

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

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

Titel: Werving en selectie van vrouwelijke professionals; marktanalyse van een sterk groeiende doelgroep in de arbeidsmarkt

Richting: 3de jaar handelsingenieur - major accountancy en financiering

Jaar: 2008

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

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

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

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

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

Ik ga akkoord,

SMITS, Annelies

Datum: 5.11.2008

Werving en selectie van vrouwelijke professionals

Marktanalyse van een sterk groeiende doelgroep in de arbeidsmarkt

Annelies SMITS

promotor :
Prof. dr. Mieke VAN
HAEGENDOREN

Dankwoord

Via deze weg wil ik iedereen bedanken voor de steun en bijdrage tot de realisatie van deze masterproef, met enkele personen in het bijzonder.

In de eerste plaats mijn promotor Prof. dr. Mieke VAN HAEGENDOREN voor de deskundige en constructieve feedback.

Ook een groot dankwoord aan de consultants van de Executive Search kantoren voor hun medewerking aan de vragenlijsten en hun praktijkgerichte inbreng in deze masterproef.

Tenslotte een speciaal dankwoord aan mijn ouders, zus en vriend voor hun steun, begrip en geduld doorheen deze stressvolle periode.

Samenvatting

Om een goede kijk op de arbeidsmarkt te krijgen en de verdeling van mannen en vrouwen over de verschillende sectoren en functies, is het nodig een grondige marktanalyse te verrichten.

Vooreerst worden in deze masterproef cijfers weergegeven met betrekking tot de arbeidsmarkt en de positie van werkende vrouwen. Uit deze inleidende cijfers blijkt dat er op de arbeidsmarkt grote verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen. Verschillen enerzijds op het vlak van verloning, maar ook belangrijke verschillen naargelang de hiërarchische functie die uitgeoefend wordt: vrouwen zijn ondervertegenwoordigd in de topfuncties van het bedrijfsleven.

Als verklaring voor dergelijke genderverschillen worden 4 mogelijke oorzaken gegeven: verticale segregatie, het glazen plafond, tokenisme en verschillende leiderschapstijlen. Verschillende studies hebben aangewezen dat bedrijven met wél vrouwelijke leidinggevenden aanzienlijk meer winst maken dan deze zonder. Daarenboven beseffen ondernemingen dat de arbeidsmarkt van hoogopgeleiden krappert, en er een echte 'war for talent' heerst. Een beleid dat genderdiversiteit impliceert in de top van ondernemingen is dus de volgende stap.

Bedrijven kunnen zelf maatregelen nemen om de instroom en doorstroom van vrouwelijke professionals te verbeteren, of er kunnen quota's opgelegd worden door de overheid.

Doorstroom gebeurt via interne werving of promotie, instroom door externe werving en selectie. Enkele methoden van externe werving en selectie zijn onder andere via vacatures of via netwerken. Uit onderzoek is echter gebleken dat vrouwen hun netwerk minder vaak als een zakelijk instrument gebruiken, waardoor de kansen op promotie of felbegeerde functies sterk dalen.

De belangrijkste vorm van externe werving en selectie voor professionals is echter 'executive search': een onderneming 'outsourced' zijn Human Resources aan een extern kantoor voor het invullen van een topfunctie. De onderneming wordt dus een klant, het executive search kantoor een dienstverlener. Het grote voordeel hiervan is dat een executive search kantoor over een zeer breed netwerk van toptalent beschikt. Ook hier zijn vrouwen weer sterk ondervertegenwoordigd: enerzijds zijn minder vrouwen tewerkgesteld als leidinggevenden in bedrijven, anderzijds netwerken ze minder.

Bovendien bevatten de verschillende fasen van een executive search opdracht (briefing - identificatie - selectie - introductie - follow-up en garanties) cruciale punten waarop de genderneutraliteit verloren zou kunnen gaan. Dit alles leidt ertoe dat de topfuncties mannenbastions blijven.

Het onderzoek van deze masterproef gaat na of de executive search procedure al dan niet genderneutraal gebeurt. Vanuit het oogpunt van verschillende executive search kantoren wordt nagegaan of bij elke stap in de recruiteringsprocedure er bewust op toegezien wordt dat de genderneutraliteit bewaard wordt.

Al van bij de briefing gaat de neutraliteit bij vele zoekopdrachten reeds verloren, doordat een bepaalde gendervoorkeur (meestal mannen) vermeld wordt door de cliënt (onderneming). De executive search kantoren letten er nochtans op dat de functiebeschrijving, die in samenspraak met de klant opgesteld wordt, geen (discriminerende) genderspecten bevat.

Ook wordt onderzocht of er initiatieven genomen worden door de executive search kantoren om meer professionele vrouwen in hun netwerk te krijgen. Aangezien de arbeidsmarkt is wat ze is (ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties), en positieve discriminatie niet kan/mag, zijn dergelijke initiatieven onbestaande.

Ondanks het feit dat er nog steeds een loonkloof bestaat tussen mannen en vrouwen, geldt dit niet voor de topfuncties. Verloning is volgens executive search consultants enkel afhankelijk van competenties, leeftijd, ervaring en het huidige salaris van kandidaten, niet van gender. Vrouwen stellen wel andere prioriteiten op het vlak van secundaire voorwaarden die bij een topfunctie horen. Zo zullen eerder vrouwen de mogelijkheid van 4/5 werken grijpen en is het moeilijker voor een vrouw om veel te reizen wegens kind en/of gezin.

Inhoudsopgave

DEEL I: Literatuurstudie	- 1 -
Hoofdstuk 1. Marktanalyse van vrouwelijke professionals	- 3 -
1. Algemeen.....	- 5 -
2. Genderverschillen naargelang grootte onderneming	- 9 -
3. Genderverschillen naargelang sector	- 10 -
4. Genderverschillen naargelang functie	- 13 -
5. Loonverschillen naargelang gender.....	- 15 -
Hoofdstuk 2. Oorzaken genderverschillen	- 17 -
1. Verticale segregatie.....	- 19 -
2. Glazen plafond.....	- 20 -
3. Tokenisme	- 21 -
4. Leiderschapstijlen	- 22 -
Hoofdstuk 3. Genderdiversiteit.....	- 25 -
1. Genderdiversiteitsbeleid.....	- 27 -
2. Wetgeving.....	- 28 -
2.1 Historie.....	- 28 -
2.2 Huidige situatie.....	- 29 -
2.2.1 België.....	- 29 -
2.2.2 Europa	- 31 -
2.3 Wettelijke verplichting	- 32 -
3. Proactieve maatregelen	- 33 -
3.1 Problemen.....	- 33 -
3.2 Maatregelen in personeelbeleid	- 34 -
3.2.1 Instroom.....	- 34 -
3.2.2 Doorstroom.....	- 35 -
3.2.3 Topfuncties	- 36 -
3.3 Formele maatregelen.....	- 37 -
Hoofdstuk 4. Werving- en selectieproces	- 39 -
1. Interne werving en selectie	- 41 -
1.1 Voordelen	- 41 -
1.2 Proces interne werving en selectie.....	- 41 -
2. Externe werving en selectie.....	- 42 -
2.1 Vacatures.....	- 42 -
2.2 E-recruitment	- 42 -
2.3 Netwerken	- 43 -
2.3.1 Structurele determinanten	- 44 -
2.3.2 Invloed van de bedrijfscontext.....	- 45 -
2.4. Headhunting.....	- 47 -

Hoofdstuk 5. Executive search	- 48 -
1. Definitie	- 50 -
2. Overkoepelende federatie Federgon	- 50 -
3. Doelgroep	- 51 -
4. Verloop opdracht.....	- 52 -
4.1 Briefing.....	- 54 -
4.2 Identificatie van potentiële kandidaten	- 56 -
4.3 Selectie van kandidaten	- 57 -
4.4 Introductie van geschikte kandidaten en selectie door de organisatie	- 57 -
4.5 Follow-up en garanties.....	- 57 -
5. Voordelen	- 58 -

DEEL II: Onderzoek..... - 59 -

Hoofdstuk 6. Methode.....	- 61 -
1. Onderzoeksmethode.....	- 62 -
2. Materiaal.....	- 62 -
2.1 Parameters	- 63 -
2.2 Bronnen.....	- 66 -
3. Opbouw vragenlijst	- 66 -
3.1 Briefing.....	- 67 -
3.2 Identificatie van potentiële kandidaten	- 67 -
3.3 Selectie van kandidaten	- 68 -
3.4 Follow up en garanties.....	- 68 -
3.5 Arbeidsvoorwaarden	- 68 -
Hoofdstuk 7. Onderzoekresultaten en conclusies.....	- 70 -
1. Resultaten.....	- 71 -
1.1. Briefing.....	- 71 -
1.2 Identificatie.....	- 73 -
1.3. Selectie	- 74 -
1.4. Follow-up en garantie.....	- 75 -
1.5. Arbeidsvoorwaarden.....	- 76 -
2. Conclusie	- 77 -

Lijst Figuren

Figuur 1: Fasen in de selectie procedure	- 53 -
--	--------

Lijst Tabellen

Tabel 1: Werkzaamheidsgraad van vrouwen en mannen geboren in 1976, 1978 en 1980 naar onderwijsniveau in het Vlaams Gewest	- 8 -
Tabel 2: Aandeel mannen en vrouwen in tewerkstellingssectoren.....	- 11 -
Tabel 3: Typische mannensectoren en vrouwensectoren 2003	- 12 -
Tabel 4: Percentage vrouwen onder managers in een aantal disciplines	- 12 -
Tabel 5: Tewerkstelling ISCO-code1: 'bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel'.	- 15 -
Tabel 6: Aandeel vrouwen in topfuncties in %	- 15 -
Tabel 7: Loonverschillen mannen en vrouwen (inclusief arbeiders) in 2006	- 16 -
Tabel 8: Aandeel leidinggevende vrouwen economische overheidsinstellingen ..	- 30 -
Tabel 9: Aandeel leidinggevende vrouwen in Bel20 bedrijven	- 31 -
Tabel 10: Aandeel leidinggevende vrouwen in landen EU	- 32 -
Tabel 11: Functieniveau waarvoor organisaties executive search kantoren gebruiken (N=100)	- 52 -
Tabel 12: Gecumuleerde frequenties per functieniveau (N = 100)	- 52 -
Tabel 13: Lonen directeursfuncties anno 2008	- 64 -
Tabel 14: Lonen managementfuncties anno 2008	- 65 -

Lijst Grafieken

- Grafiek 1: Werkzaamheidsgraad van mannen en vrouwen (gemiddelde eerste 3 kwartalen 2007) - 5 -
- Grafiek 2: Evolutie van het percentage deeltijdse arbeid van loontrekkenden 1986-2007 (gemiddelde eerste 3 kwartalen 2007)) - 6 -
- Grafiek 3: % loontrekkende mannen en vrouwen die deeltijds werken (gemiddelde eerste 3 kwartalen 2007) - 6 -
- Grafiek 4: Bewegredenen van mannen en vrouwen om voor deeltijds werk te kiezen (2006) - 7 -
- Grafiek 5: Onderwijsniveau van de bevolking 25-26jaar in het Vlaams Gewest in 2004 - 8 -
- Grafiek 6: Aantal mannen en vrouwen in kaderfuncties naargelang het aantal personeelsleden - 9 -
- Grafiek 7: Evolutie vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies volgens bedrijfsgrootte tussen 2000 en 2005..... - 10 -
- Grafiek 8: Sectorgroepen waar het aandeel vrouwen in managementposities het sterkst is toegenomen - 13 -
- Grafiek 9: Sectorgroepen waar het aandeel vrouwen in managementposities het sterkst is afgenomen - 13 -
- Grafiek 10: Aandelen mannen en vrouwen voor zes functieniveaus - 14 -

Probleemstelling

Het is een algemeen bekende trend dat steeds meer vrouwen universitaire studies volgen en een professionele carrière ambiëren. De bedrijfswereld lijkt dit echter niet te reflecteren: de topfuncties lijken nog steeds bezet te worden door een overgrote meerderheid aan mannen.

Om een exact beeld van de arbeidsmarkt te krijgen en van de man - vrouw verdeling in de verschillende sectoren en functies, is het nodig een grondige marktanalyse te verrichten. 'Wie', 'wat', 'waar' en 'wanneer' zijn enkele kernbegrippen van vragen met betrekking tot de situatie van vrouwelijke professionals waar een marktanalyse antwoord op moet bieden.

Een marktanalyse bestaat niet enkel uit een opeenvolging van cijfers en tabellen. Belangrijker is stilstaan bij het 'waarom' wanneer opmerkelijke resultaten uit de analyse naar voren komen. 'Waarom zijn er nog steeds zo weinig vrouwelijke leidinggevenden in bedrijven?'. Deze centrale onderzoeksvraag ligt aan de basis van dit onderzoek, en wordt opgesplitst in enkele topics.

Eerst zullen de traditionele verklaringen voor dergelijke genderverschillen onderzocht worden in de bestaande literatuur, gebaseerd op reeds uitgevoerde wetenschappelijke onderzoeken. Enkele fenomenen zoals 'het glazen plafond' en 'verticale seksesegregatie' zullen aan bod komen.

Ook moet er nagegaan worden of bedrijven wel aan genderdiversiteit willen doen. Zo niet, is het misschien de taak van de overheid om quota bij wet op te leggen. Dat de huidige situatie is wat ze is, wijst er immers op dat er zonder maatregelen niet veel zal veranderen. Indien een onderneming wel een proactief beleid wil volgen, zullen de concrete stappen om het percentage vrouwelijke leidinggevenden te verhogen moeten aansluiten bij de prioriteiten die vrouwelijke professionals stellen inzake een waardige work-life balance.

Vervolgens kan de oorzaak van het onderzoeksprobleem ook gezocht worden bij de bron van een divers personeelsbeleid: de rekrutering. De doorstroom van vrouwen wordt bepaald door het beleid van interne rekrutering. Ook de externe vorm van rekrutering is van groot belang. Deze bepaalt namelijk het aantal professionele vrouwen die het bedrijf binnenkomen; de instroom.

Een laatste topic behandelt de belangrijkste vorm van externe rekrutering voor professionele vrouwen: executive search. Aangezien ondernemingen een beroep doen op de diensten van executive search kantoren voor het invullen van topvacatures, moet het verschil in de rekruteringsprocedure van deze kantoren tussen mannelijke en vrouwelijke kandidaten in detail nagegaan worden. Om meer professionele vrouwen in topfuncties te krijgen is het immers van het grootste belang dat tijdens elke fase in het werving- en selectieproces de genderneutraliteit gegarandeerd wordt.

DEEL I:

Literatuurstudie

Inleiding

Om een goede kijk op de arbeidsmarkt te krijgen en de verdeling van mannen en vrouwen over de verschillende sectoren en functies, is het nodig een grondige marktanalyse te verrichten. In een eerste hoofdstuk worden dan ook de brute cijfers weergegeven met betrekking tot de arbeidsmarkt en de positie van vrouwen daarop.

Uit de inleidende cijfers zal blijken dat er op de arbeidsmarkt grote verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen. Enerzijds op het vlak van verloning, maar ook welke functies het meest vertegenwoordigd worden en in welke sectoren ze tewerkgesteld zijn. Hoofdstuk 2 gaat dieper in op de meest voorkomende oorzaken van die 'genderverschillen'.

In hoofdstuk 3 vervolgens wordt de genderdiversiteit in bedrijven besproken. Het is belangrijk in de carrière van professionele vrouwen dat ondernemingen open staan voor vrouwen in topfuncties. Om de instroom en doorstroom van talentvolle vrouwen te garanderen, worden enkele proactieve maatregelen aangehaald. Indien bedrijven zelf geen initiatief tonen, kan de overheid ook stappen ondernemen door middel van opgelegde quota's.

De instroom en doorstroom van vrouwen in bedrijven, besproken in hoofdstuk 3, is natuurlijk afhankelijk van de werving en selectie. Doorstroom kan door interne werving en promotie, instroom door externe werving en selectie. De voor- en nadelen van beide worden in hoofdstuk 4 afgewogen. Ook de verschillende types van externe werving en selectie worden besproken.

De belangrijkste vorm van externe werving en selectie voor professionelen is 'headhunting' of 'executive search'. Hoofdstuk 5 gaat hier dieper op in, zodat de verschillende stappen in zo'n rekruteringsprocedure duidelijk worden. Ook de voordelen die executive search biedt aan ondernemingen worden aangehaald.

Hoofdstuk 1. Marktanalyse van vrouwelijke professionals

“ Meer dan acht op de tien deeltijders
is van het vrouwelijke geslacht.”

(Geeraert, 2008, p.15)

Dit eerste hoofdstuk tracht de situatie van vrouwelijke professionals op de arbeidsmarkt te schetsen, in cijfers.

Om een duidelijk beeld te krijgen van vrouwen op de Vlaamse arbeidsmarkt, is het belangrijk eerst wat inleidende cijfergegevens nader te bekijken. Deze kunnen enerzijds een globaal beeld bieden ter inleiding van deze masterproef, en anderzijds een indicatie geven waar mogelijke verschillen tussen mannen en vrouwen, 'genderverschillen', zich bevinden.

Om een goed overzicht te krijgen over de arbeidsmarkt, is het interessant na te gaan in welk soort ondernemingen vrouwen zich concentreren en in welke tewerkstellingssectoren. Ook welke functies ze bekleden en of ze daar evenwaardig vergoed voor worden als mannen, is van belang voor het onderzoek.

Als inleiding wordt in paragraaf 1 het aandeel dat vrouwen bekleden op de Vlaamse arbeidsmarkt geschetst, in de context van de gehele werkzaamheid in Vlaanderen. In paragraaf 2 vervolgens worden ondernemingen, op basis van hun grootte, gescreend naar mogelijke genderverschillen. De derde paragraaf behandelt de genderverschillen tussen de tewerkstellingssectoren onderling. Daarna, in paragraaf 4, worden cijfers betreffende mogelijke genderverschillen tussen functiedomeinen in detail bekeken. Ook op het gebied van verloning is er een verschil naar gender. Hier wordt verder op ingegaan in paragraaf 5.

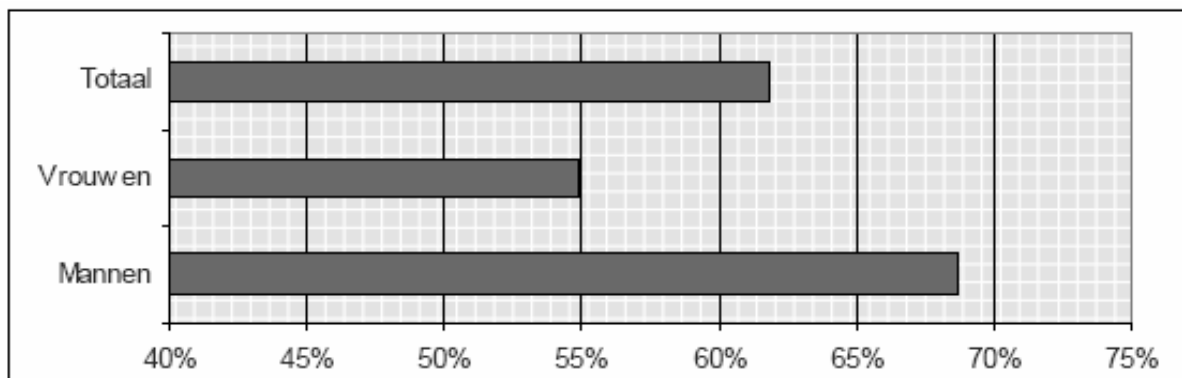
1. Algemeen

In Vlaanderen wonen er in totaal zo'n 6.117.000 mensen, waarvan ongeveer de helft, 3.100.000, vrouwen (Statbel, 2008). De bevolking op arbeidsleeftijd, die ook wordt aangeduid als de potentiële beroepsbevolking, is internationaal bepaald als de bevolking van 15 tot en met 64 jaar. In Vlaanderen betreft dit bijna 4 miljoen personen, waarvan 1.945.000 vrouwen (Statbel, 2008). 63% van alle vrouwen in Vlaanderen hebben dus een arbeidsleeftijd.

Van het totaal aantal vrouwen met deze arbeidsleeftijd is 60.7% echt beroepsactief. Hiermee wordt bedoeld dat ze zich aanbieden op de arbeidsmarkt. Ze zijn dan ofwel tewerkgesteld, ofwel werkzoekende (Geurts & Van Woensel, 2005). De beroepsactieven worden op hun beurt dus opgedeeld in werkende en werkzoekenden. Het totaal aantal werkenden op arbeidsleeftijd wordt de werkzaamheidsgraad genoemd.

Uit Geurts en Van Woensel (2005) blijkt dat tussen 1997 en 2004 het aantal werkende vrouwen op arbeidsleeftijd, de vrouwelijke werkzaamheidsgraad, gestegen is van 47% naar 56%, terwijl die voor mannen in dezelfde periode stabiel is gebleven. Ook uit een meer recent onderzoek van de Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (2008) kan duidelijk geconcludeerd worden dat er nog steeds een gendersverschil is op de arbeidsmarkt: twee derde van de mannen zijn er actief op, tegenover iets meer dan de helft van de vrouwen. Concreet gaat het hier om 68,7% van de mannen en 54,9% vrouwen (grafiek 1).

Grafiek 1: Werkzaamheidsgraad van mannen en vrouwen (gemiddelde eerste 3 kwartalen 2007)

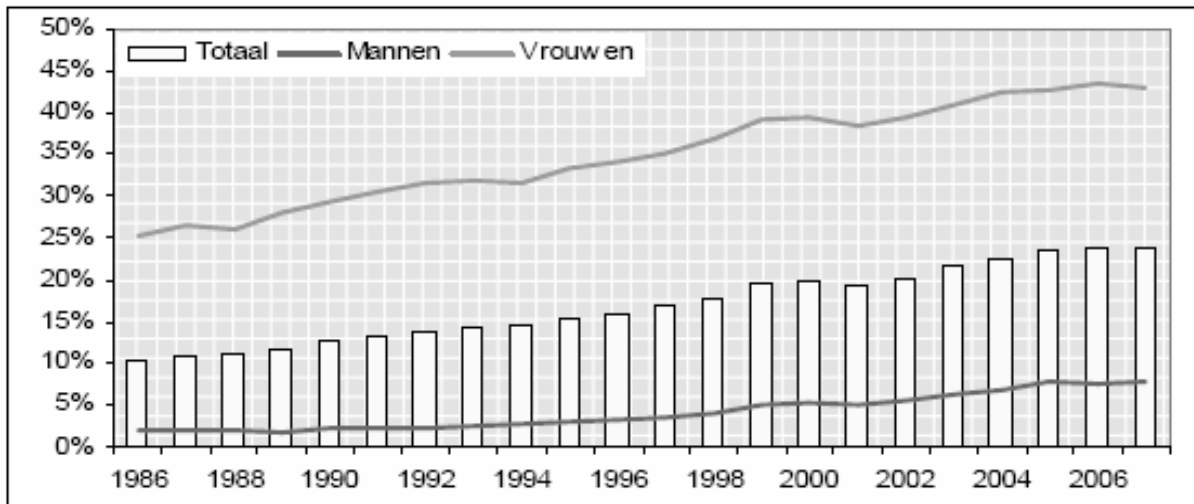


Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (2008)

De eerder vermelde stijging in arbeidsmarktaandeel van vrouwen valt te verklaren door twee belangrijke tendensen. Enerzijds is er een sterke toename waar te nemen van deeltijds werk bij vrouwen, wat blijkt uit dezelfde studie van de Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (2008). In grafiek 2 kan afgelezen worden dat sinds 1986 het aantal deeltijds loontrekkende mannen gestegen is met 5,7%, de toename bij de vrouwen bedroeg maar liefst 17,9%. Uit datzelfde onderzoek is aan het licht gekomen dat, tijdens de eerste drie kwartalen van

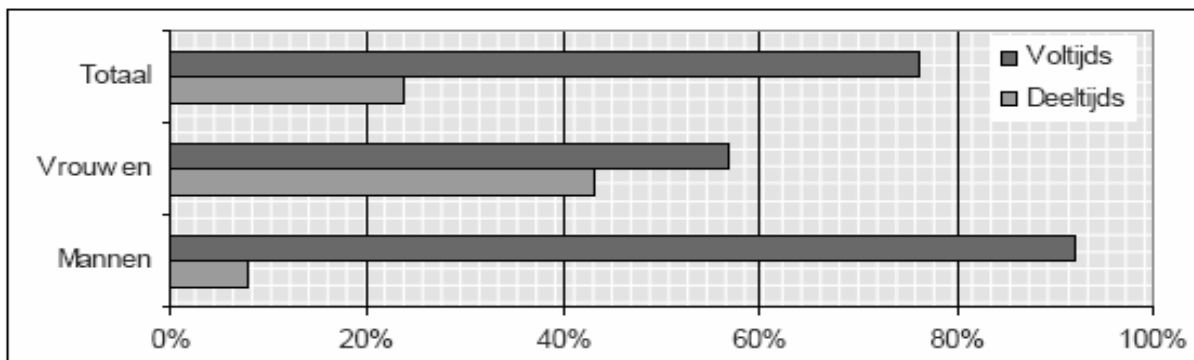
2007, 23,7% van alle loontrekkende personen deeltijds werkten. Ook hier wordt een zeer groot verschil tussen mannen en vrouwen waarneembaar: 43% van de vrouwen werkt deeltijds, van de mannen slechts 7,8% (grafiek 3).

Grafiek 2: Evolutie van het percentage deeltijdse arbeid van loontrekkenden 1986-2007 (gemiddelde eerste 3 kwartalen 2007)



Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (2008)

Grafiek 3: % loontrekkende mannen en vrouwen die deeltijds werken (gemiddelde eerste 3 kwartalen 2007)

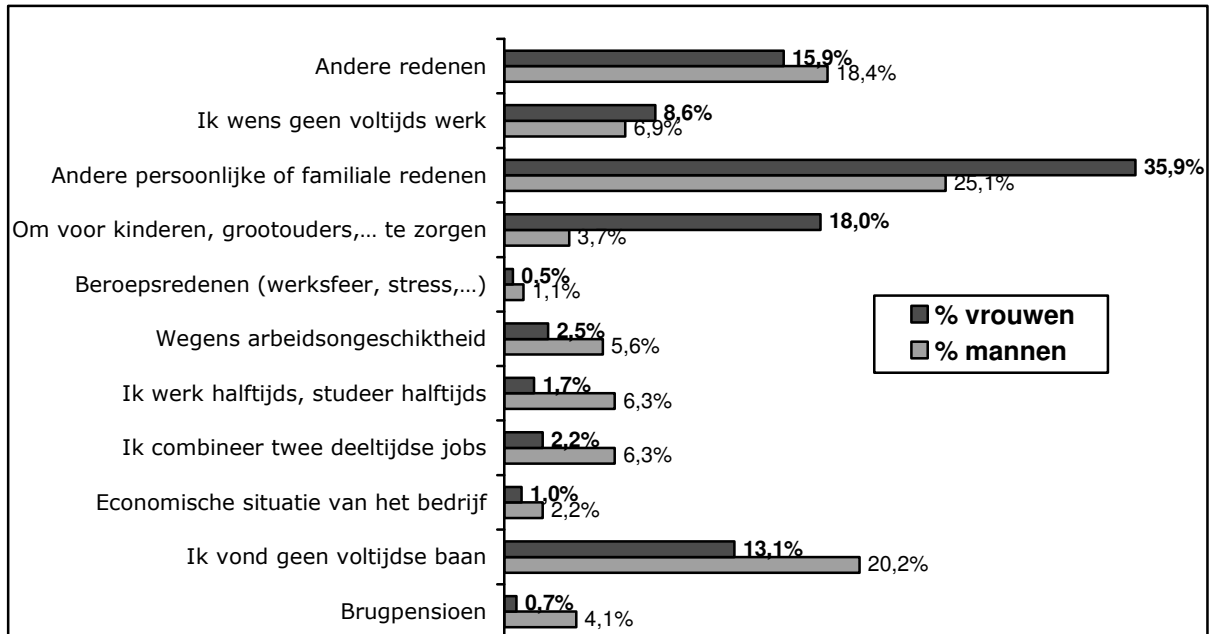


Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (2008)

Een mogelijke verklaring voor dit grote genderverschil wordt gegeven door Vermeylen, geciteerd in Vacature (Geeraert, 2008, p.15): "Vrouwen werken vaker deeltijds dan mannen. ... Vrouwen kiezen in de eerste plaats voor een deeltijdse baan in functie van hun gezin. Naarmate het aantal kinderen stijgt, werken vrouwen ook vaker deeltijds.". Deze verklaring wordt bevestigd door een Enquête

naar de arbeidskrachten bij 852.083 deeltijds werkenden, uitgevoerd door het FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (2006). Het betrof een onderzoek naar de redenen waarom men deeltijds begon te werken. De volgende grafiek geeft de resultaten van dit onderzoek weer, waaruit duidelijk het verschil in beweegredenen van mannen en vrouwen blijkt.

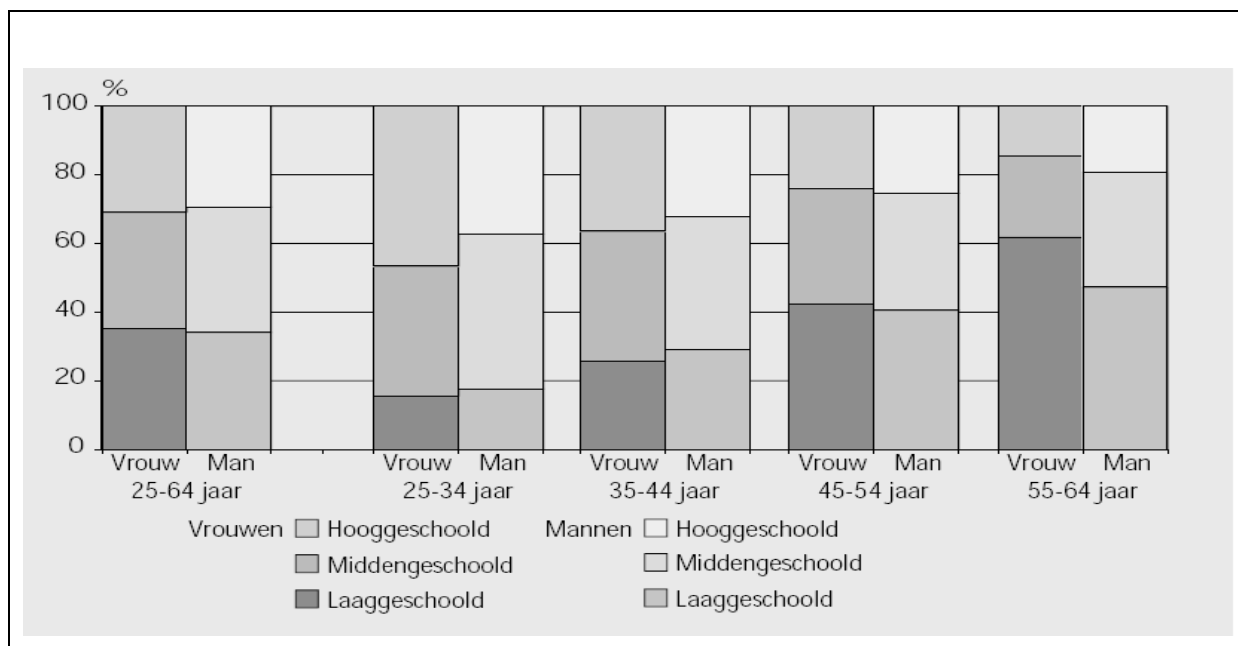
Grafiek 4: Beweegredenen van mannen en vrouwen om voor deeltijds werk te kiezen (2006)



Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, Enquête naar de arbeidskrachten (2006)

Een tweede tendens die gezorgd heeft voor de groei in arbeidsmarktdeelname van vrouwen valt toe te schrijven aan de jonge generatie vrouwen. Meisjes doen het almaar beter dan jongens in het onderwijs en kunnen zo de kansen op de arbeidsmarkt vergroten (Geurts & Van Woensel, 2005). In Vlaanderen heeft in de leeftijdscategorie 25-34 jaar 47% van de jonge vrouwen een diploma hoger onderwijs, universitair of niet-universitair, tegenover 37% van de mannen (grafiek 5).

Grafiek 5: Onderwijsniveau van de bevolking 25-26jaar in het Vlaams Gewest in 2004



Bron: Geurts & Van Woensel (2005)

Ondanks het hogere onderwijsniveau zijn jonge vrouwen nog steeds niet even goed vertegenwoordigd op de arbeidsmarkt als jonge mannen (tabel 1). Op de leeftijd van 26 jaar heeft 84.1% van de Vlaamse vrouwen een betaalde job tegenover 89.5% van de Vlaamse mannen. Bij de hooggeschoolden is dit verschil echter kleiner: 91.7% bij de vrouwen tegenover 92.8% bij de mannen.

Tabel 1: Werkzaamheidsgraad van vrouwen en mannen geboren in 1976, 1978 en 1980 naar onderwijsniveau in het Vlaams Gewest

%	23 jaar		26 jaar*	
	Vrouwen	Mannen	Vrouwen	Mannen
Laaggeschoold	57,4	78,9	60,0	82,2
Middengespoold	78,7	88,0	82,4	90,0
Hooggeschoold: 1 cyclus	91,0	87,8	92,0	94,4
Hooggeschoold: 2 cycli	76,3	78,6	91,7	92,8

* enkel voor geboortjaar 1976

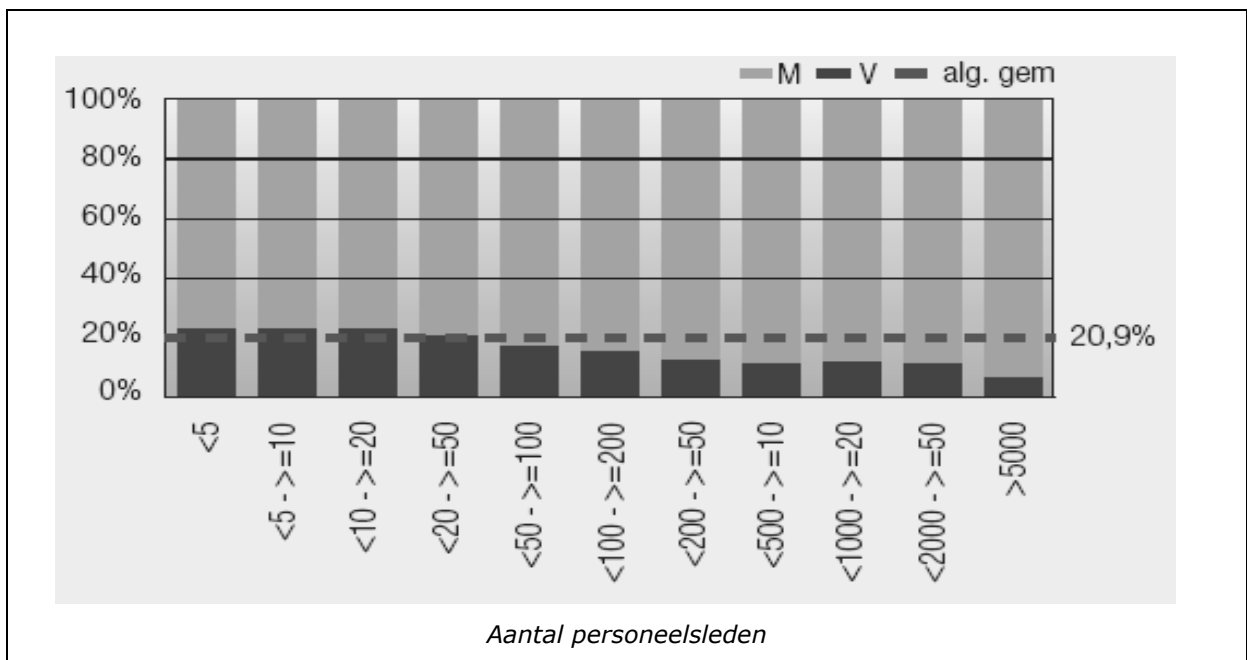
Bron: Geurts & Van Woensel (2005)

2. Gendersverschillen naargelang grootte onderneming

Zoals hierboven al aangegeven werd, staan de feiten vast: er spelen grote gendersverschillen in de bedrijfswereld. Een eerste onderscheid dient gemaakt te worden naar de grootte van een onderneming. Veel meer vrouwen zijn tewerkgesteld in kleinere organisaties, één vrouw op drie (33.6%) werkt namelijk in een KMO, tegenover nog geen kwart van de mannen (22.6%). In macro-organisaties vindt men 40% van de mannen terug, en slechts 29% van de vrouwen (Sels & Theunissen, 2006a).

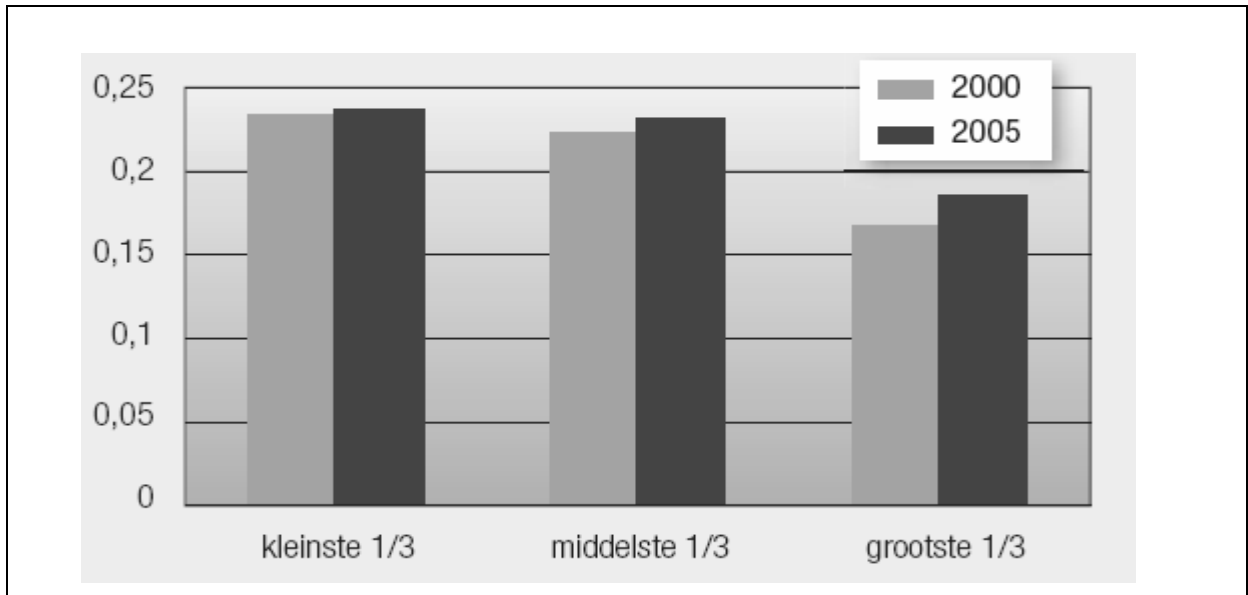
Het specifieke aandeel van vrouwen in het hoger management stijgt ook naarmate de bedrijven kleiner worden (grafiek 6). Wanneer de grootste bedrijven in detail bekeken worden, blijkt dat bij bedrijven met meer dan 5000 werknemers in 2000 slechts 7,3% en in 2005 slechts 9,5% van de leidinggevenden vrouwen zijn. Tussen 2000 en 2005 is het verschil tussen de grote en kleine bedrijven echter wel wat verminderd: de grote bedrijven zijn blijkbaar aan een inhaalbeweging bezig (grafiek 7).

Grafiek 6: Aantal mannen en vrouwen in kaderfuncties naargelang het aantal personeelsleden



Bron: Ehsal/Trends top 30.000 (Berings, Maes, & Colpaert, 2005)

Grafiek 7: Evolutie vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies volgens bedrijfsgrootte tussen 2000 en 2005



Bron: Ehsal/Trends top 30.000 (Berings, Maes, & Colpaert, 2005)

3. Genderverschillen naargelang sector

Ook in een vergelijking van tewerkstellingssectoren zijn er verschillen tussen mannen en vrouwen terug te vinden. In de primaire sector is 36% van de tewerkgestelden een vrouw, in de industrie 20.7%, in de diensten 44.1% en in de quataire sector 62.1% (tabel 2). Hieruit blijkt dat in de primaire en secundaire sector vrouwen nog duidelijk ondervertegenwoordigd zijn, en er in de quataire sector een oververtegenwoordiging van vrouwen is.

Tabel 2: Aandeel mannen en vrouwen in tewerkstellingssectoren

	Man %	Vrouw %
Primaire Sector	64,0	36,0
Landbouw & Visserij	64,0	36,0
Secundaire Sector	79,3	20,7
Textiel en kleding	48,1	51,9
Voedingsindustrie	61,9	38,1
Overige industrie	76,3	23,7
Hout- en meubelindustrie	79,9	20,1
Metaalsector	84,8	15,2
Bouwsector	94,1	5,9
Tertiaire Sector	55,9	44,1
Overige commerciële diensten	33,1	66,9
Horeca	42,2	57,8
Advies en bijstand aan ondernemingen	50,2	49,8
Garagewezen, groot- en kleinhandel	52,3	47,7
Interim	56,6	43,4
Financiële diensten en informatica	56,4	43,6
Post- en telecommunicatie	68,5	31,5
Vervoersector	79,1	20,9
Quartaire sector	37,9	62,1
Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	19,7	80,3
Onderwijs	33,5	66,5
Recreatie, cultuur en sport	52,6	47,4
Openbaar bestuur, justitie, defensie, openbare veiligheid en verplichte sociale verzekering	57,1	42,9
Overige niet-commerciële diensten	59,1	40,9
TOTAAL	56,1	43,9

Bron: Steunpunt WAV (2005, in Bollen, 2005)

In tabel 3 worden enkele 'typische' sectoren voor mannen en vrouwen weergegeven. Volgens Sels en Theunissen (2006) werken vrouwen in het algemeen vaker in sectoren waar de werkgelegenheid relatief stabiel is, terwijl in de meer volatiele sectoren mannen het best vertegenwoordigd zijn.

Hier is duidelijk sprake van horizontale segregatie. Dit wil zeggen dat er een hogere concentratie aan vrouwen dan mannen is in bepaalde sectoren, en omgekeerd in andere sectoren.

Tabel 3: Typische mannensectoren en vrouwensectoren 2003

Mannensectoren	% mannen	Vrouwensectoren	% vrouwen
Bouwnijverheid	94,6	Ziekenhuizen, gezondheidszorg	80,2
Metallurgie	93,1	Maatschappelijke dienstverlening	78,1
Vervoer	89,1	Kleinhandel	67,1
Justitie en Openbare Veiligheid	84,9	Onderwijs	66,7

Bron: Sels & Theunissen (2006a)

Een analyse van de Trends top 30.000 (Berings, Maes, & Colpaert, 2005) levert ook informatie op over de sekseratio bij hogere managementfuncties in verschillende sectoren. Vrouwen zijn het sterkst vertegenwoordigd als hoofd van de administratie, de boekhouding en de personeelsdienst. Ook volgens Sels & Theunissen (2006a) zijn in deze drie functiedomeinen vrouwen relatief oververtegenwoordigd. De technische afdelingen blijven mannenbastions: bij de functies techniek, productie en onderzoek en ontwikkeling zijn er duidelijk bitter weinig vrouwen aanwezig (tabel 4).

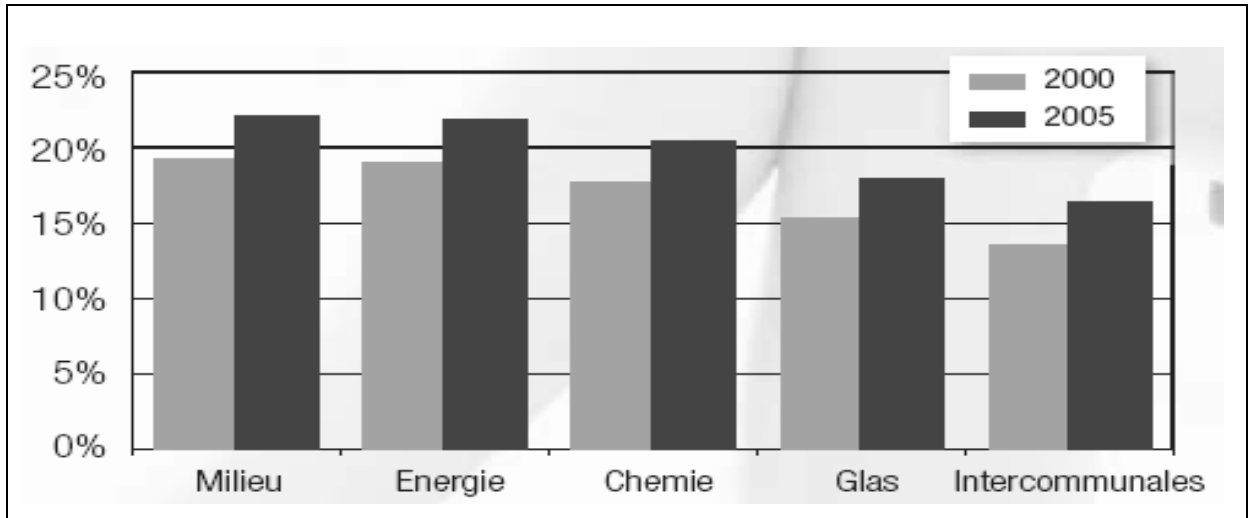
Tabel 4: Percentage vrouwen onder managers in een aantal disciplines

Top 5 vrouwvriendelijke sectoren			Top 5 vrouwonvriendelijke sectoren		
Afdeling	2000	2005	Afdeling	2000	2005
Administratie	42,2	47,0	Techniek	2,4	2,4
Boekhouding	41,3	46,4	Productie	5,8	6,5
Personeel	37,6	41,9	Onderzoek en ontwikkeling	6,3	7,8
Public Relations	26,9	29,3	Commercieel directeur	8,2	9,0
Reclame	22,6	24,9	Veiligheid	8,5	9,7

Bron: Trends top 30.000 (Berings, Maes, & Colpaert, 2005)

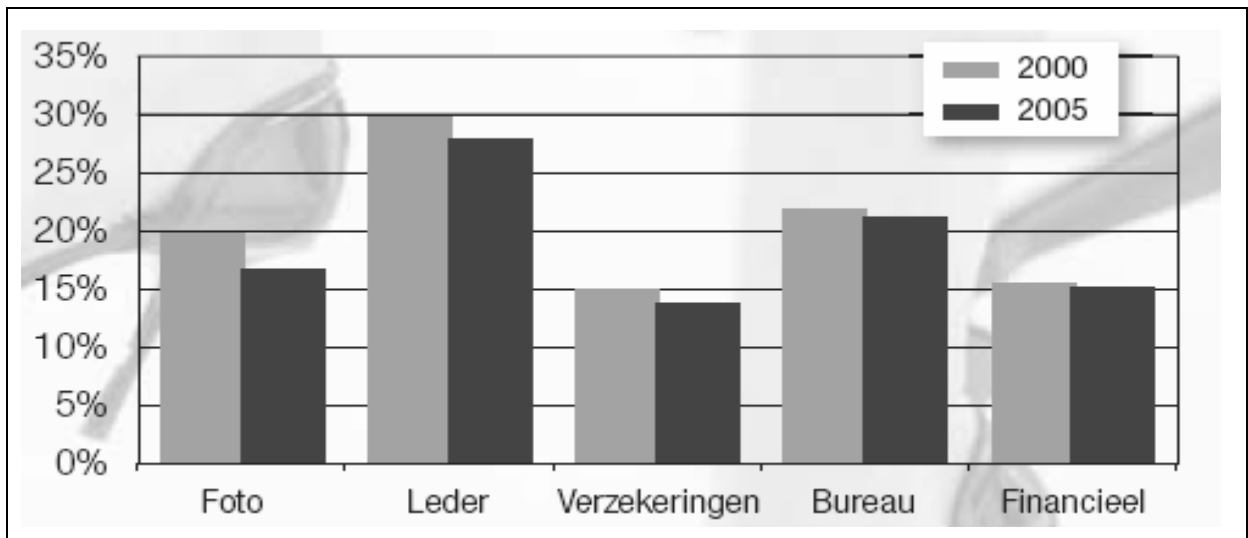
Doorheen de tijd vallen er wel enkele sectorale evoluties op het gebied van gender op te merken, zowel negatieve als positieve. Onder de industriën waar het aantal leidinggevende vrouwen het sterkst aan het toenemen is, vallen onder andere de milieu-, energie- en chemiesectoren (grafiek 8). Daarentegen neemt het aandeel vrouwen in topposities sterk af in onder andere de verzekeringswereld (grafiek 9).

Grafiek 8: Sectorgroepen waar het aandeel vrouwen in managementposities het sterkst is toegenomen



Bron: Trends top 30.000 (Berings, Maes, & Colpaert, 2005)

Grafiek 9: Sectorgroepen waar het aandeel vrouwen in managementposities het sterkst is afgenomen

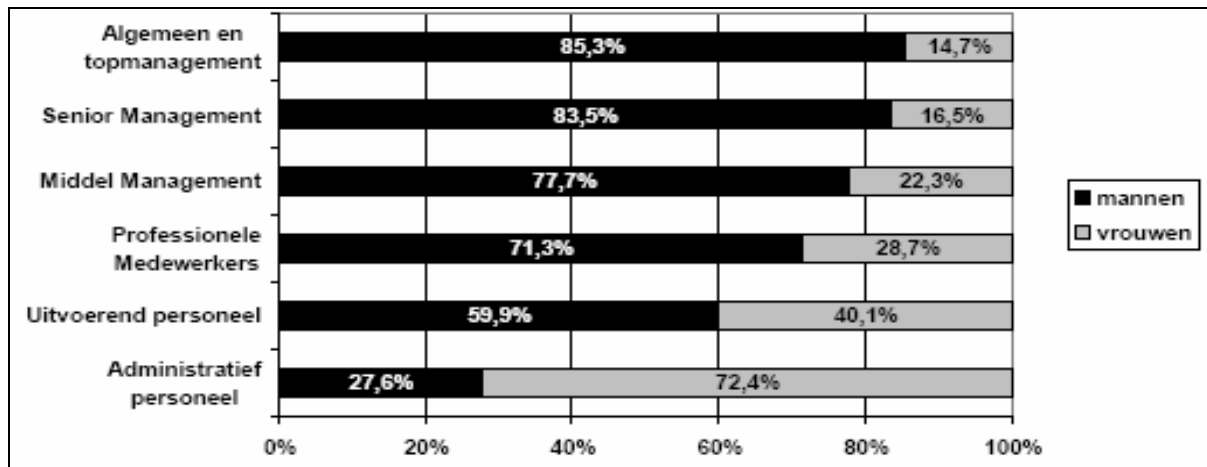


Bron: Trends top 30.000 (Berings, Maes, & Colpaert, 2005)

4. Genderverschillen naargelang functie

In de bedrijfswereld bestaan er ook genderverschillen naargelang de hiërarchische functies uitgeoefend binnen de organisatie. Grafiek 10 schetst een beeld van deze ongelijkheden.

Grafiek 10: Aandelen mannen en vrouwen voor zes functieniveaus



Bron: Sels & Theunissen (2006a)

Wat onderaan in deze figuur opvalt is de grote aanwezigheid van vrouwen onder het administratief personeel: bijna drie op vier van de tewerkgestelden in dergelijke functies zijn vrouwen. Ook bij de uitvoerende functies zijn vrouwen nog redelijk vertegenwoordigd. Hogerop de 'functieladder' daalt het aandeel van vrouwen duidelijk, van 28,7% bij de functies van 'professionele medewerker' tot zelfs een luttel 14,7% vrouwen bij het algemeen en topmanagement. Onder deze kaderfuncties heerst een duidelijk overwicht aan mannelijke werknemers. Met andere woorden: hoe hoger op de functieladder, hoe minder vrouwen er aanwezig zijn. Deze situatie is beter gekend onder de term 'verticale seksesegregatie'. Dit bekende fenomeen speelt vaak een elementaire rol in de carrière van de professionele vrouw, en wordt daarom verder besproken in hoofdstuk 2.

Ook op basis van een jaarlijkse enquête naar de arbeidskrachten van het NIS kan de sekseratio vergeleken worden tussen verschillende functieniveaus. Het NIS werkt op basis van ISCO-codes (International Standard Classification for Occupations) om de respondenten in te delen naar functieniveau. ISCO-code 1 betreft de 'bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel'. In 2004 werkte 14,1% van de mannen in deze beroepscategorie, tegenover 7,9 % vrouwen. Tussen 2000 en 2004 heeft er zelfs nog een lichte daling plaatsgevonden in het aandeel vrouwen (tabel 5).

Tabel 5: Tewerkstelling in ISCO-code1: bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel

	2000			2004		
	% werkzaam in ISCO-1 op het totaal aantal werkenden	seksratio totale tewerkstelling	seksratio ISCO-1	% werkzaam in ISCO-1 op het totaal aantal werkenden	seksratio totale tewerkstelling	seksratio ISCO-1
mannen	12,4	57,9	68,6	14,1	56,9	70,0
vrouwen	7,8	42,1	31,4	7,9	43,1	30,0
totaal	10,5	100	100	11,4	100	100

Bron: NIS, enquête naar arbeidskrachten, bewerking SEIN (Valgaeren, 2007)

Voor een meer gedetailleerde blik op de genderverschillen onder de hoogste functieniveaus in bedrijven is de Trends top 30.000 een goede bron (Berings, Maes, & Colpaert, 2005). Het weekblad Trends doet jaarlijks bij de 30.000 grootste Belgische bedrijven een vraag naar de contactgegevens van hun managementteam. Hierop wordt door een team van de Ehsal Hogeschool een analyse uitgevoerd van de genderverhoudingen in de managementteams (Valgaeren, 2007). De Trends Top-30.000 levert dus gegevens over de verticale seksesegregatie in de bedrijfswereld. Uit tabel 6 blijkt duidelijk de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de hoogste functies.

Tabel 6: Aandeel vrouwen in topfuncties in %

	2000	2005
Gedelegeerd bestuurder	9,1	9,5
Algemeen Directeur	5,3	5,7
Zaakvoerder	12,7	13,2

Bron: Trends top 30.000 (Berings, Maes, & Colpaert, 2005 in Valgaeren, 2007)

5. Loonverschillen naargelang gender

Uit tabel 7 kan afgelezen worden dat de gemiddelde Vlaamse man een brutoloon heeft van 3.216 euro, vrouwen gemiddeld 2.484 euro. Dit betekent een verschil van maar liefst 29.5%. De kloof in nettoloon is minder groot, dus na afhouding van de RSZ-bijdragen en de bedrijfsvoorheffing. Het gemiddelde nettomaandloon van een man bedraagt 1.944 euro, dat van een vrouw 1.610 euro, wat toch nog een verschil oplevert van 20.7%. Dat de nettoloonkloof kleiner is dan de

brutoloonkloof is te wijten aan de progressiviteit van het belastingsstelsel: hogere salarissen worden relatief zwaarder belast.

De kloof wordt weer groter op basis van het gebruteerd jaarloon. Op jaarbasis verdienen mannen 47.236 euro, 33.9% meer dan vrouwen, die 35.288 euro per jaar verdienen. Deze kloof kan duiden op belangrijke verschillen in de toekenning en de hoogte van periodieke premies, dubbel vakantiegeld en andere vergoedingen die verrekend worden in bij het bruto belastbaar jaarloon. Sels en Theunissen (2006a, 2006b) verklaren de kloof doordat mannen meer vertegenwoordigd zijn in sectoren en functies waar zulke vergoedingen meer toegekend worden.

Tabel 7: Loonverschillen mannen en vrouwen (inclusief arbeiders) in 2006

	Brutomaandloon			Nettomaandloon			Gebruteerd jaarloon		
	m	v	m/v %	m	v	m/v%	M	V	m/v%
Gemiddelde	3216	2484	29,5	1944	1610	20,7	47236	35288	33,9
10%	1800	1535	17,3	1250	1150	8,7	23154	19401	19,3
25%	2193	1800	21,8	1450	1280	13,3	29877	24195	23,5
50% (mediaan)	2800	2200	27,3	1750	1474	18,7	40414	30912	30,7
75%	3800	2800	35,7	2200	1770	24,3	56306	40634	38,5
90%	5000	3600	38,9	2780	2121	31,1	77679	53733	44,6

Bron: Sels & Theunissen (2006b)

De oorzaken van deze loonkloof worden door Sels en Theunissen (2006a) in drie groepen gedeeld. Ten eerste bestaat er een tekort aan werkervaring bij vrouwen. Vrouwen zouden niet alleen minder verdienen omdat ze – zoals in paragraaf 4 al aangetoond- lagere functies hebben, maar ook omdat ze een minder lange anciënniteit opgebouwd hebben. Ten tweede speelt er, zoals uit paragraaf 2 al gebleken is, de horizontale segregatie. Meer vrouwen zijn terug te vinden in organisaties die niet-typisch mannenbedrijven zijn. Vrouwen zijn dus oververtegenwoordigd in bepaalde sectoren, en net in die sectoren worden gemiddeld lagere lonen uitbetaald (Sels & Theunissen, 2006). De laatste groep van oorzaken valt te bundelen onder het begrip verticale segregatie. Dit houdt in dat er een ongelijke verdeling tussen mannen en vrouwen bestaat over hiërarchische niveaus in bedrijven. Er bestaat met andere woorden een oververtegenwoordiging van mannen op hogere functieniveaus. Hier wordt in hoofdstuk 2 verder op in gegaan.

Hoofdstuk 2. Oorzaken genderverschillen

“Een vrouwelijke werknemer als economisch risico?”

Inderdaad.

Een vrouw die stopt met werken,
is een verloren investering.”

(Mees in Geeraert, 2008, p. 21)

Uit de inleidende cijfergegevens van de marktanalyse blijken duidelijke verschillen te bestaan tussen de loopbanen van mannen en vrouwen.

Wat zijn de achterliggende redenen voor deze verschillen? Waarom raken vrouwen niet altijd tot aan de top? Of staan bedrijven eerder weigerachtig tegenover vrouwelijke leiders? In dit hoofdstuk worden vier mogelijke oorzaken beschreven die een essentiële en vaak zelfs remmende rol spelen in de loopbaan van de professionele vrouw. Zelfs in die mate dat het kan leiden tot het nemen van externe carrièrestappen.

In een eerste paragraaf wordt de verticale segregatie verder uitgediept. Een parallel aspect hieraan is het bestaan van een 'glazen plafond' in de bedrijfswereld, waarover meer in paragraaf 2. Vrouwen worden tijdens hun loopbaan ook vaak geconfronteerd met tokenisme, een fenomeen wat verklaard wordt in paragraaf 3. Nog een mogelijke oorzaak voor de verschillen in loopbanen kan een eventueel verschil in leiderschapstijl zijn tussen mannen en vrouwen (paragraaf 4).

1. Verticale segregatie

Zoals uit de inleidende paragraaf met het cijfermateriaal gebleken is, is er in de bedrijfswereld sprake van een verticale segregatie tussen mannen en vrouwen. In België bestaat ongeveer 40% van de beroepsactieven uit vrouwen. Deze 60/40 verdeling geldt echter niet op alle niveaus van de arbeidsmarkt. Vrouwen stromen minder snel door naar managementposities dan mannen. Op de laagste treden van de hiërarchische ladder zijn vrouwen in de meerderheid, aan de top van het bedrijfsleven in de minderheid. Met andere woorden kan de instroom van vrouwen in de arbeidsmarkt goed genoemd worden, terwijl de doorstroom naar hogere functies sterk achter blijft.

Een recent onderzoek van het sociaal secretariaat SD Worx bevestigt dat vrouwen nog steeds een zeldzaamheid zijn in managementfuncties en directiekamers. Slechts 14,5 procent van de directiecomités bestaat uit evenveel vrouwen als mannen. "Daarna gaat het in dalende lijn: in één op de vier ondernemingen is het directiecomité een mannenclubje, waar geen enkele vrouw te bespeuren is" (Knack, g.d.). De vervrouwelijking van de arbeidsmarkt, die gebleken is uit de cijfers uit paragraaf 1 van hoofdstuk 1, zet zich dus maar mondjesmaat door in de hogere regionen van het bedrijfsleven. Er is sprake van verticale seksesegregatie. Competente, professionele vrouwen kunnen hierdoor minder gemakkelijk carrière maken.

Een groot deel van het gedane onderzoek hieromtrent omvat vooral de zoektocht naar mogelijke verklaringen voor de geringe vrouwelijke vertegenwoordiging aan de top van het bedrijfsleven. Deze verklaringen vertrekken volgens Valgaeren (2007) vanuit verschillende invalshoeken.

Een eerste reeks theorieën kan samengevat worden onder de term 'individual deficit model'. Hierbij worden de kenmerken van de vrouw zelf als basis gesteld voor hun ondervertegenwoordiging in de hogere managementfuncties. Met andere woorden schieten vrouwen op een aantal vlakken te kort om de hoogste managementposities te kunnen bereiken. Ze hebben bijvoorbeeld niet de juiste diploma's of ervaring, missen algemene managementvaardigheden, zijn niet ambitieus genoeg, laten hun gezin voorgaan ten nadele van hun carrière et cetera. Ook meer vrouwen werken slechts deeltijds, zoals reeds aangehaald in hoofdstuk 1, omdat ze de zorg van het gezin op hun nemen.

Valgaeren (2007) haalt ook aan dat empirisch onderzoek uitgewezen heeft dat zelfs wanneer vrouwen wel over de juiste bagage beschikken – dus zowel de juiste diploma's, werkervaring als managementvaardigheden - ze gemiddeld genomen toch nog minder hoge functies bereiken dan mannen. Het voorgestelde 'individual deficit model' blijkt dus ontoereikend.

Een tweede invalshoek zou de nadruk naar een vorm van (onbewuste) discriminatie verleggen. "De vraag 'what's wrong with women' werd vervangen door de vraag 'what's wrong with companies'." (Valgaeren, 2007 p.14). Voor het antwoord op die vraag is veelvuldig onderzoek naar de

organisatiecultuur gedaan. Hieruit blijkt dat er nog steeds stereotiepe opvattingen bestaan over de eigenschappen van mannen en vrouwen. Deze zijn vaak hardnekkig geïntegreerd in vele bedrijfsculturen en worden duidelijk in de structuren en praktijk van een onderneming. Vrouwen worden bijvoorbeeld uitgesloten uit de informele netwerken die mannen kunnen gebruiken als springplank naar een volgende carrièrezet. Terwijl netwerken net essentieel zijn in het rekruteringsproces, wat zal blijken uit hoofdstuk 4. Daar zal ook aangegeven worden dat vrouwen hier meer en meer tegen ingaan en reageren door het oprichten van eigen 'vrouwennetwerken'.

De stereotiepe opvattingen vormen veelal een verborgen maar toch hardnekkige rem op de loopbaan van professionele vrouwen naar de top van het bedrijfsleven. In veel bedrijven botsen vrouwen tijdens hun carrière op 'het glazen plafond'. Impliciete en expliciete discriminatie houden deze onzichtbare barrière in stand. Aangezien het glazen plafond een belangrijk aspect vormt in de loopbaan van de vrouwelijke professional, wordt er een volgende paragraaf aan gewijd.

2. Glazen plafond

De algemeen gekende term 'glazen plafond' is een letterlijke vertaling van het Engelse 'glass ceiling'. De term is gangbaar sinds Morrison, White & Van Velsor in 1987 een studie publiceerden onder de titel : 'Breaking the Glass Ceiling : Can Women reach the Top of America?'.

Het beeld van het 'glazen plafond' verwijst volgens Draulans (2001) naar een hardnekkige onzichtbare barrière, die het doorgroeien van vrouwen naar het topkader in de weg zou staan: vrouwen kunnen de hogere posities zien, maar ze niet bereiken. Op basis van dit beeld wordt er in vele studies naar een verklaring gezocht waarom vrouwen minder snel dan mannen hogerop raken op de functieladder, waarom uiteindelijk maar zo weinig vrouwen leidinggevende posities bereiken, en waarom ze geconfronteerd worden met strengere eisen voor promotie. De term 'glass ceiling' wordt dus geassocieerd met de moeizame doorgroei van professionele vrouwen naar de allerhoogste functies in een bedrijf of organisatie, de management- of executive posities.

Onderzoek geeft aan dat via wetgevende maatregelen en positieve acties, die later uitgebreid besproken zullen worden in hoofdstuk 3, meer vrouwen doorgroeien naar hogere posities binnen een bedrijf, zoals het middenmanagement, maar dat dit vaak functies blijven met relatief beperkte autoriteit en inkomen. Deze moeilijkheden spelen zich voornamelijk af in grotere bedrijven. Mede om die reden verlaten een aantal talentrijke vrouwen grote bedrijven, nemen ze externe carrièrestappen en maken de overstap naar kleinere bedrijven of starten een eigen bedrijf (Draulans, 2001).

De notie glazen 'plafond' kreeg ook uitbreiding met glazen 'muren'. In de literatuur zijn er twee verschillende betekenissen voor dit concept terug te vinden. Een eerste betekenis door Draulans (2001). Zij verklaart de glazen muren als bepaalde gebeurtenissen in het leven van een vrouwelijke professional die ervoor kunnen zorgen dat een aantal mogelijkheden helemaal niet meer bereikt kunnen worden in haar loopbaan of toch minstens een zekere vertraging hebben opgelopen. Deze metafoor geeft dus aan dat in het loopbaancurriculum van vrouwen bepaalde gebeurtenissen of factoren functioneren als uitsluitingsmechanismen of vertragingmechanismen voor het uitbouwen van een succesvolle carrière. Als voorbeeld stellen we een mannelijke en vrouwelijke werknemer met gelijke kwalificaties en gelijke opleiding die op hetzelfde ogenblik in een bedrijf starten. Een afwezigheid wegens zwangerschap en bevalling kan leiden tot een vertraging van de loopbaanmogelijkheden van de vrouwelijke werknemer, terwijl de mannelijke werknemer wél continu aanwezig is in het bedrijf. Hij behoudt wel alle mogelijkheden tot uitbouw van collegiale contacten en netwerken, waardoor de kans op promotie vergroot.

Een tweede betekenis van de term 'glazen muren' wordt gegeven door Miller (1999, in Op de Beeck, 2007). Glazen muren worden hier omschreven als tewerkstellingsbarrières, zodat vrouwen steeds terugvallen op jobs in dezelfde sectoren. Dit lijkt tot horizontale segregatie, zoals al eerder aangehaald in paragraaf 3 van hoofdstuk 1, zodat bepaalde beroepen en sectoren als het ware een m/v-label krijgen.

3. Tokenisme

Naast de verticale segregatie en het 'glazen plafond'-fenomeen, verdient een derde gegeven aandacht in dit hoofdstuk, namelijk het 'tokenisme', verbonden met de samenstelling van groepen.

Vrouwen verschillen nu eenmaal uiterlijk van mannen, maar ook innerlijk. De rol die de persoonlijkheid van een professionele vrouw speelt in haar carrière wordt in de volgende paragraaf aangegeven met betrekking tot de (vrouwelijke) leiderschapstijl. Maar ook het gedrag bij het leiden van of functioneren in een team wordt hierdoor beïnvloed.

Volgens Draulans (2001) werken veel leidinggevende vrouwen in een situatie waar ze in de ogen van hun mannelijke medewerkers of ondergeschikten op bijna een symbolische wijze 'de groep vrouwen' representeren. Rosabeth Moss Kanter (1977, in Draulans, 2001) beschreef dit proces in haar studie 'Men and Women of the Corporation'. Ze noemde de leidinggevendenden in minderheidsposities 'tokens', mensen met een 'solo-status'. Met andere woorden, wanneer vrouwen slechts in beperkte mate een bepaalde functie vervullen, krijgen ze een symbolische rol toebedeeld. Ze worden niet meer gezien als individuele werknemers, maar als vertegenwoordigers van de demografische groep 'vrouwen'.

Wie als token gezien wordt in een bedrijf, stoot op enkele bijzondere karakteristieken (Draulans, 2001). Eerst en vooral is er het aspect 'visuele zichtbaarheid', wat voor prestatiedruk zorgt. De enige vrouw in een volledig mannelijk gezelschap valt op, alleen al door het fysieke verschil of door het anders klinken van de stem. Dit brengt met zich mee dat ook haar inzet en wijze van participatie in vergelijking tot de mannelijke medewerkers sterker opvallen. De dominante groep (de mannelijke collegae in dit geval) kijkt naar een token (de leidinggevende vrouw) vanuit een sterke stereotypering. Zo worden kenmerken die normaal aan de minderheidsgroep 'vrouwen' als geheel worden toegeschreven, nu ook toegeschreven en herkend tijdens het handelen van het éne groepslid.

Samen met de stereotypering van het individu start volgens Draulans (2001) een contrastwerking. Het eigen identiteitsbewustzijn van de dominante groep met de daarbij behorende toegeschreven kenmerken en karakteristieken, versterkt. Ook worden de verschillen tussen de tokens en de dominante groep overdreven. Hoe kleiner de minderheidsgroep, hoe sterker het isolement zal zijn en dus de genderstereotypering. Het sociaal isolement dat volgt uit deze solo-status leidt er volgens Draulans (2001) toe dat tokens moeilijker aanvaard en vertrouwd worden door de andere groepsleden. De druk op tokens tot assimilatie en confirmatie aan de waarden, normen en verwachtingspatronen van de (mannelijke) meerderheid is bijzonder groot.

Uit hetzelfde werk van Draulans (2001) blijkt dat tokenisme kan leiden tot uitsluiting uit groepsactiviteiten of informele netwerken. Het kan er ook toe leiden dat vrouwen zich schikken naar de stereotype verwachtingen. Vrouwelijke leidinggevers kunnen bijvoorbeeld een moederrol op zich nemen en zich ontpoppen als 'emotioneel expert', met een luisterend oor voor collegae die hun privé-problemen met iemand willen bespreken. Een andere mogelijke rol is die van de verleidster, waardoor competitie of naijver onder de mannelijke collegae gecreëerd wordt. Een andere bekende rol is die van het troetelkind, waarvan vooral humor verwacht wordt en die af en toe zelfs de status van mascotte krijgt toegeschreven.

4. Leiderschapsstijlen

Het concept 'glazen plafond', besproken in een vorige paragraaf, kadert in een contextuele benadering van de genderverschillen tussen leiderschapsstijlen. In die contextuele benadering stelt zich een belangrijke vraag, met name of er zo iets bestaat als een eigen 'vrouwelijke' leiderschapsstijl.

Vrouwen zijn nog altijd in een grote minderheid in leidinggevende functies, zoals aangetoond in de inleidende cijfers. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat bedrijven meer aanleunen bij een mannelijke leiderschapsstijl, of eventueel wat weigerachtig staan tegenover een vrouwelijke.

Volgens Draulans (2001) vallen de onderzoeksresultaten te verdelen in enerzijds verdedigers van een maximalistische visie en anderzijds die van een minimalistische visie. De maximalistische interpretatie erkent het bestaan van een verschillende leiderschapsstijl tussen mannen en vrouwen. De minimalistische visie daarentegen stelt dat de leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen slechts minimaal verschillen.

De veronderstellingen in de hedendaagse samenleving sluiten aan bij de maximalistische visie, namelijk met het accent op het bestaan van een eigen vrouwelijke leiderschapsstijl. Zo verschijnen er tegenwoordig bijvoorbeeld krantenartikels die schrijven over 'een vrouwelijke kleur' aan het bedrijfsmanagement geven of uitspraken waarin beweerd wordt dat de 21ste eeuw de eeuw wordt van de vrouwen.

Meer recent onderzoek verruimde volgens Draulans (2001) de aandacht van de leidinggevende persoon naar de context van het leidinggeven. Deze beïnvloeding van het leidinggeven door de context verwijst naar het culturele klimaat dat sinds enkele jaren de kenmerken van 'vrouwelijk leidinggeven' sterker dan voorheen lijkt te waarderen. Communicatie, luisterbereidheid, zorg voor de collectiviteit, niet-hiërarchisch werken en aandacht voor de combinatie gezin en arbeid blijken sleutelconcepten geworden te zijn van een hedendaagse leiderschapsstijl.

Ook een studie van Berings en de Ehsal Hogeschool in Trends (De Vrieze, 2004) heeft getracht de verschillen te verklaren tussen de leiderschapsstijl van mannen en vrouwen, bepaald door de managementcapaciteiten. De studie bevestigt wat de cijfers in het eerste hoofdstuk al aangaven: de vrouwelijke aanwezigheid in bedrijven neemt toe, maar blijft bescheiden. Uit het onderzoek blijkt nogmaals dat er mannelijke en vrouwelijke stereotypen zijn die nog sterk leven. Mannen zouden stressbestendiger en daadkrachtiger zijn, terwijl vrouwen over een groter inlevingsvermogen zouden beschikken en betere luisteraars zijn.

Uit de studie blijkt dat er verschillen tussen mannen en vrouwen zijn in leiderschapsstijl, maar dat het geslacht niet gezien wordt als de doorslaggevende factor die het verschil in stijl verklaart. De persoonlijkheid van de manager scoort minstens even hoog.

Toch was er in de studie een klein verschil op te merken, namelijk bij de vraag hoe mannen en vrouwen over hun leiderschapscapaciteiten denken. Vrouwen zijn minder dan mannen geneigd om aan zichzelf of aan de eigen sekse leiderschapscompetenties toe te schrijven. Dat lagere zelfvertrouwen verklaart gedeeltelijk waarom vrouwen minder ambitieus zijn voor topkaderfuncties (Trends, 2004). Vrouwen onderschatten zichzelf ook. Stel, een man en een vrouw bezitten dezelfde capaciteiten en ervaring, gelijk aan 100, wanneer ze solliciteren voor eenzelfde functie. De man zal zonder blozen zeggen dat hij 120 waard is. De vrouw zal zeggen dat ze er 80 waard is. Toch zijn beiden hetzelfde waard.

Vrouwen verkopen zichzelf slechter, durven hun ambitie minder sterk uit te spreken en geven spontaan meer argumenten waarom ze niet geschikt zouden zijn voor de functie. Als rekruteringsverantwoordelijken dit verschil tussen man en vrouw niet doorzien, en er geen rekening mee gehouden wordt bij de selectie- en rekruteringsprocessen, is een gelijke doorstroming van mannen en vrouwen naar de top niet mogelijk (Trends, 2004).

Op dit essentiële selectie- en wervingproces wordt in hoofdstuk 4 verder ingegaan. In het volgende hoofdstuk wordt genderdiversiteit en de maatregelen hiervoor eerst duidelijk in kaart gebracht.

Hoofdstuk 3. Genderdiversiteit

“Onderzoek van McKinsey wees uit dat bedrijven met vrouwen
aan de top 40 procent meer winst maken.”

(Mees in Geeraert, 2008, p.22)

"Franse bedrijven met een vrouw aan het hoofd maken dubbel zo
veel winst en groeien twee keer zo snel als de ondernemingen met
een mannelijke directeur.”

(VB magazine, 1997, in Schoots, 1997)

“Veertien procent winst in plaats van tien dankzij vrouwen in
topfuncties. ... conclusie: hoe meer vrouwen in topfuncties, hoe
beter het bedrijf presteert.”

(Bizz, december 2004)

Genderdiversiteit in de leiding van een bedrijf leidt, zoals hierboven door verschillende studies geciteerd, tot positieve economische resultaten. Toch zijn vrouwen in topfuncties in bedrijven nog een zeldzaamheid. Ondernemingen beseffen echter meer en meer dat de arbeidsmarkt krapper wordt en gaan een genderdiversiteitsbeleid invoeren (paragraaf 1).

Indien organisaties niet uit vrije wil meer vrouwen in leidinggevende posities willen aanwerven, kan genderdiversiteit ook opgelegd worden bij wet. De overheid kan namelijk een wet realiseren waarin quota's opgenomen worden van een minimum aantal vrouwen in topfuncties in bedrijven, en alzo genderdiversiteit garanderen. In paragraaf 2 wordt deze mogelijkheid besproken, inclusief enkele voorbeelden van landen die deze aanpak reeds geïntroduceerd hebben. Ook de huidige situatie in België en Europa wordt aangehaald.

In een laatste paragraaf worden proactieve maatregelen beschreven die een organisatie zelf kan nemen om het probleem van instroom én doorstroom van vrouwelijk potentieel in kaart te brengen en deze op te lossen.

1. Genderdiversiteitsbeleid

Een genderdiversiteitsbeleid heeft als doel meer vrouwen in topfuncties te krijgen. Een onderneming stelt volgens Doyen, Lamberts en Janssens (2002) een genderdiversiteitsbeleid op omwille van 3 redenen.

Ten eerste bestaan er *juridische* redenen. In landen als de Verenigde Staten en Canada bestaan er wetten die bedrijven verplichten te streven naar evenredige genderparticipatie op de arbeidsmarkt. Organisaties moeten geregeld de samenstelling van hun personeelsbestand doorgeven samen met voorstellen om bepaalde onevenredigheden aan te pakken. Hoe de juridische situatie in België momenteel is, wordt verder besproken in paragraaf 2 van dit hoofdstuk.

Ook zijn er *maatschappelijke* redenen die een onderneming kunnen motiveren aan genderdiversiteit te doen. Vrouwelijke managers kunnen geïntegreerd worden in de organisatie als een vorm van sociaal engagement van de organisatie. De keuze van een onderneming voor een genderdiversiteitsbeleid kan een vorm zijn van maatschappelijk verantwoord ondernemen of van stakeholdermanagement. De activiteiten van de onderneming beïnvloeden namelijk, en worden zelf ook beïnvloed door, de werknemers, de bedrijfsrelaties, de consumenten, de gemeenschap en het milieu. Volgens de stakeholdertheorie van Freeman (1984 in Doyen et al., 2002) is het de taak van het management een soort sociaal contract in stand te houden.

Als derde, en waarschijnlijk de belangrijkste reden is er de *economische* motivatie. Deze splitst zich verder op in drie feiten:

- Te lage instroom van hoogopgeleide vrouwen. De voorbije jaren werden gekenmerkt door een groeiende krapte op de arbeidsmarkt. Bedrijven reageren hier in eerste instantie op met korte termijnoplossingen. Bijvoorbeeld het uitbreiden van wervingsinspanningen en het weglukken van high potentials uit andere bedrijven. Ondernemingen voelen echter ook wel de noodzaak om lange termijn strategieën uit te denken, zoals een aanpassing in het personeels- en organisatiebeleid om het beter af te stemmen op de arbeidsmarkt.
- Onvoldoende competenties in organisatie. Het samenwerken met een divers personeel maakt een organisatie gevoeliger voor de wensen van diverse klanten. Diverse medewerkers hebben diverse visies, wat tot een verhoging van de creativiteit leidt. Een organisatie kan diversiteit in haar personeel nastreven, maar kan ook op zoek gaan naar bepaalde competenties die ontbreken in een organisatie. Zo hebben vrouwen bijvoorbeeld andere communicatieve vaardigheden dan mannen en andere leiderschapstijlen, zoals reeds in hoofdstuk 2 uitvoerig beschreven werd.
- Imagoprobleem. Een organisatie kan een homogeen personeelsbestand hebben door verschillende factoren. Ook kan er een sterke verticale of horizontale segregatie tussen mannen en vrouwen aanwezig zijn, zoals beschreven in hoofdstuk 1 en 2. Dit kan ervoor zorgen dat een

organisatie een vrouwonvriendelijk imago krijgt, wat kan leiden tot een verstoring van de relaties met de stakeholders, namelijk de klanten, de leveranciers, de potentiële werknemers et cetera.

2. Wetgeving

De oplossingen die nodig zijn om duurzame genderdiversiteit op alle niveaus mogelijk te maken, situeren zich zowel aan vraag- als aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Langs aanbodzijde worden initiatieven genomen enerzijds om een mogelijke genderachterstand weg te werken (via allerlei vormen en trajectbegeleiding) en anderzijds om randvoorwaarden te scheppen die verhoogde participatie mogelijk maken (investeren in kinderopvang). Langs vraagzijde worden allerlei initiatieven genomen om de werkgevers te betrekken in het debat. Het Vlaams, federaal en Europees beleid streven volgens Doyen et al. (2002) naar een geïntegreerde aanpak van vraag- en aanbodzijde.

2.1 Historie

In 1989 al werd de 'Cel Positieve Acties' opgericht door het ministerie Tewerkstelling en Arbeid ter bevordering van gelijke kansen voor mannen en vrouwen. De algemene doelstelling van de Cel was ondersteuning en begeleiding te bieden aan ondernemingen en sectoren die een positief actieplan wilden uitwerken en implementeren. Dat is een actieplan met het oog op het realiseren van gelijke kansen tussen mannen en vrouwen en bestaat uit 5 stappen van intentieverklaring, analyse, uitwerking, implementatie tot uiteindelijk de evaluatie. Een voorbeeld van de acties die de Cel ondernam zijn audits in ondernemingen om zo de integratie van gelijke kansen in alle fasen van het Human Resources beleid te toetsen. Ook richtte de Cel regionale en sectorale netwerken van bedrijven op met als doel de uitwisseling van expertise en good practices via werkgroepen van afgevaardigden van deelnemende bedrijven. Er werd ook jaarlijks een 'Equality Award' uitgereikt aan een onderneming, een prijs voor gelijke kansen. De Cel positieve acties veranderde in 1999 van naam in 'Cel Ondernemingen' van de federale dienst Gelijke Kansen (Doyen et al., 2002).

De besproken inspanningen op federaal niveau worden volgens Doyen et al. (2002) aangevuld door die op Vlaams niveau. In het kader van het VESOC-actieplan inzake 'man/vrouw verhoudingen' werden zowel Vlaamse als federale middelen in 2001 ingezet voor de realisatie van het Vlaamse beleid, zoals beslist door de Vlaamse regering in 2000. Er waren vier prioritaire actiedomeinen binnen dit actieplan:

- Vraagzijde :*
1. Stimuleren genderbewust personeelbeleid
- Aanbodzijde:*
2. Mogelijk maken van gevarieerde, genderneutrale initiële beroepskeuze
 3. Gendersensitief maken van de toegang tot de opleidingstrajecten en de

arbeidsmarkt en de trajecten aanpassen aan de gelijke kansennoden.

4. Flexibele arbeidssystemen ontwikkelen vanuit een genderperspectief en voorzieningen voor kinderopvang verbeteren.

2.2 Huidige situatie

Dat het thema van genderdiversiteit vandaag volop aan de orde is, blijkt uit een wetsvoorstel dat CD&V senatrice Sabine de Bethune op 28 februari 2007 indiende. Het betreft een wetsvoorstel ter bevordering van de evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de raden van bestuur van economische overheidsbedrijven en van vennootschappen die een publiek beroep op het spaarwezen hebben gedaan.

De vennootschappen die een publiek beroep hebben gedaan op het spaarwezen zijn ondernemingen waarvan de aandelen of andere effecten onder het publiek verspreid zijn. Het is volgens de Bethune (2007) logisch die ondernemingen aan dezelfde genderdiversiteit te onderwerpen als overheidsinstellingen aangezien ze eveneens een grote maatschappelijke relevantie hebben.

In 2004 werd op initiatief van de CBFA (Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen), Euronext Brussel en het Verbond van Belgische ondernemingen een Commissie Corporate Governance opgericht om voor alle beursgenoteerde vennootschappen één code inzake deugdelijk bestuur uit te werken, de zogenaamde Code-Lippens. Hierin wordt nergens melding gemaakt van de noodzaak van een genderdiverse samenstelling van een raad van bestuur. Vrouwen zouden vanuit een democratisch oogpunt recht hebben op gelijke vertegenwoordiging volgens de Bethune (2007). Bovendien blijkt uit tal van internationale studies, zoals aangegeven in de inleiding, dat gelijke vertegenwoordiging de besluitvorming verbetert en zelfs de economische resultaten. Daarentegen is er sprake van een stagnatie van het aantal vrouwen in topposities (De Bethune, 2007). Hoewel uit de inleidende cijfers gebleken is dat vrouwen gemiddeld een hoger onderwijsniveau halen dan mannen, en steeds meer actief zijn op de arbeidsmarkt, hebben ze nog altijd moeilijk toegang tot het niveau waarop de beslissingen worden genomen. Vrouwen slagen er nog veel te weinig in dat hardnekkige 'glazen plafond', wat uitvoerig besproken werd in hoofdstuk 2, te doorbreken.

2.2.1 België

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen overheidsinstellingen en beursgenoteerde bedrijven.

- *Economische overheidsbedrijven*

Zoals gedefinieerd in de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van economische overheidsbedrijven, zijn volgende organismen ingedeeld als autonome overheidsbedrijven:

Tabel 8: Aandeel leidinggevende vrouwen in economische overheidsinstellingen

	Samenstelling Raad van Bestuur		% Vrouwen
	Aantal Vrouwen	Aantal Mannen	
Belgacom	5	11	45%
NMBS Holding	4	6	40%
Infrabel	2	4	33%
NMBS	3	3	50%
De Post	1	9	10%
Belgocontrol	0	10	0%

Bron: De Bethune (2007)

Bij deze tabel dient wel opgemerkt te worden dat voor de NMBS Holding reeds voorzien werd dat 1/3 van de raad van bestuur genderdivers moet zijn. Dezelfde maatregel werd ingevoerd ten aanzien van de raad van bestuur van Infrabel en van de NMBS (De Bethune, 2007).

- *Beursgenoteerde bedrijven*

Het betreft 342 bedrijven, waarvan de gemiddelde omvang van bestuursraden op 0,6 vrouwelijke bestuurders ligt tegenover 9,4 mannelijke. 63 % van de beursgenoteerde ondernemingen heeft geen enkele vrouwelijke bestuurder (De Bethune, 2007).

Onderstaande tabel schetst de situatie van genderdiversiteit op hogere functies bij de Bel20-bedrijven in 2006. De Bel20 is de leidende index voor Euronext Brussel. Het bestaat uit maximaal 20 aandelen die gekozen worden door de marktautoriteiten van Euronext op basis van een aantal criteria. Bij deze bedrijven zetelen slechts 4,8 % vrouwen in de raad van bestuur. Zeven bedrijven uit de Bel20 behoren volgens de FTSEurope300 index tot de 300 bedrijven met de grootste marktkapitalisatie in Europa. Ook daar representeren vrouwen slechts 5,8 % van de plaatsen in de raden van bestuur (De Bethune, 2007).

Tabel 9: Aandeel leidinggevende vrouwen in Bel20 bedrijven

	Samenstelling Raad van Bestuur		
	Aantal Vrouwen	Aantal Mannen	% Vrouwen
Bel20			
Agfa-Gevaert	0	9	0%
Barco	1	11	8%
Bekaert	0	15	0%
Cofinimmo	0	11	0%
Colruyt	/	/	/
Delhaize	1	10	9%
Electrabel	1	9	10%
Fortis	1	13	7%
Mobistar	0	8	0%
Nat. Portefeuille			
Maatschappij	0	/	/
Omega Pharma	0	7	0%
Umicore	1	8	11%
FTSEurope300			
Belgacom	3	14	17%
UCB	2	11	15%
Dexia	2	18	10%
KBC	0	26	0%
InBev	0	14	0%
GBL	0	14	0%
Solvay	0	16	0%

Bron: De Bethune (2007)

“Als de raden van bestuur en directiecomités representatief waren voor de demografie, zouden er maar 0,86 % meer heren dan dames in mogen zetelen”, stelt Smedts in Trends (2007). Maar de realiteit blijkt in 2007 nog duidelijk in het voordeel van mannen te zijn. Er is wel een lichte stijging ten opzichte van 2006, maar nog steeds zijn slechts 7,32 % van de leden van de raden van bestuur van de bedrijven die noteren in de Bel20 vrouwen. Bij de directiecomités is het cijfer nog lager: 6,11 % (Smedts, 2007).

2.2.2 Europa

Volgens de FTSEuropefirst300-index is het percentage vrouwen in de raden van bestuur van de grootste driehonderd bedrijven van Europa de voorbije twee jaar lichtjes gestegen van 8 naar 8,5 %. Aan dat tempo zou het nog meer dan 150 jaar duren vooraleer er pariteit zou zijn tussen mannen en vrouwen in de raden van bestuur. Belgische vrouwen bezetten amper 5,8 % van de zetels in de raden van bestuur, wat dus aanzienlijk minder is dan het Europese gemiddelde (De Bethune, 2007).

Tabel 10: Aandeel leidinggevende vrouwen in landen EU

<i>Land</i>	Vrouwen in Raad van Bestuur (volgens FTSEuropefirst300-index)	
	Vrouwen in RvB in %	Bedrijven met vrouwen in RvB
Noorwegen	28,8	100
Zweden	22,8	100
Finland	20	100
Denemarken	17,9	100
Groot-Brittannië	11,4	86
Oostenrijk	9,5	50
Ierland	8,1	60
Frankrijk	7,6	75
Duitsland	7,2	72
Nederland	6,5	50
Zwitserland	5,9	58
België	5,8	43
Griekenland	4,4	57
Spanje	4,1	48
Italië	1,9	22
Portugal	0	0

Bron: European PWN Board Monitor (2006, in De Bethune, 2007)

Verschillende onderzoeken en studies wijzen uit dat het overgrote deel aan bedrijven niet spontaan overgaat tot het bereiken van een genderevenwicht in de raad van bestuur. Enkele Europese landen, zoals het Verenigd Koninkrijk, hebben ondersteunende maatregelen genomen. Finland en Denemarken hebben streefcijfers ingevoerd. Noorwegen en Zwitserland hebben initiatieven via wetgeving genomen, met andere woorden vaste quota opgelegd (De Bethune, 2007).

Volgens de Bethune (2007) is het opvallend dat net die landen het best scoren inzake genderevenwicht in de raden van bestuur van bedrijven. Koplopers zijn de Scandinavische landen met Noorwegen 28,8 %, Zweden 22,8 %, Finland 20 % en Denemarken 17,9 %. Hun percentages liggen hoog door het opleggen van quota en een uiterst proactief beleid. Uit deze cijfers concludeert de Bethune (2007) dat een proactief beleid en een quotumsysteem werken. Positieve actie kan dus helpen om het glazen plafond te doorbreken. Quota kunnen een belangrijk hulpmiddel vormen om de doorstroming van vrouwen naar topfuncties te verbeteren, vandaar dat dit verder besproken wordt in de volgende paragraaf.

2.3 Wettelijke verplichting

Uit de voorgaande tabellen stelt de Bethune (2007) dat er zonder quota weinig zal veranderen. De quota maakten van Noorwegen koploper in Europa . 28,8 % van de leden van de raden van bestuur zijn vrouwen, tegenover 22 % twee jaar geleden. Quota lijken dus te werken. Een wettelijke verplichting zou bedrijven over de streep kunnen trekken om meer aandacht te

spenderen aan een sekse-evenwichtige vertegenwoordiging op alle functieniveaus, dus ook op die van het management en kaderfuncties.

Het is essentieel dat wetgevende initiatieven gepaard gaan met ondersteunende maatregelen en een proactief beleid. De problematiek van de ondervertegenwoordiging van vrouwen kan immers niet opgelost worden door een quotumsysteem alleen. Op deze maatregelen wordt verder ingegaan in een volgende paragraaf.

3. Proactieve maatregelen

Een ommekeer bij de bedrijfsleiders zal er niet komen met alleen maar maatschappelijke argumenten. Ze moeten overtuigd worden van de economische voordelen, zoals een toename van productiviteit of financiële resultaten. Zoals hierboven aangegeven kunnen ook wettelijk opgelegde quota positieve veranderingen teweegbrengen. Indien dit - zoals in België - niet in de wetgeving voorzien is, zal de situatie afhankelijk zijn van de goede wil van ondernemingen. Het invoeren van een genderdiversiteitsbeleid verloopt niet zonder hindernissen. Er bestaan in de literatuur enkele maatregelen om aan de meest voorkomende problemen te voldoen.

3.1 Problemen

De maatregelen om meer genderdiversiteit te verkrijgen in leidinggevende functies zijn in het leven geroepen als reactie op drie vaak voorkomende problemen op het vlak van genderneutraliteit in ondernemingen (Genderwerkt, g.d.).

Een eerste probleem wat voorkomt in vele bedrijven, betreft het overwicht aan mannen bij instroom. Er worden meer mannelijke werknemers aangenomen dan vrouwelijke. Dit onevenwicht dient bij de wortel aangepakt te worden, dus bij de werving en selectie. Hier zou een eventuele onbewuste discriminatie van vrouwen geïdentificeerd kunnen worden, en dus ook weggewerkt. Dat zal op lange termijn voor meer evenwicht zorgen in de leiding van het bedrijf. Op dit essentiële werving- en selectieproces wordt in het volgende hoofdstuk verder ingegaan.

Een tweede probleem betreft het feit dat voornamelijk mannen doorgroeien naar hogere posities in de onderneming. Dit onevenwicht begint vaak vanaf een bepaald functieniveau, ook wel bekend als het glazen plafond voor vrouwen, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Door bekwame vrouwen niet te laten doorstromen mist een onderneming het optimale gebruik van het potentiële talent dat er voorhanden is.

De twee vorige problemen leiden tot een derde probleem, wat al meermaals vermeld werd, namelijk het feit dat er te weinig vrouwen present zijn in leidinggevende en topfuncties in het management.

Als antwoord op deze problemen kunnen ondernemingen zowel maatregelen nemen in het personeels- en ondernemingsbeleid (3.2), maar ook formele initiatieven kunnen genomen worden ter verhoging van genderdiversiteit (3.3).

3.2 Maatregelen in personeelbeleid

3.2.1 Instroom

Betreffende het bovenvermelde eerste probleem, het genderonevenwicht bij instroom, zijn er voornamelijk vier acties die ondernomen kunnen worden (Genderwerkt, g.d.).

- Genderneutrale functieomschrijving

Een eerste maatregel vindt al plaats vóór de selectie, meer bepaald bij de functieomschrijving van een vacature. Bij het opstellen van een functieprofiel per functie in het bedrijf moet bewust worden toegezien dat deze genderneutraal worden opgemaakt. Met genderneutraal wordt bedoeld dat er, functiewaarderingsdiscriminatie vermeden moet worden. Functieclassificatie geeft een overzicht van competenties en taken die vereist zijn om optimaal te werken in een bepaalde functie. Onderzoek van het Federaal ministerie van tewerkstelling en arbeid (2001, in Genderwerkt, g.d.) heeft aangetoond dat aan de basis van de profielen vaak stereotiepen liggen. Dit moet vermeden worden indien een genderneutraal rekruteringsproces gegarandeerd wil worden. De functieomschrijving moet hiervoor zeer volledig en gedetailleerd uitgewerkt worden. Enkel zo kan vermeden worden dat bijvoorbeeld de huidige functionaris omschreven wordt in plaats van de eigenlijke functie en dat er impliciet in de functieomschrijving weergegeven wordt dat deze functie normaal ingevuld zou worden door een man.

Ook is het belangrijk dat bepaalde functiekenmerken niet ondergewaardeerd worden of zelfs vergeten. Competenties zoals goede communicatie, luistervaardigheid, openheid, geduld en andere die belangrijk zijn in typisch 'vrouwelijke functies', worden soms als vanzelfsprekend beschouwd zodat ze niet expliciet worden vermeld in de functieclassificatie. Het is daarom nodig deze onbewuste stereotypes tijdig te neutraliseren, wil men een genderneutrale rekrutering verzekeren (Best gevormd bedrijf: naar een genderneutraal opleidingsbeleid, 2005).

- Evenwichtige selectiejury

Een tweede mogelijke maatregel zal tijdens het selectieproces zelf plaatsvinden: een evenwicht in de selectiejury. Bij de selectie en werving van nieuwe personeelsleden moet er gezorgd worden voor een evenwichtig samengestelde jury. Evenwicht man - vrouw in een selectiecomité bij

aanwervingen geeft natuurlijk niet de garantie dat er niet stereotiep gedacht zal worden. Het heeft wel als voordeel dat mannen en vrouwen andere criteria hanteren om kandidaten voor een vacature te evalueren. Zo verruimt een bedrijf het blikveld, wat het uiteindelijk alleen maar ten goede kan komen.

- Genderneutrale HR Software

Een derde maatregel die een bedrijf of selectiebureau kan nemen, is overschakelen op het gebruik van genderneutrale Human Resources Software (GeHRM's). Deze ondersteunende software heeft als doel het personeelsbeleid te ondersteunen door mogelijkheden aan te bieden voor een genderneutrale werving en doorstroom. Concreet bestaat zo'n informatiesysteem uit software die vacatures en CV's analyseert, alles koppelt aan competenties, en zo de juiste persoon op de juiste plek plaatst. Dit ongeacht het geslacht, wat dus zorgt voor een grotere diversiteit in de organisatie.

- Roldoorbreking

Een vierde en laatste maatregel die genomen kan worden om het onevenwicht aan gender bij instroom in een onderneming tegen te gaan, staat bekend onder de term 'roldoorbreking'. Alle vacatures moeten opengesteld zijn voor zowel mannen als vrouwen, bijvoorbeeld een vrouw als technicus. Sollicitanten die zich aanbieden bij het bedrijf worden dan geïnformeerd over alle, voor hen openstaande, vacatures. Kandidaten, mannelijk of vrouwelijk, zullen niet in één bepaalde richting gestuurd worden (bijvoorbeeld: vrouwen naar de 9-to-5 deskjobs en mannen naar de technische jobs). Op basis van selectieproeven en interviews wordt dan bepaald over welke competenties de kandidaat beschikt. Vervolgens wordt een matching gemaakt met de vereiste competenties. Een bedrijf mag zich bij de selectie van een nieuwe medewerker enkel en alleen baseren op de competenties van de kandidaat voor de openstaande job en niet op het geslacht van deze kandidaat. Het feit dat dan de 'juiste persoon' op de juiste plaats zal terechtkomen en dit genderonafhankelijk, maakt dat de medewerkers in het bedrijf hun job graag doen. Zowel door de medewerkers zelf die in een roldoorbrekende functie werken als hun collegae zal dit als positief worden ervaren (Genderwerkt, g.d.).

3.2.2 Doorstroom

Ter voorkoming van of als oplossing voor het tweede probleem, het glazen plafond of met andere woorden het feit dat vanaf een bepaald niveau vooral mannen doorgroeien en promoveren, is er ook een maatregel van kracht: de gendervriendelijke doorstroom.

Een bedrijf zou een genderneutrale manier moeten ontwikkelen om mannen en vrouwen in evenwichtige mate te laten doorstromen naar hogere functies, om zo het volledige potentieel van het personeelsbestand te benutten. Concreet bestaat deze actie uit een geïntegreerd systeem van opleidingen, assessments en evaluaties, rekening houdend met de verschillen tussen mannen en vrouwen. Potentiële leidinggevenden worden op deze manier geïdentificeerd. Met hen moet een

gesprek gevoerd worden om te weten te komen wat hun ambities zijn, en of zij bereid zijn om door te groeien.

3.2.3 Topfuncties

Al bovenvernoemde maatregelen zouden tot een oplossing moeten leiden voor het derde probleem: het tekort aan vrouwen in leidinggevende en topfuncties bedrijven. Daarenboven zijn er drie eerder ondersteunende maatregelen, die de work-life balance van professionele vrouwen aangenamer kunnen maken (Genderwerkt, g.d.).

- Deeltijds werken

Een eerste actie die een organisatie kan ondernemen is het aanbieden van de optie van deeltijds werken voor leidinggevendenden. In het inleidende cijfergedeelte in hoofdstuk 1 werd duidelijk hoe belangrijk de optie van deeltijds werken is voor vrouwen. Vandaag de dag hebben bijna één op twee werkende vrouwen (43%) een deeltijdse baan.

Het bedrijf moet zo een situatie goed voorbereiden door de mogelijkheden van deeltijds werken te bekijken: in welke functies is het mogelijk, wanneer kan het (bijvoorbeeld drie dagen per week, of elke dag een paar uur), en tot welk percentage is het mogelijk (bijvoorbeeld niet minder dan 60%). Ook de mogelijkheden om het vrijkomend werk op te vangen moeten bekeken worden: een nieuwe deeltijdse medewerker aannemen, een duobaan creëren, een deel van de opdrachten doorschuiven naar een andere leidinggevende medewerker, et cetera. Een deeltijds werkende leidinggevende kan bijvoorbeeld ook met een 'rechterhand' werken die hem of haar tijdens de uren of dagen van afwezigheid kan vervangen.

Zelfs als alle mogelijkheden gewikt en gewogen zijn door de onderneming en een manager schakelt over op bijvoorbeeld 4/5 werken, werkt deze maatregel niet altijd. "Je kunt niet één vijfde minder manager zijn", verklaart Guido De Deken in *Vacature* (Geeraert, 2008, p. 16). Bovendien zijn er nog andere negatieve effecten verbonden aan deeltijds werken. Zo stelt Greet Vermeylen, onderzoekster van het European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, dat deeltijds werken serieuze gevolgen kan hebben voor de verdere carrière van managers. Ze staft deze conclusie op een Europese enquête onder bedrijfsmanagers, waaruit gebleken is dat gemiddeld 27 procent van hen de carrièreperspectieven van parttimers met dezelfde kwaliteiten als hun fulltime collega's, lager inschat (Geeraert, 2008). Daarenboven blijven, volgens Heleen Mees (2008, in Geeraert, 2008), hoogopgeleide vrouwen die deeltijds werken vaak in inferieure banen steken. Allemaal aspecten die zowel door de onderneming als door de persoon in kwestie zelf in acht genomen moeten worden vooraleer men overgaat tot een beslissing.

- gezinsvriendelijke vergaderuren

Een tweede maatregel die genomen kan worden, is het invoeren van gezinsvriendelijke vergaderuren. Dit houdt in dat er enkel vergaderd wordt tijdens de normale werkuren, zodat zeer vroege en/of zeer late vergaderingen en lunchvergaderingen vermeden worden of zelfs uitgesloten. Een vast, gezinsvriendelijk vergadermoment kan de transparantie van de organisatie sterk verhogen en zo zorgen voor een efficiëntere werking (Genderwerkt, g.d.). Ieder personeelslid zal dan op voorhand het vergadermoment van het team kennen en het werk daaraan kunnen aanpassen.

Uit een studie van MarketCap, uitgevoerd bij 309 Belgische en 475 managers in Bizz (Simoens, 2008c) blijkt dat maar liefst 25,1 procent van de ondervraagden zich ergerde aan vergaderingen die te lang duren. Een begin- en einduur afspreken alvorens de vergadering begint, kan dus ook helpen. Helaas is dit eerder een utopie, aangezien vergaderingen meestal in samenspraak met externe stakeholders zoals klanten, leveranciers, vakbonden enzovoorts worden vastgelegd, en vaak ook onder tijdsdruk voor het behalen van deadlines (Genderwerkt, z.d.).

- kinderopvang

Een laatste maar zeer belangrijke maatregel in het leven van de professionele vrouw in een bedrijf, is het aanbieden van permanente of tijdelijke kinderopvang door de onderneming. Er zijn verschillende mogelijkheden om kinderopvang tijdelijk of permanent in een bedrijf te organiseren. Een bedrijf reserveert bijvoorbeeld een lokaal voor het opzetten van kinderopvang, bepaalt de doelgroep en de voorwaarden, zoekt personeel, en brengt de omkaderende administratie en verplichtingen in orde. Het bedrijf kan alle kosten dragen, of kan een (kleine of grote) bijdrage vragen aan het personeel. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld ook sport- of andere kampen organiseren voor kinderen van het personeel tijdens schoolvakanties. Anderzijds kan er bijvoorbeeld ook voor onthaalmoeders of vakantieactiviteiten voor kinderen in de buurt gezocht worden en daarmee een samenwerking opgezet worden. Bedrijven kunnen zich bij voorkeur natuurlijk ook beperken tot enkel opvang van zieke kinderen wat sterk geapprecieerd wordt door het personeel. Het bedrijf kan hiervoor samenwerken met een firma die een thuisoppas verzorgt voor zieke kinderen, zodat het personeelslid geen vrijaf moet nemen (Genderwerkt, z.d.).

3.3 Formele maatregelen

Organisaties kunnen hun engagement ook laten gelden door formele genderdiversiteitsinitiatieven (Doyen, Lamberts & Janssens, 2002). Het management kan aantonen dat het pro diversiteit is, op alle functies, door diversiteit op te nemen in hun mission statement. Een onderneming kan ook bepaalde charters ondertekenen zoals 'Ondernemers voor Diversiteit'. Nog een andere vorm van een formeel initiatief voor genderdiversiteit is het opstellen van een gelijkheidsplan. Hierin

kunnen maatregelen met betrekking tot het personeelbeleid opgenomen worden, voor alle functies, dewelke reeds besproken werden in de vorige paragraaf.

Flexibele werkschema's, kinderopvang en de mogelijkheid voor deeltijds werk of thuiswerk helpen allen een beetje het genderverschil in de executive functies te verkleinen. "Alles begint evenwel bij de rekrutering" (Knack, 2008). Indien er geen potentiële vrouwen aanwezig zijn in de onderneming, kunnen ze ook niet doorgroeien tot de hogere niveaus. Vandaar dat het volledige vierde hoofdstuk gewijd wordt aan de verschillende vormen van rekrutering.

Hoofdstuk 4. Werving- en selectieproces

“Slechts één op drie vacatures verschijnt in de pers.

Hoe hoger de functie, hoe kleiner de kans
dat de vacature in een advertentievorm te vinden is.”

(Simoens, 2008)

Hoe verkrijgen hoogopgeleide vrouwen ook een hoge functie in een onderneming? En eenmaal een hoge functie in een bedrijf, hoe klimmen vrouwelijke professionals dan op naar de volgende trede op de functieladder, naar die felbegeerde topfunctie?

Interne promoties in ondernemingen tot de hoge functies zijn eerder zeldzaam. Heel wat senior executives blijken vooral oog te hebben voor het bereiken van winstdoelstellingen. Indien er plots een nieuwe CEO of topmanager geplaatst moet worden, zoeken de meeste bedrijven die elders, buiten het bedrijf, via een extern 'headhuntingbureau'. Uit een analyse van Bizz (Simoens, 2008a) blijkt nochtans dat de bedrijfsprestaties aanzienlijk beter zijn wanneer iemand 'van het huis' de fakkel overneemt. Op deze voordelen van interne promotie en op het ontwikkelingsproces zelf wordt ingegaan in paragraaf 1.

Zoals reeds in hoofdstuk 2 besproken werd, hebben vrouwen vaak te maken met een zeker 'glazen plafond' in een onderneming. Hoger dan de functie die ze bekleden, raken ze niet. Het is op dat moment dat veel vrouwen externe stappen maken in hun carrière. Het verbreden van de mogelijkheden, werken op full potential, een nieuwe uitdaging aangaan. Hiervoor gaan ze op zoek naar vacatures. Maar bedrijven zoeken in deze tijd niet meer zelf naar nieuw talent. De toenemende trend van het uitbesteden van non-core activiteiten in bedrijven heeft namelijk ook zijn impact op de Human Resources afdeling. Vandaar de immense grootte die de rekruterings- en selectie-industrie vandaag de dag heeft aangenomen. De externe werving- en selectieprocedures worden besproken in paragraaf 2 van dit hoofdstuk.

De meest bekende en voor de hand liggende vorm van rekruteringsprocedures zijn vacatures (2.1). Andere rekruteringsprocedures zijn het e-recruitment (2.2) en het rekruteren via directe relaties en netwerken (2.3). Maar vooral wordt door bedrijven voor het invullen van de topvacatures steeds meer gebruik gemaakt van een tussenkomst van professionele derden, zoals reguliere wervings- en selectiebureaus: headhunters. Aan dit essentiële rekruteringsproces voor professionals wordt dan ook een volledig volgend hoofdstuk gewijd.

1. Interne werving en selectie

1.1 Voordelen

Als een raad van bestuur in het eigen bedrijf op zoek gaat naar goede leiders voor opvolging, luidt het vaak dat er geen mannen en vrouwen met de juiste leidersvisie aanwezig zijn. Wel zijn er operationeel sterke medewerkers, maar die missen vaak gevoel voor strategie. In bedrijven die de opvolging van leiders goed aanpakken, heerst de opvatting dat opvolging geen eenmalige gebeurtenis is, het is een proces. Een proces dat al enkele jaren voor de eigenlijke gebeurtenis van promotie start, waarover meer in paragraaf 1.2.

Bij het zoeken naar een nieuwe leider, wordt erop gelet dat deze over vier essentiële vaardigheden beschikt om een bedrijf te sturen en om goede resultaten te behalen (Simoens, 2008b):

- Beoordelen welke kant de wereld en de markt opgaan en een visie vormen om het bedrijf te herpositioneren
- Talent herkennen (en indien nodig rekruteren) dat die visie in realiteit kan omzetten
- Problemen van het bedrijf diep en grondig onderkennen
- Weten en begrijpen hoe de onderneming echt werkt, en dus met andere woorden verbonden zijn met haar administratieve erfenis en weten wie de scharnierspelers in het bedrijf zijn

Drie van deze vier leiderschapsvaardigheden vereisen weliswaar een uitgebreide interne kennis van het bedrijf. Kaderleden die in staat zijn om grote bedrijven echt succesvol te maken, hebben meestal over een lange periode heel wat kennis opgedaan. Die informatie is grotendeels eigen aan de onderneming die ze leiden en aan de sector waar ze deel van uitmaken. Het onderzoek in Bizz (Simoens, 2008b) toont dus aan dat de beste leiders doorgaans mensen uit het bedrijf zelf zijn. Zij kunnen net genoeg afstand bewaren van de lokale tradities en ideologie, om zo de objectiviteit van een buitenstaander te kunnen behouden. Maar ook kennen ze de gewoontes en de mensen van het bedrijf, en dus weten ze ook hoe die zullen moeten veranderen.

1.2 Proces interne werving en selectie

Zoals eerder vermeld worden werknemers geen geschikte managers van vandaag op morgen. Een organisatie moet investeren in de eigen mensen. Het hele proces begint al bij de rekrutering.

Om een goed toevoer kanaal van toekomstige leiders op te bouwen binnen een bedrijf, is het best een heel verscheiden groep personen te rekruteren, allen sterk getalenteerd in hun specialisatiegebied, met potentieel om algemeen manager te worden. Na een tijd zullen ze leren hoe efficiënt te leiden in de context van de bedrijfsstrategie, -systemen en -cultuur. De besten onder hen, die potentieel voor radicale verbeteringen zien, worden 'insiders' met een externe blik genoemd (Simoens, 2008b). Het is dan aan de onderneming, en meer expliciet aan de kaderleden, om dit talent voor te bereiden op hun toekomstige taak.

Het proces op zich bestaat er volgens Simoens (2008b) in deze high potentials een reeks toenemend complexe opdrachten toe te kennen, die hen de kans geven om zo vroeg mogelijk een business of business unit in zijn geheel te besturen. Het is cruciaal dat hun prestaties hier voortdurend geëvalueerd worden. De jonge managers moeten verantwoordelijk gehouden worden voor hun beslissingen en moeten leren hoe zaken correct af te leveren. Wanneer ze toch een fout maken, moeten ze bijgestaan worden door getalenteerde seniormanagers. Die rol van mentor is voor een seniormanager ook een onderdeel van diens verdere groei.

De rol van mentor in heel het ontwikkelingsproces is van uiterst belang. Het meest kritieke moment doet zich voor wanneer een high potential aan komt zetten met iets nieuws. Dat is het moment waarop de tijdsinvestering van de mentor belangrijker dan ooit wordt. Het is aan de mentor om de jonge manager tijd en speelruimte te geven om zich te ontwikkelen, zonder hem te verwaarlozen (Simoens, 2008b).

2. Externe werving en selectie

2.1 Vacatures

De bekendste externe techniek van rekrutering is het plaatsen van advertenties. Uit een onderzoek van Bizz magazine (Simoens, 2008d) blijkt echter dat maar één op drie vacatures verschijnt in de pers. Ook is gebleken dat hoe hoger de functie, hoe kleiner de kans is dat de vacature in een advertentievorm te vinden is. De vacatures van de hogere functies worden daarom ook een 'verborgen arbeidsmarkt' genoemd.

2.2 E-recruitment

De explosieve opmars van het internet en de steeds voortschrijdende technologieën maken dat zowat alles geïnformatiseerd en geautomatiseerd kan worden. Ook in de branche van Human Resources laat die transformatie naar een digitaal tijdperk zich voelen.

E-rekruteren in de enge zin van het woord omvat het plaatsen van vacatures op jobsites of de eigen bedrijfswebsite. Zo worden oude wervingstechnieken toegepast op een nieuwe drager, namelijk het internet. De brede zin van het woord wordt gehanteerd wanneer gebruik wordt gemaakt van het web en de bijkomende technologische toepassingen voor het hele wervings- en selectieproces. Een rekruteringsmodel bestaat uit vier stadia: communicatie, matching, selectie en aanwerving. Deze worden, door de mogelijkheden die het internet en de e-recruitment tools bieden, ook naar de virtuele wereld doorgetrokken (Hesemans, 2002).

De voordelen die e-recruitment bieden ten opzichte van vacatures in kranten en magazines zijn veeltalig. Het is in de eerste plaats een relatief goedkope manier van werken, zeker indien via een eigen website van het bedrijf gewerkt wordt. Bovendien wordt met deze methode een wereldwijde vacaturemarkt aangesproken, daar het internet geen landsgrenzen kent. Ook de snelheid van rekruteren neemt toe dankzij het internet. Vooral wordt een zekere flexibiliteit bekomen die traditionele methoden niet bieden, zowel om meer informatie weer te geven als om de informatie te wijzigen op het internet (Verhaert, 2003).

2.3 Netwerken

Netwerken spelen een belangrijke rol in de verschillende facetten van het sociale leven. Denk maar aan verenigingen, goede doelen, gemeenschappen en sociale steun. Netwerken hebben echter ook een cruciale functie in het bedrijfsleven. Er bestaan namelijk ook professionele netwerken, die de bedrijfswereld op een welbepaalde manier beïnvloeden. Een groot netwerk kan mee iemands invloed en macht bepalen, en kan zelfs leiden tot grotere kansen op promotiemogelijkheden.

Volgens een studie van Ehsal (Vacature, 2008) vindt maar liefst 53% van de Belgen een nieuwe job via relaties. Netwerken is in de Nederlandse taal echt een begrip geworden. Het is in de oorspronkelijke betekenis niet meer dan het meervoud van netwerk. Maar volgens Kuipers-Bos (2002) wordt het steeds meer gebruikt in de betekenis van 'gebruik maken van relaties in de persoonlijke en zakelijke omgeving om eigen doelstellingen te realiseren'.

Een goed persoonlijk netwerk behoort in vele bedrijfstakken tot een van de cruciale randvoorwaarden bij het vervullen van een adviesfunctie. Zeker in het leven van professionals spelen netwerken dus een uiterst belangrijke rol. Niet enkel voor de goede contacten, ook wanneer gedacht wordt aan externe carrièrestappen. Een goed uitgebouwd netwerk zou dan wel eens van essentieel belang kunnen zijn om nieuwe vacatures op het spoor te komen. Zelfs als relatienetwerken iemand niet rechtstreeks aan werk kunnen helpen, kunnen ze dat wellicht onrechtstreeks. Ze kunnen bijvoorbeeld inlichtingen geven over vacatures, adressen van bedrijven bezorgen of in contact brengen met anderen, zodat het netwerk weer uitgebreid wordt (Simoens, 2008d).

Netwerken werken in twee richtingen. Indien een bedrijf op zoek is naar een kandidaat voor een topfunctie, gebeurt dit meestal via gespecialiseerde rekruteringskantoren, 'headhunters'. Headhunters selecteren hoge functionarissen op netwerken. Het is in vele gevallen zover gekomen dat het niet meer is 'wie je bent', maar 'wie je kent' (Sales Companion BV, 2008). Ook volgens Simoens (2008a, p. 58) wordt de wereld van headhunters "bevolkt door discrete netwerkers, die in opdracht van bedrijven op zoek gaan naar witte raven in hun indrukwekkende netwerken". Netwerken blijken dus wegens tal van redenen cruciaal in het bedrijfsleven.

Verschillende studies geven aan dat vrouwen nog steeds niet dezelfde invloed binnen het bedrijf verworven hebben als hun mannelijke tegenhangers (Brass, 1985). Een mogelijke oorzaak hiervoor zou kunnen zijn dat vrouwen niet dezelfde voordelen uit hun netwerk halen als mannen, of zelfs uitgesloten worden van bepaalde 'old boys' netwerken. Dat op zich kan weer resulteren in een beperktere mobiliteit binnen het bedrijf, en het (in hoofdstuk 2 al omschreven) 'glazen plafond'-effect. Zowel structurele determinanten als de bedrijfscontext bepalen mee de grootte en de samenstelling van het professionele netwerk.

2.3.1 Structurele determinanten

Uit onderzoek is gebleken dat het netwerk van mannen en vrouwen quasi even groot is, maar dat er verschillen bestaan in de samenstelling van hun netwerken (Brass, 1985).

Mannen zouden sneller dan vrouwen medewerkers opnemen in hun netwerk. Zo komen deze dan ook makkelijker in contact met invloedrijke personen binnen de onderneming. Hierdoor beschikken mannen dus sneller en vaker over goede, betrouwbare en soms zeer belangrijke informatie. Wat resulteert in meer toegang tot promotiemogelijkheden (Brass, 1985). Vrouwen gebruiken hun netwerk dus minder als een instrument; voor werkgerelateerde zaken of carrièremogelijkheden. Mannen daarentegen profiteren van de diverse relaties binnen hun uitgebreide netwerk.

De verschillen in netwerken tussen mannen en vrouwen komen voort uit verschillen in enkele structurele determinanten. Deze vormden de basis voor een onderzoek van Moore (1990, in Op de Beeck, 2002). Moore erkent drie structurele variabelen: werk, familie en leeftijd.

- *Werk*. Factoren gerelateerd tot werk zijn: opleiding, betaalde tewerkstelling en inkomen. Dit hangt steeds af van het soort beroep dat uitgeoefend wordt, maar globaal gezien heeft tewerkstelling een positief effect.

- *Familiestructuur*. Ook de tweede variabele, de familiestructuur, beïnvloedt de samenstelling van het netwerk. Een huwelijk en kinderen zorgen bijvoorbeeld voor meer contacten met 'verwanten'. Deze variabele is meer van toepassing op vrouwen, daar zij in de meeste gevallen verantwoordelijk zijn voor het huishouden en de kinderen. Zo'n situatie resulteert dan weer in het feit dat eerder de

man voltijds zal gaan werken, en dat de vrouw zal hervallen in deeltijds werk, zoals al eerder aangehaald. Bijgevolg vormen een huwelijk en ouderschap dus een soort beperking voor vrouwen om contacten met 'niet-verwanten' op te bouwen. Mannen daarentegen ondervinden weinig tot geen beperking van deze variabele.

- *Leeftijd*. Leeftijd vormt de laatste structurele variabele. Hoe hoger de leeftijd, hoe meer banden er gevormd worden met verwanten. Dit heeft meer betrekking op mannen, vrouwen hebben immers al veel banden met verwanten. Het hoogste aantal contacten met niet-verwanten komt voor rond de leeftijd van dertig. Daarna daalt dit aantal.

2.3.2 Invloed van de bedrijfscontext

De bedrijfscontext heeft bepaalde consequenties naar netwerken van vrouwen toe. Contextgerelateerde barrières voor netwerken van vrouwen zijn: homofilie, het gebrek aan centraliteit bij vrouwen en de bestaande 'old boy' netwerken. Dit zijn echter geen losstaande factoren, ze zijn nauw met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar.

- *Homofilie*. Een persoon zal eerder contact hebben met anderen die op hem lijken op gebied van gender, ras en opleiding (Ibarra, 1992 in Op de Beeck, 2002). Vrouwen trekken dus eerder op met vrouwen, en mannen met mannen. Ze delen gelijke interesses en veeleer dezelfde opinies. Het maakt het omgaan met elkaar aangenaam en gemakkelijk en het creëert voorspelbaarheid, waaruit vertrouwen groeit.

Twee theoretische perspectieven proberen het begrip homofilie binnen netwerken te verklaren, afhankelijk of het om een homogene (enkel 1 sekse) of heterogene groep gaat (Op de Beeck, 2002).

- Het eerste perspectief betreft de 'opgelegde homofilie' (induced homophily). Het uitgangspunt hier is een homogene groep. Aangezien andere contacten niet voorhanden zijn, zijn individuele voorkeuren beperkt. De homofilie is dus opgelegd, omdat er gewoonweg geen keuze is en er contact gelegd móet worden met iemand die gelijkenissen vertoont. Deze theorie komt regelmatig voor in de praktijk. Bijvoorbeeld in een technisch departement, waar geen vrouwen tewerkgesteld zijn. Hier kunnen mannen niet anders dan enkel homofiele contacten leggen.
- In een tweede theorie is het uitgangspunt een heterogene groep. Nu kan iedereen dus voor zichzelf bepalen met wie er contacten gelegd worden. Als mannen vooral naar mannen toe trekken en vrouwen naar vrouwen en er dus toch sprake is van homofilie, dan is die enkel te wijten aan individuele voorkeuren om met mensen om te gaan die sterk gelijkend zijn. Dit valt onder de noemer 'choice homophily' of 'keuze homofilie'.

Er zijn dus twee factoren die de sterkte van de homofilie binnen een onderneming bepalen: de voorkeur van de personen zelf én de samenstelling van de groepen.

Eén mogelijke basis voor homofilie is gender: Mannen en vrouwen zullen eerder contact leggen met personen van hetzelfde geslacht. Maar gender is natuurlijk niet de enige factor die leidt tot gelijkenissen. Volgens Brass (1985) zien individuen mensen die dezelfde functie uitvoeren ook als meer gelijkaardig. Hier kan de lijn evenwel doorgetrokken worden naar gender: door verticale segregatie (hoofdstuk 2) zijn in vele organisaties de verschillen in functie in overeenstemming met verschillen in gender.

Homofilie kan ook gebaseerd zijn op status (Op de Beeck, 2002). Een groep mensen met een hoge status en dus met meer toegang tot bepaalde bronnen zal niet snel buiten die groep treden en aldus geen contact hebben met groepen met lagere status. Groepen met een lagere status trachten in contact te komen met een hogere groep, om beter toegang te krijgen tot bepaalde bronnen. Hier komt de nadelige positie van de vrouw naar boven. Ze zijn, zoals aangegeven, benadeeld door homofilie gebaseerd op gender. Daar komt nu het feit bij dat meer mannen een hogere status hebben binnen een organisatie (vertikale segregatie) en minder contact hebben met mensen van een lagere status. Vrouwen in een lagere positie moeten dus twee barrières zien te doorbreken, terwijl mannen in dezelfde functie er maar één hebben, namelijk het status verschil.

- *Centraliteit*. Centraliteit wordt door Brass (1985) gedefinieerd als de minimale afstand tussen een persoon en de anderen binnen een bepaalde groep. Met andere woorden drukt centraliteit uit hoe goed het contact is tussen een persoon en de anderen binnen de groep. Indien een persoon centraal is, en dus veel contact heeft met anderen in de groep, zal hij sneller de juiste informatie verkrijgen, wat meer kans op promotiemogelijkheden geeft.

Uit onderzoek van Brass (1985) blijkt dat vrouwen minder centraal zijn dan mannen binnen de netwerken van een organisatie. Ze hebben het dus moeilijker om de juiste informatie te verwerven via netwerken en dus minder kansen op promotie.

Ook de hiërarchische positie van de vrouw zelf en die van haar contacten beïnvloeden de mate van centraliteit. Individuen in hogere posities hebben uitgebreidere netwerken, maar zoals reeds gebleken zijn vrouwen nog steeds niet frequent aanwezig in deze hogere managementposities. Vrouwen zijn eerder aanwezig in lagere functies, met minder verantwoordelijkheid, en kunnen dus niet als centraal beschouwd worden binnen een netwerk. Centraliteit kan verhoogd worden door contact te hebben met individuen die zelf een hoge centraliteit hebben. Zulke individuen bevinden zich eerder in hogere posities. Maar ook hier speelt homofilie weer in het nadeel van vrouwen: contacten tussen personen in hogere functies zullen dus eerder tussen mannen plaatsvinden. Zo bouwen mannen een grotere centraliteit op dan vrouwen.

- *'Old Boy' netwerken*. Dit zijn netwerken die door de jaren heen in ondernemingen en daarbuiten ontstaan zijn en die bestaan uit mensen die de macht in handen hebben. Zoals de term al laat vermoeden, bestaan deze netwerken voornamelijk uit mannen. Brass (1985) geeft hier als reden voor dat mannen vroeger de hogere posities binnen bedrijven bekleedden en dit nu nog steeds doen. Vrouwen worden vaak uitgesloten of niet aanvaard binnen zulke netwerken, waar net essentiële informatie uitgewisseld wordt.

Uit studies is gebleken dat Old Boy netwerken door vrouwen nog steeds als een probleem worden ervaren, aangezien vrouwen door het bestaan van deze informele netwerken moeilijkheden hebben om toe te treden (Op de Beeck, 2002). Ook bleek dat deze relaties onder mannen tot stand kwamen na de werkuren, bijvoorbeeld door samen te sporten, iets te gaan drinken et cetera. Tijdens zulke informele contacten worden ook zakelijke aangelegenheden besproken. Vrouwen maken geen deel uit van deze netwerken, waardoor ze geen toegang krijgen tot deze informatie. Mannen bewijzen elkaar zo een gunst en verkrijgen connecties met mensen die reeds invloedrijk zijn. De kansen voor vrouwen om hogerop te raken zijn dus mede afhankelijk van de sterkte van deze 'Old Boy' netwerken, en van de bereidheid van mannen in topposities om vrouwen toe te laten in hun netwerken.

Als reactie op de ontoegankelijke 'Old Boy' netwerken richten vrouwen hun eigen netwerken op die uitsluitend toegankelijk zijn voor vrouwen, de zogenaamde 'vrouwennetwerken'. Vrouwen hebben ook vaak te weinig tijd om te netwerken, waardoor ze genoodzaakt zijn doelgerichter hun informatie te zoeken en dus hun eigen netwerken oprichten.

2.4. Headhunting

Aangezien dit de voornaamste vorm van externe rekrutering is onder vrouwelijke professionals, wordt hier een volgend hoofdstuk aan gewijd.

Hoofdstuk 5. Executive search

“Bedrijf betaalt headhunters een extra bonus van 25 procent als ze vrouwen en personen uit etnische minderheidsgroepen met succes kunnen aanbrengeⁿ.”

(Fockedey, 2008)

In het vorige hoofdstuk werd ingegaan op de verschillende mogelijkheden voor vrouwen om een hoge functie te verkrijgen of om hogerop te raken op de functieladder. Zowel de interne promotie als de externe carrièrestappen kwamen daar aan bod. Enkele van die externe rekruteringsmogelijkheden zoals vacatures of (het gebruik van) netwerken werden besproken. Deze manieren van rekrutering worden gebruikt door en voor alle functieniveaus op de arbeidsmarkt.

Bij professionelen is echter de meest voorkomende manier van rekrutering: headhunting.

In theorie kan headhunting gezien worden als het 'weghalen' van de beste werkrachten uit ondernemingen in opdracht van andere ondernemingen. Dit lijkt logischerwijze tot grote frustraties bij vele bedrijfsleiders, waardoor de term headhunting een wat negatieve bijklank verworven heeft. Er kan dan ook beter geopteerd worden voor meer academisch klinkende termen ter vervanging van headhunting, zoals 'executive recruitment' of 'executive search'.

In deze masterproef zal voortaan de term executive search gehanteerd worden.

1. Definitie

Bedrijven zijn steeds op zoek naar hoger opgeleide medewerkers. Door het beperkt aantal hoger opgeleiden zal de rekrutering voor topposities vaak uitbesteed worden aan een executive search kantoor. Zoals in de inleiding werd aangegeven, is executive search een professionele dienstverlening op topniveau voor het aanwerven van managers, leidinggevende kaderleden en specialisten.

'Outsourcen' (uitbesteden): het tegen een vergoeding laten uitvoeren van een bepaalde taak of activiteit door een andere organisatie. Een bedrijf dat gebruikt maakt van een executive search kantoor voor het invullen van topfuncties, doet dus aan outsourcing van Human Resources. Outsourcing vertoont twee kenmerken. Als eerste bestaat het uit een relatie tussen twee bedrijven. Deze relatie is van contractuele aard, er gaat met andere woorden geen eigendomsverband mee gepaard. Een tweede eigenschap van outsourcing is dat het een vorm van externe dienstverlening is. Een organisatie zal dus een andere organisatie vergoeden voor de diensten die deze aanbiedt (Denolf, 2005).

Executive search is een rekruteringsmethode die gebruikt wordt door zowel privé-ondernemingen als overheidsinstellingen, als er managementtalent van buiten de eigen organisatie aangetrokken dient te worden (Geuens, 2006).

Er dient wel een onderscheid gemaakt te worden tussen interne executive search en externe executive search. Interne executive search duidt op het werven en selecteren van managers, specialisten en kaderleden door de onderneming zelf. Externe executive search daarentegen kenmerkt zich door de aanwezigheid van een derde partij, een externe executive search consultant of bureau, die de tussenpersoon vormt tussen de cliënt (het bedrijf) en de kandidaat en dus het werving- en selectieproces op zich neemt. In deze masterproef zal de term executive search gehanteerd worden in de externe vorm.

2. Overkoepelende federatie Federgon

Federgon is een federatie van alle sectoren die actief zijn op het vlak van het optimaal aanwenden van menselijk kapitaal (human capital). De federatie representeert zich als een federatie van partners voor werk en groepeert de wervings-, search- en selectiekantoren, de outplacementbedrijven, de uitzendbedrijven, de project- en detachingsbedrijven, de opleidingsbedrijven, de interim managementbedrijven en de dienstenchequesbedrijven (Federgon, 2008). De executive search kantoren vallen uiteraard onder de search- en selectiesector.

Het doel van de federatie is het verzekeren van de gemeenschappelijke belangen van de verschillende sectoren (Federgon, 2008) door onder andere:

- deze sectoren te vertegenwoordigen en op te komen voor hun belangen;
- relevante omgevingsfactoren en ontwikkelingen te analyseren en te duiden;
- te zorgen voor een correcte weergave en perceptie van de sectoren bij bedrijven, werknemers, werkzoekenden, overheden, vakbonden en het grote publiek;
- initiatieven te nemen die de ontwikkeling van de sectoren ten goede komen;
- te waken over het respecteren van de wetgeving in de sectoren.

Indien een executive search kantoor lid is van Federgon is dit een zeer positief teken. Het wil namelijk zeggen dat het bureau een professionele en ethische code ondertekend heeft (Simoens, 2008a).

3. Doelgroep

Initieel beperkte de doelgroep van executive search zich enkel tot de hoogste management functies. Toenemende concurrentie en een krappere arbeidsmarkt maakten dat vele executive search bureaus zich de laatste decennia tevens op lagere managementniveaus en specialistische functies richtten (Geuens, 2006).

Uit een onderzoek van Tom Geuens (2006) naar het gebruik van executive search is gebleken dat maar liefst 67% van de 149 ondervraagde bedrijven al gebruik gemaakt hadden van diensten van een executive search kantoor.

Uit de antwoorden op de vraag voor welke functieniveaus ondernemingen executive search kantoren inschakelden, bleek dat organisaties deze externe rekruteringsvorm op verschillende niveaus gebruikten. Tabel 11 geeft de resultaten hiervan weer in frequentie.

Tabel 11: Functieniveau waarvoor organisaties executive search kantoren gebruiken (N=100)

Functieniveau	Frequentie
Senior management	21
Middenmanagement	2
Lager management	0
Specialisten	1
Senior & midden management	39
Senior management & specialisten	16
Senior & midden management & specialisten	14
Senior & midden & lager management	1
Senior & midden & lager management & specialisten	4
Midden & lager management	1
Midden & lager management & specialisten	1
<i>Totaal</i>	<i>100</i>

Bron: Geuens (2006)

Wanneer de frequenties per functieniveau werden gecumuleerd, bleek dat 95% van de organisaties executive search kantoren inhuurden voor het invullen van senior managementposities, 62% dit deed voor midden managementfuncties, 36% voor specialistische functies en slechts 7% voor lagere managementposities (tabel 12).

Tabel 12: Gecumuleerde frequenties per functieniveau (N = 100)

Functieniveau	Cumulatieve Frequenties	Totaal
Senior management	95	100
Midden management	62	100
Lager management	7	100
Specialisten	36	100

Bron: Geuens (2006)

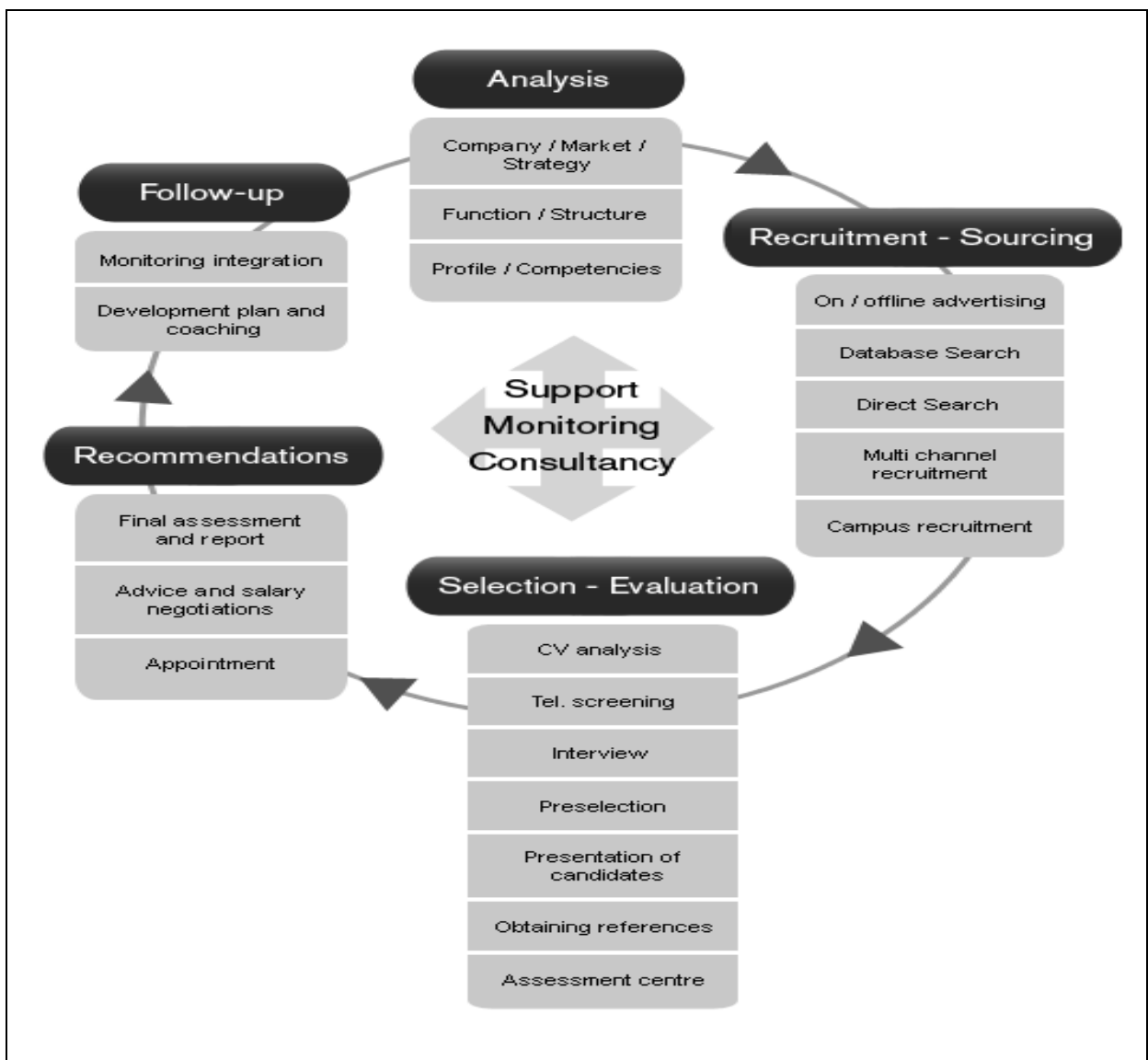
4. Verloop opdracht

Om een zoekopdrachten tot een goed einde te brengen, moeten executive search bureaus vooreerst een goed beeld hebben van de activiteit van de cliënt, zijn strategie, de toestand van de markt et cetera. Vervolgens moeten zij potentiële kandidaten benaderen, informatiebronnen inschakelen en hun relatiernetwerk raadplegen. Tevens worden ze door kandidaten pro-actief geïnformeerd over hun professionele ambities. Elke opdracht vereist steeds het verwerven en

analyseren van nieuwe gegevens, ter aanvulling van de informatie waarover het bureau reeds beschikt.

Eens een onderneming gekozen heeft voor de optie van executive search door een extern kantoor, wordt de rekruteringsopdracht gekenmerkt door een systematisch verloop (Geuens, 2006, Recruitment Proces, 2008). De verschillende stappen zijn opeenvolgend: **briefing** (analysis) – **identificatie** (recruitment – sourcing) – **selectie** (selection – evaluation) – **introductie** (recommendations) – **follow-up** en **garantie**. Onderstaande figuur geeft een schematisch overzicht van deze fasen.

Figuur 1: Fasen in de selectie procedure



Bron: Selection procedure (2008)

4.1 Briefing

In een eerste fase dient de executive search consultant een maximum aan informatie in te winnen tijdens één of meerdere gesprekken met de onderneming die hen 'inhuurt' voor een zoekopdracht. Om een adequaat zoek- en selectieproces uit te voeren is het uitermate belangrijk dat de consultant exact weet wat de klant wil. Een duidelijke functiebeschrijving en inhoud en het te zoeken profiel en de daaraan gekoppelde arbeidsvoorwaarden dienen dus tijdens deze gesprekken verduidelijkt te worden. Ook het opstellen van een breder perspectief van de organisatie kan bijdragen tot een maximale 'fit' tussen organisatie en kandidaat. Wat de kans op een geslaagd zoekproces verhoogt. Een grondige briefing over de structuur, cultuur en werking van de organisatie is dus essentieel (Geuens, 2005).

Zoals blijkt uit de proactieve maatregelen die genomen kunnen worden voor meer genderdiversiteit in de hogere functies van een organisatie (hoofdstuk 3), is de functiebeschrijving een essentieel onderdeel om genderneutraliteit bij werving en selectie te verzekeren. Indien een onderneming voor dit proces gebruik maakt van de diensten van een extern kantoor, zoals een executive search kantoor, is het van groot belang dat de functiebeschrijving op de correcte manier verloopt. Een goede functiebeschrijving voldoet aan enkele overeengekomen normen en standaarden. Dit betekent dat er bij elk van de verschillende delen in een functiebeschrijving een aantal minimumvereisten vastliggen waaraan voldaan dient te worden om als genderneutraal door te gaan (Personeelsbeleid Vlaanderen, 2002).

- *Functiebenaming.* De functiebenaming geeft aan wat er gedaan wordt. Ze verwijst naar de inhoudelijke aspecten van de functie en dit met een kernachtige titel. Het is nodig een neutrale functiebenaming te nemen, waarin zowel mannen als vrouwen zich herkennen. Uit hoofdstuk 3 blijkt dat het essentieel is dat in de naam geen verborgen genderelementen zitten (Genderwerkt, g.d.).
- *Doel van de functie.* Hier dient de 'bestaansreden' van de functie ingevuld te worden: waarom de functie bestaat. Ook wordt hier vermeld wat de bijdrage ervan is tot de realisatie van het doel van de dienst, de afdeling of het departement. Het is beter het doel van de functie pas uit te schrijven nadat de overige rubrieken zijn ingevuld. Voor het uitschrijven van het algemene doel is het immers noodzakelijk een goed inzicht te hebben in het geheel van de functie.
- *Plaats in de organisatie.* Hier wordt kort de structurele omgeving van de functie weergegeven, een duidelijk beeld van hoe de organisatie uitgetekend is:
 - opwaarts (rapportering naar de chef): aan welke bovenliggende functie rapporteert deze functie?

- neerwaarts (activiteiten van de medewerkers): welke functies rapporteren direct aan deze functie?

Bij projectwerken kunnen samenwerkingsverbanden ook onder deze rubriek samengevat worden.

- *Kwantitatieve gegevens.* In deze rubriek kunnen relevante cijfergegevens opgenomen worden die de functie goed illustreren. Deze kwantitatieve gegevens moeten de verantwoordelijkheden van de kandidaat verduidelijken en de eventuele te verwachte output aangeven. Voorbeelden van kwantitatieve gegevens zijn: aantal ondergeschikten, budgettaire gegevens m.b.t. de functie (werkingskosten, personeelskosten, aankoopbudget, investeringen, ...), aantal te behandelen dossiers, maximale doorlooptijd van de dossiers et cetera. Deze gegevens dienen enkel ingevuld te worden als ze uitsluitend functiegebonden zijn.
- *Resultaatgebieden.* Het gaat om de permanente en belangrijkste resultaatgebieden van de functie die bijdragen tot de eindresultaten van de dienst, de afdeling en het departement. De resultaatgebieden worden bij voorkeur verduidelijkt met relevante voorbeelden van activiteiten: wat doet de functiehouder, niet hoe. De beschrijving van bijkomende, kleinere taken die niet vaak voorkomen moeten hier niet vernoemd worden.
- *Competenties.* De beschrijving van de competenties bestaat uit twee delen: de functietechnische vereisten en de persoonlijke bekwaamheden.
 - De functietechnische vereisten omvatten de kennis en de kunde. Het gaat om technische vereisten die kenmerkend zijn voor de functie-uitoefening. Indien mogelijk wordt ook het niveau ervan bepaald: 'elementaire kennis Frans', 'grondige kennis SAP' et cetera. Ook wordt hier verwezen naar een minimaal opleidingsniveau en/of naar jaren van relevante ervaring binnen het kennisdomein.
 - De persoonlijke bekwaamheden worden ook onder de competenties vermeld. De opsomming van de functiegebonden persoonlijke vaardigheden moet beperkt blijven tot de meest kritische.

Vooraleer over te gaan tot de eigenlijke opdracht, dienen naast de functiebeschrijving ook het honorarium, een algemeen zoekplan en de daarmee verbonden timing worden vastgelegd. Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden rond hoe, wat en wanneer de consultant naar de onderneming toe dient te communiceren. Dit maakt het zoekproces transparanter, zodat op elk moment kan nagegaan worden of het overeenstemt met de wensen van de organisatie en kan er eventueel bijgestuurd worden (Geuens, 2006).

4.2 Identificatie van potentiële kandidaten

Nadat de consultant van het executive search kantoor weet welk profiel de klant wil, is het aan het bureau om te zoeken naar geschikte kandidaten voor de functie. Het identificeren van potentiële kandidaten begint steeds vanuit de databanken van het executive search kantoor en krijgt de naam 'desk search' (Geuens, 2006). Deze databanken worden over de jaren opgebouwd en aangevuld met alle potentiële kandidaten die in aanraking zijn gekomen met het executive search kantoor.

Verder kunnen alle andere informatiekanalen aangewend worden om kandidaten te identificeren, wat de zoekprocedure zeer breed maakt. Het is aan de consultant om het contact met 'bronnen' actief te onderhouden, die naar mogelijke nieuwe kandidaten kunnen leiden. Dergelijke bronnen zijn bijvoorbeeld personen tewerkgesteld binnen adviesbureaus, beroepsverenigingen, journalisten of managers die in de betrokken sector werken. Deze bronnen hebben zelf geen belangstelling voor de vacature, maar zijn bereid om andere potentials aan te duiden: bekenden of collega's die mogelijk hun loopbaan verder wensen te ontwikkelen. Net zoals in hoofdstuk 4 vormen ook hier de vele netwerken een zeer belangrijk instrument, ditmaal voor de consultants om informatie te verkrijgen over mogelijke kandidaten. Al deze nieuwe informatie komt terecht in de databanken van het executive search kantoor.

Ook alternatieve wervingskanalen worden meer en meer aangesproken (Geuens, 2006). De rol van het internet voor het zoeken naar voornamelijk personen uit het midden management wordt groter. Enerzijds hebben executive search kantoren hun eigen website waar ze vacatures bekendmaken en kandidaten hun Curriculum Vitae (C.V.) kunnen achterlaten. Anderzijds screenen de kantoren bestaande jobsites naar potentiële kandidaten.

In deze fase van het werving- en selectieproces wordt een eerste groep potentiële kandidaten geselecteerd op basis van onder andere de huidige functie en eerdere ervaring. Deze informatie wordt voornamelijk verkregen uit het C.V. van de kandidaat. Vervolgens gebruiken de consultants een 'direct approach' om de kandidaten te benaderen (Recruitment Proces, 2008). Dit is een persoonlijke, proactieve wijze van werken: kandidaten worden geïdentificeerd in het bedrijf waar ze op dat moment werken, en vervolgens op een betrouwbare en professionele manier telefonisch gecontacteerd. De consultant zal de kandidaat informeren over de vacature en proberen te motiveren voor de functie. Indien er geen belangstelling is voor de vacature, wordt aan de kandidaat gevraagd of hij of zij eventueel andere mogelijke kandidaten kunnen refereren. Kandidaten die wel bereid zijn verder in te gaan op het aanbod van het executive search kantoor, worden uitgenodigd voor een persoonlijke ontmoeting. Dit gebeurt logischerwijze buiten hun huidige werkomgeving (Coetsier & Lievens, 1992).

4.3 Selectie van kandidaten

Tijdens een eerste ontmoeting tussen consultant en kandidaat wordt er uitgebreid gepraat over de vacature en wordt er informatie gegeven over de onderneming. De kandidaat zal dan beoordeeld worden op geleverde prestaties en op een eerste indruk van de persoonlijkheid. Ook zullen ze in overleg een goed uitgewerkt C.V. opstellen voor de onderneming (Coetsier & Lievens, 1992).

Er zijn verschillende selectietechnieken mogelijk om de kandidaat te evalueren. De meest gebruikte technieken in executive search zijn de face-to-face interviews en het checken van referenties. Een belangrijke reden hiervoor is dat deze technieken door kandidaten als niet-bedreigend ervaren worden. Andere bekende technieken zoals assessment centers en arbeidsproeven daarentegen worden eerder als bedreigend ervaren. Een face-to-face interview vormt ook een goede opportuniteit voor de consultant om de functie aan de kandidaat te 'verkopen'. Voor psychologische testen wordt enkel geopteerd indien het C.V. veel onzekerheden vertoont maar de kandidaat toch oprecht gemotiveerd is voor de vacature (Coetsier & Lievens, 1992).

4.4 Introductie van geschikte kandidaten en selectie door de organisatie

Volgens Coetsier en Lievens (1992) zal uit de selectie een 'short list' van maximaal vijf kandidaten ontstaan om aan de klant te introduceren. Voor elke kandidaat is er een C.V. opgemaakt en een kort verslag van de persoonlijkheidsimpressie toegevoegd. De uiteindelijke keuze is dan aan de onderneming.

4.5 Follow-up en garanties

De dienstprestaties die het executive search kantoor biedt aan de onderneming worden financieel zeer hoog vergoed. Coetsier en Lievens (1992) stellen dat, gezien die hoge financiële vergoeding, het executive search kantoor de plicht heeft om prestatiegaranties aan te bieden. Vele executive search kantoren zetten de search verder totdat de organisatie tevreden is met de aangereikte kandidaten (Recruitment proces, 2008).

Ook al wordt er door de onderneming een van de kandidaten aangenomen, en is de zoekopdracht van het executive search kantoor dus geslaagd, zal de consultant toch nog contact blijven houden met zowel de onderneming als met de kandidaat. Er worden bepaalde garanties aangeboden door het executive search kantoor aan de onderneming, die van kracht worden na het plaatsen van een kandidaat. Deze garanties kunnen bijvoorbeeld het kostenloos vervangen van de kandidaat inhouden of zelfs het terugbetalen van een deel van de vergoeding wanneer de kandidaat binnen een bepaalde periode de organisatie verlaat (Coetsier & Lievens, 1992). Ook het vervangen van de

kandidaat indien de organisatie niet tevreden is binnen een bepaalde periode, is een veel voorkomende garantie (Recruitment proces, 2008)

5. Voordelen

Naarmate de hiërarchische positie van een vacature stijgt en/of de functie meer gespecialiseerd wordt, daalt logischerwijze het aantal gekwalificeerde kandidaten. Geschikte kandidaten zijn meestal al werkzaam en hebben geen onmiddellijke behoefte om te vertrekken bij hun huidige werkgever. Nog een bijkomende moeilijkheid is dat vele personen met hogere managementfuncties vaak niet solliciteren. Hierdoor wordt de zoektocht naar de geschikte kandidaat moeilijker en leveren de reguliere wervingskanalen van een onderneming zelden het gewenste resultaat. Executive search kantoren hebben dankzij intensief netwerken en informatie verzamelen gedurende verschillende jaren een zeer **uitgebreide databank** met hoog potentiële kandidaten kunnen opbouwen. Hier ligt dan ook de grootste toegevoegde waarde van een executive search kantoor: het zeer brede en gedetailleerde zoekveld. Executive search biedt dus een oplossing voor **moeilijk in te vullen functies**.

Zoals vermeld solliciteren hogere managers meestal niet. Volgens Coetsier en Lievens (1992) worden personen met zulke functies liever persoonlijk benaderd. Indien deze personen gecontacteerd worden door een executive search kantoor en een zekere interesse vertonen, willen ze niet meteen hun huidige werkgever hierover informeren. Executive search biedt dankzij haar discretie en direct approach (Recruitment proces, 2008) een **vertrouwelijke en rechtstreekse benadering** van de kandidaten.

Ook ondernemingen kunnen een zekere discretie wensen. Vanuit een concurrentiële marktpositie willen bepaalde bedrijven liever niet dat mededingers op de hoogte zijn van openstaande (vaak belangrijke) functies. Executive search biedt een **confidentiële oplossing**, door de vacature niet publiek te maken en zo de vraag naar discretie van het bedrijf te respecteren (Geuens, 2006).

Executive search diensten worden gekenmerkt door relatief hoge vergoedingen. Dit wordt echter op lange termijn gecompenseerd door de winst in tijd. Want de **snelheid** waarmee geschikte kandidaten gezocht en geselecteerd worden door executive search kantoren, valt niet door ondernemingen te evenaren (Werving en selectie, 2008).

Executive search kantoren benadrukken vaak dat ze niet louter rekruteren, maar ook een adviserende functie uitvoeren in het hele werving en selectie proces van de onderneming. Door hun brede kijk op de markt zijn ze beter in staat om **objectief en onafhankelijk advies** te verlenen.

DEEL II:

Onderzoek

Inleiding

Uit het literatuuronderzoek kunnen 2 belangrijke tendensen vastgesteld worden:

- Vrouwen in topfuncties zijn nog steeds zeldzaam, ondanks de stijging in hoogopgeleiden.
- Bedrijven doen, voor het invullen van die topfuncties, beroep op de werving- en selectiediensten van executive search kantoren.

Het is relevant de relatie tussen deze twee feiten te onderzoeken. Deze studie gaat met andere woorden na of de executive search procedure genderneutraal gebeurt.

Vanuit het oogpunt van verschillende executive search kantoren zal nagegaan worden of bij elke stap in de recruiteringsprocedure de genderneutraliteit bewaard wordt. Die stappen zijn opeenvolgend: briefing – identificatie – selectie - introductie – follow-up en garantie.

Hoofdstuk 6. Methode

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek toegelicht.

In een eerste paragraaf wordt de gekozen onderzoeksmethode uitgelegd en gemotiveerd. Vervolgens wordt de samenstelling van de populatie voor dit onderzoek weergegeven. Zowel op welke bronnen het gebaseerd is (2.2), als welke parameters er aangehouden werden bij de samenstelling (2.1).

In paragraaf 3 wordt overgegaan tot de samenstelling van de vragenlijst van het onderzoek. Het werving- en selectieproces van executive searchkantoren wordt overlopen en mogelijke aandachtspunten worden genoemd. Deze punten zijn van cruciaal belang om de genderneutraliteit van het proces, de cliënten en de consultants te garanderen.

1. Onderzoeksmethode

Het onderzoek is gebaseerd op een experience survey: een bevraging van bevoorrechte getuigen. Het doel hiervan is het verhelderen van het onderzochte probleem door het identificeren van relevante factoren en een eventuele samenhang daartussen herkennen (Masui & Renders, 2004).

De bevoorrechte getuigen in dit onderzoek betreffen consultants van executive search kantoren, aangezien zij de deskundigen van de probleemstelling zijn. Door hen te bevragen over de genderneutraliteit tijdens het werving- en selectieproces, zal duidelijk worden welke factoren hierin een rol spelen en of er stappen ondernomen worden om de neutraliteit te garanderen.

Aangezien de grootte van de populatie 'executive search kantoren' 31 bedraagt (paragraaf 2 en bijlage 2), werd een gestandaardiseerde vragenlijst gehanteerd. Hierin werden wel open vragen opgenomen, wat een half-gestructureerde vragenlijst opleverde. Deze werden naar executive search consultants verstuurd in de vorm van e-mails, met als doel een snel, duidelijk en overzichtig respons te verkrijgen. Op basis van de antwoorden konden vervolgens representatieve conclusies getrokken worden.

Er moet opgemerkt worden dat bij dit onderzoek een aantal beperkingen gelden: beperkingen in tijd, ruimte en middelen. De beperking in tijd slaat op het feit dat deze resultaten anno 2008 gelden. Met de groeiende vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt kan de situatie er binnen enkele jaren heel anders uitzien. De beperking in ruimte omvat het aspect dat dit een onderzoek is in Vlaanderen, en dus niet kan doorgetrokken worden naar de arbeidsmarkten over heel Europa en daarbuiten. De laatste beperking, deze in middelen, geeft aan dat dit een beperkt empirisch onderzoek is, persoonlijk geïnterpreteerd en op basis van een voorgaande literatuurstudie. Om een bredere visie op het fenomeen 'genderdiversiteit aan de top' te verkrijgen, kan men een uitgebreider kwantitatief onderzoek overwegen.

2. Materiaal

De selectie van de populatie executive search bureaus die representatief zijn voor dit onderzoek, is gebaseerd op drie verschillende bronnen (2.2), waarbij vijf parameters aangehouden werden (2.1).

2.1 Parameters

Een eerste parameter bij het afbakenen van de populatie is van *geografische* aard: het executive search kantoor moet actief zijn op de arbeidsmarkt in Vlaanderen. Weliswaar kunnen dit internationale bureaus zijn met een afdeling in België. Ook de gezochte profielen en vacatures kunnen van internationale allure zijn, net zoals de klanten multinationals kunnen zijn.

Een tweede parameter betreft de *specialisatiegraad* van het executive search bureau. Veel rekruteringsbureaus profileren zich als executive search kantoor, terwijl dit slechts een klein deel van hun dagelijkse taken inhoudt. Wegens de beperkte markt van hoogopgeleiden en topfuncties voeren de meeste kantoren voornamelijk andere activiteiten uit, zoals bijvoorbeeld interim-management en human capital consulting.

Een laatste parameter beperkt de populatie op basis van *salarisniveau*. Sommige kantoren doen misschien wel enkel aan rekrutering, maar breiden hun diensten ook uit naar lagere managementposities. Dit onderscheid kan gemaakt worden op basis van het salarisniveau van de gezochte profielen. Op basis van het salarisniveau kan (ongeveer) afgeleid worden om welke bedrijfsfunctie het gaat. Enkel de topfuncties komen in aanmerking voor executive search, en dus enkel die kantoren die vacatures invullen met een bepaald minimumloon worden opgenomen in de populatie van het onderzoek.

Om dat onderscheid te kunnen maken is hieronder een tabel opgenomen met de lonen van enkele topfuncties in België, anno 2008. Het gaat om vaste brutomaandlonen. De feitelijke brutomaandlonen liggen hoger, aangezien die ook alle extralegale voordelen omvatten zoals een eindejaarspremie, vakantiegeld en individuele en collectieve bonussen.

Er zijn drie kolommen per functie: de laag-, midden-, en hoogverdieners. De positie in één van deze kolommen zal afhangen van de leeftijd, ervaring, prestaties, het bedrijf en de sector van tewerkstelling.

Tabel 13: Lonen directeursfuncties anno 2008

	Vast Brutomaaandloon			Gemiddeld Jaarloon
	Laag	Mediaan	Hoog	
Functie: DIRECTEUR				
Algemeen Directeur	6.045	9.178	14.365	110.136
Directeur Marketing	6.200	7.563	10.784	90.756
Directeur IT	5.606	7.321	9.228	87.852
Directeur Marketing/Verkoop/Dienstverlening	5.500	7.285	10.864	87.420
Directeur Productie/ Techniek/O&O	5.328	7.220	9.553	86.640
Directeur Personeel	4.562	7.062	9.766	84.744
Directeur Unit Director	5.038	6.858	10.192	82.296
Directeur Verkoop	5.527	6.803	9.731	81.636
Directeur Logistiek	5.492	6.776	9.000	81.312
Secretaris-Generaal	5.265	6.735	9.389	80.820
Directeur Inkoop	4.798	6.645	8.876	79.740
Directeur Administratie/Algemene Diensten	5.051	6.440	8.936	77.280
Directeur Financiën	4.303	6.267	10.299	75.204
Gemiddeld Jaarloon Directeursfunctie				85.064

Bron: Berenschot (Vanophalvens, 2008)

Aangezien executive search niet enkel kaderfuncties maar ook hogere managementposities omvat, is vervolgens ook een tabel (14) opgenomen met de algemeen geldende lonen voor zulke functies.

Tabel 14: Lonen managementfuncties anno 2008

	Vast Brutomaandloon			Gemiddeld Jaarloon
	Laag	Mediaan	Hoog	
Functie: MANAGER				
Manager O&O	4.098	5.988	8.576	71.856
Manager IT	4.120	5.596	7.982	67.152
Manager Marketing	4.064	5.534	7.159	66.408
Manager Techniek	3.916	5.506	7.008	66.072
Manager Productie	3.820	5.268	7.311	63.216
Manager Infrastructuur	4.697	5.192	6.379	62.304
Manager Stafdiensten	3.690	5.152	7.633	61.824
Manager Financiën	3.767	5.110	7.270	61.320
Manager Personeel	4.113	5.007	7.439	60.084
Treasurer	3.388	4.976	6.461	59.712
Manager Verkoop	3.652	4.840	7.067	58.080
Manager Logistiek	3.434	4.642	5.948	55.704
Manager Inkoop	3.289	4.481	5.903	53.772
Manager Dienstverlening	3.674	4.373	6.196	52.476
Hoofd Productontwikkeling	3.024	4.341	5.972	52.092
Manager Accounting	3.408	4.286	5.916	51.432
Gemiddeld Jaarloon Managersfunctie				60.219

Bron: Berenschot (Vanophalvens, 2008)

Uit deze tabellen kan geconcludeerd worden dat het midden- en topmanagement en kaderleden een minimum van circa 60.000 euro op jaarbasis verdienen. Enkel executive search kantoren die uitsluitend vacatures aanbieden met een minimum salarisoniveau van 60.000 euro komen dus in aanmerking voor de populatie van dit onderzoek.

Een vierde parameter betreft het '*profiel*' waar een executive search kantoor naar zoekt. Bijvoorbeeld universitair opgeleiden met 5 jaar ervaring, kaderleden, minstens drietalig et cetera. Het spreekt voor zich dat enkel executive search bureaus in aanmerking komen die met (ervaren) hoogopgeleiden en hoger management profielen werken.

Lidmaatschap van de overkoepelende federatie *Federgon* is een vijfde en laatste parameter. Zoals uit de literatuurstudie blijkt, is lidmaatschap van *Federgon* voor een executive search kantoor een

belangrijk pluspunt. Het impliceert namelijk dat het een professionele en ethische code ondertekend heeft (Simoens, 2008a).

2.2 Bronnen

De executive search kantoren vermeld in het boek '*Het rekruteringswezen in Belux*' (Mattelé & Horion, 2007) vormden de basis van de populatielijst. Deze masterproef beperkt zich, zoals eerder vermeld, tot de Vlaamse arbeidsmarkt. Vandaar dat niet alle bedrijven uit het bovenstaande boek in aanmerking komen. Hier werd een eerste selectie gemaakt naar kantoren actief in Vlaanderen, waardoor aan de eerste parameter voldaan is.

Vervolgens werd deze lijst vergeleken met de ledenlijst van de afdeling *Recruitment, Search & Selection* van sectorfederatie Federgon, zodat aan parameter 5 voldaan is. De overblijvende lijst werd dan geanalyseerd op parameter 2, naar de specialisatiegraad in het executive search domein. Zo werden sommige leden van Federgon toch geschrapt, aangezien die kantoren náást hun normale taken aan executive search doen en dit dus niet hun domein van expertise is.

Als derde bron geldt de Extra editie van het Bizz magazine: *Bizz Carrièreguides 2008*. Hierin is een dossier opgenomen van de belangrijkste headhunters in België (Simoens, 2008a). Een bijkomende selectieparameter van salarisoniveau, die in de andere twee bronnen niet vermeld waren, kan hier onderscheiden worden. Bij het overgrote merendeel van de kantoren wordt het minimumloon van de vacatures aangegeven.

Indien dit minimumloon niet vermeld is, is de keuze gebaseerd op het vermelde 'profiel' van de kandidaten waarnaar de executive search kantoren zoeken en waarmee ze werken, zodat de uiteindelijke lijst voor de populatie (bijlage 1) aan alle vooropgestelde parameters voldoet.

3. Opbouw vragenlijst

Vanuit de invalshoek van executive search kantoren gaat dit onderzoek dieper in op de werving en selectie van professionelen, met de nadruk op professionele vrouwen. Is er een verschil in het werving- en selectieproces tussen mannelijke en vrouwelijke kandidaten? De genderneutraliteit wordt nagegaan voor de verschillende stappen in een executive search procedure: de briefing, de identificatie, de selectie en de garanties. Bij de introductie van de geselecteerde kandidaten aan de cliënt, stap 4 in het proces, is geen gendervariabele aanwezig en dus wordt deze stap niet geanalyseerd. Wel worden eventuele specifieke arbeidsvoorwaarden onderzocht waarnaar zowel de professionele vrouw als de onderneming kunnen vragen.

3.1 Briefing

Voor een onderneming houdt rekruteren het vinden van een geschikte kandidaat voor een openstaande functie in. Deze taak kan zowel door interne medewerkers van de onderneming (interne werving) als door externe agenten (externe werving) gebeuren. Wanneer een onderneming voor executive search opteert, zal er in een eerste fase een briefing plaatsvinden tussen de onderneming en het gekozen executive search kantoor (Geuens, 2008). Tijdens dat gesprek dient de executive search consultant een maximum aan informatie in te winnen, en exact te weten te komen wat de klant wil. Dit impliceert een duidelijke functieomschrijving en inhoud, het te zoeken profiel en de daaraan gekoppelde arbeidsvoorwaarden. Uit de literatuurstudie blijkt dat in deze eerste fase van het werving- en selectieproces de genderneutraliteit vaak verloren gaat. Dit leidt dan ook tot een eerste onderzoeksvraag: **'Wordt de onderneming tijdens de briefing door het executive search bureau gevraagd naar een voorkeur inzake gender?'**

Genderwerkt (g.d.) stelde ook vast dat bij het opstellen van de functiebeschrijving tijdens de briefing vaak (verborgen) genderaspecten een invloed hebben. Hier kan een tweede onderzoeksvraag uit afgeleid worden: **'Wordt er bewust op toegezien dat het opstellen van een functieprofiel genderneutraal gebeurt?'**

3.2 Identificatie van potentiële kandidaten

Tijdens de volgende stap in een executive search procedure, het identificeren van potentiële kandidaten, wordt er door executive search kantoren aan desk search gedaan: uitgegaan van de databanken van het executive search kantoor zelf, wordt er op zoek gegaan naar potentiële kandidaten (Geuens, 2006). Uit de literatuur is gebleken dat zich hier een probleem op het gebied van genderneutraliteit kan stellen. Brass (1985) concludeerde dat vrouwen hun netwerk minder gebruiken als zakelijk instrument. Een gevolg hiervan kan zijn dat er in de bestaande netwerken van de executive search kantoren onvoldoende gekwalificeerde vrouwen aanwezig zijn. Een derde onderzoeksvraag stelt zich: **'Zijn er initiatieven om het netwerk van potentiële kandidaten in genderevenwicht te houden?'**

Indien er wel vrouwelijk kandidaten in het netwerk aanwezig zijn, worden deze dan evenwaardig geëvalueerd als mannelijke kandidaten? Worden vacatures en CV's neutraal geanalyseerd, en alles gekoppeld aan competenties, zodat de juiste persoon op de juiste plek wordt geplaatst, ongeacht het geslacht? Er rijst met andere woorden deze vierde onderzoeksvraag: **'Zijn er speciale procedures van kracht zodat de identificatie van kandidaten genderneutraal gebeurt, zoals bijvoorbeeld het gebruik van Genderneutrale Human Resources Software?'**

3.3 Selectie van kandidaten

Indien voldoende kandidaten gekwalificeerd zijn, zal er een selectie hiertussen plaatsvinden (Recruitment proces, 2008). Informatie over de vacature en de organisatie wordt uitvoerig toegelicht en de kandidaat moet enkel beoordeeld worden op geleverde prestaties en persoonlijkheid (Coetsier & Lievens, 1992). Aangezien de meest gebruikte selectietechniek in executive search face-to-face interviews zijn, is het ook hier belangrijk dat de genderneutraliteit behouden blijft.

Een mogelijke maatregel om dit te realiseren is het voorzien van een evenwicht samengestelde selectiejury (Genderwerkt, g.d.). Evenwicht man-vrouw in een selectiecomité voor aanwervingen vormt, zoals in de literatuurstudie vermeld, geen garantie dat er niet stereotiep gedacht wordt. Wel heeft dit als voordeel dat mannen en vrouwen andere criteria hanteren om kandidaten voor een vacature te beoordelen. Een volgende onderzoeksvraag ontwikkelt zich hier: **' Worden er speciale selectieprocedures gevolgd om de genderneutraliteit te garanderen bij de keuze van een potentiële kandidaat?'**

3.4 Follow up en garanties

Bepaalde garanties worden door het executive search kantoor aan de onderneming aangeboden, welke van kracht worden na het plaatsen van een kandidaat (Coetsier & Lievens, 1992). Ook hier zou een verschil kunnen ontstaan tussen de werving van een vrouwelijke en mannelijke kandidaat. Daar er bij een vrouwelijke kandidaat bijvoorbeeld een verhoogde kans is op loopbaanonderbreking door een eventuele zwangerschap, zou dit misschien om bijkomende voorwaarden en garanties vragen. Onderzoeksvraag 6 luidt: **'Worden er identieke garanties aangeboden, onafhankelijk van de gender van de geselecteerde kandidaat?'**

3.5 Arbeidsvoorwaarden

Bij het onderhandelen van de arbeidsvoorwaarden tussen een executive search consultant, de cliënt en een professionele kandidaat kunnen zeer uiteenlopende zaken aan bod komen. Het belangrijkste aspect is weliswaar de verloning. Uit het literatuuronderzoek kan geconcludeerd worden dat er nog steeds een loonkloof bestaat tussen mannen en vrouwen (Sels & Theunissen, 2006b). Een cruciale onderzoeksvraag stelt zich hier: **'Wordt het niveau van verloning vooraf, genderneutraal, vastgelegd, of is dit variabel naargelang de sekse van de aangereikte kandidaat?'**

Ook andere aspecten dan verloning, secundaire voorwaarden, kunnen tijdens de onderhandelingen aan bod komen. Dit onderzoek concentreert zich specifiek op de eisen van professionele vrouwen.

Hierbij zijn de meest voor de hand liggende voorbeelden de mogelijkheid om van thuis uit te werken, deeltijds werken, kinderopvang in het bedrijf en eventueel een mogelijkheid van gezinsvriendelijke vergaderingen. Maar ook een droogkuisdienst, een fitness in het gebouw of een gratis fitnessabonnement en nog vele andere initiatieven worden tegenwoordig in grote bedrijven genomen om de work-life balance van vrouwelijke werknemers aangenamer te maken. Een algemene onderzoeksvraag hieromtrent luidt: **'Zijn er secundaire voorwaarden die primeren voor vrouwelijke kandidaten, verschillend dan die voor mannen?'**

Hoofdstuk 7. Onderzoeksresultaten en conclusies.

In het vorige hoofdstuk werd de opzet van het onderzoek uitgelegd. De gehanteerde onderzoeksmethode, de bepaling van de onderzoekspopulatie en de onderzoeksvragen werden verduidelijkt. Deze onderzoeksvragen werden vervolgens voorgelegd aan executive search consultants.

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het gedane onderzoek opgenomen, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Ook wordt er een vergelijking gemaakt met de voorafgaande bevindingen uit het literatuuronderzoek.

Van de verstuurde e-mails naar de 31 executive search kantoren van de onderzoekspopulatie, hebben 11 consultants de vragenlijst ingevuld en teruggestuurd.

Er is met andere woorden een responspercentage behaald van 35,5% (bijlage 1).

1. Resultaten

1.1. Briefing

Tijdens deze eerste fase van het rekruteringsproces komen executive search consultant en klant samen en wordt er gevraagd naar specifieke verzoeken van de cliënt (Geuens, 2006). Er wordt vervolgens een duidelijke functiebeschrijving opgemaakt en geïnformeerd naar het te zoeken profiel. Het is dus aan de cliënt om tijdens deze briefing eisen te stellen, en aan de consultant om deze om te zetten in een algemeen profiel.

Onderzoeksvraag 1.

Een aspect dat tijdens de briefing tussen consultant en cliënt aan bod komt, is het 'te zoeken profiel'. Een eerste onderzoeksvraag polste naar eventuele voorkeuren van cliënten voor een bepaalde sekse bij het zoeken naar potentiële kandidaten. Zoals uit het cijfermateriaal gebleken is, zijn vrouwen ondervertegenwoordigd in de hogere functies. Verticale segregatie, het glazen plafond, tokenisme en een verschil in leiderschapstijl boden hiervoor mogelijke verklaringen. Het zou, afgaande op de literatuur, dus kunnen dat ondernemingen tijdens de briefing een bepaalde sekse prefereren voor een bepaalde functie.

Op de onderzoeksvraag '**Wordt de onderneming tijdens de briefing door het executive search bureau gevraagd naar een voorkeur inzake gender?**', werd door de 11 executive search consultants geen eenduidig antwoord gegeven.

- 5 van de 11 (45%) executive search consultants antwoordden resoluut 'neen'.

Kristin Aerts van Executive Research BVBA voegt hier aan toe: "wanneer de klant een voorkeur uitspreekt, wordt er bewust gewezen op het feit dat we dit niet kunnen/mogen sturen".

- 4 consultants (36%) antwoordden daarentegen positief.

Marc Daelemans van Amrop International bevestigde de onderzoeksvraag, maar heeft hier wel de bedenking bij dat het eigenlijk een overbodige vraag zou moeten zijn. Hij stelt ze echter wel aan de cliënten omdat hij niet in een situatie wil komen waar hij een hoog gekwalificeerde kandidaat van het 'verkeerde' geslacht met een pseudo reden moet melden dat hij/zij niet voldoet aan de verwachtingen. Dat zou oneerlijk zijn naar de kandidaat toe. Bovendien verklaart hij dat het voorstellen van zulke kandidaten voor iedereen - cliënt, kandidaat en consultant - tijdverlies is. Hij geeft nog een interessante opmerking in verband met de tendens in het werving- en selectieproces van de laatste jaren. Hij merkt op dat als de cliënten een voorkeur hebben, dat dan de voorbije jaren vooral richting vrouwelijke kandidaten is. Hij raadt cliënten in bepaalde gevallen zelfs aan om vooral naar vrouwelijke kandidaten te kijken omdat

“vrouwen (over 't algemeen) zich concentreren op de job, terwijl mannen vooral snel promotie willen maken, ze willen de job van hun baas. Vrouwen zijn dus vaak effectiever en evenwichtiger in hun aanpak. Ze zorgen voor hun omgeving, mannen gaan op jacht.”

- 1 respondent gaf het antwoord dat het kantoor het niet zelf vraagt aan de cliënt, maar dat het eerder in de omgekeerde richting gebeurt, namelijk dat er door de cliënt zelf achter gevraagd wordt.
- Een laatste consultant antwoordde op deze onderzoeksvraag 'soms': afhankelijk van de klant en van de functie wordt in sommige situaties naar een voorkeur in sekse gevraagd.

Uit deze reacties kan dus geen algemene conclusie getrokken worden. Integendeel zelfs zijn de verschillende procedures blijkbaar zeer uiteenlopend voor de verschillende bureaus. Voor het ene executive search bureau is het vragen naar een gendervoorkeur onethisch, terwijl het voor anderen vanzelfsprekend is.

Het feit dat sommige ondernemingen voor hogere functies een bepaalde sekse prefereren, is op zich een vorm van (onbedoelde) discriminatie. Het bevestigt de bevindingen van de literatuurstudie, die stellen dat bij instroom al onevenwicht in de genderverhouding gecreëerd wordt. Kantoren die hier niet aan meedoen, en de beste kandidaten voor de vacature presenteren ongeacht de sekse, kunnen niet garanderen dat er dan geen discriminatie zal plaatsvinden.

Uiteindelijk beslist de cliënt, de onderneming dus, welke kandidaat geselecteerd wordt. Indien het executive search kantoor bijvoorbeeld enkel vrouwelijke kandidaten aanreikt, en de cliënt prefereert een mannelijke, zal de cliënt niet overgaan tot selectie en is het de taak van de consultant verder te zoeken tot een geschikte kandidaat gevonden wordt. Het al dan niet behouden van de genderneutraliteit bij instroom in bedrijven ligt dus volledig in handen van de bedrijven zelf.

Onderzoeksvraag 2.

Een tweede aspect dat tijdens de briefing aan bod komt, is de functiebeschrijving. In de literatuurstudie werd er op gewezen dat hier een gevaar van (onbewuste) discriminatie loert (Genderwerkt, g.d.). Het belangrijk dat er tijdens het opstellen van de functiebeschrijving bewust op toegezien wordt dat deze geen gendervoorkeuren bevatten.

Op de vraag '**Wordt er bewust op toegezien dat het opstellen van een functieprofiel genderneutraal gebeurt?**' werden volgende antwoorden weerhouden:

- 8 van de 11 respondenten (72%): ja.

Er wordt opgemerkt dat dit voor Amerikaanse opdrachtgevers een zeer sensitieve aangelegenheid is, omdat de minste fout tegen de HR Director kan gebruikt worden in een rechtzaak, zelfs in een andere context dan die van de opdracht.

- De overige 3 respondenten antwoordden 'neen': er wordt niet bewust op toegezien dat een functiebeschrijving genderneutraal opgemaakt wordt, maar dit zou meestal wel het geval zijn.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat het merendeel van de ondervraagde kantoren er bewust op letten dat de beschrijving van de functie geen (verborgen) genderspecten bevat. De reden hiervoor ligt eerder bij een zekere voorzichtigheid ter voorkoming van een rechtzaak dan bij het streven naar genderneutraliteit.

1.2 Identificatie

Deze tweede fase in het rekruteringsproces heeft als doel een aantal gemotiveerde kandidaten te vinden met de juiste competenties en het juiste profiel voor het invullen van de vacature.

Onderzoeksvraag 3.

Consultants raadplegen hiervoor hun uitgebreide netwerken en databanken. Aangezien de theorie van Brass (1985) stelt dat vrouwen minder effectief netwerken, zal er een minderheid aan vrouwen zijn in de netwerken van executive search kantoren. Daarenboven bestaan er nog steeds 'Old Boys' netwerken waar vrouwen van uitgesloten worden (Op de Beeck, 2002).

Op de onderzoeksvraag: '**Zijn er initiatieven om het netwerk van potentiële kandidaten in een genderevenwicht te houden?**' werd er door alle consultants 'neen' geantwoord. Toch werden er 4 verschillende verklaringen voor het antwoord gegeven:

- Een mogelijke reden voor het negatieve antwoord is dat de identificatie van geschikte kandidaten puur op competenties moet gebeuren, en dus los moet staan van de sekse van de kandidaat.
- Een andere reden wordt gegeven door Fabiaan Van Vrekhem van Accord Group: "Onze rol bestaat er in de eerste plaats in kwalitatieve kandidaten voor te stellen". Marc Daelemans bevestigt deze stelling met: "de markt is wat ze is, wij zoeken geen kandidaten, we verzamelen aanbevelingen ten einde de top performers in een industrie te vinden".
- Nog een andere verklaring bevestigt de bovenvernoemde stelling dat het steeds gaat om het vinden van de beste kandidaat. Wel wordt hieraan toegevoegd dat in sommige

beroepen bepaalde geslachten nog altijd zwaarder doorwegen, maar dat positieve discriminatie door de executive search kantoren vermeden wordt.

- Een laatste verklaring bevestigt wat de literatuurstudie al aangaf: “de top bij hoog kaderleden is nog te weinig bevolkt door vrouwen om tot een genderevenwicht te komen” (Anne Deman, Ray & Berndtson).

De toenemende trend van het oprichten van professionele vrouwennetwerken, als reactie op Old Boys netwerken, blijkt in praktijk nog geen groots effect te hebben. De literatuurstelling van Brass (1985) dat vrouwen nog steeds minder professioneel netwerken, lijkt dus te kloppen. Anderzijds is er, zoals door vele consultants aangehaald, gewoon een algemene minderheid aan vrouwelijke kandidaten. Ook dit is meermaals uit de literatuurstudie gebleken, er zijn minder vrouwen met topfuncties dan mannen, en dus minder potentiële vrouwelijke kandidaten in het netwerk.

Onderzoeksvraag 4.

De identificatie van potentiële kandidaten gebeurt meestal op basis van een CV (Curriculum Vitae). Op de vorige vraag werd door meerdere executive search consultants geantwoord dat deze identificatie enkel op basis van competenties gebeurt, en dat het geslacht daarbij geen rol speelt. De vraag of CV's echt neutraal geanalyseerd worden, en alles gekoppeld wordt aan competenties, zodat de juiste persoon op de juiste plek wordt geplaatst, ongeacht het geslacht, werd ook aan de consultants gesteld in de volgende onderzoeksvraag: **'Zijn er speciale procedures van kracht zodat de identificatie van kandidaten genderneutraal gebeurt, zoals bijvoorbeeld het gebruik van Genderneutrale Human Resources Software?'**

Blijkbaar is het gebruik van zulke software een louter theoretische maatregel, zonder al te veel toepassing in de praktijk, aangezien alle respondenten unaniem 'neen' antwoordden. De theorie van genderwerkt (g.d.) is hier dus ontoereikend. Er werd door enkele executive search consultants wel over nagedacht, met als besluit dat zulk een procedure of toepassing technisch wel mogelijk zou zijn.

1.3. Selectie

Onderzoeksvraag 5.

In een volgende fase van het werving- en selectieproces zal een executive search kantoor ongeveer 3 tot 5 kandidaten selecteren om aan de cliënt te introduceren. Deze selectie gebeurt op basis van het C.V, face-to-face interviews en referenties. De uiteindelijke beslissing over de geschiktheid van de kandidaat en om deze al dan niet voor te stellen aan de cliënt, gebeurt na het overlopen van alle kandidaten.

Indien twee personen over exact dezelfde competenties en referenties beschikken, maar verschillen in gender, zullen volgens de theorie van homofilie mannelijke consultants toch eerder de mannelijke kandidaat kiezen (Op de Beeck, 2002). Vandaar de maatregel om een evenwichtige jury te voorzien bij de selectie tijdens het rekruteringsproces (Genderwerkt, g.d.).

Op de onderzoeksvraag of er '**speciale selectieprocedures worden gevolgd om de genderneutraliteit te garanderen bij de keuze van een potentiële kandidaat**' antwoordde het overgrote merendeel van de respondenten negatief. Eén consultant erkende het probleem echter wel en antwoordde dat er in geval van een jury inderdaad naar een evenwicht in gender gestreefd wordt. Enige aanknopingspunt met de literatuur is hier dus wel terug te vinden, maar de uiteindelijke beslissing is steeds gebaseerd op competenties.

1.4. Follow-up en garantie

Onderzoeksvraag 6.

Nadat de kandidaten aan de klant zijn voorgesteld, is het aan de klant om een definitieve selectie te maken. Daar stopt de betrokkenheid van het executive search kantoor echter niet. Er worden namelijk nog garanties aangeboden. Volgens Coetsier & Lievens kunnen deze garanties bijvoorbeeld het kostenloos vervangen van de kandidaat inhouden of zelfs het terugbetalen van een deel van de vergoeding wanneer de kandidaat binnen een bepaalde periode de organisatie verlaat.

Door sommige ondernemingen wordt het als een risico beschouwd een vrouw in dienst te nemen voor topfuncties, aangezien er altijd het gevaar dreigt dat deze stopt met werken wegens zwangerschap of bij de keuze carrière – gezin voor het laatste zal opteren (Geeraert, 2008). Wanneer een executive search kantoor een vrouwelijke kandidaat aanreikt en deze uiteindelijk ook door de cliënt aangenomen wordt, zou het dus kunnen dat er extra garanties aangeboden moeten worden.

Dit blijkt in de praktijk echter zelden voor te komen. Op de onderzoeksvraag '**worden er identieke garanties aangeboden, onafhankelijk van de gender van de geselecteerde kandidaat?**' antwoordden alle ondervraagden 'ja'. Ondernemingen blijken dus evenveel vertrouwen te hebben in mannelijke en vrouwelijke kandidaten, wat eerder in tegenstelling is met de bevonden literatuur.

1.5. Arbeidsvoorwaarden

Onderzoeksvraag 7.

De loonkloof is nog steeds een feit (Sels & Theunissen, 2006b). Of dit ook geldt voor de hogere functies, werd getest door de onderzoeksvraag: '**Wordt het niveau van verloning vooraf vastgelegd, of is dit variabel naargelang de sekse van de aangereikte kandidaat?**'. De resultaten hiervoor zijn evenredig verdeeld.

- 5 van de 11 (45%) respondenten werken volgens de procedure dat er vooraf een loon vastgelegd wordt, dat niet meer wijzigt. Onafhankelijk dus van de sekse die de uiteindelijke kandidaat heeft, wordt een loon afgesproken.
- 4 consultants (36%) hanteren geen vaste, vooraf bepaalde verloning. Er wordt vooraf wel een indicatie gegeven, maar de uiteindelijke verloning hangt af van het huidige salaris van de kandidaat, van de ervaring en van de leeftijd. Ook hier zou het niveau van verloning dus onafhankelijk zijn van het geslacht.

Ondanks de verdeling van de resultaten over het al dan niet vooraf bepalen van het niveau van verloning, bevestigen alle respondenten wel dat het niveau van verloning enkel gebaseerd is op competenties, ervaring, het huidige salaris van de kandidaat en de leeftijd. Gender zou bij de hogere functies geen invloed hebben op het loon. Deze resultaten weerleggen de theoretische bevindingen van het bestaan van een loonkloof.

Onderzoeksvraag 8.

Uit de literatuurstudie is gebleken dat vrouwen vaak andere prioriteiten in hun work-life balance stellen dan mannen. Zo zijn bijvoorbeeld meer dan 8 op de 10 personen die deeltijds werken van het vrouwelijke geslacht (Geeraert, 2008). Ook genderwerkt (g.d.) geeft aan dat deeltijds werken, of de mogelijkheid om van thuis uit te werken een belangrijke optie is voor vrouwelijke professionals.

De volgende onderzoeksvraag werd hieromtrent gesteld: '**Zijn er secundaire voorwaarden die primeren voor vrouwelijke kandidaten, verschillend dan die voor mannen?**'

- 8 van de 11 consultants antwoordden neen.
Een verschil in secundaire voorwaarden zou wel bestaan voor lagere functies, maar onder de topfuncties die executive search kantoren behandelen zou dit niet van toepassing zijn.

- 18% van de respondenten antwoordden positief.

Anne Den Tandt van Russel Reynolds Associates bevestigt de bevindingen van de literatuurstudie en stelt dat de optie van 4/5 werken primeert voor professionele vrouwen. Ook het woon-werkverkeer wordt vaker door vrouwen als een issue gezien dan door mannen.

Sylvie Vercruysse van Partners for talent voegt hier nog een duidelijk voorbeeld aan toe: "verhuizen naar bijvoorbeeld Mexico en dan ter plaatse 70% reizen is moeilijker voor een vrouw met kinderlast dan voor een man".

Een duidelijke lijn kan niet getrokken worden op basis van deze antwoorden, maar het geeft een indicatie dat er toch verschillende prioriteiten leven naargelang gender. De theorie wordt dus noch algemeen bevestigd, noch volledig tegengesproken.

2. Conclusie

Uit het literatuuronderzoek konden 2 belangrijke tendensen vastgesteld worden die aan de basis lagen van het onderzoek:

- Vrouwen in topfuncties zijn zeldzaam, ondanks de stijging in hoogopgeleiden.
- Bedrijven doen, voor het invullen van topfuncties, beroep op werving- en selectiediensten van executive search kantoren.

Het doel van deze studie was met andere woorden na te gaan of de executive search procedure genderneutraal gebeurt. Vanuit het oogpunt van verschillende executive search kantoren werd nagegaan of tijdens elke fase van de recruiteringsprocedure de genderneutraliteit bewaard wordt.

Een eenduidige conclusie kan uit de resultaten van het gedane onderzoek niet getrokken worden. Wat wel geconcludeerd kan worden, is dat er een groot verschil bestaat tussen procedures die verscheidene executive search kantoren volgen. Vandaar de uiteenlopende antwoorden van de consultants inzake genderspecten.

Al van bij de briefing blijkt dat de neutraliteit bij vele zoekopdrachten reeds verloren gaat, doordat een bepaalde gendervoorkeur vermeld wordt door de cliënt (onderneming). De executive search kantoren letten er nochtans op dat de functiebeschrijving, die in samenspraak met de klant opgesteld wordt, geen (discriminerende) genderspecten bevat.

Ook werd onderzocht of er initiatieven genomen worden door de executive search kantoren om meer professionele vrouwen in hun netwerken te krijgen. Aangezien de arbeidsmarkt 'is wat ze is' (ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties), en positieve discriminatie niet kan/mag, zijn dergelijke initiatieven onbestaande.

Ondanks het feit dat er in de literatuur nog steeds een loonkloof bestaat tussen mannen en vrouwen, blijkt uit het onderzoek dat dit niet geldt voor de topfuncties. Verloning is volgens executive search consultants enkel afhankelijk van competenties, leeftijd, ervaring en het huidige salaris van kandidaten, niet van gender.

Vrouwen stellen wel andere prioriteiten op het vlak van secundaire voorwaarden die bij een topfunctie horen. Zo zullen eerder vrouwen de mogelijkheid van 4/5 werken grijpen en is het moeilijker voor een vrouw om veel te reizen wegens kind en/of gezin.

Lijst van geraadpleegde werken

Berings, D., Maes, A., & Colpaert, T. (2005). *Vrouwen in managementposities. De vertegenwoordiging van vrouwen in het management van de 30000 grootste ondernemingen van België*. Opgevraagd op 15 december, 2007, via http://cmp.roularta.be/cmdata/Attachments/site4/2005/45/200545_GrafiekenVrouwen.pdf

Bollen, A. (2005). *Best gevormd bedrijf. Naar een genderneutraal opleidingsbeleid*. Opgevraagd op 10 oktober, 2007, via <http://www.hiva.be/docs/rapport/R1040.pdf>

Brass D. (1985). Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organisation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 28(2), p. 327 - 343. Opgevraagd op 10 februari, 2008, via <http://www.jstor.org/pss/256204>

Coetsier, P. en Lievens, S. (1992). *Koppensnellers, uitrangerders en selecteurs*. Brussel: MIM-EHSAL.

De Bethune, S. (2007). *Wetsvoorstel ter bevordering van de evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de raden van bestuur van economische overheidsbedrijven en van vennootschappen die een publiek beroep op het spaarwezen hebben gedaan*. Opgevraagd op 20 maart, 2008, via <http://www.senate.be/www/?MIval=/publications/viewPubDoc&TID=50355773&LANG=nl>

Denolf, P.J. (2005). *'Outsourcing' van HR-activiteiten*. Universiteit Gent.

De Vrieze, M. (2004). Nieuwe studie over leiderschapsstijl. Zijn vrouwen betere managers? (Elektronische versie). *Trends, april*. Opgevraagd op 10 februari, 2008, via <http://www.trends.be/nl/archief/2004/15%20April%202004/Zijn+vrouwen+betere+managers+-6400-219102.html>

Doyen, G., Lamberts, M. & Janssens, M. (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. Opgevraagd op 20 maart, 2008, via <http://www.hiva.be/docs/rapport/R796.pdf>

Draulans, V. (2001). Glazen Plafond: Realiteit of Mythe? *Ethische Perspectieven*, Vol.11(4), p. 225 - 246.

Federgon. Federatie van partners voor werk. (2008). Opgevraagd op 22 juli, 2007, via <http://www.federgon.be>

Fockedeij, H. (2008). *HR update. Headhunters krijgen bonus om blanke mannenbastion Londense City te doorbreken*. Opgevraagd op 20 november, 2007, via <http://www.hrupdate.be/HRUpdate/hrupdate.asp?ID=69>

FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, (2008). *Vrouwen blijven vaker thuis, werken veel meer veeltijds, verdienen minder en zijn vaker arm*. Opgevraagd op 10 november, 2007, via http://www.statbel.fgov.be/press/pr116_nl.pdf

Geeraert, G. (2008, 26 april). 1 op 2 vrouwen werkt deeltijds (en slechts 1 op 13 mannen). *Vacature*, p. 14 – 23.

Geuens, T. (2006). *Keuze voor een 'direct search': een contingentiebenadering?* Vrije Universiteit Brussel.

Geurts, K., Van Woensel, A. (2005). *Genderzakboekje 2005. Zij en Hij op de Arbeidsmarkt*. Leuven: Steunpunt WAV.

Hesemans, M. (2002). *E-Recruitment, een stand van zaken*. Opgevraagd op 12 maart, 2008, via <http://www.scriptiebank.be/NL/index.php?cat=5&page=44&id=546>

Kuipers-Bos, A. (2002). *Secretaressennetwerken*. Opgevraagd op 20 november, 2008, via http://books.google.be/books?id=7fXJsrOngUoC&printsec=frontcover&dq=vrouwennetwerken&lr=&source=gbs_summary_r&cad=0

Masui, C., Renders, L. (2004). *Methoden van onderzoek en rapportering 1*. Limburgs Universitair Centrum.

Mattel , J., Horion, M.J. (2007). *Het rekruteringswezen in Belux*. Meise: HMA

Mobiele Gendercel. Gender werkt! (z.d.). Opgevraagd op 10 oktober, 2007, via <http://www.genderwerkt.be/>

Netwerken naar een nieuwe job. (2008). Opgevraagd op 10 maart, 2008, via <http://www.vacature.com/art21160>

Op de Beeck, N. (2007). *Professionele netwerken van vrouwen: een empirische studie naar de rol van vrouwennetwerken*. Opgevraagd op 4 december, 2007, via http://www.statbel.fgov.be/studies/ac745_nl.pdf

Personeelsbeleid Vlaanderen. (2002). *Handleiding functiebeschrijvingen*. Opgevraagd op 10 oktober, 2008, via [http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/bijlagen/ploeg/handleiding/Handleiding%20opstellen%20FB's%20\(LIN\)%20\(juni02\).doc#Functiebenaming](http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/bijlagen/ploeg/handleiding/Handleiding%20opstellen%20FB's%20(LIN)%20(juni02).doc#Functiebenaming)

Recruitment Proces. (2008). Opgevraagd op 10 oktober, 2008, via <http://belgium.hudson.com/node.asp?kwd=recruitment-process>

Sales Companion BV. (2008). *Smart netwerken voor professionals*. Opgevraagd op 12 maart, 2008, via <http://www.saleskennis.nl/internet/webpages/standard.asp?pageID=102&gclid=CLLxqYHTmZMCFQuJ1Qod4VPGoQ>

Schoots, E. (1997). *Keiharde bitches, begripvolle mannen*. Opgevraagd op 5 maart, 2008, via <http://www.nrc.nl/W2/Lab/Profiel/Vrouwen/aandetop.html>

Selection Procedure. (2008). Opgevraagd op 10 oktober, 2007, via <http://belgium.hudson.com/node.asp?kwd=selection-procedure>

Sels, L., Theunissen, G. (2006a). *Waarom Vrouwen Beter Verdienen (maar Mannen meer Krijgen): een Kritisch Essay over de Sekseloonkloof*. Leuven: Acco.

Sels, L., Theunissen, G. (2006b). *Genderjaarboek 2006. MV United Loopbaankloof*. Brussel: ESF-Agentschap.

Simoens, K. (2008a). 126 Headhunters die u echt moet kennen. *Bizz Carrièrejds*, p. 58 – 80.

Simoens, K. (2008b, februari). Koester en kneed het jonge talent in uw bedrijf. *Bizz, nummer 84*, p. 37 – 40.

Simoens, K. (2008c, februari). Vergaderingen: te lang, doelloos... of zelfs onnodig. *Bizz, nummer 84*, p. 11.

Simoens, K. (2008d). Zoek extern naar carrièremogelijkheden. *Bizz Carrièrejds 2008*, p. 34.

Statbel. (2008). Opgevraagd op 10 oktober, 2007, via http://www.statbel.fgov.be/FiGURES/d21_nl.asp#3

Valgaeren, E. (2007). *De loopbanen van mannen en vrouwen in de ICT-sector*. Opgevraagd op 2 maart, 2008, via http://uhdspace.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/1477/1/R8%20_steunpunt%20formaat%20versie%203_.pdf

Vanophalvens, L. (2008). De lonen van 94 functies in België, anno 2008. *Bizz Carrièrejids 2008*, p. 86 – 88.

Verhaert, A. (2003). *E-recruitment, onderdeel van e-HRM*. Opgevraagd op 20 november, 2007, via <http://users.telenet.be/innotek/Studenten/14-10-2003%20-%20Anne%20Verhaert%20-%20eHRM.ppt>

Vrouwen in het management = betere resultaten. (z.d.). Opgevraagd op 25 november, 2007, via <http://www.knack.be/cmp/11/1492/44379/Vrouwen-in-het-management---betere-resultaten-article.html#>

Werving en selectie. (2008). Opgevraagd op 15 november, 2008, via <http://www.hcx.be/documents/werving-en-selectie.xml?lang=nl>

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht populatie executive search kantoren voor het onderzoek

Bijlage 2: E-mail vragenlijst executive search consultants

Bijlage 1: Overzicht populatie executive search kantoren voor het onderzoek

<i>Naam</i>	<i>Ondervraagd</i>	<i>Respons</i>
A priori	x	x
Accord group Belgium CVBA	x	x
ACES International	x	
Add value	x	
Ahead	x	
Alexander Hughes Belgium	x	
Amrop International	x	x
Argos Belgium	x	
Batenborch International	x	
Boyden	x	
Cross International nv	x	
Daoust Personnel Services SA	x	
Drouot Consultants sprl	x	
Executive Research BVBA	x	x
Griffin Associates nv	x	
Hansar International	x	
Heidrick & Struggles	x	
Hightech partners	x	
Hoffman & Associates	x	x
Inexsa	x	
Korn/Ferry International	x	
Lancor Group	x	
M18 Executive Search bvba	x	x
Marlborough bvba	x	
Partners for talent sa/nv	x	x
Ray & Berndtson	x	x
Robert Walters	x	
Russel Reynolds Associates	x	x x
Stuckens & Partners	x	
The future alliance	x	x
Van Turenhoudt & Partners	x	
Totaal	31	11
<i>Percentage</i>	<i>100</i>	<i>35,5</i>

Bijlage 2: E-mail vragenlijst executive search consultants

Beste,

Ik ben een laatstejaarsstudente Handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt en doe mijn thesisonderzoek naar de werving en selectie van professionele vrouwen. Graag had ik u een paar korte vraagjes gesteld in verband met genderneutraliteit bij werving en selectie. Ik zou het dan ook ten zeerste appreciëren indien u me hierbij zou willen helpen. Alvast bedankt voor uw tijd.

- Wordt er tijdens de briefing gevraagd naar een voorkeur inzake gender van de kandidaat?
- Wordt er bij het opstellen van een functieprofiel bewust toegezien dat dit genderneutraal gebeurt?
- Zijn er initiatieven om het netwerk van potentiële kandidaten in genderevenwicht te houden?
- Zijn er speciale procedures van kracht zodat de identificatie van kandidaten genderneutraal gebeurt, zoals bijvoorbeeld het gebruik van Genderneutrale Human Resources Software?’
- Worden er speciale selectieprocedures gevolgd om de genderneutraliteit te garanderen bij de keuze van een potentiële kandidaat, zoals bijvoorbeeld genderevenwicht in de selectiejury?
- Worden er identieke garanties aangeboden, onafhankelijk van de sekse van de geselecteerde kandidaat?’
- Wordt het niveau van verloning vooraf, genderneutraal, vastgelegd, of is dit variabel naargelang de sekse van de kandidaat?’
- Zijn er secundaire voorwaarden die primieren voor vrouwelijke kandidaten, verschillend dan die voor mannen?

Met Vriendelijke Groeten,
Annelies Smits

