



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de handelswetenschappen

### ***Masterthesis***

***Maatregelen ter bevordering van de doorstroom van vrouwen in topfuncties bij de Vlaamse overheid: een kwalitatieve evaluatie van het netwerkprogramma Boost***

#### **Caroline Lathouwers**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Patrizia ZANONI

#### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Anne THEUNISSEN



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

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

**2018**  
**2019**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

***Maatregelen ter bevordering van de doorstroom van vrouwen in topfuncties bij de Vlaamse overheid: een kwalitatieve evaluatie van het netwerkprogramma Boost***

### **Caroline Lathouwers**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Patrizia ZANONI

### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Anne THEUNISSEN



# Woord vooraf

Deze masterproef is geschreven ter afronding van mijn opleiding Handelswetenschappen met als afstudeerrichting Ondernemerschap en Management aan de UHasselt. Zonder de nodige steun en hulp van bepaalde personen zou deze masterproef niet mogelijk geweest zijn.

Graag een bijzonder woord van dank aan mijn promotor, Prof. dr. Patrizia Zanoni, voor de goede begeleiding en het vrijmaken van tijd doorheen het academiejaar. Haar steun motiveerde mij om door te zetten.

Daarnaast wil ik ook graag Michiel Trippas en Ann-Sophie Baeken, respectievelijk diversiteitsambtenaar en beleidsmedewerker van de dienst Diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid, bedanken voor het interessante onderwerp dat werd aangereikt en het overbrengen van de nodige kennis inzake het onderwerp.

Ook wil ik de respondenten bedanken voor het vrijmaken van de nodige tijd voor de afname van de interviews en de bereidheid tot uitgebreid antwoorden op de gestelde vragen.

Ten slotte wil ik graag mijn ouders, vrienden en familie bedanken om mij te steunen tijdens zowel het schrijven van deze masterproef als de hele opleiding.

*Caroline Lathouwers  
Munsterbilzen, mei 2019*



# Samenvatting

Ondanks een toename van het aantal vrouwen in organisaties, blijkt een doorstroming naar het topkader nog steeds achter te blijven. Daarom werd er bij de Vlaamse overheid een streefcijfer van 40% vrouwen in topfuncties in het leven geroepen zoals omschreven in het Regeerakkoord van de Vlaamse Regering. Dit streefcijfer werd geformuleerd omdat er een ondervertegenwoordiging is van vrouwen in topfuncties bij de Vlaamse overheid.

Een manier, ter bevordering van de doorstroom van vrouwen naar hogere functies, is een netwerk(programma). Dit netwerkprogramma zorgt ervoor dat informatie en ervaringen gedeeld kunnen worden met andere vrouwen in de organisatie. Zo zal er in de thesis ingegaan worden op het netwerkprogramma Boost van de Vlaamse overheid. Dat dient om vrouwen uit het middenkader aan te zetten zich kandidaat te stellen voor een topfunctie. Meer specifiek zal er een kwalitatieve evaluatie gebeuren van de effectiviteit van het netwerkprogramma Boost bij de doorstroom van vrouwen van het middenkader naar het topkader bij de Vlaamse overheid.

Eerst en vooral werd er een literatuurstudie verricht met betrekking tot de genderongelijkheid op de arbeidsmarkt (1.1), het glazen plafond (1.2), de beperkte doorstroom van vrouwen als gevolg van het glazen plafond (1.3) en tot slot kwamen de netwerken aan bod (1.4). Na de literatuurstudie volgt een uitgebreide beschrijving van de case, het netwerkprogramma Boost van de Vlaamse overheid.

De kwalitatieve evaluatie werd uitgevoerd door middel van diepte-interviews met de deelnemers en begeleiders van het programma. Zo kon er meer inzicht verkregen worden in de invloed van een netwerkprogramma op de doorstroom van vrouwen uit het middenkader naar het topkader. Deze interviews werden vervolgens geanalyseerd aan de hand van een codeboom waaraan de drie deelvragen werden gekoppeld. Dit werd gedaan om aan de centrale onderzoeksvraag: 'Is het Boost netwerk een effectieve manier geweest voor de doorstroming van vrouwen bij de Vlaamse overheid naar het topkader?' een antwoord te kunnen bieden. Bij de deelvragen werd er dieper ingegaan op 'de visie op de eigen loopbaan en hogere functies' (1), 'de ervaring met het programma Boost ter bevordering van de doorgroei' (2) en 'de visie op de praktijken rond doorgroei' (3).

Vervolgens wordt er een korte beschrijving van de resultaten weergegeven. Uit de analyse van de verzamelde gegevens kan zowel de ervaring als het perspectief van de deelnemsters van het programma Boost weerspiegeld worden. Zo kan er geconcludeerd worden dat de vrouwen met ambitie de combinatie tussen werk en gezin en andere opofferingen mee in rekening nemen voor het verder verloop van hun loopbaan. De kansen op een topfunctie worden volgens hen beïnvloed door de selectieprocedure waarbij de eindbeslissing genomen wordt door de functioneel bevoegde minister. Maar ook de schaarste aan beschikbare posities in het topkader en de ervaring in een kabinet aangezien een groot aantal van de huidige topambtenaren over deze ervaring beschikt. Het laatste aspect dat volgens hen een invloed heeft, is de strengheid van vrouwen voor zichzelf bij het in overweging nemen van hun kandidatuur voor een topfunctie. Ook verwachten de vrouwen dat er meer bewijs van prestatie geleverd zal moeten worden ten opzichte van hun mannelijke collega's als ze een topfunctie bekleden. Verder blijkt uit het onderzoek dat de rekrutering van de deelnemsters voor het Boost programma positief werd ervaren. Hoewel deze rekrutering een positief gevoel gaf en deze manier veronderstelt dat het topkader het middenkader goed kent, bestond de kans dat niet alle ambitieuze vrouwen naar voren werden geschoven. Het aspect dat de

deelnemers voornamelijk bijgebleven is, heeft betrekking op het vrijmaken van tijd om te netwerken. Daarentegen werd het programma minder positief geëvalueerd voor wat betreft de onregelmatige aanwezigheid van sommige deelnemers, het vertrek van de voormalige diversiteitsambtenaar en de externe begeleiding. Voorts beschouwen de deelnemers het netwerk als een effectief instrument om contacten te leggen. Maar ook het streefcijfer helpt aan de verhoging van het bewustzijn. Daarnaast zorgen de ambassadrices voor het delen van leerrijke ervaringen. Maar ook zouden trainingen over assessments, meelopen met een topambtenaar, mentorship, quota en de afschaffing van de politieke benoeming de doorstroom kunnen bevorderen volgens de deelnemers.

Ten slotte formuleren we aanbevelingen voor enerzijds het beleid van de Vlaamse overheid en anderzijds verder onderzoek. De aanbevelingen voor de Vlaamse overheid hebben voornamelijk betrekking op de duidelijke weergave van het doel en de invulling van het programma om zo de vrouwen met ambitie aan te trekken voor het programma. Daarnaast wordt er ook aanbevolen om de betrokkenheid van de deelnemers te behouden. Dit kan door hun aanwezigheid op te volgen gedurende het volledige programma zodanig dat het engagement behouden kan worden. Verder wordt er ook geadviseerd om meer inhoudelijke leeraspecten aan bod te laten komen die betrekking hebben op de doorstroom van vrouwen. Ook kan de Vlaamse overheid rekening houden met de praktijken die geformuleerd werden door de deelnemers van het programma zoals bijvoorbeeld trainingen over de assessments. Vervolgens kan er ingegaan worden op de aanbevelingen die geformuleerd zijn voor verder onderzoek, waarbij de eerste aanbeveling zich richt op de rol van mannen in vrouwennetwerken. Deze aanbeveling wordt geformuleerd omdat uit het onderzoek bleek dat de sessie waarbij er een man mocht worden meegebracht als nuttig werd ervaren. Voorts kan verder onderzoek zich ook specifiek richten op vrouwennetwerken in publieke organisaties aangezien de procedures op vlak van promotie verschillend zijn ten opzichte van de private sector.

# Inhoudsopgave

<b>Woord vooraf</b> .....	<b>I</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>III</b>
<b>Lijst met figuren</b> .....	<b>VII</b>
<b>Lijst met tabellen</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Inleiding</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Literatuurstudie</b> .....	<b>3</b>
1.1 Genderongelijkheid op de arbeidsmarkt.....	3
1.2 Het glazen plafond.....	6
1.2.1 Het begrip glazen plafond .....	6
1.2.2 Aanvullende concepten.....	7
1.3 Beperkte doorstroom van vrouwen .....	8
1.4 Netwerken.....	9
<b>2 Case Boost – netwerkprogramma van de Vlaamse overheid</b> .....	<b>13</b>
2.1 Vlaamse overheid .....	13
2.2 De positie van vrouwen bij de Vlaamse overheid: kerncijfers en trends.....	14
2.3 De benoemingsprocedure van Vlaamse topambtenaren .....	16
2.4 Boost.....	17
<b>3 Doel van het onderzoek</b> .....	<b>21</b>
3.1 Onderzoeksvraag en deelvragen.....	22
3.1.1 Centrale onderzoeksvraag.....	22
3.1.2 Deelvragen.....	22
<b>4 Methode</b> .....	<b>23</b>
4.1 Onderzoeksmethode .....	23
4.2 Steekproef en dataverzameling.....	23
4.3 Data-analyse .....	24
4.4 Beperkingen methode.....	24
<b>5 Empirische resultaten</b> .....	<b>27</b>
5.1 Inleiding .....	27
5.1.1 De visie van vrouwen uit het middenkader op hogere functies en de eigen loopbaan....	27



5.1.2	Ervaring met het programma Boost .....	31
5.1.3	De visie op de praktijken van de Vlaamse overheid om de doorgroei van vrouwen te ondersteunen.....	37
<b>6</b>	<b>Discussie en conclusie.....</b>	<b>41</b>
6.1	De visie van vrouwen uit het middenkader met doorgroeipotentieel op hogere functies en op hun eigen loopbaan binnen de Vlaamse overheid .....	41
6.2	De ervaring van vrouwen uit het middenkader met het programma Boost als ondersteuning om door te groeien .....	42
6.3	De visie van vrouwen uit het middenkader op de praktijken rond de doorgroei van vrouwen naar topfuncties binnen de Vlaamse overheid.....	43
<b>7</b>	<b>Aanbevelingen .....</b>	<b>45</b>
7.1	Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid .....	45
7.2	Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	45
	<b>Bijlagen .....</b>	<b>47</b>
	Interviewleidraad 1: Deelnemer Boost .....	47
	Interviewleidraad 2: Dienst Diversiteitsbeleid .....	49
	Interviewleidraad 3: She&Company .....	51
	Interviewleidraad 4: Meter Boost .....	53
	<b>Lijst van geraadpleegde werken .....</b>	<b>55</b>

## Lijst met figuren

Figuur 1: Werkzaamheidsgraad in België (aangepast overgenomen uit Steunpunt Werk/departement WSE, 2017) .....	3
Figuur 2: Werkzaamheidsgraad in het Vlaams gewest (aangepast overgenomen uit Steunpunt Werk/departement WSE, 2017).....	3
Figuur 3: Deeltijdse arbeid in België (aangepast overgenomen uit Steunpunt Werk/departement WSE, 2017) .....	4
Figuur 4: Deeltijdse arbeid in het Vlaams gewest (aangepast overgenomen uit Steunpunt Werk/departement WSE, 2017).....	4
Figuur 5: Vrouwelijk aandeel in werkgelegenheid en management (Eurofound, 2018).....	5
Figuur 6: Vergelijking van mannelijke en vrouwelijke managers in Europa per sector (Eurofound, 2018).	5
Figuur 7: Loonkloof uitgedrukt in miljard (gecorrigeerd voor deeltijds werk) (Van Hove & De Vos, 2017)	6
Figuur 8: Verschil in tewerkstelling tussen mannen en vrouwen bij de Vlaamse overheid (Vlaamse Regering, 2018) .....	14
Figuur 9: Aantal vrouwen in topfuncties t.o.v. het streefcijfer (Informatie Vlaanderen, z.j.) .....	15
Figuur 10: Aandeel vrouwen in managementfuncties bij de Vlaamse overheid (Dienst Diversiteitsbeleid, persoonlijke communicatie, 17 mei 2019) .....	15
Figuur 11: Aantal vrouwen en mannen in topkader (Dienst Diversiteitsbeleid, persoonlijke communicatie, 17 mei 2019) .....	16
Figuur 12: Codeboom .....	25

## Lijst met tabellen

Tabel 1: Tewerkstelling vrouwen bij de Vlaamse overheid (Vlaamse Regering, 2016).....	14
Tabel 2: Experten met bijbehorende bevoegdheid.....	18
Tabel 3: Ambassadrices netwerkprogramma Boost .....	19
Tabel 4: Overzicht respondenten met bijbehorende interviewleidraad .....	24

# Inleiding

De masterproef heeft betrekking op netwerken die organisaties opzetten om de doorstroom van vrouwen naar het topkader te vergemakkelijken. Afgezien van het feit dat vrouwen goed vertegenwoordigd zijn in bedrijven, is de doorstroom naar topfuncties vaak nog een probleem (Cook & Glass, 2014). Ondanks hun hogere opleiding, zijn ze vaak nog steeds ondervertegenwoordigd in hogere functies. Op deze manier, met een gelijke vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in topfuncties, zouden vrouwen een gelijke kans kunnen ervaren ten opzichte van mannen in het kader van de tewerkstelling in topfuncties (Draulans, 2001). Het voortbestaan van verticale gendersegregatie wordt verklaard aan de hand van het glazen plafond of, volgens Saleem, Rafiq, & Yusaf (2017), de (onzichtbare) hindernis, die het moeilijk maakt voor vrouwen om, in organisaties, te kunnen doorgroeien naar een hogere functie. In de literatuur wordt er gesproken van het glazen plafond als een theorie om de beperkte doorstroom te verklaren.

De verklaringen voor de beperkte doorstroom kunnen te vinden zijn bij de vooroordelen die er bestaan over vrouwen. Zo worden bijvoorbeeld de mannelijke kenmerken beschouwd als noodzakelijk om een topfunctie te kunnen uitoefenen (Draulans, 2001; Haslam & Ryan, 2008). Organisaties verwachten voor de topfuncties eigenschappen die niet overeenkomen met de stereotiepe eigenschappen van vrouwen, wat leidt tot het glazen plafond (Haslam & Ryan, 2008). Daarnaast zijn er ook vooroordelen over vrouwen die betrekking hebben op de incompatibiliteit tussen een job en de voorkeuren van vrouwen doordat ze bijvoorbeeld minder bereid zijn om lange uren te werken ten nadele van het gezin (Draulans, 2001). Andere verklaringen voor het glazen plafond zijn volgens Fain (2011) dat er een tekort is aan rolmodellen van vrouwen met een topfunctie en dat er reeds ontwikkelde netwerken zijn opgebouwd door mannen in organisaties waarin vrouwen niet worden opgenomen. Haslam & Ryan (2008) kijken eerder naar de rol die vrouwen opnemen in het huishouden en de vrees van vrouwen om succesvol te zijn omwille van de vooroordelen rond vrouwen in topfuncties.

Uit onderzoek blijkt dat er reeds bepaalde praktijken worden gebruikt door organisaties maar dit blijft vaak leiden tot een beperkte doorstroom. Hierbij worden vrouwen vooral geplaatst in lagere functies en is er nog steeds sprake van de loonkloof (Draulans, 2001). Toch zijn netwerkprogramma's een veel voorkomend beleidsinstrument dat organisaties nadrukkelijk organiseren voor vrouwelijke werknemers om hun sociale netwerkkansen te verbeteren om zo hoger op te geraken in organisaties (Timberlake, 2005). Een andere praktijk zijn mentoringprogramma's (Grove & Montgomery, 1999), waarbij mentoren kennis en ervaring delen met mentees (Reijnen, 2014). Het gebruik van sponsors of rolmodellen (Grove & Montgomery, 1999) is ook een veel voorkomende praktijk zoals blijkt uit de literatuur. Zowel een sponsor als een rolmodel oefenen een hogere functie uit in de organisatie. Maar de sponsor zal eerder de talenten herkennen van personen uit lagere kaders en het rolmodel zal eerder fungeren als een voorbeeld voor personen uit lagere kaders.

Er zijn twijfels over de effectiviteit van netwerken. Enerzijds zijn er positieve effecten die verbonden zijn aan de netwerken zoals: het smeden van banden tussen werknemers, het voelen van verbondenheid en het verminderen van het hebben van een voorgevoel van vrouwen dat er eenzaamheid is aan de top in de organisatie (Dennissen, Benschop, & van den Brink, 2018). Anderzijds wordt de effectiviteit van netwerkprogramma's weerlegd in de literatuur omdat bepaalde groepen of individuen niet in aanmerking komen voor het opgezette netwerk (Dennissen et al., 2018). Maar ook omdat vrouwen moeilijker contact

kunnen leggen t.o.v. mannen buiten het netwerk op het werk (Chapman, 1986). Ondanks de grote belangstelling voor de doorstroom van vrouwen in organisaties, blijft de beperkte doorstroom nog steeds een groot probleem (Bertrand, 2018).

Via deze thesis tracht ik te weten te komen hoe het netwerkprogramma Boost van de Vlaamse overheid de doorgroei van vrouwen naar topfuncties kan stimuleren door vrouwen uit het middenkader aan te sporen zich kandidaat te stellen en hun ambities na te streven. Er zal nagegaan worden wat de visie is van deze vrouwen uit het middenkader met doorgroeipotentieel naar een topfunctie en wat hun ervaring is met het vrouwennetwerk opgesteld door de organisatie om hun doorgroei te stimuleren. Er wordt in de thesis naar gestreefd om een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag: 'Is het Boost netwerk een effectieve manier geweest voor de doorstroming van vrouwen bij de Vlaamse overheid naar het topkader?'. Met als deelvragen: 'Welke visie hebben vrouwen met doorgroeipotentieel op hogere functies en op hun eigen loopbaan binnen de Vlaamse overheid?', 'Welke ervaring hebben vrouwen met het programma Boost en in welke mate zijn ze van mening dat het programma hen helpt om door te groeien?' en 'Welke visie hebben vrouwen uit het middenkader op de praktijken rond de doorgroei van vrouwen naar topfuncties binnen de Vlaamse overheid?'.

Empirisch beantwoord ik deze vragen via de case van het netwerkprogramma Boost van de Vlaamse overheid. Dit netwerkprogramma is een onderdeel van het diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid om het streefcijfer van 40% te bereiken tegen eind 2020. In 2017 was dit slechts 23,4%. Bij de Vlaamse overheid richt het diversiteitsbeleid zich op het aantal vrouwen in topfuncties omdat er reeds een goede vertegenwoordiging is van vrouwen in de organisatie doch onvoldoende in topfuncties. Er zal een kwalitatieve evaluatie uitgevoerd worden om na te gaan hoe de deelnemers de rol van het netwerkprogramma inschatten voor de doorstroom van vrouwen binnen de Vlaamse overheid. Bij deze kwalitatieve evaluatie zal de nodige informatie verzameld worden om de doeltreffendheid van het programma te verbeteren en verantwoorden (Milstein & Wetterhall, 1999; Patton, 2003). Dit netwerkprogramma wordt bekeken uit het standpunt van de overheid, omdat ze een voorbeeldfunctie uitoefent voor andere organisaties in de maatschappij (McGuire & Agranoff, 2011). Dit betekent dat ze andere organisaties aanspoort om hier ook rekening mee te houden vermits ze goed moet doen voor de maatschappij en de burgers (Scheepers, z.j.).

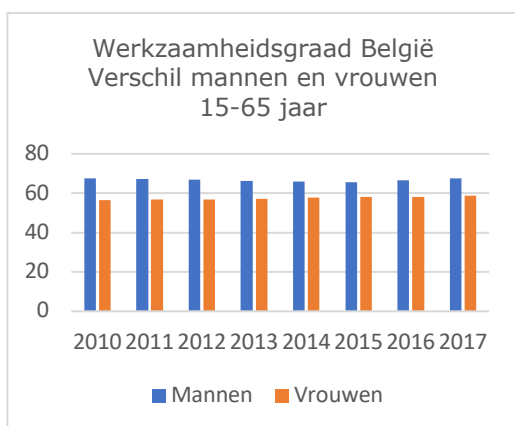
De thesis bestaat uit 7 hoofdstukken. Eerst zal een literatuurstudie uitgewerkt worden en de case Boost beschreven worden. Nadien wordt het doel van het onderzoek weergegeven met de bijbehorende onderzoeksvraag en deelvragen. Daarnaast zal de onderzoeksmethode verder gespecificeerd worden. Er zal een kwalitatieve evaluatie gebeuren van de mate waarin vrouwen inschatten dat het netwerkprogramma hun doorstroom naar topfuncties kan ondersteunen, door vijftien semigestructureerde interviews af te nemen. Dit gebeurde met zowel vrouwen die het programma volledig hebben doorlopen alsook de vrouwen die eerder gestopt zijn, leden van de dienst Diversiteitsbeleid en één van de coaches van She&Company, het bedrijf dat Boost organiseerde. Vervolgens worden de resultaten van de interviews bediscussieerd om tot conclusies te komen. Ten slotte zullen er ook aanbevelingen worden geformuleerd voor zowel de Vlaamse overheid als voor verder onderzoek.

# 1 Literatuurstudie

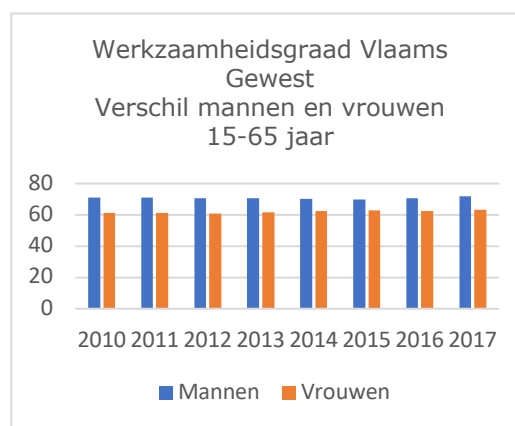
Het eerste deel van de literatuurstudie heeft betrekking op gender in organisaties waarbij er wordt gekeken naar de positie die vrouwen innemen op de arbeidsmarkt en de problematieken van segregatie en loonkloof. Dit leidt tot het concept van het glazen plafond, de theorie waarbij vrouwen een hindernis ervaren om hoger op te geraken in bedrijven. Er worden nog aanvullende concepten besproken zoals: tokenism, het glazen klif en de glazen slipper. Door het glazen plafond ervaren vrouwen een beperkte doorstroom dat uitvoerig besproken wordt in het derde deel van de literatuurstudie. Als laatste onderdeel worden de netwerken besproken die als doel hebben om vrouwen te helpen bij hun doorstroom naar hogere functies.

## 1.1 Genderongelijkheid op de arbeidsmarkt

Er is nog steeds sprake van genderongelijkheid, dat ook weerspiegeld wordt op de arbeidsmarkt, ondanks de stijging van het aantal aanwezige werkende vrouwen. Dit is het geval in bepaalde sectoren maar ook in specifieke jobs (Eurofound, 2018), zo is er de behoefte aan inspanningen om veranderingen te verkrijgen op de arbeidsmarkt. Onderstaande cijfers benadrukken het probleem dat vrouwen ervaren zowel in Vlaanderen en België als in Europa. Zelfs met de stijging van de aanwezige vrouwen op de arbeidsmarkt blijven de vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd zoals blijkt uit onderstaande figuren. Er zijn nog steeds meer mannen aan het werk dan vrouwen, zowel in het Vlaams gewest als in België.

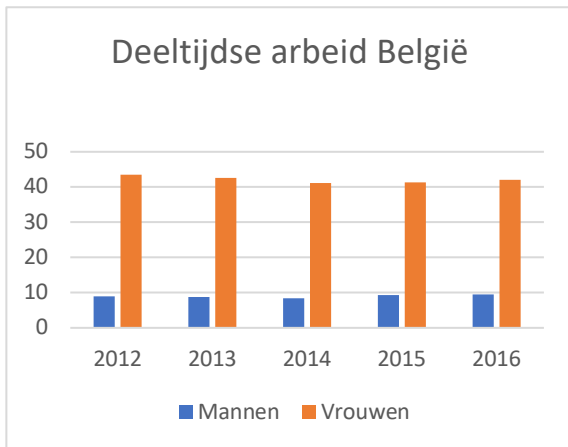


Figuur 1: Werkzaamheidsgraad in België (aangepast overgenomen uit Steunpunt Werk/department WSE, 2017)

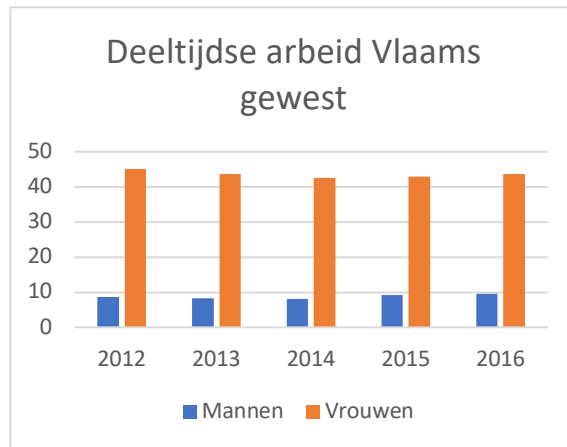


Figuur 2: Werkzaamheidsgraad in het Vlaams gewest (aangepast overgenomen uit Steunpunt Werk/department WSE, 2017)

Daarnaast kan er op vlak van deeltijds werk uit figuur 3 en 4 afgeleid worden dat zowel in België als in het Vlaams gewest vrouwen veel meer deeltijds werken dan mannen. De voornaamste reden die in de literatuur wordt aangehaald is dat vrouwen tegelijk een carrière nastreven en disproportioneel veel, in vergelijking met mannen, voor het gezin zorgen (Higgins, Duxbury, & Johnson, 2000).



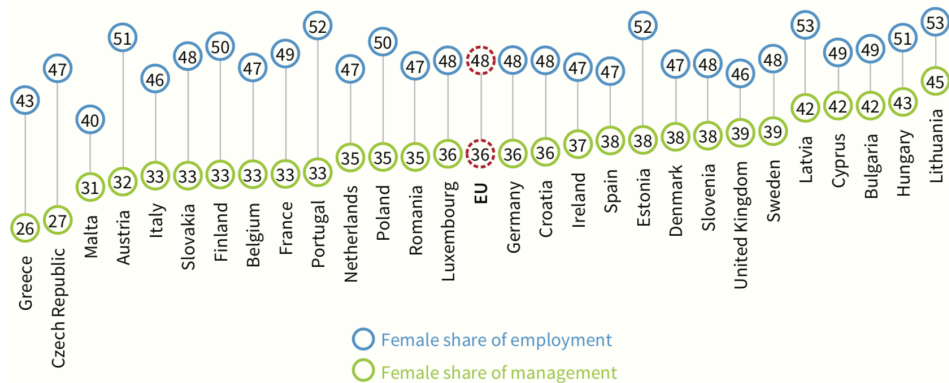
Figuur 3: Deeltijdse arbeid in België (aangepast overgenomen uit Steunpunt Werk/departement WSE, 2017)



Figuur 4: Deeltijdse arbeid in het Vlaams gewest (aangepast overgenomen uit Steunpunt Werk/departement WSE, 2017)

Omwille van de grote verschillen die er zijn tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt in de werkzaamheidsgraad en deeltijdse arbeid in het Vlaams gewest en België, kan er ook op een grotere schaal gekeken worden. Zo is er een gendergelijkheidsindex van de Europese Unie waarbij er wordt gekeken naar verschillende domeinen waarvan werk ook als onderdeel wordt beschouwd. De arbeidsparticipatie in de Europese Unie was 51,6% voor mannen t.o.v. 37,4% voor vrouwen in 2015. België had in 2015 een score van 55,8% voor mannen en 39,6% voor vrouwen (European Institute for Gender Equality, 2018). Hieruit kan worden afgeleid dat België hoger scoort dan het gemiddelde in de Europese Unie. Dit is niet de enige genderindex die er bestaat, er bestaat ook een gendergapindex die wijst op de meting van de gendergelijkheid van 144 landen, waarbij België van 2016 tot 2017 gedaald is van plaats 24 naar plaats 31 (World Economic Forum, 2017). Uit het 'gender gap' rapport blijkt dat de Scandinavische landen voor de beste scores zorgen en dat van onze buurlanden enkel Nederland het slechter doet in de rangschikking (World Economic Forum, 2017).

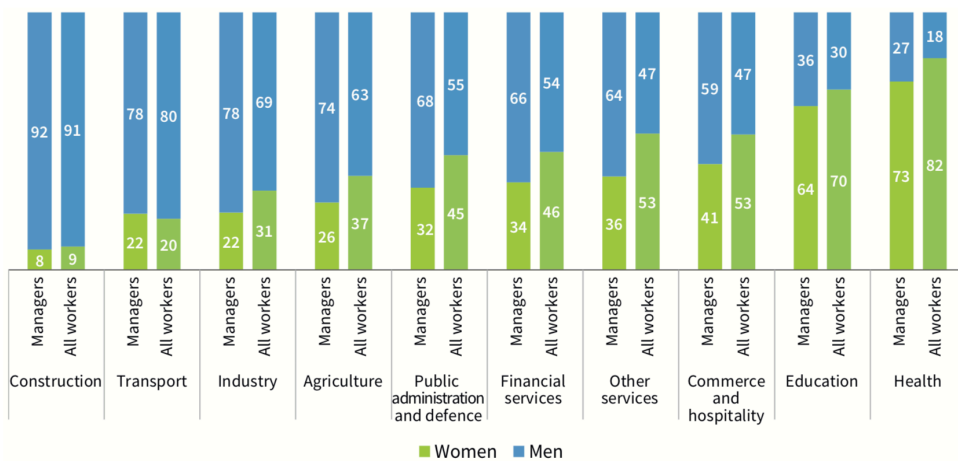
Op Europees vlak wordt er veel aandacht geschonken aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen in strategische posities op de arbeidsmarkt zoals blijkt uit figuur 5 (Eurofound, 2018). Zo blijkt dat in vergelijking met de EU, België lager scoort op het aandeel van vrouwen in managementposities en werkgelegenheid. België behoort in vergelijking met de andere landen van de Europese Unie tot de landen met een lage score. Voor België is het aandeel van vrouwen in werkgelegenheid 47% en het aandeel van vrouwen in managementposities 33%.



Figuur 5: Vrouwelijk aandeel in werkgelegenheid en management (Eurofound, 2018)

Er kan ook specifiek gekeken worden naar de Europese sectoren en de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in werkgelegenheid en managementfuncties. Zo blijkt dat in Europa vrouwen een lage vertegenwoordiging hebben in sectoren zoals: bouw, transport, industrie en landbouw.

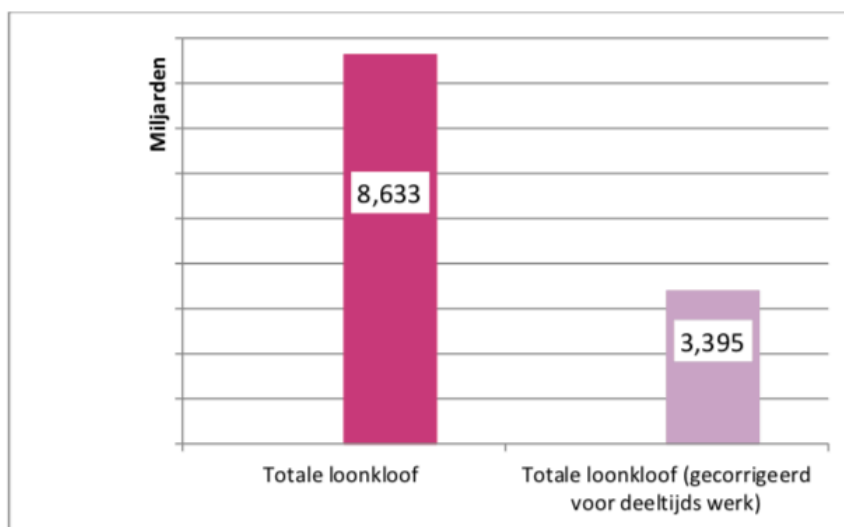
De Europese vrouwen zijn eerder te vinden in sectoren zoals: diensten, handel/gastvrijheid, onderwijs en gezondheid. De nadruk, op deze verschillen voor mannen en vrouwen tussen sectoren, heeft betrekking op de horizontale segregatie. Hierbij is er sprake van een systematische verdeling van mannen en vrouwen in verschillende sectoren, vakgebieden en functies. Dit leidt tot een verdeling van de arbeidsmarkt in jobs voor mannen en jobs voor vrouwen (Bloksgaard, 2011). Naast de horizontale segregatie is er ook sprake van verticale segregatie, ook wel het glazen plafond genoemd, waarbij de toegang tot hogere functies voor vrouwen wordt verhinderd (Poggio, 2010). Bij de vergelijking van het aandeel vrouwelijke managers in verhouding tot de vrouwelijke werknemers kan er gesteld worden dat vrouwen een kleine vertegenwoordiging hebben in managementposities.



Figuur 6: Vergelijking van mannelijke en vrouwelijke managers in Europa per sector (Eurofound, 2018)



Voorts vormt de loonkloof een ander belangrijk begrip binnen de genderproblematiek. De loonkloof is het verschil in gemiddeld (uur)loon tussen mannen en vrouwen (The Lancet, 2018). België en Vlaanderen hebben de kleinste loonkloof van alle landen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO). Dit werd gepubliceerd in 2017 met betrekking tot gegevens van 2015. België heeft een percentage van 3,3% t.o.v. een gemiddeld percentage van 15%, waardoor België een hogere positie inneemt. Om een juist beeld te schetsen van de loonkloof in België wordt er in het loonkloofrapport van 2017 een onderscheid gemaakt tussen de loonkloof met en zonder deeltijds werk. Dit zal een groot verschil geven omdat vrouwen in België vaker deeltijds werken dan mannen zoals reeds aangehaald. De totale loonkloof kan worden gedefinieerd als: "het verschil tussen de loonmassa die vrouwen hadden moeten verdienen op basis van hun aandeel in de loonarbeid en hun werkelijke loonmassa" (Van Hove & De Vos, 2017). Onderstaande figuur geeft het verschil aan, uitgedrukt in miljard euro, tussen de totale loonkloof inclusief deeltijds werk en de loonkloof gecorrigeerd voor deeltijds werk waar het verschil te wijten is aan het grote aandeel van vrouwen die een deeltijdse job uitoefenen (Van Hove & De Vos, 2017). Daarnaast is de loonkloof in 2014 het grootst in de luchtvaartsector gevolgd door de productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht; de vervaardiging van informaticaproducten en elektronische producten; de vervaardiging van kleding en als laatste de ondersteunende activiteiten voor verzekeringen en pensioenfondsen (Van Hove & De Vos, 2017).



Figuur 7: Loonkloof uitgedrukt in miljard (gecorrigeerd voor deeltijds werk) (Van Hove & De Vos, 2017)

## 1.2 Het glazen plafond

### 1.2.1 Het begrip glazen plafond

Er is nog steeds sprake van een glazen plafond voor vrouwen, dat zorgt voor een ongelijke vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in hogere functies. Met de theorie van het glazen plafond wordt bedoeld dat er nog steeds heel weinig vrouwen kunnen doorstromen naar een hogere functie ten opzichte van hun mannelijke collega's. Het verwijst naar een (onzichtbare) hindernis, die het moeilijk maakt voor vrouwen om te kunnen doorgroeien naar een hogere functie (Saleem et al., 2017). Dit is een barrière die gericht is op een hele groep vrouwen en niet op een individu (Draulans, 2001).

Zo een glazen plafond komt er niet vanzelf. De vooroordelen ten aanzien van vrouwen worden gezien als één van de hoofdoorzaken van het glazen plafond. De vooroordelen volgens Draulans (2001) zijn zeer heterogeen vermits deze betrekking kunnen hebben op de vrouwelijke stereotiepe kenmerken alsook op de manier waarop vrouwen zich gedragen op de arbeidsmarkt. De stereotiepe kenmerken van mannen worden vaak beschouwd als de kenmerken die nodig zijn om een topfunctie uit te oefenen (Haslam & Ryan, 2008). De vooroordelen met betrekking tot de arbeidsmarkt leiden tot een onderschatting van de vrouwelijke capaciteiten doordat er wordt gedacht dat vrouwen omwille van het gebrek aan vrouwelijke arbeid sneller zullen veranderen van job of zelfs hun job zullen verlaten. Een ander vooroordeel kan te maken hebben met de incompatibiliteit tussen een job en de voorkeuren van vrouwen (bv. een lagere bereidheid om lange uren te werken ten koste van het gezinsleven en mobiliteit) (Draulans, 2001). Zulke vooroordelen zijn niet de enige oorzaken van het glazen plafond, er kunnen meerdere factoren een invloed hebben. Het kan te maken hebben met het tekort aan voorbeelden van vrouwen met een topfunctie om vrouwen uit lagere functies te inspireren (Fain, 2011). Maar ook met het gebrek aan toegang tot informele netwerken, die mannen reeds hebben opgebouwd en waarbij vrouwen het moeilijk hebben om toe te treden (Fain, 2011). Daarnaast kan het ook te wijten zijn aan de verantwoordelijkheid die vrouwen opnemen in het huishouden (Haslam & Ryan, 2008) en het moeilijk vinden van een balans tussen werk- en privéleven (Morisson, 1992) waarbij ook de echtgenoot een belangrijke rol speelt. Vermits het moeilijk is dat in een gezin beide partners een carrière uitbouwen, zou dit er toe kunnen leiden dat vrouwen zich automatisch zelf selecteren en uitsluiten van een hogere functie om zo de kans over te laten aan hun echtgenoot (Draulans, 2001). Dit leidt tot de socialisatie van vrouwen dat ook als oorzaak kan worden beschouwd, waarbij er wordt verwezen naar het gebrek aan ambitie van vrouwen ondanks de aanwezigheid van de geschikte competenties (Dowling, 2017).

Hoewel de leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen weldegelijk verschillen kan er toch geen enkele als superieur beschouwd worden (Grove & Montgomery, 1999). Bovendien zouden mannen en vrouwen van elkaar kunnen leren en elementen van elkaars stijl effectief kunnen gebruiken (Appelbaum, Audet, & Miller, 2003). Daarentegen krijgen vrouwen vaak meer kritiek en een minder gunstige beoordeling t.o.v. mannen, zelfs indien dezelfde leiderschapsrol wordt vervuld (Haslam & Ryan, 2008). Volgens Cebuc & Potecea (2009) zullen vrouwen eerder gebruik maken van de vaardigheden en attitudes uit hun eigen ervaringen in plaats van de stijl van mannen over te nemen.

### 1.2.2 Aanvullende concepten

Naast het glazen plafond zijn er ook vrouwen die worstelen met het glazen klif, een metafoor dat verwijst naar de situaties waarin een vrouw gekozen wordt om een topfunctie uit te oefenen boven een man wanneer het risico op falen bijzonder hoog is (Ryan, Haslam, Morgenroth, Rink, Stoker, & Peters, 2016). Uit studies blijkt dat de eigenschappen geassocieerd met vrouwen, zoals bijvoorbeeld: begripvol, creatief en intuïtief, nodig zouden zijn in tijden van crisis (Haslam & Ryan, 2008). Ook worden de grotere emotionele gevoeligheid van vrouwen en de interpersoonlijke vaardigheden belangrijker geacht wanneer bedrijven met moeilijke beslissingen worden geconfronteerd in problematische tijden (Cook & Glass, 2014). Vervolgens een tweede metafoor dat voortbouwt op het glazen plafond, de glazen slipper, waarbij een beroep wordt gedefinieerd door te refereren naar kenmerken, geassocieerd met een specifiek socio-demografisch profiel (Ashcraft, 2013). Het beroep ontleent zijn identiteit aan de werknemers die ze historisch ingevuld hebben. Vandaar is het moeilijk voor individuen met andere profielen om de job in te

vullen (Ashcraft, 2013). Er kan verwezen worden naar het sprookje van Assepoester omdat net zoals in het sprookje niet iedereen het glazen muiltje past.

Een andere belangrijke term die binnen deze context aanwezig is, is het begrip tokenism, afkomstig uit de Verenigde Staten en voor het eerst in het leven geroepen door Martin Luther King. De link, tussen het glazen plafond en tokenism, is dat vrouwen moeilijk hogerop geraken in bedrijven. Dit is omdat er volgens het tokenism een meerderheid is van dominante mannen en een minderheid van vrouwen met alle gevolgen van dien (Draulans, 2001). Bij tokenism wordt de focus gelegd op de samenstelling van groepen vermits uit het onderzoek van Kanter (1977) bleek dat groepsverhoudingen in verband staan met sociale ervaringen op het werk (Gustafson, 2008). Zo zouden groepen als scheef worden beschouwd met een theoretische maatstaf van 85% of meer voor de meerderheid. De meerderheid kreeg de stempel van 'dominanten' en de minderheden werden 'tokens' genoemd (Gustafson, 2008). Door tokenism worden vrouwen meer zichtbaar en ervaren ze een bijkomende druk om te presteren, ondanks de vooroordelen die er zijn (Draulans, 2001). Hieruit volgt dat vrouwen negatieve ervaringen ondervinden. Volgens Gustafson (2008) hebben deze ervaringen niet enkel te maken met de zichtbaarheid maar ook met contrast en assimilatie. De zichtbaarheid heeft betrekking op het feit dat tokens zichtbaarder zijn en meer aandacht krijgen omdat ze anders zijn. Het contrast gaat over het proces waarbij de mannen bewust worden van hun overeenkomsten en verschillen met de tokens en proberen om de tokens erbuiten te houden. Bij de assimilatie wordt er verwezen naar de tokens die zich willen aanpassen aan de eigenschappen van de meerderheidsgroep. Bijgevolg zijn het niet alleen vrouwen die een effect ondervinden van tokenism. Zo heeft tokenism voor mannen tot gevolg dat er afgunst zou kunnen zijn ten opzichte van vrouwen doordat vrouwen hun best doen om goed te presteren (Draulans, 2001).

### 1.3 Beperkte doorstroom van vrouwen

De theorie van het glazen plafond verklaart de beperkte doorstroom die er door vrouwen wordt ervaren in organisaties. De doorstroom van vrouwen naar een hogere functie verloopt moeizaam, alhoewel er weldegelijk sprake is van een toename van het aantal vrouwen in topfuncties maar het verloopt vooral erg langzaam (Merens, 2012). Toch zijn er binnen de literatuur verschillende theorieën aanwezig die zouden kunnen verklaren waarom vrouwen achterblijven in topfuncties. De eerste theorie is de pijlpijntheorie, die aangeeft dat er te weinig vrouwen zijn met de juiste capaciteiten om een hoge functie uit te oefenen (Merens, Henderikse, & Pouwels, 2015). Er wordt verondersteld dat vrouwen tijd nodig hebben om hun historische achterstand in te halen en daardoor zouden er nog niet genoeg vrouwen zijn op de arbeidsmarkt alsook nog niet in topfuncties (Monroe & Chiu, 2010). De pijlpijntheorie is nuttig voor het verschil in sectoren vast te stellen maar er zijn ook sectoren waar reeds veel vrouwen aanwezig zijn en toch de doorstroom niet goed verloopt dus daar zal de pijlpijntheorie niet van toepassing zijn. In de tweede theorie is er sprake van structurele verklaringen. Dit heeft eerder betrekking op de manier waarop de maatschappij is georganiseerd (Merens et al., 2015). Veel vrouwen willen nog steeds graag voor hun gezin zorgen (Cherry, 2011). Dit verklaart ook het grote aandeel van vrouwen in deeltijds werk waardoor werk en gezin beter gecombineerd kan worden (Higgins et al., 2000). Daarnaast hebben structurele verklaringen ook betrekking op de beperkte toegang tot vriendschappelijke mannelijke netwerken die vrouwen ervaren en het gebrek aan voorbeelden van vrouwen in topfuncties (Fain, 2011). Deze structurele hindernissen kunnen aangepakt worden door meer flexibiliteit aan te bieden op het werk en te zorgen voor een evenwicht tussen werk- en privéleven (Johns, 2013). De laatste theorie heeft betrekking op de symbolische verklaringen, de specifieke elementen die aan mannen en vrouwen worden toegewezen. Vele onderzoeken tonen aan dat succesvolle leidinggevendenden eerder masculiene karakteristieken hebben. Daarom werd er vroeger veeleer

eenvoudig werk toegewezen aan de vrouwen (Merens et al., 2015). Toch zijn er tegenwoordig al enkele vrouwen die hoge functies en topfuncties innemen in tal van bedrijven zowel in de publieke als in de private sector (Appelbaum et al., 2003). Doordat de maatschappij eerder mannelijke karakteristieken verwacht in leiderschapsposities, krijgen vrouwen weinig steun en aanmoediging om hogerop te geraken (Grove & Montgomery, 1999). Het is moeilijk om een gewicht toe te wijzen aan elke theorie, t.t.z. in welke mate deze theorieën bijdragen aan de moeilijke doorstroom (Merens et al., 2015).

Daarnaast bestaan er ook argumenten voor het streven naar een genderevenwicht aan de top van organisaties (Draulans, 2001). Dit kan namelijk op basis van het recht op gelijke kansen zodat mannen en vrouwen dezelfde gelijke kans moeten ervaren. Een ander argument heeft betrekking op de schaarste op de arbeidsmarkt. Vrouwen zouden dit tekort kunnen opvangen vermits deze vrouwen dezelfde bekwaamheid hebben als mannen (Saleem et al., 2017). Het laatste argument dat er voor vrouwen kan worden aangehaald heeft betrekking op de complexe en snel veranderde samenleving waarmee de organisatie rekening moet houden. Meer bepaald dient dit te worden weerspiegeld in de eigen organisatie (Draulans, 2001).

Daarentegen speelt naast de doorstroom ook de uitstroom een belangrijke rol in organisaties. Onderzoek toont aan dat de voornaamste reden voor de uitstroom het gevolg is van de ongevoelige cultuur die vrouwen ervaren. Vrouwen voelen zich alleen in de organisatie die vooral door mannen wordt vertegenwoordigd en daarbij ontbreekt de steun van de leidinggevenden (Draulans, 2001). Andere redenen voor de uitstroom hebben betrekking op het niet kunnen combineren van werk- en privéleven of dat vrouwen nood hebben aan een nieuwe werkomgeving (Draulans, 2001). Omdat er een moeilijke doorstroom is van vrouwen, zijn er volgens Grove & Montgomery (1999) bepaalde vaardigheden die vrouwen kunnen helpen om te geraken aan en te overleven in een topfunctie. De eerste vaardigheid heeft betrekking op het nemen van voldoende tijd om een carrière uit te stippelen. Het vereist hard werken, een grote toewijding alsook lange uren om in een topfunctie te geraken. De volgende vaardigheid heeft betrekking op concurrentie. Hierbij moeten vrouwen zich bewust zijn van de nodige vaardigheden die helpen om te concurreren met andere kandidaten. Doorzettingsvermogen en vertrouwensopbouw vormen de onderdelen van de derde vaardigheid. Waarbij het voornamelijk van belang is dat het voor anderen in de organisatie zichtbaar wordt dat een belangrijke job op een goede manier wordt voltooid door vrouwen. Voor de vierde vaardigheid is vooral veel moed nodig om de strijd met mannelijke collega's aan te gaan. Vervolgens moeten de vrouwen leren om op een effectieve manier de leiding te kunnen nemen. Als voorlaatste vaardigheid moeten de vrouwen kunnen voldoen aan de opgelegde deadlines zodat dit de zichtbaarheid verhoogt omtrent de prestaties. Als laatste vaardigheid moet de rol van de manager verder ontwikkeld en uitgeoefend worden.

## 1.4 Netwerken

Organisaties beroepen zich reeds op verschillende praktijken om gendergelijkheid te verhogen. Een veel voorkomende toepassing is het gebruik van netwerkprogramma's (Grove & Montgomery, 1999). Maar ook andere praktijken kunnen helpen aan de gendergelijkheid, zoals mentoringprogramma's (Grove & Montgomery, 1999), het beroep doen op rolmodellen of sponsors die vrouwen zouden kunnen helpen bij hun doorstroom (Crampton & Mishra, 1999). Bij mentoringprogramma's wordt er een mentor aangesteld, een persoon die zijn kennis en ervaring deelt met een minder ervaren persoon, in casu de vrouw (Reijnen, 2014). Mentoring zorgt ervoor dat vrouwen in staat zijn om initiatieven voor te stellen in de organisatie en

om op deze manier meer kans te hebben om hogerop te geraken en hun ambities na te streven (Mattis, 2001). Daarnaast zorgt het er ook voor dat ze hun vaardigheden beter kunnen ontwikkelen doordat de mentor zijn kennis en ervaring deelt (Butterworth, Henderson, & Minshell, 2008). Naast mentoring kan er ook gebruik worden gemaakt van sponsoring (Grove & Montgomery, 1999), waarbij de sponsor een persoon is die een hogere hiërarchische functie uitoefent in de organisatie en zich bewust is van de talenten van personen uit lagere kaders. Dit zorgt ervoor dat de sponsor aanbevelingen kan doen naar hogere functies. Het neemt minder tijd in beslag dan mentoring en voorziet mogelijkheden voor de vrouwelijke werknemers die anders niet beschikbaar zouden zijn (Crampton & Mishra, 1999). Een andere praktijk richt zich op de aanwezigheid van rolmodellen in de organisatie (Grove & Montgomery, 1999), waarbij vrouwen zich richten op een persoon die volgens hen de dingen juist doet. Door de observatie van het rolmodel kan er geleerd worden van de gedragingen en acties die deze persoon stelt. Er kunnen meerdere personen als rolmodel dienen in de organisatie (Crampton & Mishra, 1999).

In de thesis zal de nadruk gelegd worden op netwerkprogramma's die worden opgericht voor vrouwen, vermits netwerken en sociale activiteiten worden gezien als een belangrijk instrument om hogere functies in bedrijven te verkrijgen en behouden (Saleem et al., 2017). Dit is omdat deze netwerken ervoor zorgen dat vrouwen informatie en leerervaringen kunnen delen met andere vrouwen (O'Neil, Hopkins, & Sullivan, 2011). Zo is er in de literatuur sprake van netwerken in de vorm van sociaal kapitaal. Dit verwijst naar: "de collectieve waarde van alle sociale netwerken en het vertrouwen, de wederkerigheid, informatie en samenwerking gegenereerd door de sociale netwerken" (Timberlake, 2005). Vrouwen hebben geen gelijke toegang tot sociaal kapitaal in vergelijking tot mannen, vermits ze vaak uitgesloten worden van sociale netwerken (Timberlake, 2005). Volgens O'Neil et al. (2011) komt dit doordat mannen zich meer op hun gemak voelen als ze met andere mannen omgaan en daarom vrouwen uitsluiten in hun informele communicatie. Dit wordt ook bevestigd door Ibarra (1993), waarbij de uitsluiting wordt toegewezen aan de voorkeur voor interactie met hetzelfde geslacht. Omwille van deze ongelijkheid in sociaal kapitaal hebben vrouwen minder mogelijkheden met betrekking tot sociale contacten en netwerken wat resulteert in een verlies voor zowel de vrouwen als voor de organisatie die hen tewerkstelt (Timberlake, 2005).

Daarnaast proberen organisaties zelf om netwerken op te zetten voor deze vrouwen vermits de netwerken niet spontaan ontstaan en omdat vrouwen worden uitgesloten van netwerken die hen advies, informatie en vriendschap zouden kunnen bieden (O'Neil et al., 2011). In de literatuur is er geen eensgezindheid over de effectiviteit van netwerken in het kader van de doorstroom van vrouwen naar topfuncties. Enerzijds kunnen er voordelen aangehaald worden die betrekking hebben op netwerken. Zoals het verkrijgen van snellere promoties omdat de sociale kringen kunnen worden uitgebreid en de zichtbaarheid kan worden verhoogd (Forret & Dougherty, 2004). Maar ook het versterken van banden in de organisatie met als gevolg dat ze zich verbonden voelen en dat de eenzaamheid hierdoor vermindert en leidt tot meer tevredenheid (Dennissen et al., 2018). Uit een onderzoek van O'Neil et al. (2011) bleek dat vrouwennetwerken zowel effectief waren op individueel niveau als op groepsniveau. Zo kan er een onderscheid gemaakt worden van de verschillende niveaus van netwerken in de organisatie (Dennissen et al., 2018). Op individueel niveau zal een netwerk ervoor kunnen zorgen dat vrouwen hun carrière kunnen verbeteren en dat het aantal vrouwen in leiderschapsrollen zal kunnen toenemen (O'Neil et al., 2011). Het tweede niveau is het groepsniveau, op dit niveau kunnen mensen worden samengebracht in de organisatie en op die manier gaan er banden kunnen worden gesmeed. Als laatste is er nog het organisatieniveau, hier moeten de mensen zich goed voelen en deel uitmaken van de organisatie in zijn geheel. Binnen dit niveau kunnen

werknemers hun stem laten horen en zo heeft iedereen binnen de organisatie toegang tot dezelfde nuttige informatie (Dennissen et al., 2018).

Anderzijds zijn er ook argumenten waardoor er getwijfeld wordt aan het feit of deze netwerken kunnen zorgen voor een waardevolle oplossing voor de doorstroom van vrouwen naar hogere functies (Dennissen et al., 2018). Zo zou ongelijkheid aan de basis liggen van netwerken vermits sommige groepen of individuen worden uitgesloten van netwerken en niet in aanmerking komen. Wat ertoe leidt dat degenen die uitgesloten worden niet dezelfde middelen kunnen verkrijgen zoals advies, informatie en andere hulpmiddelen. Volgens Ibarra (1992) zouden mannen aanwezig zijn in hogere kringen wat ervoor zorgt dat vrouwen door de verschillen in organisatiestructuur niet dezelfde voordelen kunnen behalen als mannen door deel te nemen aan netwerken. Een ander nadeel volgens Chapman (1986) is dat vrouwen ten opzichte van mannen buiten hun netwerk niet actief zijn in het gemeenschapsleven en daardoor meer moeilijkheden zullen ondervinden met het leggen van contacten. Hoewel deze netwerken betrekking hebben op vrouwen, zijn het niet enkel de vrouwen die betrokken zijn bij het geheel. Zo moet de top van de organisatie duidelijke doelstellingen formuleren alsook is het van belang dat de top zich verantwoordelijk voelt voor het beleid en de doelstellingen. Dit kan ervoor zorgen dat de doelstellingen naar het middenkader worden vertaald en dat zij zich ook op hun beurt verantwoordelijk voelen voor de uitvoering van deze concrete doelen. Om deze belangstelling te verkrijgen in het middenkader zal er door hen regelmatig verantwoording moeten worden afgelegd aan de top over de vooruitgang van het beleid (Merens et al., 2015).



## 2 Case Boost – netwerkprogramma van de Vlaamse overheid

### 2.1 Vlaamse overheid

In de thesis wordt er specifiek ingegaan op de overheid, meer bepaald de Vlaamse overheid. Volgens McGuire & Agranoff (2011) neemt de overheid een positie in die speciaal is en niet zomaar door anderen kan worden vervangen. De overheid heeft budgetten, personeel, bevoegdheden en toegang tot informatie die andere actoren niet hebben. Daarnaast wordt er van publieke managers verwacht dat ze diversiteit beheren en waarderen, dit zorgt voor een bijdrage aan besluitvorming, effectiviteit en reactievermogen (Ewoh, 2013). Omwille van het feit dat de overheid een voorbeeld is voor andere organisaties, wordt er van de publieke organisaties verwacht dat ze maatregelen nemen om de opgelegde doelstellingen te bereiken (Scheepers, z.j.). Zoals blijkt uit het besluit van de Vlaamse Regering van 24 december 2004 zijn er maatregelen opgenomen ter bevordering en ondersteuning van gelijke kansen en diversiteit binnen de Vlaamse overheid (Vlaamse Regering, 2004). Ook vrouwen en mannen vallen onder de kansengroepen die hier deel van uit maken (Informatie Vlaanderen, z.j.). Net zoals in andere organisaties, hebben publieke organisaties ook moeilijkheden met de doorstroom van vrouwen naar hogere functies. De Vlaamse overheid heeft reeds bepaalde praktijken ingevoerd die vrouwen moeten helpen bij hun doorstroom maar ook om het opgelegde streefcijfer te behalen. Zo heeft de Vlaamse overheid in het verleden de programma's 'Vlechtwerk', 'Wo\_Mentoring' en 'Boost' georganiseerd, waarbij vooral het netwerkprogramma Boost zich specifiek richtte op de doorstroom van vrouwen naar topfuncties (Informatie Vlaanderen, z.j.).

Daarnaast is er een specifieke tewerkstelling in de publieke organisaties, waarbij specifieke regels van toepassing zijn voor de tewerkstelling van het personeel (Brown, 2004). Dit model ging er vooral van uit dat de naleving van de regels die er opgesteld zijn, kunnen zorgen voor goede prestaties (Colley, McCourt, & Waterhouse, 2012). Een voorbeeld van een strikte procedure bij de Vlaamse overheid, zoals blijkt uit het gelijkekansen- en diversiteitsplan, is de bepaling van het loon. Deze loonbepaling gebeurt aan de hand van barema's, afhankelijk van anciënniteit en diploma.

Vervolgens volgt de omschrijving van de Vlaamse overheid, de instelling die in staat is voor het bestuur van Vlaanderen met het Vlaams parlement en de Vlaamse regering als belangrijkste organen. De Vlaamse overheid zal het beleid, dat opgesteld is door de regering en het parlement, uitvoeren. Alsook staat de Vlaamse overheid in voor het helpen van de ministers bij het ondersteunen en voorbereiden van het beleid (Informatie Vlaanderen, z.j.). De Vlaamse overheid heeft 11 beleidsdomeinen: beleidsdomein Kancelarij en Bestuur (KB), beleidsdomein Financiën en Begroting (FB), beleidsdomein internationaal Vlaanderen (iV), beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI), beleidsdomein Onderwijs en Vorming (OV), beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (WVG), beleidsdomein Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM), beleidsdomein Werk en Sociale Economie (WSE), beleidsdomein Landbouw en Visserij (LV), beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken (MOW) en het beleidsdomein Omgeving (OMG).

Op 31 december 2017 telde de Vlaamse overheid 28 542 personeelsleden (Informatie Vlaanderen, z.j.). In de bevoegdheid van de Vlaamse overheid zitten zowel gewestbevoegdheden als gemeenschapsbevoegdheden die uiteindelijk samengesmolten zijn (Informatie Vlaanderen, z.j.). Ten slotte zijn de Vlaamse provincies binnen het Vlaams gewest: Antwerpen, Limburg, Oost-Vlaanderen, Vlaams-



Brabant en West-Vlaanderen. De inwoners van Vlaanderen en de Vlaamse inwoners van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest behoren tot de bevoegdheid van de Vlaamse Gemeenschap (Informatie Vlaanderen, z.j.).

## 2.2 De positie van vrouwen bij de Vlaamse overheid: kerncijfers en trends

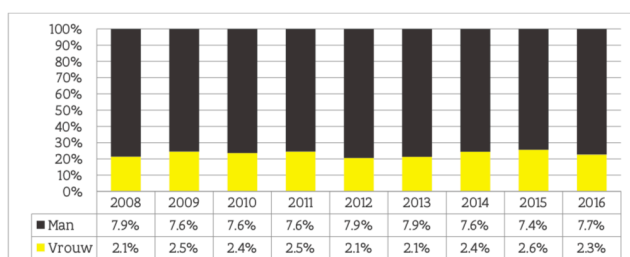
Om het programma Boost te kaderen binnen de Vlaamse overheid zal de problematiek gestaafd worden met een aantal cijfers.

Onderstaande tabel geeft een vertegenwoordiging van het aandeel vrouwen die tewerkgesteld zijn bij de Vlaamse overheid zoals blijkt uit het Strategisch Gelijkekansen- en Diversiteitsplan 2016-2020. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen algemeen, topfuncties, middenkader en lager kader. Bij de Vlaamse overheid wordt onder topkader verstaan: "de managementfuncties van N-niveau, de projectleiderfuncties van N-niveau en de functies van algemeen directeur". Het middenkader heeft betrekking op "managementfuncties van N-1 niveau en projectleiderfuncties van N-1 niveau" (Informatie Vlaanderen, z.j.).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vrouwen in algemeen	48,2%	48,6%	49,0%	49,4%	49,5%	49,6%
Vrouwen in topfuncties	24,6%	23,6%	24,5%	20,6%	21,3%	24,4%
Vrouwen in middenkader	25,9%	28,6%	28,0%	31,1%	30,6%	33,6%
Vrouwen in lager kader	32,9%	36,7%	32,7%	34,9%	35,9%	37,1%

Tabel 1: Tewerkstelling vrouwen bij de Vlaamse overheid (Vlaamse Regering, 2016)

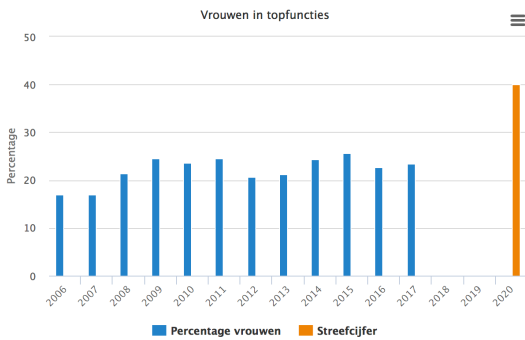
Ondanks de vertegenwoordiging van vrouwen volgens het Strategisch Gelijkekansen- en Diversiteitsplan 2016-2020 van de Vlaamse overheid, kan er gesproken worden van een stilstand sinds 2009. Bij de Vlaamse overheid wordt er binnen het diversiteitsbeleid specifiek ingegaan op het aantal vrouwen in topfuncties. Er is een streefcijfer vastgesteld van 40% voor vrouwen in het topkader. Dit streefcijfer zou behaald moeten worden tegen 31 december 2020. Afgezien van het feit dat het aantal vrouwen in topfuncties gestegen is in de laatste jaren, is men nog lang niet aan de 40% die er in de doelstellingen werd aangekondigd. Onderstaande grafiek geeft duidelijk het verschil weer tussen mannen en vrouwen in topfuncties bij de Vlaamse overheid doorheen de jaren. Er kan opvallend een overgrote meerderheid gezien worden bij de mannen ten opzichte van de vrouwen. Het diversiteitsbeleid is bij de Vlaamse overheid verankerd in de organisatiestructuur, het HR-beleid, gelijke kansen, antidiscriminatie en in een mensgericht welzijnsbeleid. Dit blijkt uit het Strategisch Gelijkekansen- en Diversiteitsplan 2016-2020 van de Vlaamse overheid.



Figuur 8: Verschil in tewerkstelling tussen mannen en vrouwen bij de Vlaamse overheid (Vlaamse Regering, 2018)

Uit de literatuur blijkt dat netwerkprogramma's effectief zouden kunnen zijn om vrouwen te helpen bij de doorstroom in organisaties. Ook de Vlaamse overheid heeft in het verleden reeds netwerksessies alsook een mentoringproject voorzien om vrouwen aan te zetten om een leidinggevende functie in te nemen. Er is reeds een stijging van het aantal vrouwen in topfuncties. Maar er is nog steeds geen vrouwelijke topfunctie ingenomen in volgende domeinen:

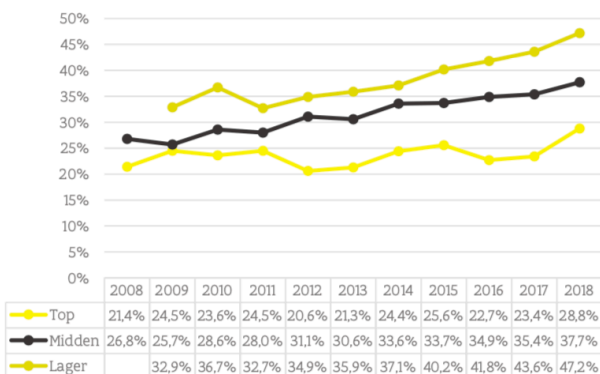
- Economie, Wetenschap en Innovatie,
- Financiën en Begroting,
- Landbouw en Visserij,
- Mobiliteit en Openbare Werken (Informatie Vlaanderen, z.j.).



Figuur 9: Aantal vrouwen in topfuncties t.o.v. het streefcijfer (Informatie Vlaanderen, z.j.)

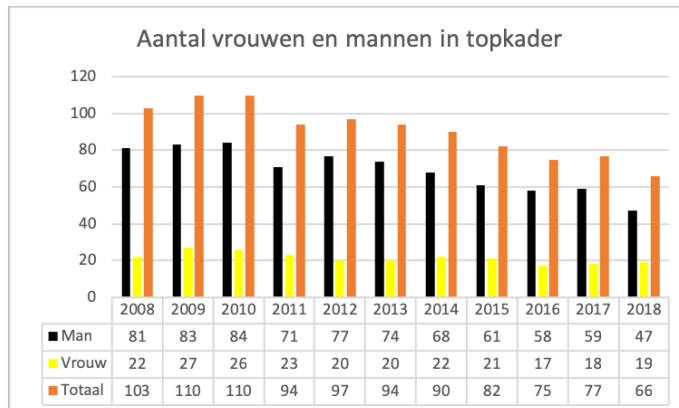
Hieruit kan geconcludeerd worden dat er bij de Vlaamse overheid ook slechts een beperkte doorstroom is van vrouwen uit het middenkader naar het topkader. Dit zorgt ervoor dat de uitdaging van de dienst Diversiteitsbeleid bestaat uit het behalen van het streefcijfer van 40% tegen eind 2020, zoals geformuleerd door de bevoegde minister, Liesbeth Homans (NV-A). Daarvoor werd reeds het netwerkprogramma Boost ingevoerd, naast enkele andere praktijken. Er zal in de thesis nagegaan worden in welke mate de vrouwen ervaren dat Boost hen heeft geholpen bij de ondersteuning van hun doorstroom.

In 2019, zijn er nieuwe cijfers beschikbaar i.v.m. vrouwen en mannen in het topkader alsook het aandeel van vrouwen in lager- en middenkader. Deze cijfers zijn nog niet officieel gepubliceerd in een rapport maar werden gecommuniceerd via mail vanuit de dienst Diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid. Uit figuur 10 kan geconcludeerd worden dat het aandeel van vrouwen stijgt in iedere categorie. Dit kan op termijn een positief effect hebben indien vrouwen uit het lager kader willen doorgroeien naar het middenkader en deze op hun beurt willen doorgroeien naar het topkader. Het aandeel vrouwen in het topkader bedroeg op 31 december 2018 zelfs 28,80% (Dienst Diversiteitsbeleid, persoonlijke communicatie, 17 mei 2019).



Figuur 10: Aandeel vrouwen in managementfuncties bij de Vlaamse overheid (Dienst Diversiteitsbeleid, persoonlijke communicatie, 17 mei 2019)

Het vooropgestelde streefcijfer van 40% is met deze cijfers nog niet in zicht maar de vrouwen gaan in stijgende lijn t.o.v. het totaal aantal topfuncties die beschikbaar zijn. Uit figuur 11 kan er geconcludeerd worden dat het totaal aantal beschikbare topfuncties afneemt (Dienst Diversiteitsbeleid, persoonlijke communicatie, 17 mei 2019).



Figuur 11: Aantal vrouwen en mannen in topkader (Dienst Diversiteitsbeleid, persoonlijke communicatie, 17 mei 2019)

## 2.3 De benoemingsprocedure van Vlaamse topambtenaren

Omwille van de complexe benoemingsprocedure van Vlaamse topambtenaren, zijn er veel vrouwen die hun kansen lager inschatten om naar het topkader door te stromen. Daarnaast zijn ze ook minder bereid om aan de benoemingsprocedure deel te nemen aangezien in de eindfase de beslissing, over de keuze van de kandidaten, wordt genomen door de functioneel bevoegde minister. Daarom zal er dieper ingegaan worden op de specifieke selectieprocedure van het topkader bij de Vlaamse overheid. Om in het topkader van de Vlaamse overheid terecht te komen, zijn er een aantal stappen die doorlopen dienen te worden. De procedure start bij de bekendmaking van de functies in het Belgisch Staatsblad, de Vlaamse kranten (Vacature) en op enkele websites zoals VDAB, Jobat, en dergelijke. Er wordt bij deze bekendmaking een duidelijke functietitel en beknopte omschrijving van het profiel vermeld. Na de bekendmaking volgt de screening van de cv's door verschillende bureaus, afhankelijk van de functie, in samenwerking met het agentschap Overheidspersoneel en de dienst Rekrutering en Selectie. Deze screening heeft een uitsluitende functie, dit betekent dat kandidaten uitgesloten worden indien ze niet aan de voorwaarden voldoen. Vervolgens zullen de overblijvende kandidaten op verkennend gesprek gaan bij een externe consulent. Tijdens dit gesprek worden enkele competenties beoordeeld zoals onder andere: de motivatie, de inpasbaarheid in de overheidscontext, de communicatievaardigheden en de ervaring. Deze screening heeft net zoals bij de screening van de cv's een uitsluitende functie en zal ook met de functioneel bevoegde minister besproken worden. Verder wordt er aan de functioneel bevoegde Vlaamse minister een lijst overhandigd van zowel de doorgaande als de uitgesloten kandidaten. De volgende stap heeft betrekking op de testen omtrent de leidinggevende en functiespecifieke competenties. Deze testen bestaan uit een sterkte-zwakteanalyse, een competentiegericht diepte-interview en een presentatie-oefening op basis van een schriftelijk ter plaatse voor te bereiden managementcase. Om de selectiekwaliteit te garanderen zullen twee externe consulenten de test beoordelen. Ook zal de managementcase anoniem worden voorgelegd aan de jury, bestaande uit twee experts met inzicht in het betreffende domein. Aan het einde van deze stap zal er door de consulent een finale beoordeling opgemaakt worden op basis van de drie elementen in de test en de beoordelingen die er gegeven werden door de experts.

Vervolgens wordt er door het Agentschap Overheidspersoneel en de Dienst Rekrutering & Selectie een overzicht gemaakt van bovenstaande beoordelingen en zal er een lijst van de kandidaten worden voorgelegd aan de functioneel bevoegde minister. Voorts wordt er ook voor gezorgd dat het dossier voldoet aan de nodige eisen van materiële en formele motivering. Dan volgt er voor de overgebleven kandidaten een interview met de opdrachtgever, meer bepaald de functioneel bevoegde minister of de Raad van Bestuur. Er zal verder nog een gesprek volgen tussen de functioneel bevoegde minister, de minister-president en de viceminister-president om na te gaan welke kandidaat het beste past bij het competentieprofiel. Er dient een motivatie te gebeuren door de opdrachtgever bij de keuze van de persoon uit de lijst. Indien er geen kandidaat wordt gekozen uit de vooropgestelde lijst van kandidaten, zal de procedure heropgestart worden.

Ook is er in het Vlaams Personeelsstatuut (VPS) bepaald dat zolang de Vlaamse Regering de doelgroepgebonden streefcijfers niet behaald heeft, bij gelijkwaardigheid van de kandidaten, voorrang wordt geschonken aan de kandidaat van de ondervertegenwoordigde groep. Ten slotte zal de aanstelling van het mandaat plaatsvinden (Informatie Vlaanderen, z.j.).

## 2.4 Boost

Het programma Boost is het laatste programma dat door de Vlaamse overheid werd georganiseerd ter bevordering van de doorstroom van vrouwen. In het verleden werden er reeds andere initiatieven georganiseerd door de Vlaamse overheid. Zo zijn Vlechtwerk en Wo\_Mentoring voorlopers van het programma Boost. Vlechtwerk is een programma dat zich voornamelijk richtte op mannen en vrouwen van de Vlaamse overheid die wouden doorgroeien naar een leidinggevende functie. Ook degene die al een leidinggevende functie hadden, konden deelnemen aan het programma om hun rol als leidinggevende te versterken. De eerste editie van Vlechtwerk vond plaats in 2004-2005 en werd in de afgelopen jaren meermaals per jaar georganiseerd. Omwille van de beperkte plaatsen, konden de deelnemers geselecteerd worden op basis van hun antwoorden op het inschrijvingsformulier. Zo kon er een gemotiveerde groep samengesteld worden met de juiste ambitie. Tijdens vier namiddagsessies werden de deelnemers de nodige handvaten aangereikt voor hun doelen en ambities. Zo had het programma vier doelstellingen die werden nagestreefd. Meer bepaald, het exploreren van leiderschapsambities, netwerking en ervaringsuitwisseling stimuleren, leidinggevend potentieel meer zichtbaar maken binnen de Vlaamse overheid en professionele inzichten en competenties bieden over leiderschap en loopbaan. De laatste editie van Vlechtwerk vond plaats tussen september 2017 en april 2018 (Informatie Vlaanderen, z.j.).

Naast Vlechtwerk is er nog een ander initiatief, namelijk Wo\_Mentoring. Dit is een mentoringprogramma dat in 2013 voor het eerst georganiseerd werd door de Vlaamse overheid. Meer bepaald werd er aan (vrouwelijke) werknemers, met de ambitie om door te groeien, een mentor toegewezen die diende ter ondersteuning om afdelingshoofd te worden. Zo kregen de ambtenaren zicht op de verantwoordelijkheden van een afdelingshoofd via hun persoonlijke mentor gedurende een volledig jaar. Tijdens de laatste editie van 2014 werd het Wo\_Mentoring programma geïntegreerd in het nieuwe aanlooptraject van het middenkader. Er waren 25 ambtenaren geselecteerd waarvan er 11 Wo\_Mentoring volgden als onderdeel van het aanlooptraject. Er namen zowel mannen als vrouwen deel aan het programma en zo konden ze met hun persoonlijke mentor werken aan hun persoonlijk ontwikkelingsplan. Het programma diende in het bijzonder voor vrouwen en omwille van deze reden kregen vrouwen ook voorrang op de deelname. Het werd ingericht om de doelstelling te bereiken van 33% vrouwelijke afdelingshoofden tegen eind 2015 bij de Vlaamse overheid. De programma's kaderen binnen het HeforSheforUs initiatief, een campagne van de Vlaamse overheid om te zorgen voor een beter genderevenwicht. Ook het netwerkprogramma Boost dat

in de volgende paragraaf wordt verduidelijkt, maakt deel uit van deze campagne (Informatie Vlaanderen, z.j.).

Deze thesis focust op het netwerkprogramma Boost. Zoals in de vorige sectie reeds is omschreven, werd dit programma opgericht in het kader van het HeforSheforUs initiatief en vormde dit programma het nieuwste traject voor vrouwen met leidinggevend potentieel binnen de Vlaamse overheid (Informatie Vlaanderen, z.j.). Dit netwerkprogramma omvatte activiteiten die verspreid plaatsvonden tussen maart 2017 en april 2018. Het doel van Boost was om vrouwen meer zichtbaarheid te geven, doordat de deelnemende ambtenaren elkaar konden leren kennen alsook een netwerk konden opbouwen. Het is een programma van de dienst Diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid in samenwerking met She&Company. Een organisatie die zich richt op het coachen van vrouwen op de arbeidsmarkt en die meer aandacht wil geven aan de vrouwelijkheid in de wereld. De doelgroep van Boost zijn vrouwen uit het midden- en topkader van de Vlaamse overheid. De selectie van deze vrouwen gebeurde aan de hand van een informele scouting vermits deze vrouwen genomineerd werden door een topambtenaar en vervolgens een uitnodiging kregen om deel te nemen aan het programma Boost. Er werd plaats voorzien voor een dertigtal vrouwen die aan dit programma konden deelnemen. Het netwerkprogramma bestaat uit twee grote delen: "beleven" en "bezielen". Het eerste deel, beleven, slaat op netwerken, persoonlijke uitwisseling en ervaringsgerichte verdieping rond professionele thema's. Er werd een tweedaagse georganiseerd in het kader van beleven. Deze tweedaagse vond plaats op 27 en 28 maart 2017 op het kasteeldomein van Heerlijckyt van Elsmeren. Er werden tijdens de tweedaagse veel activiteiten georganiseerd zodat de vrouwen elkaar leerden kennen en dus ook een netwerk konden opbouwen met elkaar. Er kwamen zowel internationale als nationale genderexperten aan het woord. Ook werden ervaringsgerichte workshops georganiseerd en de deelnemende vrouwen kregen de kans om een gesprek aan te gaan met de Boost-ambassadrices.

Er werden sessies gegeven door experts op het vlak van gender. Hieronder volgt een kort overzicht van enkele trainers met hun expertise.

Patrizia Zaroni	Hoogleraar UHasselt
Tamara Eelsing	Consulent leiderschapsontwikkeling, expert unconscious bias en manager diversiteit en inclusie bij ING België
Inge Woudstra	Spreker, auteur, trainer en verandermanager
Vicky Daniels	Expert leiderschap bij vrouwelijke leiders, team- en leiderschapscoach
Veerle Maes	Gecertificeerd equine assisted therapist
Kristin Verellen	Initiatiefnemer vzw Cirkels, we have the choice
Anne Geerts	5 Ritmes docente en gestalttherapeut
Liesbet Fastenaekels	Eigenaar TaoHuis

Tabel 2: *Experten met bijbehorende bevoegdheid*

De deelnemers konden naar keuze enkele sessies kiezen die het best bij hun interesses aansloot. Enkele onderwerpen die aan bod kwamen in de sessies zijn: hoe je vrouwelijke talenten en kwaliteiten optimaal kan inzetten op de werkvloer, hoe vrouwelijke leiders toekomst maken en omgaan met macht en onmacht, hoe het onbewuste gender-denken ons doen en laten kleurt en nog enkele andere.

Het tweede deel, bezielen, bestond uit vijf bezielingsmomenten die verspreid werden tussen april 2017 en april 2018. Met bezielen wordt er vooral beoogd om werkervaringen te bespreken en ideeën uit te wisselen, waarbij er op maat een begeleiding werd voorzien om elkaar te versterken en te ondersteunen. Dit deel legde vooral de nadruk op het stimuleren van de carrière van de vrouwelijke ambtenaren. Er werd gewerkt in sessies van een tiental deelnemers en er werd telkens een receptie achteraf voorzien. Naast de samenwerking met She&Company zijn er ook enkele vrouwen in topfuncties die het netwerk ondersteunden door hun meterschap. Zij geloven sterk in een netwerk dat kan zorgen voor verbondenheid waar er later op teruggevallen kan worden (Dienst diversiteitsbeleid, 2017). In tabel 3 kan er een overzicht gevonden worden van deze ambassadrices met hun bijbehorende functie.

Claire Tillekaerts	Gedelegeerd bestuurder FIT-Agency
Karine Moykens	Secretaris-generaal Departement WVG
Katrien Verhegge	Administrateur-generaal Kind en Gezin
Ann De Baerdemaeker	Afdelingshoofd Vlaamse Landmaatschappij
Inge Lynen	Afdelingshoofd Het Facilitair Bedrijf
Brunhilde Borms	Coördinator coach Agentschap Overheidspersoneel

*Tabel 3: Ambassadrices netwerkprogramma Boost*



### **3 Doel van het onderzoek**

Er is een streefcijfer bepaald door de Vlaamse overheid om meer vrouwen tewerk te stellen in topfuncties aangezien er nog steeds te weinig vrouwen zijn die een topfunctie uitoefenen. Dit streefcijfer is vastgelegd op 40%, te behalen voor 31 december 2020. Daarnaast worden er al veel inspanningen geleverd ter bestrijding van de ongelijkheid van vrouwen in topfuncties. Netwerkprogramma's zijn één van de praktijken die vrouwen zouden kunnen helpen om hoger op te geraken in organisaties. Meer bepaald heeft dit betrekking op de opgezette netwerken voor vrouwen en wordt de focus niet gelegd op de netwerken in de vorm van sociaal kapitaal omdat vrouwen hiertoe weinig toegang hebben (Timberlake, 2005).

Vermits er in de thesis een kwalitatieve evaluatie van het netwerkprogramma Boost van de Vlaamse overheid zal worden uitgevoerd, zal het probleem gekaderd worden binnen de publieke sector. Met een kwalitatieve evaluatie worden er kansen geboden om evaluatiedoelstellingen te kaderen (Pam, 2013). Zo zal de nodige informatie verzameld worden om de doeltreffendheid van het programma te verbeteren en verantwoorden (Milstein & Wetterhall, 1999; Patton, 2003). In deze masterproef zal er geëvalueerd worden hoe de deelnemende vrouwen het netwerkprogramma evalueren en meer specifiek, in hoever ze inschatten dat het hun doorstroom kan ondersteunen. De kwalitatieve data zijn afkomstig van diepte-interviews met open vragen. De openheid van de vragen legt de nadruk op het kwalitatief aspect en zorgt ervoor dat de respondenten hun eigen woorden kunnen gebruiken in hun antwoorden (Patton, 2002). Meer bepaald werden er semigestructureerde interviews afgenomen. De interviews zorgden voor inzicht in de ervaringen en perspectieven van de vrouwen die deelnamen aan het programma (Baarda, Bakker, Fischer, Julsing, Peters, Van der Velden, & De Goede, 2013). Er werden in totaal vijftien interviews afgenomen, dit zowel met vrouwen die het programma volledig hadden doorlopen alsook met vrouwen die niet aan alle sessies deelnamen. Daarnaast werden er twee interviews afgenomen met medewerkers van de dienst Diversiteitsbeleid. Ook werd één van de coaches van She&Company geïnterviewd om meer inzicht te krijgen in de logica van het programma. De interviews werden opgenomen en vervolgens getranscribeerd voor de analyse. In de analyse werd de data gereduceerd en gecodeerd om zo de kernthema's te kunnen achterhalen. Bij het coderen werden specifieke codes toegekend aan de uitdrukkingen die er gegeven werden in de interviews. Deze codes slaan terug op de onderzoeksvragen om tot de conclusie te komen. De analyse van deze kwalitatieve data heeft ervoor gezorgd dat bepaalde patronen achterhaald werden over de inzichten van de deelnemers van het programma. Daarom tracht ik in deze thesis na te gaan of het mogelijk is om met netwerken het gewenste resultaat te behalen zodat de vooropgestelde doelstellingen bereikt kunnen worden.

Kortom, om deze probleemstelling te onderzoeken zal er een kwalitatieve evaluatie gebeuren van het netwerkprogramma Boost dat georganiseerd werd door de Vlaamse overheid, om vrouwen uit het middenkader te helpen zich kandidaat te stellen voor het topkader.



## 3.1 Onderzoeksvraag en deelvragen

Uit de theorie is reeds gebleken dat publieke organisaties ineffectief zijn in het tewerkstellen van vrouwen in topfuncties, ondanks de aandacht die eraan gegeven wordt alsook de inspanningen die er worden gedaan. Daarom tracht ik te weten te komen welke invloed een netwerkprogramma heeft op de vrouwelijke ambtenaren bij hun doorstroom van het middenkader naar het topkader.

### 3.1.1 Centrale onderzoeksvraag

De thesis heeft als doel om een kwalitatieve evaluatie uit te voeren van het netwerkprogramma Boost bij de Vlaamse overheid.

Met oog op een theoretische bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke literatuur rond de effectiviteit van netwerkprogramma's in publieke organisaties stel ik volgende centrale onderzoeksvraag: 'Is het Boost netwerk een effectieve manier geweest voor de doorstroming van vrouwen bij de Vlaamse overheid naar het topkader?'

### 3.1.2 Deelvragen

Deelvraag 1: Welke visie hebben vrouwen met doorgroeipotentieel op hogere functies en op hun eigen loopbaan binnen de organisatie?

Deelvraag 2: Welke ervaring hebben vrouwen met het programma Boost en in welke mate zijn ze van mening dat het programma hen helpt om door te groeien?

Deelvraag 3: Welke visie hebben vrouwen uit het middenkader op de praktijken rond de doorgroei van vrouwen naar topfuncties binnen de Vlaamse overheid?

## 4 Methode

### 4.1 Onderzoeksmethode

De methode die gebruikt werd in de thesis is kwalitatief van aard. Meer bepaald werd er gebruik gemaakt van een kwalitatieve evaluatie waarbij de focus werd gelegd op een netwerkprogramma van de Vlaamse overheid, Boost. Met een kwalitatieve evaluatie worden er kansen geboden om evaluatiedoelstellingen te kaderen (Pam, 2013). Zo zal de nodige informatie verzameld worden om de doeltreffendheid van het programma te verbeteren en verantwoorden (Milstein & Wetterhall, 1999; Patton, 2003). Waarbij er vooral wordt beoogd om het programma weer te geven aan de hand van het perspectief van de deelnemers, op basis van de afgenomen interviews en de analyse van bepaalde documenten (Golafshani, 2003).

### 4.2 Steekproef en dataverzameling

De dataverzameling voor het empirisch gedeelte gebeurde aan de hand van vijftien semigestructureerde interviews. De respondenten werden eind december via mail op de hoogte gebracht van het doel van de thesis. In de tweede week van januari werden de interviews ingepland via mail. De afname van de interviews gebeurde in februari en maart. Enkele dagen voor het interview werd naar de respondenten een herinneringsmail verstuurd.

Er werden in totaal vijftien interviews afgenomen om een duidelijk beeld te krijgen van de case. In de eerste plaats werden er tien interviews afgenomen van vrouwen die hebben deelgenomen aan het programma Boost. Enerzijds vrouwen die begonnen waren aan het programma en het volledig hebben afgemaakt en anderzijds vrouwen die begonnen waren aan het programma maar het niet volledig hebben volgehouden tot de laatste sessie. Daarnaast werden er ook twee interviews afgenomen met leden van de dienst Diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid. Door hen kon er informatie verschaft worden over het netwerk Boost alsook wat hun ervaringen en bevindingen zijn na de afloop van de sessies, zodat dit vergeleken kon worden met de ervaringen van de deelnemende vrouwen. Verder werd er ook een interview afgenomen met een coach van She&Company. Ten slotte werden nog twee interviews afgenomen met ambassadrices van het netwerkprogramma. De interviewleidraden die gebruikt werden voor het afnemen van de interviews zijn terug te vinden in de bijlagen. De interviews werden opgenomen om deze later te kunnen transcriberen en analyseren.

De duurtijd van de interviews was ongeveer één uur. De interviews werden afgenomen op de werkplek van de respondenten. Tabel 4 geeft een overzicht van de bevraagde respondenten en de bijbehorende interviewleidraad zoals weergegeven in bijlage. Aangezien de respondenten anoniem blijven kan er geen informatie meegedeeld worden over het agentschap waarin ze zich bevinden, omdat er informatie bestaat over de deelnemers van het programma. Zo werden er vier verschillende interviewleidraden opgesteld voor de respondenten. Eerst en vooral werd er in de introductie geïnformeerd naar algemene zaken zoals werk en studies. Bij de deelnemers van Boost werd er ook gepeild naar de evolutie van de loopbaan alsook of de ambitie voor een topfunctie aanwezig was. Vervolgens werd er bij alle respondenten meer inzicht verkregen in hun visie over het programma Boost en werd er bevraagd welk beleid zou kunnen leiden tot meer doorstroom. Bij de meters van het programma werd er geïnformeerd naar hun carrière in een topfunctie bij de Vlaamse overheid terwijl er bij de deelnemers van Boost eerder gepeild werd naar hun visie over vrouwen bij de overheid in topfuncties. Ten slotte werd er bij alle respondenten gepolst hoe ze het programma Boost evalueerden als beleidsinstrument.

1	Deelneemster Boost 1	Interviewleidraad 1
2	Deelneemster Boost 2	Interviewleidraad 1
3	Deelneemster Boost 3	Interviewleidraad 1
4	Deelneemster Boost 4	Interviewleidraad 1
5	Deelneemster Boost 5	Interviewleidraad 1
6	Deelneemster Boost 6	Interviewleidraad 1
7	Deelneemster Boost 7	Interviewleidraad 1
8	Deelneemster Boost 8	Interviewleidraad 1
9	Deelneemster Boost 9	Interviewleidraad 1
10	Deelneemster Boost 10	Interviewleidraad 1
11	Respondent dienst Diversiteitsbeleid 1	Interviewleidraad 2
12	Respondent dienst Diversiteitsbeleid 2	Interviewleidraad 2
13	Coach She&Company	Interviewleidraad 3
14	Meter Boost 1	Interviewleidraad 4
15	Meter Boost 2	Interviewleidraad 4

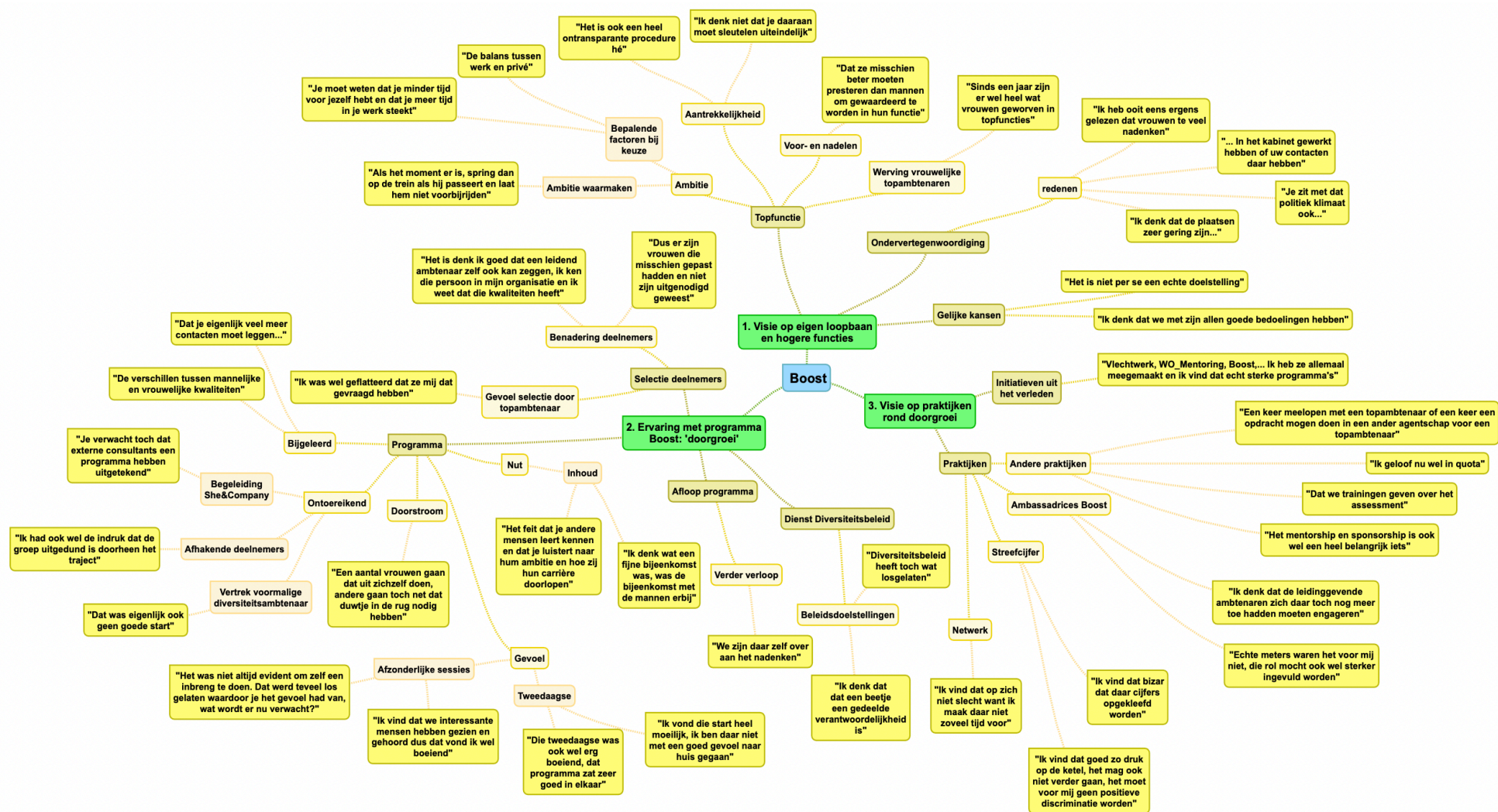
Tabel 4: Overzicht respondenten met bijbehorende interviewleidraad

### 4.3 Data-analyse

Om de gegevens te analyseren werden de interviews letterlijk uitgeschreven om relevante gegevens te achterhalen, die een antwoord konden bieden op de onderzoeksvraag. Vervolgens werden codes toegekend aan citaten uit de interviews en werden overige niet-relevante gegevens weggelaten om enkel de relevante gegevens over te houden (Baarda et al., 2013). Er werd gewerkt in het programma Excel om de citaten te coderen. Bepaalde codes werden verder opgedeeld in subcodes om specifieker te kunnen zijn. Voorts werden de codes en subcodes vastgelegd in een codeboom, meer bepaald in een mindmap, waardoor de data geïnterpreteerd kon worden (Baarda et al., 2013). Deze mindmap is opgebouwd op basis van de drie deelvragen die er zijn opgesteld om tot een antwoord te kunnen komen op de hoofdvraag. Per deelvraag zijn er codes en subcodes die een antwoord kunnen bieden op de deelvraag. Ten slotte zijn er enkele citaten toegevoegd aan de codeboom om zo een beter beeld te krijgen van hetgeen de codes betekenen. Op de volgende pagina, in figuur 12, wordt de codeboom weergegeven.

### 4.4 Beperkingen methode

De beperkingen die verbonden zijn aan de gehanteerde onderzoeksmethode zijn dat het programma bijna twee jaar voor de afname van de interviews plaatsvond, waardoor de respondenten het soms moeilijk vonden om zich terug te herinneren hoe ze het programma toen ervaren hebben. Er werden zowel vrouwen geïnterviewd die aan alle delen hebben deelgenomen maar ook vrouwen die slechts aan enkele sessies van het programma deelnamen. Dit zorgt ervoor dat er geen reflectie kon verkregen worden over het hele programma bij enkele vrouwen en dat de mening werd gegeven over een deel van het programma. Tenslotte, ondanks het feit dat de anonimiteit werd gegarandeerd, durfden niet alle deelnemers zich uitspreken over ieder bevraagde aspect. Mogelijk werd er door deze respondenten toch gevreesd dat ze herkenbaar zouden zijn in hun antwoorden en dat dit negatieve effecten zou hebben op hen.



Figuur 12: Codeboom



## 5 Empirische resultaten

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de interviews geanalyseerd om nadien een antwoord te kunnen bieden op de geformuleerde deelvragen. Eerst en vooral wordt er dieper ingegaan op de visie, van de vrouwen uit het middenkader die deelnamen aan Boost, op hun eigen loopbaan en op hogere functies. Vervolgens wordt er ingegaan op de ervaring van de vrouwen met het programma Boost om hun doorgroei naar het topkader te stimuleren. Ten slotte wordt er nagegaan wat de visie is van deze vrouwen op de praktijken die de Vlaamse overheid implementeert of zou kunnen implementeren om de doorgroei van vrouwen naar topfuncties te bevorderen.

#### 5.1.1 De visie van vrouwen uit het middenkader op hogere functies en de eigen loopbaan

Voor de eerste deelvraag: 'Welke visie hebben vrouwen met doorgroeipotentieel op hogere functies en op hun eigen loopbaan binnen de organisatie?' werd er onder andere dieper ingegaan op de ambitie die de deelnemende vrouwen hebben om zich kandidaat te stellen voor een topfunctie. Dit hangt volgens de vrouwen samen met het juiste moment te durven en willen zien om de stap te zetten naar een topfunctie. Daarnaast wordt er ook ingegaan op de aantrekkelijkheid van topfuncties voor vrouwen uit het middenkader. Dit mondt uit in de verwachting dat er toch bepaalde voor- en nadelen verbonden zijn aan topfuncties volgens vrouwen uit het middenkader. Ook al wordt er in de laatste jaren een toename gemerkt van de werving van het aantal vrouwen in topfuncties. De visie op hun eigen loopbaan werd door de respondenten verder ondersteund door enerzijds te verwijzen naar de redenen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Anderzijds werd er gekeken naar de mening van de respondenten aangaande het gegeven of de Vlaamse overheid het meent om gelijke kansen te genereren.

In de eerste plaats wordt er nagegaan of de vrouwen uit het middenkader, die hebben deelgenomen aan het programma Boost, weldegelijk ambitie hadden om door te groeien naar een topfunctie. De selectieprocedure voor de deelname aan Boost speelt een cruciale rol in het bereiken van het vooropgestelde doel van Boost, meer bepaald om vrouwen met ambitie te stimuleren naar een topfunctie. Er kan gesteld worden dat de ambitie om een topfunctie te bekleden, niet bij iedere deelnemster aanwezig was of dat een aantal respondenten twijfels hadden. Nochtans waren er ook enkele deelnemsters die het zeker ambieerden op termijn.

*(Deelnemster Boost 1): Op langere termijn zou ik graag topambtenaar worden.*

*(Deelnemster Boost 3): Ik heb dat nooit geambieerd maar de inschrijvingsronde voor Boost was een beetje warrig in mijn ogen. In die zin dat het mij niet helemaal duidelijk was, wat de doelstelling was van het netwerk op voorhand. Want had ik het geweten dan had ik er ook nooit aan deelgenomen. Omdat het mijn ambitie niet was om topambtenaar te worden.*

*(Deelnemster Boost 5): Een topfunctie op zich daar ben ik zelf nog niet helemaal uit, maar verder doorgroeien wil ik zeker.*

In hun getuigenissen halen de respondenten vaak de combinatie tussen werk en gezin aan als een bepalende factor voor het al dan niet kunnen ambiëren van een topfunctie. Sommigen associëren ook expliciet de invloed van de privésfeer met de manier waarop vrouwen professionele beslissingen nemen:

*(Deelneemster Boost 3): De balans tussen werk en privé, omdat ik zoiets heb van, ik hecht nogal belang aan mijn privéleven ook. Ik probeer toch wel een evenwicht te houden tussen tijd voor het gezin en tijd voor het werk. En ik denk hoe hoger op de ladder, hoe lastiger het wordt en hoe meer je ook verplichtingen hebt 's avonds en in het weekend.*

*(Deelneemster Boost 7): Ik denk dat dat daar nog altijd in zit, dat vrouwen toch hun privésituatie mee in rekening pakken, veel meer dan mannen dat doen.*

De meeste respondenten menen verder dat niet alle vrouwen openstaan om opofferingen te doen om in een topfunctie terecht te komen.

*(Deelneemster Boost 2): Je moet weten dat je minder tijd voor jezelf hebt en dat je meer tijd in je werk steekt.*

*(Deelneemster Boost 1): Je kan niet zomaar afdelingshoofd of topambtenaar worden zonder daar iets tegenover te zetten.*

Het merendeel van de respondenten die een topfunctie ambiëren, vindt het belangrijk om de ambitie voor een topfunctie waar te maken. Wanneer er zich bepaalde opportuniteiten voor doen, zal er kort op de bal gespeeld moeten worden.

*(Deelneemster Boost 9): Ik zie dat meer als een station waardat je rondloopt en dat je kijkt welke treinen er passeren en is er een trein met een interessante bestemming? Dan spring ik erop.*

*(Deelneemster Boost 6): Ik heb altijd op tijd mijn ogen opengehouden, van wat er gebeurt in de wereld. En zoiets gehad van, als het moment er is, spring dan op de trein als hij passeert en laat hem niet voorbijrijden.*

*(Meter Boost 2): Eén, je moet de kar zien, de mogelijkheid zien als ze zich aandringt. Twee, op een bepaald moment durven springen. Ook al denk je op een bepaald moment van 'ik ga ernaast springen, ik ga er met één knie niet opzitten'. Maar het is de mogelijkheden zien en durven dromen en het lef hebben om te durven springen.*

De visie die vrouwen hebben op de aantrekkelijkheid van een topfunctie is gemengd. Zo vinden sommigen dat de topfunctie aantrekkelijk is en dat er zeker niets aan veranderd moet worden om het aantrekkelijker te maken. Toch zijn er enkelen die vinden dat er wel degelijk bepaalde acties voor ondernomen moeten worden. In dit geval verwijzen ze vaak naar de selectieprocedure en de benoeming:

*(Deelneemster Boost 10): Ik denk op zich dat die topfunctie wel aantrekkelijk is hoor, dus ik denk niet dat die functie onaantrekkelijk is voor vrouwen uit het middenkader. Ik denk dat de essentie*

*is dat je dat als vrouw moet zien zitten om daar uw tijd en energie voor een groot stuk in te steken. Ofwel wil je dat doen, dat zijn bepaalde keuzes die je maakt.*

*(Deelneemster Boost 8): Het is ook een hele ontransparante procedure en ik denk ook daar dat mannen dan beter zijn in hun weg vinden van hoe doorloop ik zo een procedure.*

*(Deelneemster Boost 7): [Hoe zou volgens u de overheid de topfunctie aantrekkelijker kunnen maken voor vrouwen uit het middenkader?] Ahja, door met die politieke benoeming te stoppen. Er zijn ook andere dingen maar het feit dat dat finaal altijd meespeelt. Daar knappen gewoon heel veel vrouwen op af.*

Heel vaak beaamden de respondenten dat ze verwachten bepaalde nadelen te ondervinden vanaf het moment dat ze terechtkomen in een topfunctie. Zo benadrukten ze dat vrouwen zich nog steeds meer moeten bewijzen t.o.v. mannelijke topambtenaren.

*(Deelneemster Boost 4): [Denkt u dat vrouwen in topfuncties bepaalde nadelen ervaren?] Dat ze misschien beter moeten presteren dan mannen om gewaardeerd te worden in hun functie.*

*(Deelneemster Boost 2): Ik heb het gevoel dat je je meer moet bewijzen van een aantal zaken ten opzichte van mannen.*

*(Deelneemster Boost 6): Wat ik nog altijd denk, als je als vrouw teveel op de inhoud ingaat dan wordt daar precies niet meer zo naar geluisterd. Je moet ergens de klik maken naar hoe dat dat ook bij mannen verloopt. Als je wilt meedraaien op topniveau, zorg dat je goed voorbereid bent en weet waarover je babbelt maar zorg dat je het kan brengen, zeer krachtig en zeer duidelijk.*

In één geval, verwees een respondent naar het feit dat dit af en toe al voorkomt in het middenkader:

*(Deelneemster Boost 7): Ik zit regelmatig samen met een aantal leidend ambtenaren, want mijn baas neemt mij regelmatig mee naar informeel overleg van topambtenaren. En je merkt dat die mannen zowat opmerkingen geven of zo denken van 'jaja ze heeft dat wel gezegd', maar dat dat niet altijd au serieux wordt genomen.*

De visie van vrouwen met doorgroeipotentieel op hogere functies wordt deels bepaald door het aantal vrouwen dat in de afgelopen periode benoemd is in een topfunctie. De meeste deelnemers zijn zich bewust van het feit dat er toch wel enkele vrouwen zijn, die doorgestroomd zijn van het middenkader naar het topkader.

*(Deelneemster Boost 1): Ik moet wel zeggen, sinds een jaar zijn er wel heel wat vrouwen geworven in topfuncties en je merkt dat dat een andere dynamiek geeft.*

*(Deelneemster Boost 10): Ik heb gezien afgelopen maanden dat er toch wel verschillende vrouwelijke ambtenaren zijn benoemd en bijgekomen.*

Verder wordt er bij de visie van de vrouwen uit het middenkader ook gekeken naar de redenen die er volgens hen meespelen in de beperkte doorstroom naar het topkader. De voornaamste reden, die wordt



aangehaald door de meeste respondenten, is dat vrouwen veeleisend zijn voor zichzelf. Indien ze een vacature in overweging nemen, zullen ze zich enkel kandidaat stellen als ze overtuigd zijn dat ze aan alle voorwaarden voldoen. Dit terwijl mannen zichzelf veel sneller zien als de geschikte kandidaat voor de vacature en overgaan naar de sollicitatie.

*(Deelneemster Boost 3): Ik heb ooit ergens gelezen dat vrouwen veel te veel nadenken. Dat mannen zelfs als ze het niet kunnen of als ze maar de helft van de competenties hebben die in de vacature staan, dat mannen sowieso solliciteren. Terwijl vrouwen, die gaan eigenlijk echt punt per punt in de vacature na van, 'klopt dit wel?'.*

*(Deelneemster Boost 5): We zijn als vrouw blijkbaar veel te veel bezig met, als we een vacature zien, dat we aan alles moeten voldoen en dat we dat toch moeten relativeren allemaal.*

*(Meter Boost 1): Als een vrouw naar een vacature kijkt, gaat die heel vaak zeggen van 'oei dat kan ik niet', een man die gaat omgekeerd redeneren. Die gaat zeggen van dat kan ik en dat kan ik,... Ja dan merk je heel fel dat vrouwen altijd denken dat iemand anders dat wel beter kan en ze moeten daar veel meer op gewaardeerd en gestimuleerd worden.*

Daarnaast was er vrij breed consensus bij de respondenten, dat ervaring op een kabinet cruciaal is om benoemd te worden. Maar ook dat dit een belangrijke reden is voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties, omdat minder vrouwen die ervaring hebben. Ze verwijzen naar het feit dat 'het politieke plaatje moet kloppen'.

*(Meter Boost 1): Ik geloof wel dat benoemingen nog altijd zeer politiek zijn.*

*(Deelneemster Boost 4): Wat ik denk dat wel een rol speelt bij het doorgroeien naar een topfunctie, in het kabinet gewerkt hebben of uw contacten daar hebben.*

Maar ook kan er gekeken worden naar de selectieprocedure om in een topfunctie te geraken. Hierbij zijn er een aantal stappen die doorlopen dienen te worden. Vanaf het moment dat een mandaat afloopt van een leidend ambtenaar en deze niet verlengd wordt, zal er een nieuwe vacature geplaatst worden. Dan volgen bepaalde testen in de vorm van een assessment en uiteindelijk zijn er nog enkele gesprekken die plaatsvinden, met het laatste beslissende gesprek bij de functioneel bevoegde minister. Het is de laatste stap die ervoor zorgt dat veel vrouwen hun kansen lager inschatten en minder bereid zijn om eraan deel te nemen.

*(Deelneemster Boost 1): Je zit met dat politiek klimaat ook, je hebt een heel goed assessment en vaak zijn er 2 of 3 goede kandidaten over en als er dan iemand met een partijkaart zit, dan is de kans groot dat die persoon het wordt.*

*(Deelneemster Boost 4): Het is niet overtuigend genoeg. Dan kunnen ze streefcijfers genoeg vooropstellen maar men gaat eigenlijk door op de klassieke manier van rekruteren aan de top.*

*(Meter Boost 2): Daar ziet ge wel vaker denk ik, dat in familiebedrijven vrouwen sneller die kans krijgen dan in grote multinationals. Waar ze door hun aandelenportefeuille, dan wel rapper die kansen krijgen of die kansen opeisen.*

De laatste reden die aangehaald werd door veel respondenten, is dat de posities in topfuncties zeer schaars zijn. Dit aangezien de topfuncties pas vrijkomen indien het mandaat afloopt en niet verlengd wordt:

*(Deelnemster Boost 10): Ja ik denk dat de plaatsen zeer gering zijn en ik denk dat je historisch meer mannen hebt dus het is maar op het moment dat er plaatsen vrijkomen dat dat eventueel ingevuld kan zijn door een vrouw maar dat is niet per definitie.*

*(Meter Boost 2): Het is zo dat de functies in het topkader al zeer schaars zijn.*

Ten slotte werden er zeer uiteenlopende antwoorden gegeven op de vraag of de Vlaamse overheid het meent om gelijke kansen te genereren voor vrouwen:

*(Deelnemster Boost 1): Het is eerder marketing geladen denk ik. Het is niet per se een echte doelstelling.*

*(Deelnemster Boost 4): Ja ik denk dat de Vlaamse overheid het meent, maar niet hard genoeg. Maar ik denk dat er niet de moed is, om daar een hard beleid rond te voeren en er volop voor te gaan, ook vanuit het politieke niveau. Ik heb eigenlijk op een bepaald moment gedacht dat men het meer meende dan vandaag uiteindelijk.*

*(Deelnemster Boost 3): Ik denk dat wel, ik denk dat we met zijn allen goede bedoelingen hebben.*

*(Deelnemster Boost 8): Ja ik denk dat wel, alleen dat de Vlaamse overheid wat inspanningen moet doen om omkadering te geven en verder door te groeien.*

Ter conclusie kan worden gesteld dat niet alle vrouwen een topfunctie ambiëren. Dit komt onder andere door de combinatie van werk en gezin en de veronderstelde opofferingen die er gedaan moeten worden voor de uitoefening van een topfunctie. Maar ook verwachten de vrouwen dat er meer bewijs van prestatie geleverd dient te worden in een topfunctie t.o.v. mannen. Vervolgens heeft de onaan trekkelijkheid van een topfunctie vooral betrekking op de selectieprocedure en benoeming ervan. Daarentegen beseffen de vrouwen met ambitie wel de noodzaak om de stap naar een topfunctie te durven zetten. Verder worden volgende redenen aangehaald door de respondenten voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties: het stellen van hoge eisen voor zichzelf, het hebben van ervaring op een kabinet, de selectieprocedure om in een topfunctie te geraken en de schaarste aan topfuncties die vrijkomen. Als laatste wordt er door de respondenten geen consensus bereikt over het feit of de Vlaamse overheid het meent om gelijke kansen te genereren voor vrouwen.

### 5.1.2 Ervaring met het programma Boost

Bij deelvraag twee: 'Welke ervaring hebben vrouwen met het programma Boost en in welke mate zijn ze van mening dat het programma hen helpt om door te groeien?' wordt er gekeken naar de manier waarop de deelnemende vrouwen de selectie en het programma evalueren. Maar ook worden de gevoelens die naar boven kwamen bij het volgen van het programma Boost in kaart gebracht. De ervaring kan reiken tot de afloop van het programma, welke verwachtingen er nog zijn na de afronding ervan en welke

aanbevelingen er zijn ter verbetering. Als laatste kan er gekeken worden naar hoe de dienst Diversiteitsbeleid omgaat met de beleidsdoelstellingen in het kader van het programma Boost.

Voor de deelnemers startte het programma reeds bij de selectie door hun topambtenaar. Deze manier van selecteren werd door de meerderheid positief onthaald en gaf hen toch wel een blijk van erkenning:

*(Deelnemer Boost 1): Omdat die [leidinggevende] wel weet dat ik graag hogerop wil, ook horizontaal. Ik hoef niet altijd hoger maar ik wil veel meer dan gewoon één aspectje doen.*

*(Deelnemer Boost 2): Ik moet zeggen, ik was wel geflatteerd dat ze mij dat gevraagd hebben. Dit departement bestaat uit 1000 medewerkers dus dan is dat wel fijn dat ze aan u denken. Ik ben iemand die nog maar sinds 2015 binnen de Vlaamse overheid werkt, dus in die zin was dat wel aangenaam dat ze mij gevraagd hadden om te willen meewerken.*

*(Deelnemer Boost 1): Het feit dat uw leidend ambtenaar u naar voren schuift als iemand die hij graag in dat programma heeft maakt dat je niet gaat twijfelen en dat je dat wel gaat doen.*

Hoewel de manier van selecteren een positief signaal gaf aan de deelnemers, over hun erkenning van ambitie en potentieel, werd de manier van selecteren minder gunstig geëvalueerd. Het wordt enerzijds als een goede manier gezien omdat de leidend ambtenaar de capaciteiten van zijn team het beste kan inschatten. Anderzijds is het eerder beperkt, aangezien er een aantal deelnemers zijn die zichzelf kandidaat hebben gesteld omdat het hen aansprak en omdat zij niet gevraagd werden door hun leidend ambtenaar. Dit zou kunnen betekenen dat er vrouwen zijn met ambitie waar de leidend ambtenaar het niet aan voorgesteld heeft of dat er net vrouwen zonder ambitie werden voorgedragen door hun leidend ambtenaar.

*(Deelnemer Boost 4): Ik heb mij zelf geselecteerd. Ik ben niet iemand die wacht op een vraag, ja als ik iets wil ga ik erachteraan zeg ik altijd.*

*(Respondent dienst Diversiteitsbeleid 2): Het is denk ik goed dat een leidend ambtenaar zelf ook kan zeggen, ik ken die persoon in mijn organisatie en ik weet dat die kwaliteiten heeft. Dat denk ik dat goed is maar anderzijds, de leidend ambtenaren die niet zoveel voeling hebben misschien met de mensen die in de entiteit werken. Waardoor bepaalde vrouwen die wel kans zouden hebben, niet zijn binnengeraakt.*

*(Coach She&Company): Dus er zijn vrouwen die er misschien gepast hadden en niet zijn uitgenodigd geweest. En er zijn vrouwen die de uitnodiging gekregen hebben en zich eigenlijk verplicht voelden om te komen.*

Vervolgens wordt er nagegaan of de deelnemers weldegelijk iets van het programma hebben opgestoken. Dit bleek voor sommigen onder hen eerder inhoudelijk te zijn, terwijl anderen eerder inzicht kregen in hun eigen gedrag. Op vlak van inhoud kan er gesteld worden dat enkele sessies toch wel zijn blijven hangen. Zo kwamen vooral de stereotiepe verschillen tussen mannen en vrouwen aan bod alsook de politieke vaardigheden. Het inzicht dat verworven werd, had vooral te maken met het belang van het leggen van contacten en het vrijmaken van tijd om de contacten te onderhouden en om te kunnen netwerken.

*(Deelneemster Boost 2): Voor mij dat netwerken, de contacten en de sprekers die wel iets te vertellen hebben en dat je gewoon ook effe de tijd neemt. Want je hebt zoveel werk dat je niet altijd stil staat bij een aantal zaken.*

*(Deelneemster Boost 7): Dat je eigenlijk veel meer contacten moet leggen soms om uw dingen te doen, wij putten ons uit in dingen zelf te willen bestuderen.*

*(Deelneemster Boost 8): Eigenlijk dat stuk rond macht en de politieke verhoudingen.*

*(Deelneemster Boost 10): De verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten.*

Voor de deelnemers was het programma omwille van enkele aspecten ontoereikend. De meeste respondenten gaven aan dat het extern bedrijf dat het programma begeleidde, niet geschikt was. Vooral omdat nog te veel door de deelnemers ingevuld en bijgestuurd moest worden in het programma:

*(Deelneemster Boost 7): Als ik daarvoor naar hier moet komen en daar is geen programma. Je verwacht dan toch, dat zijn externe consultants, dat die toch een programma uitgetekend hebben.*

*(Deelneemster Boost 2): Ofwel heb je een organisatie die het oppakt en dan pakt ze het ook helemaal op, ofwel kan je natuurlijk inbreng vragen. Ik weet niet meer voor welke sessie maar dan werd het bij ons gelegd en uiteindelijk hebben wij het volledig georganiseerd en dan vraag je je af wat de meerwaarde is geweest.*

*(Deelneemster Boost 5): Wat ik ook belangrijk vind, is dat als de organisatie begeleidt wordt door externen, dat die daar ook een zeer duidelijke visie op hebben. Want ik had het gevoel dat we een beetje onderweg nog met zijn allen aan het leren waren. En ik vind dat wel fijn maar een organisatie die betaald wordt om dat te begeleiden, daar verwachtte ik net iets meer van moet ik toegeven.*

*(Deelneemster Boost 1): Ik denk eigenlijk dat She&Company niet de organisatie is om zoiets mee te doen. Dat is veel te wollig.*

Daarnaast zijn er doorheen het traject heel wat deelnemers afgehaakt. Dit bleek te komen doordat het programma op voorhand niet helemaal was uitgestippeld en er dus nog veranderingen plaatsvonden in de data. Mits de volle agenda's van vele vrouwen uit het middenkader was het daarom moeilijk om aanwezig te zijn tijdens iedere sessie. Van de deelnemers die wel aanwezig waren bij (bijna) elke sessie, vonden er enkelen dat ze dit verplicht waren aan het engagement dat ze waren aangegaan.

*(Deelneemster Boost 2): Want ik vind dat eigenlijk schandalig duur en dan, ik heb zoiets van als ik mij engageer dan engageer ik mij volledig. Ik ben één keer niet geweest, dat was een uitzondering maar al de rest ben ik geweest en dat betekent dat de andere zich dat wel hebben kunnen permitteren. Wat zegt dat dan ook over dat programma? Dat je zo het geld over de balk gooit en dat je dat toelaat dat iedereen afwezig is?*

*(Deelneemster Boost 4): Ik had ook wel de indruk dat de groep uitgedund is doorheen het traject en dat we maar met een bepaalde kern overbleven. Ik weet niet waar dat aan lag uiteindelijk, het*

*is meestal een samenspel van bepaalde factoren en ik denk als iets goed is maak je tijd zeg ik altijd.*

*(Meter Boost 2): Ik vond het achteraf wat jammer dat het zo uitgedund is, of stillekes gestorven is. Maar ik denk persoonlijk dat het te maken heeft met dat er geen drive bleef.*

*(Deelnemster Boost 7): Ik heb de tweedaagse gedaan. En dan hebben ze zitten schuiven in de agenda en dan kon ik heel veel momenten niet.*

Het vertrek van de voormalige diversiteitsambtenaar is nog een aspect dat bijdraagt aan de ontoereikendheid van het programma. Dit gebeurde vanwege een conflict met de bevoegde minister op het moment van de start van het programma. Voor enkele deelnemers, de dienst Diversiteitsbeleid en She&Company ontbrak een belangrijke drive die aanwezig moest zijn in het programma. Dit aangezien er niet onmiddellijk opvolging was op het moment dat dit het meest nodig was bij de opstart.

*(Deelnemster Boost 4): Dat was eigenlijk ook geen goede start.*

*(Deelnemster Boost 5): Qua personeelsbezetting was dat, bij het vertrek van de voormalige diversiteitsambtenaar, iets minder bij diversiteit. Alle begrip daarvoor maar op zich zou dat de kwaliteit van uw programma niet mogen beïnvloeden.*

*(Deelnemster Boost 7): Dat is echt een domper op dat moment, van oei, wat is dat hier allemaal?*

*(Coach She&Company): Eigenlijk is het partnerschap intern (tussen de dienst Diversiteitsbeleid en She&Company) ongelukkig geworden en dat is voor zo een programma echt heel belangrijk.*

*(Respondent dienst Diversiteitsbeleid 1): Het vertrek van de voormalige diversiteitsambtenaar zorgde dat het was beginnen te sputteren en we hebben daar ook wel wat steken laten vallen puur organisatorisch.*

Of het programma kan leiden tot een doorstroom van het middenkader naar het topkader wordt eerder in twijfel getrokken. Het wordt bij sommigen eerder gezien als het geven van een duwtje in de rug bij degene die het nodig hebben om de stap te durven zetten:

*(Meter Boost 2): Een aantal vrouwen gaan dat uit zichzelf doen, andere gaan toch net dat duwtje in de rug nodig hebben.*

*(Deelnemster Boost 1): Er zijn wel veel mensen en ikzelf ook die er een stukje kracht uitgeput hebben.*

*(Meter Boost 1): Ik probeer andere vrouwen zeker ook te stimuleren omdat ik weet dat ze dat zetje nodig hebben.*

De deelnemers vonden dat het nut van het programma zich richt op de inhoud van het programma en de tijd die de deelnemers er hebben moeten insteken. Hetgeen dat als sterkste naar voren kwam is het netwerkmoment. Het merendeel van de deelnemers had het gevoel dat ze nieuwe mensen heeft leren

kennen over de entiteiten van de Vlaamse overheid heen, waar ze anders nooit mee in contact zou gekomen zijn. Daarnaast werd de sessie waarin iedere deelnemster een man mocht meebrengen door vele vrouwen als een zeer nuttige sessie ervaren. De deelnemsters waren vrij in de keuze welke man ze mochten meebrengen, waarbij de meerderheid toch koos voor een mannelijke topambtenaar.

*(Deelnemster Boost 7): Ik vind het een verrijking omdat je nieuwe inzichten en contacten krijgt. Je kan ook vaak praten over dingen waar je allemaal mee geconfronteerd wordt.*

*(Deelnemster Boost 1): Het netwerkgedeelte, het feit dat je zo verschillende meningen hebt om het over een bepaald onderwerp te hebben.*

*(Meter Boost 1): Het feit dat je ervaringen kan delen, elkaar kan zien en dingen kan vertellen.*

*(Deelnemster Boost 10): Het feit dat je andere mensen leert kennen en dat je luistert naar hun ambitie en hoe zij hun carrière doorlopen.*

*(Coach She&Company): Ik denk wat een heel fijne bijeenkomst was, was de bijeenkomst met de mannen erbij.*

De evaluatie van het programma is eerder gemengd. Het kan opgedeeld worden in het gevoel van de afzonderlijke sessies en het gevoel bij de tweedaagse in Geetbets. Op de tweedaagse zijn er vrouwen die het een aangenaam en interessant kader vonden, terwijl anderen het eerder te zeer toegespitst vonden op het verschil tussen mannen en vrouwen.

*(Deelnemster Boost 6): Ik vond die start, de tweedaagse, heel moeilijk, ik ben daar niet met een goed gevoel naar huis gegaan. Ik ben met een slecht gevoel naar huis gegaan.*

*(Deelnemster Boost 2): Die tweedaagse was ook wel erg boeiend. Er zijn toen ook een aantal mensen komen spreken, dat programma zat zeer goed in elkaar.*

*(Deelnemster Boost 1): De tweedaagse die we gehad hebben, dat vond ik heel wollig en ik ben nog al iemand die met haar voeten op de grond staat.*

Nadien, tijdens de afzonderlijke sessies werd het volgens vele deelnemsters onvoldoende gestuurd. Dit werd later rechtgezet door interessante sprekers uit te nodigen.

*(Deelnemster Boost 2): Het was niet altijd evident om zelf een inbreng te doen. Dat werd teveel los gelaten waardoor je het gevoel had van, wat wordt er nu verwacht?*

*(Deelnemster Boost 4): De sessies erna was het wat zoeken. En dat was voor mij niet meteen duidelijk en ik denk voor de andere deelnemers ook niet. Dat wij zelf mee invulling moesten geven aan het programma was voor mij nooit expliciet gesteld.*

Na afloop van het programma blijkt het vervolg van het programma bij een groot deel van de deelnemsters onbekend. Toch zouden enkelen het een goed initiatief vinden om ermee verder te gaan, aangezien een netwerk normaal niet wordt opgebouwd om er zo maar mee te stoppen. Dit zou opgezet

kunnen worden onder een nieuwe groep vrouwen, dezelfde groep of zelfs met mannen uit het middenkader erbij.

*(Deelnemster Boost 4): Ik vond de groep wel boeiend uiteindelijk, maar om zo een netwerk in leven te houden moet iemand het initiatief nemen om de groep bij elkaar te laten komen met een goede inhoud.*

*(Deelnemster Boost 3): Zoals alle netwerken moet het zichzelf verderzetten, het is intussen al windstil van september dus ik denk dat het daar zal eindigen.*

*(Deelnemster Boost 5): We zijn daar zelf over aan het nadenken want we krijgen geen enkel signaal van de dienst Diversiteit.*

Verder wordt er ingegaan op de dienst Diversiteitsbeleid bij de Vlaamse overheid. Er zijn bepaalde beleidsdoelstellingen waarnaar er door de dienst Diversiteitsbeleid moet worden gestreefd, daartoe behoort ook het aantal vrouwen in topfuncties. Met deze beleidsdoelstellingen wordt beoogd om een voorbeeldfunctie in te nemen in de maatschappij. Volgens enkele deelnemers is het binnen de verantwoordelijkheid van de dienst Diversiteitsbeleid om het project Boost aan te sturen in het kader van de beleidsdoelstellingen. Toch lijkt dit volgens sommige respondenten niet helemaal gelukt te zijn.

*(Meter Boost 2): Diversiteitsbeleid heeft toch wat losgelaten. Ze stonden wel open voor initiatieven maar je moest het dan maar doen. Terwijl indien één iemand dat als opdracht neemt of zegt van ik ga daar nu voor zorgen, ik ga ervoor zorgen dat dat regelmatig gebeurt, ik ga mensen warm houden, ik ga ze bellen, veel meer dan een keer een mail. Ik denk dat dat misschien krachtiger was geweest.*

*(Deelnemster Boost 1): Diversiteitsbeleid pakt het vervolg van het project niet op, het was hun initiatief dus ik vind dat zij daar ook de verantwoordelijkheid voor moeten nemen.*

Daarentegen, in één geval verwees de respondent van de dienst Diversiteitsbeleid naar het leggen van de verantwoordelijkheid bij zowel de verantwoordelijke leidend ambtenaar van de respectievelijke entiteit als bij de dienst Diversiteitsbeleid.

*(Respondent dienst Diversiteitsbeleid 2): Ik denk dat dat een beetje een gedeelde verantwoordelijkheid is. Wij als dienst Diversiteitsbeleid hebben daar een belangrijke rol in te spelen maar ook de entiteit zelf en de leidend ambtenaar van die entiteit.*

Hieruit volgt dat er bij de evaluatie van het programma Boost heel wat komt kijken. Zo start het met het gevoel dat de vrouwelijke ambtenaren ervaren wanneer ze door topambtenaren worden gekozen. Maar ook of de manier van selecteren effectief is geweest. Er wordt zowel inhoudelijk als op vlak van gedragingen iets bijgeleerd. Echter zijn er ook bepaalde zaken die leiden tot de onvolkomenheid van het programma. Verder is er ook de evaluatie van het programma, waarbij er zowel wordt gekeken naar de tweedaagse van het programma als naar de afzonderlijke sessies. Ten slotte wordt de aansturing van het programma Boost door de dienst Diversiteitsbeleid als onvoldoende geacht door enkele respondenten.

### 5.1.3 De visie op de praktijken van de Vlaamse overheid om de doorgroei van vrouwen te ondersteunen

Ten slotte de laatste deelvraag: 'Welke visie hebben vrouwen uit het middenkader op de praktijken rond de doorgroei van vrouwen naar topfuncties binnen de Vlaamse overheid?'. Hierbij wordt er dieper ingegaan op de praktijken die vrouwen kunnen helpen bij hun doorstroom. Zowel het netwerk, het streefcijfer, de steun van bovenaf en andere (verleden) praktijken komen hier aan bod. Zo bleek het netwerk een positief onderdeel te zijn van het programma Boost, vooral om nieuwe contacten te leggen. Het hielp de meeste deelnemers om mensen te leren kennen van andere entiteiten alsook om tijd vrij te maken om te netwerken.

*(Deelnemer Boost 6): Het is zo groot, er zijn zoveel agentschappen op zoveel verschillende plaatsen. Ik vond dat eigenlijk wel fijn om terecht te komen bij mensen die je nog nooit gezien hebt. Want ik vind eerlijk gezegd dat netwerken die spontaan ontstaan dikwijls niet hoog scoren binnen de overheid. Dat is heel fel afgezwakt en dat is het gevolg van Plaats- en Tijdsonafhankelijk werken. Je hebt mensen die veel meer thuis zijn en elkaar veel minder tegenkomen.*

*(Deelnemer Boost 10): Ik vind dat op zich niet slecht want ik maak daar niet zo veel tijd voor.*

*(Deelnemer Boost 4): Ik denk netwerken die spontaan ontstaan gaan waarschijnlijk de beste zijn. Want wat ik al doorheen de tijd gemerkt heb is, hoe houd je zo een netwerk levend?*

Om de doorstroom te stimuleren kan het ingestelde streefcijfer van 40% ook als een praktijk worden beschouwd. Enerzijds wordt het streefcijfer beschouwd door enkele respondenten als een minderwaardige praktijk omdat het zou kunnen leiden tot een slechtere kwaliteit van het uitgevoerde werk. Dit zou kunnen zijn indien een vrouwelijke kandidaat met minder goede capaciteiten boven een mannelijke kandidaat met betere capaciteiten zou gekozen worden, louter om het streefcijfer te kunnen behalen. Anderzijds wordt het streefcijfer door sommige respondenten wel positief geacht om het bewustzijn te verhogen.

*(Deelnemer Boost 3): Ik vind dat bizar dat daar cijfers opgekleefd worden.*

*(Deelnemer Boost 9): Eerlijk gezegd denk ik dat streefcijfers, zoals ze geformuleerd zijn door de Vlaamse regering, dat dat gebakken lucht is. Ik denk niet dat onze minister daar wakker van ligt.*

*(Deelnemer Boost 7): Ik vind dat goed zo druk op de ketel, het mag ook niet verder gaan, het moet voor mij geen positieve discriminatie worden.*

*(Deelnemer Boost 6): Het is een streefcijfer waarvan je je bewust bent. En zo ga je die doelgroep misschien nog wat meer pushen.*

Het programma Boost werd gesteund door ambassadrices, ook wel de meters van het programma genoemd. Deze vrouwelijke topambtenaren konden ervaringen en verhalen delen tijdens het netwerkprogramma Boost. Ook andere mannelijke of vrouwelijke topambtenaren, van vrouwen uit het middenkader, werden gezien als een steun van bovenaf. Ondanks deze bemoediging zijn er gedeelde



meningen. De gedeelde ervaringen van de meters waren interessant om te horen maar mochten sterker zijn doorheen het programma. Van sommige topambtenaren wordt verwacht dat ze hun middenkader meer overtuigen van hun capaciteiten. Ook wordt de bevoegde minister door enkele respondenten niet gezien als een steun voor het netwerkprogramma.

*(Deelneemster Boost 4): Echte meters waren het voor mij niet, die rol mocht ook wel sterker ingevuld worden.*

*(Coach She&Company): Ik denk dat de leidinggevende ambtenaren zich daar toch nog meer toe hadden moeten engageren.*

*(Deelneemster Boost 9): Wat mij persoonlijk echt teleurgesteld heeft, is de houding van de functioneel bevoegde minister voor deze zaak.*

*(Deelneemster Boost 3): Ik denk dat er nu van bovenaf geen enkele steun is.*

Indien het netwerkprogramma als praktijk alleen niet als efficiënt wordt geacht om de doorstroom te stimuleren, zijn er door de vrouwen zelf praktijken geformuleerd. Volgens sommige respondenten zouden trainingen ingelast kunnen worden zodat de vrouwen zich op deze manier kunnen voorbereiden op de assessments. Maar ook meelopen met een topambtenaar zou volgens enkele respondenten een manier kunnen zijn om op voorhand te weten te komen hoe de job precies in elkaar zit. Dit zou ook kunnen door het krijgen van een mentor. Verder lijkt het invoeren van quota, volgens enkele deelneemsters, een goede manier om een evenwicht te krijgen. Als laatste werd er door de respondenten vaak aangehaald dat de afschaffing van de politieke benoeming een manier kan zijn om vrouwen te helpen bij hun doorstroom. Dit zou vrouwen kunnen aanzetten tot een deelname aan de selectieprocedure om topambtenaar te worden.

*(Deelneemster Boost 2): Het voorbereiden op assessments bijvoorbeeld.*

*(Deelneemster Boost 4): Ik denk bijvoorbeeld aan het meelopen met een topambtenaar.*

*(Deelneemster Boost 1): Een mentor krijgen, een leidend ambtenaar die een mentor is waar je af en toe eens mee kan sparren.*

*(Deelneemster Boost 9): Ik geloof nu wel in quota.*

*(Deelneemster Boost 4): [Hoe zou volgens u de overheid de topfunctie aantrekkelijker kunnen maken voor vrouwen uit het middenkader?] Ik zou eigenlijk echt wel laten zien aan Vlaanderen dat er kan gerekruteerd worden op een andere, niet-partijgerichte politieke manier. Je moet een assessment geslaagd zijn maar stel dat je met verschillende kandidaten geslaagd bent, dan zie je dat er een politieke keuze wordt gemaakt. En dan denk ik, wat heeft het nut om daar aan deel te nemen uiteindelijk?*

Door enkele respondenten werd er verwezen naar initiatieven die in het verleden door de Vlaamse overheid werden georganiseerd. Het gaat om programma's waarbij de doorgroei van vrouwen (en mannen) centraal staat. Hieruit blijkt dat er positief wordt teruggeblikt op de georganiseerde initiatieven van de Vlaamse overheid:

*(Deelneemster Boost 7): Er is ooit zo een aanlooptraject geweest. Ik weet niet als dat nu nog bestaat, aanlooptraject middenkader en dan mocht elke entiteit er één of 2 selecteren en die werden dan intensief begeleid, die kregen dan een afdelingshoofd als coach uit een andere entiteit en daar konden die meelopen. Dan kunt ge zo echt meemaken hoe het is zonder dat ge zo kleur moet bekennen binnen uw eigen entiteit.*

*(Meter Boost 1): Ik merk, ik ben in 1994 bij de Vlaamse overheid binnengekomen en ik had toen een opleidingsprogramma. Als je toen als universitair binnenkwam had je een opleidingsprogramma waarbij je een mix had van alle entiteiten en dat je zo 4 dagen samenwaart. Wel die contacten die ik toen had, dat zijn nog altijd mijn contacten nu.*

*(Deelneemster Boost 4): Ik weet niet als dat nog bestaat Vlechtwerk? Dat was ook een initiatief, dat was eigenlijk een algemeen initiatief om mensen te laten doorstromen, ik weet niet waarom dat gestopt is, maar daar was wel een gemengd initiatief man-vrouw. En als ik er nu over nadenk zie ik meer iets in zo een initiatief waar dan wel genderspecten in aan bod kunnen komen. Zodanig dat je het idee van man-vrouw ook op topniveau aan die mannen meegeeft die ambitie hebben.*

*(Deelneemster Boost 4): We hebben ook in het verleden erg geëngageerde diversiteitsambtenaren gehad om diversiteit binnen de Vlaamse overheid te stimuleren.*

*(Deelneemster Boost 7): Vlechtwerk, Wo\_mentoring, Boost,... ik heb ze allemaal meegemaakt en ik vind dat echt sterke programma's, dat is echt kwaliteitsvol.*

Concluderend kan worden gesteld dat er een aantal praktijken zijn, die gebruikt kunnen worden om vrouwen te helpen bij hun doorstroom van het middenkader naar het topkader. Zo blijken netwerken, streefcijfers en steun van hogerop belangrijke middelen. Maar ook zijn er aanvullingen geformuleerd door de vrouwen uit het middenkader zelf die in combinatie gebruikt kunnen worden en waar er volgens hen ook nood aan is. Bovendien is er een positieve terugblik op de praktijken uit het verleden die georganiseerd werden door de Vlaamse overheid.



## 6 Discussie en conclusie

De aanleiding voor de thesis was de ambitie van de Vlaamse overheid om meer vrouwen in topfuncties te krijgen tegen 31 december 2020 en dit omwille van het opgelegde streefcijfer van 40% vrouwen in topfuncties. Een van de initiatieven van de Vlaamse overheid om het streefcijfer te bereiken, was de organisatie van het netwerkprogramma Boost.

In deze thesis is er gezocht naar een antwoord op volgende onderzoeksvraag: 'Is het Boost netwerk een effectieve manier geweest voor de doorstroming van vrouwen bij de Vlaamse overheid naar het topkader?'. Om een antwoord te bieden op deze centrale onderzoeksvraag werden deelvragen geformuleerd.

### 6.1 De visie van vrouwen uit het middenkader met doorgroeipotentieel op hogere functies en op hun eigen loopbaan binnen de Vlaamse overheid

Uit het onderzoek blijkt dat er bij de Vlaamse overheid toch een bepaald percentage van vrouwen de ambitie heeft om door te groeien naar een topfunctie. Voor deze vrouwen is het voornamelijk van belang dat zij op het juiste moment de stap (durven) zetten om deel te nemen aan de selectieprocedure van een functie als topambtenaar. Ondanks deze ambitie is er bij de Vlaamse overheid geen evenwicht in het aandeel van mannen en vrouwen in topfuncties. Dit stemt overeen met de bevindingen van Eurofound (2018), die aantonen dat er op Europees vlak een ondervertegenwoordiging is van vrouwen in managementposities. Vanuit het perspectief van enkele van de respondenten blijkt dat het bewustzijn bij vrouwen aanwezig is dat er een hindernis is om door te stromen naar hogere functies. Dit bewustzijn had voornamelijk betrekking op de eigen loopbaan maar soms kon het ook opgemerkt worden bij andere vrouwen, bijvoorbeeld bij een vrouwelijke collega. Hieruit blijkt dat het concept glazen plafond nog steeds een actueel onderwerp is. Er werd door Saleem et al. (2017) verwezen naar de hindernis die het moeilijk maakt voor vrouwen om te kunnen doorgroeien naar hogere functies.

Verder kan er geconcludeerd worden dat de combinatie tussen werk en gezin en de verwachte opofferingen inspelen op het al dan niet ambiëren van een topfunctie. Dit stemt overeen met de bewering van Haslam & Ryan (2008) dat de balans tussen werk en privé een belangrijke rol speelt in het nastreven van een topfunctie. Voor de vrouwen die ambitie uitdrukken is de functie in het topkader bij de Vlaamse overheid op zich al aantrekkelijk maar lijkt het door de selectieprocedure niet altijd haalbaar omwille van de politieke benoeming die er op het einde van de procedure plaatsvindt. Vervolgens verwijzen de respondenten naar het leveren van meer bewijs van geleverde prestaties ten opzichte van mannen als een belangrijk nadeel van een topfunctie. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat een reden voor de lage vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties betrekking heeft op het feit dat vrouwen streng en veeleisend zijn voor zichzelf bij het zien van een vacature in tegenstelling tot hun mannelijke collega's. Zo werd er vaak aangehaald dat een man al tevreden is indien er aan 60% van de gevraagde capaciteiten wordt voldaan, terwijl vrouwen zich enkel kandidaat willen stellen indien ieder aspect van de vacature overeenkomt met hun eigen capaciteiten. Dit komt overeen met de reden die Dowling (2007) aanhaalt in de literatuur, namelijk de socialisatie van vrouwen waarbij er verwezen wordt naar het gebrek aan ambitie om door te groeien. Andere redenen voor de lage vertegenwoordiging hebben betrekking op het gebrek aan kabinetservaring omwille van het feit dat een groot deel van de huidige topambtenaren over deze ervaring beschikt. Maar ook de schaarste aan beschikbare topfuncties en de complexe selectieprocedure waarbij de eindbeslissing genomen wordt door de functioneel bevoegde minister. Hoewel er een ondervertegenwoordiging is van

vrouwen, zijn er de laatste jaren al enkele vrouwen benoemd in topfuncties. Dit komt overeen met de bemerking van Merens (2012), dat er een langzame toename plaats vindt. Tenslotte blijkt er uit het onderzoek dat er bij de respondenten geen overeenstemming is over het feit of de Vlaamse overheid het meent om gelijke kansen te genereren. Echter wordt er in de literatuur door McGuire & Agranoff (2011) van uitgegaan dat de overheid een voorbeeldfunctie heeft voor andere organisaties in de maatschappij. Maar ook benadrukt Draulans (2001) dat het recht op gelijke kansen een argument is voor een genderevenwicht aan de top.

## 6.2 De ervaring van vrouwen uit het middenkader met het programma Boost als ondersteuning om door te groeien

Vanuit het perspectief van de respondenten werd de benadering van de deelnemers aan de hand van een informele scouting op prijs gesteld, aangezien deze manier een waarderend gevoel bracht bij de deelnemende vrouwen. Toch wordt deze manier van selecteren niet als ideaal omschreven omdat er bepaalde deelnemers tussen zaten die geen ambitie hadden om door te groeien. Daarentegen zijn de leidende ambtenaren van de vrouwen in kwestie, de geschikte personen om de kwaliteiten te herkennen van de vrouwen in het middenkader. Het programma zorgde ervoor dat de deelnemende vrouwen konden bijleren en dat er inzicht kon verworven worden in hun eigen gedrag. Zo kwamen vooral de vrouwelijke en mannelijke stereotypen aan bod maar ook de politieke vaardigheden die nodig zijn om carrière te maken. Dit laatste onderwerp vonden verschillende respondenten zeer relevant. Ook vermeldden veel respondenten dat de deelname aan het programma hen meer bewust heeft gemaakt van het belang om een netwerk te ontwikkelen en te onderhouden. Deze resultaten zijn in lijn met de literatuur rond netwerken voor vrouwen (Dennissen et al., 2018; O'Neil et al., 2011), die benadrukt dat het netwerkprogramma dient om leerervaringen en informatie uit te wisselen. Echter blijkt uit het onderzoek dat bepaalde aspecten van het programma eerder ontoereikend zijn. Ten eerste werd er door sommige respondenten meer verwacht van de begeleiding van het extern bedrijf omtrent de invulling van het programma en vonden sommige respondenten het storend om zelf voor invulling te moeten zorgen. Ten tweede is de start van het programma ongelukkig geworden door het vertrek van de voormalige diversiteitsambtenaar. Dit zorgde ervoor dat er onvoldoende opvolging was gedurende het programma. Als laatste zijn er heel wat deelnemers afgehaakt doorheen het programma, waarbij een drukke agenda vaak als reden werd aangehaald. Hoewel het programma bepaalde tekorten heeft gekend, blijkt uit het onderzoek dat het programma bij bepaalde ambitieuze vrouwen een duwtje in de rug kan geven en de nodige steun kan bieden om zich kandidaat te stellen voor een topfunctie. Aangezien het programma bestond uit twee aparte delen, kan het gevoel dat de deelnemers ervaren gedurende het programma ook opgedeeld worden. Zo bleek volgens de meerderheid van de respondenten de tweedaagse een aangename setting maar toch waren er ook enkelen die vonden dat er te veel gefocust werd op de vrouwelijkheid. Daarnaast was het gevoel, bij het merendeel van de respondenten, over de afzonderlijke sessies ook gemengd, omdat er in het begin bijgestuurd moest worden vermits er teveel werd losgelaten tijdens voornamelijk de eerste bijeenkomsten. Nadien bleek uit het onderzoek dat dit werd rechtgezet. Verder werd hoofdzakelijk het netwerkaspect als nuttig ervaren, vooral om mensen van andere entiteiten met hetzelfde doel te leren kennen. Vervolgens zijn er bepaalde doelstellingen geformuleerd i.v.m. het diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid omtrent vrouwen in topfuncties. Uit het onderzoek blijkt dat sommige respondenten vinden dat de dienst Diversiteitsbeleid hier onvoldoende verantwoordelijkheid in opneemt. De verantwoordelijkheid omtrent de beleidsdoelstellingen komt overeen met hetgeen Ewoh (2013)

beklemtoont, namelijk dat publieke managers diversiteit moeten beheren en waarderen. Ten slotte zouden de overgebleven deelnemers het jammer vinden indien er geen verdere initiatieven genomen zouden worden om het programma in leven te houden. Dit lijkt voor hen het meest evident indien er een inhoudelijke sessie aan gekoppeld kan worden.

### 6.3 De visie van vrouwen uit het middenkader op de praktijken rond de doorgroei van vrouwen naar topfuncties binnen de Vlaamse overheid

Uit het onderzoek blijkt dat de vrouwen een duidelijke visie hebben over welke praktijken hen kunnen helpen bij de doorstroom naar een hogere functie. Ten eerste blijkt het netwerkprogramma een goede manier om contacten te leggen en om bewustzijn te creëren om daarvoor de nodige tijd vrij te maken. In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen enerzijds een netwerk in de vorm van sociaal kapitaal (Timberlake, 2005) en anderzijds een opgezet netwerk (O'Neil et al., 2011). Vaak worden beide netwerken positief onthaald omdat er door veranderingen op de werkvloer minder spontane netwerken ontstaan. Verder wordt het streefcijfer ook gezien als een praktijk om de doorstroom te bevorderen door meer bewustzijn te creëren van de beperkte doorstroom van vrouwen in topfuncties. Toch mag het geen invloed hebben op het uitgevoerde werk doordat bijvoorbeeld voorrang wordt gegeven aan een vrouw terwijl ze minder geschikt is ten opzichte van de mannelijke kandidaat. Daarnaast werd er in het netwerkprogramma ook steun van bovenaf geboden. Zo waren er ambassadrices aangesteld die hun ervaringen kwamen delen. Volgens Merens et al. (2015) is de steun van de top belangrijk voor het beleid en voor het bereiken van de doelstellingen. Ook kunnen deze ambassadrices dienen als een rolmodel, door Crampton & Mishra (1999) werd dit beschreven als een persoon die door de vrouwen (uit het middenkader) kan worden geobserveerd om te leren van de gedragingen en acties van deze persoon. De respondenten gaven aan dat dit een boeiend aspect van het programma was maar dat de rol van de meters nog sterker ingevuld mocht worden. Vervolgens werden er door de respondenten bepaalde praktijken aangegeven die volgens hen de doorstroom zou kunnen bevorderen. Zo lijkt een mentoringprogramma effectief, waarbij een persoon wordt aangesteld die zijn kennis deelt met een minder ervaren persoon (Reijnen, 2014). Tevens bleek uit de resultaten van het onderzoek dat een sponsor een manier is om de doorstroom te verbeteren. Dit blijkt ook een veelvoorkomende praktijk uit de literatuur, waarbij een sponsor wordt beschreven als een persoon met een hogere hiërarchische functie die de vrouw helpt aan te sporen naar een hogere functie (Grove & Montgomery, 1999). Voorts lijken quota, trainingen over de testen in de selectieprocedure en de afschaffing van de politieke benoeming ook efficiënte praktijken om de doorstroom te bevorderen. Ten slotte blikken enkele deelnemers terug op voorlopers van het programma Boost zoals Vlechtwerk en Wo\_Mentoring, waarbij er wordt benadrukt dat de Vlaamse overheid kwalitatieve initiatieven heeft georganiseerd.



## **7 Aanbevelingen**

### **7.1 Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid**

Er kunnen aanbevelingen worden geformuleerd voor de Vlaamse overheid als organisatie die zich bezig houdt met genderinitiatieven om onder meer de doorstroom van vrouwen te stimuleren. Zo kan er worden aanbevolen om het doel en de invulling van het programma duidelijk weer te geven bij de lancering ervan. Zodanig dat de uitdagingen en de realiteit van de organisatie weerspiegeld worden en overeenkomen met de noden van de deelnemers. Daarnaast kan er worden aanbevolen om de inhoud van het programma op voorhand vast te leggen zodat de deelnemers vooraf weten welke aspecten er aan bod zullen komen en er tijdens het programma geen bijkomende invulling aan de deelnemers moet worden gevraagd. Verder kan er ook geadviseerd worden om de deelnemers betrokken te houden door een opvolging van hun aanwezigheid gedurende het volledige programma, dit aangezien het programma gecontinueerd wordt in de tijd en een bepaald commitment van de target groep vereist. Ook kan er worden aanbevolen om meer inhoudelijke leeraspecten aan bod te laten komen in de context van de doorstroom. Zo werd er door de deelnemers aangegeven dat er bij dergelijke netwerkprogramma's niet voortdurend aandacht moet worden besteed aan o.a. het verschil tussen mannen en vrouwen, de vrouwelijke krachten en andere stereotypen. Ten slotte kan er aan de Vlaamse overheid geadviseerd worden om andere praktijken in te voeren ter bevordering van de doorstroom van vrouwen naar het topkader. Er kunnen trainingen voorzien worden ter voorbereiding op de testen die tijdens de selectieprocedure van een topambtenaar aan bod komen. Maar ook het meelopen met een topambtenaar of mentor om een beeld te krijgen van hoe een topfunctie in elkaar zit en het invoeren van quota om een evenwicht tussen mannen en vrouwen in topfuncties te verkrijgen. Deze praktijken werden geformuleerd door de deelnemers van het programma en zouden volgens hen de nodige hulp kunnen bieden om de doorstroom van vrouwen naar een topfunctie te vergemakkelijken.

### **7.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek**

Naast aanbevelingen voor de Vlaamse overheid als organisatie, zijn er ook aanbevelingen voor verder onderzoek. Een eerste aanbeveling heeft betrekking op netwerken. Er zou namelijk onderzoek kunnen gebeuren naar de rol van mannen in vrouwennetwerken. Deze aanbeveling wordt geformuleerd omdat er tijdens de interviews door de respondenten vaak werd aangehaald dat de sessie waarbij er een man mocht worden meegebracht, als een zeer nuttige sessie werd ervaren. Hierbij werd er vooral gekozen voor een mannelijke topambtenaar. Aangezien dit in de literatuur nog niet besproken wordt, kan er in verder onderzoek nagegaan worden hoe mannen, die ervoor openstaan, betrokken kunnen worden en welke rol ze kunnen innemen in een vrouwennetwerk. Verder kan er ook worden aanbevolen dat meer onderzoek in het kader van netwerkprogramma's zich zou richten op publieke organisaties. In deze publieke instellingen zijn de procedures op vlak van promotie verschillend ten opzichte van privébedrijven. Daarom zou toekomstig onderzoek meer afgestemd moeten worden op deze publieke organisaties.





# Bijlagen

## Interviewleidraad 1: Deelnemer Boost

Dag mevrouw X, ik ben Caroline Lathouwers, student Handelswetenschappen aan de UHasselt. Vandaag zal het interview plaatsvinden i.v.m. het programma Boost van de Vlaamse overheid voor mijn thesis. Het doel van het interview is om te weten te komen welke invloed het netwerkprogramma heeft op de vrouwelijke ambtenaren bij hun doorstroom van het middenkader naar het topkader. Het interview zal ongeveer een uur in beslag nemen. Het interview zal worden opgenomen en uitgeschreven maar uw anonimiteit zal gegarandeerd worden. Deze informatie wordt enkel gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek en zal op een veilige en anonieme manier bewaard worden. Indien u dit wenst kan u bij afloop van het onderzoek een digitale kopie verkrijgen.

### Intro

1. Korte voorstelling
  - a. Wat is uw job en functie?
  - b. Sinds wanneer bent u in dienst in deze organisatie?
  - c. Kan u uw loopbaan schetsen?
  - d. Wat heeft u gestudeerd?
  - e. Wat is uw gezinssituatie?

### Ambitie

2. Hoe ziet u uw loopbaan evolueren?
3. Wilt u graag een topfunctie?  
*(houvast): Ziet u zichzelf in een hoge functie? (binnen deze organisatie)*

### Boost

4. U bent opgenomen als respondent omdat u heeft deelgenomen aan het programma Boost, waarom heeft u deelgenomen?
5. Waarom denkt u dat u geselecteerd bent geweest voor het programma?
6. Hoe hebben ze u overtuigd om deel te nemen?
7. Heeft u getwijfeld aan uw deelname?
8. Heeft u deelgenomen aan alle delen van het programma?
  - a. Aan welke delen?
  - b. Waarom wel/niet?
9. Welk gevoel gaf het programma Boost u?
10. In termen van tijd en inspanning, heeft u er voldoende kunnen uithalen ten opzichte van uw investering als individu?
11. Wat heeft u geleerd uit het programma (meerwaarde)?
12. Welk deel van het programma is het meest nuttig geweest voor u?
13. Welk deel van het programma is het minst nuttig geweest voor u?
14. Vindt u dat het programma Boost u heeft geholpen bij het verdere verloop van uw loopbaan?
  - a. Zijn er bepaalde ambities die ondertussen zijn voldaan?

### **Vrouwen bij de overheid in topfuncties**

15. Wat zijn volgens u de voornaamste redenen van de lage vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties?
16. Zijn er specifieke percepties over vrouwen bij de overheid die een rol spelen?
17. Denkt u dat vrouwen in topfuncties bepaalde nadelen ervaren?
18. Denkt u dat leeftijd een rol speelt bij het doorgroeien naar een topfunctie?

### **Welk beleid voor meer doorstroom?**

19. Bent u op de hoogte van het streefcijfer van 40% van de Vlaamse overheid?
  - a. Wat vindt u ervan?
20. Denkt u dat een netwerkprogramma zoals Boost de ideale manier is om vrouwen te laten doorstromen?
  - a. Zijn er volgens u nog andere instrumenten die u zouden kunnen helpen bij uw doorstroom?
21. Hoe zou volgens u de overheid de topfunctie aantrekkelijker kunnen maken voor vrouwen uit het middenkader?
22. Denkt u dat er meer steun moet zijn van bovenaf (bij de Vlaamse overheid) om de doorgroei van vrouwen te stimuleren?
  - a. Hoe volgens u?

### **Evaluatie Boost als beleidsinstrument**

23. Hoe voelt u zich bij het opgezette netwerk (zoals Boost) t.o.v. netwerken die spontaan ontstaan op de werkvloer?
24. Kent u iemand die deelgenomen heeft en die ondertussen doorgestroomd is naar een hogere functie? En heeft volgens u de deelname aan Boost een rol in die promotie gespeeld?
25. Welke aanbevelingen zijn er volgens u nog om het programma te verbeteren?
26. Verwacht u nog een verder verloop van het programma?
  - a. Hoe zou u het zelf aanpakken?
27. Denkt u dat de Vlaamse overheid het meent om gelijke kansen voor vrouwen te genereren?
  - b. Heeft Boost uw idee hierover verandert?

Wilt u hieraan nog iets toevoegen?

## Interviewleidraad 2: Dienst Diversiteitsbeleid

Dag meneer/mevrouw, ik ben Caroline Lathouwers, student Handelswetenschappen aan de UHasselt. Vandaag zal het interview plaatsvinden i.v.m. het programma Boost van de Vlaamse overheid voor mijn thesis. Het doel van het interview is om te weten te komen welke invloed het netwerkprogramma heeft op de vrouwelijke ambtenaren bij hun doorstroom van het middenkader naar het topkader. Het interview zal ongeveer een uur in beslag nemen. Het interview zal worden opgenomen en uitgeschreven maar uw anonimiteit zal gegarandeerd worden. Deze informatie wordt enkel gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek en zal op een veilige en anonieme manier bewaard worden.

### Intro

1. Korte voorstelling
  - a. Wat is uw job en functie?
  - b. Sinds wanneer bent u in dienst in deze organisatie?
  - c. Kan u uw loopbaan schetsen?
  - d. Wat heeft u gestudeerd?

### Welk beleid voor meer doorstroom?

2. Wat zijn de beleidsdoelstellingen i.v.m. diversiteit (vooral voor vrouwen in topfuncties)?
  - a. Wat is de historiek van deze doelstellingen?
  - b. Wat zijn de redenen voor het invoeren van deze doelstellingen?
  - c. Bij wie ligt de eindverantwoordelijkheid voor het behalen van de doelstellingen?
3. Kan u een overzicht geven van het aantal vrouwen in topfuncties op dit moment? Of andere kerncijfers?
  - a. Waarom blijven vrouwen volgens u ondervertegenwoordigd in topfuncties?  
*"Achterhoofd"*  
*Denkt u dat dit te maken heeft met het feit dat dit de publieke sector is (waarbij alles strikt geregeld is?)*  
*Denkt u dat dit te maken heeft met de percepties die er over vrouwen bestaan?*  
*Kan de keuze bij vrouwen zelf worden gelegd?*
4. Hoe verloopt het selectieproces bij de overheid voor vrouwen van het middenkader naar het topkader en wie neemt de uiteindelijke beslissing?
  - a. Is deze procedure doeltreffend om de doelen te bereiken? Waarom ja of neen?
  - b. Blijkt achteraf dat de meest geschikte mensen geselecteerd zijn voor deze functies?
5. Hoe vaak komen posities voor topfuncties vrij?
6. Denkt u dat het netwerkprogramma omwille van de selectieprocedure negatieve effecten heeft op vlak van ongelijke kansen?
7. Welke acties worden gevoerd om vrouwen uit het middenkader te laten doorstromen?
  - a. Zijn er volgens u nog andere instrumenten die zouden kunnen helpen bij de doorstroom?
8. Lijkt het streefdoel van 40% haalbaar?
  - a. Waarom wel/niet?

## **Boost**

9. Kan u het netwerkprogramma Boost schetsen?
10. Waarom hebben jullie gekozen om zo een programma te organiseren?
11. Hoe werd She&Company gekozen? Hoe werden de rollen verdeeld?
12. Hoe staat u tegenover de manier waarop vrouwen werden benaderd om deel te nemen aan het programma Boost?
  - a. Denkt u dat de vrouwen met het meest potentieel de kans hebben gekregen op deze manier om deel te nemen?

## **Evaluatie Boost als beleidsinstrument**

13. Hoe evalueert u het programma?
14. Wanneer zou u het programma geslaagd noemen? (welk resultaat moet worden gehaald?)
15. Op een schaal van 1 tot 10, hoe doeltreffend is het programma Boost volgens u geweest bij het bevorderen van het doorstromen naar een topfunctie?
16. Welk deel van het programma is volgens u het meest nuttig geweest?
17. Welk deel van het programma is volgens u het minst nuttig geweest?
18. Na afloop van het programma, zou u het programma opnieuw willen invoeren?
19. Als u het programma opnieuw kon begeleiden, had u het dan anders aangepakt?
20. Waarop werd de focus gelegd bij het opstellen van het programma?
21. Welke aanbevelingen zijn er volgens u nog om het programma te verbeteren?
22. Hoe ziet u het verdere verloop van het programma?
23. Vindt u dat het toegekende budget goed gependeed is of zou u hier iets anders mee gedaan hebben?

Wilt u hieraan nog iets toevoegen?

## Interviewleidraad 3: She&Company

Dag mevrouw, ik ben Caroline Lathouwers, student Handelswetenschappen aan de UHasselt. Vandaag zal het interview plaatsvinden i.v.m. het programma Boost van de Vlaamse overheid voor mijn thesis. Het doel van het interview is om te weten te komen welke invloed het netwerkprogramma heeft op de vrouwelijke ambtenaren bij hun doorstroom van het middenkader naar het topkader. Het interview zal ongeveer een uur in beslag nemen. Het interview zal worden opgenomen en uitgeschreven maar uw anonimiteit zal gegarandeerd worden. Deze informatie wordt enkel gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek en zal op een veilige en anonieme manier bewaard worden. Indien u dit wenst kan u bij afloop van het onderzoek een digitale kopie verkrijgen.

### Intro

1. Korte voorstelling
  - a. Wat is uw job en functie?
  - b. Sinds wanneer bent u in dienst in deze organisatie?
  - c. Kan u uw loopbaan schetsen?
  - d. Wat heeft u gestudeerd?
  - e. Wat is uw gezinssituatie?
  - f. Wat doet She&Company?

### Boost

2. Kan u het netwerkprogramma Boost schetsen?
3. Hoe staat u tegenover de manier waarop vrouwen werden benaderd om deel te nemen aan het programma Boost?
  - a. Denkt u dat de vrouwen met het meest potentieel de kans hebben gekregen op deze manier om deel te nemen?
4. Wat is volgens u de reden van de beperkte doorstroom van vrouwen van het middenkader naar het topkader?
  - a. Denkt u dat dit te maken heeft met het feit dat dit de publieke sector is (waarbij alles strikt geregeld is?)
  - b. Denkt u dat dit te maken heeft met de percepties die er over vrouwen bestaan?
  - c. Kan de keuze bij vrouwen zelf worden gelegd?
5. Op een schaal van 1 tot 10, hoe doeltreffend is het programma Boost volgens u geweest bij het bevorderen van het doorstromen naar een topfunctie?
6. Welk deel van het programma is volgens u het meest nuttig geweest?
7. Welk deel van het programma is volgens u het minst nuttig geweest?
8. Kan u de 2 delen, beleven en bezielen, van het programma Boost uitleggen?
9. Wat is de reden van de aanstelling van het meterschap voor het programma?

### **Welk beleid voor meer doorstroom?**

10. Hoe staat u tegenover de effectiviteit van het programma in het bereiken van de doelstelling van 40%?
  - a. Lijkt het streefdoel van 40% haalbaar?
  - b. Waarom wel/niet?
11. Denkt u dat een netwerkprogramma zoals Boost de ideale manier is om vrouwen te laten doorstromen?
  - a. Zijn er volgens u nog andere instrumenten die zouden kunnen helpen bij de doorstroom?
12. Hoe zou volgens u de overheid de topfunctie aantrekkelijker kunnen maken voor vrouwen uit het middenkader?

### **Evaluatie Boost als beleidsinstrument**

13. Waarom denkt u dat She&Company de ideale organisatie is voor dit netwerkprogramma te begeleiden?
14. Was er voor She&Company een selectieprocedure?
  - a. Hoe werden de rollen verdeeld?
  - b. Wat heeft She&Company precies gedaan?
15. Waarop werd de focus gelegd bij het opstellen van het programma?
16. Wat is uw visie/filosofie over de manier waarop She&Company organisaties kan steunen?
17. Hoe evalueert u het programma?
18. Wanneer zou u het programma geslaagd noemen? (welk resultaat moet worden gehaald?)
19. Als u het programma opnieuw kon begeleiden, had u het dan anders aangepakt?
20. Welke aanbevelingen zijn er volgens u nog om het programma te verbeteren?
21. Verwacht u nog een verder verloop van het programma?
22. Vindt u dat het budget goed gependeed is of zou u hier iets anders mee gedaan hebben?

Wilt u hieraan nog iets toevoegen?

## Interviewleidraad 4: Meter Boost

Dag mevrouw X, ik ben Caroline Lathouwers, student Handelswetenschappen aan de UHasselt. Vandaag zal het interview plaatsvinden i.v.m. het programma Boost van de Vlaamse overheid voor mijn thesis. Het doel van het interview is om te weten te komen welke invloed het netwerkprogramma heeft op de vrouwelijke ambtenaren bij hun doorstroom van het middenkader naar het topkader. Het interview zal ongeveer een uur in beslag nemen. Het interview zal worden opgenomen en uitgeschreven maar uw anonimiteit zal gegarandeerd worden. Deze informatie wordt enkel gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek en zal op een veilige en anonieme manier bewaard worden. Indien u dit wenst kan u bij afloop van het onderzoek een digitale kopie verkrijgen.

### Intro

1. Korte voorstelling
  - a. Wat is uw job en functie?
  - b. Sinds wanneer bent u in dienst in deze organisatie?
  - c. Kan u uw loopbaan schetsen?
  - d. Wat heeft u gestudeerd?
  - e. Wat is uw gezinssituatie?

### Boost

2. Wie heeft u gevraagd als meter van het programma?
3. Waarom denkt u dat ze u gevraagd hebben?
4. Waarom heeft u toegezegd?
5. Wat houdt het meterschap precies in?
6. Aan welke delen van het programma heeft u deelgenomen?
7. Welk deel van het programma is volgens u het meest nuttig geweest?
8. Welk deel van het programma is volgens u het minst nuttig geweest?
9. Voelt u zich als meter een rolmodel voor de deelnemers van Boost?
10. Hoe heeft u het programma Boost ervaren?
11. Denkt u dat vrouwen met het juiste profiel in het programma zaten? Waarom ja of neen?
  - a. Welke profielen zouden erin moeten zitten?
12. Weet u hoe deelnemers werden gekozen om deel te nemen aan het programma Boost?
13. Hoe open zou zo een programma moeten zijn? (polsen of het beter is dat de vrouwen zichzelf selecteren of niet? Waarom?)
14. Op een schaal van 1 tot 10, hoe doeltreffend is het programma Boost volgens u geweest bij het bevorderen van het doorstromen naar een topfunctie?

### Carrière in topfunctie

15. Als meter van Boost, hoe heeft u uw eigen doorstroom in de Vlaamse overheid ervaren?
16. Hoe ervaart u het om als vrouw een topfunctie te hebben vermits er een lage vertegenwoordiging is van vrouwen in topfuncties?
17. Heeft u iets gemerkt van het glazen plafond?
18. Ervaart u nadelen als vrouw om een topfunctie uit te oefenen?
  - a. Ervaart u voordelen als vrouw om een topfunctie uit te oefenen?



19. Wat is volgens u de reden van de beperkte doorstroom van vrouwen van het middenkader naar het topkader?
- Denkt u dat dit te maken heeft met het feit dat dit de publieke sector is (waarbij alles strikt geregeld is?)
  - Denkt u dat dit te maken heeft met de percepties die er over vrouwen bestaan?
  - Ligt de keuze bij vrouwen zelf?

**Welk beleid voor meer doorstroom?**

20. Lijkt u het streefdoel van 40% vrouwen in topfuncties tegen 2020 haalbaar?
21. Denkt u dat een netwerkprogramma een belangrijke praktijk is om vrouwen te helpen bij hun doostroom? Waarom ja/nee?
- Zijn er volgens u nog andere instrumenten die vrouwen zouden kunnen helpen bij hun doorstroom?
22. Hoe zou volgens u de overheid de topfunctie aantrekkelijker kunnen maken voor vrouwen uit het middenkader?

**Evaluatie Boost als beleidsinstrument**

23. Na afloop van het programma, zou u het programma opnieuw willen steunen?
24. Wat zou u eraan veranderen?
25. Welke aanbevelingen zijn er volgens u nog om het programma te verbeteren?
26. Verwacht u nog een verder verloop van het programma?

Wilt u hieraan nog iets toevoegen?

## Lijst van geraadpleegde werken

- Appelbaum, S.H., Audet, L., & Miller, J.C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership and organization development journal*, 24(1), 43-51. doi:10.1108/01437730310457320
- Ashcraft, K. (2013). The glass slipper: "incorporating" occupational identity in management studies. *Academy of management review*, 38(1), 6-31.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Van der Velden, T., & De Goede, M. (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek* (3e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Bertrand, M. (2018). The Glass Ceiling. Becker Friedman Institute for economics at Uchicago.
- Bloksgaard, L. (2011). Masculinities, femininities and work – the horizontal gender segregation in the Danish Labour market. *Nordic journal of working life studies*, 1(2), 5-21.
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public management review*, 6(3), 303-309.
- Butterworth, C., Henderson, J., & Minshell, C. (2008). Increase your status with mentoring. *Occupational Health & Wellbeing*, 60(11), 37.
- Cebuc, G., & Potecea, V. (2009). Ways women lead. *Romanian Economic and Business Review*, 4(1), 89-99.
- Chapman, J. (1986). Improving the Principal Selection Process to Enhance the Opportunities for Women. *Unicorn*, 12 (1), 13-19.
- Cherry, J. (2011). What holds women back? Women and men's perceptions of the barriers to women's progression. London: opportunity now.
- Colley, L., McCourt, W., & Waterhouse, J. (2012). Hybrids and contradictions: Human resource management in the contemporary public sector. *International Journal of public administration*, 35(8).
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: towards an institutional analysis. *Gender, work & Organization*, 21(1). doi: 10.1111/gwao.12018
- Crampton, S.M., & Mishra, J.M. (1999). Women in management. *Public personnel management*, 28(1), 87-106.
- Dennissen, M., Benschop, Y., & van den Brink, M. (2018). Diversity networks: networking for equality? *British Journal of Management*, 00(1-15). doi: 10.1111/1467-8551.12321

- Dienst diversiteitsbeleid. (2017). Boost: krachtig no-nonsense netwerk.
- Dowling, G. (2017). The glass ceiling: fact or a misguided metaphor? *Annals in social responsibility*, 3(1).
- Draulans, V. (2001). Glazen plafond: realiteit of mythe? *Vrouwen naar de top*, 8(4).
- Eurofound (2018). Women in management: underrepresented and overstretched? *Publications office of the European Union, Luxembourg*.
- European Institute for Gender equality (2018). Gender equality index 2017. Geraadpleegd op: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2015/domain/work/BE>
- Ewoh, A. (2013). Managing and valuing diversity: challenges to public managers in the 21st century. *Public personnel management*, 42(2), 107-122.
- Fain, J.R. (2011). Breaking the glass ceiling: Slow progress ahead. *Contemporary Economic Policy*, 29(1), 56-66.
- Forret, M.L., & Dougherty, T.W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 419-437.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-606.
- Grove, R., & Montgomery, P. (1999). Women and the leadership paradigm: bridging the gender gap. *University of Louisiana at Lafayette*.
- Gustafson, J.L. (2008). Tokenism in policing: An empirical test of Kanter's hypothesis. *Journal of Criminal Justice*, 36(1), 1-10.
- Haslam, S.A., & Ryan, M.K. (2008). The road to the glass cliff: differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The leadership quarterly*, 530 – 546.
- Higgins, C., Duxbury, L., & Johnson, K.L. (2000). Part-time work for women: Does it really help balance work and family?. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 39(1), 17-32.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37, 422-447.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of management Review*, 18(1), 56-87.

- Informatie Vlaanderen. (z.j.). HeforSheforUs. Geraadpleegd op: <https://overheid.vlaanderen.be/he-for-she-for-us>
- Informatie Vlaanderen. (z.j.). Kaderfuncties en specifieke profielen. Geraadpleegd op: <https://overheid.vlaanderen.be/personeel/rekrutering-en-selectie/kaderfuncties-specifieke-profielen>
- Informatie Vlaanderen. (z.j.). Mannen en vrouwen. Geraadpleegd op: <https://overheid.vlaanderen.be/personeel/diversiteit-en-gelijke-kansen/mannen-en-vrouwen>
- Informatie Vlaanderen. (z.j.). Overheid, regering en parlement. Geraadpleegd op: <https://www.vlaanderen.be/overheid-regering-en-parlement>
- Informatie Vlaanderen. (z.j.). Personeelsaantal. Geraadpleegd op: <https://overheid.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie/personeelsaantal>
- Informatie Vlaanderen. (z.j.). Topkader. Geraadpleegd op: <https://overheid.vlaanderen.be/topkader-4>
- Informatie Vlaanderen. (z.j.). Vlechtwerk. Geraadpleegd op: <https://overheid.vlaanderen.be/vlechtwerk>
- Informatie Vlaanderen. (z.j.). Vrouwen in topfuncties. Geraadpleegd op: <https://overheid.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie/vrouwen-topfuncties>
- Informatie Vlaanderen. (z.j.). Wo\_Mentoring. Geraadpleegd op: <https://overheid.vlaanderen.be/wo-mentoring>
- Johns, M.L. (2013). Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in Health Information Management/AHIMA, American Health Information Management Association, 10*(Winter).
- Mattis, M.C. (2001). Advancing women in business organizations: Key leadership roles and behaviors of senior leaders and middle managers. *The Journal of Management Development, 20*(4), 371-490.
- McGuire, M., & Agranoff, R. (2011). The limitations of public management networks. *Public administration, 89*(2), 265-284. doi: 10.1111/j14679299201101917x
- Merens, A. (2012). Vertrekken vrouwen sneller uit topfuncties dan mannen? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken, 28*(2).
- Merens, A., Henderikse, W., & Pouwels, B. (2015). Door het glazen plafond: naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen in de top. *Beleid en maatschappij, 42*(1).
- Milstein, B., & Wetterhall, S.F. (1999). Framework for program evaluation in public health.

- Monroe, K.R., & Chiu, W.F. (2010). Gender equality in the academy: The pipeline problem. *PS: Political Science & Politics*, 43(2), 303-308.
- Morrison, A.M. (1992). New solutions to the same old glass ceiling. *Women in Management Review*, 7(4).
- O'Neil, D.A., Hopkins, M.M., & Sullivan, S.E. (2011). Do women's networks help advance women's careers? Differences in perceptions of female workers and top leadership. *Career Development International*, 16(7), 733-754.
- Pam, N. (2013, 28 April). Qualitative evaluation. Geraadpleegd op 14 april 2019, van <https://psychologydictionary.org/qualitative-evaluation/>
- Patton, M.C. (2002). Qualitative research and evaluation methods. *California EU: Sage Publications Inc.*
- Patton, M.Q. (2003). Qualitative evaluation checklist. *Evaluation Checklists Project*, 21.
- Poggio, B. (2010). Vertical segregation and gender practices. Perspectives of analysis and action. *Gender in Management: An International Journal*, 25(6), 428-437.
- Reijnen, E. (2014). Mentor. Geraadpleegd op: <https://www.ensie.nl/else-reijnen/mentor>
- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455.
- Saleem, S., Rafiq, A., & Yusaf, S. (2017). Investigating the glass ceiling phenomenon. *South Asian journal of business studies*, 6(3), 297-313.
- Scheepers, S. (z.j.). Diversiteit in het personeelsbeleid van de Federale en Vlaamse overheid.
- Steunpunt Werk/ Departement WSE (2017). Werkzaamheidsgraad naar geslacht en leeftijd in de Europese Unie, 1983-2017.
- The Lancet (2018). Closing the gender gap: when and how?
- Timberlake, S. (2005). Social capital and gender in the workplace. *The journal of management development*, 24(1/2), 34-44.
- Van Hove, H., & De Vos, D. (2017). De loonkloof tussen vrouwen en mannen in België. *Rapport 2017*. Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen.
- Vlaamse Regering (2004). *Besluit van de Vlaamse Regering houdende maatregelen ter bevordering en ondersteuning van het gelijkheids- en diversiteitsbeleid in de Vlaamse administratie*. Geraadpleegd van <https://codex.vlaanderen.be/Portals/Codex/documenten/1013719.html>

Vlaamse Regering (2018). *Het Gelijkekansen- en Diversiteitsplan Vlaamse overheid 2018: op weg naar een inclusief beleid*. Geraadpleegd van [https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/documenten/personeel/Actieplan%20Gelijke%20Kansen-%20en%20Diversiteit\\_2018.pdf](https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/documenten/personeel/Actieplan%20Gelijke%20Kansen-%20en%20Diversiteit_2018.pdf)

Vlaamse Regering (2016). *Strategisch Gelijkekansen- en Diversiteitsplan Vlaamse overheid 2016-2020, Vlaams Diversiteitsambtenaar, dienst Diversiteitsbeleid*. Geraadpleegd van [https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/documenten/personeel/diversiteit/Strategisch\\_meerjarenplan.pdf](https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/documenten/personeel/diversiteit/Strategisch_meerjarenplan.pdf)

World Economic Forum (2017). *The Global Gender Gap Report 2017*.