota story: Five years of change in Norway. In S. Vinnicombe, V. Singh, R. Burke, D. Bilimoria, & M. Huse (Eds.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and practice* (pp. 79-87).
- Huffman, M.L., Cohen, P.N., & Pearlman, J. (2010). Engendering change : organizational dynamics and workplace gender desegregation : 1975 - 2005. *ASQ*, 55, 255-277.

Huppatz, K., & Goodwin, S. (2013). Masculinised jobs, feminized jobs and men's 'gender capital' experiences: Understanding occupational segregation in Australia. *Sage*, 49, 291-308.

Jaarverslag 2011. (2011). Opgevraagd op 16 mei, 2014, via [http://www.melexis.com/html/pdf/Annual%20Reports/130826\\_EN\\_Melexis-Annual-Report-2011-NL.pdf](http://www.melexis.com/html/pdf/Annual%20Reports/130826_EN_Melexis-Annual-Report-2011-NL.pdf).

Kalev, A., Dobbin, F., Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 71, 589-617.

Konrad, A., Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?. *Academy of Management Journal*, 38, 787-820.

Konrad A.M., Prasad, P., & Pringle, J. (2006). *Handbook of Workplace Diversity*. Londen: Sage Publications Ltd.

Kurtulus, F.A., & Tomaskovic-Devey, D. (2010). Do Women Top Managers Help Women Advance? A Panel Study Using EEO-1 Records. *Annals of American Academy of Political and Social Science*, 639, 173.

Maskell-Pretz, M., Hopkins, W.E. (1997). Women in engineering: toward a barrier-free work environment. *Journal of management in engineering*, 32-37.

Maume, D.J. (1999). Glass Ceilings and Glass Escalators: Occupational Segregation and Race and Sex Differences in Managerial Promotions. *Sage*, 26, 483-509.

Mills, J.H. (2002). Employment Practices and the Gendering of Air Canada's Culture during its Trans Canada Airlines Days. *Culture and Organization*, 8(2), 117-128.

Newell, S. and Shackleton, V. (2001) *Selection and Assessment as an Interactive Decision Process*, in T Redman & A Wilkinson (Eds), *Contemporary Human Resource Management*, 24-5

Oakley, A. (1972). *Sex, Gender and Society*. Londen: Temple Smith.

*Onderzoeksrapport: Naleving van de Belgische Corporate Governance Code 2009 bij de Bel 20, Bel mid en Bel small ondernemingen*. (2012). Opgevraagd op 10 maart, 2014, via [http://vbofeb.be/Global/Actiedomeinen/Corporate%20governance/Corporate%20governance%20monitoring/Naleving%20van%20de%20Belgische%20Corporate%20Governance%20Code%202009/Monitoring%20studie%202020%2002%202013\\_NL.pdf](http://vbofeb.be/Global/Actiedomeinen/Corporate%20governance/Corporate%20governance%20monitoring/Naleving%20van%20de%20Belgische%20Corporate%20Governance%20Code%202009/Monitoring%20studie%202020%2002%202013_NL.pdf).

Potter, M., Hill, M. (2009). Women into non-traditional sectors: addressing gender segregation in the Northern Ireland workplace. *Journal of Vocational Education & Training*, 61, 133-150.

Reskin, B.F., & McBrier, D.B. (2000). Why not ascription? Organizations' employment of of male and female managers. *American sociological review*, 65, 210-233.

Reskin, B.F., McBrier, D.B., & Kmec, J.A. (1999). The Determinants and Consequences of Workplace Sex and Race Composition. *Annual Review of Sociology*, 25, 335-361.

Reskin, B., & Roos, C. (1995) *Job Queues, Gender Queues: Explaining Women's Inroads into Male Occupations*. Philadelphia: Temple University Press.

Ridgeway, C.L. (1997). Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review*, 62, 218-235.

Ridgeway, C.L., & Correll, S.J. (2004). Unpacking the Gender System: A Theoretical Perspective on Gender Beliefs and Social Relations. *Gender & Society*, 18, 510-531.

Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of management executive*, 11, 21-31.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.

Soros, G. (2008). *The New Paradigm for Financial Markets*. London: Public Affairs.

Smet, M., Draulans, V. (2005). *M/v Over cultuurverandering en betere doorstromingskansen voor vrouwen en mannen in organisaties en bedrijven*. Tiel: Lannoo Uitgeverij.

Smiler, A.P., Gelman, S.A. (2008). Determinants of gender essentialism in college students. *Springer Science*.

*Tekort aan geschikte kandidaten negatief voor bedrijfsdynamiek*. (2006). Opgevraagd op 4 maart, 2014, via <http://www.hrsquare.be/nl/nieuws/1599/tekort-aan-geschikte-kandidaten-negatief-voor-bedrijfsdynamiek>.

Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics*, 83, 55-63.

Test Engineer: Job Description. (z.d.). Opgevraagd op 16 mei, 2014, via <http://www.melexis.com/Careers-JobDescription.aspx?nID=292>.

Tijdens, K. (1998). *Zeggenschap over arbeidstijden: De samenhang tussen bedrijfstijden, arbeidstijden en flexibilisering van de personeelsbezetting*. Amsterdam: Welboom.

Van Hove, H., Reymenants, G., & Bailly, N. (2011). *Vrouwen en mannen in België : genderstatistieken en genderindicatoren 2011*. Brussel: Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen

VRIND, 2013. Opgevraagd op 20 mei, 2014, via <http://www4dar.vlaanderen.be/sites/svr/publicaties/Publicaties/vrind/2013-10-14-vrind2013-volledig.pdf>.

Walby, S. (2011). Is the Knowledge Society Gendered?. *Gender, Work & Organization*, 18, 1-29.

Watts, M. (2003). The Evolution of Occupational Gender Segregation in Australia: Measurement and Interpretation. *Australian Journal of Labour Economics*, 6, 631-655

*Web of Science*. (z.d.). Opgevraagd op 18 mei, 2014, via <http://thomsonreuters.com/thomson-reuters-web-of-science/>.

*Wet tot wijziging van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven, het Wetboek van vennootschappen en de wet van 19 april 2002 tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij teneinde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de raad van bestuur van de autonome overheidsbedrijven, de genoteerde vennootschappen en de Nationale Loterij.* (2011). Opgevraagd op 10 maart, 2014, via [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=nl&la=N&table\\_name=wet&cn=2011072814](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&table_name=wet&cn=2011072814).

Whitehouse, G., & Preston, A. (2005). Women, computing and the 'ideal worker': A comparison of professional occupations. *AIRAAN*, 2, 271-278.

Yerkes, M. (2010). Diversity in work: the heterogeneity of women's employment patterns *Gender, work and organization*, 17, 696-720.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills: Sage Publications.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research*. London: Sage Publications.



## Bijlagen

### Bijlage I: Totale tewerkstelling in België per sector, naar feminisatiegraad (2007)

**TABEL 45:**

Totale tewerkstelling in België per sector, naar feminisatiegraad (2007)<sup>6</sup>

Graad	Sector	Aantal			Aandeel	
		Vrouwen	Mannen	Totaal	Vrouwen	Mannen
Graad 1	42 Weg- en waterbouw	2.578	32.393	34.971	7,4%	92,6%
	43 Gespecialiseerde bouwwerkzaamheden	15.689	188.350	204.040	7,7%	92,3%
	33 Reparatie en installatie van machines en apparaten	1.062	12.115	13.177	8,1%	91,9%
	41 Bouw van gebouwen; ontwikkeling van bouwprojecten	7.206	76.473	83.679	8,6%	91,4%
Graad 2	27 Vervaardiging van metalen in primaire vorm	4.218	36.071	40.289	10,5%	89,5%
	16 Houtindustrie en vervaardiging van artikelen van hout en van kurk, exclusief meubelen; vervaardiging van artikelen van riet en van vlechtwerk	2.578	18.770	21.348	12,1%	87,9%
	49 Vervoer te land en vervoer via pijpleidingen	16.542	114.372	130.914	12,6%	87,4%
	28 Vervaardiging van machines, apparaten en werktuigen	5.520	34.681	40.201	13,7%	86,3%
	25 Vervaardiging van producten van metaal, exclusief machines en apparaten	8.931	54.863	63.794	14,0%	86,0%
	45 Groot- en detailhandel in en onderhoud en reparatie van motorvoertuigen en motorfietsen	12.560	70.116	82.675	15,2%	84,8%
	38 Inzameling, verwerking en verwijdering van afval; terugwinning	4.302	21.916	26.218	16,4%	83,6%
	30 Vervaardiging van andere transportmiddelen	1.752	8.811	10.563	16,6%	83,4%
	23 Vervaardiging van andere niet-metaalhoudende minerale producten	4.923	24.149	29.072	16,9%	83,1%
	29 Vervaardiging en assemblage van motorvoertuigen, aanhangwagens en opleggers	11.160	47.537	58.697	19,0%	81,0%
	62 Ontwerpen en programmeren van computerprogramma's, computerconsultancy-activiteiten en aanverwante activiteiten	13.392	56.900	70.292	19,1%	80,9%
	11 Vervaardiging van dranken	2.427	9.800	12.227	19,9%	80,1%



<b>Graad 3</b>	20	Vervaardiging van chemische producten	11.719	45.276	56.995	20,6%	79,4%	
	36	Winning, behandeling en distributie van water	1.835	6.861	8.695	21,1%	78,9%	
	19	Vervaardiging van cokes en van geraffineerde aardolieproducten	2.133	7.744	9.877	21,6%	78,4%	
	22	Vervaardiging van producten van rubber of kunststof	5.139	18.544	23.683	21,7%	78,3%	
	31	Vervaardiging van meubelen	3.998	14.386	18.384	21,7%	78,3%	
	80	Beveiligings- en opsporingsdiensten	3.680	12.148	15.828	23,2%	76,8%	
	35	Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht	8.024	22.752	30.776	26,1%	73,9%	
	77	Verhuur en lease	2.880	8.124	11.003	26,2%	73,8%	
	17	Vervaardiging van papier en papierwaren	3.898	10.920	14.818	26,3%	73,7%	
	52	Opslag en vervoerondersteunende activiteiten	21.930	54.274	76.204	28,8%	71,2%	
	61	Telecommunicatie	12.106	29.613	41.719	29,0%	71,0%	
	51	Luchtvaart	3.492	8.471	11.963	29,2%	70,8%	
	<b>Graad 4</b>	26	Vervaardiging van informaticaproducten en van elektronische en optische producten	6.236	14.435	20.670	30,2%	69,8%
		71	Architecten en ingenieurs; technische testen en toetsen	13.297	29.250	42.548	31,3%	68,7%

	59	Productie van films en video- en televisieprogramma's, maken van geluidsopnamen en uitgeverijen van muziekopnamen	2.471	5.406	7.877	31,4%	68,6%
	27	Vervaardiging van elektrische apparatuur	4.685	10.155	14.839	31,6%	68,4%
	01	Teelt van gewassen, veeteelt, jacht en diensten in verband met deze activiteiten	17.598	37.860	55.458	31,7%	68,3%
	46	Groothandel en handelsbemiddeling, met uitzondering van de handel in motorvoertuigen en motorfietsen	49.200	101.855	151.055	32,6%	67,4%
	18	Drukkerijen, reproductie van opgenomen media	8.884	16.556	25.440	34,9%	65,1%
	53	Posterijen en koeriers	15.207	27.940	43.148	35,2%	64,8%
	10	Vervaardiging van voedingsmiddelen	33.465	59.265	92.729	36,1%	63,9%
	63	Dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatie	2.464	4.193	6.657	37,0%	63,0%
	73	Reclamewezen en marktonderzoek	6.498	10.660	17.158	37,9%	62,1%
	70	Activiteiten van hoofdkantoren; adviesbureaus op het gebied van bedrijfsbeheer	12.221	18.642	30.863	39,6%	60,4%

<b>Graad 5</b>	93 Sport, ontspanning en recreatie	9.937	14.599	24.536	40,5%	59,5%
	32 Overige industrie	5.346	7.686	13.032	41,0%	59,0%
	66 Ondersteunende activiteiten voor verzekeringen en pensioenfondsen	12.765	17.865	30.630	41,7%	58,3%
	68 Exploitatie van en handel in onroerend goed	9.641	12.864	22.505	42,8%	57,2%
	90 Creatieve activiteiten, kunst en amusement	9.905	13.106	23.011	57,0%	43,0%
	13 Vervaardiging van textiel	11.254	14.553	25.807	43,6%	56,4%
	64 Financiële dienstverlening, exclusief verzekeringen en pensioenfondsen	40.008	51.242	91.250	43,8%	56,2%
	56 Eet- en drinkgelegenheden	55.218	66.502	121.720	45,4%	54,6%
	60 Programmeren en uitzenden van radio- en televisieprogramma's	3.920	4.593	8.513	46,0%	54,0%
	58 Uitgeverijen	8.194	9.565	17.759	46,1%	53,9%
	99 Extraterritoriale organisaties en lichamen	19.650	22.471	42.121	46,7%	53,3%
	84 Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen	194.974	212.909	407.883	47,8%	52,2%
	75 Veterinaire diensten	2.675	2.912	5.587	47,9%	52,1%
	74 Overige gespecialiseerde wetenschappelijke en technische activiteiten	7.870	8.103	15.973	49,3%	50,7%
		65 Verzekeringen, herverzekeringen en pensioenfondsen, exclusief verplichte sociale verzekeringen	17.854	18.265	36.119	49,4%
	21 Vervaardiging van farmaceutische grondstoffen en producten	17.973	18.047	36.020	49,9%	50,1%
<b>Graad 6</b>	72 Speur- en ontwikkelingswerk op wetenschappelijk gebied	10.172	9.233	19.405	52,4%	47,6%
	81 Diensten in verband met gebouwen; landschapsverzorging	39.435	33.897	73.332	53,8%	46,2%
	79 Reisbureaus, reisorganisatoren, reserveringsbureaus en aanverwante activiteiten	6.833	5.714	12.547	54,5%	45,5%
	91 Bibliotheken, archieven, musea en overige culturele activiteiten	7.431	6.200	13.631	54,5%	45,5%
	94 Verenigingen	19.332	15.950	35.282	54,8%	45,2%
	69 Rechtskundige en boekhoudkundige dienstverlening	36.849	28.776	65.625	56,2%	43,8%
	82 Administratieve en ondersteunende activiteiten ten behoeve van kantoren en overige zakelijke activiteiten	15.711	12.228	27.939	56,2%	43,8%
	47 Detailhandel, met uitzondering van de handel in auto's en motorfietsen	207.881	147.890	355.772	58,4%	41,6%
	55 Verschaffen van accommodatie	12.719	8.514	21.233	59,9%	40,1%

▶	<b>Graad 7</b>	85 Onderwijs	286.996	127.169	414.164	69,3%	30,7%
		78 Terbeschikkingstelling van personeel	23.894	10.328	34.222	69,8%	30,2%
	<b>Graad 8</b>	86 Menselijke gezondheidszorg	228.677	82.295	310.972	73,5%	26,5%
		93 Overige persoonlijke diensten	45.586	13.745	59.331	76,8%	23,2%
		14 Vervaardiging van kleding	5.507	1.649	7.157	77,0%	23,0%
	<b>Graad 9</b>	88 Maatschappelijke dienstverlening zonder huisvesting	127.379	27.081	154.460	82,5%	17,5%
		87 Maatschappelijke dienstverlening met huisvesting	120.561	22.186	142.747	84,5%	15,5%
	<b>Graad 10</b>	97 Huishoudens als werkgever van huishoudelijk personeel	34.863	3.204	38.068	91,6%	8,4%
		Overige sectoren (geen betrouwbare gegevens beschikbaar)	5.847	23.485	29.332	19,9%	80,1%
		<b>Totaal</b>	<b>2.030.918</b>	<b>2.457.784</b>	<b>4.488.702</b>	<b>45,2%</b>	<b>54,8%</b>

Bron: Geurts & Van Woensel (2005)

Bijlage II: Aandeel vrouwen in de totale tewerkstelling per sector, aandeel vrouwen bij bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel, relatief tekort aan vrouwelijke leidinggevendenden in percentage en per 100 bedrijfsleiders (2010)

**TABEL 46:**

Aandeel vrouwen in de totale tewerkstelling per sector, aandeel vrouwen bij bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel, relatief tekort aan vrouwelijke leidinggevendenden in percentage en per 100 bedrijfsleiders (2010)<sup>7</sup>

Sector	Aandeel vrouwen	Aandeel vrouwen bij leidinggevendenden	Relatieve tekort aan vrouwelijke leidinggevendenden	Tekort aan vrouwen op 100 bedrijfsleiders
Landbouw, bosbouw en visserij	29,9%	21,3%	28,7%	9
<b>Winning van delfstoffen</b>	<b>15,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>-568,0%</b>	<b>-85</b>
Industrie	25,2%	23,2%	7,9%	2
<i>Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht</i>	26,1%	22,3%	14,6%	4
<i>Distributie van water; afval- en afval-waterbeheer en sanering</i>	16,9%	24,1%	-42,9%	-7
<b>Bouwnijverheid</b>	<b>7,9%</b>	<b>9,7%</b>	<b>-22,5%</b>	<b>-2</b>
Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen	45,7%	36,0%	21,2%	10
<b>Vervoer en opslag</b>	<b>21,8%</b>	<b>19,8%</b>	<b>9,3%</b>	<b>2</b>
Verschaffen van accommodatie en maaltijden	47,5%	38,7%	18,5%	9
<b>Informatie en communicatie</b>	<b>27,8%</b>	<b>30,9%</b>	<b>-11,0%</b>	<b>-3</b>
Financiële activiteiten en verzekeringen	44,7%	28,8%	35,6%	16
<b>Exploitatie van en handel in onroerend goed</b>	<b>42,8%</b>	<b>14,3%</b>	<b>66,7%</b>	<b>29</b>
Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten	45,4%	36,6%	19,5%	9
<b>Administratieve en ondersteunende diensten</b>	<b>52,9%</b>	<b>39,0%</b>	<b>23,3%</b>	<b>14</b>
Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen	47,8%	43,7%	8,6%	4
<b>Onderwijs</b>	<b>69,3%</b>	<b>47,3%</b>	<b>31,7%</b>	<b>22</b>
Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	78,4%	58,0%	26,1%	20
<b>Kunst, amusement en recreatie</b>	<b>43,8%</b>	<b>30,1%</b>	<b>31,2%</b>	<b>14</b>
Overige diensten	66,3%	42,0%	36,7%	24

▶ <i>Huishoudens als werkgever; niet-gedifferentieerde productie van goederen en diensten door huishoudens voor eigen gebruik</i>	91,6%	100,0%	-9,2%	-8
Extraterritoriale organisaties en lichamen	46,7%	49,9	-6,9%	-3
<b>Totaal</b>	45,2%	34,1	24,6%	11

Bron: Geurts & Van Woensel (2005)

## Bijlage III: Vragenlijst gebruikt voor werknemers

### • **Professionele achtergrond**

1. Kunt u vertellen wat uw functie precies is binnen Melexis? Hoe lang vervult u deze functie reeds?
2. Had u eerder andere functies binnen de onderneming? Welke? Leg uit.
3. Hoe lang werkt u hier al?
4. Welk soort contract heeft u? (Heeft u een tijdelijk contract of een contract voor onbepaalde duur?)
5. Kan u kort uw loopbaan schetsen? (ook studies/opleidingsachtergrond)
6. Wat fascineerde u aan deze studies? Wou u altijd al de functie uitvoeren die u nu doet?
7. Werkt u vandaag full-time of part-time?
8. Heeft u in het verleden ook steeds full-time/part-time gewerkt? (Was dit een bewuste keuze? Leg uit)
9. Heeft u een gezin/kinderen? Heeft dit een invloed op uw carrièreplanning?
10. Heeft u ooit een promotiemogelijkheid aan u voorbij laten gaan omdat u dacht dat dit niet te combineren was met uw verantwoordelijkheden binnen het gezin?
11. Hoe bent u in dit bedrijf terecht gekomen? Wat sprak u aan in de vacature?
12. Hoe verliep de aanwervingsprocedure? Was het anders dan wat u bij andere bedrijven ervaren heeft?
13. Was u tevreden met de voorgestelde voorwaarden? Heeft u onderhandeld over uw loon of positie? Kunt u dit onderhandelingsproces beschrijven? Hoe ervaarde u dit?
14. Hoe ziet u uw loopbaan verder evolueren, wat zou u nog graag verwezenlijken op professioneel gebied?

### • **Organisatiecultuur en werkorganisatie**

15. Hoe zou u de organisatiecultuur van Melexis beschrijven? Kan u concrete voorbeelden geven?
16. Indien u reeds ergens anders heeft gewerkt, merkt u een andere manier van werken op binnen Melexis? Kan u concrete voorbeelden geven?
17. Welke stijl van leiderschap primeert in dit bedrijf? Kan u dit concreet illustreren?
18. Werkt u op uw dienst voornamelijk met mannen of vrouwen samen? Hebben zij dezelfde functie als u?
19. Meer algemeen, zijn vrouwen en mannen meer aanwezig in verschillende soorten jobs? Wat is de oorzaak hiervan volgens u?
20. Bent u afhankelijk van uw collega's om uw werk te kunnen doen? Hoe wordt het werk gecoördineerd en verdeeld onderling?
21. Brengen mannen en vrouwen deels andere perspectieven/ideeën/competenties in het team? Kan u voorbeelden geven?
22. Wordt er verwacht dat mensen flexibel zijn? Kan u voorbeelden geven?
23. Wordt er ook flexibel omgegaan met de persoonlijke noden van medewerkers door leidinggevendenden? Kan u voorbeelden geven?

24. Zijn er binnen Melexis bepaalde maatregelen die de combinatie werk en gezin ondersteunen? (bijvoorbeeld: kunt u soms thuis werken, zijn er flexibele uren, kunt u ouderschap verlof opnemen indien u dit wenst...) Is dit bespreekbaar met uw leidinggevende?
25. Hoe reageren collega's op het opnemen van ouderschapsverlof bijvoorbeeld of een collega die een kindje verwacht, merkt u verschillende reacties onder de mannelijke of vrouwelijke collega's?
26. Zijn er ondersteunende maatregelen als iemand tijdelijk minder kan werken vanwege privé redenen? Kan u voorbeelden geven?
27. Heeft u iemand waarbij u terecht kan voor advies, zoals bijvoorbeeld een mentor of een coach?
28. Op welke wijze wordt er feedback gegeven over uw werk? Kunt u dit proces beschrijven? Hoe ervaart u dit systeem?
29. Ondersteunt het bedrijf uw loopbaan? (bv. vorming, planning...) Kan u voorbeelden geven?

- **Sociale netwerken**

30. Is het belangrijk om de juiste mensen te kennen voor je carrière? Kan je voorbeelden geven?
31. Werkt u proactief aan uw zichtbaarheid en netwerken in het bedrijf? Ervaart u hierbij moeilijkheden? Kan u voorbeelden geven?
32. Kunt u de sfeer onder de collega's beschrijven?
33. Merkt u dat er zich bepaalde groepjes vormen, bijvoorbeeld tijdens de pauzes of lunchuren? Kan u voorbeelden geven?
34. Zijn er soms officiële netwerkmomenten, teambuildings of familiedagen die worden georganiseerd binnen het bedrijf? Neemt u daaraan deel? Hoe ervaart u deze momenten?
35. Zijn er informele activiteiten na het werk? Bijvoorbeeld nog iets gaan drinken of samen sporten? Neemt u daaraan deel of zou u daaraan willen deelnemen, waarom wel of niet? Leg uit.

## Bijlage IV: Vragenlijst gebruikt voor leidinggevenden

- **Professionele achtergrond**

1. Kunt u vertellen wat uw functie precies is binnen Melexis? Hoe lang vervult u deze functie reeds?
2. Had u eerder andere functies binnen de onderneming?
3. Hoe lang werkt u hier al?
4. Welk soort contract heeft u? (Heeft u een tijdelijk contract of een contract voor onbepaalde duur?)
5. Kan u kort uw loopbaan schetsen? (ook studies/opleidingsachtergrond)
6. Wat fascineerde u aan deze studies? Wou u altijd al de functie uitvoeren die u nu doet?
7. Werkt u nu full-time of part-time?
8. Heeft u een gezin/kinderen? Heeft dit een invloed op uw carrièreplanning?
9. Hoe bent u in dit bedrijf terecht gekomen? Wat sprak u aan in de vacature?
10. Was u tevreden met de voorgestelde voorwaarden? Heeft u onderhandeld over uw loon of positie? Kunt u dit onderhandelingsproces beschrijven? Hoe ervaaarde u dit?
11. Hoe ziet u uw loopbaan verder evolueren, wat zou u nog graag verwezenlijken op professioneel gebied?

- **Organisatiecultuur en werkorganisatie**

12. Hoe zou u de organisatiecultuur van Melexis beschrijven? Kan u concrete voorbeelden geven?
13. Indien u reeds ergens anders heeft gewerkt, merkt u een andere manier van werken op binnen Melexis? Kan u concrete voorbeelden geven?
14. Welke stijl van leiderschap primeert in dit bedrijf? Kan u dit concreet illustreren? Worden leidinggevenden ondersteund hierin?
15. Werkt u op uw dienst voornamelijk met mannen of vrouwen samen? Hebben zij dezelfde functie als u?
16. Meer algemeen, zijn vrouwen en mannen meer aanwezig in verschillende soorten jobs? Wat is de oorzaak hiervan volgens u?
17. Brengen mannen en vrouwen deels andere perspectieven/ideeën/competenties in het team? Kan u voorbeelden geven?
18. Wordt er verwacht dat mensen flexibel zijn? Kan u voorbeelden geven?
19. Gaat het bedrijf flexibel om met de persoonlijke noden van medewerkers? Kan u voorbeelden geven?
20. Zijn er binnen Melexis bepaalde maatregelen die de combinatie werk en gezin ondersteunen? (bijvoorbeeld: kunt u soms thuis werken, zijn er flexibele uren, kunt u ouderschapsverlof opnemen indien u dit wenst...)
21. Hoe reageren collega's op het opnemen van ouderschapsverlof bijvoorbeeld of een collega die een kindje verwacht, merkt u verschillende reacties onder de mannelijke of vrouwelijke collega's?



22. Zijn er ondersteunende maatregelen als iemand tijdelijk minder kan werken vanwege privé redenen? Kan u voorbeelden geven?
23. Op welke wijze wordt er aan medewerkers feedback gegeven over hun werk? Kunt u dit proces beschrijven? Hoe ervaart u dit systeem?
24. Ondersteunt het bedrijf medewerkers in hun loopbaan? (bv. vorming, planning...) Kan u voorbeelden geven?

- **Sociale netwerken**

25. Is het belangrijk om de juiste mensen te kennen om carrière te maken? Kan u voorbeelden geven?
26. Kunt u de sfeer onder de collega's beschrijven? Merkt u dat er zich bepaalde groepjes vormen, bijvoorbeeld tijdens de pauzes of lunchuren? Kan u voorbeelden geven?
27. Zijn er soms officiële netwerkmomenten, teambuildings of familiedagen die worden georganiseerd binnen het bedrijf? Neemt u daaraan deel? Hoe ervaart u deze momenten?
28. Zijn er informele activiteiten na het werk? Bijvoorbeeld nog iets gaan drinken of samen sporten? Neemt u daaraan deel of zou u daaraan willen deelnemen, waarom wel of niet? Leg uit.

- **HRM praktijken**

29. Hoe verloopt de aanwerving en selectieprocedure van nieuwe medewerkers? Wie is hierbij betrokken? In welke rol juist?
30. Wat is u rol hierin?
31. Wordt bij het invullen van vacatures ook gebruik gemaakt van interne wervingskanalen? Indien gebruik wordt gemaakt van interne werving, hoe gaat dit in zijn werk?
32. Welk soort competenties primeren? Kan u concrete voorbeelden geven?
33. Zijn de gewenste competenties evenveel aanwezig bij mannen en vrouwen? Waarom wel, waarom niet?
34. Welke functies zijn moeilijk in te vullen? Hoe lossen jullie dit op?
35. Merkt u dat er voor bepaalde functies meer mannen of meer vrouwen solliciteren? Voor welke functies?
36. Wie is er verantwoordelijk voor het nemen van beslissingen met betrekking tot de aanwerving? Wie neemt de uiteindelijke beslissing? Welke argumenten wegen doorgaans door?
37. Zijn er volgens u verschillen in de loopbanen van mannen en vrouwen binnen het bedrijf?

## Bijlage VI: Vragenlijst gebruikt voor werknemers van de HR-dienst

- **Professionele achtergrond**

38. Kunt u vertellen wat uw functie precies is binnen Melexis? Hoe lang vervult u deze functie reeds?
39. Had u eerder andere functies binnen de onderneming?
40. Hoe lang werkt u hier al?
41. Welk soort contract heeft u? (Heeft u een tijdelijk contract of een contract voor onbepaalde duur?)
42. Kan u kort uw loopbaan schetsen? (ook studies/opleidingsachtergrond)
43. Wat fascineerde u aan deze studies? Wou u altijd al de functie uitvoeren die u nu doet?
44. Werkt u nu full-time of part-time?
45. Heeft u een gezin/kinderen? Heeft dit een invloed op uw carrièreplanning?
46. Hoe bent u in dit bedrijf terecht gekomen? Wat sprak u aan in de vacature?
47. Was u tevreden met de voorgestelde voorwaarden? Heeft u onderhandeld over uw loon of positie? Kunt u dit onderhandelingsproces beschrijven? Hoe ervaaarde u dit?
48. Hoe ziet u uw loopbaan verder evolueren, wat zou u nog graag verwezenlijken op professioneel gebied?

- **Organisatiecultuur en werkorganisatie**

49. Hoe zou u de organisatiecultuur van Melexis beschrijven? Kan u concrete voorbeelden geven?
50. Indien u reeds ergens heeft gewerkt, merkt u een andere manier van werken op binnen Melexis? Kan u concrete voorbeelden geven?
51. Welke stijl van leiderschap primeert in dit bedrijf? Kan u concreet illustreren?
52. Werkt u op uw dienst voornamelijk met mannen of vrouwen samen? Hebben zij dezelfde functie als u?
53. Meer algemeen, zijn vrouwen en mannen meer aanwezig in verschillende soorten jobs? Wat is de oorzaak ervan volgens u?
54. Brengen mannen en vrouwen deels andere perspectieven/ideeën/competenties in het team? Kan u voorbeelden geven?
55. Wordt er verwacht dat mensen flexibel zijn? Kan u voorbeelden geven?
56. Gaat het bedrijf flexibel om met de persoonlijke noden van medewerkers? Kan u voorbeelden geven?
57. Zijn er binnen Melexis bepaalde maatregelen die de combinatie werk en gezin ondersteunen? (bijvoorbeeld: kunt soms thuis werken, zijn er flexibele uren, kunt u ouderschapsverlof opnemen indien u dit wenst...) Is dit bespreekbaar met uw leidinggevende?

- 58. Hoe reageren collega's op het opnemen van ouderschapsverlof bijvoorbeeld of een collega die een kindje verwacht, merkt u verschillende reacties onder de mannelijke of vrouwelijke collega's?
- 59. Zijn er ondersteunende maatregelen als iemand tijdelijk minder kan werken vanwege privé redenen? Kan u voorbeelden geven?
- 60. Op welke wijze wordt er aan medewerkers feedback gegeven over hun werk? Kunt u dit proces beschrijven? Hoe ervaart u dit systeem?
- 61. Ondersteunt het bedrijf medewerkers in hun loopbaan? (bv. vorming, planning...) Kan u voorbeelden geven?

- **Sociale netwerken**

- 62. Is het belangrijk om de juiste mensen te kennen voor carrière te maken? Kan u voorbeelden geven?
- 63. Kunt u de sfeer onder de collega's beschrijven?
- 64. Merkt u dat er zich bepaalde groepjes vormen, bijvoorbeeld tijdens de pauzes of lunchuren? Kan u voorbeelden geven?
- 65. Zijn er soms officiële netwerkmomenten, teambuildings of familiedagen die worden georganiseerd binnen het bedrijf? Neemt u daaraan deel? Hoe ervaart u deze momenten?
- 66. Zijn er informele activiteiten na het werk? Bijvoorbeeld nog iets gaan drinken of samen sporten? Neemt u daaraan deel of zou u daaraan willen deelnemen, waarom wel of niet? Leg uit.

- **HRM praktijken**

- 67. Hoe verloopt de aanwerving en selectieprocedure van nieuwe medewerkers? Wie is hierbij betrokken? In welke rol juist?
- 68. Wat is uw rol hierbij?
- 69. Van welke aanwervingskanalen maakt het bedrijf gebruik? Worden bepaalde taken van het selectieproces aan derden over gelaten?
- 70. Maken jullie gebruik van headhunting voor bepaalde functies, welke?
- 71. Wordt bij het invullen van vacatures ook gebruik gemaakt van interne wervingskanalen? Indien gebruikt wordt gemaakt van interne werving, hoe gaat dit in zijn werk?
- 72. Welk soort competenties primeren? Kan u concrete voorbeelden geven?
- 73. Zijn de gewenste competenties evenveel aanwezig bij mannen en vrouwen? Waarom wel, waarom niet?
- 74. Welke functies zijn moeilijk in te vullen? Hoe lossen jullie dit op?
- 75. Merkt u dat er voor bepaalde functies meer mannen of meer vrouwen solliciteren? Voor welke functies?
- 76. Wie is er verantwoordelijk voor het nemen van beslissingen met betrekking tot de aanwerving? Wie neemt de uiteindelijke beslissing? Welke argumenten wegen doorgaans door?
- 77. Hoe worden werknemers begeleid? Is er sprake van een mentor?
- 78. Worden werknemers ook opgeleid binnen het bedrijf? Welke opleidingen zijn er zoal? Welke competenties worden voornamelijk gestimuleerd?
- 79. Hoe worden werknemers geëvalueerd?

80. Wat zijn de carrièremogelijkheden binnen Melexis (promotie, doorgroei, verloning)?
81. Zijn er verschillen in de loopbanen van mannen en vrouwen binnen het bedrijf?
82. Wat is het verloop van werknemers bij Melexis? Heeft u daar statistieken van? Ziet u een groter verloop bij mannen of bij vrouwen of in bepaalde afdelingen/bij bepaalde functies?
83. Ervaren jullie dit als een probleem? Hoe trachten jullie het personeel te behouden?
84. Kunnen werknemers ergens terecht met problemen (pesten, discriminatie, andere klachten)?



## Bijlage VII: Jobomschrijving van Melexis: Test engineer

### **Job Description**

For over a decade, our customers in the automotive electronics market have inspired us to create, manufacture and deliver advanced Mixed Signal semiconductors, sensor ICs, and programmable sensor IC systems. Through the stringent quality expectations, hostile operating conditions and aggressive economic targets demanded by our automotive customers, Melexis has developed the capability to produce world class, value driven, innovative products. Industry leading innovation in programmable sensors, sensor interface devices and microcontrollers provide our customers with competitive advantage in system cost, capability and flexibility.

We are looking for an ambitious **Test Engineer** for our Process and Test organization, to drive further growth. He/She will be responsible for the development of test solutions for our semiconductors.

### **Accountabilities:**

You will start in the process and test team located in Tessenderlo as a junior test engineer. Coached by the senior test engineer, you will learn to develop test solutions on the automated test equipment used at Melexis.

As test engineer you take part in de verification phase of the new IC developments, for which you cooperate with the design team and the characterization engineers. After verification of the new IC's it is the accountability of the test engineers to bring the test solution to our production sites. Therefore it must be released according the Melexis standards to ensure the quality level we guarantee our customers.

Test engineers work on different projects and technology and in multicultural teams. This will give you the opportunity to build up both technical skills and business related skill. Your performance and growth is monitored, assessed and rewarded. You will have an individual development plan based on your competencies and interests.

After this induction period we will offer you flexible career options in a young dynamic successful company working with high technology products on a global market.

### **Job Requirements**

- Engineering degree in electronics;
- Experience in measurements techniques is an asset;
- Fluency in English;
- Prepared to travel to our production sites.

Bron: <http://www.melexis.com/>



## Bijlage VII: Jobomschrijving Melexis: Fresh graduate analog design engineer

### **Job Description**

For over a decade, our customers in the automotive electronics market have inspired us to create, manufacture and deliver advanced Mixed Signal semiconductors, sensor ICs, and programmable sensor IC systems. Through the stringent quality expectations, hostile operating conditions and aggressive economic targets demanded by our automotive customers, Melexis has developed the capability to produce world class, value driven, innovative products.

We are looking for a Fresh Graduate Design Engineer. He/she will create the required design and related documentation of the relevant design area with guidance of an experienced design engineer in order to contribute to the achievement of the projects' targets in terms of product specification, cost, quality and timing.

### **Accountabilities**

v Ownership & implementation: Support cell/block design or IPs assembling, simulation, (analog) layout, test respecting Melexis flow. Use data management system according to Melexis policy. Report progress on a regular basis

v Project and specification definition: support System Architects and Project Managers on their field of expertise to evaluate feasibility, complexity, partitioning and to transfer mathematical model to detailed specification.

v Mastery of tools and technology: learn how to use existing tools. Know strengths and weakness of technology, where to find needed information, format and libraries. Understand models and their limitations. Understand FAB process, parasitic effects... Use new tools, processes, methodologies, techniques in order to improve the effectiveness of the company business. Monitor industry trends through suppliers (IP provider, EDA vendors).

v Documenting (specification, validation, characterization): document block and top implementation, simulation and test functionality for internal use and customer support. ANALOG: Documentation on characterization/test outcomes. Be able to prove that the design is valid.

v Support: support design team (PM, TE, DE, CE) and Product Quality (PE) until TTP and after that (FA). Support customer on questions & technical discussions.

v Coaching and mentoring: provide technical coaching and mentoring.

v Silicon validation: debugging of silicon, performing bench measurements, failure analysis supported by FA engineer.

### **Job Requirements**

#### Technical competencies

v Concept / Top Level Design: support in building of the top level concept design. Modelling of building blocks. Support in creating and maintaining the specifications



v Top Level Simulation: setup of the relevant testbenches needed to simulate the full chip top level schematic. Verification of the specified functions of the design. Assessment of the acquired simulation results.

v Design Implementation: knowledge of design concepts. Knowledge of simulation techniques and other tools needed to verify the block level design. Awareness of guidelines and specifications regarding design implementation.

v Design Review: be able to critically review designs done by another designers and propose technical solutions if needed.

v Layout and back annotation: knowledge of layout parasitics and how to simulate them. Awareness of layout constraints and resulting design limitation.

v Documentation: able to document the needed information in a thorough way according to design standards.

v Test: support test group in implementing a time/cost-efficient automatic testing. Design and verification of the "Design for Testability".

v Product Characterization (ESR): creation of characterization plan. Support/do the measurements. Analysis of the measurement results and conclusions.

v Failure Analysis: analyse and debug ICs and support of FA and Q engineers. Interpreting of the results.

v Project release: support product qualification / PPAP. Analysis of statistical results.

#### Business competencies

v Business Knowledge: understanding of Melexis' mission, strategic imperatives and values and ability to translate them into the day to day work.

v Customer Orientation: constantly search for customer information and feedback to ensure that current and planned work activities, products and services promote customer satisfaction and loyalty.

v Conceptual Thinking: ability to implement action plans, processes and guidelines in the day to day work.

v Change Management: flexibility and readiness to adapt and to meet changing requirements.

v Planning and Time Management: ability to define and adjust when needed the project priorities for his/her own set of responsibilities.

v Problem Solving and Innovation: ability to determine and analyze the critical factors constituting a problem. Ability to logically evaluate several alternative approaches resulting in a variety of solutions. Implementation of the best solution.

v Decision Making: participation at joint decision making whenever appropriate. Decisions within approved policies and procedures on issues within their area of responsibility.

v Getting Things Implemented: adoption of a strong orientation toward achievement. Holding high expectations for oneself; Drive to achieve at high levels.

v Influencing: Impact on others through professional and rational arguments. Ability to explain and sell ideas.

v Communicating: clear and objective expression of thoughts and ideas. Maintain and share a precise and constant flow of information.

v Teamwork: establishment of synergic partnerships within own working team as well as across departments and sites to achieve optimum results.

v Career and Self direction: pursuit of continuous learning and self-development. Displays enthusiasm and energy to achieve objectives.

### Requirements

v Master in micro-electronics

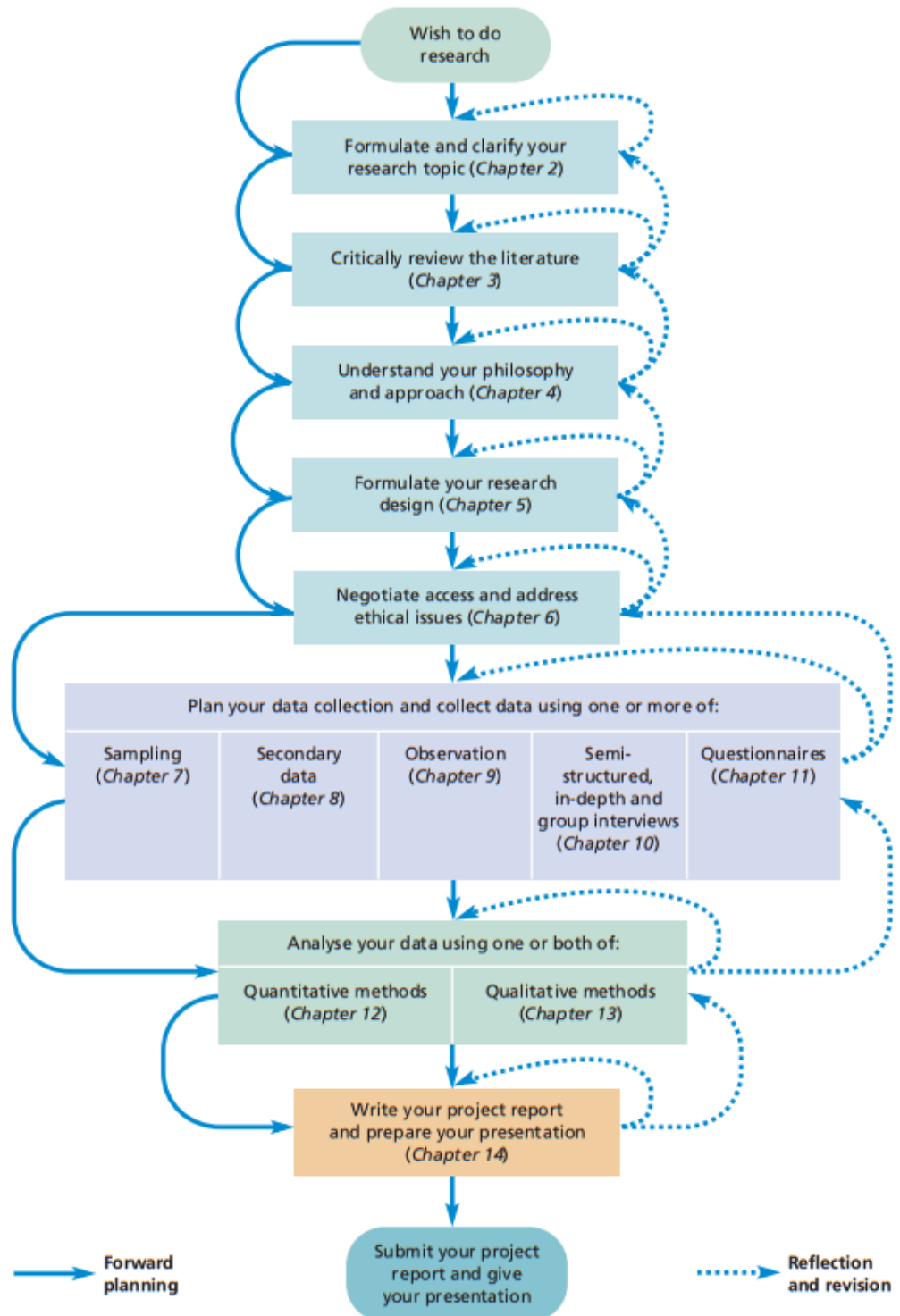
v Fluency in English is a must.

v Medium Travel Intensity

Bron: <http://www.melexis.com/>



## Bijlage VIII: Het onderzoeksproces



## Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**Diepte case study van Melexis Tessenderlo omtrent het genderdiversiteitsbeleid in de hoogtechnologische sector**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-beleidsmanagement**

Jaar: **2014**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Rami, Yasmine**

**Drijkoningen, Maxim**

Datum: **3/06/2014**