



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Een kwalitatief onderzoek naar het beleid van bedrijven met betrekking tot genderdiversiteit met als gevalstudie de financiële sector

Gert Dalemans

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

dr. Hannelore ROOS

BEGELEIDER :

mevrouw Marjan DE COSTER



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2016
2017



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

***Een kwalitatief onderzoek naar het beleid van bedrijven met betrekking tot
genderdiversiteit met als gevalstudie de financiële sector***

Gert Dalemans

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

dr. Hannelore ROOS

BEGELEIDER :

mevrouw Marjan DE COSTER

WOORD VOORAF

Deze masterproef is de afsluiter van mijn masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt. Het onderwerp van dit eindwerk betreft *een kwalitatief onderzoek naar het beleid van bedrijven met betrekking tot genderdiversiteit met als gevalsstudie de financiële sector*. De beslissing om een gevalsstudie van de financiële sector is er gekomen na een eerste studie van de literatuur, in samenspraak met promotor Dr. H. Roos en co-promotor mevr. M. De Coster. Na het contacteren van verschillende instellingen zijn we terechtgekomen bij een voorname speler uit de Belgische financiële sector, benoemd met het pseudoniem *FinIn*.

Graag wil ik dan ook mijn dank richten aan de werknemers van *FinIn* die bereid waren mee te werken aan dit onderzoek door middel van het afleggen van een interview. Een speciaal woord van dank wil ik toch graag richten tot mijn gatekeeper, een werknemer binnen *FinIn* die mij verder geholpen heeft en mij uiteindelijk in staat heeft gesteld de casestudy over *FinIn* tot een goed einde te brengen.

Daarnaast verdienen ook mijn ouders een oprecht woord van dank om mij in de eerste plaats de vrijheid te geven mijn studies T.E.W. af te ronden op mijn manier en met betrekking tot deze masterproef om mij in contact te brengen met mensen uit de lokale kantoren van *FinIn*.

Tot slot wens ik uiteraard ook niet in het minste mijn promotor Dr. H. Roos en co-promotor mevr. M. De Coster te bedanken voor de begeleiding. Meer bepaald voor zich flexibel op te stellen bij het vastleggen van de contactmomenten en de steeds zeer snelle feedback en respons bij vragen of dergelijke meer, waarvoor hartelijk dank.

Gert Dalemans

Diepenbeek, augustus 2017

SAMENVATTING

De toegenomen participatie van vrouwen aan het arbeidsproces van de voorbije decennia heeft ervoor gezorgd dat de horizontale beroepssegregatie, het verschil in concentratie tussen mannen en vrouwen wat betreft de verdeling over de verschillende beroepen of sectoren heen, binnen de financiële sector volledig is verdwenen. Vrouwen vormen zelfs een lichte meerderheid van het totale personeelsbestand bij ondernemingen uit de financiële sector. Desondanks zijn vrouwen nog schromelijk ondervertegenwoordigd op het beslissingsniveau van financiële instellingen. Dit wordt in de literatuur beschreven aan de hand van het concept verticale segregatie, wat duidt op een situatie waarin er een ongelijke verdeling bestaat tussen mannen en vrouwen in jobs met een hogere status. Deze toestand waarin de financiële sector zich bevindt, namelijk die van een genderevenwichtige onderbouw ten opzichte van een genderonevenwichtige bovenbouw, is hoogst opmerkelijk. In dit onderzoek wordt daarom de gebrekkige doorstroming van vrouwen naar topposities in de financiële sector onderzocht en wordt gekeken naar wat de quasi afwezigheid van genderdiversiteit op de hoogste beslissingsniveaus kan verklaren.

In de zoektocht naar deze oorzaken wordt er tweedelig te werk gegaan. Ten eerste wordt er een literatuurstudie gevoerd waarin de verschillende vormen van gendersegregatie (1.1) worden toegelicht, wordt er beschreven hoe dit tot stand komt (1.2), geven we enkele voorname diversiteitsbeleidsmaatregelen uit de literatuur weer die omschrijven hoe gendersegregatie kan bestreden worden (1.3) en geven we vervolgens een situatie van de genderdiversiteit specifiek in de financiële sector (1.4).

Ten tweede wordt er empirisch onderzoek verricht aan de hand van een casestudy van een voorname instelling uit de Belgische financiële sector, benoemd met het pseudoniem *FinIn*. Van deze financiële instelling nemen we achtereenvolgens de organisatiecultuur (3.1), de HRM-processen (3.2) en actieve diversiteitsmanagementpraktijken (3.3) onder de loep. Nadat we deze resultaten bediscussiëren (4.1) wordt er een algemene conclusie geformuleerd (4.2) voordat enkele beperkingen van de studie en aanbeveling voor verder onderzoek worden geformuleerd (4.3).

Uit de gevoerde studie blijkt ten eerste dat er in de organisatie een cultuur heerst waarin de voornaamste elementen aanwezig zijn om te komen tot meer genderdiversiteit. Deze is tot stand gekomen na het implementeren van een organisatiecultuur die we benoemen onder pseudoniem *BedCul*. Zo is het competentiemodel op basis waarvan de wervings- en selectieprocedures gevoerd worden, getest en goedgekeurd op genderneutraliteit.

Verder zijn er talloze mogelijkheden tot flexibel werken, onder meer glijdende uren en mogelijkheid tot telewerk. Bovendien rust er absoluut geen taboe op deeltijds werken binnen de organisatie. Een opvallende situatie in een historisch mannelijk gedomineerde sector. Daarnaast staat de organisatie op het punt om een nieuw feedbacksysteem te implementeren dat stereotypering en vooroordelen dient tegen te gaan.

Het streven naar meer gendergelijkheid is bovendien in een stroomversnelling gekomen door de Belgische wetgeving. Zo is er een genderquota-wetgeving ingevoerd door de Belgische overheid met betrekking tot genderverdeling in Raden van Besturen, die vanaf 2017 van kracht is voor *FinIn*. Binnen de Raad van Bestuur leidde dit dan ook tot een opmerkelijke verbetering van de relatieve vrouwelijke vertegenwoordiging.

Er is dus een mooi kader gecreëerd waarbinnen *FinIn* zou moeten kunnen komen tot meer genderdiversiteit op alle niveaus. Desondanks lijkt *FinIn* nog steeds niet volledig vrij van genderdiscriminatie. Uit de cijfers blijkt namelijk dat vrouwelijke vertegenwoordiging aan de top van de onderneming nog steeds laag is.

Uit mijn onderzoek blijkt dat de voornaamste oorzaak hiervoor is dat het topmanagement er niet in slaagt doortastende maatregelen in te voeren, gekoppeld aan objectieve maatstaven. Er worden initiatieven genomen waarbij niet voldoende opvolging komt kijken. Indien men echt de intentie heeft een genderevenwichtige organisatie na te streven op alle niveaus, moet men de daad bij het woord voegen en krachtige beleidsmaatregelen implementeren vanuit het topniveau.

Er moet genuanceerd worden dat de *BedCul*-cultuur, die zoals gezegd, het noodzakelijke kader creëert om te komen tot meer genderdiversiteit nog maar vijf jaar actief is binnen de organisatie. Maar het is duidelijk dat deze cultuur enkel tot meer gendergelijkheid kan leiden indien er ook concrete doelstellingen en evaluatiemaatstaven worden geïmplementeerd.

INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf	i
Samenvatting	iii
Inhoudsopgave	v
Introductie	1
1 Literatuurstudie	5
1.1 Vormen van gendersegregatie	5
1.1.1 Horizontale segregatie	5
1.1.2 Verticale segregatie	6
1.2 Redenen gendersegregatie	7
1.2.1 De organisatiecultuur	7
1.2.2 Discriminerende HRM-structuren	8
1.2.3 Gender fatigue	8
1.3 Diversiteitsbeleid	9
1.3.1 Voordelen diversiteitsbeleid	9
1.3.2 Diversiteitsmanagementpraktijken	10
1.3.2.1 Genderquota	11
1.3.2.2 Post-equity theorie	12
1.3.2.3 Diversiteitsperspectieven	13
1.3.2.4 Positieve discriminatie	14
1.3.2.5 Identiteitsbewuste HRM	17
1.4 Genderdiversiteit in de financiële sector	18
1.4.1 Horizontale segregatie financiële sector	18
1.4.2 Verticale segregatie financiële sector	19
1.4.3 Financiële sector in België	19
1.4.4 Conclusie situatie financiële sector	20

2	Onderzoeksofzet	21
2.1	Methodologie.....	21
2.1.1	Literatuurstudie	21
2.1.2	Empirisch onderzoek	22
2.1.3	Casestudy FinIn	24
2.2	Onderzoeksvragen	25
2.2.1	Centrale onderzoeksvraag	25
2.2.2	Deelvragen.....	26
3	Empirische resultaten	27
3.1	Welke organisatiecultuur heerst er binnen FinIn?	27
3.1.1	Resultaatgericht.....	28
3.1.2	Eigen medewerkers de kans geven zich te ontplooien	29
3.1.3	Opnemen van verantwoordelijkheid.....	31
3.1.4	Anticiperen op en adaptief zijn aan de omgeving.....	32
3.1.5	Het stimuleren van verscheidenheid in de kernmarkten.	34
3.2	Hoe verlopen de HRM-processen binnen de organisatie?	36
3.2.1	Vacatures.....	36
3.2.2	Wervings- en selectieprocedures	36
3.2.3	Feedback	39
3.3	Welke diversiteitsmanagementpraktijken zijn actief bij FinIn?.....	40
3.3.1	Genderquota	40
3.3.2	Post-Equity theorie.....	40
3.3.3	Diversiteitsperspectieven	40
3.3.4	Positieve Discriminatie	41
3.3.5	Identiteitsbewuste HRM	42
4	Conclusie	45
4.1	Discussie resultaten	45
4.1.1	Deelvraag 1.....	45

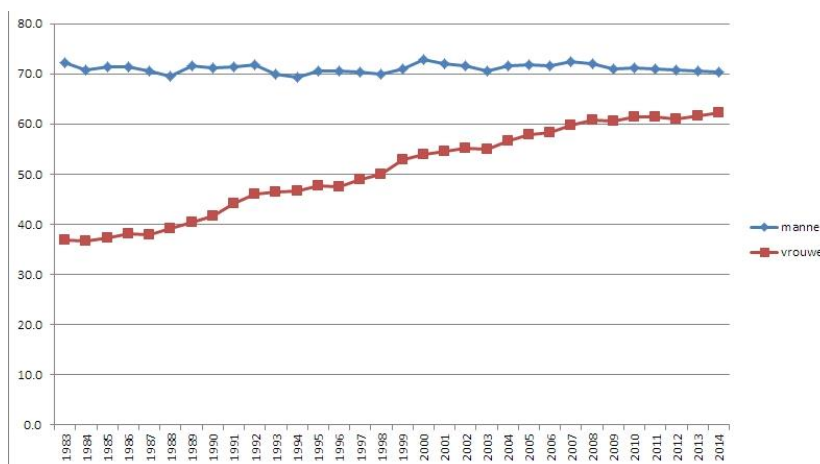
4.1.2	Deelvraag 2.....	46
4.1.3	Deelvraag 3.....	47
4.2	Algemene conclusie.....	48
4.3	Kritische reflectie en aanbevelingen voor verder onderzoek.....	51
	Bibliografie.....	53
	Bijlagen.....	60

INTRODUCTIE

Onderzoek naar diversiteit op de werkvloer heeft in de voorbije decennia een snelle groei gekend (Benschop & van den Brink, 2014; Kearney, Gebert & Voelpel, 2009; Konrad, Prasad & Pringle, 2006; Robinson & Dechant, 1997; van Dijk, van Engen, & Paauwe, 2012). Diversiteit verwijst naar de verschillen in leeftijd, geslacht, etnische achtergrond, fysieke capaciteiten, ras en seksuele geaardheid onder het personeel in organisaties (Moorhead & Griffin, 1995; van Dijk et al., 2012). De verhoogde aandacht voor dit fenomeen heeft ertoe geleid dat er reeds heel wat kennis is vergaard met betrekking tot de relatie diversiteit en bedrijfsprestaties (Kearney et al., 2009). Diverse onderzoeken tonen aan dat er een positieve relatie bestaat tussen diversiteit binnen een organisatie en bedrijfsprestaties, meer diversiteit leidt dus tot hogere bedrijfsprestaties (Christiansen, Lin, Pereira & Turk, 2016; Lambert, 2016; Robinson & Dechant, 1997). Om tot meer diversiteit te komen, voeren Robinson en Dechant (1997) aan dat er een zogenaamde *business case voor diversiteit* moet worden ontwikkeld. Hiermee bedoelen ze dat er een kader en doelstellingen gecreëerd moet worden voor diversiteit, net zoals dat gebeurt voor andere afdelingen binnen het bedrijf zoals financiën of marketing. Zonder specifieke doelstellingen en objectieve maatstaven wordt diversiteit volgens de onderzoekers niet aanzien als een wezenlijk onderdeel van het streven naar meer productiviteit binnen de onderneming.

Genderdiversiteit is één onderdeel dat besproken wordt in de literatuur wanneer men op zoek gaat naar de link tussen diversiteit en prestatie. Een voorname oorzaak van deze verhoogde interesse in de literatuur is de historische toename van vrouwen op de arbeidsmarkt (Anker, 1997; Christiansen et al., 2016) over de voorbije decennia heen, zoals aangetoond in figuur 1 waar de rode lijn de vrouwelijke

Figuur 1: Evolutie werkzaamheidsgraad Vlaanderen



Bron: [Kenniscentrum voor gender en feminisme] [Illustratie]. (2015). Geraadpleegd op 11 december, 2016, van <http://www.rosavzw.be/site/index.php/kwesties/arbeidsparticipatie/in-vlaanderen>

werkzaamheidsgraad in Vlaanderen aangeeft tot en met het jaar 2014. Er zijn echter uiteenlopende opvattingen over dit fenomeen. Robinson & Dechant (1997) stellen dat het topmanagement vaak wel bewust is van het belang van diversiteitsmanagement, maar dat uiteindelijk op korte termijn meer tastbare en dwingende zaken voorkeur krijgen. Pelled, Eisenhardt en

Xin (1999) voeren dan weer aan dat gender geen bepalende variabele is met betrekking tot team- of bedrijfsprestaties. Iets wat in overig onderzoek nochtans wel uitdrukkelijk werd gesteld (Christiansen et al., 2016; Kent & Mcgrath, 1969; Murnigham & Conlon, 1991). Een belangrijke variabele in het onderzoek naar het effect van diversiteit op

prestaties is de sector die onderzocht wordt. In een historisch mannelijk gedomineerde omgeving die vaak als 'hard' aanzien wordt, zoals wetenschap, techniek of wiskunde, is het mannelijk discours nog steeds diep ingebakken in de organisatiecultuur (Bolton & Muzio, 2007; Peterson, 2007). Daartegenover staat dat voor meer 'zachte beroepen' zoals verpleegster of kleuterleidster, voornamelijk vrouwen in aanmerking komen (Peterson, 2007). Uit een recent artikel op De Standaard online blijkt dat we deze traditionele benadering vandaag de dag nog steeds terugvinden (Vanhecke & Eckert, 2016). Gender opereert in deze gevallen vaak als een aanwijzing om vaardigheden en expertise bij teamleden te onderscheiden omdat verschillen in gender nu eenmaal makkelijk en snel te onderscheiden vallen. In de context van bijvoorbeeld een traditioneel 'hard' beroep is het waarschijnlijk dat teamleden de expertise en kennis gedeeld door mannen hoger inschatten dan deze van vrouwen, ongeacht werkelijke expertise (Acker, 1998; Joshi, 2014; Peterson, 2007; Smith, 1988). De bevinding dat er nog steeds een genderkloof aanwezig is, wordt bevestigd in recent onderzoek (Christiansen et al., 2016). Er wordt door verschillende onderzoeken zelfs gesuggereerd dat het proces ter bevordering van gendergelijkheid is stilgevallen in veel Europese landen (Christiansen et al., 2016; Jäkel, 2016). Nochtans is het, zoals reeds vermeld, aangetoond dat diversiteit bedrijfsproductiviteit positief beïnvloedt. Hogere (gender)diversiteit leidt namelijk tot een meer heterogene mix van vaardigheden binnen een onderneming waardoor er een hoger niveau van kritisch en creatief denken bereikt wordt (Zanoni, Janssens, Benschop & Nkomo, 2010). Bovendien worden er meer consumentenmarkten aangesproken door een hoger niveau van diversiteit (Christiansen et al., 2016; Kelly & Dobbin, 1998; Robinson & Dechant, 1997; Zanoni et al., 2010), zo zijn bijvoorbeeld vrouwelijke managers beter gepositioneerd om consumenten uit vrouwelijk gedomineerde markten te bereiken.

In de Belgische context is er een opmerkelijk positieve evolutie waar te nemen wat betreft vrouwelijke vertegenwoordiging op het topniveau, zo blijkt uit cijfers van *The European Institute for Gender Equality (EIGE)*. Sinds 2003 is het aandeel van vrouwelijke CEO's, vrouwelijke vertegenwoordiging binnen raden van Bestuur en vrouwelijke werknemersvertegenwoordigers samengevoegd voor de grootste Belgische beursgenoteerde bedrijven gestegen met maar liefst 23,4%. In 2003 werden slechts 6% van bovengenoemde functies ingevuld door vrouwen bij de grootste Belgische beursgenoteerde bedrijven. In 2010 was dit gestegen naar 10,5% en in 2017 vertegenwoordigen vrouwen 29,4% van deze functies. België doet hiermee beter dan het Europese gemiddelde van 24,6%. Deze evolutie heeft alles te maken met een wet uit 2011 die beursgenoteerde- en overheidsbedrijven verplicht om het aantal vrouwelijke leden van hun bestuursraden uit te breiden tot minstens een derde. Vanwege een overgangsregeling moeten beursgenoteerde- en overheidsbedrijven aan deze verplichting voldoen vanaf 2017 om sancties te vermijden.

Met betrekking tot de financiële sector kwam Kanter (1977, in Atkinson, 2011) eind jaren '70 tot de bevinding dat twee-derde van de managementposities en drie-vierde van betaalde jobs uitgeoefend werd door mannen. Kanter (1977, in Atkinson, 2011) ging nog een stap verder door te stellen dat de vertegenwoordigers van de minderheidsgroep, in dit geval vrouwen, enkel en alleen 'tokens' zijn.

De onderzoekster omschreef Tokenism als een symbolische daad, in dit geval het aanstellen van mensen uit sociale groepen die ondervertegenwoordigd zijn, om op die manier een valse schijn van gendergelijkheid op te wekken (1977, in Atkinson, 2011; Craig, 1992).

Hoewel de bevindingen van Kanter 40 jaar oud zijn, bevestigt recent onderzoek de verticale segregatie binnen de financiële sector, een situatie waarin er een ongelijke verdeling bestaat tussen mannen en vrouwen in jobs met een hogere status (Ellingsæter, 2013; Geurts & Van Woensel, 2005; Hull & Umansky, 1997; Jäkel, 2016). Uit cijfers van *The European Institute for Gender Equality (EIGE)* blijkt namelijk dat binnen de Europese Unie nog steeds maar 20,9% van alle topfuncties van de centrale banken van de lidstaten bekleed wordt door vrouwen. België scoort nog slechter met maar ongeveer een tiende (11,1%) vrouwelijke vertegenwoordiging in de topfuncties van de centrale bank.

In tegenstelling tot deze verticale segregatie (Ellingsæter, 2013; Hull & Umansky, 1997), blijkt er niet langer sprake te zijn van horizontale segregatie in de financiële sector zoals beschreven door Kanter (1977, in Atkinson, 2011). Horizontale segregatie is de concentratie van een bepaalde gendergroep in bepaalde typen ondernemingen of sectoren (Matteazzi, Pailhé & Solaz, 2014). Voor de financiële sector benadert deze verdeling ongeveer het 50/50-evenwicht (De Vos, 2016; Valgaeren, 2008; "Zijn financiële instellingen goede bedrijven om voor te werken?", z.d.; Geurts & Van Woensel, 2005).

Het hierboven vastgestelde verschil tussen de nagenoeg afwezige horizontale segregatie en de sterk aanwezige verticale segregatie is opmerkelijk. Anders gesteld merken we dat de financiële sector aan de basis een genderevenwichtige onderbouw kent, waar een genderonevenwichtige bovenbouw tegenover staat. De vraag dringt zich op wat hiervoor de verklaring is. Waarom zijn er relatief meer mannen vertegenwoordigd in leidinggevende functies? Het blijkt namelijk dat vrouwen die toetreden tot de sector niet minder ambitieus zijn aan het begin van hun carrière, integendeel zelfs volgens een Nederlandse studie van audit- en consultancybureau PwC ("Vrouwen laten financiële sector links liggen als werkgever", 2017). Er is dan ook nood aan bijkomend onderzoek naar wat dan wel de oorzaak is van de gebrekkige doorstroming van vrouwen naar topposities en, meer algemeen, de afwezigheid van genderdiversiteit op beslissingsniveaus.

Ik tracht met deze masterproef een antwoord te bekomen op de algemene onderzoeksvraag: 'Hoe komt het dat de financiële sector nog steeds kampt met genderonevenwichten?'. Deze vraag zal worden beantwoord door een beeld te schetsen van de organisatiepraktijken en -processen die worden toegepast in de financiële sector om genderdiversiteit te stimuleren en door de moeilijkheden en successen in kaart te brengen. Ik zal werken aan de hand van een casestudy van een niet nadergenoemde financiële instelling, voortaan *FinIn* genoemd. Op die manier wens ik bij te dragen tot de opgebouwde kennis uit de wetenschappelijke literatuur rond genderdiversiteit in ondernemingen.

De algemene onderzoeksvraag, zoals hierboven geformuleerd, poog ik te beantwoorden door ten eerste een literatuurstudie (hoofdstuk 1) te verrichten rond deze problematiek. Na specificering van

de onderzoeksmethode (hoofdstuk 2) wordt er vervolgens een verkennende studie uitgevoerd (hoofdstuk 3). Deze exploratieve studie zal gestoeld worden op de kennis vergaard uit de literatuurstudie en getoetst worden in de praktijk aan de hand van kwalitatief onderzoek. Hierbij wordt gebruik gemaakt van 12 semigestructureerde interviews bij zowel HR-werknemers en kaderleden van het hoofdkantoor van *FinIn* als leidinggevenden en werknemers van de lokale kantoren van *FinIn* in België. Nadien worden de resultaten van deze interviews besproken om uiteindelijk een aantal conclusies te kunnen trekken met betrekking tot de besproken problematiek en aanbevelingen te formuleren voor verder onderzoek.

1 LITERATUURSTUDIE

1.1 Vormen van gendersegregatie

Anker (1997) stelt dat beroepssegregatie op basis van geslacht onder elke mogelijke socioculturele context een van de meest belangrijke en hardnekkige aspecten van de internationale arbeidsmarkt is. Het staat in de weg van arbeidsmarktflexibiliteit en zorgt voor economische inefficiëntie (Anker, 1997; Christiansen et al., 2016; Sparreboom, 2014). Onder meer omdat men niet uit het volledige aanbod van potentiële arbeidskrachten selecteert (Sparreboom, 2014) en tot onvoldoende heterogene groepen komt op het beslissingsniveau (Christiansen et al., 2016).

Ellingsæter (2013) definieert gendersegregatie dan weer als de ongelijke verdeling van vrouwen en mannen overheen de beroepsstructuur. Met deze algemene definitie omschrijft de onderzoeker zowel horizontale als verticale segregatie. Hieronder worden beide fenomenen verder uitgelegd.

1.1.1 Horizontale segregatie

Horizontale segregatie beschrijft de verschilpunten tussen mannen en vrouwen wat betreft de verdeling over de verschillende beroepen of sectoren heen (Geurts & Van Woensel, 2005; Konrad et al., 2006). Er zijn historisch gezien enerzijds typisch mannelijke beroepen en anderzijds typisch vrouwelijke beroepen ontstaan (Anker, 1997; Geurts & Van Woensel, 2005; Ridgeway & Correll, 2006; Whitehouse & Preston, 2005), zoals getoond in Figuur 2. Sectoren gedomineerd door vrouwen zijn gekenmerkt door 'zachte' eigenschappen die geassocieerd worden met vrouwen. Zo worden vrouwen gezien als zijnde meer zorgzaam, meer kennis te hebben van huishoudelijke taken en beter in taken die een grote precisie vergen (Anker, 1997; Ely & Thomas, 2001; Peterson, 2007; Sparreboom, 2014; Zanoni, 2011). Sectoren gedomineerd door mannen zijn dan weer gekenmerkt door 'harde, ruwe' eigenschappen die geassocieerd worden met mannen. Hier gaat het dan over fysieke kracht, vlotter moeilijke beslissingen kunnen nemen en meer technische onderlegd zijn (Anker, 1997; Ely & Thomas, 2001; Peterson, 2007; Sparreboom, 2014; Zanoni, 2011). Dit verklaart enigszins de concentratie van mannen of vrouwen in een welbepaalde sector.

Figuur 2: Horizontale segregatie Vlaanderen

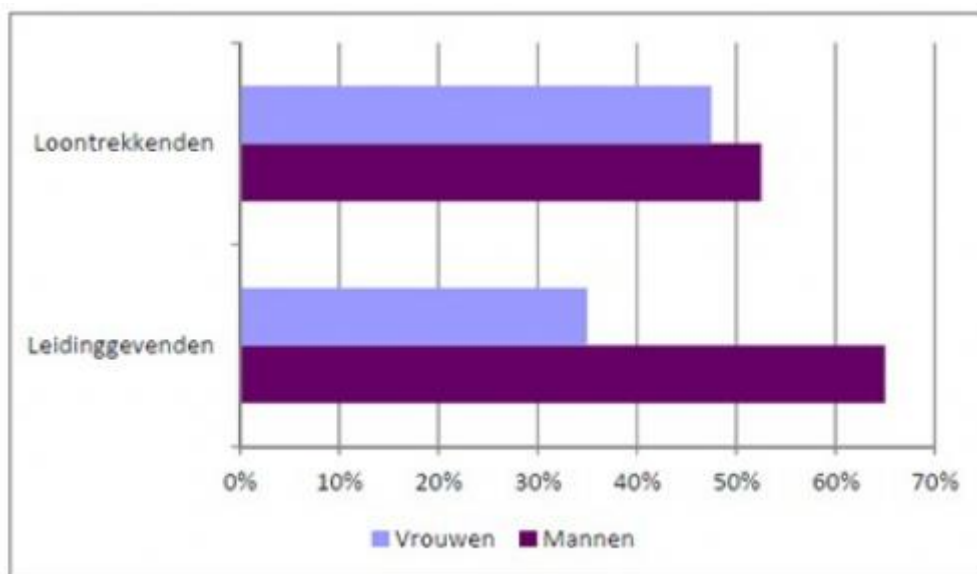
Mannensectoren	% Men	Vrouwensectoren	% Women
Construction	94,6	Hospitals and health sector	80,2
Metal	93,1	Social services	78,1
Transportation	89,1	Clothing, shoes	77,4
		...	
Sale transportation	88,1	Distribution	67,7
Water	88,3	Education	66,7
Police and justice	84,9	Industrial cleaning	65,3

Bron: Geurts, K. (2003). *Zij en hij op de arbeidsmarkt in 85 tabellen*. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 13(3).

1.1.2 Verticale segregatie

Er bestaat ook een verschil in verdeling van mannen en vrouwen in jobs met een hogere status (Christiansen et al., 2016; Ellingsæter, 2013; Geurts & Van Woensel, 2005; Hull & Umansky, 1997; Matteazzi et al., 2014; Rindfleish & Sheridan, 2003), genaamd verticale segregatie. Zo blijft de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties relatief laag (Bolton & Muzio, 2007; De Vos, 2016; Matteazzi et al., 2014), zoals getoond in figuur 3. Als we kijken naar een overzicht van de werkende

Figuur 3: Aandeel vrouwen en mannen bij leidinggevenden (in 2012)



Bron: De Vos, D. (2016). *De loonkloof tussen vrouwen en mannen in België, rapport 2016 [Elektronische versie]*. Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, 1-88.

Vlamingen in hogere, leidinggevende functies, waren 35% van hoger kaderleden vrouwelijk in 2012. Hier is echter wel een positieve evolutie waar te nemen daar in 2004 slechts 29% van kaderleden van het vrouwelijk geslacht waren (Geurts & Van Woensel, 2005). Desalniettemin is de relatief lage vertegenwoordiging problematisch daar Christiansen et al. (2016) aantoonde dat er een positieve associatie bestaat tussen bedrijven met hoge mate van genderdiversiteit in topmanagementfuncties en de financiële prestaties van een bedrijf. Naar aanleiding van deze opvallende cijfers dringt de vraag zich op wat hiervan de oorzaak is. Er worden in de literatuur verschillende metaforen naar voren geschoven als het over verticale segregatie gaat.

De metafoor van *het glazen plafond* wordt gebruikt om de onzichtbare barrière aan te duiden die vrouwen ervan weerhoudt om even vlot als mannen door te stromen naar hogere, leidinggevende functies (Geurts & Van Woensel, 2005). Hoewel het glazen plafond er wel in slaagt de situatie te beschrijven, slaagt ze er niet echt in een verklaring te geven voor de verticale segregatie omdat dit fenomeen het cumulatieve gevolg is van allerlei gedragspatronen en organisatiestructuren die, vaak onbewust en onbedoeld, discriminerend zijn voor vrouwen (Geurts & Van Woensel, 2005; Rindfleish & Sheridan, 2003; Zanoni et al., 2010).

Cabrera (2009) spreekt niet over een glazen plafond maar wel van een *leaky pipeline* richting leidinggevende functies omdat veel vrouwen de organisatie reeds vrijwillig verlaten voor ze het zogenaamde glazen plafond bereiken. Mogelijke verklaringen voor dit fenomeen is de manier waarop de organisatiecultuur traditioneel is gevormd (Zanoni et al., 2010). De karakteristieken die de organisatiecultuur inschat als noodzakelijk worden, toevallig of niet, vaker geassocieerd met mannen dan met vrouwen (Ashcraft, 2013; Cabrera, 2009; Joshi, 2014; Liff & Ward, 2001; Peterson, 2007; Rindfleisch & Sheridan, 2003; Shapiro, Grossman, Carter, Martin, Deyton & Hammer, 2015; Zanoni et al., 2010). Hierdoor worden veel vrouwen afgeschrikt voor wat nog komen gaat en worden ze op die manier naar de exit gedwongen of blijven ze gefrustreerd achter in de organisatie (Benschop & van den Brink, 2014; Cabrera, 2009; Liff & Ward, 2001; Shapiro et al., 2015).

1.2 Redenen gendersegregatie

Nu er geïdentificeerd is wat gendersegregatie juist inhoudt, is het tijd om te kijken hoe dit tot stand komt en in stand wordt gehouden. We bespreken enkele hardnekkige oorzaken van gendersegregatie die worden vermeld in de literatuur: de organisatiecultuur (1.2.1), discriminerende HRM-structuren (1.2.2) en *gender fatigue* (1.2.3).

1.2.1 De organisatiecultuur

Traditioneel wordt ambitie en toewijding binnen een organisatiecultuur recht evenredig gelinkt met de bereidheid lange dagen te maken (Bolton & Muzio, 2007; Ellingsæter, 2013; Liff & Ward, 2001; Roos & Zanoni, 2016). Dit zorgt voor problemen bij werknemers die veel belang hechten aan work-life balance of mensen die parttime werken (Ellingsæter, 2013; Geurts & Van Woensel, 2005; Liff & Ward, 2001; Matteazzi et al., 2014; Robinson & Dechant, 1997). Voortvloeiend uit de traditionele genderrollen behoren vrouwen veel vaker tot deze laatste groep (Bolton & Muzio, 2007; Geurts & Van Woensel, 2005; Matteazzi et al., 2014; Rindfleisch & Sheridan, 2003; Shapiro et al., 2015). De identiteit van leidinggevende functies is dus vaak op een stereotype manier bepaald binnen organisatieculturen zodat er nauwelijks een *fit* mogelijk is met vrouwelijke werknemers (Ashcraft, 2013; Matteazzi et al., 2014; Rindfleisch & Sheridan, 2003; Zanoni et al., 2010). Op die manier komen mannen veel vaker in aanmerking voor deze functies en wordt hun aanwezigheid nog dominanter ten opzichte van andere sociale groepen (Atkinson, 2011; Bolton & Muzio, 2007). Dit mannelijk discours is diepgeworteld en moeilijk te doorbreken in de beslissingsniveaus van ondernemingen uit historisch gezien typisch mannelijk gedomineerde sectoren (Atkinson, 2011; Peterson, 2007).

1.2.2 Discriminerende HRM-structuren

Binnen veel ondernemingen is er geen sprake van een genderneutraal HRM-beleid. Zo zijn doorgroeimogelijkheden en beloning vaak discriminerend ten opzichte van vrouwen (Dubeck & Borman, 1996; Rindfleisch & Sheridan, 2003). Dit ligt vaak aan de basis van de verticale segregatie. Dit is opvallend daar genderdiscriminatie expliciet bij wet verboden is. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat men bij het opstellen van een competentieprofiel bepaalde veronderstellingen maakt (Ashcraft, 2013; Ellingsæter, 2013), die al dan niet bewust het dichtst aanleunen bij mannelijke profielen. Als vrouwen op deze posities aanspraak wensen te maken, dienen zij te assimileren aan het mannelijke model (Bolton & Muzio, 2007). Ondanks dat veel van deze (onbewuste) veronderstellingen subjectief zijn en niets te maken hebben met de daadwerkelijke inhoud van het werk maar eerder historisch gegroeid zijn (Robinson & Dechant, 1997). Dit zorgt ervoor dat het voor veel vrouwen moeilijk is om tot een 'fit' met de job te komen (Ashcraft, 2013; Zanoni et al., 2010). Ashcraft (2013) omschrijft dit als de 'glass slipper', naar analogie met het glazen muiltje uit het *Disney*-sprookje *Assepoester*. Deze metafoer beschrijft hoe de identiteit van een job een artificiële constructie is. Hoe het met andere woorden een historisch gegroeid verzinsel is dat niet berust op kwaliteiten of eigenschappen die daadwerkelijk nodig zijn voor het uitoefenen van de job. Hij of zij die het glazen muiltje past, is uitverkoren zonder andere kwaliteiten van het individu mee in rekening te nemen.

Een veel geciteerde veronderstelling uit de literatuur, zoals hiervoor aangehaald, die werkgevers maken, is dat de toewijding aan het werk groter is bij mannen dan bij vrouwen (Bolton & Muzio, 2007; Ellingsæter, 2013). Verder wordt er verondersteld dat vrouwen vaker parttime willen werken (Atkinson, 2011; Ellingsæter, 2013; Geurts & Van Woensel, 2005) en een grotere kans maken op langdurige afwezigheid door bijvoorbeeld zwangerschap (Ellingsæter, 2013).

1.2.3 Gender fatigue

Een interessant fenomeen met betrekking tot genderdiscriminatie op de werkvloer is gendermoeheid, oftewel *gender fatigue* (Kelan, 2008). Kelan (2008) onderzoekt het ideologisch dilemma van werknemers tussen enerzijds de erkenning van genderdiscriminatie op de werkvloer en anderzijds het stellen dat hun omgeving genderneutraal is.

Meyerson en Fletcher (2000) stelden eerder al dat gener in werksituaties als onzichtbaar kan gepercipieerd worden door werknemers. Er heerst een gevoel dat gendergelijkheid is bereikt en dat acties rond het bewustmaken van genderongelijkheid niet langer nodig zijn. Mensen staan weigerachtig tegenover het in acht nemen van genderdiscriminatie omdat het net progressiever is om genderblind te zijn, ervan uitgaan dat het niet langer van toepassing is in hun omgeving (Lewis, 2006). Gevallen van genderdiscriminatie ten opzichte van vrouwen, worden aanschouwd als hoogst uitzonderlijk en alleenstaande gevallen (Kelan, 2008). Dit komt overeen met de wens om de eigen werkplaats als gender gelijk en vrij van genderdiscriminatie te zien (Kelan, 2008).

Kelan (2008) duidt op het gevaar van deze visie betreffende gendergelijkheid in de omgeving en stelt dat het niet erkennen van genderdiscriminatie in de directe omgeving net genderongelijkheid stimuleert. Mensen zijn volgens de onderzoekster gender-moe. Waarmee Kelan (2008) bedoelt dat men verkiest om een wereld op te bouwen waarin genderneutraliteit en gendergelijkheid reeds bestaan. Ze komen tot dit punt door genderdiscriminatie als iets irrelevant te zien in de eigen werksituatie omdat men het moe is om te verwijzen naar genderongelijkheid. Dit is wat Kelan (2008) *gender fatigue* of gender-moeheid noemt. Genderdiscriminatie is nog steeds actueel in de moderne werkplaats maar iedereen in deze werkplaats, ook vrouwen, schildert de omgeving af als zijnde genderneutraal. Gevallen van genderdiscriminatie worden aanzien als geïsoleerde incidenten in plaats van op zoek te gaan naar systematische oorzaken.

De onderzoekster concludeert dat de subtiele, onderhuidse aard van het fenomeen het des te moeilijker maakt om genderdiscriminatie te bestrijden.

1.3 Diversiteitsbeleid

We werpen een blik op de praktijken die ondernemingen (kunnen) ontwikkelen om gendersegregatie tegen te gaan. Maar vooreerst kijken we naar de redenen waarom bedrijven gendersegregatie willen vermijden, wat de voordelen nu precies zijn van Human Resource Management-processen die diversiteit omhelzen (1.3.1). Nadien kijken we naar enkele diversiteitsmanagementpraktijken (1.3.2) uit de praktijk, met name genderquota (1.3.2.1), de Post-Equity theorie (1.3.2.2), diversiteitsperspectieven (1.3.2.3), positieve discriminatie (1.3.2.4) en identiteitsbewust HRM (1.3.2.5).

1.3.1 Voordelen diversiteitsbeleid

De visie op personeelsbeleid, met de evolutie tot wat we nu Human Resource Management (HRM) noemen, is sterk veranderd doorheen de geschiedenis. Het klassieke personeelsbeleid beschouwde de werknemer namelijk meer als kostenpost voor de onderneming (Anseel & Lievens, 2011; Legge, 2005) daar waar HRM net erkent dat de werknemer het voornaamste kapitaal van de organisatie vormt (Anseel en Lievens, 2011; Orlitzky, 2007). Daarnaast stelt de literatuur dat HRM meer geïntegreerd is in de strategie van de onderneming (Anseel & Lievens, 2011; Legge, 2005; Orlitzky, 2007; Redman & Wilkinson, 2001) en dat het personeelsbeleid van een onderneming een collectieve verantwoordelijkheid is geworden in plaats van een individuele taak van de HR-manager (Anseel & Lievens, 2011; Legge, 2005) in vergelijking met het klassieke personeelsbeleid.

Moderne Human Resource Management-theorieën erkennen dat het personeelsbeleid moet worden vormgegeven vanuit de gedachte dat de werknemer een bron van opbrengsten is, waarin moet worden geïnvesteerd en waarmee zorgvuldig moet worden omgegaan (Anseel & Lievens, 2011). Deze visie is niet op ethische motieven geïnspireerd, maar heeft een economisch-zakelijke basis

(Anseel & Lievens, 2011; Legge, 2005; Orlitzky, 2007). Een divers en goed bestuurd personeelsbestand is namelijk een potentieel competitief voordeel voor de onderneming (Bhattacharya & Scheraga, 2015; Cox & Blake, 1991; Redman & Wilkinson, 2001, Robinson & Dechant, 1997). Dit competitief voordeel kan tot stand komen op vele, verschillende vlakken. Zo spreekt een onderneming met een grote diversiteit onder het personeel sneller meer sociale groepen aan, zowel wat betreft aantrekken van nieuw personeel (Bhattacharya & Scheraga, 2015; Cox & Blake, 1991; Curtis, Schmid & Struber, 2012; Robinson & Dechant, 1997) als wat betreft aantrekken van nieuwe consumenten (Bhattacharya & Scheraga, 2015; Cox & Blake, 1991; Ely & Thomas, 2001; Robinson & Dechant, 1997).

In verband met het aantrekken van nieuw personeel stellen Henderickx, Janvier, Van Beirendonck en Humblet (2010) werving en selectie als een voorname HRM-praktijk. Werving- en selectieprocedures hebben als doel het verzekeren dat de organisatie competente kandidaten weet te kiezen uit de beperkte arbeidsmarktvoorraad. Mensen moeten bereid gemaakt worden om de organisatie te verkiezen boven andere organisaties. Daarbij stellen de onderzoekers dat het cruciaal is om zich met een *brand*, zoals *a good place to work* op de arbeidsmarkt te profileren.

Wat betreft het aantrekken van nieuwe consumenten, werkt dit ook voor de onderneming kostenbesparend. Het aantrekken van nieuw cliënteel is namelijk een grote kostendrijver voor veel ondernemingen (Borth, 2016). Dus indien men nieuwe consumenten kan aantrekken door het uitbouwen van een divers personeelsbestand kan er bespaard worden op deze kosten.

Daarnaast zorgt diversiteit onder het personeel voor meer creativiteit (Cox & Blake, 1991; Robinson & Dechant, 1997), verhoogt diversiteit het probleemoplossend vermogen van de onderneming door de aanwezigheid van meer heterogene groepen (Cox & Blake, 1991; Ely & Thomas, 2001; Robinson & Dechant, 1997), is er sprake van meer tevredenheid onder het personeel onderling (Ely & Thomas, 2001; Robinson & Dechant, 1997) en bij de klanten (Geurts & Van Woensel, 2005) en zorgt het voor flexibelere, minder gestandaardiseerde beslissingssystemen (Bhattacharya & Scheraga, 2015; Cox & Blake, 1991). Human Resource-managers van 15 *Fortune 100*-bedrijven geven in het onderzoek van Robinson en Dechant (1997) aan dat diversiteit, naast enkele van bovenstaande factoren, ook nog leidt tot meer wederzijds begrip binnen het managementteam.

Alle bovenvermelde voordelen dragen stuk voor stuk bij aan verbeterde, duurzame prestaties van de onderneming (Christiansen et al., 2016; Ely & Thomas, 2001; Geurts & Van Woensel, 2005; Redman & Wilkinson, 2001; Robinson & Dechant, 1997).

1.3.2 Diversiteitsmanagementpraktijken

In de literatuur komen er veel mogelijke benaderingen naar voor om tot (meer) gendergelijkheid te komen. Het volstaat volgens Ely en Thomas (2001) niet voor organisaties om simpelweg relatief meer mensen aan te nemen uit minderheidsgroepen om ongelijkheid te bestrijden. Dit vals beeld van gelijkheid wordt beschreven door Kanter met de term Tokenism (1977, in Atkinson, 2011). Zoals

eerder aangehaald is Tokenism de symbolische daad, in dit geval het aanstellen van mensen uit sociale groepen die ondervertegenwoordigd zijn, om op die manier een valse schijn van gendergelijkheid op te wekken. Dit werkt volgens onderzoekers contraproductief en zal dus het tegenovergestelde effect geven van wat men wenst te bereiken, met name meer gelijkheid (Craig, 1992; Ely & Meyerson, 2000; Ely & Thomas, 2001). Dit fenomeen wordt beschreven met de term 'backlash-effect' (Yoder, 1991). Dit effect komt tot stand omdat de numerieke toename van de minderheidsgroep de meerderheidsgroep bedreigt. Bijgevolg reageren, bijvoorbeeld mannen, op een toenemend aantal vrouwen op de werkplaats met een verhoogd niveau van discriminerend gedrag, om op die manier de toenemende machtspositie van vrouwen tegen te gaan (Ely & Thomas, 2001; Yoder, 1991).

Een ander kwalijk verschijnsel is de zogenaamde *lip service* (Leavy, 2010; Sebag-Montefiore, 2016; Tyler, 2016). De literatuur omschrijft *lip service* als bepaalde zaken verkondigen, zonder dat deze woorden gevolgd worden door daden (Leavy, 2010; Sebag-Montefiore, 2016; Tyler, 2016). Tyler (2016) claimt dat dit de structurele vooruitgang op het vlak van diversiteit in de weg staat.

Benschop en van den Brink (2014) opperen ook dat het verder moet gaan dan enkel individuen vooruit te helpen. De kern van het probleem moet aangepakt worden. De tekortkomingen van het vooruithelpen van individuen worden door de onderzoekers voorgesteld aan de hand van de beeldspraak dat men niet enkel de *spelers* moet helpen, zonder *de regels van het spel* te wijzigen. Met de regels van het spel worden hier de onderliggende assumpties bedoeld die aan de basis liggen van genderdiscriminatie. We bespreken hieronder enkele diversiteitmanagementpraktijken uit de literatuur.

1.3.2.1 Genderquota

Een quota is een hulpmiddel om het aantal mensen in ondervertegenwoordigde sociale groepen in organisaties te doen stijgen om zo de historische ondervertegenwoordiging te doen verdwijnen (Benschop & van den Brink, 2014). Het is een hulpmiddel dat recent voornamelijk in politieke middens wordt toegepast (Atkinson, 2011; Baldez, 2007) en minder in de bedrijfswereld (Benschop & van den Brink, 2014). Er zijn argumenten tegen de wenselijkheid van genderquota die kunnen worden aangehaald, zoals dat het structureel geen verbetering met zich meebrengt met betrekking tot het mannelijke discours (Benschop & van den Brink, 2014). Het gebruik van quota is dan ook gedeeltelijk een gevolg van de onmacht van andere initiatieven om te komen tot meer gendergelijkheid (Atkinson, 2011; Benschop & van den Brink, 2014) maar het heeft wel de verdienste dat er, vanwege mogelijke sancties, effectief nagedacht wordt over hoe men de opgelegde quota kan behalen. Het opleggen van genderquota moet hoe dan ook gecombineerd worden met inspanningen om ondernemingen te overtuigen van de voordelen van een verhoogde aanwezigheid van vrouwen binnen de onderneming (Atkinson, 2011).

De kracht van genderquota is dat het een *top-down decision* betreft, wat de facto betekent dat ze met zekerheid wordt doorgevoerd. Om succesvol te zijn is het belangrijk dat er duidelijke sancties geformuleerd moeten worden indien een opgelegd quotum niet behaald wordt (Benschop & van den Brink, 2014). Daarnaast moet er strenge controle op het rekruteringsproces uitgeoefend worden (Benschop & van den Brink, 2014).

Vanwege de radicale natuur van quota, stuit de beslissing tot het opleggen ervan vaak op groot protest (Ashcraft, 2005; Benschop & van den Brink, 2014) en kan het een backlash (Yoder, 1991) tot gevolg hebben met contraproductieve effecten, zoals eerder besproken. Het is dan ook van groot belang dat zo'n quota gepaard gaat met een campagne die mensen op de voordelen wijst (Atkinson, 2011). Benschop en van den Brink (2014) stellen echter dat een open conflict, als gevolg van de radicale implementatie van genderquota, positief kan zijn. Het zorgt er voor dat alle bestaande interne normen, waarden en praktijken bediscussieerd worden die ervoor nooit in vraag werden gesteld omdat ze eigen zijn aan de organisatiecultuur. Op die manier kunnen zaken geïdentificeerd worden die bijdragen tot genderdiscriminatie. De onderzoekers redeneren dan ook dat een radicale ingreep zoals het implementeren van genderquota handig kan zijn bij veranderingsstrategieën met betrekking tot de organisatie omdat er dan een veel transparanter debat kan plaatsvinden.

1.3.2.2 *Post-equity* theorie

De theorie van Karl Weick (1984, in Benschop & van den Brink, 2014) stelt dat ongelijkheid binnen een organisatiecultuur het best kan bestreden worden aan de hand van de *small-wins of post-equity* theorie. Grote, drastische wijzigingen wekken vaak te veel weerstand op en blijken contraproductief te zijn (Ely & Meyerson, 2000; Ely & Thomas, 2001). Daarom stelt deze theorie dat de organisatiestructuur, die gekarakteriseerd is door veel kleine, subtiele doch diep ingebakken ongelijkheden, enkel aangepakt kan worden door een aanhoudende, doortastende campagne van elkaar versterkende maatregelen die de ongelijkheden blootleggen en vervolgens doorbreken (Meyerson & Fletcher, 2000). Dus in plaats van het implementeren van een drastisch nieuwe cultuur, tracht men via *Post-equity* te komen tot een stapsgewijze verandering.

Ondernemingen die de *post-equity* theorie willen implementeren balanceren op een slappe koord tussen cultuur wijziging en het nastreven van de overige bedrijfsdoelstellingen (Meyerson & Kolb, 2000). Meyerson en Kolb (2000) omschrijven dit als de duale agenda van gendergelijkheid en bedrijfsdoelstellingen. Er zijn tal van *post-equity* experimenten die hun doel voorbijschieten als gevolg van het niet kunnen vinden van deze balans (Benschop & van den Brink, 2014).

1.3.2.3 Diversiteitsperspectieven

Ely en Thomas (2001) onderscheiden 3 fundamenteel verschillende perspectieven die ondernemingen kunnen hanteren om te komen tot een meer gendergelijke organisatie: *Integration-and-Learning Perspective (i.)*, *Access-and-Legitimacy Perspective (ii.)* en *Discrimination-and-Fairness Perspective (iii.)*. Dit bouwt verder op een eerdere studie van Thomas en Ely (1996) waarin de onderzoekers de diversiteitsparadigma's onderscheiden. Onderstaande perspectieven zijn een antwoord op de vastgestelde paradigma's.

i. Discrimination-and-Fairness Perspective

Dit perspectief focust op gelijke kansen op vlak van rekrutering en promotie, het bannen van vooroordelen en elimineren van discriminatie. Het legt dus sterk de nadruk op gelijkheid. Men wil met deze aanpak vrouwen dezelfde kansen geven en er streng over waken dat er niet gediscrimineerd wordt op vlak van gender. Diversiteit is bij dit perspectief een doel op zich in plaats van een competitief voordeel om betere resultaten te bereiken. Er is dan ook geen link tussen diversiteit en groeps- of bedrijfsprestaties.

ii. Access-and-Legitimacy Perspective

Deze benadering bevordert diversiteit om toegang te krijgen tot een welbepaald marktsegment, een voordeel van genderdiversiteit zoals eerder al beschreven. Het benadrukt en omhelst dus ongelijkheid. Het competitief voordeel bestaat erin vlot toegang te krijgen tot een nieuwe bron van klanten en deze ook te behouden. Een voorbeeld kan zijn dat men vrouwelijke klanten laat behandelen door vrouwelijke werknemers om op die manier klanten het gevoel te geven dat de werknemers, en bijgevolg het bedrijf hen volledig begrijpt en zich beter kunnen inleven in hun situatie en leefwereld.

iii. Integration-and-Learning Perspective

Dit perspectief linkt diversiteit aan werkprocessen op een manier dat diversiteit een bron is van intern leren en adaptieve verandering. Het benadrukt het belang en de voordelen van integratie. Mannelijke werknemers leren van hun vrouwelijke collega's op een manier dat wat ze bijgeleerd hebben, ze later zelf kunnen toepassen of hen kan helpen in het voltooien van kerntaken van de organisatie. In een eerste fase wordt er bij deze aanpak een beroep gedaan op het *Access-and-legitimacy perspective* om bijgevolg een competitief voordeel te creëren waar werknemers constant kunnen bijleren van elkaar. Het proces in deze overgang is cruciaal, mannelijke en vrouwelijke collega's moeten de tijd nemen om eerst de onderlinge verschillen te ontdekken. Nadien kan overgegaan worden naar

de volgende stap, het verruimen van de eigen kennis en visie op bepaalde situaties met behulp van wat men van elkaar geleerd heeft.

Hoewel alle drie van de bovenvermelde perspectieven managers een uitgangspunt bieden tot het diversifiëren van hun personeel, is het *integration-and-learning perspective* het enige dat een duurzaam competitief voordeel oplevert voor de organisatie vanuit diversiteit. Het stelt diversiteit niet als doel, maar als middel tot betere bedrijfsresultaten.

1.3.2.4 Positieve discriminatie

Positieve discriminatie bevoordeelt sociale groepen die historisch gezien te lijden hebben onder discriminatie binnen de context van de organisatie (Kelly & Dobbin, 1998; Manfredi, 2017; Noon, 2010), zoals vrouwen. Zo wordt er in bepaalde literatuur geopperd dat er bij gelijke competenties, bij pakweg sollicitanten, het voordeel moet gegeven worden aan leden uit historisch ondervertegenwoordigde sociale groepen (Kelly & Dobbin, 1998; Manfredi, 2017; Noon, 2010).

Deze aanpak stoot vaak op heel wat weerstand. De vier meest geciteerde bezwaren zijn dat positieve discriminatie er niet in slaagt de beste kandidaat te selecteren, het meritocratisch argument ondermijnt, het een negatieve impact heeft op de persoon die het bevoordeelt en positieve discriminatie unfair is (Noon, 2010). Hieronder worden deze kritieken besproken en gedeeltelijk weerlegd.

➤ Eerste kritiek

De eerste kritiek die besproken wordt door Noon (2010) is dat positieve discriminatie kan inhouden dat de beste kandidaat over het hoofd wordt gezien in het voordeel van de andere kandidaat die aan andere vereisten, zoals gender, etniciteit of een bepaalde handicap, voldoet. In deze kritiek worden assumpties gemaakt dat positieve discriminatie enkel draait rond het behalen van quota van ondervertegenwoordigde groepen enerzijds en anderzijds dat er een objectieve maatstaf bestaat om de beste kandidaat aan te duiden.

Wat betreft deze eerste assumptie erkent Noon (2010) dat quotasystemen niet altijd deugdelijk zijn. De onderzoeker stelt dat er andere, minder extreme vormen van positieve discriminatie kunnen worden geïmplementeerd waar de hierboven geformuleerde kritiek niet op van toepassing is. Hij benoemt het *tie-break systeem* en het *threshold systeem*.

Het *tie-break systeem* houdt in dat bij twee of meerdere gelijkwaardig gekwalificeerde kandidaten het acceptabel is om de keuze te maken op basis van karakteristieken zoals gender, etniciteit of een handicap. In dit geval is de gekozen persoon niet minderwaardig wat betreft capaciteiten maar wordt deze kandidaat bevoordeeld omdat hij of zij de ongelijke samenstelling van het personeelsbestand,

wat betreft sociale compositie, positief kan beïnvloeden. Dit gaat in tegen onbesproken principes bij aanwervingen die vaak voorkomen wanneer er een keuze moet worden gemaakt tussen een gelijkwaardige competente man en een vrouw. In zulk geval spelen andere factoren, zoals de kans op langdurige afwezigheid vanwege een zwangerschap, een rol. Deze andere factoren die de keuze mee bepalen, zijn minder systematisch of transparant dan de keuze baseren op een bestand, gekend sociaal onevenwicht in de organisatie zoals het geval bij het *tie-break* systeem (Kelly & Dobbin, 1998; Manfredi, 2017; Noon, 2010).

Het *threshold* systeem vereist dat kandidaten aan bepaalde minimum kwalificatiestandaarden moeten voldoen, nadien laat het systeem toe dat de manager een keuze maakt in het voordeel van historisch benadeelde groepen. Dit principe gaat ervan uit dat bepaalde sociale groepen benadeeld zijn door de maatschappelijke structuren en dat dit herhaald wordt in het beoordelen van de competentie en kennis van de persoon uit deze groep. Het feit dat zij in staat waren om tot een gelijke hoogte te komen met personen niet afkomstig uit deze benadeelde sociale groepen, toont dat zij zich reeds meer bewezen hebben. Ze hebben reeds meer obstakels moeten overwinnen om tot een situatie van gelijkwaardige kandidaat te komen (Noon, 2010).

➤ Tweede kritiek

Het meritocratisch argument stelt dat iemand enkel en alleen op basis van verdienste (*cfr. merit*) moet beloond worden (Manfredi, 2017; Noon, 2010). Het probleem met dit argument is dat verdienste geen waarde-neutraal begrip is maar net aan de hand van verschillende parameters kan worden gemeten (Manfredi, 2017; Noon, 2010). Ze wordt hierin bijgetreden door Kaplan (2015) die stelt dat meritocratie niet gebaseerd is op gelijke kansen omdat vaak niet beseft wordt dat dominante sociale groepen de ongelijkheid in stand houden door vooroordelen en privileges waarvan men niet bewust is dat ze bestaan. Men start niet met dezelfde mogelijkheden. Dit argument van Kaplan (2015) sluit nauw aan bij de situatie van het *threshold* systeem van Noon (2010) zoals hierboven beschreven.

Noon (2010) voegt eraan toe dat het meritocratisch argument op een verborgen manier probeert uit te drukken dat bepaalde sociale groepen een bepaald soort werk niet kunnen uitvoeren of er niet voor gemaakt zijn. Deze vooroordelen worden volgens de onderzoeker niet versterkt door positieve discriminatie, ze waren namelijk altijd al aanwezig, maar zorgt er wel voor dat ze uitgedrukt worden. De stelling van Noon (2010) dat deze vooroordelen op een verborgen manier steeds aanwezig zijn, werd door onder meer Aberson, Swan en Emerson (1999) reeds benoemd als *covert discrimination* in hun onderzoek naar discriminatie ten opzichte van homoseksuele mannen in het Amerikaans onderwijs.

➤ Derde kritiek

De derde kritiek op positieve discriminatie argumenteert dat wanneer positieve discriminatie wordt toegepast in een organisatie, er bij het aanstellen van iemand uit een bepaalde sociale groep een vermoeden wordt gecreëerd dat deze persoon enkel werd aangeduid omdat hij of zij deel uitmaakt van deze sociale groep, los van zijn of haar kwaliteiten.

Noon (2010) claimt dat dit niet beperkt blijft tot situaties waar positieve discriminatie actief is. Een vermoeden van een voorkeursbehandeling kan plaatsvinden, ongeacht of er werkelijk initiatieven tot meer gelijkheid worden ondernomen. De onderzoeker geeft ook aan dat het, op basis van deze kritiek, voor de kandidaten uit sociaal ondervetegenwoordigde groepen vaak kiezen is tussen de pest en cholera. Indien er binnen een organisatie wordt geopteerd voor positieve discriminatie-initiatieven zullen zij altijd gebukt gaan onder vermoedens van oneerlijke bevooroordeeling. Indien zulke initiatieven echter niet ondernomen worden, zullen de bestaande structuren die in het nadeel werken van sociaal ondervetegenwoordigde groepen standhouden en maken ze überhaupt een kleine kans om gekozen te worden.

➤ Vierde kritiek

Een andere kritiek tegen positieve discriminatie die Noon (2010) aanhaalt, is het unfair karakter: discriminatie kan volgens criticasters niet worden opgelost door het discrimineren van de dominante meerderheid. Men stelt dat dit net zo discriminerend is als het probleem dat positieve discriminatie net wil aanpakken, twee fouten handelingen staan niet gelijk aan een juiste handeling. Het is moreel onjuist.

Noon (2010) stelt de hypocrisie van deze kritiek aan de kaak. Wanneer discriminerende praktijken worden aangekaart, zijn er geen morele argumenten die worden geformuleerd door de dominante sociale groep. Moraliteit komt enkel in het spel indien diezelfde dominante sociale groep er potentieel nadeel van gaat ondervinden. Het probleem komt uiteraard voort uit de assumptie die vaak verkeerdelijk wordt gemaakt dat er in de eerste plaats helemaal geen discriminatie plaatsvindt. De kritiek dat niemand gediscrimineerd mag worden op basis van bepaalde karakteristieken is op zich niets tegen in te brengen omdat iedereen gelijk behandeld dient te worden vanuit ethische overwegingen. Maar het is net dat wat positieve discriminatie wil aanvechten: er is wel degelijk een aanwezig nadeel voor ondervetegenwoordigde sociale groepen.

Noon (2010) concludeert dat positieve discriminatie de nodige structurele voorwaarden verschaft voor een radicale transformatie naar meer gelijkheid.

1.3.2.5 Identiteitsbewuste HRM

Kalev, Dobbin en Kelly (2006) omschrijven drie verschillende identiteitsbewuste HRM-praktijken met een focus op verantwoordelijkheid die leiden tot een efficiënter diversiteitsbeleid. Ten eerste verandering op het vlak van de organisatie (i.), ten tweede gedragsverandering (ii.) en tot slot het aanpakken van sociale isolatie (iii.).

i. Organisatorische verandering: verantwoordelijkheidsstructuren

Diversiteit moet een verantwoordelijkheid zijn van iedereen binnen de organisatie, maar vaak voelt niemand binnen de organisatie zich hier direct verantwoordelijk voor (Digh, 1998; Robinson & Dechant, 1997; Weber 1978, in Kalev et al., 2006). Om dit tegen te gaan opperen Kalev et al. (2006) dat er plannen ontwikkeld moeten worden ter bevordering van diversiteit met concrete doelstellingen en evaluatiemaatstaven net zoals dat gebeurt op het vlak van pakweg marketing en financiën. In plaats van genderdoelstellingen toe te voegen aan het takenpakket van departementshoofden, moeten er posities gecreëerd worden binnen elk departement voor mensen die niets anders doen dan het opvolgen en bewaken van diversiteit. Mensen met deze functies zouden dan op hun beurt weer verantwoording moeten afleggen aan een gediversifieerd comité van experts dat het overzicht bewaart voor de hele organisatie. Op deze manier worden diversiteitsdoelstellingen heel concreet en wordt er verantwoordelijkheid gecreëerd binnen de organisatie om hierop in te zetten. Robinson & Dechant (1997) omschreven dit eerder al als het creëren van een *Business Case for diversity*.

ii. Gedragsverandering: verminderen van stereotypering

Stereotypering is een natuurlijk, cognitief proces en onvermijdbaar bij ieder persoon. Maar na het volgen van diversiteitstraining, kunnen managers wel bewust gemaakt worden van de mate waarin vooroordelen effect hebben op hun acties en die van ondergeschikten (Digh, 1998). Al zijn er ook onderzoeken die erop wijzen dat een te grote focus op diversiteit de vooroordelen net aanwakkert en activeert in plaats van ze te verminderen (Pelled, 1996; Pelled et al., 1999).

Indien men wilt vermijden dat stereotypering een te grote invloed heeft op beslissingen van managers, helpt het wanneer beslissingen achteraf geëvalueerd worden. Feedback wordt verondersteld vooroordelen en stereotypering te fnuiken bij het nemen van beslissingen.

iii. Aanpakken van sociale isolatie: netwerking en mentoring

Netwerk- en mentoring programma's voor vrouwen en minderheden worden verondersteld nuttige contacten op te leveren (Kalev et al., 2006). Networking events creëren de gelegenheid om onderling

informatie te delen en carrièreadvies uit te wisselen. Net als bij netwerking, voorkomen mentorprogramma's ook de sociale isolatie van vrouwen in een organisatiecontext. Dit is belangrijk op het moment wanneer interne vacatures worden opengesteld. Deze programma's geven vrouwen een platform om relaties op te bouwen die hen kunnen helpen in de verdere uitbouw van hun carrière. Dit soort van platforms is niet nodig voor mannen, daar zij deze kansen al krijgen via traditionele netwerkmethodes. De kans is namelijk groter bij mannen dat ze via hun persoonlijk netwerk aan een gewenste job zouden kunnen geraken omdat mensen uit hun netwerk, vaak opnieuw mannen, de traditionele managementposities domineren (Kalev et al., 2006). De sociale netwerken kunnen op die manier dus zorgen voor een interne vicieuze cirkel, namelijk de reeds aanwezige mannen die opnieuw ervoor zorgen dat eerder mannen gaan benoemd worden voor bepaalde functies.

1.4 Genderdiversiteit in de financiële sector

Met *Financiële sector* wordt iedereen bedoeld die werkzaam is in banken of verzekeringskantoren. We bespreken eerst de horizontale, nadien de verticale segregatie in de sector in het algemeen en geven vervolgens een beeld van de financiële sector in België, omdat het empirisch onderzoek binnen deze masterproef zich daarop richt.

We bekijken ter illustratie de Duitse situatie wat betreft horizontale segregatie. Dit omdat hier recent veel onderzoek naar verricht is en vooral omdat de Duitse situatie bovendien sterk vergelijkbaar is met de Belgische, afgaande op de cijfers van de *Gender Equality Index* van het *European Institute for Gender Equality (EIGE)*.

1.4.1 Horizontale segregatie financiële sector

Zoals te zien in figuur 4 op de volgende pagina, vertegenwoordigen vrouwen al meer dan 15 opeenvolgende jaren minstens 57% van de tewerkgestelden in de Duitse bankensector. In de verzekeringswereld is het aandeel vrouwen in die tijd gegroeid tot net geen 50%. Terwijl bij activiteiten geassocieerd met financiële- en verzekeringsdiensten 58,8% van de tewerkgestelden vrouwen betreft (Holst & Kirsch, 2016)¹.

Deze situatie is sterk vergelijkbaar met de gegevens die we verkregen uit de jaarverslagen van *FinIn*, waar later in het Empirisch Onderzoek op wordt teruggekomen. Bij *FinIn* was er in 2016 een tewerkstelling van 56% vrouwen, doorheen de volledige organisatie.

¹ Cijfers uit figuur 4 werden gehaald uit sociale zekerheidsbijdragen.

Figuur 4: Vrouwelijke vertegenwoordiging in de Duitse Financiële sector (in %)

	1999	2000	2005	2010	2014	2015
Provision of financial services ¹	57.0	57.1	57.6	57.2	57.0	57.0
Central banks and credit institutions	57.2	57.3	58.0	57.6	57.7	57.8
Insurance companies, reinsurance companies, and pension funds (excluding social security) ²	46.8	47.2	48.8	49.2	49.5	49.9
Activities associated with financial and insurance services ³	60.2	60.0	62.1	60.9	59.4	58.8

Bron: German Federal Employment Agency, *Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen, (WZ 2008), Nuremberg, March 2015*

1.4.2 Verticale segregatie financiële sector

Als we verder gaan op het Duitse financiële sector, is het merkwaardig dat hoewel meer dan de helft van werknemers in de financiële sector vrouwen zijn, zij in (top)managementposities binnen de financiële sector zwaar ondervertegenwoordigd zijn (Holst & Kirsch, 2015; Holst & Kirsch, 2016). Zo waren vrouwen in 2014 bij de 100 grootste banken maar gemiddeld 7% vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur. Bij de 60 grootste verzekeringskantoren bedroeg de vrouwelijke vertegenwoordiging 8,5% in de Raad van Bestuur (Holst & Kirsch, 2015). In 2015 is dit gestegen naar respectievelijk net geen 8% en 9% (Holst & Kirsch, 2016). Als we kijken naar het aandeel van vrouwen in managementteams, waar het aandeel vrouwen traditioneel hoger is, komt men ook niet verder dan respectievelijk 21% en 19% vrouwelijke vertegenwoordiging in 2015 (Holst & Kirsch, 2016).

Het Europese gemiddelde scoort iets minder slecht met betrekking tot verticale segregatie, maar gemiddeld genomen, zijn vrouwen in de leidinggevende functies ook maar voor 15% vertegenwoordigd. Indien er enkel gekeken wordt naar de nationale banken ligt het Europese gemiddelde met 20,1% vrouwelijke vertegenwoordiging in topposities iets beter, maar wordt dus nog maar een op de vijf topfuncties ingevuld door een vrouw, aldus *The European Institute for Gender Equality (EIGE)*.

1.4.3 Financiële sector in België

De financiële sector behoort tot de top drie van best betalende sectoren voor vrouwen (Geurts & Van Woensel, 2005). Uit gegevens van het jaar 2014 blijkt dat in Vlaanderen er een vrij evenwichtige verdeling is van tewerkstelling van mannen en vrouwen in de financiële sector. Vrouwen vertegenwoordigen 44% van de tewerkgestelde werknemers, zoals te zien in figuur 5 op de volgende pagina.

Figuur 5: Overzicht financiële dienstverlening sector België (in 2014)

Bruto uurloon vrouwen	Bruto uurloon mannen	Loonkloof	Aantal Werknemers	Aandeel vrouwen	Aandeel vrouwen in leidinggevende beroepen
23,96	29,32	18,3%	62.766	44,0%	23,3%

Bron: De Vos, D. (2016). *De loonkloof tussen vrouwen en mannen in België, rapport 2016 [Elektronische versie]*. Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, 1-88.

De Vos (2016) stelt daar wel tegenover dat de loonkloof tussen mannen en vrouwen behoort tot de top 5 van grootste verschillen. Dit is vooral te verklaren door de verticale segregatie binnen de sector zoals hierboven beschreven. Bij een hogere functie hoort nu eenmaal een verhoogde financiële compensatie. Met betrekking tot het aantal vrouwelijke leidinggevende doet de financiële sector in België het met 23,3% vrouwelijke leidinggevendes beter dan het Europese gemiddelde van 15%, als we vergelijken met cijfers van *The European Institute for Gender Equality (EIGE)*. Desalniettemin is het duidelijk dat vrouwen nog steeds sterk ondervertegenwoordigd zijn op de beslissingsniveaus.

1.4.4 Conclusie situatie financiële sector

Het grote onevenwicht, het grote probleem met betrekking tot genderdiversiteit binnen de financiële sector bevindt zich op het vlak van de verticale segregatie. De genderevenwichtige onderbouw, met zelfs een betere vertegenwoordiging van vrouwen staat haaks op de genderonevenwichtige bovenbouw, dat nog steeds een mannenbastion blijkt te zijn.

2 ONDERZOEKSOPZET

2.1 Methodologie

Het empirisch onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek. Op deze manier werd er via een inductieve methode de situatie binnen *FinIn* met betrekking tot genderdiversiteit onderzocht en conclusies getrokken uit specifieke waarnemingen op basis van observatie en analyse. De inductieve methode houdt in dat er logische conclusies worden getrokken op basis van waarnemingen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Deze masterproef heeft als doel de genderonevenwichten binnen de financiële sector te verklaren. Deze studie werd gevoerd aan de hand van enerzijds een literatuurstudie en anderzijds een empirisch onderzoek. Via een terugkoppeling van het empirische onderzoek naar de literatuur is er getracht op een efficiënte en betekenisvolle manier om te gaan met de verkregen empirische data.

Er is specifiek voor de financiële sector gekozen omdat uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat er in deze sector sprake is van grote mate van verticale segregatie, ondanks een nagenoeg evenwichtige verdeling van het totale aantal vrouwen en mannen in de sector. Zoals reeds gesteld in punt 1.1.2 is verticale segregatie een situatie waarin er een ongelijke verdeling bestaat tussen mannen en vrouwen in jobs met een hogere status (Ellingsæter, 2013; Geurts & Van Woensel, 2005; Hull & Umansky, 1997; Jäkel, 2016). De literatuur en cijfers ter zake tonen namelijk aan dat hoe hoger men gaat in een organisatie, hoe groter de concentratie mannen is ten opzichte van vrouwen.

2.1.1 Literatuurstudie

Door het uitvoeren van de literatuurstudie werd er meer informatie bekomen rond de problematiek van genderdiversiteit binnen organisaties en werd dieper ingegaan op het belang en mogelijkheden van een diversiteitsbeleid. Nadien is deze informatie toegepast op de specifieke situatie van de financiële sector. Op die manier kon een onderzoeksplan worden opgesteld, dat uiteindelijk heeft geleid tot 3 deelvragen die mij in staat stelden om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag.

Er is voornamelijk gebruik gemaakt van de databanken *EBSCOhost*, *Econlit* en *Google Scholar* bij het verder onderzoeken van de bestaande wetenschappelijke literatuur. Enkele van de gebruikte zoektermen om tot relevante artikels te komen waren: *Gender equality*, *Gender diversity*, *Gender segregation*, *Women in the Financial sector*, *Men in the financial sector*, *Glass ceiling*, *Leaky pipeline*, *horizontal gendersegregation*, *vertical gendersegregation*.

2.1.2 Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek is gevoerd binnen de context van een enkelvoudige casestudy bij een grote speler uit de Belgische financiële sector. Het betreft een anonieme casestudy². Binnen deze masterproef wordt dan ook naar deze instelling verwezen onder het pseudoniem *FinIn*. De beleidsdocumenten van *FinIn* worden om dezelfde reden dan ook niet opgenomen in de bibliografie aan het einde van deze masterproef.

Het betreft een onderzoek naar moeilijkheden en successen op weg naar duurzame, genderdiverse ondernemingen met als gevalstudie de financiële sector. Er werd gekeken naar hoe *FinIn* presteert met betrekking tot genderdiversiteit door het analyseren van de organisatiecultuur, de Human Resource Management-processen en de diversiteitsmanagementpraktijken. Uit de evolutie van vrouwelijke vertegenwoordiging in de Raad van Bestuur van *FinIn* en haar doelstellingen geformuleerd in publieke beleidsdocumenten kunnen we afleiden dat *FinIn* actief bezig is met het streven naar een meer genderdiverse onderneming. Omdat deze evolutie zich recent ontplooide en intern nog in volle uitbouw is, vormt *FinIn* de ideale instelling om te bestuderen door middel van een casestudy.

Om de nodige data te bekomen, werden twaalf semigestructureerde diepte-interviews afgenomen bij werknemers van alle niveaus van *FinIn*. Via de methode van semigestructureerde interviews wordt er met een open blik geluisterd naar de antwoorden van de geïnterviewde. Er kan ten allen tijden ingepikt worden op nieuwe elementen die de geïnterviewde eventueel aan de oppervlakte brengt of verder doorgedaan worden op zaken die in de literatuurstudie of bij eerder geïnterviewden opgepikt werden. Er werden twee verschillende soorten vragenlijsten opgesteld, naargelang de functie die men bekleedt binnen *FinIn*:

- 1) Een vragenlijst voor werknemers met een functie binnen lokale afdelingen van *FinIn*.
- 2) Een vragenlijst voor werknemers met een functie binnen human resources op het hoofdkantoor van *FinIn*.

De reden voor deze opsplitsing is om te kunnen inschatten of de geïmplementeerde praktijken vanuit de Human Resources afdeling op het hoofdkantoor effectief worden uitgevoerd op een lager niveau, hoe de mensen bij de lokale afdelingen deze veranderingen waarnemen en inschatten en of beide niveaus dezelfde doelen nastreven.

De twee vragenlijsten werden bijgevoegd in bijlage 1 en 2. De vragen werden na enkele interviews steeds aangepast naargelang de antwoorden van de respondenten om tot een zo efficiënt mogelijke vragenlijst te komen.

Er werden vijf werknemers met verschillende functies binnen lokale afdelingen en zeven werknemers van het hoofdkantoor geïnterviewd. Op die manier worden er voldoende visies en meningen van

² De promotoren zijn op de hoogte over welke instelling uit de financiële sector in de masterproef behandeld wordt.

beide niveaus gehoord, zonder dat de respondenten nodeloos in herhaling zullen vallen. Onder de respondenten waren er vier mannelijke en acht vrouwelijke werknemers.

De respondenten werden in eerste instantie gevonden door *convenience sampling*. Dit betreft een methode waar respondenten gekozen worden op basis van het gemak waarmee ze gevonden kunnen worden (Saunders et al., 2009). Zo heb ik via personen uit mijn omgeving die werkzaam zijn bij *FinIn* een contactpersoon gevonden op de HR-afdeling bij de financiële instelling. Via deze HR-medewerkster, die fungeerde als mijn gatekeeper³, werd toegang verkregen tot zes nieuwe respondenten op het hoofdkantoor die bereid waren geïnterviewd te worden. In een tweede fase zijn de respondenten dus gevonden via *snowball sampling*, een methode waarmee toekomstige respondenten gevonden worden via de huidige respondenten (Saunders et al., 2009). Deze methode werd toegepast omdat naar mijn aanvoelen mijn gatekeeper binnen de organisatie best kon inschatten welke werknemers een bijdrage konden leveren over het thema van genderdiversiteit.

De werknemers op het hoofdkantoor waren allen werkzaam binnen de afdeling HR, op verschillende specifieke domeinen. Zij leverden een waardevolle bijdrage omdat zij enerzijds werknemers zijn van *FinIn* en anders als HR-werknemers veel konden vertellen over het beleid binnen *FinIn*.

De geïnterviewde werknemers van de lokale kantoren werden opnieuw gevonden via de methode van *convenience sampling* (Saunders et al., 2009). Ik heb tal van verschillende kantoren in de buurt van mijn woonplaats gecontacteerd waarna ik toegang verkreeg tot 2 van deze kantoren. Voor deze respondenten werd in de mate van het haalbare zo veel mogelijk gediversifieerd. Het betrof dus werknemers met verschillende functies, verschillend gender en verschillende achtergrond. Zo zijn er twee kantoordirecteuren geïnterviewd, een midden manager met 8 personen onder zich, een lokaal experte op het vlak van verzekeringen en een algemeen bediende.

De dataverwerking gebeurt via het opstellen van transcripties van elk audiofragment van de interviews. Deze transcripties werden nadien geanalyseerd aan de hand van open codering. Deze methode liet mij toe interviews en delen van interviews te voorzien van labels (Charmaz, 2006). Zo kon er nadien, bij het oplossen van de drie deelvragen, makkelijk en snel relevante passages gezocht worden uit de interviews. Na het oplossen van deelvragen is er vervolgens overgegaan tot het formuleren van een allesomvattend antwoord op de centrale onderzoeksvraag (zie 2.2). De tabel op de volgende pagina, tabel 1, omvat alle respondenten en de voornaamste kenmerken, relevant voor het onderzoek.

³ Een gatekeeper kan in deze context gezien worden als de contactpersoon binnen de organisatie die de mensen binnen *FinIn* warm maakte voor het deelnemen aan dit onderzoek. Zonder deze persoon was het verkrijgen van voldoende respondenten een moeilijke opgave geweest.

Tabel 1: Respondenten en voornaamste kenmerken

HK*/LA**	Functie	Geslacht	Leeftijd	Opleiding
HK1	<i>Corporate culture and change officer</i>	V	44	Kunstopleiding
HK2	<i>Beleidsmedewerker Corporate HR</i>	V	49	Politiek & Sociale Wetenschappen - Rechten
HK3	<i>Beleidsmedewerker Corporate HR</i>	V	29	- HRM aan Vlerick business school
HK4	<i>Relatiebeheer ICT</i>	V	42	Politiek & Sociale Wetenschappen
HK5	<i>Program Manager HR</i>	M	38	Toegepaste Economische Wetenschappen
HK6	<i>Chief Business Integration Belgium</i>	V	42	Informatica
HK7	<i>HR Business Partner Klantenondersteuning</i>	V	40	Klinische Psychologie
LA1	<i>Kantoordirecteur</i>	M	54	Marketing
LA2	<i>Kantoordirecteur</i>	M	54	- Lerarenopleiding - Automechanica
LA3	<i>Clusterverantwoordelijke cel particulieren</i>	M	46	Bank- en financiënwezen
LA4	<i>Kantoorbediende</i>	V	46	Boekhouding en Fiscaliteit
LA5	<i>Lokaal expert Verzekeringen</i>	V	30	Marketing

*HK = Hoofdkantoor

**LA = lokale afdeling

2.1.3 Casestudy *FinIn*

FinIn is een bank-verzekeraar actief in 6 verschillende Europese kernmarkten, waarvan België dus één is. De instelling bedient wereldwijd meer dan 10 000 000 klanten volgens een strategie gestoeld op vier pijlers:

- De klant staat centraal;
- De klant een unieke bankverzekeringsservaring bezorgen;
- Duurzame en rendabele groei verzekeren op lange termijn;
- Verantwoordelijkheid opnemen ten opzichte van de samenleving en lokale economieën.

De instelling stelt wereldwijd 38 000 mensen tewerk, waarvan 17 338 in België. Zo'n 56% van deze Belgische werknemers betrof vrouwen in het jaar 2016 volgens het jaarverslag. Op het eerste zicht een vrij genderdiverse verdeling dus, met zelfs een lichte meerderheid aan vrouwen, maar *FinIn* maakt hier zelf de volgende bemerking, waaruit blijkt dat mannen en vrouwen niet voldoende evenwichtig verdeeld zijn over de verschillende niveaus van de organisatie:

We geloven in diversiteit. We bieden gelijke kansen aan elke medewerker, op basis van zijn intrinsieke kwaliteiten en potentieel. Specifieke aandacht gaat uit naar vrouwen, omdat zij zowat de helft van ons personeel uitmaken maar nog te beperkt vertegenwoordigd zijn in leidinggevende functies. Dat is niet alleen jammer voor onze vrouwelijke medewerkers, maar ook voor [FinIn] zelf. Wij geloven immers dat gebalanceerd leiderschap de weg is naar de toekomst.

Publiek beleidsdocument 2016 FinIn - p. 22

Dit probleem van verticale segregatie blijkt ook uit de genderverdeling in de beslissings- en controleorganen van het bedrijf. In het directiecomité zetelt 1 vrouw op een totaal van 7 comitéleden, goed voor een vertegenwoordiging van 14%. In de Raad van Bestuur is de situatie sinds enkele jaren opmerkelijk verbeterd als gevolg van de Belgische wetgeving rond genderquota voor beursgenoteerde bedrijven (wet van 28 juli 2011): 5 van de 16 raadsleden betreffen hier vrouwen, oftewel iets meer dan 31%.

Deze wet van 28 juli 2011 legt publieke instellingen en beursgenoteerde bedrijven een quotum op om binnen de Raad van Bestuur tenminste een derde vertegenwoordiging van het minder vertegenwoordigde geslacht te hebben. Deze wet trad voor *FinIn* in werking vanaf het jaar 2017. In diezelfde periode is het percentage vrouwelijke vertegenwoordiging binnen de Raad van Bestuur van *FinIn* gestegen van 10% naar de huidige 31%. Maar los van het wettelijk kader erkent *FinIn* dus dat vrouwen te beperkt vertegenwoordigd zijn in leidinggevende functies. Hoe ze dit probleem trachten te verhelpen en of er überhaupt maatregelen getroffen worden, wordt onderzocht en besproken in het empirisch onderzoek.

2.2 Onderzoeksvragen

2.2.1 Centrale onderzoeksvraag

Vanwege de opvallende discrepantie tussen de genderevenwichtige onderbouw en de genderonevenwichtige bovenbouw binnen de financiële sector, zoals eerder beschreven in de probleemstelling, achten we de noodzaak aanwezig om hier extra onderzoek naar te doen. We trachten tot nieuwe inzichten te komen door het oplossen van de hoofdonderzoeksvraag van dit onderzoek, die luidt als volgt:

'Hoe komt het dat de financiële sector nog steeds kampt met genderonevenwicht?'

2.2.2 Deelvragen

Om deze onderzoeksvraag accurater te kunnen beantwoorden, zijn er bovendien drie deelvragen geformuleerd:

1) Welke organisatiecultuur heerst er binnen FinIn?

Via de eerste deelvraag trachten we een algemeen beeld te schetsen van de organisatiecultuur binnen *FinIn*. Zoals verder uit de literatuurstudie zal blijken, is de organisatiecultuur van een onderneming van fundamenteel belang met betrekking tot genderdiversiteit. Vandaar de noodzaak om het beeld van de organisatiecultuur binnen *FinIn* te schetsen.

2) Hoe verlopen HRM-processen binnen de organisatie?

De tweede deelvraag gaat specifiek in op de Human Resource Management-processen. Dit wordt behandeld door het bestuderen van achtereenvolgens de vacatures, de wervings- en selectieprocedure en de manier waarop er feedback wordt gegeven aan de werknemers.

3) Welke diversiteitsmanagementpraktijken zijn actief bij FinIn?

De derde en laatste deelvraag handelt over de diversiteitsmanagementpraktijken die actief zijn binnen *FinIn*. De praktijken die besproken werden in de literatuurstudie worden afgetoetst op de werking van *FinIn*.

3 EMPIRISCHE RESULTATEN

Het empirisch onderzoek richt zich, zoals uitgelegd in de methodologie (2.1), in een enkelvoudige casestudy op *FinIn*. 12 werknemers, verspreid over de verschillende niveaus en afdelingen binnen de organisatie deelden hun inzichten en ervaringen over de organisatiecultuur, de HRM-processen en de diversiteitsmanagementpraktijken. Door het afnemen en analyseren van deze interviews en de antwoorden nadien te toetsen aan de cijfers van *FinIn* met betrekking tot genderdiversiteit wordt er getracht voor elk van de opgestelde deelvragen een conclusie te formuleren om op die manier de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden.

3.1 Welke organisatiecultuur heerst er binnen *FinIn*?

FinIn streeft naar een organisatiecultuur van ondernemerschap en innovatie. Ze tracht dit op alle niveaus te incorporeren in het bedrijf door het uitdragen van een organisatiecultuur, hier benoemd met het pseudoniem *BedCul*. Een publiek beleidsdocument van het jaar 2016 omschrijft de vijf kernwaarden van *BedCul* als volgt:

- *Resultaatgericht*
- *Eigen medewerkers de kans geven zich te ontplooien*
- *Opnemen van verantwoordelijkheid*
- *Anticiperen op en adaptief zijn aan de omgeving*
- *Het stimuleren van verscheidenheid in de kernmarkten*

Respondent HK1, een vrouwelijke HR-medewerkster, stelt dat de organisatiecultuur van ondernemerschap en innovatie is ontstaan als reactie op de financiële crisis van het vorige decennia. Als middel om dit te incorporeren in de volledige organisatie, werd in 2012 *BedCul* gelanceerd. Deze cultuur is inmiddels zeer sterk verbonden aan de identiteit van *FinIn* en haar werknemers. HK1 benadrukt dat de implementatie van de nieuwe cultuur een grote impact heeft gehad op zowel de organisatie als op het personeel. HK3, eveneens een vrouwelijke HR-medewerkster, treedt de mening van HK1 hierin bij:

BedCul is ingevoerd in 2012 [...] [D]at is een hele verandering geweest in onze cultuur en strategie[...] [Er is] toen wel heel veel veranderd qua leiderschap en cultuur. Dus [de invoering van] BedCul heeft wel een hele grote indruk nagelaten. (HK3)

FinIn gelooft dat men tot een organisatiecultuur van ondernemerschap en innovatie kan komen door naar een meer vlakke structuur te evolueren. HK1 stelde het als volgt:

Wij zijn eerder van een hiërarchische cultuur naar een meer open cultuur gegaan. [BedCul] speelt daar natuurlijk een heel grote rol in. [...] We willen dat een leidinggevende meer een

coach wordt, dat mensen flexibeler over verschillende plaatsen in het bedrijf kunnen gaan werken. [...] [Z]odat het meer een vloeiende groep wordt. (HK1)

De nadruk op ondernemerschap en innovatie komt verder ook terug bij het bespreken van de vijf kernwaarden van *BedCul*.

Er zijn echter ook discussiepunten waar te nemen, met name wat betreft de communicatie omtrent *BedCul*. Zo stelde kantoordirecteur LA1 dat ze lokaal het idee hadden dat *BedCul* op het hoofdkantoor niet zo erg leefde terwijl kantoordirecteur LA2 en lokale midden manager LA3 net stelden dat *BedCul* vooral iets is waar men op het hoofdkantoor mee bezig is. LA4 vond dan weer dat er te veel nadruk werd gelegd op de theorie. Erg uiteenlopende meningen dus, zelfs tussen verschillende kantoordirecteurs onderling.

Ondanks deze verschillende visies op de communicatie omtrent *BedCul*, beaamde alle respondenten dat de inhoudelijke omschrijving van *BedCul* wel degelijk strookte met de werkelijke bedrijfscultuur van *FinIn*, met name de vijf kernwaarden. De opgesomde kernwaarden worden een voor een overlopen en teruggekoppeld naar de empirische bevindingen uit de afgenomen interviews:

3.1.1 Resultaatgericht

[FinIn] is heel erg 'results-driven'. Je hebt daar veel vrijheid in, aan het eind van de rit zijn je resultaten je eigen verantwoordelijkheid. [...] [Z]e scheppen eerder een kader waarbinnen je functioneert en tot resultaten moet komen.

HK6, vrouwelijke HR-medewerkster

FinIn is een resultaatgerichte onderneming. Iets wat in de interviews wordt bevestigd door de respondenten, zowel op het hoofdkantoor als op de lokale afdelingen. Bij de helft van de interviews kwam dit spontaan naar voor wanneer er algemeen gevraagd werd om de organisatiecultuur te omschrijven. LA2 verduidelijkte dat er eenmaal per jaar een officieel evaluatie- en feedbackmoment plaatsvindt, waar ook financiële repercussies aan verbonden zijn. De evaluatie- en feedbackmomenten binnen *FinIn* zijn in volle transformatie, hier wordt later op teruggekomen bij de bespreking van deelvraag 2.

HK2, een vrouwelijke HR-medewerkster, was vooraleer bij *FinIn* te gaan werken reeds op verschillende plaatsen aan de slag, zowel bij grote als kleine ondernemingen. De sterke focus op resultaatgericht werken was voor haar een van de doorslaggevende elementen om voor *FinIn* te solliciteren, samen met enkele andere waarden uit de bedrijfscultuur.

HK4 voegde hier bovendien aan toe dat de organisatiecultuur, die ze zelf als "Performance-gedreven" omschreef, extra vooruitgaat sinds de invoering van de [*BedCul*]-cultuur. Respondent LA3, een

midden manager uit een lokaal kantoor, bracht wel een waardevolle nuance aan die toont dat *FinIn* zich niet verliest in het streven naar resultaat:

Je ziet ook als er beslissingen genomen worden die niet zo doordacht zijn [...] dan is de bank ook niet te flauw om te zeggen: "mensen, we hebben ons vergist, we schaffen dat terug af of we passen dat aan of we stellen dat uit." (LA3)

We kunnen concluderen uit het empirisch onderzoek dat binnen *FinIn* de *BedCul*-kernwaarde *resultaatgericht* sterk aanwezig is.

3.1.2 Eigen medewerkers de kans geven zich te ontplooiën

[Ik] kreeg de kans bij de bank om totaal iets anders te gaan doen. De bank zei: "Spring maar, zorg dat het lukt."

LA3, mannelijke midden manager lokaal kantoor

FinIn gaat er prat op elke medewerker kansen te geven om zijn creativiteit en talent te ontplooiën. Zo wordt het, in eerste instantie eerder vaag, omschreven in een publiek beleidsdocument. Om deze woorden kracht bij te zetten wordt er in hetzelfde beleidsdocument meer duiding gegeven.

Zo wordt er gesteld dat binnen het HR-beleid sterk wordt ingezet op coaching en begeleiding. Dit werd overtuigend bevestigd met de empirische bevindingen bij werknemers van alle niveaus. Zo stelde kantoordirecteur LA2 dat er "een zeer uitgebreid *e-learning platform*" actief is binnen *FinIn* toegankelijk voor elke werknemer. Er is voor iedere werknemer toegang tot zowel functie gebonden opleidingen als tot opleidingen uit persoonlijke interesses in alle mogelijke vormen. Kantoordirecteur LA1 trad zijn collega hierin bij:

[Er bestaat] een open-leer-systeem, dit wil zeggen dat je je vrijwillig kan inschrijven voor opleidingen die plaats vinden in Hasselt, Leuven of Antwerpen. Je hebt eigenlijk een diversiteit aan opleidingen. Dat gaat niet alleen over opleidingen verbonden aan de bank, maar kan ook gaan over fotografie bijvoorbeeld, om mensen op een aangename manier bezig te houden dus. Je kan verschillende kanten uit. (LA1)

Naast de bevestiging van werknemers uit de lokale kantoren, is hiervan ook een bevestiging in het eerdergenoemde beleidsdocument. Zo verduidelijkt het document dat in 2016 door *FinIn* in totaal 45.091 dagen opleiding werden voorzien voor zijn 17.338 werknemers in België. Anders gesteld had elke werknemer in België gemiddeld meer dan 2,5 dagen opleiding in 2016.

Naast de mogelijkheid tot het volgen van extra opleidingen worden werknemers ook gestimuleerd hun loopbaan in eigen handen te nemen. HK6, een vrouwelijke HR-medewerkster, stelde dat je bij *FinIn* zelf aan het stuur zit van je carrière en je veel inspraak hebt in de volgende stappen binnen de

onderneming. Zo kan iedereen werkzaam bij *FinIn* alle interne vacatures zien en hiervoor zelf solliciteren. Een hogergeplaatste mannelijke HR-medewerker bevestigde dit:

[De medewerkers] zien alle vacaturemogelijkheden gewoon op de interne site [...] Medewerkers kunnen vaak gewoon aanbrengen of ze een bepaalde functie aankunnen of niet. HR gaat zich in dat proces zo weinig mogelijk [een actieve rol spelen]. De medewerker kan gewoon zelf contact opnemen met desbetreffende leidinggevende en daar een gesprek mee voeren om te zien of hij er verder mee wil gaan of niet. (HK5)

Ook leidinggevenden in de lokale kantoren gaan hierin mee, aldus LA3, die zo'n 8 mensen onder zich heeft in een lokaal kantoor: "Iemand die vooruit wil en zijn carrière een sprong wil geven, die steun ik. Ik hou niemand tegen". Dit werd andermaal onderschreven door LA4, een vrouwelijke medewerker op lokaal niveau, die beweerde dat je het zelf in handen hebt om intern door te groeien en dat haar leidinggevende (cfr. de kantoordirecteur) hiervoor zou openstaan en er actief aan zou meewerken. Dit proces van interne groei wordt verder gestimuleerd door soms externe aanwervingen af te remmen binnen *FinIn* "om de kans te nemen eerst intern te kijken of de vacatures kunnen worden ingevuld", aldus HK1. Op die manier tracht *FinIn* zoveel mogelijk mensen intern te laten doorgroeien.

Het is dus duidelijk dat *FinIn* veel doet om zelfontplooiing te stimuleren bij haar werknemers, maar wel met een sterke nadruk op het ondernemerschap van zijn werknemers. Men moet het wel degelijk zelf in handen nemen. *FinIn* is hierin geëvolueerd. Opnieuw HK1 beschrijft dit als volgt: "Vroeger als je bij [*FinIn*] kwam zat je in je ding tot einde carrière [...] en nu krijg je de kans om het zelf in handen te pakken en om eraan mee te werken.", de mening van HK1 werd onderschreven door HK6:

Persoonlijk heb ik binnen FinIn een sterke groei gemaakt door mijn eigen drive, eigen geloof in wat ik kan, in combinatie met steun van leidinggevende. Maar ook dat moet je [de leidinggevende] duidelijk maken, spontaan zullen ze niet naar je toekomen, je moet jezelf promoten. (HK6)

Uit de gesprekken met de werknemers valt af te leiden dat de bedrijfscultuur van *FinIn* ook de tweede kernwaarde *Eigen medewerkers de kans geven zich te ontplooien* omhelst en toepast in zijn werking.

3.1.3 Opnemen van verantwoordelijkheid

[FinIn] helpt dromen van klanten waarmaken en beschermen. Gezinnen en ondernemers vertrouwen erop dat we dat niet alleen vandaag doen, maar ook morgen. Dat geldt ook voor partners, investeerders en werknemers. Daarom is het onze eerste maatschappelijke verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat FinIn door en door gezond blijft. Een groot bedrijf kan zijn werking echter ook gebruiken om de samenleving mee vorm te geven. En precies dat is de duurzaamheidsambitie van [FinIn].

Visie FinIn met betrekking tot verantwoordelijkheid – Publiek beleidsdocument 2016 p.2

FinIn spreekt in haar publiek beleidsdocument van een verantwoordelijkheid naar zijn klanten, partners, investeerders en werknemers toe om op korte en lange termijn de samenleving mee vorm te geven. De kern van dit beleid wordt door *FinIn* samengevat als de negatieve impact van haar werking beperken en de positieve impact op de samenleving vergroten.

De sterke nadruk op vertrouwen en het opnemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft natuurlijk alles te maken met de financiële crisis van 2007-2009. Net als alle andere grote financiële instellingen in België kwam toen ook *FinIn* in de problemen en konden ze het hoofd maar boven water houden door de steun van de Belgische overheid. *FinIn* heeft naar eigen zeggen de afgelopen jaren hard gewerkt om het vertrouwen in het gedrag van banken te herstellen.

Opvallend uit het empirisch onderzoek is dat HK1 de opstart van *BedCul* rechtstreeks linkte aan de financiële crisis: "Als financiële instelling heeft de financiële crisis een serieuze impact gehad op ons en op de mensen. We willen meer ondernemerschap en innovatie in het bedrijf creëren en hiervoor is [*BedCul*] opgestart".

FinIn voelt ook een verantwoordelijkheid ten opzichte van haar werknemers. Daarom streeft de organisatie naar een mensvriendelijke cultuur:

[FinIn] gaat heel bewust met zijn medewerkers om. Bijvoorbeeld: je hebt firma's waar er plots [veel naakte ontslagen vallen], dat ga je hier niet zien gebeuren. Zeg nooit 'nooit' en ik ben niet degene die daarin iets te zeggen heeft maar dat zijn dingen die vanuit de cultuur van het bedrijf zoveel mogelijk gaan vermeden worden. [...] Het is een heel mensvriendelijke cultuur. (HK1)

De instelling verwacht in ruil ook wel een zekere vorm van verantwoordelijkheid van haar eigen werknemers, als het gaat over hun loopbaan. Meerdere respondenten spraken over het "zelf in handen nemen van je loopbaan", "zelf achter het stuur zitten van je loopbaan" en het "niet laten vastzetten van je loopbaan".

HK4 verduidelijkte dit door te stellen dat *FinIn* alle mogelijke vormen van flexibel werken aanbiedt en dat het aan de werknemers zelf is om hier gebruik van te maken als hun job het toelaat:

Ik heb het gevoel dat je dat een beetje zelf maar moet regelen. De systemen zijn er, we mogen bijvoorbeeld heel flexibel 80% nemen, daar wordt eigenlijk de-facto niet eens over gebabbeld, dat is bijna iets als een verworven recht bij wijze van spreken. [...] Dus er wordt van jou dus zelf verwacht om daar mee om te gaan met die flexibiliteit. Dat wordt niet voor u gedaan. (HK4)

De stelling van HK4 dat deeltijds werken een verworven recht is, wordt onderschreven door de cijfers gepubliceerd in het publiek beleidsdocument. Hierin wordt namelijk aangehaald dat 32% van de mensen werkzaam bij de organisatie deeltijds werken. Nog volgens *FinIn* "een stuk hoger dan bij andere grootbanken".

Van al deze mogelijkheden wordt binnen de organisatie sterk gebruikgemaakt, het telewerken is zo bijvoorbeeld vervijfvoudigd in enkele jaren tijd. Volgens de hogergeplaatste HR-medewerker HK5 is dit dan ook "een ongelofelijke hefboom naar tevredenheid van de medewerkers".

De *BedCul*-kernwaarde *opnemen van verantwoordelijkheid* wijst verder ook op andere maatschappelijke thema's zoals milieuverantwoordelijkheid, financiële geletterdheid, ondernemerschap en gezondheid. Van alle bovengenoemde thema's werd enkel ondernemerschap door de overige respondenten nog aangehaald wanneer we in de interviews handelden over de organisatiecultuur. Dit werd al uitvoerig behandeld in de bespreking van de vorige *BedCul*-kernwaarden.

3.1.4 Anticiperen op en adaptief zijn aan de omgeving

Ik denk dat [BedCul] heel veel heeft gedaan maar ik denk ook met de maatschappelijke evolutie. De meeste bedrijven zijn wel met zo zaken bezig. Maar op gebied van digitaliteit hebben wij wel heel scherpe producten waar we wel wat vroeger zijn dan onze concurrenten. Dat is omdat daar op tijd mee gestart is. Daar denk ik dat [BedCul] de bedrijfscultuur is geweest die dat opgestart heeft en dat dat vuur het heeft aangewakkerd om die motor in een sneller tempo te laten gaan dan bij andere bedrijven.

HK1, vrouwelijke HR-medewerkster

Zoals bovenstaande quote aangeeft, tracht *FinIn* in de eerste plaats te anticiperen op maatschappelijke evoluties. Op de website van *FinIn* is recent de laatste nieuwe innovatie gelanceerd, met name een verzekering tegen internetfraude. *FinIn* speelt hier opnieuw de rol van pionier binnen de financiële sector.

HK1 geeft aan dat *BedCul* instrumenteel is geweest in het incorporeren van een innovatie-mentaliteit. Iets wat de markt wel vraagt, zo bevestigt kantoordirecteur LA2:

De dag van vandaag wijzigt de digitale wereld zeer snel. Dus ik denk dat er andere behoeftes bestaan. Klanten vragen andere dienstverlening. Klanten vragen 24/24u telefonisch of via mail op weg geholpen te worden. Je ziet dat aan de manier waarop ze een creditvraag stellen bijvoorbeeld, verschillende banken worden gelijktijdig aangeschreven. Ofwel lever je dat ofwel lever je dat niet. Je kiest daarvoor. De markt vraagt flexibel te zijn, [FinIn] ook. Zowel naar verplaatsing als naar functie-invulling en bereikbaarheid, maar dat is acceptabel. (LA2)

FinIn probeert zo efficiënt mogelijk in te spelen op de marktevolutie omschreven door respondent LA2. Om als financiële instelling te evolueren, moeten uiteraard ook de werknemers mee evolueren. Dit werd door de respondenten ook aangehaald, men voelt dat *FinIn* hen wilt klaarstomen voor een veranderende bankwereld. De meeste reacties zijn positief, de respondenten op alle niveaus erkennen de inspanningen van hun werkgever en de nood hieraan. LA2 omschrijft het als volgt:

De wereld evolueert zo snel, ik voel ondersteuning van het bedrijf dat ze mensen begeleiden, op weg helpen. Wordt alles voorgedrukt en krijg je alles in je schoot geworpen? Neen. Je moet zelf uw inspanningen ook leveren en willen leveren. Maar als je wil, heb je voldoende steun en kan je mee evolueren. [...] Meesurfen op de golven zoals het beweegt en je zult constant moeten bijleren. Ik vind dat eigenlijk een goede visie. Dat houdt u ook slagvaardig, creatief en scherp. Ik volg de visie wel wat [FinIn] doet. We zullen genoodzaakt zijn om te volgen. Ik ben blij dat men er zo over nadenkt en niet bij de pakken blijft zitten als een oubollig bedrijf, want dan was er voor ons geen toekomst. (LA2)

De perceptie bij de kantoordirecteur LA2 wordt ondersteund door HK1. Ze stelt dat *FinIn* heel sterk bezig is met ervoor te zorgen dat de werknemers mee kunnen evolueren en dat de onderneming zijn rol als begeleider in de evolutie wilt opnemen.

De aanpassingen aan een snel evoluerende markt zoals hierboven beschreven brengt natuurlijk verandering met zich mee. Karakteristiek aan een veranderingsproces is ook de weerstand hiertegen (Akan, Ülker & Ünsar, 2016). LA3 gaf bijvoorbeeld aan niet te geloven in een bepaalde richting die *FinIn* uit wil gaan:

Waar ik niet in geloof en de bank wel, we zullen wel zien wie gelijk krijgt, zijn zelfsturende teams. Ik geloof wel in een duidelijk kader waarbinnen mensen kunnen functioneren maar ik geloof niet dat je bijvoorbeeld 23-jarigen en 53-jarigen op 1 vloer kan zetten als een zelfregulerend team dat op het einde wel de cijfers zal halen zonder elkaar afgemaakt te hebben. Daar geloof ik dus niet in. (LA3)

Een effectieve organisationele communicatie is een van de factoren die van fundamenteel belang zijn om deze weerstand te minimaliseren (Akan, Ülker & Ünsar, 2016). Hier lijkt *FinIn* nog stappen te moeten zetten naar de lokale kantoren toe. Er heerst hier namelijk een gevoel dat het hoofdkantoor

de lokale kantoren soms iets te lang in het duister laat in verband met de toekomstvisie. LA2 formuleert het als volgt:

De laatste jaren, moet ik wel zeggen, het gaat dermate snel en het wordt wel tijd dat men mij gaat zeggen: "Jongens, zo gaat het nu worden". Er mag wat meer kleur bekend worden. Het is zeer moeilijk de dag van vandaag om een beslissing te nemen. Te vroeg beslissen is niet goed, te laat beslissen ook niet. (LA2)

Adaptief zijn aan de omgeving wijst ook op verschillende initiatieven die *FinIn* genomen heeft ter bevordering van de *work-life balance*. Hier wordt in deelvraag 2 uitgebreider op teruggekomen.

Samengevat kunnen we stellen dat *FinIn* de vierde kernwaarde *Anticiperen op en adaptief zijn aan de omgeving* van haar bedrijfscultuur *BedCul* ook effectief uitdraagt en omzet in beleid. Belangrijk hierbij is echter dat men niet vergeet bewust om te gaan met het veranderingsproces dat hiermee gepaard gaat. Als de werknemers van *FinIn* niet voldoende betrokken worden in dit proces is dit nefast voor de toekomst. Duidelijke doelen stellen en een effectieve bedrijfscommunicatie zijn cruciaal (Akan, Ülker & Ünsar, 2016).

3.1.5 Het stimuleren van verscheidenheid in de kernmarkten.

Dit kenmerk gaat over alle zes de kernmarkten. Aangezien deze casestudy zich beperkt tot de Belgische markt, kunnen alleen hier uitspraken over gedaan worden. Maar met ongeveer de helft van het totale personeelsbestand van *FinIn* in België, kunnen we wel spreken van een belangrijke kernmarkt van de onderneming.

Dit is een heel interessante waarde die opgenomen is in *BedCul* met oog op dit onderzoek naar genderdiversiteit binnen de financiële sector. Het feit dat *FinIn* dit opneemt als kernwaarde in haar bedrijfscultuur wijst op de intentie om hierop in te zetten. Het is enkel nog de vraag of dit een vorm is van *lip service* of men daarentegen ook werkelijk verscheidenheid stimuleert. We focussen ons hier uiteraard op genderdiversiteit.

In het publiek beleidsdocument van het jaar 2016 stelt *FinIn* dat ze verscheidenheid zien als een troef van hun teams en klanten. We herkennen hier het *Access-and-Legitimacy perspectief* (Ely & Thomas, 2001). Zoals eerder reeds aangehaald (2.1.3) erkent men wel dat vrouwen te beperkt vertegenwoordigd zijn in leidinggevende functies. Als we kijken naar de naakte cijfers in de jaarrapporten van *FinIn* lijkt het dat men de daad bij het woord voegt en inderdaad inzet op meer vrouwelijke vertegenwoordiging binnen de topfuncties. Zo is er een stijging waar te nemen van maar liefst 21 procentpunten vrouwelijke vertegenwoordiging in de Raad van Bestuur in slechts 5 jaar tijd, van 10% in 2012 naar 31% in 2017. Bij verder onderzoek wordt echter duidelijk dat dit een rechtstreeks gevolg is van de wet van 28 juli 2011 die openbare instellingen en beursgenoteerde

bedrijven verplicht om in de Raad van Bestuur een derde vrouwelijke vertegenwoordiging te hebben. Het is dus niet zozeer vanuit een bewust beleid geïmplementeerd.

HK6, een vrouwelijke HR-medewerkster die zich actief inzet voor interne vrouwennetwerken, benadrukte dit laatste:

De Raad van bestuur is gekrompen in aantal mannen en de ene vrouw is gelijk gebleven, het percentage zegt dus niks. De absolute cijfers zijn namelijk niet gewijzigd. Ik merk eenzelfde tendens op de vloer: aantal mannen met een hogere leeftijd is groter dan vrouwen, dus als gevolg van natuurlijke afvloeiing verbeteren de cijfers van genderverdeling en op zich niet rechtstreeks door het beleid. Ik wil wel geen afbreuk doen op sturing en awareness in bedrijf [...] maar het grootste deel is toe te schrijven aan toeval en niet zozeer aan het beleid van [FinIn] zou ik zeggen. (HK6)

Wanneer we kijken naar de absolute cijfers in plaats van de relatieve moeten we inderdaad vaststellen dat dit een ander beeld weergeeft. Verder zijn er ook opvallend veel werknemers die HK6 bijtreden bij haar perceptie dat dit een eerder toevallige evolutie is. Kantoordirecteur LA1 argumenteerde dat de meer evenwichtige genderverdeling binnen *FinIn* een "maatschappelijke evolutie in zijn totaliteit is" en een mannelijke HR-medewerker, HK5, suggereerde dat hij weinig merkt van een actief beleid rond genderdiversiteit in zijn directe werkomgeving:

[Op een evenwichtige genderverdeling op topniveau] is inderdaad ingezet en ik denk dat dat goed is. Je wil dat evenwicht mannen/vrouwen overal zien, in alle lagen van het bedrijf. Ik kan niet zeggen dat ik daar onmiddellijk iets van gevoeld heb. (HK5)

HK1 stelde in eerste instantie dat er in haar directe werkomgeving wel bewust naar evenwichtige verdeling gestreefd werd maar nuanceerde ook meteen door te stellen dat "er omgevingen zijn waar er wel bewust naar een evenwicht gezocht wordt maar dat het eerder de uitzondering is". Ze beaamde dat het ook bij haar omgeving een mooi toeval was en dat het "zeker nog niet zijn algemene weg in het bedrijf gevonden [heeft]".

Hierboven vermeldde respondenten worden wat betreft het bewust omgaan met genderdiversiteit tegengesproken door kantoordirecteur LA2, die reeds 30 actief is binnen *FinIn*: "In het verleden was er een verschil [tussen de loopbanen van mannen en vrouwen], maar [FinIn] heeft dat uitgevlakt en gecorrigeerd". Hij beweert dus wel degelijk een identiteitsbewust HRM-beleid te ervaren. Hij wordt hierin bijgetreden door HK4, een vrouwelijke HR-medewerker uit de IT-afdeling die stelt dat *FinIn* tracht om meer vrouwen in leidinggevende functies te gaan inzetten. "Weliswaar zonder de mannen daarbij te discrimineren", stelt HK4. Een vrouwelijke collega uit de afdeling HR en zelf betrokken in de selectieprocedure van haar eigen team, met name HK7, constateert wel dat bij evenwaardige kandidaten men er "tegenwoordig" toe neigt te kiezen voor de vrouwelijke kandidaat. Een sterke aanwijzing dus dat er aan positieve discriminatie gedaan wordt. Hier wordt in de bespreking van de derde deelvraag, in punt 3.3.4, op teruggekomen.

Samengevat kan gesteld worden dat de cijfers voor de Belgische afdeling erop wijzen dat verscheidenheid wordt gestimuleerd, als we ons baseren op genderdiversiteit⁴. De meerderheid van de respondenten beamen een toegenomen gendergelijkheid te constateren maar percipiëren deze meestal als zijnde eerder toevallig en niet als het gevolg van een uitgekend beleid. Dit is een opvallende vaststelling daar *FinIn* in publieke beleidsdocumenten en jaarverslagen beweert sterk in te zetten op maatregelen ter ondersteuning van gendergelijkheid. Deze discrepantie kan wijzen op de *Post-equity* theorie, waarover in de discussie in 3.1.2 meer. Ook is er een indicatie van het toepassen van positieve discriminatie.

3.2 Hoe verlopen de HRM-processen binnen de organisatie?

De HRM-processen bij *FinIn* worden hier, in de bespreking van de tweede deelvraag, onder de loep genomen. Dit gebeurt driedelig: eerst kijken we naar hoe vacatures worden opgesteld (3.2.1), vervolgens analyseren we de wervings- en selectieprocedure van zowel nieuwe medewerkers als huidige medewerkers (3.2.2) en tot slot wordt het feedbackproces behandeld (3.2.3).

3.2.1 Vacatures

Voor het opstellen van vacatures wordt gewerkt aan de hand van een competentiemodel dat enkele jaren geleden werd gemaakt. Hierbij heeft *FinIn* gestructureerd nagedacht over welke competenties ze belangrijk vinden om terug te vinden bij haar medewerkers. Dit competentiemodel is nadien gecontroleerd door een extern bureau op genderneutraliteit. De conclusie was dit het competentiemodel genderneutraal is. Het bevat dus zowel typisch mannelijke als vrouwelijke competenties.

3.2.2 Wervings- en selectieprocedures

We behandelen in dit stuk van de bespreking van de HRM-processen eerst de werving van externe kandidaten (i.) en nadien het intern veranderen van job, zowel horizontaal als verticaal (ii.). We behandelen beide hier omwille van de gelijkenissen tussen beide processen.

⁴ Over andere vormen van verscheidenheid dan genderdiversiteit kunnen er namelijk, op basis van dit onderzoek, geen uitspraken geformuleerd worden. Hier is geen onderzoek naar verricht omdat het in de context van deze masterproef ons te ver zou leiden.

i. Werving externen

Wanneer een vacature beschikbaar is kunnen mensen hiervoor solliciteren of bieden mensen zich aan voor een spontane sollicitatie. In beide gevallen wordt je door *FinIn* op basis van je profiel naar een bepaalde vacature of functie geleid als de screening van het cv voldoet aan het competentieprofiel. Nadien volgt er een gesprek met de leidinggevende van het team waarin je terechtkomt. Volgens HK5, die zelf een tijdlang meedraaide in het assessmentproces, is dit gesprek er "om te kijken of er een match is" en om de mogelijkheid te geven "om extra vragen te stellen". Nadien wordt de sollicitant onderworpen aan een assessment om het analytisch en educatief vermogen in te schatten, naargelang de functie waarvoor men solliciteert. In deze assessment wordt er ook naar attitude gekeken:

[E]r wordt ook naar attitude gekeken: Ga je gemakkelijk met verandering om? - Wat in sommige functies belangrijker is dan in andere. We hanteren daar een soort van olympisch minimum voor elke medewerker omdat voor geen enkele functie die je opneemt als je binnen komt, voor de rest van je carrière gaat zijn. (HK5)

Na de assessments worden mensen ofwel afgewezen ofwel weerhouden voor contractonderhandelingen en eventuele aanwerving.

ii. Intern veranderen van job

Voor mensen die intern willen veranderen van job, verschilt de gehele procedure niet bijzonder veel. Men tracht dezelfde procedure te doorlopen, met enkele kleine verschillen:

[Mensen die intern willen veranderen] zien alle vacaturemogelijkheden gewoon op de interne site, ook degene die niet voor hen van toepassing zijn of die van andere landen. Daar gaan we in principe ook geen assessments aan vasthangen behalve als het verschil in niveau tussen de huidige functie en de vacature zo groot is dat men het goed vindt om de competenties in kaart te brengen. Medewerkers kunnen vaak gewoon aanbrengen of ze een bepaalde functie aankunnen of niet. HR [neemt geen actieve rol op in dit proces]. De medewerker kan gewoon zelf contact opnemen met desbetreffende leidinggevende en daar een gesprek mee voeren om te zien of hij er verder mee wil gaan of niet. (HK5)

Het hele wervingsproces wordt door *FinIn* zelf in handen genomen. Van zoeken tot sollicitanten tot het uitvoeren van de assessments. Enkel voor medewerkers van de Human-Resource afdeling en voor directieleden wordt een uitzondering gemaakt en gebeurt het assessment extern.

Hoewel het opgestelde competentieprofiel, zoals beschreven in 3.2.1 genderneutraal is en het wervingsproces zowel intern als extern, zoals beschreven in 3.2.2 vrij formeel lijkt, is hier ruimte voor een niet geheel objectieve benadering van de kandidaat. Met name in het gesprek met de

toekomstige leidinggevende kunnen onderhuidse assumpties en vooroordelen over een persoon, zoals beschreven in de literatuurstudie, van een bepaalde sociale groep de bovenhand nemen op het objectieve beoordelingsvermogen van de competenties van een persoon.

Verschillende respondenten benadrukken opnieuw, net zoals we zagen bij de discussie van deelvraag 1, dat gender geen enkele rol speelt in het beoordelen van kandidaten. HK3, een vrouwelijke HR-medewerker gaf daar volgend voorbeeld bij:

Eigenlijk kijken we altijd enkel naar competenties. Onze algemene directeur van corporate HR heeft vorig jaar de beslissing genomen om het managementteam te hervormen en we wilden mensen uit de business aantrekken omdat hun input in de HR-afdeling enorm nuttig kan zijn. Daarom werd er gekozen voor 2 mensen met de beste competentie en dat waren nu toevallig 2 mannen. (HK3)

HK2 trad haar collega uit de HR-afdeling hierin bij door te stellen dat “[FinIn kijkt] naar competenties, wij kijken niet in eerste instantie bij het screenen of dat nu een man of een vrouw is of iemand van een bepaalde leeftijd is of er een etnische achtergrond is of niet”. Hoewel dit het geval kan zijn bij een anonieme screening, kan niet ontkend worden dat deze socio-demografische kenmerken in een gesprek nu eenmaal wel zichtbaar zijn. De literatuur bevestigt dat deze kenmerken, al dan niet bewust, een rol spelen in het beoordelen van een persoon. Daar een gesprek stevast deel uitmaakt van het selectieproces, zowel voor externe als interne kandidaten, moet er geconcludeerd worden dat er een mogelijkheid is dat vooroordelen ten opzichte van bepaalde sociale groepen een rol spelen in het selectieproces bij *FinIn*. Deze conclusie wordt gestaafd door HK4, reeds 20 jaar werkzaam binnen de organisatie. Zij merkte op “hoe meer dat je doorgroeit in de organisatie, hoe meer dat je toch als vrouw uw mannelijke kant moet beginnen tonen”. Een duidelijke aanwijzing van impliciete genderdiscriminatie binnen het HR-proces dat bovendien wordt bevestigd door de cijfers van vrouwen in leidinggevende posities.

Het categoriek ontkennen van de aanwezigheid van enige mogelijke vorm van genderdiscriminatie, en de relevantie hiervan, omwille van de overtuiging dat de eigen organisatie een situatie van gendergelijkheid heeft bereikt hebben we in de literatuurstudie omschreven als *gender fatigue*.

Dat het selectieproces niet volledig geobjectiveerd is, wordt overigens bevestigd door verschillende werknemers binnen *FinIn* die het belang van een sociaal netwerk benadrukte in de zoektocht naar een andere functie binnen de financiële instelling. Zo stelde LA5, een vrouwelijke lokale experte verzekeringen: “[A]ls uw rechtstreekse leidinggevende niet achter u staat, dan haal je het niet”. Eenzelfde geluid is waar te nemen bij mensen werkzaam op het hoofdkantoor. Zo stelde HK6 heel duidelijk:

Het is zeker in uw voordeel om een groot netwerk te hebben. We zijn een politieke organisatie hé. Ons kent ons.... Het blijkt toch dat nieuwe aanstellingen van directieleden, vaak vriendje

van zijn. De goedkeuringen worden nu eenmaal genomen op hoog niveau, als je er niet gekend bent, wordt het lastiger. Er wordt dan toch minder voor je 'gevochten'. (HK6)

Indien het sociaal netwerk te belangrijk wordt bij interne bewegingen in de organisatie dreigt er zich een fenomeen te ontwikkelen dat Bolton en Muzo (2007) omschrijven als *occupational closure*. Dit is een proces waarbij een deel van de organisatie, in dit geval de hogere echelons, zichzelf afsluit voor *buitenstaanders*. Anders verwoord, de topfuncties worden enkel toegankelijk voor de werknemers die zich in het *juiste* sociale netwerk bevinden. Dit is een systeem dat zichzelf in stand houdt en bevestigt. Het spreekt voor zich dat dit niet wenselijk is daar dit nefast is voor het ontwikkelen van heterogene groepen op beslissingsniveau en alle voordelen die dit met zich meebrengt zoals besproken in de literatuurstudie (1.3.1).

3.2.3 Feedback

Van het jaarlijks evalueren met een tussentijdse, halfjaarlijkse update naar een meer continue evaluatie [...] En dan ga je meer naar een soort permanente en een 360° feedback en meer peer-feedback.

HK1, HR-medewerkster

Binnen *FinIn* zit het feedbackproces in volle transformatie. Tot dusver vond er jaarlijks een officieel feedbackmoment plaats op het einde van het kalenderjaar. Dit is een vrij omslachtig proces waar vaak zaken door de leidinggevende werd overgebracht naar de werknemer die al lang besproken waren omdat belangrijke zaken nu eenmaal niet 12 maanden kunnen wachten. Maar dit officiële moment was wel verplicht. Hier kroop volgens de respondenten veel moeite in en had desondanks niet altijd de gewenste uitkomst. In 2017 zal het de laatste keer zijn dat dit jaarlijkse feedbackmoment plaatsvindt.

Er is een nieuw systeem in de maak, dat binnen sommige teams als pilootversie werd getest. De bedoeling van *FinIn* is om veel sneller op de bal te spelen en feedback te geven waar en wanneer nodig. In het nieuwe systeem zal de terugkoppeling ook niet langer alleen van de leidinggevende komen, maar is het de bedoeling dat ook collega's elkaar peer-feedback geven in een 360°-systeem.

FinIn zet ook sterk in op opvolging van deze feedback. Mensen kunnen aan de slag met de opmerkingen die ze krijgen. Hoewel *FinIn* ervan uitgaat dat 70% van de vorming *on the job* gebeurt, voorzien zij een uitgebreid *e-learning platform* beschikbaar voor alle werknemers, zoals reeds uitgelegd in 3.1.2.. De online-opleidingen die hierop gevolgd kunnen worden, worden nadien nog aangevuld met opleidingen in groep. Maar door het aanbieden van de virtuele opleidingen, kan er op eender welk moment met een opleiding aangevangen worden.

3.3 Welke diversiteitsmanagementpraktijken zijn actief bij *FinIn*?

In deze bespreking van de derde deelvraag wordt gekeken welke diversiteitsmanagementpraktijken actief zijn bij *FinIn*. We doen dit door het overlopen van de besproken praktijken uit de literatuurstudie: Genderquota (3.3.1), Post-Equity theorie (3.3.2), Diversiteitsperspectieven (3.3.3), Positieve Discriminatie (3.3.4) en Identiteitsbewuste HRM (3.3.5).

3.3.1 Genderquota

Los van het Belgisch wettelijk kader, dat zoals eerder aangehaald publieke instellingen en beursgenoteerde bedrijven een quorum oplegt om vanaf 2017 binnen de Raad van Bestuur tenminste een derde vertegenwoordiging van het minder vertegenwoordigde geslacht te hebben (wet van 28 juli 2011), wordt er bij *FinIn* niet gewerkt met genderquota.

3.3.2 *Post-Equity* theorie

De *Post-Equity* theorie wordt binnen *FinIn* toegepast door middel van de implementatie van *BedCul*. Dit proces wordt verder in deze masterproef uitvoerig besproken, de aanwezigheid van *Post-equity* heeft hoe dan ook een positieve invloed op het stimuleren van genderdiversiteit.

3.3.3 Diversiteitsperspectieven

Van de drie besproken diversiteitsperspectieven van Ely en Thomas (2001) in de literatuurstudie wordt er bij *FinIn* uitgegaan van het *Discrimination-and-Fairness Perspective*. Men legt bij *FinIn* sterk de nadruk op gelijkheid. Men wil met deze aanpak vrouwen dezelfde kansen geven en er streng over waken dat er niet gediscrimineerd wordt op vlak van gender. Hoewel dit een nobele insteek is, kan het aanleiding geven tot genderblindheid. In het streven naar gelijkheid treedt het gevaar op dat men (gender)ongelijkheden, die zoals reeds aangehaald in de literatuurstudie vanuit historisch perspectief nog steeds aanwezig zijn in de financiële sector, gaat negeren. Dit heeft een averechts effect en zal leiden tot meer genderongelijkheid, zoals beschreven in de theorie van *gender fatigue*.

Uit de literatuurstudie bleek al dat het *Integration-and-learning perspective* als enige een competitief voordeel kan opleveren voor de onderneming omdat het genderdiversiteit niet als doel stelt maar als hulpmiddel tot betere bedrijfsresultaten. In plaats van verschillen uit te vlakken, zoals bij *Discrimination-and-fairness*, benadrukt het net de verschillen tussen sociale groepen waardoor men van elkaar kan leren. Dit is echter een lang en intensief proces om correct in te voeren en dient juist begeleid te worden, met inspraak van de werknemers, om zo weinig mogelijk weerstand op te wekken. In een grote onderneming als *FinIn* is dit zeer moeilijk te bewerkstelligen.

3.3.4 Positieve Discriminatie

Het argument dat positieve discriminatie het meritocratisch argument ondermijnt, kwam het vaakst terug. Hier duidelijk uitgedrukt door lokale midden manager LA3:

Dat [er bewust wordt omgegaan met genderverdeling] hoop ik niet. Zoals in de politiek: helpt mannen en helpt vrouwen? Dan moet er nog een rolstoelpatiënt bij zijn en een Afrikaan en een Chinees en dan hebben we zowat van alles, ik vind dat onzin. Als men mij morgen zegt: "[...], uw job die kan beter gedaan worden door een vrouw omdat die beter kwalificaties heeft", dan mogen ze dat onmiddellijk doen. Maar als ze zeggen: "je moet opschuiven want hier moet een vrouw zitten want er zitten hier momenteel weinig vrouwen.", vind ik dat fout (LA3)

Dit toont aan dat een expliciet genderbeleid kan stoten op veel weerstand en contraproductieve effecten. Mede daardoor is positieve discriminatie geen uitgesproken praktijk die wordt toegepast binnen het HR-beleid van *FinIn*. Wanneer in de interviews de vraag gesteld werd of de organisatie bewust omgaat met genderverdeling, kwamen in de verschillende antwoorden de meest gegeven kritieken op positieve discriminatie allemaal terug, met name: dat discriminatie er niet in slaagt de beste kandidaat te selecteren, het meritocratisch argument ondermijnt, het een negatieve impact heeft op de persoon die het bevoordeelt en positieve discriminatie unfair is. Vooral de eerste twee kritieken kwamen expliciet naar voor bij de interviews met de medewerkers.

Toch vinden we praktijken van Positieve Discriminatie terug binnen *FinIn*. Dit werd bevestigd door HK7, zelf betrokken in de selectieprocedure van haar eigen team: "Het klopt inderdaad dat men tegenwoordig bij evenwaardige kandidaten op een bepaalde functie, ertoe neigt om te kiezen voor de vrouwelijke kandidaat". Ze benadrukte hier wel dat het om evenwaardige kandidaat moet gaan, omdat het uitgangspunt steeds de competenties zijn. Ook HK5, die in het verleden eveneens een rol had in het selectieproces, beaamt dat "geslacht [een van de aspecten] kan zijn" indien er gekozen moeten worden tussen evenwaardige kandidaten.

Dit zijn voorbeelden van het *Tie-Break* systeem, een antwoord van Noon (2010) op de kritiek dat positieve discriminatie er niet in slaagt de beste kandidaat te selecteren, zoals omschreven in de literatuurstudie. Ook een ander voorstel van Noon (2010), met name het *Threshold* systeem, wordt toegepast. HK5 illustreert dit door te stellen dat indien een sollicitant aan bepaalde standaarden voldoet, hij noemt dit een "olympisch minimum", de beslissingnemer naar eigen inschatten kan kiezen tussen kandidaten.

3.3.5 Identiteitsbewuste HRM

Van de drie voorgestelde identiteitsbewuste HRM-praktijken om tot een efficiënter diversiteitsbeleid te komen van Kalev et al (2006) besproken in 1.3.2.5, met name verandering op het vlak van de organisatie, gedragsverandering ter vermindering van stereotypering en het aanpakken van sociale isolatie, komen vooral de twee laatstgenoemde terug bij *FinIn*. De gedragsverandering werd reeds behandeld in de bespreking van de feedbackprocessen in deelvraag twee (3.2.3). Daarom bespreken we hier de managementpraktijken die sociale isolatie aanpakken, omdat hier sterk op wordt ingezet door *FinIn*.

De onderneming tracht heel veel sociale evenementen te organiseren, voor al zijn werknemers en voor alle niveaus. HK3 stelde zelfs dat "als je wil, kan je hier elke avond [naar een *FinIn* netwerkevent] gaan". Zo worden er tal van netwerkevents georganiseerd. Dit gaat van zowel meer formele netwerkevents, zoals thema-avonden en sprekers, tot meer informele activiteiten, zoals een jaarlijkse familiedag. Verder ontvangen teams binnen *FinIn* ook een *Public Relations*-budget, men is hier vrij in om mee te doen wat men wenst. Dit geldt zowel voor teams op het hoofdkantoor als voor teams binnen een kantorencluster op lokaal niveau.

De respondenten gaven unaniem aan dat het wel de gewoonte is binnen de organisatie om regelmatig een van deze evenementen bij te wonen. HK5 drukte het uit als volgt uit: "*FinIn* slaagt er vaak in om medewerkers goed te mobiliseren of anders geformuleerd: [*FinIn*]'ers zijn makkelijk te mobiliseren voor zulke events".

Naast het organiseren van netwerkevents, is *FinIn* in 2014 ook met een initiatief gestart dat we hier benoemen onder het pseudoniem *GenDiv*. Een initiatief dat bij de start specifiek gericht was op de positie van de vrouw binnen de organisatie. Inmiddels is het uitgebreid van gender naar diversiteit, dus ook met een focus op andere sociale groepen die historisch ondervertegenwoordigd zijn binnen de werkomgeving. Het moet *FinIn* helpen met: awareness, opleiding en netwerk in de organisatie omtrent diversiteit. Iedereen binnen *FinIn* is uitgenodigd om events van *GenDiv* bij te wonen, het is dus niet zo dat deze enkel voor vrouwen toegankelijk zijn. Dit is een bewuste keuze omdat men zich niet als een belangengroep wil manifesteren.

Hoewel dit een lovenswaardig initiatief is en een goed platform om meer beweging te krijgen rond het thema van (gender)diversiteit binnen de organisatie heeft *GenDiv* wel nog enkele stappen te zetten. Zo was niemand van de respondenten op lokale kantoren bekend met *GenDiv*, op uitzondering van kantoordirecteur LA2 na, die stelde dat hij "er al mails had van zien passeren" en dat hij "weet dat het bestaat, maar daar stopt het mee". Al moet er genuanceerd worden dat op het hoofdkantoor wel iedereen op de hoogte was van *GenDiv*.

Naast interne bekendheid moeten er volgens HK6, zelf bestuurder binnen *GenDiv*, nog belangrijke stappen gezet worden:

Als ik naar de toekomst kijk van het [GenDiv]- initiatief denk ik dat er nood is aan een hard programma, dat er doelstellingen op jaarbasis moeten geformuleerd worden. Dit lijkt me nodig als we een echte 'change' in de organisatie willen teweegbrengen. (HK6)

De laatste HRM-praktijk aangehaald door Kalev et al (2006), organisatorische verandering, komt minder sterk terug binnen *FinIn*. Deze organisatorische verandering kan wel bewerkstelligd worden indien het *GenDiv*-initiatief verder wordt uitgewerkt en zoals HK6 voorstelde, hier objectieve doestellingen aan worden gekoppeld. Er is dus wel een platform beschikbaar om te komen tot organisatorische verandering wat betreft genderdiversiteit.

4 CONCLUSIE

In deze masterproef werd onderzoek verricht naar genderdiversiteit binnen de financiële sector. Er werden drie deelvragen geformuleerd zodat er gestructureerd te werk kon worden gegaan bij de studie van het fenomeen genderdiversiteit. We bediscussiëren hier de resultaten (4.1) die werden verkregen op basis van de empirische data. Nadien wordt er een algemene conclusie geformuleerd (4.2). Tot slot kijken we kritisch terug op deze masterproef en doen we aanbevelingen voor verder onderzoek (4.3).

4.1 Discussie resultaten

4.1.1 Deelvraag 1

De organisatiecultuur waar *FinIn* naar streeft is een cultuur van ondernemerschap en innovatie. De ingevoerde *BedCul*-cultuur, die steunt op 5 kernwaarden, is hiervoor een katalysator. Deze cultuur is over het algemeen breed gedragen binnen de organisatie over de verschillende niveaus, functies en demografische verschillen heen. Wat betreft invloed op genderonevenwichten zijn vooral de volgende drie kernwaarden van belang: *eigen medewerkers de kans geven zich te ontplooien, anticiperen op en adaptief zijn aan de omgeving* en *het stimuleren van verscheidenheid in de kernmarkten*.

De geïncorporeerde bedrijfscultuur *BedCul* is een toepassing van de *post-equity theorie*, zoals omschreven door Weick (1984, in Benschop & van den Brink, 2014). We kunnen concluderen dat *FinIn* aan de hand van de hierboven opgesomde kernwaarden gestaag en voorzichtig werkt aan een kader waarbinnen de onderneming kan komen tot meer genderdiversiteit. De *BedCul*-kernwaarde *anticiperen op en adaptief zijn aan de omgeving* is hier van groot belang vanwege de mogelijkheid om binnen de organisatie onder meer flexibel gebruik te maken van deeltijds werken en van glijdende uren. Deze kernwaarde is essentieel om te komen tot meer genderdiversiteit omdat uit de literatuurstudie reeds bleek dat ambitie en toewijding binnen organisaties nog vaak recht evenredig gelinkt wordt aan lange werkdagen maken. Binnen de organisatiecultuur van *FinIn* worden ambitie en lange dagen maken losgekoppeld van elkaar. Er heeft een gedragsverandering binnen de organisatie plaatsgevonden zoals omschreven door Kalev et al. (2006), ter vermindering van het stereotiep denken. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld ouders met jonge kinderen, die niet in staat zijn om elke dag tot laat op kantoor te blijven, nog steeds ambitie tonen om door te groeien binnen de organisatie. Indien ze uiteraard ook de juiste resultaten kunnen voorleggen, zoals verondersteld door de *BedCul*-kernwaarde resultaatgerichtheid.

Op deze manier, door het creëren van een omgeving zoals hierboven beschreven, worden subtiele en diep ingebakken veronderstellingen die leiden tot genderongelijkheid ongedaan gemaakt. Op die manier tracht men de verscheidenheid (cfr. genderdiversiteit) in zijn Belgische kernmarkt te versterken. Dat er kleine stappen gezet worden in plaats van een grote organisationele verandering

met betrekking tot genderdiversiteit blijkt uit het feit dat de respondenten een toegenomen gendergelijkheid in de directe werkomgeving erkennen, maar dit door de meerderheid eerder wordt toegeschreven aan het toeval.

Het positieve effect van de *post-equity* theorie moet wel worden genuanceerd daar *BedCul* nog maar in 2012 werd geïmplementeerd in de organisatie. Er kunnen nog geen uitspraken worden gedaan over de lange termijneffecten van *BedCul* met betrekking tot genderdiversiteit daar het nog maar sedert 5 jaar wordt toegepast binnen *FinIn*. De waarneembare effecten van de cultuur, zoals hierboven omschreven, zijn slechts een eerste indicatie. Het moet dus nog blijken of *BedCul* ook leidt tot meer vrouwenvertegenwoordiging in de toposities.

Wat betreft *eigen medewerkers de kans geven zich te ontplooien* gaven alle respondenten aan dat deze mogelijkheden er absoluut zijn binnen *FinIn*, ongeacht gender. De respondenten legden opvallend vaak de nadruk op dat er enkel op basis van competenties en verdienste vacatures worden ingevuld en dat genderdiscriminatie hierin niet meespeelt. Dit staat in schril contrast met de cijfers die aantonen dat vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd zijn in de topfuncties binnen *FinIn*. Deze discrepantie kan wijzen op *gender fatigue*, zoals omschreven in de literatuurstudie (1.2.3) door Kelan (2008). Ondanks het feit dat men er zich wel van bewust lijkt dat gendergelijkheid nog niet bereikt is binnen de organisatie, gingen respondenten ervan uit dat dit in hun eigen directe werkomgeving niet (meer) van toepassing is. De aanwezigheid van *gender fatigue* houdt genderongelijkheid in stand en zou dus aangepakt moeten worden.

Ook hier is echter een nuance op zijn plaats, opnieuw omwille van het feit dat *BedCul* nog maar 5 jaar actief is. Het kan namelijk wel even duren voordat deze kernwaarde effectief leidt tot meer gendergelijkheid aan de top van de organisatie. Moest dit op termijn effectief zo blijken te zijn, kan het zijn dat de aanwezigheid van *gender fatigue* op dit moment overschat wordt.

4.1.2 Deelvraag 2

De HRM-processen binnen *FinIn* verlopen volgens een vooraf vastgelegd stramien, zowel voor externen als voor internen. Hoewel het competentiemodel waartegen kandidaten afgetoetst worden, getest is op genderneutraliteit, kunnen we niet met zekerheid zeggen dat het wervings- en selectieproces een genderneutraal proces betreft. Het probleem is dat er steeds een gesprek plaatsvindt met een leidinggevende waarin gezocht wordt naar "een match". Dit onderdeel van het proces zet aan tot het mee in rekening brengen van persoonlijke voorkeuren en vooroordelen. Er kan niet met zekerheid gesteld worden dat dit het geval is, maar de cijfers met betrekking tot genderdiversiteit op het beslissingsniveau insinueren wel enige vorm van impliciete genderdiscriminatie.

Het fenomeen *gender fatigue*, zoals omschreven in de literatuurstudie, komt net zoals in het onderzoek naar de organisatiecultuur naar voren bij het bestuderen van de HRM-processen. Daar waar dit bij de bespreking van de organisatiecultuur genuanceerder naar voren kwam, komt het bij het bespreken van de HRM-procedures sterker naar voren in de interviews met werknemers van

FinIn. Er is een bepaalde mate van genderblindheid opgetreden, als gevolg van de veronderstelling dat de onderneming een vorm van genderneutraliteit heeft bereikt en dat gevallen van genderdiscriminatie een uitzondering zijn of bij toeval gebeuren.

Verder treedt er het gevaar op dat sociale netwerken een te belangrijke rol gaan innemen in het interne selectieproces. Uit de interviews met de respondenten kwam meermaals het belang van *believers* naar voor om binnen de organisatie naar een andere functie te kunnen schakelen. Er wordt niet alleen gesteld dat het hebben van mensen die uitgesproken achter je staan een positieve invloed heeft op je kansen om binnen de onderneming te groeien. Er wordt ook geïnsinueerd dat het niet hebben van zulke mensen een negatieve invloed heeft op de kansen om intern verticaal of horizontaal te veranderen. Indien de sociale netwerken een te grote rol gaan spelen op de mogelijkheden tot intern veranderen van job, kan het fenomeen van *occupational closure* (Bolton & Muzo, 2007) optreden. Dit houdt concreet in dat bepaalde functies *gesloten* worden voor *buitenstaanders*. Vertaald naar deze case zou dat betekenen dat mensen die niet tot een specifiek sociaal netwerk behoren, bijvoorbeeld van huidige topfunctionarissen, geen aanspraak maken op bepaalde functies, bijvoorbeeld leidinggevende functies.

Tot slot staat *FinIn*, met betrekking tot de HRM-processen, op het punt om een nieuw feedbacksysteem te implementeren dat gefocust is op een meer continue en efficiëntere terugkoppeling. Uit de literatuurstudie bleek reeds dat het leveren van feedback aanzien wordt als een middel tegen vooroordelen en stereotypering bij het beslissingsproces van managers. Een efficiënt feedbackproces is dus cruciaal voor een genderdiverse organisatie. In deze context is de verandering die op til staat een positieve evolutie voor *FinIn*.

4.1.3 Deelvraag 3

Met betrekking tot de diversiteitsmanagementpraktijken valt het op dat er beleidsmatig nauwelijks uitgesproken maatregelen worden geïnitieerd terwijl men wel stelt dat men streeft naar meer genderdiversiteit op hogere niveaus. De ingevoerde *BedCul*-cultuur schept alvast, zoals reeds aangehaald bij de bespreking van de organisatiecultuur, een kader waarbinnen genderdiversiteit kan gestimuleerd worden. Dit alleen zorgt echter niet voor meer genderdiversiteit. Deze cultuur kan slechts als ondersteuning dienen van eventuele beleidsmaatregelen ten voordele van een meer genderdiverse onderneming.

Intern worden geen quota opgelegd met betrekking tot vrouwenvertegenwoordiging op beslissingsniveaus. Hoewel er iets te zeggen valt over de wenselijkheid van quota, betreft dit wel een *top-down decision* die ervoor zorgt dat er in ieder geval binnen de organisatie moet worden nagedacht over genderdiversiteit. Bij *FinIn* wordt hier niet voor geopteerd. Hier zijn, zoals aangehaald, argumenten voor te vinden om dit niet te doen.

Men tracht echter genderdiversiteit te stimuleren door het uitdragen van een perspectief op diversiteit wat Thomas en Ely (2001) omschrijven als *Discrimination-and-Fairness*. Een sterke nadruk

op gendergelijkheid in een omgeving waar deze niet bereikt is, leidt echter tot genderblindheid in plaats van gendergelijkheid. Dit is een situatie die allerm minst wenselijk is voor een organisatie, daar dit een averechts effect teweegbrengt en dus leidt tot meer ongelijkheid.

Verder is positieve discriminatie wel aanwezig binnen de organisatie, maar opnieuw niet uitgesproken. Het is positief dat gender, door sommige respondenten, erkent wordt als een aspect dat mee in rekening wordt gebracht bij de afweging van kandidaten. Dit staat haaks op de bevindingen uit 3.2.2 en 3.3.3., die aantonen dat positieve discriminatie niet geïncorporeerd is binnen *FinIn*. Wanneer gevraagd naar positieve discriminatie-praktijken drukken veel werknemers ook hun ongerustheid uit over het systeem. Vaak lijkt dit eerder berust op foute veronderstellingen met betrekking tot wat positieve discriminatie precies inhoudt, hier is nood aan informatieve ondersteuning voor de medewerkers om de beeldvorming hierrond bij te stellen. Zo stelde HK7 dat ze positieve discriminatie een negatieve maatregel vond omdat ze het zag als het verkiezen van minder competente vrouwen boven competentere mannen. Ze stelde zelfs expliciet dat ze het verkiezen van een vrouw bij even competent geachte kandidaten niet zag als positieve discriminatie, dit leunt nochtans heel kort aan bij de definitie van het fenomeen.

Tot slot zijn er binnen de organisatie veel initiatieven om sociale isolatie van vrouwen tegen te gaan, zowel formele als informele netwerkmomenten. Dit is absoluut positief met het oog op een meer genderdiverse onderneming. Ook het *GenDiv*-initiatief draagt hiertoe bij. Dit laatste zou verder moeten worden uitgewerkt zodat men tot periodiek objectief meetbare doelstellingen komt wat betreft genderdiversiteit. Dit zou een grote stap zijn voor de beweging rond genderdiversiteit binnen *FinIn*.

4.2 Algemene conclusie

Tabel 2 op de pagina 50 vormt een samenvattende tabel van wat beschreven is in de analyse van de resultaten. Op die manier komen we tot een antwoord op de algemene onderzoeksvraag, die luidde: '*Hoe komt het dat de financiële sector nog steeds kampt met genderonevenwichten?*'.

Een belangrijke stimulans voor meer gendergelijkheid binnen *FinIn* is de invoering van de *BedCul*-cultuur geweest. Deze organisatiecultuur sluit nauw aan bij de *post-equity* theorie die stelt dat ongelijkheden één voor één en aan de hand van kleine stappen moet worden bestreden. De *BedCul*-cultuur is nu sedert vijf jaar actief binnen de organisatie en lijkt inmiddels volledig geïncorporeerd. Het is dan ook tijd dat men gebruik maakt van het kader van innovatie en ondernemerschap dat men gecreëerd heeft om sterker in te zetten op genderdiversiteit.

Het nieuwe feedbacksysteem dat na enige voorbereiding in 2018 wordt geïmplementeerd is een mooie eerste aanzet. Permanente 360°-feedback wordt namelijk verondersteld vooroordelen en stereotypering te fnuiken bij het nemen van beslissingen. *FinIn* moet doorgaan op deze ingeslagen weg om echt te komen tot een genderdiverse onderneming.

Wat verder opvalt bij het bestuderen van de samenvattende tabel is dat vooral diversiteitsmanagementpraktijken een positieve invloed uitoefenen op de gendergelijkheid. Dit is weinig verassend daar dit uiteraard ook het doel is van deze praktijken.

Hierbij moet wel worden genuanceerd dat, zoals vermeld, het quotum dat actief is binnen *FinIn* wettelijk opgelegd is en dus geen beleidsmaatregel betreft. Verder is er enige vorm van positieve discriminatie aanwezig, wat toe te juichen valt in deze historisch mannelijke gedomineerde sector, maar is dit te weinig een uitgesproken beleid. Hier wordt eerder naar persoonlijke goeddunken gehandeld van de beslissingsnemers in het werving- en selectieproces.

Wel uitermate positief zijn de netwerkmogelijkheden voor alle werknemers binnen de organisatie die ervoor zorgen dat vrouwen de mogelijkheid hebben om een netwerk uit te bouwen dat hen kan helpen bij het doorgroeien binnen de organisatie. Het vermijdt sociale isolatie. Binnen *FinIn* zijn ze zelfs een stap verder gegaan door het creëren van een initiatief dat werkt rond het vergroten van awareness, opleiding en netwerk in de organisatie met betrekking tot diversiteit, benoemd met het pseudoniem *GenDiv*.

Verder valt op in de samenvattende tabel op pagina 50 dat het *discrimination-and-fairness perspective* zowel bij positieve als negatieve invloed staat vermeld. Dat is het geval omdat dit perspectief in de eerste plaats gericht is op het positief beïnvloeden van gendergelijkheid door te focussen op gelijke kansen bij rekrutering en promotie. Dit is in de eerste plaats een goed uitgangspunt, al moet er worden opgelet met de manier waarop men deze focus legt. Bij *FinIn* viel er namelijk vast te stellen dat deze focus op gelijke kansen in bepaalde gevallen leidde tot genderblindheid. Men mag zich in het streven naar gelijkheid niet verliezen door blind te worden voor de ongelijkheden die resten binnen de organisatie. Dit is een valkuil waar men binnen *FinIn* aandacht aan moet schenken.

Daarnaast is het ook opmerkelijk dat *gender fatigue* meermaals terugkomt bij de negatieve invloeden op gelijkheid in de samenvattende tabel op pagina 51. Het was dan ook opmerkelijk in het empirisch onderzoek hoe regelmatig gender werd afgedaan als een niet-relevante variabele bij evaluatie van werknemers en sollicitanten. Steeds werd geopperd dat werknemers enkel en alleen worden beoordeeld op basis van verdienste, op basis van meritocratie. Hierbij werd steeds flagrant voorbijgegaan aan de vaststelling dat meritocratie geen waarde-neutraal begrip is. De mate van verdienste kan namelijk steeds aan andere parameters worden afgetoetst, waardoor het meritocratisch-argument kan gevormd worden naar eigen believen. *Gender fatigue* zorgt voor genderblindheid, genderblindheid stimuleert genderongelijkheid zoals aangehaald in de vorige alinea.

Hoewel we de mogelijkheden tot netwerken binnen de organisatie net hebben bejubeld, moet hier ook voorzichtig mee worden omgegaan. De sociale netwerken mogen een niet te grote invloed verwerven binnen de interne HRM-processen omdat het gevaar van *Occupational closure* dan optreedt zoals reeds beschreven in de discussie (4.1).

Wat betreft de HRM-processen zou men er goed aan doen de subjectieve invloed van leidinggevenden te beperken. Het valt eerder aan te raden dat deze louter een indicatieve rol vervult in het proces, en niet mee beslist over de uiteindelijk aanwerving of interne functiewissel, zoals nu het geval is. Dit komt de objectiviteit van het proces ten goede.

Tabel 2: samenvattende tabel

<i>FinIn</i>	Stimuleert genderongelijkheid (-)	Stimuleert gendergelijkheid (+)
Organisatiecultuur	<i>Gender Fatigue</i>	<i>Post-Equity theorie</i>
		<i>Positieve discriminatie</i>
HRM-processen	<i>Gender Fatigue</i>	<i>360°-feedbacksysteem</i>
	<i>Gevaar Occupational Closure</i>	
	<i>Subjectieve invloed op werving en selectie</i>	
Diversiteitsmanagementpraktijken	<i>Discrimination-and-fairness perspective</i>	<i>Quota-wetgeving</i>
		<i>Post-Equity theorie</i>
		<i>Discrimination-and-fairness perspective</i>
	<i>Gebrek aan objectieve en meetbare doelstellingen</i>	<i>Positieve discriminatie</i>
		<i>Vermijden van sociale isolatie</i>
		<i>GenDiv-initiatief</i>

Als we samengevat kijken naar hoe het komt dat de financiële sector nog steeds kampt met genderonevenwichten komen we, op basis van deze casestudy, tot de conclusie dat de geïmplementeerde praktijken die moeten leiden tot meer diversiteit niet ver genoeg reiken. Er worden te weinig objectieve maatstaven gekoppeld aan het diversiteitsbeleid. Er wordt geacht dat iedereen meewerkt aan het stimuleren van een genderdiverse onderneming maar zonder tastbare gevolgen. Mensen die zich inzetten doen dit op vrijwillige basis, vaak onder ideologische motieven.

Om te komen tot meer genderdiversiteit moeten mensen die zich hiervoor inzetten beloond worden en mensen die dit niet doen terechtgewezen worden.

De bal ligt in deze in het kamp van het management. De literatuur suggereert dat hier het schoentje knelt aangezien, zoals we reeds hebben aangetoond, het beslissingsniveau van financiële organisaties nog steeds een mannenbastion betreft. Men kan niet langer verklaren te willen werken aan genderdiversiteit zonder hier gevolgen aan te koppelen. Indien men echt de intentie heeft een genderevenwichtige organisatie na te streven op alle niveaus, moet men de daad bij het woord voegen en krachtige beleidsmaatregelen implementeren van bovenuit, aangevuld met objectieve maatstaven ter controle van deze maatregelen.

Er moet genuanceerd worden dat de *BedCul*-cultuur, die zoals gezegd, het noodzakelijke kader om te komen tot meer genderdiversiteit gecreëerd heeft nog maar vijf jaar actief is binnen de organisatie. Maar het is duidelijk dat deze cultuur enkel tot meer gendergelijkheid kan leiden indien ze wordt vergezeld van objectief meetbare beleidsmaatregelen.

4.3 Kritische reflectie en aanbevelingen voor verder onderzoek

Wanneer ik kritisch terugblik op het onderzoek uitgevoerd in deze masterproef kom ik tot een aantal beperkingen die mee in acht moeten worden genomen bij het interpreteren van de resultaten en conclusie.

Vooreerst moet de schaal van het empirisch onderzoek verduidelijkt worden. Zo zijn er slechts 12 van 17 338 Belgische werknemers van *FinIn* geïnterviewd, wat zou kunnen leiden tot een niet-representatieve voorstelling van de werkelijkheid. Hier is in de mate van het mogelijke rekening mee gehouden door het functieniveau, opleidingsachtergrond, leeftijd en aantal actieve jaren binnen de organisatie te diversifiëren, maar dit is maar tot op zekere hoogte haalbaar gezien het aantal respondenten.

Een tweede beperking van het onderzoek heeft betrekking op de interviews zelf. De interviews werden in een vrij korte tijdsperiode afgenomen, waardoor er niet altijd voldoende tijd was om voorgaande interviews te verwerken alvorens het volgende af te nemen. Hierdoor kon niet altijd doorgedaan worden op nieuwe inzichten verworven uit eerdere interviews. Dit is nochtans een sterkte van kwalitatief onderzoek en dus een beperking in deze studie.

Ten derde hebben enkele wetenschappelijke artikels betrekking op andere sectoren dan de financiële sector. Hoewel er getracht is om in deze gevallen binnen de context van historisch mannelijk gedomineerde sectoren te blijven, kan het zijn dat niet alle aangehaalde fenomenen ook daadwerkelijk van toepassing zijn op de financiële sector.

Als aanbeveling voor toekomstig onderzoek lijkt mij vooral het diversiteitsbeleid, of het gebrek eraan, van ondernemingen belangrijk. Ik vind het frappant hoe moderne, grote (financiële) instellingen angstvallig wegblijven van een uitgesproken diversiteitsbeleid. Het lijkt steeds te sluimeren op de achtergrond terwijl nieuwe beleidsmaatregelen en middelen zich vooral focussen op andere aspecten.

Dit terwijl talrijke studies het bedrijfseconomisch nut aantonen van genderdiversiteit op beslissingsniveaus. Zo zijn er meer studies aan te treffen over de zaken die genderongelijkheid in de hand werken dan studies die op zoek gaan naar maatregelen om genderongelijkheid te elimineren. Dit is een interessant fenomeen in deze postmoderne samenleving dat meer aandacht verdient.

BIBLIOGRAFIE

Aberson, C., Swan, J., & Emerson, P. (1999). Covert Discrimination Against Gay Men by U.S. College Students. *Journal Of Social Psychology*, 139(3), 323-334.

Acker, J. (1998) 'The future of 'gender and organizations': Connections and boundaries'[Elektronische versie]. *Gender, Work & Organization* 5.4: 195-206

Akan, B., Er Ülker, F., & Ünsar, A. S. (2016). THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION TOWARDS RESISTANCE TO CHANGE: A CASE STUDY IN BANKING SECTOR [Elektronische versie]. *Economic Review: Journal Of Economics & Business*, 14(1), 53-67.

Anker, R. (1997). Theories of occupational segregation by sex: An overview [Elektronische versie]. *International Labour Review*, 136, 315-339.

Anseel, F., & Lievens, F. (2011). Introductie tot HRM management. *Lievens Human Resource Management*, 11-57.

Ashcraft, K. L. (2013). The Glass Slipper: « incorporating » occupational identity in management studies. *Academy of Management Review*, 38(1), 6-31.

Atkinson, J. J. (2011). Gendered organizations and women's career progression in the UK financial services sector. *Journal of Social Welfare & Family Law*, 33(3), 243-254.

Baldez, L. (2007). Primaries vs. Quotas: Gender and Candidate Nominations in Mexico, 2003 [Elektronische versie]. *Latin American Politics & Society*, 49(3), 69-96.

Barnard, C., Hervey, T., & Shaw, J. (1998). Softening the approach to quotas: positive action after Marschall [Elektronische versie]. *Journal Of Social Welfare & Family Law*, 20(3), 333

Belgisch Staatsblad. (2011). Wet van 28 juli 2011. [Law of 28 July 2011]. Opgevraagd op 25 juli, 2017, via http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&table_name=wet&cn=2011072814.

Benschop, y., & Van den Brink, M. (2014). Power and resistance in gender equality strategies: comparing quotas and small wins. *The Oxford handbook of gender in organizations*, 332-352.

Bhattacharya, M., & Scheraga, C. (2015). Introducing Global Cultural Diversity Awareness Through Service Learning in Human Resource Management Education [Elektronische versie]. *Business Education Innovation Journal*, 7(2), 51-58.

Bolton, S., & Muzio, D. (2007). Can't Live with 'Em; Can't Live without 'Em: Gendered Segmentation in the legal profession [Elektronische versie]. *Sociology*, 41(1), 47-64

- Borth, K. (2016). Attract new customers [Elektronische versie]. *Smart Business Columbus*, 24(10), 14.
- Bröckling, U. (2005). Gendering the enterprising self: Subjectification programs and gender differences in guides to success [Elektronische versie]. *Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory*, 6, 7-25.
- Cabrera, E. (2009). Fixing the Leaky Pipeline: Five Ways to Retain Female Talent. *People & Strategy*, 32(1), 40-45.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Christiansen, L., Lin, H., Pereira, J., Topalova, P., Turk, R., & Koeva, P. (2016). Unlocking female employment potential in Europe: drivers and benefits [Elektronische versie]. *International Monetary Fund*.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness [Elektronische versie]. *Executive*, 5(3), 45-56.
- Craig, K. M. (1992). The Effects of Racial Composition on Evaluations of Work Groups: Tokenism and Stereotyping [Elektronische versie].
- Curtis, M., Schmid, C. & Struber, M. (2012). Gender diversity and corporate performance [Elektronische versie]. *Credit Suisse, Research Institute*.
- De Vos, D. (2016). De loonkloof tussen vrouwen en mannen in België, rapport 2016 [Elektronische versie]. *Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen*, 1-88.
- Digh, P. (1998). The next challenge: Holding people accountable [Elektronische versie]. *HR Magazine*, 43(11), 63.
- Ellingsæter, A.L. (2013). Scandinavian welfare states and gender (de) segregation: Recent trends and processes [Elektronische versie]. *Economic & Industrial democracy*, 34(3), 501-518
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change [Elektronische versie]. *Research in organizational behavior*, 22, 103-151.
- Ely, R.J., & Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Gender Statistics Database*. (z.d.). Opgevraagd op 17 juli, 2017, via http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm/bar).

- Geurts, K., & Van Woensel, A. (2005). Genderzakboekje: Zij en hij op de arbeidsmarkt [Elektronische versie]. *Leuven: Steunpunt WAV*.
- Henderickx, E., Janvier, R., Van Beirendonck, L., & Humblet, P. (2010). Hoofdstuk 6: instroom 1: van competenties naar rekrutering. *Handboek HRM: competentie management en arbeidsrecht*, 193-220.
- Henderickx, E., Janvier, R., Van Beirendonck, L., & Humblet, P. (2010). Hoofdstuk 7: instroom 2: selectie en 'on boarding'. *Handboek HRM: competentie management en arbeidsrecht*, 221-258.
- Holst, E., & Kirsch, A. (2015). Financial sector: Share of Women in Top Decision-Making Bodies Remains Low [Elektronische versie]. *DIW Economic Bulletin*, 5(4), 49-58.
- Holst, E., & Kirsch, A. (2016). Financial sector: Share of Women on Corporate Boards Increases Slightly but Men Still Call the Shots [Elektronische versie]. *DIW Economic Bulletin*, (3), 27-38.
- Hull, R. P., & Umansky P. H. (1997). AN EXAMINATION OF GENDER STEREOTYPING AS AN EXPLANATION FOR VERTICAL JOB SEGREGATION IN PUBLIC ACCOUNTING [Elektronische versie]. *Accounting, Organizations & Society*, 22(6), 507-528.
- Jäkel, A. (2016). Women in financial services 2016 [Elektronische versie]. *Oliver Wyman, 2016*, 1-94.
- Joshi, A. (2014). By Whom and When is Women's Expertise Recognized? The interactive Effects of Gender and Education in Science and Engineering Teams [Elektronische versie]. *Administrative Science Quarterly*, 59(2), 202-239.
- Kaplan, S. (2015). MERITOCRACY: From Myth to Reality. *Rotman Management*, 48-53.
- Kalev, A., Dobbin, F., Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies [Elektronische versie]. *American sociological review*, 71, 589-617.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). WHEN AND HOW DIVERSITY BENEFITS TEAMS/ THE IMPORTANCE OF TEAM MEMBERS' NEED FOR COGNITION [Elektronische versie]. *Academy Of Management Journal*, 52(3), 581-598.
- KELAN, E. K. (2008). GENDER FATIGUE -- CAMOUFLAGING GENDER DISCRIMINATION IN ORGANIZATIONS. *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, 2008(1), 1-6.
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How Affirmative Action became Diversity Management. *American behavioural scientist*, 41(7), 960-984.

- Kent, R. N., & McGrath, N. E. (1969). Task and group characteristics as factors influencing group performance [Elektronische versie]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5, 429-440.
- Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? [Elektronische versie]. *Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820.
- Konrad A. M., Prasad, P., & Pringle, J. (2006). *Handbook of Workplace Diversity* [Elektronische versie]. Londen: Sage Publications Ltd
- Lambert, J. (2016). CULTURAL DIVERSITY AS A MECHANISM FOR INNOVATION: WORKPLACE DIVERSITY AND THE ABSORPTIVE CAPACITY FRAMEWORK [Elektronische versie]. *Journal Of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 20(1), 68-77.
- Lawrence, B. S. (1997). The black box of organizational demography [Elektronische versie]. *Organization Science*, 8(1), 1-22.
- Leavy, P. (2010). Papers Treasury security and control -- Lip-service or substance? [Elektronische versie]. *Journal Of Corporate Treasury Management*, 3(4), 287-294.
- Legge, K. (2005). HRM and 'strategic' integration with business policy. *Human Resource Management: Rhetorics and realities*, 133-74.
- Legge, K. (2005). 'Times are a-changing': *Human Resource Management, Rhetorics and realities* ten years on. *Human Resource Management: Rhetorics and realities*, 133-174.
- Lewis, P. (2006). The Quest for Invisibility: Female Entrepreneurs and the Masculine Norm of Entrepreneurship. *Gender, Work & Organization*, 13(5), 453-469.
- Liff, S., & Ward, K. (2001). Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understanding of Promotion and Senior Management Positions [Elektronische versie]. *Gender Work and Organization*, 8 (1), 19-36.
- Eurofound (2016). The gender employment gap: Challenges and solutions [Elektronische versie]. *Publications Office of the European Union*, Luxembourg.
- Manfredi, S. (2017). Increasing Gender Diversity in Senior Roles in HE: Who Is Afraid of Positive Action? [Elektronische versie]. *Administrative Sciences*, 7(2), 1-14.
- Matteazzi, E., Pailhé, A., & Solaz, A. (2014). Part-time wage penalties for women in prime age : a matter of selection or segregation? Evidence from four European countries [Elektronische versie]. *Industrial & Labor Relations Review*, 67(3), 955-985.

- Meyerson, D.E., & Fletcher, J.K. (2000). A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1), 126-136.
- Meyerson, D. E., & Kolb, D. M. (2000). Moving out of the 'Armchair': Developing a Framework to Bridge the Gap between Feminist Theory and Practice [Elektronische versie]. *Organization*, 7(4), 553.
- Munro, I. (2012). The management of circulations: Biopolitical variations after Foucault [Elektronische versie]. *International Journal of Management Reviews*, 14, 345-362.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets [Elektronische versie]. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186.
- Noon, M. (2010). The shackled runner: time to rethink positive discrimination? [Elektronische versie]. *Work, Employment & Society*, 24(4), 728-739.
- Orlitzky, M. (2007). Recruitment strategy. *The Oxford handbook of human resource management*, 273-299.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory [Elektronische versie]. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance [Elektronische versie]. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Peterson, H. (2007). Gendered Work Ideals in Swedish IT Firms: Valued and Not Valued Workers [Elektronische versie]. *Gender, Work & Organization*, 14(4), 333-348.
- Potter, M., & Hill, M. (2009). Women into Non-Traditional Sectors: Addressing Gender Segregation in the Northern Ireland Workplace [Elektronische versie]. *Journal Of Vocational Education And Training*, 61(2), 133-150
- Redman, T., & Wilkinson, A. (2001). In search of human resource management. *Contemporary human resource management: text and cases*, 3-23.
- Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2006). Consensus and the Creation of Status Beliefs [Elektronische versie]. *Social Forces*, 85(1), 431-453.
- Rindfleisch, J., & Sheridan, A. (2003). No change from within: Senior woman managers' response to gendered organizational structures [Elektronische versie]. *Woman in Management Review*, 18(6), 299-310.

- Robinson, G., & Dechant, K. (1997) Building a business case for diversity [Elektronische versie]. *Academy Of Management Executive*, 11(3), 21-31.
- Roos, H., & Zanoni, P. (2016). Disrupting gendered dichotomies: Gender equality in a high-tech Belgian company. *Greenleaf Publishing*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Shapiro, M., Grossman, D., Carter, S., Martin, K., Deyton, P., & Hammer, D. (2015). Middle School Girls and the "Leaky Pipeline" to Leadership [Elektronische versie]. *Middle School Journal*, 46(5), 3-13.
- Sebag-Montefiore, C. (2016). Enough lip service [Elektronische versie]. *Campaign Asia-Pacific*, 38-42.
- Smith, D. (1988). *The everyday world as Problematic: a Feminist Sociology* [Elektronische versie]. Milton Keynes, UK: Open University Press.
- Sparreboom, T. (2014). Gender equality, part-time work and segregation in Europe [Elektronische versie]. *International Labour Review*, 153(2), 245-268.
- Thomas, D., & Ely, R. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*. September-October, 1-12.
- Tyler, A. C. (2016). "Really Just Lip Service": Talking about Diversity in Suburban Schools [Elektronische versie]. *Peabody Journal Of Education*, 91(3), 289-308.
- Valgaeren, E. (2008). De loopbanen van mannen en vrouwen in management, finance en financiële consultancy [Elektronische versie]. Hasselt/Antwerpen: Steunpunt Gelijkekansenbeleid.
- Van Dijk, H., van Engen, M., & Paauwe, J. (2012). Reframing the Business Case for Diversity: A Values and Virtues Perspective [Elektronische versie]. *Journal Of Business Ethics*, 111(1), 73-84.
- Vanhecke, N., & Eckert, M. (2016). Hij is IT'er, zij verpleegster. *De Standaard*. Opgevraagd op 28 oktober, 2016, via http://www.standaard.be/cnt/dmf20161025_02539067.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity [Elektronische versie]. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515-541.
- Vrouwen laten financiële sector als werkgever links liggen*. (2017). Opgevraagd op 17 juli, 2017, via <http://www.pwc.nl/nl/perscentrum/vrouwen-laten-financiele-sector-als-werkgever-links-liggen.html>.

Weick, K. E. (1984). Small wins: redefining the scale of social problems [Elektronische versie]. *American Psychologist*, 39(1), 40.

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

Wu, J. Y. (2008). A General Behavior Model and New Definitions of Organizational Cultures [Elektronische versie]. *Journal Of Socio-Economics*, 37(6), 2535-2545.

Yoder, J. D. (1991) Rethinking tokenism: Looking Beyond Numbers [Elektronische versie]. *Gender & Society*, 5(2) 178-192.

Zanoni, P. (2011). Diversity in the lean automobile factory: doing class through gender, disability and age. *Organization*, 18(1), 105-127.

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives [Elektronische versie]. *Organization*, 17(1), 9-29.

Zijn financiële instellingen goede bedrijven om voor te werken?. (z.d.). Opgevraagd op 15 juli, 2017, via <http://www.bankierenvoordesamenleving.be/zijn-financi%C3%A5le-instellingen-goede-bedrijven-om-voor-te-werken>

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: VRAGENLIJST MEDEWERKERS LOKAAL KANTOOR *FININ*

1. Wat is uw functie juist binnen FININ?
2. Hoe lang vervult u deze functie reeds?
3. Had u eerder andere functies binnen de onderneming? Zo ja, had u inspraak in uw volgende stap?
4. Kan u kort uw loopbaan schetsen, inclusief uw opleidingsachtergrond?
5. Werkt u nu full-time of part-time? Een bewuste keuze?
6. Heeft u een gezin/kinderen? In welke mate had dit invloed op uw carrière?
7. Hoe ziet u uw loopbaan verder evolueren, wat zou u nog graag verwezenlijken op professioneel gebied?
8. Kan u de organisatiecultuur binnen FININ beschrijven?
9. Indien u reeds ergens anders heeft gewerkt, merkt u een andere manier van werken op binnen FININ? Kan u concrete voorbeelden geven?
10. Welke stijl van leiderschap primeert in dit bedrijf (hierarchisch/open)? Kan u dit concreet illustreren?
11. Zijn vrouwen en mannen meer aanwezig in verschillende soorten jobs? Hoe zit dat op uw dienst?
12. Wordt er bewust omgegaan met de verdeling mannen/vrouwen? Met andere woorden, wordt er hier naar een evenwicht gestreefd?
13. Brengen mannen en vrouwen deels andere perspectieven/ideeën/competenties in het team? Kan u voorbeelden geven?
14. Wordt er verwacht dat werknemers binnen FININ flexibel zijn? Kan u voorbeelden geven?
15. Gaat het bedrijf flexibel om met de persoonlijke noden van medewerkers? Kan u voorbeelden geven?
16. Hoe vertaalt die flexibiliteit zich in het werktijdregime? (oa overuren/e-mail beantwoorden en vergaderingen na kantooruren?)
17. Hoe ervaart u het indien een collega zwangerschapsverlof opneemt? Hoe merkt u dat uw omgeving dit ervaart? Merkt u verschillende reacties onder de mannelijke of vrouwelijke collega's?
18. Indien u verschillende functies heeft uitgeoefend binnen FININ, hoe belangrijk was uw persoonlijk netwerk hierin?
19. Zijn er soms officiële netwerkmomenten, teambuildings of familiedagen die worden georganiseerd binnen FININ? Neemt u daaraan deel? Hoe ervaart u deze momenten?
20. 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?
21. Hoe verloopt de aanwerving en selectieprocedure van nieuwe medewerkers? Wie is hierbij betrokken? In welke rol juist?
22. Zijn er andere procedures voor mensen die intern willen doorgroeien?
23. Wat is uw rol in beide? Wordt u betrokken?
24. Welk soort competenties primeren? Kan u concrete voorbeelden geven?
25. Zijn de gewenste competenties evenveel aanwezig bij mannen en vrouwen? Waarom wel, waarom niet?
26. Merkt u dat er voor bepaalde functies meer mannen of meer vrouwen solliciteren? Voor welke functies?
27. Wie is er verantwoordelijk voor het nemen van beslissingen met betrekking tot de aanwerving? Wie neemt de uiteindelijke beslissing? Welke argumenten wegen doorgaans door?
28. Zijn er volgens u verschillen in de loopbanen van mannen en vrouwen binnen het bedrijf? Zo ja, welke?
29. Op welke wijze wordt er aan medewerkers feedback gegeven over hun werk? Kunt u dit proces beschrijven? Hoe ervaart u dit systeem?
30. Ondersteunt het bedrijf medewerkers in hun loopbaan? (bv. vorming, planning, interne opleidingen...) Kan u voorbeelden geven?

31. Wat is het verloop van werknemers bij FININ? Merkt u bij uw directe collega's een groter verloop bij mannen of bij vrouwen of in bepaalde afdelingen/bij bepaalde functies?
32. Bent u bekend met het BEDCUL-initiatief? Zo ja, hoe ervaart u dit en op welke manier heeft u hier een rol in?
33. Sinds 2012 is de genderdiversiteit toegenomen in de raad van bestuur bij FININ, ten gevolge van een actief genderdiversiteitsbeleid. Dit volgde uiteraard op de wettelijke verplichting die voor FININ geldt vanaf 2017. Hoe heeft u dit proces ervaren? Werden op dit vlak ook een bijdrage van de lokale kantoren verwacht?
34. Is dit een algemene tendens binnen het bedrijf? Of enkel op het hoogste niveau?
35. Bestaan er specifieke vrouwennetwerken waarvan u op de hoogte bent? Hoe gaan deze exact in zijn werk?

BIJLAGE 2: VRAGENLIJST MEDEWERKERS HOOFDKANTOOR *FININ*

1. Wat is uw functie juist binnen FININ?
2. Hoe lang vervult u deze functie reeds?
3. Had u eerder andere functies binnen de onderneming? Zo ja, had u inspraak in uw volgende stap?
4. Kan u kort uw loopbaan schetsen, inclusief uw opleidingsachtergrond?
5. Werkt u nu full-time of part-time? Een bewuste keuze?
6. Heeft u een gezin/kinderen? In welke mate had dit invloed op uw carrière?
7. Hoe ziet u uw loopbaan verder evolueren, wat zou u nog graag verwezenlijken op professioneel gebied?
8. Kan u de organisatiecultuur binnen FININ beschrijven?
9. Indien u reeds ergens anders heeft gewerkt, merkt u een andere manier van werken op binnen FININ? Kan u concrete voorbeelden geven?
10. Welke stijl van leiderschap primeert in dit bedrijf (hierarchisch/open)? Kan u dit concreet illustreren?
11. Zijn vrouwen en mannen meer aanwezig in verschillende soorten jobs? Hoe zit dat op uw dienst?
12. Wordt er bewust omgegaan met de verdeling mannen/vrouwen? Met andere woorden, wordt er hier naar een evenwicht gestreefd?
13. Brengen mannen en vrouwen deels andere perspectieven/ideeën/competenties in het team? Kan u voorbeelden geven?
14. Wordt er verwacht dat werknemers binnen FININ flexibel zijn? Kan u voorbeelden geven?
15. Gaat het bedrijf flexibel om met de persoonlijke noden van medewerkers? Kan u voorbeelden geven?
16. Hoe vertaalt die flexibiliteit zich in het werktijdregime? (oa overuren/e-mail beantwoorden en vergaderingen na kantooruren?)
17. Hoe ervaart u het indien een collega zwangerschapsverlof opneemt? Hoe merkt u dat uw omgeving dit ervaart? Merkt u verschillende reacties onder de mannelijke of vrouwelijke collega's?
18. Indien u verschillende functies heeft uitgeoefend binnen FININ, hoe belangrijk was uw persoonlijk netwerk hierin?
19. Zijn er soms officiële netwerkmomenten, teambuildings of familiedagen die worden georganiseerd binnen FININ? Neemt u daaraan deel? Hoe ervaart u deze momenten?
20. 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?
21. Hoe verloopt de aanwerving en selectieprocedure van nieuwe medewerkers? Wie is hierbij betrokken? In welke rol juist?
22. Worden nieuwe mensen steeds getoetst aan de BEDCUL-principes? Of meer interne gedragscode die aangeleerd kan worden?
23. Zijn er andere procedures voor mensen die intern willen doorgroeien?
24. Wat is uw rol in beide? Wordt u betrokken?
25. Van welke aanwervingskanalen maakt het bedrijf gebruik? Worden bepaalde taken van het selectieproces aan derden over gelaten?
26. Maken jullie gebruik van headhunting voor bepaalde functies, welke?
27. Welk soort competenties primeren? Kan u concrete voorbeelden geven?
28. Zijn de gewenste competenties evenveel aanwezig bij mannen en vrouwen? Waarom wel, waarom niet?
29. Merkt u dat er voor bepaalde functies meer mannen of meer vrouwen solliciteren? Voor welke functies?
30. Wie is er verantwoordelijk voor het nemen van beslissingen met betrekking tot de aanwerving? Wie neemt de uiteindelijke beslissing? Welke argumenten wegen doorgaans door?
31. Zijn er volgens u verschillen in de loopbanen van mannen en vrouwen binnen het bedrijf? Zo ja, welke?
32. Hoe worden werknemers begeleid? Is er sprake van een mentor of buddy?

33. Op welke wijze wordt er aan medewerkers feedback gegeven over hun werk? Kunt u dit proces beschrijven? Hoe ervaart u dit systeem?
34. Ondersteunt het bedrijf medewerkers in hun loopbaan? (bv. vorming, planning, interne opleidingen...) Kan u voorbeelden geven?
35. Wat zijn de carrièremogelijkheden binnen FININ (promotie, doorgroei, verloning)?
36. Bent u bekend met het BEDCUL-initiatief? Zoja, hoe ervaart u dit en op welke manier heeft u hier een rol in?
37. Wat is het verloop van werknemers bij FININ? Ziet u een groter verloop bij mannen of bij vrouwen of in bepaalde afdelingen/bij bepaalde functies?
38. Ervaren jullie dit als een probleem? Hoe trachten jullie het personeel te behouden?
39. Opvallend in de jaarverslagen van FININ is dat het percentage vrouwen in de Raad van Bestuur gestegen is van 10% in 2012 naar 31% in 2016. Dit volgde uiteraard op de wettelijke verplichting die voor FININ geldt vanaf 2017. Hoe is hier specifiek op ingezet en hoe heeft u dit ervaren?
40. Werd dit proces van onderuit of van bovenaf gestuurd? Is hiervoor een omslagpunt aan te duiden?
41. Is dit een algemene tendens binnen het bedrijf? Of enkel op het hoogste niveau?
42. Bestaan er specifieke vrouwennetwerken waarvan u op de hoogte bent? Hoe gaan deze exact in zijn werk?
43. Bent u op de hoogte of er ooit aan Positieve discriminatie t.o.v. vrouwen wordt gedaan? (Bij even competente kandidaten de voorkeur geven aan een vrouw vanwege het gender)? Vindt u de policy van FININ hierin goed?
44. Hoe staat u tegenover Positieve Discriminatie?

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Een kwalitatief onderzoek naar het beleid van bedrijven met betrekking tot genderdiversiteit met als gevalstudie de financiële sector

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**
Jaar: **2017**

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,

Dalemans, Gert

Datum: **22/08/2017**