

# GIDS VOOR GELIJKE KANSEN

## HR-Instrumenten voor Gelijke Kansen aan Universiteiten

Aan Vlaamse en aan Europese universiteiten in het algemeen bereiken vrouwen zelden de top. Daarom bundelden vijf van de zes Vlaamse universiteiten – Vrije Universiteit Brussel (VUB), Universiteit Gent (UGent), Katholieke Universiteit Leuven (K.U.Leuven), Universiteit Hasselt (UHasselt) en Universiteit Antwerpen (UA) – de krachten om een *Gids voor Gelijke Kansen: HR-Instrumenten voor Gelijke Kansen aan Universiteiten* te ontwikkelen. Elke universiteit koos daarbij een eigen onderwerp. De VUB werkte een module uit over personeelsontwikkeling en organisatiecultuur (1); de UGent over de integrale loopbaan (in-stroom-promotie-doorstroom) (2); de K.U.Leuven over loopbaanbeleid (focus op promotie) (3); de UA over wetenschapscommunicatie (4); en de UHasselt over mentorschap (5). Iedere module beslaat één hoofdstuk in deze *Gids voor Gelijke Kansen*, die zo een praktische gids wil zijn met tips, praktische knowhow en informatie in verband met Gelijke Kansen en Human Resource Management. Elk hoofdstuk van de Gids bevat een verslag van de casestudies die aan de verschillende universiteiten werden uitgevoerd. De voornaamste doelgroep van deze Gids bestaat uit gezagsdragers en beleidsmakers van universiteiten in Europa en daarbuiten.

Dit project werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds, als onderdeel van het EQUAL-programma, en gecoördineerd door de Werkgroep Gelijke Kansen van de Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR).

GIDS VOOR GELIJKE KANSEN

HR-Instrumenten voor Gelijke Kansen aan Universiteiten

VLIR-Werkgroep Gelijke Kansen  
(EDS)



# GIDS VOOR GELIJKE KANSEN



HR-Instrumenten voor Gelijke Kansen aan Universiteiten



v.u.: Vlaamse Interuniversitaire Raad  
<http://www.vlir.be>  
Projectsecretariaat: tel. 016-32 56 14



Een partnerschap tussen de Europese Commissie en het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.  
Het ESF in Vlaanderen wordt beheerd door het ESF-Agentschap. <http://www.esf-agentschap.be>

ISBN 978-90-441-2428-6



9 789044 124286

G

Garant

GIDS VOOR GELIJKE KANSEN  
HR-INSTRUMENTEN VOOR GELIJKE KANSEN AAN UNIVERSITEITEN

**Auteurs**

Yanna Van Wesemael – Machteld De Metsenaere – Sigfried Lievens – Hanneke Pyck  
Liselotte Vandebussche – Esther Hiel – Ann Van der Auweraert – Bie Nielandt

**Vertaling**

Marianne Van Remoortel

**Eindredactie**

Jan Lensen



Vlaamse Interuniversitaire  
Raad. <http://www.vlir.be>  
Projectsecretariaat:  
tel. 016-32 56 14



Een partnerschap tussen de Europese Commissie en  
het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap  
Het ESF in Vlaanderen wordt beheerd door het ESF-  
agentschap. <http://www.esf-agentschap.be>

VLIR-Werkgroep Gelijke Kansen (Red.)

# Gids voor Gelijke Kansen

HR-Instrumenten voor Gelijke Kansen  
aan Universiteiten

Garant

---

Antwerpen-Apeldoorn

VLIR-Werkgroep Gelijke Kansen (Red.)  
Gids voor Gelijke Kansen  
HR-Instrumenten voor Gelijke Kansen aan Universiteiten  
Antwerpen – Apeldoorn  
Garant  
2009

320 pp. – 24 cm  
D/2009/5779/17  
ISBN 978-90-441-2428-6  
NUR 840+845

Cover design: Koloriet/Danni Elskens + Peter Faes/Verbal Vision vzw

© Garant-Uitgevers & de auteurs

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de auteurs en van de uitgever.

*Garant*  
Somersstraat 13-15, 2018 Antwerpen  
Koninginnelaan 96, 7315 EB Apeldoorn  
www.garant-uitgevers.be    info@garant.be  
www.garant-uitgevers.nl    info@garant-uitgevers.nl

# Inhoudsopgave

Woord vooraf	13
Dankwoord	17
Algemene inleiding	19
HOOFDSTUK 1: PERSEELSONTWIKKELING EN ORGANISATIECULTUUR <i>Yanna Van Wesemael – Machteld De Metsenaere (VUB)</i>	23
1. Inleiding	23
1.1. Probleemdefinitie	23
1.2. VUB-context	23
2. Literatuurstudie	26
3. Procesrapportering	33
3.1. Onderzoeksvraag	33
3.2. Opzet van het onderzoek	33
3.3. Eerste ontwerp van het onderzoek	33
3.4. Verwerking van de informatie tot een enquête	36
3.4.1. Personeelsenquête	36
3.5. Uittesten van de enquête in een pilootstudie	38
3.6. Validering van de schalen	39
3.6.1. Personeelsenquête	40
3.6.2. Studentenenquête	42
3.7. Uitvoeren van de uiteindelijke test	44
3.7.1. Do's-and-don'ts	44
3.7.2. Organisatie van de enquête	45
3.7.3. Opstellen van een codeboek van alle variabelen	45
3.7.4. Controleren op niet-ingevulde vragen	45
3.7.5. Nieuwe variabelen en hercodering	46
3.7.6. Opnieuw testen van de schalen	47
3.7.7. Berekening van de scores	49
3.7.8. Vergelijken van groepen	50
3.7.9. Wat kunnen de scores en vergelijkingen je vertellen?	52
3.7.10. Verwerken van open vragen	52

3.8. Valideren van de schalen in het Verenigd Koninkrijk en Spanje	53
4. Instrument en resultaten van de casestudy	55
4.1. Personeel aan de Vrije Universiteit Brussel	55
4.2. Studenten aan de Vrije Universiteit Brussel	62
4.3. Academisch personeel aan twee buitenlandse universiteiten	69
4.4. Studenten aan het European University College Brussels (EHSAL)	70
5. Conclusies en aanbevelingen	74
5.1. Overdraagbaarheid naar andere organisaties en settings	75
HOOFDSTUK 2	
CARRIÈREVERLOOP: AANWERVING – BEVORDERING – ONTSLAG	77
<i>Sigried Lievens – Hanneke Pyck – Liselotte Vandenbussche (UGent)</i>	
1. Inleiding	77
1.1. Probleemstelling	78
1.2. UGent-context	78
2. Instroom: onderzoek bij laatstejaarsstudenten	80
2.1. Inleiding	80
2.2. Literatuurstudie	80
2.3. Procesbeschrijving	82
2.3.1. Keuze van de methodologie	83
2.3.2. Doelgroep	84
2.3.3. Timing	85
2.3.4. Analyse	85
2.4. Instrument en casestudy	86
2.4.1. Instrument: enquête bij laatstejaarsstudenten	86
2.4.2. Resultaten van de casestudy	88
2.5. Conclusies	96
2.5.1. Algemene conclusies	96
2.5.2. Mogelijkheden voor verder onderzoek	97
2.5.3. Overdraagbaarheid naar andere organisaties en settings	97
3. Instroom/doorstroom: vacatures	97
3.1. Inleiding	97
3.2. Literatuurstudie	98
3.2.1. Grammaticale problemen	98
3.2.2. Wettelijke bepalingen	101
3.2.3. Vacaturetekst	102
3.3. Procesrapportering	103
3.3.1. Keuze van de methodologie	103
3.3.2. Het GECO-project	103

---

3.3.3. Verzameling van vacatureteksten	104
3.4. Instrument en resultaten van de casestudy	104
3.4.1. Instrument: checklist voor vacatures	104
3.4.2. Resultaten van de casestudy	105
3.5. Conclusies	109
3.5.1. Algemene conclusies	109
3.5.2. Mogelijkheden voor verder onderzoek	109
3.5.3. Overdraagbaarheid naar andere organisaties en settings	110
4. Doorstroom: bevordering bij vrouwen	111
4.1. Inleiding	111
4.2. Literatuurstudie	111
4.3. Procesbeschrijving	113
4.3.1. Het UGender-project – de initiatie van een gelijkkansenbeleid aan de UGent	113
4.3.2. De ontwikkeling van de vragenlijst UGender	113
4.4. Instrument- en gevalstudie	116
4.4.1. Instrument: ‘Vragenlijst UGender’	116
4.4.2. Resultaten van de casestudy	117
4.5. Conclusies en aanbevelingen	120
4.5.1. Conclusies met betrekking tot de vragenlijst UGender	120
4.5.2. Mogelijkheden voor verder onderzoek	121
4.5.3. Overdraagbaarheid naar andere organisaties en settings	121
5. Uitstroom: exitgesprekken	122
5.1. Inleiding	122
5.2. Literatuurstudie	123
5.3. Procesrapportering	124
5.4. Instrument en resultaten van de casestudy	128
5.4.1. Instrument: semigestructureerde, diepgaande diepte-interviews	128
5.4.2. Resultaten van de casestudy	129
5.5. Conclusies en aanbevelingen	135
5.5.1. Vooruitzichten voor verder onderzoek	137
HOOFDSTUK 3	
LOOPBAANBELEID	139
<i>Esther Hiel (K.U.Leuven)</i>	
1. Inleiding	139
1.1. Probleemdefinitie	140
1.1.1. Academisch personeel	140
1.1.2. Administratief en Technisch Personeel (ATP)	144
1.1.3. Aanpak	145
1.2. Context K.U.Leuven	146



2. Literatuurstudie	149
3. Procesrapportering	152
3.1. Modelinstrument voor de introductie van een gendermainstreamingsbeleid	152
3.2. Meting en monitoring	153
3.2.1. Basisgegevens en analyses	154
3.2.2. Promotiekansen	155
3.2.3. Externe factoren in kaart brengen	157
3.3. Toetsing en evaluatie	159
3.3.1. ABAP: exitenquête	159
3.3.2. ATP: functieclassificatieproject	161
3.4. Implementering en organisatie	165
3.5. Bewustwording en eigenmaking	167
4. Instrument en casestudy	169
4.1. Instrument: carrière- en promotiekansen in kaart brengen	169
4.1.1. Identificeer mogelijke genderproblemen	169
4.1.2. Analyse van promotiekansen	169
4.1.3. Onderzoek naar oorzaken	170
4.1.4. Draagvlak	174
4.2. Instrument: enquête loopbaanbeleid	174
4.2.1. Exitenquête K.U.Leuven	174
4.2.2. Enquête loopbaanbeleid	175
4.3. Instrument: genderbewuste functiebeschrijvingen	178
4.3.1. Aanpak	178
4.3.2. Stappenplan genderbewuste functiebeschrijvingen	179
4.3.3. Toepassing	183
4.4. Instrumentarium: mainstreaming promotoren	184
5. Conclusies en aanbevelingen	186
5.1. Overdraagbaarheid naar andere organisaties en settings	187
5.2. Evaluatie van de module	187
HOOFDSTUK 4	
WETENSCHAPSCOMMUNICATIE	189
<i>Ann Van der Auweraert (UA)</i>	
1. Inleiding	189
1.1. Probleemdefinitie	190
1.2. Context UA	190
2. Literatuurstudie	191
2.1. Actief werken aan zichtbaarheid	191

---

2.2. Wees bewust van de verschillen in communicatiestijl	194
2.3. Geniet van het politieke spel	196
3. Procesbeschrijving	197
3.1. Kwalitatieve en participatieve onderzoeksmethodologie	198
3.2. Selectie van de deelnemers	200
3.2.1. Infovergaderingen op de verschillende campussen	200
3.2.2. Selectie op basis van motivatie en criteria	201
3.2.3. Blackboard-communicatie	201
3.3. Focusgroepgesprekken	202
3.3.1. Bijeenkomst 1: brainstorming rond gender en communicatie	202
3.3.2. Bijeenkomst 2: het thema gender	203
3.3.3. Bijeenkomst 3: het thema communicatie	208
3.3.4. Bijeenkomst 4: carrière en communicatie	212
3.3.5. Bijeenkomst 5: inhoudelijke opbouw van de training	214
4. Instrument en casestudy	214
4.1. Inhoud en verloop van de testtraining	215
4.1.1. Het thema gender	215
4.1.2. Het thema carrière	218
4.1.3. Het thema presentatie	227
4.1.4. Het thema vergaderen	229
4.2. Evaluatie van de training	231
4.2.1. Focus: strategische communicatie met behoud van vrouwelijke eigenheid	231
4.2.2. Samenstelling van de groep	232
4.2.3. De sessie 'Gender'	232
4.2.4. De sessie 'Carrière'	233
4.2.5. De sessie 'Presentatie'	234
4.2.6. De sessie 'Vergaderen'	235
4.2.7. De docenten	235
4.2.8. Het aspect tijd	235
4.3. Tips voor het organiseren van de training	236
4.3.1. De gewenste topics	236
4.3.2. De vorm	236
4.3.3. De deelnemers	236
4.3.4. De docenten	237
4.3.5. Duur en locatie	237
4.3.6. De evaluatie	237
4.3.7. De syllabus	238
4.3.8. Organisatorische tips	238
5. Conclusies en aanbevelingen	239
5.1. Wat willen vrouwen bereiken in hun carrière?	239
5.2. Wat remt een carrière?	240

5.2.1. Vanuit de literatuur	240
5.2.2. Vanuit de gender-brainstorming	240
5.2.3. Vanuit de communicatie-brainstorming	241
5.3. Communicatietips voor vrouwelijke onderzoekers	242
5.4. Beleidsadviezen voor universiteiten	244
5.5. Overdraagbaarheid naar andere organisaties en settings	245
HOOFDSTUK 5	
MENTORING	247
<i>Bie Nielandt (UHasselt)</i>	
1. Inleiding	247
1.1. Probleemdefinitie	248
1.2. Context UHasselt	248
1.2.1. SOFIA: networking, training en loopbaancoaching voor vrouwelijke managers	248
1.2.2. SOFIA: vrouwen in academische instellingen	250
2. Literatuurstudie	251
3. Onderzoeksproces	254
3.1. Het concept mentoring aan de UHasselt	254
3.1.1. Definitie	254
3.1.2. Visie en waarden	255
3.1.3. Ethische code	255
3.2. Oriëntatie en draagvlak	256
3.3. Stappenplan	257
3.4. Doelgroep, selectie, matching en training	259
3.4.1. Doelgroep	259
3.4.2. Selectie	259
3.4.3. Matching	263
3.4.4. Training	264
3.5. Uitvoering en voortdurende ondersteuning	265
3.6. Beoordeling en evaluatie	266
3.7. Verspreiding: testen aan andere universiteiten	267
3.7.1. Universiteit Hasselt	267
3.7.2. Universiteit Antwerpen (UA)	268
3.7.3. Vrije universiteit Brussel (VUB)	268
3.7.4. Universiteit Gent (UGent)	268
3.7.5. Katholieke Universiteit Leuven (K.U.Leuven)	269
4. Instrument en casestudy	271
4.1. instrument: mentorprogramma	271
4.1.1. Instrument deel I: checklists	272

Inhoudsopgave	11
4.1.2. Instrument deel II: inhoudsbeschrijvingen	272
4.2. Casestudy en evaluatie	275
4.2.1. Mentorprogramma aan de UHasselt	275
4.2.2. Mentoringprogramma aan de K.U.Leuven	280
5. Conclusies en aanbevelingen	285
5.1. Overdraagbaarheid naar andere organisaties en settings	286
5.2. Mentoring aan de universiteit: steun voor de happy few?	286
Algemeen besluit	289
Geraadpleegde literatuur	291
Bijlagen	303
Bijlagen I: Tabellen	303
Bijlagen II	318



## Woord vooraf

Aan Vlaamse en aan Europese universiteiten in het algemeen bereiken vrouwen zelden de top. Daarom bundelden vijf van de zes Vlaamse universiteiten – Vrije Universiteit Brussel (VUB), Universiteit Gent (UGent), Katholieke Universiteit Leuven (K.U.Leuven), Universiteit Hasselt (UHasselt) en Universiteit Antwerpen (UA) – de krachten om een *Gids voor Gelijke Kansen: Human Resources Instrumenten voor Gelijke Kansen aan Universiteiten* te ontwikkelen. Elke universiteit koos daarbij een eigen onderwerp. De VUB werkte een module uit over personeelsontwikkeling en organisatiecultuur (1); de UGent over de integrale loopbaan (instroom-promotie-uitstroom) (2); de K.U.Leuven over loopbaanbeleid (focus op promotie) (3); de UA over wetenschapscommunicatie (4); en de UHasselt over mentorschap (5). De omvang van de onderwerpen varieert van zeer ruim tot veeleer beperkt en thematisch: de eerste drie modules gaan in op de loopbaan in het algemeen, de laatste twee op specifieke carrière-thema's. Iedere module beslaat een hoofdstuk in deze *Gids voor Gelijke Kansen*. Binnen het kader van haar eigen module ontwikkelde elke universiteit één of meerdere hrm-instrumenten om gelijke kansen in het carrière- en personeelsmanagement van universiteiten te helpen introduceren. Daarbij nemen sommige modules de volledige universiteitspopulatie (personeel en studenten) onder de loep, terwijl andere enkel op het personeel focussen (UA en UHasselt). Sommige modules richten zich enkel op het academisch personeel (AP), andere betrekken ook het administratief en technisch personeel (ATP) bij hun onderzoek. De meeste modules definiëren gelijke kansen als een genderthema of als 'gelijke kansen voor vrouwen en mannen'; in het geval van de VUB betekent 'gelijke kansen' ook 'diversiteit'.

Het project dat aan de basis van deze *Gids* ligt, werd uitgevoerd van oktober 2005 tot november 2007. Het werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds, als onderdeel van het EQUAL-programma, en gecoördineerd door de werkgroep Gelijke Kansen van de Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR). Het EQUAL-programma werd ontwikkeld door de Europese Commissie, als aanvulling bij de maatregelen van het structuurfonds ter bestrijding van de factoren die geleid hebben tot ongelijkheden en discriminatie bij de toegang tot onderwijs en de arbeidsmarkt. Het wenst bij te dragen tot gelijke kansen voor werkzoekenden en werknemers.<sup>1</sup> De nationale partners van de EQUAL-projecten vormen samen een 'ontwikkelingspartnerschap'. Zij werken samen rond een specifiek thema en bundelen hun persoonlijke ervaringen en expertise. Ook transnationale samenwerking wordt gezien als een belangrijke bron van ideeën en methodes ter bestrijding van ongelijkheden en discriminatie.

Van nu af aan zullen we naar het 'Gelijke Kansen Gids'-project, gecoördineerd door de

---

<sup>1</sup> [http://www.esf-agentschap.be/2000%2D2006/NIV\\_1/esfinvldr.htm](http://www.esf-agentschap.be/2000%2D2006/NIV_1/esfinvldr.htm) (oktober 2008).

VLIR en gefinancierd door het EQUAL-programma van het ESF, verwijzen als het 'VLIR-EQUAL-project'. Er bestaat van deze *Gids voor Gelijke Kansen* ook een Engelstalige versie<sup>2</sup>, die werd gesponsord door het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) van de Vlaamse Regering.

Deze *Gids voor Gelijke Kansen* bestaat uit twee delen. Deel 1 is de eigenlijke *Gids*, met in elk hoofdstuk een literatuurstudie, een procesrapportering, een verslag van de case-studies, een evaluatie, conclusies en aanbevelingen. Deel 2 is de Instrumentenbijlage of het *Instrumentarium*, met alle instrumenten die in het kader van elke module ontwikkeld werden. Deze twee delen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De *Gids* is een handleiding met praktische knowhow, tips en informatie over het toepassen van de hrm-instrumenten die in het *Instrumentarium* bijeengebracht zijn.

De doelgroep van de *Gids voor Gelijke Kansen* bestaat uit beleidsmakers, (academische) gezagsdragers en managers van universiteiten in Europa (en daarbuiten) die werkzaam zijn aan diverse faculteiten, departementen en diensten, zowel op centrale als op decentrale niveaus. De *Gids* bevat ook nuttige carrièretips voor wetenschappers en andere werknemers.

Hoewel de *Gids voor Gelijke Kansen* in de eerste plaats bestemd is voor universiteiten, zijn veel van de ontwikkelde instrumenten ook inzetbaar in andere organisaties en omgevingen. Die overdraagbaarheid wordt in elk van de hoofdstukken kort besproken.

De nationale partners van het '**ontwikkelingspartnerschap**' zijn:

- coördinator: VLIR-werkgroep Gelijke Kansen: Elsy Van Roy en Ilse Haesendonck van de Dienst Diversiteitsbeleid van de K.U.Leuven coördineerden het project onder toezicht van de VLIR-werkgroep. Brigitte Corthouts stond in voor de administratieve ondersteuning;
- VUB: Promotor Prof. dr. Machteld De Metsenaere, onderzoeker Yanna Van Wese-mael;
- UGent: Promotor Prof. dr. Marysa Demoor, onderzoekers Sigfried Lievens, Hanneke Pyck en Liselotte Vandebussche;
- K.U.Leuven: Promotoren Prof. dr. Reinhilde Veugelers en Prof. dr. Sabine Van Huffel, onderzoeker Esther Hiel;
- UA: Promotoren Sonja Spee en Hilde Van den Bulck, onderzoeker Ann Van der Auweraert;
- UHasselt: Promotor Prof. dr. Mieke Vanhaegendoren, onderzoeker Bie Nielandt;
- Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) van de Vlaamse Regering: Karen Haegemans en Lut Bollen;
- Departement Onderwijs – afdeling Hoger Onderwijs van de Vlaamse Regering: Ann Raiglot en Noël Vercruyssen;
- Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen: Carla Rijmenams en Michel Pasteel.

---

<sup>2</sup> VLIR-Werkgroep Gelijke Kansen. *Equality Guide. HR Instruments for Equal Opportunities at Universities*. Antwerpen: Garant, 2008.

Het project genoot de **steun** van volgende ministers:

- Kathleen Van Brempt: Vlaams minister van Mobiliteit, Sociale Economie en Gelijke Kansen;
- Frank Vandenbroucke: Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming.

De partners van het **transnationale consortium** 'Equality by Degree' waren:

- de Universiteit van Maastricht (NL) met het project 'Participatie als Prioriteit'<sup>3</sup>: Annelies van der Horst en Akke Visser;
- het UK Resource Centre for Women in SET<sup>4</sup> (UK) met het JIVE-project: Claire Pickerden, Ross Wall, Jacki Mason, Sally Driscoll en anderen;
- Generalidad Valenciana, Conselleria de Economia, Hacienda y empleo – direccion GE (SP) met het project Profesion@I<sup>5</sup>: Luis Ballester, Pedro Albertos en Ester Barbera.

Het VLIR-EQUAL-project werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds (ESF). De contactpersoon bij het ESF voor dit project was Caroline Meyers.

Op de omslag van deze *Gids* worden de rectoren van de zes Vlaamse Universiteiten afgebeeld. Deze omslag werd ook gebruikt in de postercampagne bij de aftrap van het VLIR-EQUAL-project. Op de poster stond de volgende tekst: 'Gezocht: Rectoren (m/v). Het VLIR-EQUAL-project 'Equality Guide' werkt eraan'.

---

<sup>3</sup> De oorspronkelijke website van dit project heette [www.participatiealsprioriteit.nl](http://www.participatiealsprioriteit.nl). De huidige website is [www.vrouwenwetenschap.nl](http://www.vrouwenwetenschap.nl) (oktober 2008).

<sup>4</sup> [www.setwomenresource.org.uk](http://www.setwomenresource.org.uk); [www.letstwist.bradfordcollege.ac.uk](http://www.letstwist.bradfordcollege.ac.uk); [www.jivepartners.org.uk](http://www.jivepartners.org.uk) (oktober 2008).

<sup>5</sup> [www.equal-profesional.info](http://www.equal-profesional.info) (oktober 2008).





## Dankwoord

We willen de *nationale en transnationale partners* graag bedanken voor de vruchtbare samenwerking tijdens de voorbije jaren. De projectonderzoekers van het nationale partnerschap hebben hard gewerkt om van deze gids een handig en vernieuwend instrument te maken, voorzien van een ruim aanbod aan richtlijnen om gelijke kansen te helpen introduceren op alle niveaus binnen universiteiten. Ondanks het vaak lastige en met bureaucratische valkuilen bezaaide parcours, slaagden alle universiteiten die bij dit project betrokken waren erin een positief klimaat van verandering te creëren.

Ontmoetingen met de transnationale partners leverden op hun beurt een veelheid aan nuttige inzichten op, zowel voor wat betreft lokale probleemgevallen, als voor good practices in andere Europese landen. Deze inzichten werden in de *Gids voor Gelijke Kansen* opgenomen. De samenwerking werkte uiterst inspirerend en de Vlaamse delegatie kon steeds rekenen op een warm onthaal in Groot-Brittannië, Spanje en Nederland.

Onze dankbaarheid gaat in het bijzonder uit naar Akke Visser en Annelies van der Horst voor de organisatie van het succesvolle transnationale slotevenement WISER in Maastricht.<sup>6</sup> Hartelijk dank ook aan Luis Ballester voor de coördinatie van de transnationale samenwerking en aan Pedro Albertos voor het beheer van de transnationale website.

We willen ook het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) van de Vlaamse Regering bedanken, en in het bijzonder onze contactpersoon Karen Haegemans, voor het financieren van deze Nederlandstalige versie van de *Equality Guide*.

Een bijzonder woord van dank gaat uit naar Daniëlle Gilliot en Anne-Marie De Jonghe van de VLIR voor hun praktische ondersteuning.

Wie evenzeer een speciale vermelding verdienen, zijn de vele mensen die actief meewerkten aan de verschillende modules: de respondenten van de enquêtes aan de VUB, de UGent en de K.U.Leuven, de leden van het Diversiteitsforum van de VUB, de onderzoekers van het European University College Brussels (EHSAL), de Mainstreaming Promotoren van de K.U.Leuven, de Dienst Onderzoekscoördinatie van de K.U.Leuven, de deelnemers van de training Wetenschapscommunicatie aan de UA, de deelnemers van de focusgroepsessies aan de UA, de sprekers, de mentees en mentors van het mentoringprogramma aan de UHasselt, de stuurgroep aan de UHasselt, de werknemers van de personeelsdiensten en studentenadministraties van de verschillende universiteiten die ons de nodige data en cijfers bezorgden, de managers en beleidsmakers die hun medewerking verleenden, en vele anderen.

---

<sup>6</sup> Women in Science, Education and Research: [www.wiserineurope.eu](http://www.wiserineurope.eu) (oktober 2008).

We willen ook graag de rectoren van de deelnemende universiteiten bedanken voor hun steun aan het project: Prof. dr. Van Camp (VUB), Prof. dr. Vervenne (K.U.Leuven), Prof. dr. De Schepper (UHasselt), Prof. dr. Van Cauwenberghe (UGent), Prof. dr. Van Loon (UA) en Prof. dr. Van Hoecke (K.U. Brussel). Hun toezegging om op te treden als “hoofd” van de campagne was een duidelijke blijk van “topengagement”.

Dank ook aan *Caroline Meyers* van het Europees Sociaal Fonds voor haar praktische steun en haar kritische inzichten in de loop van het project.

## Algemene inleiding

Het glazen plafond bestaat nog altijd aan de Europese universiteiten. Hoewel vijftig procent van de universiteitsstudenten in heel wat Europese landen vrouw is, is het percentage vrouwelijke hoogleraren erg laag: in het hoger onderwijs is slechts vijftien procent van de werknemers op het hoogste academische niveau vrouw.<sup>7</sup> Vrouwen hebben onvoldoende toegang tot de wetenschappelijke infrastructuur en universiteiten moedigen vrouwelijke academici te weinig aan.<sup>8</sup> Een studie in opdracht van de Europese Commissie stelt hierover onomwonden: “[...] *Er zijn duidelijke aanwijzingen dat er te weinig vrouwen werken in het onderzoek in het algemeen [...], dat ze minder toegang hebben tot R&D-middelen, gemiddeld minder verdienen en in vergelijking met mannen een disproportioneel lage kans hebben om de hoogste rangen te bereiken of invloedrijke functies te bekleden, bijvoorbeeld via lidmaatschap van wetenschappelijke raden.*”<sup>9</sup>

Van de zeventien Europese lidstaten die gegevens ter beschikking stelden voor *She Figures 2006* “zijn er slechts twee waar het aandeel van vrouwelijke leden in wetenschappelijke raden meer dan 40% bedraagt, slechts één in de categorie 30-39%, en vijf in de categorie 20-29%; de rest zit onder 20%”.<sup>10</sup> Bovendien zijn mannelijke academici over het algemeen actiever betrokken bij professionele netwerken die hen informatie, aanmoediging en nieuwe onderzoekskansen bieden.<sup>11</sup> Studies over de ondervertegenwoordiging van vrouwelijke onderzoekers tonen aan dat een gebrek aan juiste informatie, steun en begeleiding een van de belangrijkste oorzaken is van het moeizame loopbaanverloop bij vrouwelijke academici.<sup>12</sup>

Deze ondervertegenwoordiging van vrouwen in alle domeinen van wetenschap, onderzoek en ontwikkeling ondermijnt het wetenschappelijke streven naar uitmuntendheid. Universiteiten en onderzoeksinstituten benutten immers maar vijftig procent van het bestaande onderzoekspotentieel. Bij elke stap in hun wetenschappelijke carrière worden vrouwen geconfronteerd met subtiele nadelen op het vlak van financiering, labora-

---

<sup>7</sup> Europese Commissie, Directoraat-Generaal Onderzoek, Wetenschap en Samenleving. *She Figures 2006*. Brussel: Europese Commissie, 2006.

<sup>8</sup> Blake, M. & I. La Falle. *Who Applies for Research Funding?* Londen: National Centre for Social Research, 2000.

<sup>9</sup> Europese Commissie, Directoraat-Generaal Onderzoek, Wetenschap en Samenleving. *She Figures 2006*. Brussel: Europese Commissie, 2006 (eigen vertaling).

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Blake & La Falle 2000.

<sup>12</sup> Valian V. *Why So Slow? The Advancement of Women*. Cambridge: MIT Press, 1997.

toriumfaciliteiten enz. Na een aantal jaren, vooral in het midden van de loopbaan, leiden deze weliswaar kleine vormen van genderdiscriminatie tot een onmiskenbare kloof tussen de carrières van mannelijke en die van vrouwelijke wetenschappers.<sup>13</sup>

De situatie in Vlaanderen is vergelijkbaar met de situatie in heel Europa. Een recente studie<sup>14</sup> heeft uitgewezen dat het aandeel van vrouwen aan Vlaamse universiteiten bij elke stap op de academische ladder gestaag afneemt. Hoewel 49% van de afgestudeerden aan de vijf grote Vlaamse universiteiten (VUB, UGent, K.U.Leuven, UA en UHasselt) vrouw is, daalt dit percentage in de loop van de academische carrière. Bovendien beperkt dit genderprobleem zich niet tot het academisch personeel (AP). Terwijl vrouwen ondervetegenwoordigd zijn in de hogere graden, valt op hoe ze oververtegenwoordigd zijn in administratieve en technische functies (ATP).

Deze *Gids voor Gelijke Kansen* wil ingaan tegen deze ongelijkheden door genderneutrale hrm-instrumenten aan te reiken om gelijke kansen te stimuleren in het personeels- en loopbaanbeleid van universiteiten. Om dit te bereiken koos elke partneruniversiteit van het project (VUB, UGent, K.U.Leuven, UA en UHasselt) een eigen hrm-thema, afhankelijk van haar specifieke interesses, ervaring, expertise en draagwijdte van hun gelijkheidsbeleid. Die thema's werden door de betrokken universiteiten uitgewerkt tot modules, die elk een literatuurstudie en een casestudy – uitgewerkt aan de eigen universiteit (en andere universiteiten) – omvatten. Daarbij zijn ook procesrapporten en evaluaties van de ontwikkeling van de modules en de uitvoering van de casestudies toegevoegd, om andere organisaties te helpen bij het integreren van de modules in hun beleid aan de hand van de methode van gendermainstreaming.<sup>15</sup> Elke module beslaat één hoofdstuk in de *Gids voor Gelijke Kansen*.

In het eerste hoofdstuk presenteren de onderzoekers van de VUB Brussel een module over personeelsontwikkeling en organisatiecultuur. Ze ontwikkelden twee enquêtes: één voor personeel (AP en ATP) en één voor studenten, om na te gaan welk beeld mensen hebben van hun werkklimaat en wat ze denken van gelijke kansen/diversiteit en verwante initiatieven en diensten. De enquêtes kunnen beschouwd worden als een instrument tot zelfscreening voor universiteiten en andere organisaties, en als een maatstaf om de universiteit te situeren in het hogere onderwijslandschap. Er werd een casestudy uitgevoerd aan de VUB, aan het European University College Brussels (EHSAL) en aan de universiteiten van twee transnationale partners.

<sup>13</sup> MIT. 'A Study on the Status of Women Faculty in Science MIT'. *MIT Faculty Newsletter* 11.4 (1999). <<http://web.mit.edu/fnl/women/Fnlwomen.htm>> (oktober 2008).

<sup>14</sup> Verlinden A., N. Rons, K. Vercoutere & E. Spruyt. *Doctoreren aan Vlaamse Universiteiten (1991-2002) – deel 1: Synthesenota en aanbevelingen*. Brussel: Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid, 2006 (Studiereeks 15) / Visser M.S. & H.F. Moed. *Doctoreren aan Vlaamse Universiteiten (1991-2002) – deel 2: Kwantitatieve analyse*. Brussel: Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid, 2006 (Studiereeks 15).

<sup>15</sup> Het concept 'gendermainstreaming' wordt duidelijk gedefinieerd door de Europese Commissie: "Gender Mainstreaming is the (re)organisation, improvement, development and evaluation of policy processes so that a gender equality perspective is incorporated in all policies and at all stages by the actors normally involved in policy-making." Council of Europe, *Gender Mainstreaming. Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices*. Strassbourg: Council of Europe, 1998.

In het tweede hoofdstuk wijdt de UGent zich aan de volledige academische loopbaan (instroom-doorstroom-uitstroom). Dit hoofdstuk bestaat uit vier verschillende delen. Het eerste deel bekijkt de instroom, meer bepaald de wensen en verwachtingen van laatstejaarsstudenten aan de UGent met betrekking tot een academische carrière, evenals de genderverschillen op dit vlak. Hiervoor werd een enquête voor laatstejaarsstudenten ontwikkeld. Het tweede deel behandelt de instroom/doorstroom aan de hand van een checklist voor vacatures en een screening van de vacatures aan de UGent. Het derde deel bestudeert de doorstroom ('promotie bij vrouwen'): in het kader van het UGender-project aan de UGent werd een enquête voor alle personeelsleden (AP en ATP) ontwikkeld over de verschillende aspecten van een (wetenschappelijke) carrière en de potentiële genderproblemen aan de universiteit. De enquête werd georganiseerd aan de UGent; een overzicht van de resultaten is te vinden in deel drie. Deel vier bespreekt de uitstroom aan de hand van een verslag van diepte-interviews met voormalige werknemers – mannen en vrouwen – van de UGent. Hiervoor werd een semigestructureerd, diepgaand exitinterview ontwikkeld, waarmee bij voormalige werknemers van een universiteit wordt gepolst naar genderverschillen op het vlak van carrièreverwachtingen, werktevredenheid, ondersteuning en kansen.

In het derde hoofdstuk ontwikkelde de K.U.Leuven een module over loopbaanbeleid, met de nadruk op promotie. Dit hoofdstuk wil instrumenten, tips en een stappenplan om gelijke kansen te introduceren in het loopbaanbeleid van een universiteit aanreiken. In dit hoofdstuk worden de carrièrekansen van het gehele personeelsbestand (zowel AP als ATP) van de K.U.Leuven onderzocht en toegelicht. Verscheidene kleinere projecten over loopbaanbeleid werden opgezet in samenwerking met diverse instanties aan de K.U.Leuven en er werden zes verschillende instrumenten ontwikkeld.

In het vierde hoofdstuk werkte de UA een training uit over het concept 'Wetenschapscommunicatie' voor vrouwelijke onderzoekers, om hen zowel te tonen hoe ze zichzelf en hun onderzoek beter kunnen verkopen, als om hen bewust te maken van de noodzaak van zichtbaarheid. De training werd ontworpen op basis van focusgroepsessies met vrouwelijke onderzoekers van de UA. Op die manier kon er bij de doelgroep zelf gepeild worden naar de behoefte aan een dergelijke training en de onderwerpen die daarbij aan bod moesten komen. Hoofdstuk vier bevat een verslag van deze focusgroepsessies en testtrainingen aan de UA en andere Vlaamse universiteiten, en een evaluatie van die trainingen. De lezer krijgt bovendien heel wat praktische tips aangereikt.

Het laatste hoofdstuk, ingevuld door de UHasselt, bevat een mentorprogramma voor vrouwelijke academici en instrumenten om een dergelijk programma aan de eigen universiteit op te zetten. Het bestaat uit checklists voor de organisatie van het programma en inhoudsbeschrijvingen over mentorschap voor mentors en mentees. Er wordt verslag uitgebracht van de ontwikkeling van de mentorinstrumenten, van de organisatie van de mentorprogramma's aan de UHasselt en de K.U.Leuven, van de casestudies aan deze universiteiten en van de evaluatie van de projecten.

De vijf hoofdstukken beslaan een breed spectrum van hrm-domeinen en streven samen naar gelijke kansen in het personeels- en loopbaanbeleid aan universiteiten. De

hoofdstukken kunnen echter ook, afhankelijk van de persoonlijke interesse van de lezer of in functie van de organisatie, afzonderlijk gelezen worden.

# Hoofdstuk 1

## Personeelsontwikkeling en organisatiecultuur

*Yanna Van Wesemael (VUB)*  
*Machteld De Metsenaere (VUB)*

### 1. Inleiding

#### 1.1. Probleemdefinitie

De afgelopen jaren zijn heel wat openbare instellingen in Vlaanderen gestart met een diversiteits- of gelijkekansenbeleid. Ze nemen deontologische codes in het bedrijfsreglement op, voeren quota in, besteden grote zorg aan de inhoud van vacatures enz. Daarnaast kunnen organisaties ook heel wat lokale initiatieven nemen die verder gaan dan de officiële voorschriften. Hiervoor zijn ze uiteraard afhankelijk van de welwillendheid van het management en (de behoeften van) het personeel. De doeltreffendheid van de acties kan vervolgens gemeten worden, bijvoorbeeld door de telling van het aantal vrouwen (of leden van andere doelgroepen) dat in het bedrijf werkt, het aantal werkuren per week enz. Tellingen zijn echter niet de enige manier om het effect van een diversiteitsbeleid na te gaan. Het is minstens even belangrijk te onderzoeken hoe mensen in hun dagelijkse werksituatie reageren op de initiatieven en hoe deze acties het werkklimaat beïnvloeden. De effecten van een diversiteitsbeleid worden soms immers pas duidelijk na een reeks van maatregelen, gespreid over verscheidene jaren. Daarom is het nodig een instrument te creëren dat om de 'x' jaar ingezet kan worden en dat alle personeelsleden bij het onderzoek betreft. We kozen daarom voor een enquête die nagaat hoe mensen hun werkklimaat ervaren en wat ze vinden van gelijke kansen en van de initiatieven en voorzieningen die ermee gepaard gaan. Door die cijfergegevens te koppelen aan de persoonlijke gegevens kunnen we de behoeften van bepaalde groepen op dit vlak in kaart brengen. Dit instrument heeft dan tot doel om mensen bewust te maken van, en hen te doen praten over gelijke kansen, en om hen te doen beseffen dat hun bedrijf daar wel degelijk mee bezig is.

#### 1.2. VUB-context

De Vrije Universiteit Brussel (VUB) staat garant voor hoogstaand academisch onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, beide met een sterke maatschappelijke inbedding.



De VUB leidt kritisch en zelfstandig denkende mensen op in een open sfeer van vrij onderzoek, vrijheid, verdraagzaamheid en diversiteit. Het voeren van een gelijkemansbeleid is voor de Vrije Universiteit Brussel dan ook uitgegroeid tot een wezenlijk onderdeel van haar identiteit. Kiezen voor diversiteit is een belangrijke meerwaarde. Het ten volle benutten van de talenten van vrouwen, etnische minderheden, vreemdelingen, mensen met een functiebeperking of mensen met een andere seksuele geaardheid, is een kwestie van rechtvaardigheid en democratie. Het voorkomt de verspilling van een aanzienlijk (menselijk) kapitaal en kan bijdragen tot een kwaliteitsvolle universiteit en een aangenamere werkomgeving. Als de universiteit leden van sociaal kwetsbare groepen kan opleiden tot kritische, zelfstandig denkende mensen, dan draagt ze ook bij tot meer democratie en vecht ze tegen maatschappelijke uitsluiting. Bovendien speelt onderwijs een rol in de ontwikkeling van verdraagzaamheid. De universiteit beschouwt zichzelf als een vooruitstrevend wetenschappelijk laboratorium voor maatschappelijke bewegingen en verandering. Ze beperkt haar opvoedkundige taak niet tot academisch onderwijs, maar wil jonge mensen ook de vaardigheden bijbrengen die ze nodig hebben om te leven en te werken in de complexe samenleving van de toekomst. In de woorden van Daryl G. Smith: “*Door diversiteit niet enkel te zien als een kwestie van sociale gerechtigheid voor hen die uitgesloten werden, of als een manier om een opbouwend klimaat te scheppen voor het groeiende aantal studenten, maar ook als een kwestie van leerstof voor alle studenten, dringen de discussies rond diversiteit door tot de kern van het onderwijs.*”<sup>16</sup> Leren leren en leven met anderen behoort tot de belangrijkste vaardigheden.

De VUB gebruikt het model van **inclusieve diversiteit** als referentiekader voor haar diversiteitsbeleid. Dit model steunt op de veronderstelling dat de interactie tussen persoonlijke kenmerken en omgevingsgebonden kenmerken kan leiden tot een ongelijkheidssituatie. Het model is schatplichtig aan het handicapcreatiemodel van Fougeyrollas,<sup>17</sup> dat stelt dat een ongelijkheidssituatie geen statische toestand is, maar wordt gecreëerd. De situatie en de interactie met anderen en/of met de context bepalen met andere woorden in grote mate of iemand zich meer (of minder) gehandicapt voelt. Niet alleen fysieke en psychologische factoren kunnen een handicapsituatie veroorzaken, maar ook factoren zoals geslacht, culturele achtergrond, socio-economische achtergrond en seksuele geaardheid. Een eenvoudig voorbeeld is de blanke, mannelijke, op de middenklasse gestoelde werk- en onderwijscultuur die soms alomtegenwoordig is aan universiteiten. Vrouwen of studenten met een andere etnische of sociale achtergrond kunnen met een ongelijkheidssituatie geconfronteerd worden wanneer ze werken of studeren aan de universiteit.

Om praktische redenen richt de VUB haar diversiteitsmissie en -beleid (en dus ook de

<sup>16</sup> Smith, D.G. ‘Organizational Implications of Diversity in Higher Education’. *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace* (red. M.M. Chemers, S. Oskamp & M.A. Costanzo). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. 220-244 (eigen vertaling).

<sup>17</sup> Fougeyrollas, P. ‘Documenting Environmental Factors for Preventing the Handicap Creation Process: Quebec Contributions Relating to ICIDH and Social Participation of People with Functional Differences’. *Disability and Rehabilitation* 17.3-4 (1995): 145-53.

diversiteitsenquête) op bepaalde doelgroepen. Tot deze groepen behoren: vrouwen, etnische minderheden, personen met een fysieke handicap, personen met psychische problemen of leermoeilijkheden, holebi's en transgenderpersonen, internationale studenten, werkstudenten en topsportstudenten.

Hoewel diversiteit een belangrijke rol speelt in de missieverklaring van een universiteit, moet er toch op toegezien worden dat ze andere gemeenschappelijke waarden in die verklaring niet in de weg staat. Daarom benadrukt de Vrije Universiteit Brussel de noties van redelijkheid en aanvaardbaarheid als voorwaarden bij de uitvoering van haar diversiteitsbeleid. De Vrije Universiteit Brussel heeft zich dan ook tot doel gesteld de maatschappelijke diversiteit te bevorderen, zowel in haar studieprogramma's als in haar studenten- en personeelsbeleid, door gelijke kansen te garanderen voor iedereen, zonder onderscheid op grond van geslacht, sociale of etnische afkomst, geloof, seksuele geaardheid, leeftijd of handicap. Op deze manier wordt de integriteit van alle individuen, met al hun kwaliteiten en gebreken, gerespecteerd. Om dit te realiseren heeft de Vrije Universiteit Brussel maatregelen uitgevaardigd die zo geformuleerd werden dat ze regelmatig geëvalueerd kunnen worden aan de hand van kwantificeerbare gegevens. Meer specifiek hebben deze maatregelen betrekking op het onderwijs, het studentenbeleid, de studentenvoorzieningen en -rekrutering, en het personeels- en wervingsbeleid. Een algemeen diversiteitsplan werd ontwikkeld door het Diversiteitsforum, een soort beleidsdenktank die de rector adviseert en die bestaat uit studenten, personeelsleden en experts van binnen de universiteit. De wetenschappelijke tegenhanger van dit beleidsforum, het RHEA-Onderzoekscentrum voor Gender en Diversiteit, speelt als multidisciplinair onderzoeksteam een sleutelrol in het promoten van onderzoekssamenwerking en het aantrekken van onderzoeksprojecten. Deze projecten omvatten fundamenteel onderzoek, maar zijn tegelijk ook beleidsondersteunend. Het plan wordt jaarlijks geëvalueerd en aangepast. Om de maatregelen te kunnen evalueren, is evaluatie op basis van kwantificeerbare gegevens van het grootste belang.

Daaruit groeide aan de Vrije Universiteit Brussel de behoefte aan een instrument dat hieraan tegemoet kon komen. De Glazen Gids, die in 2001-2005 in Nederland opgesteld werd, diende hierbij als inspiratiebron.<sup>18</sup> Het Nederlandse instrument richt zich op de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het hoger onderwijs. Aangezien het echter tot doel heeft de diversiteit aan creativiteit en de verscheidene subgroepen te verzoenen en naar waarde te schatten ten behoeve van de organisatie, leent het zich perfect voor de integratie van emancipatorische doelstellingen en opbouwende initiatieven in een globaal beleidsplan. De Vrije Universiteit Brussel wilde een gelijkaardig instrument ontwikkelen dat de actieradius zou uitbreiden naar de andere groepen binnen de diversiteit aan de VUB. De organisatiecultuur moest daarom uitgedrukt worden in meetbare termen en moest vergelijkbaar zijn met de organisatiecultuur van andere instellingen of met de eigen cultuur op een later moment. Hetzelfde gold voor arbeidsovereenkomsten, arbeidsvoorzieningen en beleidsinstrumenten. Uiteindelijk zou dit instrument voor Vlaanderen een gedegen middel tot zelfonderzoek moeten worden, dat ons in staat stelt de structuur en cultuur van een organisatie door te lichten.

<sup>18</sup> Het project over De Glazen Gids is te vinden op [www.theglassguide.org](http://www.theglassguide.org) (oktober 2008).

## 2. Literatuurstudie

Het invoeren van een diversiteitsbeleid betekent vaak dat instellingen hun organisatiecultuur moeten aanpassen.<sup>19</sup> Een dergelijk beleid houdt immers meer in dan passieve verdraagzaamheid tegenover diversiteit, en gaat verder dan het nemen van positieve initiatieven<sup>20 21</sup> of het halen van bepaalde quota. In hun definitie van diversiteitsmanagement leggen Janssens en Steyaert de nadruk op het actief ondersteunen en stimuleren van heterogeniteit.<sup>22</sup> Voordat veranderingen in het kader van het diversiteitsmanagement doorgevoerd worden, is het soms nodig eerst na te gaan welk klimaat binnen de organisatie heerst en, meer concreet, of dat klimaat openstaat voor diversiteit. Ook in de context van het hoger onderwijs houdt de ondersteuning van diversiteit meer in dan het opnemen van het thema in een missieverklaring. Diversiteit moet, met de steun van de bedrijfstop, tot een prioriteit verheven worden. Er dienen initiatieven genomen te worden om vooruitgang te evalueren en te belonen, en om een heterogene studentenpopulatie te creëren.<sup>23</sup>

Bij de ontwikkeling van de huidige enquête waren de volgende vragen van belang: wat zijn de kenmerken van een organisatiecultuur die ontvankelijk is voor diversiteit? Aan de hand van welke dimensies kunnen we de graad van diversiteit in een organisatie meten?

Laat ons, om te beginnen, een aantal concepten verduidelijken. In de eerste plaats is er het complexe begrip 'diversiteit' zelf. Zoals gezegd, houdt dit concept verband met een toenemende heterogeniteit. Diversiteit wordt door organisaties vaak gereduceerd tot een simplistisch, eendimensionaal onderscheid tussen minderheids- en meerderheids-groepen en wordt ook vaak beschouwd als een probleem dat opgelost moet worden.<sup>24</sup>

<sup>19</sup> Spataro, S.E. 'Diversity in Context: How Organizational Culture Shapes Reactions to Workers with Disabilities and Others Who Are Demographically Different.' *Behavioral Science and the Law* 23 (2005): 21-38; Maddock, S. & D. Parkin. 'Gender Cultures: Women's Choices.' *Women in Management Review* 8.2 (1993): 3-9.

<sup>20</sup> Positieve actie heeft tot doel de huidige effecten van discriminatie in het verleden tegen te gaan. In de praktijk betekent dit dat er positieve maatregelen genomen worden om de vertegenwoordiging van minderheden te verhogen (ECU, *A to Z: Equality and Diversity*, 2005). Deze maatregelen moeten tijdelijk zijn en mogen niet verward worden met positieve discriminatie, omdat dit laatste betekent dat niet voor iedereen dezelfde norm gehanteerd wordt.

<sup>21</sup> Lynch, F.R. *The Diversity Machine: The Drive to Change the "White Male Workplace"*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers, 2001.

<sup>22</sup> "A management that not only shows passive tolerance for diversity, but that is also prepared to support and stimulate the increasing heterogeneity." (Janssens, M. & C. Steyaert. *Meerstemmigheid: organiseren van verschil*. Leuven: Universitaire Pers Leuven, 2001).

<sup>23</sup> Rowley, L., S. Hurtado & L. Panjuan. 'Organizational Rhetoric or Reality? The Disparities between Avowed Commitment to Diversity and Formal Programs and Initiatives in Higher Education Institution': Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA (April 2002).

<sup>24</sup> Miller, E.K. 'Diversity and its Management: Training Managers for Cultural Competence within the Organization.' *Management Quarterly* 35.2 (1994): 7-17.

Diversiteit omvat echter heel wat meer dimensies (ethniciteit, geslacht, leeftijd, seksuele geaardheid, maatschappelijke achtergrond, fysieke vaardigheden, opleiding enz.), die bovendien vaak sterk met elkaar verweven zijn. Elk van deze dimensies heeft een invloed op hoe mensen functioneren binnen een organisatie. Diversiteitsmanagement betekent dan ook dat deze dimensies zo georganiseerd worden dat ze een voortdurende meerwaarde betekenen voor de organisatie. De American Association of Colleges and Universities definieert diversiteit als “*de verscheidenheid die in een organisatie (en binnenin elk individu) gecreëerd wordt door de aanwezigheid van verschillende standpunten en manieren van zingeving die in het algemeen voortvloeien uit verschillende culturele, etnische en religieuze erfenissen, uit de verschillende manieren waarop we mannen en vrouwen positioneren in de maatschappij, en uit de verschillen op het gebied van sociale klasse, leeftijd, seksuele geaardheid, genderidentiteit, bekwaamheid en andere maatschappelijk ingebedde eigenschappen.*”<sup>25</sup>

Twee andere concepten die een belangrijke rol spelen in dit project zijn organisatiecultuur en organisatieklimaat. Het organisatieklimaat is de meetbare uitwerking van een organisatiecultuur en kan omschreven worden als “*de gedeelde filosofie van mensen binnen dezelfde organisatie*”. Deze gedeelde filosofie omvat basisideeën, houdingen, normen en waarden.<sup>26</sup> Het organisatieklimaat omvat bijgevolg het beeld dat werknemers hebben van bepaalde gedragingen en uitwerkingen binnen deze cultuur.<sup>27</sup> Hofstede, Neuijen, Ohayv en Sanders<sup>28</sup> geven een gelijkaardige definitie en stellen dat cultuur zich uit in symbolen, helden, rituelen en waarden. Op basis van deze definities kunnen we besluiten dat de organisatiecultuur een grote invloed heeft op bepaalde procedures, zoals aanwerving, bevordering en ontslag, en dat deze processen zichzelf in stand houden, tenzij het management ingrijpt. Werknemers die deze sterke culturele waarden onderschrijven worden aanvaard door hun collega’s; wie ervan afwijkt, wordt verstoet.<sup>29</sup> Mischel<sup>30</sup> legt een verband tussen diversiteit en de sterkte van een organisatiecultuur door te stellen dat mensen met andere waarden, normen en houdingen beter functioneren in een organisatie met een zwakke cultuur, dat wil zeggen een cultuur waarin de normen en waarden minder duidelijk gedefinieerd en toegepast worden.

---

<sup>25</sup> Association of American Colleges and Universities. *The Drama of Diversity and Democracy: Higher Education and American Commitments*. Washington, DC: Association of American Colleges and Universities, 1995. (eigen vertaling).

<sup>26</sup> Schein, E.H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1990; Offers, E.H. ‘Organisatiecultuur en emancipatiebeleid’. *Tijdschrift voor Management en Organisatie* 49.1 (1995): 22-33.

<sup>27</sup> Schein 1990.

<sup>28</sup> Hofstede, G., B. Neuijen, D.D. Ohayv & G. Sanders. ‘Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases.’ *American Science Quarterly* 35.2 (1990): 286-316.

<sup>29</sup> Chatman, J.A. & S.E. Spataro. ‘Using Self-categorization Theory to Understand Relational Demography-based Variations in People’s Responsiveness to Organizational Culture.’ *Academy of Management Journal* 48.2 (2005): 321-331.

<sup>30</sup> Mischel 1977, geciteerd in Cox, T. *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1992.

Volgens Spataro<sup>31</sup> is de organisatiecultuur om diverse redenen belangrijk bij het voeren van een diversiteitsbeleid. Aangezien de organisatiecultuur over het algemeen het gedrag van mensen binnen de organisatie bepaalt, zal ze in het bijzonder een invloed hebben op de manier waarop deze mensen omgaan met anderen die op hen lijken of van hen verschillen. De organisatiecultuur heeft ook een impact op de mate waarin mensen onderlinge verschillen onderdrukken of beklemtonen. Als gevolg daarvan heeft de organisatiecultuur een directe invloed op de uitwerking van een diversiteitsbeleid binnen een organisatie.

Een aantal auteurs<sup>32</sup> onderscheidt met betrekking tot diversiteit verscheidene types of stadia van organisatiecultuur. Spataro<sup>33</sup> maakt een onderscheid tussen differentiatiecultuur, eenheidscultuur en integratiecultuur. In een differentiatiecultuur ligt de nadruk op de aard van de verschillen tussen mensen of, concreter, op de eigenschappen die binnen de organisatie de voorkeur krijgen. Werknemers die deze eigenschappen bezitten, zullen meer macht hebben dan zij die deze eigenschappen niet bezitten en van wie de bijdragen minder gewaardeerd worden. In een dergelijke organisatie moet de nadruk van het diversiteitsmanagement op het veranderen van dat waardepatroon liggen. Een eenheidscultuur wordt gekenmerkt door de onderdrukking van individuele verschillen, terwijl gedeelde identiteiten en gemeenschappelijke banden in de verf worden gezet. In een dergelijke organisatie is er sprake van een sterke identificatie met het bedrijf en de werknemers zijn er loyaal en toegewijd. Een positief element is dat er meer interactie en communicatie tussen collega's is en er zich minder conflicten voordoen. Het is de taak van de organisatie te bepalen of een eenheidscultuur gunstig is voor de prestaties van de werknemers. In de derde cultuur die Spataro onderscheidt, de integratiecultuur, ligt de klemtoon op waardering voor de verschillen tussen collega's. Dit type van cultuur hecht veel belang aan het uitvoeren van opdrachten en beschouwt individuele verschillen, wat die ook mogen zijn, als 'extra middelen' om deze opdrachten te volbrengen.

Maddock en Parkin<sup>34</sup> onderscheiden vier types van organisatiecultuur, maar bij hen ligt de nadruk meer op gender. Volgens een van de vier types gedragen mannen zich paternalistischer tegenover vrouwen en sluiten ze hen vaker uit. Verschillende andere auteurs<sup>35</sup> benadrukken inderdaad dat organisatieculturen 'seksegekleurd' zijn. Daarmee bedoelen ze dat mannen en vrouwen verschillende posities bekleden en dat er op het

---

<sup>31</sup> Spataro 2005.

<sup>32</sup> Bv. *Diversity in Organizations*. (Chemers, M.M., S. Oskamp, M.A. Costanzo, red.). Newbury Hills, CA: Sage, 1994; Smith 1995; Spataro 2005.

<sup>33</sup> Spataro 2005.

<sup>34</sup> Maddock, S. & D. Parkin. 'Gender Cultures: Women's Choices and Strategies at Work.' *Women in Management Review* 8.2 (1993): 3-9.

<sup>35</sup> Cox 1992; Maddock, S. *Challenging Women: Gender, Culture and Organization*. London: Sage Publications, 1999; Fischer, A.H. & P. Rodriguez Mosquera. *Masculiniteit met een feminien gezicht: onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de doorstroming van vrouwen naar hogere functies*. 's-Gravenhage: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2000.

vlak van gender verschillende verwachtingspatronen bestaan. Hofstede<sup>36</sup> maakt een onderscheid tussen mannelijke en vrouwelijke normen en waarden binnen een organisatiecultuur. Individualisme, competitie, nadruk op materiële beloningen, op status en hiërarchie enz., worden beschouwd als kenmerken van een mannelijke cultuur. Een vrouwelijke cultuur wordt gekenmerkt door collectiviteit, collegialiteit, nadruk op positieve feedback, deelname aan de besluitvorming enz. Hoewel dit onderscheid tussen mannelijkheid en vrouwelijkheid erg stereotiep is, hebben we het toch verwerkt in verschillende onderwerpen van onze enquête.

Fempowerment, een recente enquête van Benschop, Brouns, Mescher en Berkel<sup>37</sup> om het glazen plafond te meten, neemt dit onderscheid eveneens onder de loep. De respondenten moeten via een aantal uitspraken aangeven wat hun ideaalbeeld van een manager of een collega is, en of dit beeld past bij vrouwen, dan wel bij mannen. Daarnaast wordt aan de respondenten gevraagd beschrijvingen aan te wijzen die kenmerkend zijn voor het beeld dat binnen hun organisatie bestaat van vrouwelijke en mannelijke werknemers. Aan de hand van deze vragen tracht de enquête na te gaan in welke mate de respondenten nog in stereotiepen denken. De man-vrouwdimensie is dus nog steeds relevant.

Ook Cox<sup>38</sup> stelt de vraag naar organisatiecultuur en diversiteit. Volgens hem zouden er bepaalde “types van organisatiecultuur bestaan die beter passen bij een cultureel gemengd personeelsbestand”. In zijn boek legt Cox de nadruk op culturele diversiteit, maar volgens ons gelden zijn bevindingen ook voor andere aspecten van diversiteit (geslacht, fysieke mogelijkheden, seksuele diversiteit enz.). Hij stelt dat bedrijven die niet veel waarde hechten aan culturele diversiteit hun personeel zullen opdragen zich aan te passen aan de bestaande normen en waarden van de organisatie; ze zullen hen tot assimilatie verplichten.<sup>39</sup> Bedrijven met een ‘voorschrijfcultuur’ zijn minder geschikt voor gemengde werknemersgroepen. Ze hebben een enge kijk op goed en slecht gedrag, oordelend gedrag komt er vaker voor, mensen geven sneller kritiek, fouten worden niet geduld en er worden door het management strikte instructies gegeven over hoe het werk gedaan moet worden. We hebben deze bevindingen in onze enquête verwerkt in een topic over regels en controle.

Vooraf de manier waarop mensen met elkaar omgaan lijkt een belangrijke factor in het

---

<sup>36</sup> Hofstede, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.

<sup>37</sup> Benschop, Y., M. Brouns, S. Mescher & M. Van Berkel. *Fempowerment in opdracht van The Glass Guide, door de Nijmegen School of Management aan de Radboud Universiteit Nijmegen*. [www.fempowerment.nl](http://www.fempowerment.nl), 2005 (oktober 2008).

<sup>38</sup> Cox 1992.

<sup>39</sup> “Assimilation is a one-way adaptation in which an organization's culture becomes the standard of behaviour for all other culture merging into the organization. The goal of assimilation is to eliminate cultural differences, or at least the expression of different cultures.” (Cox 1992).

slagen of falen van een diversiteitsbeleid in een organisatie.<sup>40</sup> Onderzoek door De Graaf en anderen naar de werkperceptie van holebi- en heteroleerkrachten heeft bijvoorbeeld aangetoond dat ze hun werk allen positiever evalueerden als er duidelijke regels bestonden over de omgang met leerlingen.<sup>41</sup> Ook de interactie tussen collega's is belangrijk. Het gaat hier onder meer over de manier waarop nieuwkomers behandeld worden, of ze aanvaard worden en hoe hun relatie met collega's is. Dit is een onderdeel van het socialisatieproces dat gedefinieerd kan worden als "het proces waarbij een individu niet alleen leert werken binnen een bepaalde organisatie, maar ook hoe hij/zij de eigenheid van de organisatie aanvaardt en hoe hij/zij zich gedraagt op een voor de organisatie gepaste manier".<sup>42</sup> Individuen leren dit als nieuwkomers met de hulp van hun collega's. Sociale netwerken en mentoring zijn dan ook belangrijk in het socialisatieproces. De bovenvermelde studie van De Graaf e.a. benadrukt ook het verband tussen goede relaties met oversten en een diversiteitsbeleid. Oversten die een diversiteitsbeleid promoten, lijken meer collegiaal om te gaan met hun personeel.<sup>43</sup> De Graaf e.a. wijzen ook op het verband tussen een cultuur die open staat voor diversiteit enerzijds, en het krijgen van meer feedback en steun van collega's en het beter geïnformeerd worden over relevante zaken anderzijds.

Sociale (of informele) netwerken zijn belangrijk in het socialisatieproces omdat ze werknemers helpen professionele, persoonlijke en maatschappelijke doelen te bereiken via onofficiële kanalen. Het bovenvermelde Fempowerment<sup>44</sup>, dat het glazen plafond in een organisatie meet, bevat ook een topic over informele netwerken. Netwerkrelaties kunnen sterk of zwak zijn en bijgevolg zullen werknemers in een netwerk naargelang van de sterkte van de relatie elkaar meer of minder zien, helpen, steunen, vertrouwen enz.<sup>45</sup> Het socialisatieproces speelt ook een belangrijke rol in diversiteitsmanagement. Veel organisaties worden geconfronteerd met het 'draaideureffect'<sup>46</sup>, waarbij nieuwe werknemers het socialisatieproces niet (kunnen) doorlopen, vaak als gevolg van de bestaande organisatiecultuur.

In ons project werden deze bevindingen verwerkt in vragen over sociale netwerken en de kwaliteit van de relaties tussen de respondenten en hun collega's en overste. Een

<sup>40</sup> Steenkampinstituut: <http://www.cda.nl/domains/cda/content/downloads/steenkamp/diva/oplevering/index.htm>. (oktober 2008).

<sup>41</sup> De Graaf, H., B. van de Meerendonk, P. Vennix & I. Vanwesenbeeck. *Beter voor de klas, beter voor de school. Werkbeleving en gezondheid van homo- en biseksuele mannen en vrouwen in het onderwijs*. Dordrecht: Dekkers, 2003.

<sup>42</sup> Taormina, R.J. 'Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization'. *International Journal of Human Resource Management* 15:1 (2004): 76-94. (eigen vertaling).

<sup>43</sup> De Graaf e.a. 2003.

<sup>44</sup> Benschop e.a. 2005.

<sup>45</sup> McGuire, G.M. 'Gender, Race and the Shadow Structure: A Study of Informal Networks and Inequality in a Work Organization'. *Gender & Society* 16.3 (2002): 303-322.

<sup>46</sup> Het draaideureffect is de naam voor het verschijnsel waarbij werknemers het bedrijf zeer snel verlaten. Het betreft hier in het bijzonder mensen uit minderheidsgroepen.

ander onderwerp was de manier waarop nieuwkomers verwelkomd worden in de eenheid van de respondent.

Volgens Doyen, Lamberts en Janssens<sup>47</sup> zijn er verschillende omstandigheden die het diversiteitsbeleid kunnen beïnvloeden. Ze maken een onderscheid tussen:

- *individuele omstandigheden* (interesse in diversiteit, informatie hebben over de mogelijkheden binnen een organisatie);
- *relationele omstandigheden* (in-group/out-group-gevoelens, relatie met out-group, relatie met overste);
- *contextuele omstandigheden* (wetgeving, lokale arbeidsmarkt, aanwezige diversiteit in het bedrijf).

De huidige enquête peilt vooral naar individuele en relationele omstandigheden. Wat het individuele luik betreft, wordt aan de respondenten gevraagd aan te duiden in welke mate ze akkoord gaan met verschillende attitudekwesities rond diversiteit. Op deze manier wordt nagegaan of de respondenten interesse hebben in diversiteit. Voorts wordt onderzocht of ze genoeg informatie hebben over de mogelijkheden binnen de universiteit, door hen een lijst van beschikbare faciliteiten en diensten voor te leggen. De respondenten moeten aanduiden of ze de dienst kennen, of ze er gebruik van gemaakt hebben en in welke mate ze de dienst waarderen. De relationele omstandigheden worden gemeten doorheen het volledige luik over het organisatieklimaat. Zoals eerder vermeld, worden ook vragen gesteld over de relaties tussen werknemers onderling en tussen werknemers en hun oversten.

In deze paragraaf wordt een selectie voorgesteld van de vele studies rond universiteitsklimaat en diversiteit. Vooral in de Verenigde Staten bestaat er een traditie van onderzoek naar het ‘campusklimaat’ aan universiteiten. In tegenstelling tot de huidige enquête, die het diversiteitsklimaat in bredere zin bestudeert, richten andere studies zich op het klimaat voor specifieke minderheidsgroepen, zoals vrouwen, etnische minderheden, holebi’s of transgenderpersonen. In de jaren tachtig introduceerden Hall en Sandler<sup>48</sup> het concept ‘kil klimaat’ voor vrouwen aan universiteiten. Hun studie focuste op het feit dat vrouwen (zowel professoren als studenten) op een subtiele manier vaak anders behandeld worden dan mannen en dat dit tot het ontstaan van een dergelijk kil klimaat kan leiden.

Andere, gelijkaardige onderzoeken naar het universiteitsklimaat voor bepaalde groepen volgden. Waldo<sup>49</sup> organiseerde bijvoorbeeld een enquête om de perceptie van het academische klimaat bij studenten en hun houding tegenover holebi’s en transgender-

---

<sup>47</sup> Doyen, G. & M. Lamberts, M. Janssens. *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. Leuven: Hoger Instituut voor de Arbeid, K.U.Leuven, 2002.

<sup>48</sup> Hall, R. & B. Sandler. *The Classroom Climate: A Chilly one for Women?* Washington, DC: Projects on the Status and Education of Women. Association of American Colleges, 1982; Sandler, B. & R. Hall. *The Campus Climate Revisited: Chilly for Women Faculty, Administrators, and Graduate Students*. Washington, DC: Association of American Colleges and Universities, 1986.

<sup>49</sup> Waldo, C.R. ‘Out On Campus: Sexual Orientation and Academic Climate in a University Context’. *American Journal of Community Psychology* 26.5 (1998): 745-774.



personen te meten. De perceptievragen peilden naar hun ervaringen met professoren, of ze zich aanvaard en veilig voelden aan de universiteit, hoe zelfzeker ze waren enz. De attitudevragen handelden over holebi's en transgenderpersonen en het beleid van de universiteit tegenover deze studenten. Deze studie werd door Noack in 2004 aangevuld met een onderzoek naar de personeelspopulatie van een universiteit.<sup>50</sup> Ze maakte hierbij gebruik van de enquête "Assessment of Campus Climate for Underrepresented Groups", ontwikkeld door Susan Rankin.<sup>51</sup> De resultaten toonden aan dat de universiteit geen hartelijke omgeving is voor holebi's en transgenderpersonen. Noack concludeerde voorts dat de houding van heteroseksuelen ten opzichte van holebi's en transgenderpersonen verbeterde naarmate ze meer contact hadden met deze groep. Een andere enquête van Rankin en Reason<sup>52</sup>, uitgevoerd op tien campussen, toonde aan dat studenten met een andere huidskleur meer pesterijen ondervonden dan blanke studenten. Blanke, vrouwelijke studenten rapporteerden daarentegen wel meer pesterijen op basis van hun geslacht. 'Pesterijen' werd gedefinieerd als "elke vorm van agressief, vijandig of intimiderend gedrag waardoor iemand belemmerd wordt in zijn mogelijkheden om te werken of te studeren op de campus". Respondenten moesten aangeven of ze dergelijk gedrag ervaren hadden en waarop dat gedrag gericht was geweest (bv. afkomst, geslacht).

Een andere studie aan de Universiteit van Colorado ging via een enquête na welk beeld studenten hadden van het klimaat aan hun universiteit in het algemeen.<sup>53</sup> Er werd hen meer bepaald gevraagd in welke mate ze zich comfortabel en welkom voelden, hoe vaak ze met stereotiepen te maken kregen en hoe vaak ze negatieve opmerkingen hoorden of negatief gedrag zagen tegenover bepaalde bevolkingsgroepen. De resultaten werden ingedeeld volgens geslacht, etniciteit, religieuze overtuiging en fysieke mogelijkheden, zodat vergelijking mogelijk werd. Een aantal elementen uit deze enquête werd overgenomen in onze vragenlijst.

---

<sup>50</sup> Noack, K.W. *An Assessment of the Campus Climate for Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender Persons as Perceived by the Faculty, Staff and Administration at Texas A&M University*. College Station: Texas A&M University, 2004. ([txspace.tamu.edu/bitstream/1969.1/1046/1/etd-tamu-2004B-EDAD-Noack-2.pdf](http://txspace.tamu.edu/bitstream/1969.1/1046/1/etd-tamu-2004B-EDAD-Noack-2.pdf) – oktober 2008).

<sup>51</sup> Rankin, S.R. 'Campus Climate for Lesbian, Gay, Bisexual and Transgendered Students, Faculty and Staff: Assessment and Strategies for Change'. *Working with lesbian, gay, and bisexual college students: A guide for administrators and faculty* (red. R. Sanlo). Westport, CT: Greenwood, 1998. 227-284.

<sup>52</sup> Rankin, S.R. & R.D. Reason. 'Differing Perceptions: How Students of Color and White Students Perceive Campus Climate for Underrepresented Groups'. *Journal of College Student Development* 46.1 (2005): 43-44.

<sup>53</sup> <http://www.colorado.edu/pba/surveys/climate/01/index.htm> (oktober 2008).

## 3. Procesrapportering

### 3.1. Onderzoeksvraag

De belangrijkste vragen die in dit onderzoek beantwoord moeten worden, zijn:

- Wat zijn de kenmerken van een organisatiecultuur die openstaat voor diversiteit?
- Aan de hand van welke dimensies kunnen we de graad van diversiteit in een organisatie meten?
- Hoe open staat de organisatiecultuur tegenover gelijke kansen en diversiteit?
- Wat denken mensen van gelijke kansen en diversiteit?
- Wat zijn de behoeften van mensen op het vlak van gelijke kansen en diversiteit?

### 3.2. Opzet van het onderzoek

Gegevens werden verzameld via twee enquêtes: een voor alle personeelsleden (ATP en AP)<sup>54</sup> en een voor alle studenten van de Vrije Universiteit Brussel. Het belangrijkste onderdeel van het onderzoek was het ontwerpen en uittesten van deze twee enquêtes. Hiervoor werden verschillende stappen gezet:

- raadplegen van bestaande literatuur;
- studenten, personeelsleden en experts bij het onderzoek betrekken;
- organiseren van een papieren testenquête voor een beperkte doelgroep;
- organiseren van een online-testenquête voor een grotere doelgroep;
- organiseren van de definitieve enquête voor alle personeelsleden en studenten.

Tijdens deze stappen moest met verschillende factoren rekening gehouden worden. Wilden we bijvoorbeeld dat de enquêtes anoniem zouden verlopen en hoe konden we dit garanderen? Welke experts zouden we erbij betrekken? In de volgende paragrafen worden de verschillende stappen bij het opstellen van de enquêtes toegelicht.

### 3.3. Eerste ontwerp van het onderzoek

Bij de start van het onderzoek werd een grondige analyse gemaakt van bestaande enquêtes en relevante literatuur over organisatiecultuur en diversiteit. De volgende bronnen en bestaande enquêtes werden gebruikt bij het ontwerpen van de Gelijke Kansen-enquête:

---

<sup>54</sup> ATP = Administratief en Technisch Personeel; AP = Academisch Personeel.

Tabel 1: Bronnen en bestaande enquêtes gebruikt bij het ontwerpen van de Gelijke Kansen-enquête

Te meten concept	Item	Bron/referentie
Mannelijke/ vrouwelijke cultuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De nadruk ligt op het behalen van individuele resultaten.</li> <li>- De nadruk ligt op de goede omgang met collega's.</li> <li>- Er heerst een competitieve sfeer.</li> <li>- In mijn eenheid worden beslissingen vaker in de wandelgangen genomen dan tijdens formele vergaderingen.</li> <li>- Als er in mijn eenheid beslissingen worden genomen, dan wordt rekening gehouden met ieders mening.</li> <li>- Slechts een beperkt aantal mensen wordt betrokken bij de besluitvorming.</li> <li>- Collega's beschouwen elkaar als concurrenten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hofstede, 1980, 1990</li> <li>- Fempowerment, 2005</li> </ul>
Voorschrijfcultuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er wordt ongegronde kritiek geuit op collega's.</li> <li>- Mijn overste geeft me genoeg vrijheid bij de uitvoering van mijn taken.</li> <li>- Ideeën kunnen openlijk geuit worden tegenover collega's zonder dat iemand veroordeeld wordt.</li> <li>- In mijn eenheid kunnen medewerkers kiezen wanneer ze beginnen en stoppen met werken (op voorwaarde dat ze genoeg uren werken).</li> <li>- Culturele uitingen door collega's worden gerespecteerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cox, 1992</li> <li>- Diversity Audit</li> </ul>
Socialisatie/ netwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuwe werknemers worden aan hun lot overgelaten</li> <li>- Nieuwkomers worden op hun eerste werkdag aan hun collega's voorgesteld.</li> <li>- In mijn eenheid moeten nieuwkomers zelf uitzoeken welke regels, gewoonten en gedragscodes hier gelden.</li> <li>- Nieuwe werknemers worden in het begin geholpen door meer ervaren collega's.</li> <li>- Als nieuwkomers voor het eerst een vergadering bijwonen, worden zij onmiddellijk door iedereen begroet.</li> <li>- Collega's helpen elkaar bij het uitvoeren van opdrachten.</li> <li>- In mijn eenheid worden informele activiteiten georganiseerd.</li> <li>- Ik word door de collega's in mijn eenheid uitgenodigd deel te nemen aan informele activiteiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cox, 1992</li> <li>- Taormina, 2004</li> <li>- Fempowerment, 2005</li> <li>- DIVA, Steenkampinstituut</li> <li>- Diversity Audit</li> </ul>

Omgang met collega's en overste	<ul style="list-style-type: none"> <li>– De nadruk ligt op de goede omgang met collega's.</li> <li>– Collega's kunnen goed met elkaar opschieten.</li> <li>– Collega's kunnen goed met hun oversten opschieten.</li> <li>– In mijn eenheid heerst een aangename sfeer.</li> <li>– In mijn eenheid heerst een gevoel van samenhang.</li> <li>– Collega's roddelen over elkaar.</li> <li>– Er zijn klikjes in mijn eenheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– De Graaf, Van de Meeren-donk, Vennix, &amp; Vanwesen-beeck, 2003</li> <li>– Taormina, 2004</li> <li>– Verkorte OrganisatieKlimaat-Index voor ProfitOrganisaties</li> <li>– Eigen inbreng van onderzoeker en expert Yvonne Benschop</li> </ul>
Openheid in communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Iedereen mag het woord nemen tijdens formele vergaderingen.</li> <li>– Iedereen heeft toegang tot informatie over de eenheid.</li> <li>– Informatie over de eenheid wordt verspreid in verstaanbare taal.</li> <li>– Iedereen in mijn eenheid durft te zeggen wat goed of slecht gaat in de omgang met collega's.</li> <li>– Er wordt meer besproken in de wandelgangen dan tijdens formele vergaderingen.</li> <li>– Je moet een grote mond hebben om aan het woord te komen tijdens onze vergaderingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– DIVA, Steenkampinstituut</li> <li>– Diversity Audit</li> </ul>
Welzijn	Tijdens het voorbije jaar aan de VUB voelde ik me ... (aanvaard, vernederd, gewaardeerd, anders dan de rest, welkom, gedwarsboemd, vrij om mezelf te zijn, tegengewerkt, gerespecteerd, genegeerd).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Enquête aan de Universiteit van Colorado</li> <li>– De Graaf, Van de Meeren-donk, Vennix &amp; Vanwesen-beeck, 2003</li> </ul>
Houdingen tegenover diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ik vind het goed dat bij aanwervingen de voorkeur uitgaat naar minderheidsgroepen als deze even bekwam zijn.</li> <li>– Ik heb er geen probleem mee <ul style="list-style-type: none"> <li>• samen te werken met een collega uit een andere cultuur;</li> <li>• samen te werken met een collega van het andere geslacht;</li> <li>• te werken met een collega die holebi is;</li> <li>• dat collega's religieuze attributen dragen op het werk.</li> </ul> </li> <li>– Het is de taak van de VUB kritische, zelfstandig denkende mensen op te leiden.</li> <li>– Het is de taak van de VUB mensen op te leiden in een open sfeer van vrij onderzoek, vrijheid, verdraagzaamheid en diversiteit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kreitner, Kinicki &amp; Buelens, 1999</li> <li>– Diversiteitsforum</li> <li>– Missieverklaring VUB<sup>55</sup></li> </ul>

Daarnaast werden experts op het gebied van bedrijfspsychologie en gendermain-

<sup>55</sup> <http://www.vub.ac.be/downloads/OrganiekStatuut.pdf> (oktober 2008).

streaming geconsulteerd. Input vanuit het Diversiteitsforum van de VUB kwam er via een brainstormsessie. Voor deze sessie werden een aantal vragen en thema's voorbereid.

#### **Het Diversiteitsforum: samenstelling en taken**

Het Diversiteitsforum van de Vrije Universiteit Brussel werd in 2003 opgericht door Prof. dr. Frank Winter, adviseur van de rector, en het treedt op als denktank voor beleidszaken. In 2004 nam Prof. dr. Machteld De Metsenaere het voorzitterschap over. Het Diversiteitsforum bestaat uit ongeveer 25 mensen van de Vrije Universiteit Brussel en de Erasmushogeschool Brussel die, door hun functie (student, personeelslid) en/of expertise willen nadenken over het diversiteitsbeleid. Ze komen maandelijks samen en bespreken naast specifieke thema's rond gender en gelijke kansen ook de voortgang van lopende projecten. Het Diversiteitsforum vormt de basis van het diversiteitsbeleidsplan van de Vrije Universiteit Brussel, waarin het diversiteitsbeleid aan de universiteit op korte en lange termijn uiteengezet wordt.

De leden van het Diversiteitsforum brachten thema's en items aan die volgens hen in de enquête moesten worden opgenomen.

### 3.4. Verwerking van de informatie tot een enquête

Zodra de informatie uit de verschillende bronnen verzameld was, werden de aandachtspunten gebundeld in thema's. Dit resulteerde in vier delen: het eerste deel onderzoekt de factoren die binnen de organisatiecultuur het diversiteitsbeleid beïnvloeden. In het tweede deel wordt gepeild naar het welzijn van de respondenten. Het eerste en het tweede deel kunnen beschouwd worden als methodes om de effecten van diversiteitsmanagement te meten. In het derde deel worden attitudevragen gesteld over diversiteit in het algemeen, over lopende diversiteitsprojecten aan de universiteit en over de beschikbare faciliteiten en diensten. Het doel van dit onderdeel is na te gaan of de respondenten geïnteresseerd zijn in diversiteit. In het laatste deel wordt naar persoonsgegevens gevraagd.

#### 3.4.1. Personeelsenquête

Het **eerste deel**, betreffende het organisatieklimaat, bevat vijftig items verdeeld in zes categorieën. Dit deel gaat over het beeld dat personeelsleden van hun eenheid hebben. De respondenten worden geconfronteerd met een aantal stellingen over hun departement en moeten op een Likert-schaal aanduiden in welke mate de stelling op hun departement van toepassing is (1 = helemaal niet akkoord, 2 = niet akkoord, 3 = neutraal, 4 = akkoord, 5 = helemaal akkoord). De zes categorieën waren: werksfeer, besluitvorming, informatie en communicatie, netwerken, regels en controle, behandeling van nieuwe collega's. In dit eerste deel wordt informatie vergaard over de volgen-

de punten:

- Hoe is de werksfeer in het departement? Roddelen collega's over elkaar? Respecteren collega's elkaars cultuur? Heerst er een competitieve sfeer of ligt de nadruk veeleer op de goede omgang met collega's?
- Hoe worden beslissingen genomen? Wordt iedereen hierbij betrokken of gebeurt dit informeel door een beperkte groep mensen?
- Hoe wordt belangrijke informatie meegedeeld aan werknemers? Begrijpt iedereen de informatie? Krijgt iedereen de kans om zaken te communiceren?
- Hoe is de omgang onder collega's? En tussen collega's en hun oversten? Zijn er klikjes? Zijn er in-groups en out-groups in bepaalde departementen? Wie is 'in' en wie is 'out'?
- Krijgen werknemers genoeg feedback van hun oversten? Zijn er ongeschreven regels over hoe je je moet kleden en moet gedragen, of over het werken thuis of in de gebouwen van de universiteit? Wordt er vaak ongegronde kritiek geuit?
- Worden nieuwe werknemers op een gepaste manier verwelkomd in het departement? Krijgen ze een mentor toegewezen bij de aanvang van hun job?

Het **tweede deel** van de enquête gaat over het welzijn van de respondent aan de universiteit tijdens het afgelopen jaar. Dit deel is gebaseerd op een bestaande klimaat-enquête aan de Universiteit van Colorado in Boulder.<sup>56</sup> De respondenten wordt gevraagd hoe vaak ze zich gedurende het afgelopen jaar op de campus aanvaard, vernederd, gewaardeerd, uitgesloten, anders dan de rest, welkom, bedreigd, vrij om zichzelf te zijn, gedwarsboomd, gerespecteerd of genegeerd gevoeld hebben. Vervolgens moeten de respondenten aanduiden of ze te maken hebben gekregen met discriminatie, intimidatie, pesterijen of agressie en zo ja, door wie (studenten, andere personeelsleden). Er worden verschillende gronden van discriminatie opgegeven (geslacht, leeftijd, huidskleur, afkomst, seksuele geaardheid, opvattingen enz.) waaruit de respondenten kunnen kiezen. Ze mogen ook zelf een reden opgeven.

Het **derde deel** van de vragenlijst gaat meer over houdingen en meningen. Het bestaat uit twee onderdelen. In het eerste onderdeel moeten de respondenten aanduiden in welke mate ze akkoord gaan met algemene stellingen over diversiteit aan de universiteit (bv. Ik denk dat meer diversiteit aan de VUB voor meer onderlinge verdraagzaamheid zal zorgen). In het tweede onderdeel wordt hen een lijst voorgelegd van projecten die georganiseerd werden of georganiseerd zullen worden (bv. een mentorproject voor studenten en doctoraatsstudenten). Ze moeten aanduiden hoe belangrijk ze deze projecten vinden (bv. 1 = heel belangrijk, 4 = zeer onbelangrijk).

In het **vierde deel** worden persoonsgegevens van de respondenten verzameld. Er wordt nogmaals benadrukt dat de enquête anoniem is en dat gegevens alleen in samengevoegde vorm gebruikt zullen worden. Er wordt gevraagd naar de volgende gegevens:

- geslacht (ook transgender);
- leeftijd;

---

<sup>56</sup> <http://www.colorado.edu/pba/surveys/climate/01/index.htm> (oktober 2008).

- personeelscategorie (professor, assistent, ander academisch personeel, technisch of administratief personeel);
- in welke vakgroep of faculteit de respondent werkt;
- welke taal/talen de respondent thuis spreekt;
- nationaliteit(en);
- in welk land de respondent geboren is;
- in welk land de vader van de respondent geboren is;
- in welk land de moeder van de respondent geboren is;
- of de respondent een functiebeperking heeft (leermoeilijkheden, fysieke handicap, chronische ziekte, mentale problemen).

### 3.5. Uittesten van de enquête in een pilootstudie

Na ontwerp van de eerste versies werden de twee Gelijke Kansen-enquêtes ter beoordeling voorgelegd aan de studenten en het personeel van het Diversiteitsforum. Ook dertig studenten en personeelsleden die niet betrokken waren bij het Diversiteitsforum kregen de enquêtes te zien. Er werd hen gevraagd commentaar te geven bij de vragen. De bedoeling was na te gaan of de vragen duidelijk en gemakkelijk te begrijpen waren, of het aantal vragen gepast was en of alle specifieke begrippen voldoende uitgelegd werden. De deelnemers kwamen zowel uit het academisch corps als uit het administratief en technisch personeel.

Na verwerking van de commentaren werd de enquête herwerkt. Vervolgens werd een eerste online-testenquête georganiseerd onder een willekeurig gekozen groep studenten en personeelsleden. De willekeurige groep werd geselecteerd via een Excel-bestand. De projectonderzoeker stuurde een e-mail naar de groepsleden in 'blind carbon copy' (Bcc)<sup>57</sup> met een korte toelichting bij de enquête.

<b>Waarom werd voor een online-enquête gekozen?</b>
Om een complex gegeven als diversiteit te meten zou het logischer geweest zijn gebruik te maken van een kwalitatieve methode zoals focusgroepgesprekken of gestructureerde interviews. Dit is dan ook het grootste nadeel van de huidige enquête. Aangezien het doel echter erin bestond een doorlichtingsinstrument te creëren waarmee iedereen aan de universiteit (een zeer grote groep mensen dus) bereikt kon worden, leek een enquête ons de beste keuze. De voordelen van een online-enquête liggen voor de hand: eerst en vooral laat deze methode een veel snellere verwerking van de verzamelde informatie toe. Alleen het ontwerp van de enquête en de technische procedure om deze online te zetten, kunnen enige tijd in beslag nemen. Wanneer dit gebeurd is, moet er enkel nog een e-mail naar iedereen gestuurd worden en vervolgens worden alle antwoorden verzameld in een databank die gemakkelijk gekoppeld kan worden aan een statistisch programma (onmiddellijke datavalidering). De kosten zijn laag omdat

<sup>57</sup> Bcc: De e-mailadressen die in dit veld ingevuld worden, zijn onzichtbaar voor de andere ontvangers van de e-mail.

er geen papierwerk aan te pas komt en omdat er geen afdrukkosten zijn. Bovendien kunnen de kosten van het opstellen van een online-enquête en het ontwerp van de webpagina's gedrukt worden door het gebruik van een gratis webdesignprogramma. In theorie heeft iedereen aan de universiteit toegang tot het internet. Studenten die thuis geen toegang hebben, kunnen gemakkelijk een computer gebruiken in een van de computerlokalen aan de universiteit. Voor sommige personeelsgroepen (bv. keukenpersoneel) besloten we de enquêtes af te drukken. We bezorgden hen de enquête in een gesloten envelop die ze konden terugsturen naar onze eenheid. Een ander voordeel van de enquête is dat het een eenvoudige kwantitatieve methode is die jaarlijks gebruikt kan worden en die gemakkelijk toegepast kan worden door andere onderzoekers. Zwakke punten van deze methode zijn de sociale wenselijkheid en het feit dat geen rekening wordt gehouden met de concrete context waarin de respondent de vragenlijst invult. Bovendien wordt dezelfde enquête gebruikt voor academische personeelsleden en voor personeel met een lager opleidingsniveau en graad van geletterdheid. Het is dan ook belangrijk vragen op te stellen die voor alle groepen begrijpelijk zijn, maar toch ook niet te simplistisch zijn.

Om de enquête online te zetten, werd gebruik gemaakt van Osucre,<sup>58</sup> een gebruiksvriendelijk softwareprogramma dat de respons weergeeft in een spreadsheet die gemakkelijk gekoppeld kan worden aan een statistisch programma zoals SPSS. Voor het ontwerp van de webpagina's werd het gratis webdesignprogramma NVU<sup>59</sup> gebruikt. De webenquête was volledig anoniem: we vroegen niet naar de naam van de respondenten en de vragenlijst was niet gelinkt aan hun e-mailadressen. Het enige persoonlijke gegeven dat het Osucre-programma registreerde, was het IP-adres.

### 3.6. Validering van de schalen

Een van de belangrijkste aspecten van de ontwikkeling van deze enquête was het uittesten van de validiteit van het instrument: meet het wat het moet meten? Een methode om dit te verifiëren is de 'factoranalyse', waarbij gekeken wordt of items zich groeperen rond een bepaald construct. We maten welke variabelen hoog laadden op welke factoren (dit betekent: welke variabelen pasten in de verschillende factoren/constructen) en voerden vervolgens een itemanalyse uit op de factoren om te onderzoeken of deze variabelen een betrouwbare schaal opleverden. Dit moest duidelijk maken of er een interne samenhang binnen de verschillende schalen bestaat. Een ander doel van de testenquête was ervoor te zorgen dat de enquête gebruiksvriendelijk en begrijpelijk was voor de respondenten. De testenquête werd georganiseerd onder 315 studenten (drie willekeurig geselecteerde groepen + twee herinneringsmails) en 227 personeelsleden met toegang tot het internet (twee willekeurig geselecteerde groepen + twee herinneringsmails). De respons was 56,8% bij de personeelsleden (N = 129) en 34,6% bij de studenten (N = 109). Slechte timing kan de reden geweest zijn voor de lage

<sup>58</sup> Deze software, ontworpen door Frederik Van Acker is te vinden op [www.osucre.be](http://www.osucre.be).

<sup>59</sup> [www.nvu.com](http://www.nvu.com).



respons van de studenten, aangezien het blokperiode was. Een samenvatting van de resultaten van de factoranalyse bij beide groepen wordt hieronder gegeven.

### 3.6.1. Personeelsenquête

Onder de respondenten waren 48,1% vrouwen en 51,9% mannen. De leeftijdsfrequentie was bijna volledig evenredig verdeeld tussen 25 en 50 jaar. Eerst werd de begrijpbaarheid van de enquête geanalyseerd door de ontbrekende gegevens en 'Ik weet niet wat dit betekent'-antwoorden te onderzoeken. Geen enkel item sprong eruit als onbeantwoord of ontbrekend. Vervolgens werd de methode van *principal axis factoring* (een type factoranalyse) toegepast op de zes onderdelen over organisatieklimaat. *Principal axis factoring* werd als extractiemethode verkozen boven de gebruikelijke principale componentenanalyse omdat deze laatste methode geen onderscheid maakt tussen gemeenschappelijke en unieke variantie. *Principal axis factoring* kan de variabelen identificeren die bijdragen tot de gemeenschappelijke variantie in een reeks gemeten variabelen, wat nodig is voor het identificeren van de onderliggende structuren. Bovendien maakt de methode geen gebruik van distributionele veronderstellingen, wat impliceert dat de gegevens niet aan de normale distributie moeten voldoen.<sup>60</sup> Tijdens de analyse werden variabelen die niet voldeden aan de criteria van 'sampling adequacy', en variabelen die een laag-gemeenschappelijke variantie hadden, uitgesloten. Er werd gekozen voor variabelen met factorladingen  $\geq 0.4$  na rotatie. Na de factoranalyse werd een itemanalyse (betrouwbaarheidsanalyse) uitgevoerd op de factoren. Voor de analyses werd gebruik gemaakt van SPSS 14.0.

Tabel twee presenteert de variabelen die hoog laden op de vijf factoren, gegenereerd door de factoranalyse en de Cronbach  $\alpha$  uit de betrouwbaarheidsanalyse. Een  $\alpha$  van 0,8 wijst op een goede betrouwbaarheid.<sup>61</sup>

Tabel 2: Samenvatting van de variabelen die hoog laden op de vijf factoren gegenereerd door de factoranalyse en de Cronbach  $\alpha$  uit de betrouwbaarheidsanalyse (personeelsenquête)

Factornamen en hoogladende variabelen	Cronbach $\alpha$ en factorladingen
<b>Factor 1: Omgang met collega's</b>	<b><math>\alpha = 0,888</math></b>
Collega's helpen elkaar bij het uitvoeren van opdrachten.	0,756
Mensen kunnen goed met elkaar opschieten.	0,739
Collega's zijn bereid elkaar te helpen of advies te geven.	0,689
De relatie met mijn collega's is goed.	0,661
Er heerst een gevoel van samenhang.	0,637

<sup>60</sup> Costello, J.W. & A.B. Osborne. 'Best practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis'. *Practical Assessment Research & Evaluation* 10.7 (2005): 1-9.

<sup>61</sup> Field, A. *Discovering Statistics Using SPSS*. Londen: Sage Publications, 2005.

Er heerst een aangename werksfeer.	0,546
Nadruk op goede omgang met collega's.	0,504
Nadruk op individuele resultaten.	-0,498
Ik word uitgenodigd deel te nemen aan informele activiteiten georganiseerd door collega's.	0,410
<b>Factor 2: Openheid</b>	<b><math>\alpha = 0,813</math></b>
De relatie tussen collega's en oversten is goed.	0,653
Iedereen krijgt de kans zijn/haar mening te geven tijdens vergaderingen.	0,563
Informatie over onze eenheid is toegankelijk voor alle collega's.	0,514
Informatie over onze eenheid wordt in verstaanbare taal meegedeeld.	0,512
Vrienden zijn met de juiste mensen is belangrijker dan goed werk leveren.	-0,481
Werknemers respecteren culturele uitingen van collega's.	0,465
Mijn overste geeft me genoeg vrijheid om mijn taken uit te voeren.	0,442
Ideeën kunnen openlijk verkondigd worden zonder dat iemand veroordeeld wordt.	0,423
Iedereen durft te zeggen wat goed of slecht gaat in de omgang met collega's.	0,416
<b>Factor 3: Verwelkoming en integratie</b>	<b><math>\alpha = 0,821</math></b>
Nieuwkomers moeten zelf uitzoeken welke regels, gewoonten en gedragscodes gelden binnen onze eenheid.	-0,756
Nieuwkomers worden op hun eerste werkdag voorgesteld aan collega's.	0,642
Nieuwkomers worden in het begin geholpen door een meer ervaren collega.	0,612
Nieuwkomers worden aan hun lot overgelaten.	-0,598
Als nieuwkomers voor het eerst een vergadering bijwonen, worden zij onmiddellijk begroet en verwelkomd door hun collega's.	0,417
In mijn eenheid worden informele activiteiten georganiseerd.	0,412
<b>Factor 4: Sfeer en competitie</b>	<b><math>\alpha = 0,818</math></b>
Collega's geven soms ongegronde kritiek op elkaar.	0,653
Collega's roddelen over elkaar.	0,621
Collega's beschouwen elkaar als concurrenten.	0,612
Er heerst een competitieve sfeer.	0,579
Er zijn klikjes in mijn eenheid.	0,432
<b>Factor 5: Communicatie en besluitvorming</b>	<b><math>\alpha = 0,704</math></b>
Slechts een beperkt aantal mensen van mijn eenheid wordt betrokken bij de besluitvorming.	0,656
In mijn eenheid worden meer dingen informeel (bv. tijdens koffiepauzes, tijdens de lunch enz.) besproken dan tijdens formele vergaderingen.	0,613
In mijn eenheid worden beslissingen vaker informeel genomen dan tijdens formele vergaderingen.	0,570
Als er in onze eenheid beslissingen genomen moeten worden, wordt getracht rekening te houden met ieders mening.	-0,492
Je moet een grote mond hebben om in onze eenheid aan het woord te komen tijdens vergaderingen.	0,437

Extractiemethode: Principal axis factoring. Rotatiemethode: Varimax met Kaiser-normalisatie.

Naast het blootleggen van onderliggende structuren via factoranalyse, werd een datareductie van 50 naar 34 items doorgevoerd in het eerste deel van de enquête. Vooral de topic over regels en controle, waarin geprobeerd werd een uitgesproken ‘voorschrijfcultuur’ te detecteren, paste niet binnen ons initieel model. Omdat we dit toch een belangrijk onderwerp vonden, hebben we sommige vragen behouden in de enquête, maar we hebben ze anders geformuleerd (bv. In mijn eenheid krijgen we de kans thuis te werken). Bovendien werden enkele andere vragen, die peilen naar de ‘gezinsvriendelijkheid’ van een vakgroepklimaat, toegevoegd.

Wat de hele enquête betreft, werd beslist de volgorde en de vorm van de onderdelen te behouden (behalve het deel over het organisatieklimaat met factoranalyse) omdat ze voor variatie zorgen. In het deel over diversiteit vonden we het beter over ‘diversiteit’ en ‘gelijke kansen’ te praten in plaats van enkel over diversiteit. De reden hiervoor was dat, hoewel we duidelijk stelden dat we diversiteit als een breed concept beschouwen, mensen nog steeds denken dat diversiteit enkel over culturele en etnische verschillen gaat.

Om een omslachtige verwerking te vermijden, bevatte de testenquête geen open vragen. Via e-mail ontvingen we echter toch een vijftal reacties – sommige positief, andere negatief – van personeelsleden, waaruit we konden afleiden dat het toch interessant zou zijn een open vraag over opmerkingen op te nemen in de enquête. Niet iedereen is immers assertief genoeg om onder eigen naam opmerkingen te maken.

Omdat vier respondenten de moeite hadden genomen de enquête blad voor blad af te drukken en naar ons op te sturen, besloten we een link naar een PDF-versie toe te voegen. Deze moet het mogelijk maken de enquête af te drukken zonder dat de lay-out vervormd wordt.

### 3.6.2. Studentenenquête

Onder de respondenten waren 60,6% vrouwen en 39,4% mannen. Ook hier werd *principal axis factoring* uitgevoerd op het eerste deel van de vragenlijst. Logischerwijs leidde dit niet tot dezelfde factoren als bij de personeelsenquête, aangezien een werkklimaat niet hetzelfde is als een studieklimaat.

Tabel 3: Samenvatting van de variabelen die hoog laden op de vijf factoren gegenereerd door de factoranalyse en de Cronbach  $\alpha$  uit de betrouwbaarheidsanalyse (studentenenquête)

Factornamen en hoogladende variabelen	Cronbach $\alpha$ en factorladingen
<b>Factor 1: Behulpzaamheid</b>	<b><math>\alpha = 0,829</math></b>
Studenten geven gemakkelijk notities aan elkaar door.	0,741
Studenten helpen elkaar bij het uitvoeren van opdrachten.	0,751
Er zijn goede relaties onder medestudenten.	0,635

Studenten zijn bereid elkaar te helpen.	0,627
Informatie wordt snel doorgegeven aan medestudenten.	0,578
<b>Factor 2: Duidelijke communicatie</b>	<b><math>\alpha = 0,833</math></b>
Er wordt verstaanbare informatie gegeven over studeren.	0,920
Informatie over cursussen en lessen wordt in een begrijpelijke taal doorgegeven.	0,865
Informatie over de examens wordt in een begrijpelijke taal doorgegeven.	0,867
Informatie over studeren is gemakkelijk toegankelijk.	0,563
<b>Factor 3: Sociale netwerken</b>	<b><math>\alpha = 0,833</math></b>
Ik word gevraagd deel te nemen aan sociale activiteiten.	0,831
Ik heb ook contact met medestudenten buiten de lesuren.	0,761
Ik beschouw geen enkele van mijn medestudenten als een vriend.	0,722
Er worden buiten de lesuren activiteiten georganiseerd.	0,583
De relatie met mijn medestudenten is goed.	0,488
<b>Factor 4: Openheid</b>	<b><math>\alpha = 0,814</math></b>
Medestudenten geven ongegronde kritiek.	0,642
Studenten roddelen over elkaar.	0,585
Ideeën kunnen geuit worden zonder dat iemand veroordeeld wordt.	0,58
Er heerst een aangename sfeer in mijn jaar.	0,564
Er is een gevoel van samenhang aanwezig.	0,554
Studenten vertellen regelmatig grappen waarmee ze anderen kwetsen.	0,482
<b>Factor 5: Regels en competitie</b>	<b><math>\alpha = 0,701</math></b>
Er is een ongeschreven wet die zegt dat je de lessen altijd moet bijwonen.	0,693
Er bestaat onder medestudenten een duidelijke visie op goed en gepast gedrag.	0,596
Studenten beschouwen elkaar als concurrenten.	0,483
Er heerst een uiterst competitieve sfeer.	0,470
Er zijn ongeschreven wetten over hoe je je moet kleden.	0,464

Extractiemethode: Principal axis factoring. Rotatiemethode: Varimax met Kaiser-normalisatie.

We besloten een onderdeel over de contactfrequentie onder studenten toe te voegen. We vroegen de respondenten hoe vaak ze contact hadden met medestudenten met een andere etnische of sociale achtergrond, studenten met een functiebeperking of holebi-studenten. Onder 'contact' verstonen we samen werken aan een taak, samen eten, samen leven in een studentenhome enz. Onderzoek door Pike<sup>62</sup> heeft uitgewezen dat er een verband bestaat tussen een goede interactie tussen verschillende studentengroepen en de openheid van studenten tegenover diversiteit.

Zowel voor het personeel als voor de studenten werd een extra onderdeel over voorzie-

<sup>62</sup> Pike G.R. 'The Differential Effect of On- and Off-campus Living Arrangements on Student's Openness to Diversity'. *NASPA Journal* 39.4 (2000): 283-299.

ningen aan de universiteit toegevoegd. De respondenten kregen een lijst van diensten en moesten aanduiden of ze de dienst kenden, of ze er al gebruik van hadden gemaakt en hoe belangrijk ze de dienst vonden (1 = zeer onbelangrijk, 4 = zeer belangrijk). Voorbeelden van voorzieningen voor het personeel zijn kinderopvang, een vertrouwenspersoon, sportfaciliteiten, medische dienstverlening, of een vegetarisch menu in het restaurant. Voorbeelden van voorzieningen voor studenten zijn computerlokalen, vertrouwenspersonen, studiebeurzen en leningen, of speciale hulp bij leermoeilijkheden.

Diverse woorden in de enquête werden, bij het aanklikken ervan door de respondent, in een apart venster verklaard. Aan de papieren versie werd een extra blad met de woordenlijst toegevoegd. Voorbeelden van toegelichte woorden zijn: discriminatie, intimidatie, leerstoornis, transgenderpersoon, minderheidsgroepen enz.

### 3.7. Uitvoeren van de uiteindelijke test

Na de herwerking werd de enquête uiteindelijk uitgevoerd onder alle personeelsleden en studenten.

#### 3.7.1. Do's-and-don'ts

Bij het uitvoeren van een enquête binnen een bedrijf moet met een aantal punten rekening worden gehouden.

- Het is erg belangrijk de steun van het management te winnen als je een enquête in je bedrijf wil verspreiden. De resultaten kunnen immers uitwijzen dat het management bepaalde maatregelen moet nemen om veranderingen door te voeren in de organisatie. Je kan mensen niet zomaar naar hun mening vragen zonder nadien iets met de resultaten te doen. Er is dus engagement van de top nodig. Het kan ook nuttig zijn de e-mail met de link naar de enquête en de uitleg over het doel ervan te laten versturen door de persoon met de meeste invloed binnen de organisatie. Aan de VUB werd de e-mail verstuurd door de rector van de universiteit. Het is ook raadzaam dat het hogere management de medewerking van het middenkader vraagt om een zo groot mogelijke respons te krijgen.
- Je kan 'invulsessies' organiseren voor personeelsleden die niet met de computer werken.
- Je moet het juiste tijdstip kiezen voor het organiseren van een enquête in een bedrijf. Aan de universiteit zijn examen- en congresperiodes minder geschikt. In de zomer zijn veel mensen met vakantie. In het hoger onderwijs moet je rekening houden met de examenperiodes.
- Kies een leuke en aantrekkelijke naam voor je enquête; iets waarmee je de aandacht van de respondenten trekt en hen ernaar nieuwsgierig maakt. Onze keuze was 'Gelijke Kansenenquête', maar in een andere test werd de naam 'Wel in je vel' gebruikt.

- Een persoon met expertise inzake statistiek of dataverwerking moet bij de uitvoering betrokken worden.
- Voor het uitvoeren van de enquête dient er een budget voor personeel of diensten (enquête online zetten, resultaten analyseren enz.), voor mogelijke afdrukkosten, voor incentives enz. bepaald te worden.

### 3.7.2. Organisatie van de enquête

De enquête werd, per e-mail en in naam van de rector, in het Nederlands naar alle personeelsleden gestuurd. Er werd ook een Engelstalige versie opgesteld voor het personeel van het Vesalius College, een Engelstalig college dat deel uitmaakt van de VUB. Voor het technisch personeel werden papieren versies naar de betrokken departementen gebracht. Er werd de respondenten gevraagd hun specifieke werkeenheid in gedachten te houden bij het beantwoorden van de vragen. Voor de studenten werd dezelfde procedure gevolgd, maar zij kregen een link naar een andere enquête.

Na twee weken werd een herinneringsmail gestuurd. We wachtten anderhalve maand alvorens de enquête af te sluiten. In de volgende paragrafen zullen we dieper ingaan op de stappen die nodig zijn voor het analyseren van de resultaten.

### 3.7.3. Opstellen van een codeboek van alle variabelen

Voor de enquête online gaat, is het raadzaam een overzicht te maken van alle vragen, waarbij aan elke vraag een nummer en een kortere naam (label) wordt toegekend. Dit kan het best uitgevoerd worden met het programma dat voor de analyse gebruikt wordt, in ons geval SPSS 15.0. De variabelen zijn zo opgesteld dat de gegevens gemakkelijk naar het programma gekopieerd kunnen worden. Het is aanbevolen de variabelen te linken aan bepaalde waarden (bv. het antwoord 'helemaal niet' wordt cijfer 1).

### 3.7.4. Controleren op niet-ingevulde vragen

Alvorens met de analyses te starten, dienen de enquêtes eerst op niet-ingevulde vragen gecontroleerd te worden. Wij hanteerden hiervoor een strikte regel: alle respondenten die de persoonsgegevens niet invulden, werden uitgesloten. De reden hiervoor was dat vergelijking van de verschillende groepen een belangrijk aspect van onze enquête vormde.

In het deel over de diensten moesten onbeantwoorde vragen ingevuld worden, omdat sommige respondenten hadden ingevuld dat ze bepaalde diensten gebruikt hadden zonder aan te duiden dat ze deze diensten kenden.

### 3.7.5. Nieuwe variabelen en hercodering

Verschillende nieuwe variabelen moesten gecreëerd worden om verdere analyse mogelijk te maken. In onze enquête werden bijvoorbeeld nummers toegekend aan de verschillende faculteiten en departementen en aan nationaliteiten. Een nieuwe variabele werd gecreëerd om een onderscheid te maken tussen exacte en humane wetenschappen. Daarnaast werden de talen gehercodeerd tot een nieuwe variabele met drie categorieën: Nederlandstalig, meertalig (waaronder het Nederlands) en andere talen dan het Nederlands. Een nieuwe variabele werd gecreëerd voor holebi-respondenten, academisch versus administratief/technisch personeel en exacte versus humane wetenschappen. Voor de studenten werd een nieuwe variabele voor hun etnische achtergrond gecreëerd, aangezien er aan de VUB heel wat studenten met een niet-Belgische etnische achtergrond zijn. Naargelang die achtergrond werden verschillende cijfers toegekend. De verschillende categorieën zijn: achtergrond uit een buurland, achtergrond uit de rest van de EU, Turkse, Maghrebijnse of Arabische (TMA) achtergrond, ex-koloniale achtergrond<sup>63</sup> en andere achtergronden. De respondenten werden in een van deze categorieën ingedeeld op basis van hun thuistaal, hun nationaliteit en hun geboorteland of het geboorteland van hun ouders. De identificatiemethode en de classificatiecategorieën zijn gebaseerd op de methode van Almaci.<sup>64</sup>

<b>Categorieën van etnische achtergrond</b>	
0 =	Belgische achtergrond (Belgische landstaal/talen thuis gesproken, Belgische nationaliteit, geboren in België, vader en moeder geboren in België).
1 =	achtergrond uit een buurland: Groot-Brittannië, Nederland, Frankrijk, Luxemburg of Duitsland.
2 =	achtergrond uit de rest van de EU: Scandinavië, Estland, Litouwen, Polen, Wit-Rusland, Oekraïne, Roemenië, Hongarije, Bulgarije, ex-Joegoslavië, Slovenië, Slowakije, Tsjechië, Oostenrijk, Zwitserland, Griekenland, Cyprus, Italië, Spanje, Portugal, Andorra of Ierland.
3 =	TMA-achtergrond: Turkije, Marokko, Tunesië, Algerije, Libië, Egypte, Syrië, Palestina, Libanon, Saudi-Arabië, Jemen, Oman, Bahrein, Jordanië, Koeweit, Irak, Iran, Pakistan of Afghanistan.
4 =	ex-koloniale achtergrond: Congo, Zuid-Afrika.
5 =	Andere: Azië, Zuid-Amerika, Noord-Amerika, rest van Afrika of Oceanië.
Een voorbeeld: een respondent heeft een TMA-achtergrond als hij/zij Arabisch, een Berbertaal, Turks of een andere taal uit de landen in bovenstaande lijst (nummer 3) spreekt, of geboren is in een van die landen, of de nationaliteit van een van die landen heeft, of als een van de ouders er geboren werd.	

Voordat betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd of scores berekend worden, moeten

<sup>63</sup> In ons geval betreft het dan voornamelijk Congo.

<sup>64</sup> Almaci, M. *De allochtone student(e) aan de VUB. Samenvatting van het rapport: Project Gelijke Kansen: hoe beter aansluiten bij de multiculturele maatschappij*. Brussel: VUB, 2003.

omgekeerd geformuleerde items omgedraaid worden.<sup>65</sup> Deze items zijn van belang met het oog op de reductie van de responsbias. Een omgekeerd geformuleerd item heeft immers een negatieve relatie met de andere items,<sup>66</sup> en beïnvloedt de Cronbach  $\alpha$  die de betrouwbaarheid van de schaal meet.

### 3.7.6. Opnieuw testen van de schalen

Voor deze gids was het belangrijk de schalen binnen de enquête te testen. Een nieuwe factoranalyse werd uitgevoerd op de items van deel 1 over het organisatieklimaat. Dit resulteerde in de volgende factoren en een betrouwbaarheidsanalyse zoals weergegeven in tabel 4.

Tabel 4: Factoren en betrouwbaarheidsanalyse van deel 1 (organisatieklimaat)

Factornamen en hoogladende variabelen	Cronbach $\alpha$ en factorladingen
<b>Factor 1: Omgang met collega's</b>	<b><math>\alpha = 0,887</math></b>
Er heerst een gevoel van samenhangigheid.	0,676
De mensen in mijn eenheid kunnen goed met elkaar opschieten.	0,632
Er heerst een aangename werksfeer in mijn eenheid.	0,622
De nadruk ligt op de goede omgang met collega's.	0,626
Collega's helpen elkaar bij het uitvoeren van opdrachten.	0,595
Ik word uitgenodigd deel te nemen aan informele activiteiten georganiseerd door collega's.	0,623
Er worden informele activiteiten georganiseerd binnen mijn werkeenheden.	0,564
<b>Factor 2: Competitiesfeer</b>	<b><math>\alpha = 0,861</math></b>
De nadruk ligt op het behalen van individuele resultaten.	0,329
Ideeën kunnen openlijk verkondigd worden zonder dat iemand veroordeeld wordt.	0,444
Iedereen durft te zeggen wat goed of slecht gaat in de omgang met collega's.	0,419
Collega's geven soms ongegronde kritiek op elkaar.	0,603
Collega's roddelen over elkaar.	0,664
Collega's beschouwen elkaar als concurrenten.	0,752
Er heerst een competitieve sfeer.	0,710

<sup>65</sup> Als een respondent altijd 'helemaal akkoord' (= 4) antwoordt op positieve stellingen (bv. Er is een gevoel van solidariteit), hetgeen wijst op een positief klimaat, dan zal hij/zij logischerwijs 'niet akkoord' (= 2) antwoorden op een negatieve (omgekeerd geformuleerde) stelling (bv. Er wordt ongegronde kritiek geuit op collega's). Aangezien een hogere score wijst op een positiever klimaat, moeten de stellingen die negatief geformuleerd zijn omgekeerd worden, zodat ook daar de hoogste score de meest positieve is. Keer deze items om door de cijfers van de Likertschaal om te wisselen (bv. 1 wordt 5 en omgekeerd, 2 wordt 4 en omgekeerd, 3 is neutraal).

<sup>66</sup> Field 2005.



Er zijn klikjes in mijn eenheid.	0,591
<b>Factor 3: Verwelkoming en integratie</b>	<b><math>\alpha = 0,846</math></b>
Nieuwkomers moeten zelf uitzoeken welke regels, gewoonten en gedragscodes gelden binnen onze eenheid.	0,733
Nieuwkomers worden op hun eerste werkdag voorgesteld aan collega's.	0,685
Nieuwkomers worden in het begin geholpen door een meer ervaren collega.	0,692
Nieuwkomers worden aan hun lot overgelaten.	0,654
Als nieuwkomers voor het eerst een vergadering bijwonen, worden zij onmiddellijk begroet en verwelkomd door hun collega's.	0,512
<b>Factor 4: Communicatieve openheid</b>	<b><math>\alpha = 0,860</math></b>
Iedereen krijgt de kans zijn/haar mening te geven tijdens vergaderingen.	0,531
Informatie over onze eenheid is toegankelijk voor alle collega's.	0,766
Informatie over onze eenheid wordt in verstaanbare taal meegedeeld.	0,668
Als er in onze eenheid beslissingen genomen moeten worden, wordt getracht rekening te houden met ieders mening.	0,472
<b>Factor 5: Openheid van de baas tegenover gelijke kansen</b>	<b><math>\alpha = 0,785</math></b>
De relatie tussen collega's en hun baas is goed.	0,461
Werknemers respecteren uitdrukkingen van cultuur van collega's.	0,354
Mijn baas geeft me genoeg vrijheid om mijn taken uit te voeren.	0,545
Mijn baas heeft aandacht voor het evenwicht tussen werk en privéleven.	0,371
Mogelijkheid tot thuis werken.	0,642
Vrouwen en mannen krijgen gelijke carrièrekansen.	0,464
In mijn eenheid mogen we zelf kiezen wanneer we beginnen en stoppen met werken (flexibele werkuren).	0,727
Er wordt van je verwacht dat je persoonlijke problemen thuis laat.	0,343
<b>Factor 6: Invloed van informele netwerken</b>	<b><math>\alpha = 0,790</math></b>
Vrienden zijn met de juiste mensen is belangrijker dan goed werk leveren.	0,333
Slechts een beperkt aantal mensen van mijn eenheid wordt betrokken bij de besluitvorming.	0,402
In mijn eenheid worden meer dingen informeel (bv. tijdens koffiepauzes, tijdens de lunch enz.) besproken dan tijdens formele vergaderingen.	0,780
In mijn eenheid worden beslissingen vaker informeel genomen dan tijdens formele vergaderingen.	0,768
Je moet een grote mond hebben om in onze eenheid aan het woord te komen tijdens vergaderingen.	0,406

Extractiemethode: Principal axis factoring. Rotatiemethode: Varimax met Kaiser-normalisatie.

Ook op het eerste deel van de studentenenquête, die volledig herwerkt werd voor de uiteindelijke test, werd een factoranalyse uitgevoerd. Jammer genoeg was factor 1 niet erg betrouwbaar (zie Cronbach  $\alpha$ -waarden in tabel 5). Daarom was het raadzaam de

factoren (die de verschillende schalen over het organisatieklimaat vormen) uit de bovenvermelde testenquête te gebruiken, in combinatie met een aantal elementen uit de uiteindelijke test (zie de uiteindelijke enquêtes in het *Instrumentarium* voor het eindresultaat). Tabel 5 toont de factor- en betrouwbaarheidsanalyse van de uiteindelijke test.

Tabel 5: Factor- en betrouwbaarheidsanalyse van de uiteindelijke test

Factornamen en hoogladende variabelen	Cronbach $\alpha$ en factorladingen
<b>Factor 1: Studiesfeer</b>	<b><math>\alpha = 0,412</math></b>
In mijn jaar heerst een sfeer die me het gevoel geeft erbij te horen.	0,753
Medestudenten zijn bereid elkaar hulp of advies te geven.	0,850
Culturele uitdrukkingen worden gerespecteerd.	0,542
Er heerst een competitieve sfeer.	-0,347
Ideeën kunnen geuit worden zonder dat iemand veroordeeld wordt.	0,584
Medestudenten geven informatie aan elkaar door.	0,707
Medestudenten beschouwen elkaar als concurrenten.	-0,499
Ik word door medestudenten gevraagd deel te nemen aan sociale activiteiten buiten de lesuren.	0,531
Ik heb het gevoel dat ik bepaalde aspecten van mijn achtergrond moet minimaliseren om bij de groep te horen.	-0,355
<b>Factor 2</b>	<b><math>\alpha = 0,855</math></b>
Kwetsende opmerkingen of grappen over vrouwen.	0,748
Kwetsende opmerkingen of grappen over holebi's of transgenderpersonen.	0,797
Kwetsende opmerkingen of grappen over etnische minderheden.	0,776
Kwetsende opmerkingen of grappen over mensen met een functiebeperking.	0,788
Kwetsende opmerkingen of grappen over andere dingen.	0,565
<b>Factor 3: Contacten met andere studenten</b>	<b><math>\alpha = 0,650</math></b>
Hoe vaak contact met holebi-studenten?	0,534
Hoe vaak contact met studenten met een andere etnische achtergrond?	0,715
Hoe vaak contact met studenten met een functiebeperking?	0,391
Hoe vaak contact met studenten met een andere sociale achtergrond?	0,666

Extractiemethode: Principal axis factoring. Rotatiemethode: Varimax met Kaiser-normalisatie.

### 3.7.7. Berekening van de scores

Voor delen één, twee en drie moesten scores berekend worden. Voor deel één, over het organisatieklimaat, moesten we voor elke respondent de scores berekenen van de zes verschillende schalen, samen met de totaalscore van alle schalen. Deze totaalscore

werd herleid tot tien punten, met tien als maximumscore. Dit maakt vergelijken gemakkelijker, aangezien niet elke schaal hetzelfde aantal items bevat en de maximumscores dus verschillend zouden zijn. Dit resulteerde in zeven nieuwe variabelen (zes schalen plus de totaalscore). Hoe hoger de score, hoe positiever het organisatieklimaat werd ervaren. Een score van tien betekent dus dat een respondent het klimaat als zeer positief ervaart. Voor deel twee, over het welzijn, werd een nieuwe variabele gecreëerd die de totaalscore (op tien) van elke respondent op de verschillende items weergeeft. Voor deel drie, over attitudes, moest een extra stap gezet worden voordat de scores berekend konden worden. Het is daarbij belangrijk rekening te houden met de 'geen mening'-antwoorden. Eerst wordt de frequentie van dat type van antwoorden berekend en vervolgens wordt het 'geen mening'-antwoord buiten beschouwing gelaten om de score op deze schaal te berekenen. In dit geval werd de score niet herleid tot tien, maar werden de scores op de attitudevragen opgeteld. Hoe lager de score, hoe positiever de houding (bv. als je 13 attitudevragen hebt, is 13 de laagste en 52 de maximumscore).

Tabel 6: Berekening van de scores

Delen	Scores
Deel 1: organisatieklimaat	Tel de scores (van 1 tot 5) op voor elke schaal en herleid de totaalscore tot een 10-puntenschaal. Bereken vervolgens het gemiddelde van de scores van de zes schalen; dit is de totaalscore voor het organisatieklimaat.
Deel 2: welzijn	Tel de scores (van 1 tot 5) op voor elk woord en herleid de totaalscore tot een 10-puntenschaal. Bereken vervolgens het gemiddelde van de scores voor alle woorden (in ons geval 11); dit is de totaalscore voor welzijn.
Deel 3A: houding tegenover gelijke kansen	Tel de scores (van 1 tot 4) op voor alle vragen.
Deel 3B: houding tegenover initiatieven en projecten	Tel de scores (van 1 tot 4) op voor alle vragen.

Bij de berekening van de score op de schaal 'openheid van de baas tegenover gelijke kansen' bij het administratief en technisch personeel, werd het item over flexibele werkuren en thuiswerken weggelaten, omdat personeelsleden in die categorieën vaak aanwezig moeten zijn op bepaalde uren (bv. keukenpersoneel, secretariaatsmedewerkers).

### 3.7.8. Vergelijken van groepen

Zodra alle scores berekend zijn, kan gestart worden met het vergelijken van de groepen om te kijken of er significante verschillen zijn. Eerst dient nagegaan te worden of de resultaten een normale distributie volgen. Omdat dat bij ons niet het geval was, werden niet-parametrische tests gebruikt (in ons geval: Kruskal-Wallis en Mann-Whitney) voor

de vergelijkingen tussen groepen. Hieronder volgt een overzicht (dat ook dienst kan doen als checklist) van de vergelijkingen voor elk onderdeel van de enquête.

Tabel 7: Vergelijken van groepen

Deel	Vergelijkingen
Organisatieklimaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Voor elke subschaal, binnen de verschillende faculteiten en departementen (Kruskal-Wallis)</li> <li>– Voor elke subschaal, binnen het academisch en administratief/technisch personeel (Mann-Whitney)</li> <li>– Voor elke subschaal, tussen mannen en vrouwen (bijkomende analyse tussen mannen en vrouwen kan gedaan worden binnen bepaalde groepen, bv. per departement of personeelscategorie). We maakten ook een vergelijking tussen mannen en vrouwen voor het item 'Vrouwen en mannen krijgen gelijke carrièrekansen' (Mann-Whitney)</li> <li>– Voor elke subschaal, tussen hetero- en holebirespondenten</li> <li>– Voor elke subschaal, tussen respondenten met en zonder functiebeperking</li> <li>– Voor elke subschaal, tussen Belgische en niet-Belgische nationaliteiten (wij hielden ook rekening met taal)</li> </ul>
Welzijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Binnen de faculteiten en departementen (KW)</li> <li>– Tussen het academisch en het administratief/technisch personeel (MW)</li> <li>– Tussen leeftijdscategorieën (KW)</li> <li>– Tussen vrouwen en mannen (MW)</li> <li>– Tussen hetero- en holebirespondenten (MW)</li> <li>– Tussen respondenten met en zonder functiebeperking (MW)</li> <li>– Tussen Belgische en niet-Belgische nationaliteiten (MW)</li> <li>– Tussen talen (KW)</li> <li>– Vergelijk met de antwoorden over discriminatie, intimidatie en pesterijen (scoren mensen die discriminatie, intimidatie of pesterijen ondervinden lager op de welzijnsschaal dan anderen?)</li> </ul>
Houdingen tegenover gelijke kansen en diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Binnen de faculteiten en departementen (KW)</li> <li>– Tussen de exacte en de humane wetenschappen (MW)</li> <li>– Tussen het academisch en administratief/technisch personeel (MW)</li> <li>– Tussen leeftijdscategorieën (KW)</li> <li>– Tussen vrouwen en mannen (MW)</li> <li>– Tussen hetero- en holebirespondenten (MW)</li> <li>– Tussen respondenten met en zonder functiebeperking (MW)</li> <li>– Tussen Belgische en niet-Belgische nationaliteiten (MW)</li> <li>– Tussen talen (KW)</li> <li>– Het kan ook interessant zijn een aantal items afzonderlijk te bestuderen, naar gelang de rol die ze volgens jou binnen de organisatie spelen</li> </ul>
Houdingen tegenover projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Idem houdingen tegenover gelijke kansen en diversiteit</li> <li>– Het kan ook interessant zijn items uit te kiezen en vergelijkingen tussen de groepen te maken (bv. nagaan in welke mate vrouwen en mannen verschillend denken over de 2/3 regel voor raden en besturen)</li> </ul>

### 3.7.9. Wat kunnen de scores en vergelijkingen je vertellen?

Als je de scores op de verschillende onderdelen wil interpreteren, kan het belangrijk zijn de subschalen apart te bekijken of de scores van een bepaald onderdeel samen met de scores op andere delen te bekijken. De subschalen van deel één zeggen veel over de verschillende aspecten van het organisatieklimaat binnen elke faculteit of vakgroep in jouw instelling. Als de score op de schaal ‘openheid van de baas tegenover gelijke kansen’ in een bepaald departement bijvoorbeeld laag is in vergelijking met andere departementen, dan kan het zinvol zijn de leidinggevende in kwestie bewuster te maken van een aantal kwesties rond gelijke kansen. Een ander voorbeeld: als personeelsleden met een andere etnische achtergrond lager scoren op de subschalen ‘verwelcoming en integratie’ en ‘omgang met collega’s’ dan personeelsleden met een Belgische achtergrond, dan kan dat betekenen dat culturele verschillen een rol spelen in deze kwestie en dat alle personeelsleden zich hiervan bewust moeten worden of hierover training zouden moeten krijgen. Deze score kan ook gelinkt worden aan de antwoorden over discriminatie en intimidatie uit deel twee. Als personeelsleden met een andere etnische achtergrond discriminatie door collega’s ondervinden, dan is dat waarschijnlijk de reden voor de lagere scores op de twee bovenvermelde subschalen. Via deel drie over houdingen tegenover projecten kan je nagaan of de doelgroepen van je initiatieven je werk effectief appreciëren.

De datavergelijkingen of -combinaties die je maakt, hangen af van wat je wil onderzoeken en dat kan van organisatie tot organisatie verschillen.

### 3.7.10. Verwerking van open vragen

Er werd in de enquête een open vraag opgenomen waarin de respondenten gevraagd wordt of ze opmerkingen hebben over het diversiteitsbeleid aan de VUB of over de enquête. Deze informatie werd verwerkt door de antwoorden te verdelen in verschillende categorieën. Elke opmerking kreeg een nummer (en soms meer dan een nummer). Elk nummer vertegenwoordigde een verschillende categorie van onderwerpen die werden aangetroffen in de opmerkingen. Voorbeelden van categorieën zijn: opmerkingen over de enquête, positieve opmerkingen over diversiteit en initiatieven, negatieve of kritische opmerkingen over diversiteit en initiatieven, suggesties enz.

#### **Incentives geven?**

We dachten dat studenten uit zichzelf minder gemotiveerd zouden zijn dan personeelsleden om de vragenlijst in te vullen. Daarom besloten we hen incentives te geven in de vorm van filmtickets. Veertig personen konden telkens twee tickets winnen als ze de enquête volledig invulden. Toch bleef de respons lager dan de respons bij het personeel en meer dan 400 vragenlijsten moesten uitgesloten worden omdat ze niet volledig waren. We veronderstellen dat de incentives studenten wel motiveerden om aan de enquête te beginnen, maar niet aantrekkelijk genoeg waren om hen de hele vragenlijst te doen invullen. Of je al dan niet incentives geeft, hangt af van verschillende factoren:

- Wat zijn de kenmerken van de groep die je wil bevragen?
- In welke soort incentive zouden ze geïnteresseerd zijn?
- Hoe sterk zijn de respondenten gemotiveerd?
- Wat is het beschikbare budget voor incentives?

### 3.8. Valideren van de schalen in het Verenigd Koninkrijk en Spanje

De schalen uit deel één over het organisatieklimaat werden getest door de transnationale projectpartners in Bradford (Verenigd Koninkrijk) en Valencia (Spanje).<sup>67</sup> De enquête verliep via de server in België zodat gegevens en mogelijke problemen gemakkelijk konden worden gecontroleerd en opgevolgd. Beide groepen werden samengenomen (N = 206) voor een factoranalyse. De resultaten worden hieronder getoond in tabel 8. De derde kolom duidt aan op welke factor het item/de variabele geladen was in de Belgische versie van de enquête.

Tabel 8: Resultaten factoranalyse Bradford en Valencia

Items	Factorladin- gen	Factor in Bel- gische test
<b>Factor 1</b>		
Informatie over onze eenheid wordt in verstaanbare taal meegedeeld.	0,580	Fact 4
Nieuwkomers worden aan hun lot overgelaten.	-0,405	Fact 3
Informatie over onze eenheid is toegankelijk voor alle collega's.	0,396	Fact 4
Mijn baas heeft aandacht voor het evenwicht tussen werk en privéleven.	0,381	Fact 5
Als er in onze eenheid beslissingen genomen moeten worden, wordt getracht rekening te houden met ieders mening.	0,374	Fact 4
<b>Factor 2</b>		
Mijn baas geeft me genoeg vrijheid om mijn taken uit te voeren.	-0,680	Fact 5
Er is een aangename werksfeer in mijn eenheid.	-0,541	Fact 1
De relatie tussen collega's en hun baas is goed.	-0,529	Fact 5
In mijn eenheid mogen we zelf kiezen wanneer we beginnen en stoppen met werken.	-0,526	Fact 5
Vrouwen en mannen krijgen gelijke carrièrekansen.	-0,522	Fact 5
Werknemers respecteren uitdrukkingen van cultuur van collega's.	-0,503	Fact 5
Ideeën kunnen openlijk verkondigd worden zonder dat iemand veroordeeld wordt.	-0,443	Fact 2
De nadruk ligt op de goede omgang met collega's.	-0,334	Fact 1
Iedereen krijgt de kans zijn/haar mening te geven tijdens vergaderingen.	-0,328	Fact 4

<sup>67</sup> Generalidad Valenciana, Conselleria de Economia, Hacienda y empleo-direccion GE; UK Resource Centre for Women in SET.

<b>Factor 3</b>		
Collega's beschouwen elkaar als concurrenten.	0,857	Fact 2
Er heerst een competitieve sfeer in onze eenheid.	0,848	Fact 2
Collega's roddelen over elkaar.	0,593	Fact 2
Er zijn kiekjes in mijn eenheid.	0,546	Fact 2
Collega's geven soms ongegronde kritiek op elkaar.	0,501	Fact 2
Je moet een grote mond hebben om in onze eenheid aan het woord te komen tijdens vergaderingen.	0,337	Fact 6
De nadruk ligt op het behalen van individuele resultaten.	0,304	Fact 2
<b>Factor 4</b>		
Vrienden zijn met de juiste mensen is in mijn eenheid belangrijker dan goed werk leveren.		Fact 6
In mijn eenheid worden meer dingen informeel besproken dan tijdens formele vergaderingen.	0,814	Fact 6
In mijn eenheid worden beslissingen vaker informeel genomen dan tijdens formele vergaderingen.	0,740	Fact 6
<b>Factor 5</b>		
Er worden informele activiteiten georganiseerd binnen mijn werkeenheden.	0,887	Fact 1
Ik word uitgenodigd deel te nemen aan informele activiteiten georganiseerd door collega's.	0,866	Fact 1
De mensen in mijn eenheid kunnen goed met elkaar opschieten.	0,395	Fact 1
Collega's helpen elkaar bij het uitvoeren van opdrachten.	0,366	Fact 1
In mijn eenheid heerst er een gevoel van samenhang.	0,356	Fact 1
Iedereen in mijn eenheid durft te zeggen wat goed of slecht gaat in de omgang met collega's.		Fact 2
Er wordt van je verwacht dat je persoonlijke problemen thuis laat.		Fact 5
<b>Factor 6</b>		
Als nieuwkomers voor het eerst een vergadering bijwonen, worden zij onmiddellijk begroet en verwelkomd door de collega's.	0,932	Fact 3
Nieuwkomers worden op hun eerste werkdag voorgesteld aan collega's.	0,713	Fact 3
Nieuwkomers moeten zelf uitzoeken welke regels, gewoonten en gedragscodes gelden binnen onze eenheid.	-0,505	Fact 3
Nieuwkomers worden in het begin geholpen door een meer ervaren collega.	0,470	Fact 3
Slechts een beperkt aantal mensen van mijn eenheid wordt betrokken bij de besluitvorming.		Fact 6

Extractionmethode: Principal axis factoring. Rotatiemethode: Varimax met Kaiser-normalisatie.

Het valt op dat niet alle factoren overeenkomen met de factoren uit de Belgische enquête. Voor sommige variabelen zijn de factorladingen te klein om weergegeven te

worden (ze moeten ten minste 0,3 bedragen om een goede lading te hebben). Toch kunnen we patronen onderscheiden in items die op dezelfde manier gegroepeerd zijn als die in de Belgische tests, wat op een zekere validiteit wijst (het meet wat het moet meten). Het is met een abstract concept als diversiteit uiteraard erg moeilijk een validiteit van 100% te bereiken. Het instrument moet getest worden in twee verschillende organisaties: één die volledig open staat voor diversiteit en één die dat niet doet. Als het instrument een onderscheid kan maken tussen de twee groepen, dan is het geldig.

## 4. Instrument en resultaten van de casestudy

**Voor het instrument, zie het Instrumentarium.**

Het instrument werd getest in vier verschillende testgroepen: personeel van de Vrije Universiteit Brussel, studenten van de Vrije Universiteit Brussel, academisch personeel van de universiteiten van Valencia (Spanje) en Bradford (VK) en studenten van het European University College Brussels (EHSAL). In de volgende paragrafen geven we een overzicht van de belangrijkste resultaten van de afzonderlijke casestudies.

### 4.1. Personeel aan de Vrije Universiteit Brussel

De uitnodiging tot deelname aan de enquête werd via e-mail verzonden naar 2923 personeelsleden. 24,3% (N = 710) vulde de enquête in. De onderstaande tabel geeft de persoonlijke kenmerken van de respondenten weer.

Tabel 9: Kenmerken van personeel aan de VUB

Persoonlijke kenmerken	Absoluut aantal (%)
<b>Geslacht</b>	
Vrouwen	362 (51%)
Mannen	346 (48,7%)
<b>Leeftijdscategorie</b>	
18-24 jaar	95 (13,4%)
25-30 jaar	191 (26,9%)
31-40 jaar	162 (22,8%)
41-50 jaar	144 (20,3%)
51-60 jaar	101 (14,2%)
Meer dan 60 jaar	16 (2,3%)



<b>Thuis taal</b>	
Nederlands	547 (77%)
Nederlands + andere taal (voornamelijk Frans, Engels of Duits)	104 (14,6%)
Geen Nederlands	57 (8%)
<b>Nationaliteit</b>	
Belgisch	625 (88%)
Belgisch + andere	10 (1,5%)
Andere dan Belgisch	51 (7,2%)
<b>Functie beperking</b>	
Leerstoornis	7 (1%)
Fysieke handicap	14 (2%)
Chronische medische aandoening	37 (4,2%)
Geestelijke gezondheidsproblemen	10 (1,4%)
<b>Seksuele oriëntatie</b>	
Hetero	638 (88,8%)
Holebi	56 (7,9%)
Geen oriëntatie	7 (1,1%)

Voor de kenmerken van de werkeenheden, zie tabel 1.1 in de Bijlagen.

Elk onderdeel van de vragenlijst werd geanalyseerd. De resultaten van **deel één (organisatieklimaat)** wijzen uit dat personeelsleden hoog scoren op deze schaal (7,2/10), met een opvallend hoge score op 'omgang met collega's' (7,7/10). Dit betekent dat personeelsleden aan de VUB over het algemeen goed met elkaar kunnen opschieten. De scores voor 'competitiesfeer' (6,7/10) en 'invloed van informele netwerken' (6,6/10) waren daarentegen lager, wat erop wijst dat er ook een zekere competitie bestaat en dat er enige invloed is van informele netwerken. Niet-parametrische tests tonen verscheidene significante verschillen aan op de subschalen binnen de afzonderlijke faculteiten, maar niet binnen de departementen. Dit kan wijzen op het bestaan van subculturen binnen de faculteiten die bepalen hoe het er op de werkvloer aan toegaat. Op sommige subschalen werden ook opvallende verschillen aangetroffen tussen academisch (AP) en administratief/technisch personeel (ATP), en tussen exacte en humane wetenschappen. Het ATP scoort bijvoorbeeld hoger dan het AP op 'verwelcoming en integratie'. Dit kan mogelijk verklaard worden door het feit dat het ATP formeler opgevolgd wordt door de dienst Personeelsbeheer dan het AP. Mannen lijken het aspect verwelcoming en integratie in hun eenheid als minder positief te ervaren dan vrouwen. Als we naar het item over gelijke carrièrekansen kijken, dan scoren vrouwen opvallend lager dan mannen, wat erop wijst dat vrouwen niet geloven dat ze dezelfde carrièrekansen hebben als de mannen in hun eenheid. Binnen de verschillende leeftijdscategorieën werden ook opvallende verschillen aangetroffen bij de scores op 'communicatieve openheid' en 'openheid van de baas tegenover gelijke kansen'. Personeel in de categorie 31-40 jaar vindt de communicatie in de eenheid minder open dan personeel boven de 60. Diezelfde leeftijdscategorieën hebben ook een totaal verschillend beeld

van de openheid van hun overste tegenover gelijke kansen. Holebi-personeelsleden scoren lager dan hun heteroseksuele collega's op de schalen 'omgang met collega's' en 'verwelkoming en integratie'. Een mogelijke verklaring is dat holebi-personeel in een werksfeer terecht komt die gestuurd wordt door heteroseksuele maatstaven. Over deze kwestie zou een extra vraag toegevoegd kunnen worden. Personeelsleden met een functiebeperking scoren lager dan hun collega's zonder functiebeperking wat betreft 'omgang met collega's', 'communicatieve openheid' en 'openheid van de baas tegenover gelijke kansen'. Deze groep kan mogelijk op te weinig begrip voor hun situatie rekenen. We troffen geen significante verschillen aan tussen Belgische en niet-Belgische personeelsleden. Wanneer we de parameter 'thuis taal' analyseerden, vonden we een belangrijk verschil in de score op 'verwelkoming en integratie'. Personeelsleden die thuis geen Nederlands spreken, scoren opvallend lager dan Nederlandstalige personeelsleden. Zie tabel 1.3 in de Bijlagen voor specifieke cijfers.

De analyses van **deel twee (welzijn)** wijzen uit dat personeelsleden hoog scoren op deze schaal (gemiddeld 8,2/10). Er zijn onderlinge verschillen tussen faculteiten en departementen, maar deze zijn niet statistisch significant in niet-parametrische tests. Er is wel een opvallend verschil tussen de scores van personeelsleden uit de exacte wetenschappen en die van personeelsleden uit de humane wetenschappen. Andere significante verschillen werden aangetroffen tussen hetero- en holebi-personeel (met een lagere score voor holebi's) en tussen personeelsleden met en zonder functiebeperking (met een lagere score voor personeelsleden met functiebeperking). De score voor 'welzijn' werd ook vergeleken met de antwoorden voor discriminatie, intimidatie en agressie. Mensen die met discriminatie, intimidatie en/of agressie te maken krijgen, scoren lager op welzijn. Twaalf procent van alle respondenten heeft tijdens het afgelopen jaar een vorm van discriminatie ervaren. De respondenten konden verschillende oorzaken van discriminatie aanduiden. Zie tabel 1.2 van de Bijlagen voor de scores op welzijn en tabel 1.4 voor een gedetailleerde lijst van de oorzaken van discriminatie en de daarbij horende percentages. Door middel van kruistabellen gingen we na of bepaalde groepen meer discriminatie rapporteerden.<sup>68</sup> Deze analyses wezen uit dat een derde van de personen met functiebeperking discriminatie rapporteerden, wat een opvallend hoger aantal is dan bij personen zonder functiebeperking. Het rapporteren van discriminatie lijkt ook toe te nemen met de leeftijd. Een mogelijke verklaring is dat mensen naarmate ze ouder worden meer blootgesteld worden aan discriminatie en zich er meer bewust van zijn. Niet-Belgische personeelsleden rapporteren meer discriminatie dan Belgische personeelsleden. Als we naar de antwoorden voor discriminatie op basis van afkomst kijken, dan stellen we vast dat de helft van de rapporteringen afkomstig is van niet-Belgen. Zoals we eerder stelden, kunnen culturele verschillen en taalverschillen obstakels vormen in de relaties tussen personeelsleden.

De analyses van **deel drie (houdingen tegenover gelijke kansen)** wijzen uit dat de gemiddelde score voor alle respondenten 19,3 is. Dit kan beschouwd worden als een hoge score, aangezien hij veel dichterbij 13 (meest positieve houding) dan bij 52

<sup>68</sup> Kruistabellen zijn tweerichtingstabellen bestaande uit rijen en kolommen. Ze worden vaak gebruikt om na te gaan of er een verband is tussen rijvariabelen en kolomvariabelen.

(meest negatieve houding). Er zijn opvallende verschillen binnen de faculteiten wat het hebben van een positieve houding tegenover gelijke kansen betreft. Zelfs de hoogste score wijst echter nog altijd op een positieve houding. Mensen uit de humane wetenschappen hebben een opvallend positievere houding dan hun collega's uit de exacte wetenschappen. Binnen de departementen werden geen significante verschillen aangetroffen. Er is wel een belangrijk verschil tussen hetero- en holebi-personeelsleden, waarbij holebi-personeelsleden blijken te geven van een positievere houding. Niet-Belgen hebben ook een positievere houding dan Belgische personeelsleden. Toen we naar specifieke items keken, stelden we vast dat er onenigheid bestond over de items *"Ik vind het goed dat bij aanwervingen de voorkeur uitgaat naar minderheidsgroepen als deze even bekwam zijn"* en *"Ik heb er geen probleem mee dat collega's religieuze attributen dragen op het werk"*. Respectievelijk 66,6% en 65,2% van de respondenten was het eens met deze stelling, de anderen gingen niet akkoord of hadden geen mening. De grootste eensgezindheid werd aangetroffen bij de items over samenwerken met collega's van het andere geslacht, holebi-collega's, collega's met een functiebeperking en collega's uit een andere cultuur. Meer dan 90% van de respondenten gaf aan dat ze er geen probleem mee hadden samen te werken met de vermelde groepen. Hierbij kan een kanttekening gemaakt worden: cultuur is een breed begrip en dient in de vragen gedetailleerder ingezet te worden. Religie kan bijvoorbeeld als een onderdeel van cultuur beschouwd worden. De respondenten waren minder positief over het specifieke item over religie dan over het algemene item over cultuur. Voor gedetailleerde resultaten van dit deel, zie tabel 1.5 van de Bijlagen.

Analyses van de **houdingen tegenover specifieke projecten en initiatieven** leveren opnieuw significante verschillen op tussen de faculteiten, maar niet tussen de departementen. De gemiddelde score van alle respondenten is 15,4, wat betekent dat de respondenten over het algemeen belang hechten aan de verschillende projecten (8 = alle projecten worden als zeer belangrijk beschouwd; 32 = alle projecten worden als zeer onbelangrijk beschouwd). Er werd een opvallend verschil aangetroffen tussen de geslachten: vrouwen vinden de projecten en initiatieven belangrijker dan mannen. Hetzelfde geldt voor holebi- versus hetero-personeel en niet-Belgen versus Belgen. Personeelsleden uit de humane wetenschappen vinden de projecten opvallend belangrijker dan hun collega's uit de exacte wetenschappen. Er werden geen significante verschillen opgetekend tussen de leeftijdscategorieën, tussen de talen of tussen personeel met en zonder functiebeperking. We waren ook geïnteresseerd in wat doelgroepen vinden van de initiatieven die voor hen genomen worden. De niet-parametrische tests wijzen uit dat vrouwen de 2/3 regel voor raden en besturen (bv. in elke raad of bestuur moet 1/3 van de leden van het andere geslacht zijn) belangrijker vinden dan mannen. Personeelsleden van de humane wetenschappen lijken dit ook belangrijker te vinden dan personeelsleden van de exacte wetenschappen. Door de inhoud van hun werk zijn de personeelsleden van de humane wetenschappen zich mogelijk meer bewust van de genderproblematiek en zijn ze dus ook meer geneigd een grotere deelname van vrouwen in de belangrijke geledingen van de organisatie te steunen. We stelden ook vast dat holebi-personeel meer belang hecht aan een gids voor holebi's dan hetero-personeel. Het gebruik van extra kanalen om bij vacatures meer etnische minderheidsgroe-

pen aan te trekken, werd door opvallend meer niet-Belgische personeelsleden belangrijk geacht. Het item over mentoring voor doctoraatsstudenten kreeg de goedkeuring van meer dan 90% van de professoren en doctoraatsstudenten. Het lijkt er dus op dat de doelgroepen de initiatieven die voor hen genomen worden, wel degelijk appreciëren. Over het algemeen staan mensen uit minderheidsgroepen positiever tegenover gelijke kansen en diversiteit. Voor een meer gedetailleerd overzicht van de resultaten, zie tabel 1.6 in de Bijlagen.

De frequentie (in %) van **kennis en gebruik van voorzieningen voor personeel** wordt weergegeven in de onderstaande tabel. Slechts 90% vulde dit deel volledig in, terwijl andere delen door 100% van de respondenten volledig ingevuld werden.

Tabel 10: Kennis en gebruik van faciliteiten

Dienst	Kent de dienst	Heeft de dienst gebruikt	Belang van de dienst			
			Zeer belangrijk	Belangrijk	Onbelangrijk	Zeer onbelangrijk
Kinderopvang	81,7	11,7	60,1	23,4	3	5,5
Kinderopvang in de zomermaanden	76,8	14,2	48,9	32,1	4,2	5,6
Vertrouwenspersonen	50,6	3,9	33,7	36,8	7,2	3,8
Bijscholing/training tijdens het werk	76,3	34,6	45,2	38,7	3,8	4,1
Terugbetaling woon-werkverkeer	81,1	51,8	58,5	23,7	5,2	5,5
Korting op sportfaciliteiten	78,7	34,5	35,4	38	11,5	6,1
Vegetarisch menu	82,5	47,7	42,3	34,6	10	4,5
Medische dienstverlening	79,7	56,8	52,7	28	6,2	4,6
Psychologische, juridische en gynaecologische hulp, scheidingsbemiddeling	71,8	23,8	45,4	28,9	8,2	4,2
Hospitalisatieverzekering	77,5	26,6	56,9	23,5	3,8	5,5
Intranet met allerlei informatie voor personeelsleden	84,6	73,9	64,8	21,8	2,7	4,4
Flexibele werktijden (ouderschapsverlof, loopbaanonderbreking, tijdskrediet)	81,8	21	66,1	18,2	2,7	4,6

De dienst die personeelsleden het beste kennen en het meeste gebruiken is het intranet voor personeel. Slechts de helft ervan daarentegen weet dat ze een beroep kan doen op een vertrouwenspersoon. Dit is ook de minst gebruikte van alle diensten en de respondenten kennen er de laagste graad van belangrijkheid aan toe. Twintig procent van alle respondenten vulde dit item niet in, wat erop kan wijzen dat niet alle personeelsleden weten wat een vertrouwenspersoon doet. Er werden een aantal tegenstrijdigheden aangetroffen tussen de graad van belangrijkheid die aan de dienst wordt toegekend, en de mate waarin de dienst gebruikt wordt. 81,8% van de respondenten is bijvoorbeeld op de hoogte van flexibele werktijden en 84,3% vindt deze dienst zeer belangrijk, maar slechts 21% maakt er gebruik van. Kruistabellen wijzen uit dat deze dienst veel meer gebruikt wordt door het ATP dan door het AP, en opvallend meer door vrouwen dan door mannen. Tot voor kort kon het beperkte gebruik van flexibele werktijden toegeschreven worden aan het feit dat bepaalde personeelscategorieën (bv. professoren) er geen gebruik van mochten maken. Dit is veranderd sinds de enquête gehouden werd.

Een andere belangrijke bron van informatie is de **open vraag** waarbij respondenten allerlei opmerkingen konden geven of vragen konden stellen. Meer dan 15% van de respondenten maakte gebruik van deze mogelijkheid: 61% is man en 78% behoort tot het academisch personeel. De opmerkingen werden als volgt gecategoriseerd:

- Opmerkingen over de enquête: er waren ongeveer twintig opmerkingen over de inhoud of de vorm, zowel positieve als negatieve.
- Zeer positieve opmerkingen over diversiteit en initiatieven: dertien opmerkingen waarin de initiatieven inzake diversiteit en gelijke kansen geprezen worden. Debat wordt aangemoedigd.
- Zeer negatieve opmerkingen over diversiteit: twee respondenten verklaarden expliciet dat ze tegen diversiteit zijn.
- Kritische of achterdochtige houding tegenover diversiteit: de meeste opmerkingen behoren tot deze categorie (25). De respondenten beschouwen diversiteit als iets positiefs, maar alleen onder bepaalde voorwaarden. Veel respondenten gebruikten uitdrukkingen als 'positieve actie', 'affirmatieve actie', 'maatregelen aanmoedigen', 'voorkeursbehandeling' en 'positieve discriminatie' om naar één en hetzelfde fenomeen te verwijzen. Ze verwarden 'positieve discriminatie' met 'positieve actie'. Dit komt het vaakst voor bij respondenten uit de exacte wetenschappen. Sommige respondenten verklaarden zelfs dat initiatieven en projecten niet nodig zijn, en dat diversiteit vanzelf moet ontstaan.
- Opmerkingen over het diversiteitsbeleid van de instelling: de vijftien reacties zijn erg uiteenlopend. Sommige respondenten stelden dat de universiteit altijd een grote mate van diversiteit gekend heeft, anderen beweerden het tegenovergestelde.
- Suggesties, aandachtspunten: vijftien opmerkingen. Drie vrouwen vermeldden structurele discriminatie van vrouwelijke onderzoekers en vonden dat de promotiecriteria veranderd moeten worden. Vooral Engelstalige personeelsleden vinden dat er meer informatie in het Engels moet zijn. Volgens sommigen moeten taallessen verplicht worden.
- Over de 1/3-2/3 verdeling op basis van geslacht voor raden en besturen: zes personen vonden dit een slechte maatregel. Slechts één persoon vond dat de verdeling

1/2-1/2 zou moeten zijn. Alle reacties kwamen van mannelijke leden van het academisch personeel.

- Opmerkingen over holebi's: drie respondenten vermeldden de 'onzichtbaarheid' van holebi-personeel op de campus.

Tot slot werden de **correlaties tussen de verschillende delen van de enquête** onderzocht. Alle delen leken significant te correleren met elkaar, maar de hoogste positieve correlatie werd aangetroffen tussen de mate waarin projecten belangrijk gevonden werden en de houding tegenover gelijke kansen en diversiteit ( $\rho = 0,606$ ;  $p < 0,001$ ). Een andere hoge positieve correlatie treffen we aan tussen de totaalscore op het organisatieklimaat en de score op welzijn ( $\rho = 0,592$ ;  $p < 0,001$ ). Een kleine negatieve correlatie werd aangetroffen tussen de totaalscore op het organisatieklimaat en de houding tegenover gelijke kansen en diversiteit ( $\rho = -0,203$ ;  $p < 0,001$ ). De andere correlaties waren allemaal lager dan 0,19.

### Conclusies

Hoewel de respons laag was en de resultaten dus met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd moeten worden, geven ze toch aan dat er binnen de instelling over het algemeen een open klimaat tegenover diversiteit heerst. De omgang tussen collega's is goed en de competitieve sfeer is beperkt. Leidinggevendenden staan doorgaans open voor flexibiliteit voor hun werknemers, en werknemers hebben over het algemeen een positieve houding tegenover gelijke kansen en diversiteit. Dit beeld wordt enigszins genuanceerd als we de faculteiten en departementen afzonderlijk bekijken.

Taalverschillen lijken een impact te hebben op hoe welkom en geïntegreerd mensen zich voelen. Hoewel personeelsleden massaal verklaren dat ze er geen probleem mee hebben samen te werken met personen uit een andere cultuur, staan ze soms toch afkerig tegenover bepaalde aspecten van iemands cultuur, zoals religie. Dit werd ook vermeld in de open vraag.

Deze enquête benadrukt de nood aan engagement van alle personeelsleden en de behoefte aan informatie over diversiteit en over initiatieven die hierrond georganiseerd worden. Via bestaande kanalen moet het bewustzijn van deze problematiek verhoogd worden. De resultaten (van de open vraag) tonen dat er een aanzienlijke verwarring bestaat over bepaalde begrippen en over de reden voor initiatieven. De uitslag van de enquête confronteert ons ook met de noodzaak meer informatie te geven over vertrouwenspersonen, aangezien zij een cruciale rol spelen in het opmerken en bestrijden van discriminatie, intimidatie en pesterijen op het werk.

Een positief signaal is dat de doelgroepen van projecten en initiatieven deze projecten zeer belangrijk vinden. Dit bevestigt dat het diversiteitsbeleid zijn doelgroepen bereikt en dat het gewaardeerd wordt.

## 4.2. Studenten aan de Vrije Universiteit Brussel

De uitnodiging om deel te nemen aan de enquête werd via e-mail naar 8370 studenten verstuurd. Doctoraatsstudenten en studenten van het Vesalius College (een Engelstalig college dat deel uitmaakt van de VUB) werden niet aangeschreven. Na het verwijderen van de onvolledige reacties (461) bleven 1353 volledig ingevulde enquêtes over. Dit kwam overeen met een responspercentage van 16,2%. Onderstaande tabel geeft de persoonlijke kenmerken van de respondenten weer.

Tabel 11: Kenmerken van studenten

Kenmerken	Absoluut aantal N (%)
<b>Geslacht</b>	
Vrouwen	852 (63)
Mannen	498 (36,9)
<b>Leeftijdscategorie</b>	
18-24 jaar	1004 (74,2)
25-29 jaar	174 (12,9)
30-39 jaar	96 (7,1)
40-49 jaar	21 (1,6)
50-59 jaar	8 (0,6)
<b>Thuis taal</b>	
Nederlands	970 (71,7)
Nederlands + andere taal	310 (22,9)
Geen Nederlands	72 (5,3)
<b>Etnische achtergrond</b>	
Belgische achtergrond	1040 (76,9)
Achtergrond van een buurland	71 (5,2)
Achtergrond rest EU	39 (2,9)
TMA-achtergrond	95 (7,0)
Koloniale achtergrond	42 (3,1)
Andere	45 (3,3)
<b>Functiebeperkingen</b>	
Leerstoornis	44 (3,3)
Fysieke handicap	24 (1,8)
Chronische medische aandoening	43 (3,2)
Geestelijke gezondheidsproblemen	39 (2,9)
<b>Seksuele oriëntatie</b>	
Hetero	1193 (88,2)
Holebi	123 (9,1)
<b>Speciaal programma</b>	
Werkstudent	165 (12,2)
Topsportstudent	3 (0,2)

De enquête toont dat vrouwen bij de respondenten oververtegenwoordigd zijn, aangezien de groep studenten bestaat uit 53,3% vrouwen en 44,7% mannen.

Op elk deel van de vragenlijst werden analyses uitgevoerd. We gaan niet al te uitvoerig in op de resultaten van **deel één (organisatieklimaat)**, aangezien de factoranalyse van dit deel geen betrouwbare schalen opleverde. Niettemin scoorden de studenten gemiddeld 6,69/10 op studieklimaat. Significante verschillen bij deze score werden enkel aangetroffen tussen de faculteiten. In dit deel werd ook nagegaan in welke mate sommige groepen het voorwerp van spot en aanstootgevende opmerkingen vormden. Hieronder volgen de resultaten.

Tabel 12: Aantal aanstootgevende opmerkingen of grappen

Aanstootgevende opmerking of grappen over	Nooit	Zelden	Soms	Vaak
Vrouwen	650 (48%)	500 (37%)	189 (14%)	8 (0,6%)
Holebi's en transgenderpersonen	715 (52,8%)	445 (32,9%)	167 (12,3%)	18 (1,3%)
Mensen met een andere etnische achtergrond	618 (45,7%)	479 (35,4%)	225 (16,6%)	26 (1,9%)
Mensen met een functiebeperking	842 (62,2%)	390 (28,8%)	98 (7,2%)	7 (0,5%)
Andere	246 (18,2%)	59 (4,4%)	32 (2,4%)	16 (1,2%)

De meeste kwetsende opmerkingen of grappen worden gemaakt over mensen met een andere etnische achtergrond. Andere personen over wie studenten kwetsende opmerkingen maken zijn: Franstalige Belgen (5), studenten met goede punten (3), studenten met slechte punten (5), professoren (4), mannen (3).

Daarnaast werd nagegaan in welke mate studenten contact hebben met studenten die anders zijn dan zij. Onder 'contact' verstaan we meer permanente vormen van samenwerken, leven of studeren, bijvoorbeeld samen werken aan een taak, samen eten, samen in een studentenhome leven enz. Hieronder volgt een overzicht.

Tabel 13: Aantal contacten met andere studenten

Hoe vaak contact met	Dagelijks	Wekelijks	Maandelijks	Zelden	Nooit
Holebi-studenten	187 (13,8%)	257 (19%)	123 (9,1%)	467 (34,5%)	311 (23%)
Studenten met een andere etnische achtergrond	432 (31,9%)	339 (25,1%)	167 (12,3%)	285 (21,1%)	124 (9,2%)
Studenten met een functiebeperking	27 (2%)	86 (6,4%)	73 (5,4%)	630 (46,6%)	530 (39,2%)
Studenten met een andere sociale achtergrond	625 (46,2%)	344 (25,4%)	135 (10%)	191 (14,1%)	51 (3,8%)



Studenten hebben het vaakst contact met studenten met een andere sociale of etnische achtergrond. Ze hebben het minst contact met studenten met een functiebeperking.

De analyse van **deel twee over welzijn** wees uit dat studenten zich over het algemeen goed voelen aan de universiteit, met een score van 8,2/10 (dezelfde als het personeel). Er zijn geen significante verschillen tussen de faculteiten, tussen exacte en humane wetenschappen, tussen hetero- en holebi-studenten, tussen leeftijdscategorieën, tussen de geslachten en tussen studenten met verschillende achtergronden. Er is wel een aanzienlijk verschil in welzijn tussen studenten met en zonder functiebeperking. Studenten met een functiebeperking scoren lager. Er werd ook een significant verschil aangetroffen tussen Nederlandstalige en meertalige studenten, met een lagere score voor de meertalige studenten. Voor gedetailleerde cijfers en significanties, zie tabel 1.7 van de Bijlagen. Voorts werd een vergelijking gemaakt tussen de scores op welzijn en de antwoorden op de vragen over discriminatie, intimidatie en pesterijen. Studenten die discriminatie rapporteerden, scoorden lager op welzijn dan studenten die dit niet deden. Iets meer dan 9% van de respondenten rapporteerde discriminatie tijdens het afgelopen jaar; een kleiner percentage dan bij het personeel. Respondenten konden verschillende gronden van discriminatie aanduiden en konden ook andere gronden opgeven. Andere gronden waren: politieke overtuiging, meningsverschillen, leermoeilijkheden, goede of slechte studieresultaten, gezinssituatie, levensstijl en eerdere opleiding. Het aantal studenten dat discriminatie op basis van achtergrond rapporteerde, is het hoogste (N = 28) in vergelijking met de andere mogelijke oorzaken. Drie vierde van deze respondenten (N = 21) heeft een TMA-achtergrond. Het aantal studenten dat discriminatie op basis van uiterlijk rapporteerde, is ook hoog (N = 24) en 75% van hen is vrouw (N = 20). Aan de hand van kruistabellen werden vergelijkingen gemaakt tussen verschillende groepen wat hun rapportering van discriminatie betreft. Dit leverde enkel een significant verschil op tussen de talen die thuis gesproken werden: meertalige studenten (16,7%) rapporteerden meer discriminatie dan studenten die Nederlands (7,2%) of helemaal geen Nederlands (9,7%) spraken. Er was bij de rapportering van discriminatie ook een verschil tussen vrouwen en mannen (10,7% vs. 7,6%), maar dit verschil was niet significant ( $p = 0,064$ ). Respondenten gaven aan dat ze het meeste last hadden van discriminatie door medestudenten, gevolgd door discriminatie door academisch personeel. Zie tabel 1.8 in de Bijlagen voor een overzicht van gronden van discriminatie, intimidatie en pesterijen.

Studenten gaven over het algemeen blijk van een positieve houding tegenover diversiteit en gelijke kansen, zoals gemeten in deel drie (houdingen tegenover gelijke kansen). De gemiddelde score is 25,4 maar het gaat hier enkel om de respondenten die hun mening gaven over alle items (N = 624). Deze score wijst op een positieve houding, aangezien hij dichterbij 15 (de beste score = zeer positieve houding) dan bij 60 (de slechtste score = zeer negatieve houding). Voor een overzicht van de antwoorden op afzonderlijke items, zie tabel 1.9 in de Bijlagen. Meer dan de helft van de studenten antwoordde ten minste één keer met 'geen mening'. Dit was vooral het geval bij de items over de voordelen van diversiteit en de inspanningen voor gelijke kansen. Als we de items afzonderlijk bekijken, dan stellen we vast dat slechts een minderheid (40%) wil dat diversiteit in het studiepakket wordt opgenomen om zo het inzicht in de proble-

matiek te vergroten. Een nog kleinere minderheid (31,1%) zei dat de diversiteit aan de VUB een van de redenen was waarom ze voor deze universiteit gekozen hadden. Een positief resultaat is dat meer dan 90% van de studenten de missieverklaring van de universiteit goedkeurt. Er is geen statistisch significant verschil op deze schaal als we de totaalscores vergelijken tussen de faculteiten, tussen de exacte en de humane wetenschappen, tussen hetero- en holebi-studenten, tussen studenten met een Belgische of een andere achtergrond of taal, en tussen studenten met of zonder functiebeperkingen. Er is wel een significant verschil tussen de geslachten, waarbij vrouwelijke studenten lager scoren dan mannelijke studenten, en zo blijkt geven van een positievere houding tegenover diversiteit en gelijke kansen ( $U = 36775$ ;  $p = 0,001$ ). Zie tabel 1.10 in de Bijlagen voor meer details.

Op de schaal over **houdingen tegenover projecten en initiatieven** scoorden de studenten ( $N = 713$ ) een gemiddelde van 17,3 wat erop wijst dat de respondenten de projecten en initiatieven belangrijk vinden, aangezien de score dicht bij 9 (beste score = respondenten vinden alle projecten zeer belangrijk) dan bij 36 (slechtste score = respondenten vinden alle projecten zeer onbelangrijk). Ook hier antwoordde meer dan de helft van de studenten ten minste één keer met 'geen mening'. Statistisch significante verschillen werden aangetroffen tussen de faculteiten, waarbij de ingenieurs het minste belang hechtten aan de initiatieven. We stelden ook een significant verschil vast tussen de verschillende etnische achtergronden, waarbij studenten met een Belgische achtergrond het hoogste scoorden (en dus de initiatieven het minst belangrijk vonden). Hetero- en holebi-studenten verschillen significant van elkaar wat hun houding tegenover de initiatieven betreft: holebi-studenten hechten er opvallend meer belang aan. Hetzelfde geldt voor vrouwen versus mannen: vrouwelijke studenten geven blijk van een positievere houding tegenover initiatieven en projecten dan hun mannelijke medestudenten. Er was op dit vlak geen significant verschil tussen studenten met en zonder functiebeperking, of tussen studenten met een verschillende thuistaal. Voor details over de verschillende groepen, zie tabel 1.11 in de Bijlagen. Als we de items afzonderlijk bekijken, dan stellen we vast dat de respondenten het minste belang hechten aan de gids voor holebi's. Gratis taallessen voor studenten daarentegen worden door 94,2% van de respondenten als belangrijk tot zeer belangrijk beschouwd. Het item over de 1/3-2/3-verdeling op basis van geslacht wordt door vrouwelijke studenten als significant belangrijker beschouwd dan door mannelijke studenten. Voorts blijkt er een significant verschil te zijn tussen studenten van verschillende achtergronden wat betreft het item over de verscheidene kanalen om meer minderheden aan te trekken bij vacatures. Studenten met een TMA-achtergrond staan positiever tegenover dit item, vooral in vergelijking met studenten met een Belgische achtergrond.

De frequenties (in %) van **kennis en gebruik van voorzieningen voor studenten** worden in onderstaande tabel opgesomd. Het grote aantal ontbrekende antwoorden wordt weergegeven in de laatste kolom. Een nieuwe enquête in de toekomst zou meer nadruk moeten leggen op het belang van alle items in te vullen, ook al kennen de respondenten de dienst niet of hebben ze er nog nooit gebruik van gemaakt.

Tabel 14: Kennis en gebruik van diensten voor studenten

Dienst	Kent de dienst	Heeft de dienst gebruikt	Belang van de dienst				Niet ingevuld
			Zeer belangrijk	Belangrijk	Onbelangrijk	Zeer onbelangrijk	
Medische dienst	79,8	38,1	45,3	32,6	5,9	1,9	14,1
Sjerp: psychologische, juridische en gynaecologische hulp, scheidingsbemiddeling	55,9	7,5	37,5	33,4	5,8	2,4	20,6
Zelfstudiecentrum	83	46,6	38,9	37,5	7	1,8	14,7
Trajectbegeleider	59,4	16,2	29,6	37,1	6,9	1,5	24,7
Studieadvies	73,5	19	36,2	35,6	6,2	2	19,8
Ombudsman	68,2	6,1	44,9	29,4	3,7	1,1	20,8
Dienst voor topsportstudenten	55,5	1,6	14,5	42	14,8	4	24,6
Dienst voor functiebeperkingen	40,6	2,6	39,3	31,4	1,7	0,7	26,7
Late openingsuren bibliotheek	70	43,8	48,8	26,7	6,8	1,1	16,3
Computerlokalen	83,9	64,8	61,7	22,5	1,8	0,5	13,2
Huisvestingsdienst	73,1	25,3	36,6	36,6	5,1	1,1	20,4
Aangepaste huisvestingsprijzen	69,5	21,1	52,8	22,8	4,4	2,2	17,5
Jobdienst	58,2	12,6	21,5	40,4	11,9	2	23,9
Kinderopvang	42,8	1	20,4	32,2	15,2	4,8	27,1
Sportfaciliteiten	76,5	38,7	38,1	34,8	8	1,2	17,7
Vegetarisch menu	76,2	33,2	31,3	35,4	12,5	3,5	17
Examenfaciliteiten voor studenten met functiebeperking	34	2,7	41,8	27,3	2,1	0,6	28,1
Maaltijdkaart	70,9	19,2	37,7	31,9	9,2	1,6	19,5
Studiebeurs	76	19,8	58,5	20	1,9	0,9	18,4
Leningen	36,6	5	34	28,2	7,4	1,4	28,8

Korting bij MIVB	75,9	40,4	51,5	24,9	5,1	1,3	17,1
Vertrouwenspersonen	32,1	1,2	37,7	29,1	4,1	0,7	28,1
Testen op leerstoornissen	24	1,6	26,5	31,4	10,7	1,9	29,3

De voorzieningen die de studenten het beste kennen zijn de computerlokalen en de zelfstudiecentra. De vertrouwenspersoon en de mogelijkheid zich te laten testen op leerstoornissen zijn het minst gekend. De faciliteit waarvan studenten het vaakst gebruik maken zijn de computerlokalen. Deze faciliteit werd als de belangrijkste beschouwd, aangezien meer dan 84% haar belangrijk tot zeer belangrijk vond. De dienst waar studenten het minst een beroep op doen, is de kinderopvang (1%), gevolgd door de vertrouwenspersonen (1,2%). De dienst waar het minste belang aan gehecht wordt, is de kinderopvang (20% van de respondenten). Meer dan 27% van de respondenten vulde de vraag naar het belang ervan zelfs niet in. Als we de items afzonderlijk analyseren, dan blijkt dat vrouwelijke studenten 'Sjerp', het zelfstudiecentrum, de trajectbegeleider, het studieadvies en de vertrouwenspersonen significant belangrijker vinden dan hun mannelijke medestudenten. Significante verschillen tussen de verschillende etnische achtergronden werden opgetekend op het vlak van aangepaste huisvestingsprijzen, vegetarische menu's, maaltijdkaarten, studiebeurzen en leningen. Studenten met een TMA-achtergrond vinden deze diensten belangrijker dan studenten met een Belgische achtergrond. Studenten met een functiebeperking hechten significant meer belang aan de dienstverlening voor mensen met een functiebeperking dan studenten zonder functiebeperking.

Iets meer dan 14% (N = 199) van de respondenten maakte gebruik van de **open vraag** om een opmerking te maken. De opmerkingen werden opgedeeld in de volgende categorieën:

- Positieve opmerkingen over het diversiteitsbeleid en/of initiatieven rond diversiteit aan de VUB in het algemeen: 22 opmerkingen gingen over het feit dat de respondenten de initiatieven of het beleid in het algemeen als zeer positief ervoeren. Sommige respondenten zeiden dat ze het belangrijk vonden dat de universiteit een dergelijk beleid heeft en initiatieven of projecten op het getouw zet. Ze vinden dat de universiteit hier goed werk levert.
- Opmerkingen over holebi's aan de universiteit: een aantal opmerkingen werd gemaakt door holebi-studenten (N = 6). De meeste gingen over de gids voor holebi's of over het feit dat sommige vragen in de enquête over holebi's moeilijk te beantwoorden waren omdat holebi's niet 'zichtbaar' zijn.
- Suggesties over diversiteit: de meerderheid van de respondenten (N = 84) gebruikte de open vraag om suggesties te doen. Deze suggesties konden heel specifiek zijn, zoals een betere administratie, halal eten in het restaurant, verbetering van de jobdienst, meer communicatie over bepaalde voorzieningen, meer/minder gebruik van het Engels, meer/minder gebruik van ICT, organisatie van themadagen over diversiteit, een cursus over diversiteit toevoegen aan het vakkenaanbod, het beschikbaar stellen van een lokaal voor mensen met een andere religie, actieve bestraffing van

racistisch gedrag, meer debatten enz. Andere suggesties betroffen de diversiteit in het algemeen, zoals meer studenten met een andere etnische achtergrond aantrekken en een grotere aanwezigheid van etnische minderheden in hoge academische functies.

- Kritiek op diversiteit: 33 respondenten hadden bedenkingen bij diversiteit en de genomen initiatieven. Een veel gemaakte opmerking ging over het gebruik van quota of positieve discriminatie. Anderen vonden dat er beter niets gedaan wordt rond diversiteit, omdat diversiteit een populair gespreksthema is dat de meeste mensen ergert. Een andere klassieke uitspraak was dat iedereen gelijk behandeld moet worden en dat verschillen genegeerd moeten worden.
- Opmerkingen/suggesties over werkstudenten of studenten boven de 26: hierover werden twaalf opmerkingen gemaakt. De algemene teneur was dat de faciliteiten voor werkstudenten uitgebreid moeten worden en dat er meer gebruik gemaakt moet worden van ICT. Daarnaast merkten de respondenten op dat studenten boven de 25 geen recht hebben op bepaalde faciliteiten (bv. korting op openbaar vervoer).
- Opmerkingen over de sociale achtergrond van studenten: er werden vier opmerkingen gemaakt over het feit dat studeren aan de universiteit moeilijk is voor mensen uit een gezin met een laag inkomen.
- Opmerkingen over de enquête: er waren vijftien opmerkingen over de enquête zelf. De meeste gingen over de inhoud van de vragen. Een paar respondenten zei dat ze nieuwsgierig waren naar de resultaten.
- Negatieve opmerkingen over diensten, initiatieven of personeel aan de VUB: dertien studenten maakten opmerkingen over diensten die niet goed werkten of over professoren die niet begripvol genoeg waren.
- Anekdoten: een paar respondenten maakte van de open vraag gebruik om een (persoonlijke) anekdote over diversiteit te vertellen.
- Respondenten die hun definitie van diversiteit gaven: twee respondenten gaven hun eigen definitie: *“Voor mij betekent diversiteit dat iedereen met elkaar kan opschieten zonder problemen en zonder dat verschillen merkbaar zijn.”* *“Verdraagzaamheid en de mogelijkheid alles te bespreken.”*

Toen we de **correlaties tussen de verschillende onderdelen** analyseerden, stelden we een grote positieve correlatie vast tussen de twee delen over attitudes ( $\delta = 0,543$ ;  $p < 0,001$ ). Er is ook een kleinere positieve correlatie tussen welzijn en klimaat ( $\delta = 0,351$ ;  $p < 0,001$ ). De andere correlaties zijn kleiner dan  $\delta = 0,2$ .

### Conclusies

De beschreven resultaten kunnen niet veralgemeend worden naar de gehele studentenpopulatie, aangezien slechts 16% van de studenten de enquête ingevuld heeft. Deze lage respons kan erop wijzen dat studenten niet geïnteresseerd zijn in de thematiek van diversiteit en gelijke kansen.

Er werden parallellen aangetroffen tussen de resultaten van de studenten en die van het personeel. Ze lijken hun gevoel van welzijn te delen en studenten die discriminatie rapporteren voelen zich minder goed dan studenten die dit niet doen. Wat het rappor-

teren van discriminatie betreft, stellen we vast dat taal hier een rol speelt. Dit kan erop wijzen dat taal een belangrijk punt is. Een positief signaal is dat de grote meerderheid van de studenten taallessen belangrijk tot zeer belangrijk vindt. Een andere parallel met het personeel is dat de doelgroepen van de projecten en initiatieven deze projecten zeer belangrijk vinden.

Het lijkt erop dat studenten niet altijd een mening hebben, zelfs niet over zaken die hen aanbelangen. Dit bleek uit de delen waarin attitudes gemeten werden en in het deel over voorzieningen voor studenten, waar tot 28% een vraag onbeantwoord liet. Toch werden er ook een groot aantal suggesties gedaan in de open vragen, wat erop wijst dat de respondenten met dit onderwerp begaan zijn. Het personeel was meer geneigd kritiek te geven dan echte suggesties voor verbetering te doen.

### 4.3. Academisch personeel aan twee buitenlandse universiteiten

Deel één (over organisatieklimaat) van de personeelsenquête werd getest aan de universiteiten van onze transnationale partners in het Verenigd Koninkrijk en Spanje. Het valideren van schalen door middel van factoranalyse hebben we eerder toegelicht. De enquête werd ingevuld door 252 respondenten. We weten niet naar hoeveel personen de link naar de enquête werd gestuurd. Onderstaande tabel geeft de verschillende kenmerken van de respondenten weer.

Tabel 15: Kenmerken van studenten (VK en Spanje)

Kenmerk	Absoluut aantal N (%)
<b>Gender</b>	
Vrouw	117 (46,4%)
Man	117 (46,4%)
Geen antwoord	18 (7,1%)
<b>Leeftijd</b>	
18-24 jaar	5 (2%)
25-30 jaar	29 (11,5%)
31-40 jaar	84 (33,3%)
41-50 jaar	66 (26,2%)
51-60 jaar	42 (16,7%)
Meer dan 60 jaar	8 (3,2%)
Geen antwoord	18 (7,1%)
<b>Nationaliteit</b>	
Spaans	96 (38,1%)
Brits	150 (59,5%)
Andere	4 (1,6%)
Geen antwoord	2 (0,8%)

<b>Functiebeperkingen</b>	
Leermoeilijkheden	2 (0,8%)
Fysieke handicap	5 (2%)
Chronische medische aandoening	3 (1,2%)
Geestelijke gezondheidsproblemen	1 (0,4%)
<b>Seksuele oriëntatie</b>	
Hetero	207 (82,1%)
Holebi	11 (4,4%)
Geen antwoord	34 (13,5%)

Zoals bij de Belgische enquête, werden vergelijkingen gemaakt van een aantal variabelen in de diverse groepen. Significante verschillen werden aangetroffen bij de totaalscore op organisatieklimaat en bij de drie onderdelen van de schaal. De resultaten zijn duidelijk, aangezien twee verschillende instellingen in twee verschillende landen vergeleken worden. Het is dan ook niet relevant hier verder op in te gaan. Interessanter is het om te kijken naar wat beide nationaliteiten denken over het item 'Vrouwen en mannen krijgen gelijke carrièrekansen'. De respondenten uit het Verenigd Koninkrijk scoorden significant lager dan hun collega's uit Spanje. Er werd wat dit item betreft ook een significant verschil aangetroffen tussen vrouwen en mannen. Vrouwen scoren aanzienlijk lager dan mannen. Dit kan de reden zijn voor de lagere score in het VK, aangezien 97 vrouwen uit het VK de enquête invulden, tegenover slechts 18 vrouwen in Spanje. Er was een significant verschil tussen vrouwen en mannen op de schalen 'verwelkoming en integratie' en 'openheid van de overste tegenover gelijke kansen'. Mannen ervaren de verwelkoming en integratie van nieuwkomers als minder positief dan vrouwen en vrouwen ervaren minder openheid van hun overste tegenover gelijke kansen dan mannen. Een ander significant verschil is dat tussen hetero- en holebi-personeel op de schaal over de invloed van informele netwerken. Holebi-personeel lijkt meer invloed te ondervinden van informele netwerken dan hetero-personeel. Bovendien is er een significant verschil in hoe de verschillende leeftijdscategorieën de verwelkoming en integratie van nieuwe collega's ervaren. Personeel in de leeftijdscategorie 31-40 jaar is hierover minder positief dan personeel tussen 18 en 24 jaar. Voor details over deze resultaten, zie tabel 1.12 in de Bijlagen.

#### 4.4. Studenten aan het European University College Brussels (EHSAL)

De studentenenquête werd ook getest door een van de projectpartners in Brussel, EHSAL. De enquête werd aangekondigd door middel van posters in de liften, boodschappen op het intranet en het officiële mededelingsbord en in de studentenkrant. De enquête had dezelfde inhoud als de VUB-enquête, op een aantal contextuele aanpassingen na (bv. andere diensten dan het aanbod aan de VUB). De EHSAL voegde ook

een aantal vragen toe over persoonlijke kenmerken. Er werd een extra vraag gesteld over het opleidingsniveau van de ouders en twee andere vragen over de mate waarin studeren de studenten en hun ouders financieel op de proef stelt.

De enquête werd ingevuld door 413 respondenten. Hieronder volgt een tabel met hun kenmerken. In de volgende paragrafen worden de resultaten beknopt besproken.

Tabel 16: Eigenschappen van studenten aan EHSAL

Kenmerken	Absoluut aantal N (%)
<b>Geslacht</b>	
Vrouw	243 (63,8%)
Man	137 (36%)
Transgender	1 (0,3%)
<b>Leeftijd</b>	
-25 jaar	349 (93,1%)
25-29 jaar	17 (4,5%)
30-39 jaar	6 (1,6%)
40-49 jaar	3 (0,8%)
50-60 jaar	0 (0%)
<b>Thuis taal</b>	
Nederlands	304 (73,6%)
Nederlands + andere taal	61 (14,8%)
Geen Nederlands	48 (11,6%)
<b>Etnische achtergrond</b>	
Belgische achtergrond	330 (79,9%)
Achtergrond van een buurland	11 (2,7%)
Achtergrond rest EU	14 (3,4%)
TMA-achtergrond	9 (2,2%)
Ex-koloniale achtergrond	5 (1,2%)
Andere	8 (1,9%)
<b>Functiebeperkingen</b>	14,1%
Leerstoornis	31 (8,9%)
Fysieke handicap	5 (1,4%)
Chronische medische aandoening	8 (2,3%)
Geestelijke gezondheidsproblemen	5 (1,4%)
<b>Speciale status</b>	
Werkstudent	11 (2,7%)
Topsportstudent	3 (0,7%)
Kunstenaar	
Student met medische achtergrond	7 (1,7%)
Studentenvertegenwoordiger of student met politiek mandaat	16 (3,9%)



<b>Seksuele oriëntatie</b>	
Hetero	369 (89,3%)
Holebi	44 (10,7%)
<b>Hoogste opleiding ouders</b>	
Geen schoolopleiding	
Basisonderwijs	
Bijzonder onderwijs	
Lager middelbaar onderwijs	
Hoger middelbaar onderwijs	
Technisch middelbaar onderwijs	
Hoger onderwijs (1 cyclus)	
Hoger onderwijs (2 cycli)	
Universiteit	
Geen idee	
Geen antwoord	

Bijna 25% van de respondenten gaf aan dat studeren hen financieel op de proef stelt. De helft (48,5%) verklaarde dat studeren hun ouders financieel op de proef stelt. Ouders met een hogere opleiding van één cyclus zijn het meest vertegenwoordigd. Een ander opvallend resultaat is het aantal studenten met een leerstoornis (8,9%); een veel hoger percentage dan aan de VUB (3,3%).

De onderzoekers van EHSAL (Dries Berings en Tom Colpaert) namen ook de variabelen van deel twee en drie op in hun factoranalyse. Dit resulteerde in een 'klimaat-schaal' (met items van deel één en twee) en een 'tolerantieschaal' (met items van deel drie). Betrouwbaarheidsanalyses wezen uit dat de klimaatschaal een betrouwbaarheid van  $\alpha = 0,894$  scoorde en de tolerantieschaal een betrouwbaarheid van  $\alpha = 0,869$ , wat duidt op een zeer grote betrouwbaarheid. Zie tabel 1.13 in de Bijlagen voor een gedetailleerde factoranalyse en een overzicht van de items die de schalen vormen. Voor elke respondent werden scores van 0 (laag) tot 10 (hoog) op de twee schalen berekend. Het gemiddelde van alle scores op de tolerantieschaal is 65,4 op 100, wat als voldoende beschouwd kan worden. Het gemiddelde voor de klimaatschaal is 73,8 op 100.

Deze enquête ging ook na in welke mate sommige groepen het voorwerp van spot en aanstootgevende opmerkingen vormen. De resultaten worden hieronder weergegeven.

Tabel 17: De mate waarin sommige groepen het voorwerp vormen van spot en aanstootgevende opmerkingen (EHSAL)

<b>Aanstootgevende opmerkingen of grappen over</b>	<b>Nooit</b>	<b>Zelden</b>	<b>Soms</b>	<b>Vaak</b>
Vrouwen	164 (40,8%)	149 (37,1%)	80 (19,9%)	9 (2,2%)
Holebi's	180 (44,6%)	150 (37,1%)	61 (15,1%)	32 (7,9%)

Personen met een andere etnische achtergrond	139 (34,3%)	155 (38,3%)	79 (19,5%)	32 (7,9%)
Personen met een functiebeperking	209 (51,9%)	150 (37,2%)	36 (8,9%)	8 (2%)
Andere	47 (67,1%)	12 (17,1%)	4 (5,7%)	7 (1%)

We stellen vast dat, zoals aan de VUB, de meeste kwetsende opmerkingen en grappen over mensen met een andere etnische achtergrond gaan. De meerderheid van de respondenten zegt dat er zelden grappen over personen met een functiebeperking gemaakt worden. Ook hier maken studenten kwetsende opmerkingen of grappen over Franstaligen, over studenten met goede of slechte punten en over lesgevers.

We gingen na in welke mate studenten contact hebben met medestudenten die anders zijn dan zij. Hieronder wordt een overzicht gegeven.

Tabel 18: De mate waarin studenten contact hebben met medestudenten die anders zijn dan zij (EHSAL)

Hoe vaak contact met	Dagelijks	Wekelijks	Maandelijks	Zelden	Nooit
Holebi-studenten	112 (27,6%)	76 (18,7%)	27 (6,7%)	115 (28,3%)	76 (18,7%)
Studenten met een andere etnische achtergrond	96 (23,6%)	86 (21,2%)	42 (10,3%)	132 (32,5%)	50 (12,3%)
Studenten met een functiebeperking	21 (5,2%)	22 (5,5%)	28 (7%)	191 (47,5%)	140 (34,8%)
Studenten met een andere sociale achtergrond	160 (39,6%)	90 (22,3%)	56 (13,9%)	80 (19,8%)	18 (4,5%)

Studenten hebben het vaakst contact met studiegenoten met een andere sociale achtergrond. Het minst contact hebben ze met studenten met een functiebeperking. Een ander opvallend resultaat is dat er evenveel studenten zijn die dagelijks contact hebben met holebi-studenten als studenten die nooit contact hebben met deze groep.

De analyse van **deel twee over welzijn** wees uit dat studenten zich redelijk goed voelen, met een score van 8,03/10. Zoals aan de VUB rapporteren iets meer dan 9% van de studenten discriminatie, intimidatie en/of agressie. Intimidatie op grond van uiterlijk of ideeën komt het vaakst voor. Een keer werd agressie om onbekende redenen gerapporteerd. Discriminatie en intimidatie gebeuren meer door medestudenten (44%) dan door onderwijzend (30%) en administratief personeel (25,7%).

Op de schaal over de **houding tegenover projecten en initiatieven** scoorden de EHSAL-studenten (N = 165) gemiddeld 21,8 wat erop wijst dat de respondenten de projecten en initiatieven matig belangrijk vinden, aangezien deze score dichterbij 9 (hoogste score = respondenten vinden alle projecten zeer belangrijk) dan bij 36 (slechtste score = respondenten vinden alle projecten zeer onbelangrijk). Aangezien 60% van de respondenten minstens een keer verklaarde 'geen mening' te hebben,

draagt slechts 40% bij tot de bovenstaande score. Er werd op dit vlak een significant verschil aangetroffen tussen de geslachten. Vrouwen hechten meer belang aan deze initiatieven dan mannen. Hetero- en holebi-studenten verschillen ook significant wat betreft het belang dat ze hechten aan initiatieven. Holebi-studenten vinden deze initiatieven belangrijker. Als we een aantal items afzonderlijk bekijken, stellen we vast dat vrouwelijke studenten de 2/3 regel voor raden en commissies significant belangrijker vinden dan mannelijke studenten. Zoals aan de VUB vindt een overweldigende meerderheid (91,8%) taallessen belangrijk tot zeer belangrijk. Ze hechten het minste belang aan de gids voor holebi's.

Wat de **voorzieningen voor studenten aan EHSAL** betreft, zijn studenten het meest vertrouwd met de studiebegeleiding en het gebruik van laptops. Respectievelijk 75% en 72,6% van de respondenten kent deze faciliteiten. De dienst die de respondenten het minst goed kennen is de mogelijkheid je te laten testen op leerstoornissen: slechts 27,6% van de respondenten kent deze faciliteit. De voorzieningen waar de respondenten het vaakst gebruik van maken, zijn de computerfaciliteiten (94,4% van de respondenten maakt hier gebruik van). Aan deze faciliteit wordt ook het meeste belang gehecht. Ook aan het centrum voor studiebegeleiding en psychologische ondersteuning hechten de respondenten veel belang. Het vegetarische menu vinden ze het minst belangrijk.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

Na verschillende tests van zowel de personeels- als de studentenenquête kunnen we besluiten dat dit een instrument is dat rekening houdt met de uiteenlopende aspecten van diversiteit in een organisatie. Het duidt het niveau aan dat de organisatie bereikt heeft op het vlak van gelijke kansen en diversiteit. Het draagt ook bij tot de bewustwording bij studenten, aangezien ze moeten nadenken over thema's waar ze misschien nog nooit eerder bij stilgestaan hebben. Toch lijkt het eerste deel over organisatieklimaat betrouwbaarder bij de personeelsenquête dan bij de studentenenquête. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat een werkklimaat verschilt van een studieklimaat, ook al maken beide deel uit van dezelfde organisatie.

De onderzoekers aan EHSAL experimenteerden met de studentenenquête door bepaalde schalen te bundelen tot een klimaatschaal. Het staat toekomstige gebruikers van dit instrument vrij de enquête aan te passen aan hun organisatie en aan hun visie op diversiteit.

## 5.1. Overdraagbaarheid naar andere organisaties en settings

De test aan EHSAL illustreert perfect hoe de enquête, na aanpassing van een aantal contextuele items, gebruikt kan worden in elke omgeving van het hoger onderwijs. Gezien de omvang van de enquête raden we het toevoegen van extra delen af. Wel kunnen bepaalde delen weggelaten worden. Toch is enige voorzichtigheid geboden wat betreft deel één van personeelsenquête, aangezien het weglaten van items de betrouwbaarheid van de schalen zal beïnvloeden. In onze test bij het VUB-personeel lieten we enkel de items over flexibele werkuren en thuiswerken weg voor bepaalde personeelsgroepen, omdat we wisten dat deze items niet op hen van toepassing waren. Betrouwbaarheidsanalyses wezen uit dat de schaal nog altijd betrouwbaar was, zodat deze items indien nodig weggelaten kunnen worden. Daarnaast staat het de gebruikers vrij de andere delen aan te passen (bv. houdingen tegenover diversiteit en gelijke kansen). Sommige delen moeten veranderd worden, zoals de delen over projecten en initiatieven en over voorzieningen binnen de organisatie. Naar onze mening kan de personeelsenquête gebruikt worden in andere non-profit- en zelfs profitorganisaties. Wat telt, is de grootte van het bedrijf. Een laag aantal respondenten zal de vergelijkingen tussen groepen immers bemoeilijken. Dit is een belangrijk punt, want dit instrument is ook gericht op minderheidsgroepen, zoals bijvoorbeeld holebi-personeel.

Hoewel dit een flexibel instrument is, heeft het weinig zin de inhoud ervan blindelings over te nemen als men een enquête organiseert in een andere organisatie. Het feit dat er gevraagd wordt naar zeer persoonlijke en vertrouwelijke informatie kan in bepaalde bedrijven een probleem vormen. Het is daarom van belang zorgvuldig uit te leggen waarom de enquête gehouden wordt en te benadrukken dat de persoonlijke informatie anoniem verzameld wordt. Men kan ook overwegen de enquête te organiseren binnen een breder kader van initiatieven of activiteiten rond gelijke kansen en diversiteit in het bedrijf.

Tot slot is het belangrijk een zo groot mogelijke respons te krijgen om een algemeen beeld van de organisatie te kunnen vormen. Ook met de non-respons moet rekening worden gehouden. Misschien vult iemand de enquête niet in wegens tijdsgebrek of te veel ander werk. Het kan echter ook betekenen dat de mensen in het bedrijf niet bekommerd zijn om thema's als diversiteit en gelijke kansen.



## Hoofdstuk 2

# Carrièreverloop: aanwerving – bevordering – ontslag

*Sigried Lievens (UGent)*

*Hanneke Pyck (UGent)*

*Liselotte Vandenbussche (UGent)*

## 1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de instroom, de doorstroom en de uitstroom van vrouwelijke en mannelijke personeelsleden aan de Universiteit Gent (UGent) onderzocht. Dit soort van onderzoek bevindt zich aan de UGent nog in de beginfase. Met het oog op verdere studie van de loopbaanontwikkeling van mannen en vrouwen aan de UGent, hebben de onderzoekers zich dan ook op een brede onderzoeksgroep gericht.

Sigried Lievens onderzocht de instroom aan de UGent (Deel 2: Instroom: Onderzoek bij laatstejaarsstudenten). Omdat studenten verantwoordelijk zijn voor een groot deel van de instroom naar het academisch corps aan de Universiteit Gent, werd een groot-schalig onderzoek bij laatstejaarsstudenten opgezet. Dit hoofdstuk gaat na welke wensen en verwachtingen studenten koesteren ten aanzien van een academische carrière, en welk beeld ze hebben van wetenschappers en hun loopbaanverloop. Daarnaast ging Lievens de mogelijke kansen op instroom en doorstroom na door een screening van het vacaturebeleid aan de Universiteit Gent (Deel 3: Instroom/doorstroom: Vacatures).

De werkelijke kansen op doorstroom werden nader onderzocht door Hanneke Pyck (Deel 4: Doorstroom: De bevordering van vrouwen). Zij organiseerde een enquête onder het UGent-personeel over de verschillende aspecten van een (academische) carrière. Deze enquête peilde naar de algemene ervaringen van mannelijke en vrouwelijke personeelsleden en naar hun ervaringen met en hun perceptie van het bestaan van een genderprobleem aan de Universiteit Gent.

Ten slotte onderzocht Dr. Liselotte Vandenbussche de uitstroom aan de UGent (Deel 5: Uitstroom: Exit-interviews). Zij stelde richtlijnen voor exit-interviews op die een analyse mogelijk maken van de redenen waarom mannen en vrouwen hun universitaire loopbaan in het algemeen en aan de UGent in het bijzonder beëindigen.

## 1.1. Probleemstelling

Het aantal vrouwelijke studenten nam de voorbije jaren sneller toe dan het aantal mannelijke studenten. Bovendien zijn de studenten met de hoogste cijfers vaak vrouwen. Vooral in de medische en sociale wetenschappen en in de menswetenschappen is een groter aantal vrouwelijke dan mannelijke studenten geen uitzondering meer. Toch treden maar enkele van de beste vrouwelijke studenten toe tot het academisch corps en is het de kleinere groep mannelijke studenten die het merendeel van de personeelsleden levert.

Nationale en internationale statistieken hebben aangetoond dat het aantal vrouwelijke personeelsleden afneemt naarmate de academische loopbaan vordert. Met andere woorden, hoe hoger het loopbaanniveau, hoe kleiner het aantal vrouwelijke personeelsleden. Dit fenomeen wordt ook wel de “*leaky pipeline*” (lekkende pijpleiding) genoemd.<sup>69</sup> Er bestaat dus geen twijfel over de ongelijke vertegenwoordiging van de seksen doorheen de gehele hiërarchie. Het onmiskenbare gevolg van de huidige belonings- en erkenningsystemen is het verlies van kennis en kwaliteit. Door de instroom en doorstroom van vrouwelijke personeelsleden op alle niveaus en in alle disciplines te bevorderen, wil dit project het kennisniveau en de kwaliteit binnen de Universiteit Gent en aan andere universiteiten handhaven en verhogen.

Het belangrijkste doel van deze module is het ontwikkelen van een onderzoeksmethodologie en een beleidsinstrument die onderzoekers aan de UGent en andere instellingen in staat zullen stellen vergelijkende studies uit te voeren naar de carrièrekansen van vrouwen, zowel op herhaaldelijke basis als op lange termijn. De module verschaft inzicht in de problemen van vrouwelijke personeelsleden aan de universiteit, de beweegredenen van mannen/vrouwen om te solliciteren naar bepaalde functies/beurzen en de factoren die vrouwen ertoe kunnen aanzetten zich vaker kandidaat te stellen. Daardoor zullen de richtlijnen die uit dit onderzoek voortvloeien vlot in praktijk gebracht kunnen worden.

## 1.2. UGent-context

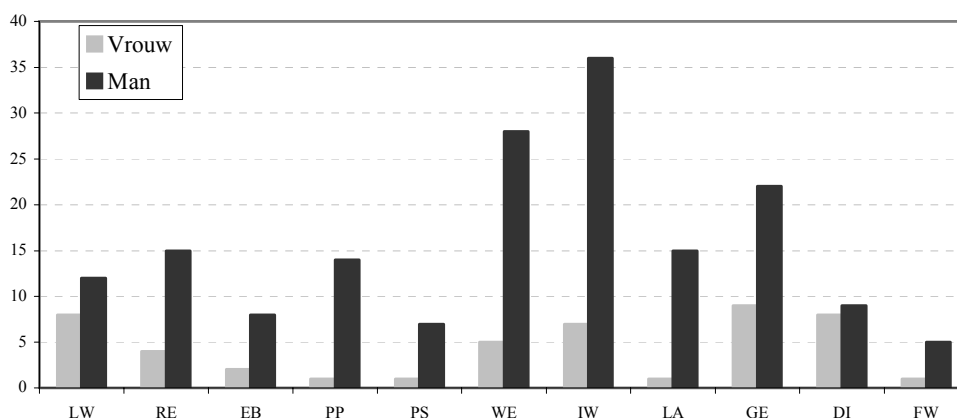
Onderzoek naar de instroom, doorstroom en uitstroom van vrouwen bevindt zich aan de UGent nog in een beginstadium. In 2007 bestond het academisch corps van de

---

<sup>69</sup> Hoewel de auteurs van de delen van dit hoofdstuk een beroep gedaan hebben op zeer uiteenlopende bronnen, zijn er toch een aantal studies die als achtergrond kunnen dienen bij de module als geheel. Deze studies focussen onder meer op de internationale vergelijking van het aantal vrouwen in academische kringen, de invloed van wetenschappelijke uitmuntendheid, het academisch publicatiebeleid, de ervaringen van vrouwelijke academici en het glazen plafond. Een aantal van deze studies zijn erg bekend en worden regelmatig gebruikt als achtergrond bij onderzoek van de academische wereld: *She Figures* (2003, 2006), het Etan-rapport (2000), het Enwise-rapport (2003), het Helsinki-rapport (2002), *Gender and Excellence in the Making* (2004) en het Gender Equality-rapport (2005). Voor de links naar deze webdocumenten, zie ‘Geraadpleegde Literatuur’.

universiteit voor 40% uit vrouwen en voor 60% uit mannen. Het percentage vrouwelijke onderzoekers verschilt echter sterk naargelang het academische statuut of de graad. In de predoctorale groep (deze omvat alle *junior*-onderzoekers die nog geen doctoraatsdiploma behaald hebben) zitten ongeveer evenveel mannen (52%) als vrouwen (48%). Het percentage vrouwen daalt tot 36% in de postdoctorale groep en tot 17% in de ZAP-groep (Zelfstandig Academisch Personeel: de hoogste sport van de academische ladder: alle docenten, hoofddocenten, hoogleraren en gewoon hoogleraren). Vrouwen zijn aan de UGent dus ondervertegenwoordigd in de hoogste functies.

Ook onder jonge professoren (tot 40 jaar) is er een sterk genderonevenwicht: slechts 22% van hen is vrouw. Zelfs in deze jongere leeftijdsgroep maakt gender dus nog altijd een groot verschil. Een uitzondering op deze regel is de faculteit Diergeneeskunde, waar de man-vrouwverhouding bij jonge professoren ongeveer gelijk is. Aan de faculteiten Psychologie en Pedagogische Wetenschappen daarentegen is er geen nieuwe generatie jonge vrouwelijke professoren, hoewel het percentage vrouwelijke afgestudeerden er zeer hoog is (ten minste 75%). De ondervertegenwoordiging van vrouwelijke onderzoekers aan de UGent is dus meer dan een kwestie van tijd. Er is eveneens een promotieprobleem bij vrouwen.



Figuur 1: Professoren aan de UGent t.e.m. 40 jaar, volgens faculteit en geslacht (telling 12 maart 2007)

Faculteiten aan de UGent:

LW: Letteren en Wijsbegeerten, RE: Rechtsgeleerdheid, EB: Economie en Bedrijfskunde, PP: Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, PS: Politieke en Sociale Wetenschappen, WE: Wetenschappen, IW: Ingenieurswetenschappen, LA: Bio-ingenieurswetenschappen, GE: Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen, DI: Diergeneeskunde, FW: Farmaceutische Wetenschappen.



## 2. Instroom: onderzoek bij laatstejaarsstudenten

*Sigried Lievens*

### 2.1. Inleiding

Hoewel de instroom bij doctoraatsstudenten aan de Universiteit Gent al aan bod kwam in de studie *Doctoreren in Vlaanderen: Verslag van de survey aan de Universiteit Gent en de Katholieke Universiteit Leuven* van Verlinden en Pyck (2005),<sup>70</sup> werd nog geen wetenschappelijke studie gemaakt van de fase die aan de indiensttreding voorafgaat. Aangezien een groot deel van het academische corps rechtstreeks instroomt vanuit de studentenbevolking, is het uiterst belangrijk de wensen en verwachtingen van deze groep potentiële onderzoekers in kaart te brengen. De onderzoeksgroep moet dan ook studenten bevatten die interesse hebben in een academische carrière, maar die dit doel om uiteenlopende redenen niet bereiken. Deze studie is dus een aanvulling op het eerdere onderzoek bij doctoraatsstudenten, waarbij enkel studenten die daadwerkelijk een doctoraat voorbereidden betrokken waren. Ze heeft tot doel de wensen en verwachtingen van laatstejaarsstudenten met betrekking tot hun toekomstige loopbaan te analyseren. Daarnaast wordt nagegaan in hoeverre deze verwachtingen overeenkomen met de werkelijkheid. Als blijkt dat sommige mannelijke of vrouwelijke studenten geen job aan de UGent ambiëren omdat ze een vertekend beeld hebben of verkeerd geïnformeerd zijn, dan moeten corrigerende maatregelen genomen worden.

### 2.2. Literatuurstudie

De organisatiecultuur van universiteiten wordt in sterke mate bepaald door nationale tendensen en tradities. Voor het opstellen van de enquête was analyse van bestaande nationale en Nederlandstalige studies dan ook van groot belang. Uiteraard waren internationale studies nuttig om de algemene genderproblematiek in de academische wereld te doorgronden en te vergelijken met de situatie in Vlaanderen. De geraadpleegde studies kunnen verdeeld worden in drie groepen:

1. studies over hoe jongens en meisjes studiekeuzes maken;
2. studies over het loopbaanbeleid (in-, door- en uitstroom) in de academische wereld;
3. studies over de positie van vrouwen aan universiteiten en onderzoeksinstituten.

De eerste groep onderzoekt de **studiekeuzes van humaniorastudenten**, met bijzondere aandacht voor de horizontale segregatie in het onderwijssysteem. Deze UGent-module wil echter niet zozeer oplossingen bieden voor de ondervetegenwoordiging van vrouwen of mannen in bepaalde disciplines als wel een algemeen beeld scheppen van de verwachtingen van studenten met betrekking tot een loopbaan aan de Universi-

<sup>70</sup> Verlinden, A. e.a. *Doctoreren in Vlaanderen: Verslag van de survey aan de Universiteit Gent en de Katholieke Universiteit Leuven*, [s.l.]: [s.n.], 2005. In het verdere verloop van dit hoofdstuk zal naar deze studie verwezen worden als het 'Doctoreren'-onderzoek.

teit Gent. Hoewel de genderproblematiek centraal staat, werd ook aandacht besteed aan andere relevante verschillen tussen de faculteiten. Deze groep studies is vooral belangrijk als achtergrondinformatie bij de beleidsvorming. Bovendien vormt dit soort onderzoek een waardevolle aanvulling op de twee andere types, omdat het dieper ingaat op de persoonlijke en maatschappelijke structuren die de keuzes van mensen bepalen en die dus ook in de beroepskeuzes van studenten een beslissende rol kunnen spelen. Bij het opstellen van de enquête werd rekening gehouden met een aantal inzichten uit de motivatiepsychologie en de sociologie beschreven door Van Aerschot,<sup>71</sup> Hoornaert<sup>72</sup> en Lacante.<sup>73</sup>

Diverse persoonlijke motieven kunnen de studiekeuze bepalen: persoonlijke voordelen (hoog loon), maatschappelijk succes (prestige, waardering van vrienden en familie), plichtsgevoel en angst voor afstraffing of mislukking.<sup>74</sup> Deze factoren moeten in de enquête opgenomen worden, zodat nagegaan kan worden welke doorslaggevend zijn. Een mogelijke hypothese is dat mannelijke studenten zich sneller laten leiden door de materiële voordelen van een carrière, terwijl vrouwelijke studenten meer belang hechten aan maatschappelijke motieven en aan de mogelijkheid tot zelfontplooiing.<sup>75</sup>

Het tweede type onderzoek ontleedt de **voor- en nadelen van een academische carrière**. In veel gevallen wordt daarbij niet alleen aandacht besteed aan uiteenlopende doelgroepen, zoals mannen en vrouwen, maar ook aan diverse personeelsstatuten, nieuwe werknemers, doorstroom en uitstroom. Deze studies kunnen dan ook niet als specifiek gendergericht bestempeld worden. Gelijkaardig onderzoek werd de laatste decennia in de meeste Europese landen gevoerd. Gezien de culturele context van de Universiteit Gent werden als basisliteratuur twee Vlaamse studies gekozen die meer licht werpen op de problemen binnen de academische wereld in Vlaanderen: het onderzoek bij doctoraatsstudenten van Verlinden en anderen,<sup>76</sup> en het onderzoek *Wetenschap tussen roeping en beroep*.<sup>77</sup>

Het 'Doctoreren'-onderzoek richtte zich op beginnende onderzoekers en doctoraatsstudenten aan de Universiteit Gent en de Katholieke Universiteit Leuven. Een van de doelstellingen was het in kaart brengen van de instroom aan de Vlaamse universiteiten.

<sup>71</sup> Van Aerschot, M. e.a. *Gezocht: ingenieur (m/v): een onderzoek naar studiekeuze vanuit genderperspectief*. Antwerpen: Steunpunt Gelijkekansenbeleid UA-LUC, 2003.

<sup>72</sup> Hoornaert, J. *Keuzebegeleiding bij de overstap van secundair naar hoger onderwijs*. Deurne: Wolters Plantyn Educatieve Uitgevers, 1999.

<sup>73</sup> Janssens, R. 'De relatie tussen geslacht/gender en onderwijs'. *Gegenderd onderwijs: Tweespraak Vrouwenstudies* (red. De Metsenaere, M. en K. Celis). Brussel: VUBPress, 2003. 59-102.

<sup>74</sup> Hoornaert 1999: 11-12.

<sup>75</sup> Deleu, L. *Studiekeuze door een genderbril: Man wil verdienen, vrouw wil dienen*, [www.veto.be/veto](http://www.veto.be/veto).; Janssens 2003: 82.

<sup>76</sup> Verlinden e.a. 2005.

<sup>77</sup> De Gier, E. e.a. *Wetenschap tussen roeping en beroep. Verslag van een verkennend onderzoek naar de (on)aantrekkelijkheid van een loopbaan in wetenschappelijk onderzoek*. Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 2001.

Door middel van een enquête peilden de onderzoekers ook naar de wensen, de verwachtingen en de ervaringen van hun onderzoeksgroep. Een aantal jaren vóór het 'Doctoreren'-onderzoek deed ook SISWO/Instituut voor Maatschappijwetenschappen een verkennend onderzoek naar de verschillende aspecten van een academische loopbaan.<sup>78</sup> Behalve de instroom bestudeerden de onderzoekers ook de door- en uitstroom aan universiteiten en academische onderzoeksinstituten. Daarnaast werd bijzondere aandacht besteed aan de positie van vrouwelijke onderzoekers in elk stadium van de academische loopbaan. Hoewel er voornamelijk kwalitatief onderzoek gevoerd werd, was deze studie toch erg waardevol voor onze enquête. Bij het opstellen van een lijst met de voor- en nadelen van een academische loopbaan konden we ons immers baseren op de resultaten die dit onderzoek had opgeleverd met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden van een academische betrekking, de werkomstandigheden, de werkgever-werknemerrelatie, de persoonlijke motivatie en de functie-inhoud.

In tegenstelling tot voorgaande studies, focust het derde type onderzoek expliciet op **de genderproblematiek binnen de academische wereld**. Samen met verschillende internationale vergelijkende studies verschaften een aantal nationale studies achtergrondinformatie bij de enquête. Zo heeft onder anderen Margo Brouns herhaaldelijk de problematiek van vrouwelijke wetenschappers aan de Nederlandse universiteiten aan de kaak gesteld.<sup>79</sup> Even belangrijk voor dit hoofdstuk zijn de rapporten over gelijke kansen van de K.U.Leuven (1999 en 2004).<sup>80</sup>

Terwijl de resultaten van de tweede en de derde groep van studies een licht werpen op de realiteit van een academische loopbaan, spitst onze enquête zich toe op de ideeën van studenten over hun ideale werkomgeving en werkgever. Door vergelijking van de resultaten kan een analyse gemaakt worden van de discrepantie tussen de verwachtingen van studenten enerzijds en de concrete ervaringen van academische onderzoekers anderzijds.

### 2.3. Procesbeschrijving

Aan de UGent staat het Adviescentrum voor Studenten in voor studie- en loopbaanadvies.<sup>81</sup> Het Centrum biedt studenten van de verschillende faculteiten workshops over studieadvies en loopbaanmogelijkheden aan. Tot het takenpakket behoren eveneens de permanente evaluatie aan de hand van studenten-enquêtes met uiteenlopende thema's, en het bijhouden van statistieken over de studentenpopulatie. Toch werd tot op

---

<sup>78</sup> De Gier e.a. 2001.

<sup>79</sup> Benschop, Y. & M. Brouns. 'Crumbling Ivory Towers: Academic Organizing and its Gender Effects'. *Gender, Work and Organization* 10.2 (2003): 194-211; Hoving, I. & M. Brouns. *Women in Science and Humanities: the Difference that Makes the Difference*. Utrecht: NVG, 1998.

<sup>80</sup> Centrum voor Gelijke Kansenbeleid, K.U.Leuven (1999 and 2004).

<sup>81</sup> <http://www.ugent.be/en/prospectstud/studycareerservice.htm> (oktober 2008).

heden geen onderzoek gedaan naar de manieren waarop mannelijke en vrouwelijke studenten hun studie- en carrièrekeuzes maken. Hoewel het Centrum een brochure over doctoreren uitgeeft en jaarlijks infosessies aan dit onderwerp wijdt, werd deze materie nog niet vanuit een genderperspectief benaderd. Er zijn bijgevolg geen recente gegevens beschikbaar over de wensen en de verwachtingen van studenten met betrekking tot een academische loopbaan. In het kader van deze module werd dan ook gekozen voor een grootschalige enquête waarin verschillende aspecten van een academische loopbaan aan bod kwamen.

### 2.3.1. Keuze van de methodologie

Om zoveel mogelijk studenten te bereiken werd nauw samengewerkt met de Directie Informatie- en Communicatietechnologie (DICT), meer bepaald met het Curiosteam, dat verantwoordelijk is voor Minerva. Minerva is de interne digitale leeromgeving van de UGent, waar lesgevers berichten, lesmateriaal en testen voor hun studenten kunnen achterlaten. Aangezien Minerva regelmatig gebruikt wordt bij enquêtes, zijn studenten vertrouwd met dit systeem. Hoewel het systeem een aantal nadelen kent, wegen die niet op tegen de voordelen van een snellere en nauwkeurigere gegevensverwerking.

Voordelen:

1. Aangezien studenten buiten de lesuren met Minerva moeten werken, is het mogelijk grote groepen studenten te bereiken zonder lestijd te moeten inleveren.
2. Aangezien Minerva gebruikt wordt aan de hele UGent, is het mogelijk studenten van alle faculteiten tegelijk te bereiken.
3. De resultaten zijn onmiddellijk beschikbaar in een Excel-tabel en kunnen gemakkelijk naar SPSS<sup>82</sup> geconverteerd worden. De gegevensverwerking verloopt hierdoor een stuk vlotter dan bij papieren enquêtes.
4. Gedurende de periode dat de enquête beschikbaar is voor studenten, kunnen IT-experts de stand van zaken bijhouden. Bij tegenvallende respons kan snel worden overgegaan tot alternatieve bevragingmethoden.
5. In tegenstelling tot andere online-systemen, kan Minerva door personeelsleden van de UGent kosteloos gebruikt worden voor het organiseren van enquêtes.
6. Bij gebruik van Minerva kan steeds een beroep gedaan worden op IT-experts voor extra informatie of technische hulp.
7. De enquête kan ingevuld worden via een link op de website van de Universiteit Gent. Er wordt dus geen gebruik gemaakt van e-mailadressen, waardoor de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd blijft.
8. Bij voorgaande enquêtes via Minerva bleek dat de respons voldoende hoog was om tot representatieve resultaten te leiden.

Nadelen:

1. Minerva wordt niet in elk studiejaar en studiegebied even intensief gebruikt. Daardoor zijn niet alle studenten even vertrouwd met het systeem. Het is dus mogelijk

---

<sup>82</sup> Superior Performing Software Systems: softwarepakket voor statistische analyse.

dat de elektronische enquête niet alle studenten van de onderzoeksgroep bereikt. Hetzelfde geldt echter ook voor papieren enquêtes die verspreid worden tijdens de lessen of via studentenverenigingen. Bovendien wordt Minerva aan de meeste faculteiten steeds vaker gebruikt bij de jaarlijkse docentenevaluatie. De meeste professoren moedigen hun studenten ook aan hun papers en oefeningen op deze manier in te dienen. Het is dan ook zeer waarschijnlijk dat laatstejaarsstudenten (de onderzoeksgroep van deze enquête) al eerder met Minerva gewerkt hebben. We kunnen er dus van uitgaan dat ze voldoende vertrouwd zijn met het systeem om de enquête te kunnen invullen.

2. Aangezien het opstellen en versturen van enquêtes via Minerva nog in de kinderschoenen staat, zijn nog niet alle soorten vragen beschikbaar in het bestaande sjabloon. Nauwe samenwerking met het DICT was dan ook noodzakelijk bij het opstellen van de enquête.
3. Aangezien de enquête enkel toegankelijk is via een link op de UGent-website, is het niet mogelijk herinneringsmails te sturen om de repons te verhogen.

### 2.3.2. Doelgroep

Het doel van deze studie is na te gaan in welke mate de verwachtingen van studenten overeenkomen met de realiteit van een academische loopbaan. Omdat deze vragen enkel beantwoord konden worden door studenten die al enig inzicht hadden in de werking en de structuur van de Universiteit Gent, werd besloten enkel studenten uit het voorlaatste en laatste jaar (hier samengebracht onder de noemer “laatstejaarsstudenten”) aan te spreken. Deze keuze kan verder gemotiveerd worden met de volgende argumenten:

- Veel studenten haken voortijdig af na het eerste of (in mindere mate) het tweede jaar.
- Laatstejaarsstudenten zijn voldoende vertrouwd met de werking van de universiteit om er zich een mening over te kunnen vormen. Ze hebben contact met het academisch personeel tijdens hoorcolleges of spreekuren. De meerderheid heeft ook individueel contact met docenten in het kader van hun scriptie. Zij kunnen dan ook tot een genuanceerd beeld komen van de taken van het academisch personeel.
- Veel laatstejaarsstudenten hebben al nagedacht over hun verdere loopbaan. Sommigen hebben zelfs al informatie ingewonnen of stappen ondernomen in de richting van een mogelijke (academische) carrière.
- Laatstejaarsstudenten zijn verantwoordelijk voor het grootste deel van de instroom naar doctoraten of wetenschappelijke projecten. Professoren hebben met bepaalde studenten uit de onderzoeksgroep misschien al gesproken over eventuele samenwerking in de toekomst. Bovendien organiseert het Adviescentrum voor Studenten informatiesessies over de verschillende loopbaanmogelijkheden voor deze doelgroep.
- Studenten uit het voorlaatste jaar werden betrokken bij de enquête omdat zij het onderwerp van hun scriptie in de loop van dit jaar moeten vastleggen. Aangezien de meeste studenten in dit stadium contact zoeken met lesgevers, is dit het beste

- moment om hen bewust te maken van hun mogelijkheden op academisch vlak.
- Ten slotte zijn laatstejaarsstudenten beter vertrouwd met Minerva dan studenten uit het eerste jaar. Voor het welslagen van de enquête was dit een cruciaal punt.

Omdat de spreiding van mannelijke en vrouwelijke personeelsleden sterk verschilt van faculteit tot faculteit, werden studenten van de elf faculteiten van de Universiteit Gent ondervraagd.

### 2.3.3. Timing

Aangezien de onderzoeksgroep enkel uit studenten bestond, moest bij het vastleggen van de begin- en einddatum van de enquête rekening gehouden worden met de academische kalender. Er werd besloten de enquête beschikbaar te stellen van 14 november 2006 tot 18 december 2006. Deze periode werd gekozen omdat

1. het academiejaar dan al een paar weken aan de gang is en studenten voldoende kennis hebben kunnen maken met Minerva;
2. ze voorafgaat aan de kerstvakantie. Studenten kunnen dus de hele tijd gebruik maken van de IT-faciliteiten van de universiteit;
3. ze voorafgaat aan de eerste blok- en examenperiode. Studenten maken in deze weken intensief gebruik van Minerva om bepaalde vakken op te halen of om hun notities bij te werken.

De verwachte einddatum was 18 december 2006, maar door een grootschalige enquête van de Centrale Administratie over studentenrestaurants werden alle kleinschalige enquêtes vroegtijdig stopgezet.

De respons was het hoogst in het begin van de enquête. Begin december ontvingen we nog zo'n dertig ingevulde vragenlijsten per dag. Toch werd de enquête definitief stopgezet op 4 december. De resultaten werden door IT-experts in een Excel-tabel gegoten en per e-mail naar de betrokken onderzoeker verzonden.

### 2.3.4. Analyse

Om de representativiteit van de respondenten te kunnen bepalen, moesten we over precieze studentenaantallen beschikken. De vakgroep Onderwijskunde van de UGent bezorgde ons de statistieken van het academiejaar 2006-2007, ingedeeld volgens geslacht, studieniveau (bv. bachelors en masters) en faculteit.

## 2.4. Instrument en casestudy

### 2.4.1. Instrument: enquête bij laatstejaarsstudenten

#### **Zie *Instrumentarium: Instrument 1.***

Aan het opstellen en rangschikken van de vragen ging een grondige lezing van de eerder vermelde studies (zie 2.2 Literatuurstudie) vooraf. Om de invultijd te beperken werden vooral gesloten vragen gesteld. De enquête werd onderverdeeld in een aantal thema's, waaronder studie- en universiteitskeuze en de perceptie en verwachtingen van studenten met betrekking tot een academische loopbaan. Deze thema's werden voorafgegaan door een aantal algemene vragen over het geslacht, de nationaliteit, de leeftijd, het studiejaar en het studiegebied van de respondent. Omdat de nieuwe BaMa-structuur een grote waaier aan studiecombinaties mogelijk maakt, besloten we naar de faculteit te informeren en niet naar de studierichting. Op die manier konden we de studenten nog steeds situeren in typisch 'mannelijke' en 'vrouwelijke' studiegebieden, maar werd de vergelijking met het reële aantal mannelijke en vrouwelijke studenten per faculteit wel een stuk gemakkelijker.

#### *2.4.1.1. Studeren aan de Universiteit Gent*

Het eerste thema behandelt de studie-ervaring aan de Universiteit Gent. De vragen werden opgesteld na een grondige lezing van een aantal studies over de studie- en beroepskeuzes van jongens en meisjes. Marlies Lacante verdeelt hun motieven in drie groepen: persoonlijke motieven, economische motieven en sociale/altruïstische motieven.<sup>83</sup> Volgens Lacante zijn persoonlijke overtuigingen en de drang naar zelfontplooiing doorslaggevend bij het kiezen van een studie. Hoewel het onderzoek van Van Aerschot het belang van deze factoren bevestigt, wordt een nog grotere rol toebedeeld aan een aantal andere factoren, zoals interesse in de vakken, talenten, werkzekerheid en jeugdromen.<sup>84</sup> Van Aerschot heeft ook de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke studenten onderzocht. Volgens haar gaan meisjes vaker op zoek naar studiegebieden of jobs die de nadruk leggen op sociale vaardigheden (bv. direct contact met mensen, anderen helpen), terwijl jongens zich meer laten leiden door promotiekansen. Verder houden jongens meer rekening met hun studieresultaten in het secundair onderwijs en met de status van een bepaald studiegebied of beroep.<sup>85</sup>

Hoornaert maakt een onderscheid tussen persoonlijke (interne) en maatschappelijke (externe) factoren.<sup>86</sup> Keuzes worden grotendeels bepaald door de mate waarin een studiegebied of een beroep iemand de mogelijkheid tot zelfontplooiing biedt en over-

<sup>83</sup> Lacante, geciteerd in Deleu 2005.

<sup>84</sup> Van Aerschot 2003: 65-66.

<sup>85</sup> Van Aerschot 2003: 68-70.

<sup>86</sup> Hoornaert 1999: 18-20.

eenstemt met diens wereldbeeld en visies. Daarnaast spelen ook een aantal externe factoren mee, zoals de verwachtingen van vrienden en familie, de status van het beroep, het beroep van de ouders en de aandacht die in de middelbare school aan het beroep besteed werd. Hoornaert stelt dat deze combinatie van interne en externe factoren bij meisjes vaak leidt tot een innerlijke strijd, omdat hun interesse in de ‘zachtere’ studiegebieden niet strookt met de maatschappelijke prestatiedwang. Jongens ervaren dan weer meer druk om te kiezen voor ‘hardere’ richtingen die naar beroepen met een hoge status leiden. Onze enquête onderzocht in welke mate deze persoonlijke en maatschappelijke factoren de studiekeuze van studenten aan de Universiteit Gent effectief beïnvloed hadden.

In Vlaanderen werken leden van het academische corps vaak aan de universiteit waar ze zelf gestudeerd hebben. De enquête bevatte daarom niet alleen vragen over de interesse in een academische carrière op zich, maar ook over de wensen en verwachtingen van studenten ten aanzien van de Universiteit Gent als werkgever. Uiteraard werden de resultaten uitgesplitst volgens het geslacht van de respondenten, zodat vastgesteld kon worden of de keuzes van mannelijke en vrouwelijke studenten werkelijk bepaald worden door verschillende motieven en factoren.

#### 2.4.1.2. Loopbaanverwachtingen

De uiteenlopende theorieën rond persoonlijke en maatschappelijke motieven zijn ook van toepassing op het tweede thema van de enquête: loopbaanverwachtingen. Voor het opstellen van dit onderdeel deden we een beroep op de resultaten van het Doctoreren-onderzoek<sup>87</sup> en op de studie *Wetenschap tussen roeping en beroep*.<sup>88</sup> Zo konden we de algemene verwachtingen van studenten over hun loopbaanmogelijkheden vergelijken met het beeld dat ze hadden van een carrière aan de Universiteit Gent. Uit de studie ‘Wetenschap tussen roeping en beroep’ bleek dat jonge onderzoekers zeer gemotiveerd aan hun loopbaan beginnen, maar al snel teleurgesteld raken door de dagelijkse gang van zaken. Dit heeft niet zozeer te maken met de aard of de inhoud van het werk als wel met de tegenvallende arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden en met de competitieve werksfeer.<sup>89</sup>

In beide studies komen de voor- en nadelen van een wetenschappelijke carrière uitgebreid aan bod. De redenen waarom wetenschappers voor een academische loopbaan kiezen zijn, kort gezegd, zeer divers:

- fascinatie voor een bepaald onderwerp;
- vrijheid om ideeën te ontwikkelen;
- soepele dagplanning (flexibiliteit, glijdende werkuren, mogelijkheid tot thuiswerken), waardoor een goede combinatie van werk en gezin mogelijk is;
- de maatschappelijke waardering voor wetenschappelijk onderzoek.

---

<sup>87</sup> Verlinden 2005.

<sup>88</sup> De Gier 2001.

<sup>89</sup> De Gier 2001: 9.



Mogelijke knelpunten daarentegen zijn:

- de vage invulling van de arbeidsvoorwaarden (in vergelijking met andere sectoren);
- de onzekere loopbaanperspectieven;
- de gebrekkige begeleiding van doctoraatsstudenten;
- de harde concurrentie tussen collega's;
- de eentonigheid van het werk;
- het onverwachte gebrek aan vrijheid met betrekking tot de inhoud van het onderzoek;
- het gebrek aan voldoende kantoorruimte en degelijk kantoomateriaal;
- de zware publicatiedruk.

Beide studies onderzochten ook wat de beste manieren zijn om een baan in de academische wereld te bemachtigen. Ze sommen unaniem dezelfde stappen op: solliciteren naar een vacante betrekking, professoren of andere personeelsleden contacteren, uitblinken tijdens de lessen en gevraagd worden een doctoraat te schrijven. In het volgende deel gaan we na of de beeldvorming bij de studenten van de Universiteit Gent overeenstemt met de bevindingen van bovengenoemde studies.

## 2.4.2. Resultaten van de casestudy

### 2.4.2.1. Algemene opmerkingen

In het eerste deel van de enquête werden algemene vragen gesteld over de demografische gegevens van de studenten, hun faculteit, studiejaar en betrokkenheid bij studentenactiviteiten. De onderzoeksgroep bestond uit 9530 studenten uit de elf faculteiten. Hoewel er in totaal 43% mannelijke en 57% vrouwelijke studenten ingeschreven zijn aan de Universiteit Gent, neemt het percentage vrouwelijke studenten toe in de laatste studie jaren. De onderzoeksgroep bestond bijgevolg voor 60% uit vrouwen en voor 40% uit mannen. Op 4 december 2006 werden 2691 ingevulde enquêtes geregistreerd (een respons van 28%). 56% van de enquêtes werd ingevuld door vrouwelijke studenten, 44% door mannen. In de typisch 'vrouwelijke' faculteiten, zoals de faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, de faculteit Farmaceutische Wetenschappen en de faculteit Diergeneeskunde is de meerderheid van de respondenten vrouw. In de faculteit Ingenieurswetenschappen vulden 75% mannelijke en 25% vrouwelijke studenten de enquête in, percentages die eveneens overeenstemmen met de reële man-vrouwverhouding.

We kunnen dus besluiten dat de responsgroep de werkelijke verhoudingen tussen mannelijke en vrouwelijke studenten weerspiegelt. Ook wat de grootte van de faculteiten betreft, geeft de onderzoeksgroep een representatief beeld. Al naargelang van het aantal studenten zijn er grote (Letteren en Wijsbegeerte, Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen, Rechtsgeleerdheid), middelgrote (Ingenieurswetenschappen, Diergeneeskunde, Politieke en Sociale Wetenschappen, Wetenschappen) en kleine (Bio-ingenieurswetenschappen, Economie en Bedrijfskunde, Farmaceutische Wetenschappen) faculteiten. Hoewel de responsgroep

geen exacte kopie is van de realiteit, blijft deze volgorde grotendeels intact.

#### 2.4.2.2. Studeren aan de Universiteit Gent

Het tweede deel van de enquête belicht zowel de **studiekeuze** als de **keuze voor de Universiteit Gent** als instelling voor hoger onderwijs. Meer dan 90% van de respondenten gaf aan tevreden te zijn met de huidige studiekeuze en achtte zichzelf voldoende voorbereid op de arbeidsmarkt. Hun motieven kunnen onderverdeeld worden in vier categorieën:

- externe factoren: leraren, familie en vrienden hebben hen de studie aangeraden;
- inhoudelijke factoren: interesse voor bepaalde vakken of het studiegebied in het algemeen;
- toekomstgebonden factoren: loopbaanperspectieven in binnen- en buitenland;
- persoonlijke factoren: het prestige van een studiegebied, algemene interesses, de mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling.

De analyse toont een opvallende eensgezindheid onder de studenten. De genderverschillen zijn bijgevolg miniem en in de meeste gevallen zelfs te verwaarlozen. We stellen vast dat inhoudelijke factoren over het algemeen de doorslag geven. Jongeren kiezen in de eerste plaats voor een studie omdat ze interesse hebben in de inhoud en niet omdat iemand hen deze studie aangeraden heeft of vanwege de toekomstmogelijkheden. Er is dan ook een belangrijke correlatie tussen het studiegebied enerzijds, en de persoonlijke interesses en levenssfeer van de student anderzijds. Toch vinden vrouwelijke studenten de mogelijkheid tot zelfontplooiing iets belangrijker dan mannelijke studenten. Wat persoonlijke factoren betreft, blijkt 'het prestige van het studiegebied' het minst belangrijk: slechts 25% van mannelijke en 19% van de vrouwelijke studenten gaven aan dat deze factor een rol heeft gespeeld in hun studiekeuze. Het belang dat aan prestige gehecht wordt, verschilt echter wel van faculteit tot faculteit. Volgens 30% van de respondenten van de faculteiten Rechtsgeleerdheid, Ingenieurswetenschappen, Bio-ingenieurswetenschappen en Economie en Bedrijfskunde speelde het prestige van het studiegebied een belangrijke rol in hun studiekeuze. Studenten van de faculteiten Letteren en Wijsbegeerte, Diergeneeskunde, Psychologie en Pedagogische Wetenschappen en Politieke en Sociale Wetenschappen daarentegen, hechten weinig belang aan de status van hun studiegebied.

De meerderheid van de studenten geeft aan dat toekomstgebonden factoren een relatief grote invloed hadden op hun studiekeuze. Loopbaanmogelijkheden speelden een grotere rol dan internationale perspectieven. Vooral mannelijke studenten hechtten veel belang aan deze factoren, terwijl vrouwelijke studenten hiertegenover een veeleer neutrale houding aannamen. Deze tendens is waar te nemen in alle faculteiten, maar deze factor speelt bij de studenten uit de faculteit Letteren en Wijsbegeerte een beduidend kleinere rol. Studenten uit de faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen hielden het minst van alle studenten rekening met het aspect 'internationale perspectieven'. In de faculteiten Rechtsgeleerdheid, Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen en Ingenieurswetenschappen werd dan weer het meest rekening gehouden

met de aspecten 'kansen op promotie', 'de mogelijkheid veel geld te verdienen' en 'de kans op een leidinggevende functie'. Hoewel meer mannelijke studenten (20%) aangaven een bepaalde studie gekozen te hebben vanwege de kans op een hoog loon, is het verschil met de vrouwelijke studenten (18%) te verwaarlozen.

Verskillende onderzoeken hebben uitgewezen dat leerlingen uit het secundair onderwijs hun studiekeuze vaak laten afhangen van de raad die ze krijgen van vrienden, familieleden en leerkrachten. Onze enquête kan dit echter niet bevestigen: 95% van alle respondenten (96% van de meisjes en 93% van de jongens) geeft aan dat de studiekeuzes van vrienden geen enkele invloed hadden op hun eigen studiekeuze. Hetzelfde geldt voor de invloed van leerkrachten: slechts 15% van de studenten hield rekening met het advies van leerkrachten. Hoewel de verwachtingen van ouders en familieleden enige invloed kunnen hebben, speelden ze volgens bijna de helft van de respondenten geen doorslaggevende rol.

In een open vraag kregen studenten ook de kans andere factoren in te vullen. De antwoorden van zowel vrouwelijke als mannelijke studenten tonen aan dat toeval een grote rol heeft gespeeld in hun studiekeuze. Daarnaast kiezen studenten bewust voor een studie die hen een waaier aan beroepsmogelijkheden biedt. Dit verklaart de populariteit van faculteiten zoals Letteren en Wijsbegeerte en Politieke en Sociale Wetenschappen. Alleen vrouwelijke studenten beweerden voor een bepaalde studie gekozen te hebben omdat die in de lijn lag van hun studies in het secundair onderwijs. Negen studenten – onder wie acht vrouwen – hebben een studie gekozen omdat die hen in hun latere beroepsleven in staat stelt anderen te helpen. Andere antwoorden op deze open vraag waren: meer inzicht in de samenleving verwerven; de studie/loopbaan is een kinderdroom; weinig les; het is een creatieve studie; de studie biedt een goede voorbereiding op andere studies of wetenschappelijke onderzoek.

Achttien procent van de respondenten studeert graag aan de Universiteit Gent. De meesten (79%) doen hun best om tot de betere studenten te behoren en vinden goede cijfers belangrijk. Negentig procent ziet studeren als een middel om hun levensdoel te bereiken. Deze (positieve) resultaten kunnen het gevolg zijn van het feit dat de meeste respondenten hoogstwaarschijnlijk studenten zijn die intensief met Minerva werken en dus een grote interesse in hun studie aan de dag leggen.

De redenen waarom studenten kiezen voor de Universiteit Gent als instelling voor hoger onderwijs kunnen onderverdeeld worden in drie groepen:

- sociale factoren: leerkrachten, familieleden en vrienden hebben de universiteit aanbevolen; vrienden studeren ook aan de Universiteit Gent;
- stedelijke factoren: de reputatie van Gent als een bruisende stad, de afstand tot thuis, het studentenleven in Gent;
- opleidingsgebonden factoren: de reputatie van onderwijs en onderzoek aan de Universiteit Gent, de lesgevers, de waaier aan studiemogelijkheden.

Wat de keuze voor de Universiteit Gent betreft, lijken studenten veel belang te hechten aan de reputatie van hun universiteit: dit was de beslissende factor voor meer dan 90% van alle respondenten. Hoewel de helft rekening houdt met het advies van vrienden en

familieleden, spelen stedelijke factoren een grotere rol. Opnieuw is de eensgezindheid tussen mannelijke en vrouwelijke studenten opvallend.

De goede reputatie van de Universiteit Gent onder de studenten werd vooral toegeschreven aan de kwaliteit van het onderwijs en de veelzijdige studieprogramma's. Factoren zoals 'de kwaliteit van het onderzoek' en 'de aanwezigheid van bepaalde lesgevers' bleken dan weer geen enkele invloed te hebben. De belangrijkste stedelijke factor was de afstand tussen de Universiteit Gent en de woonplaats van de student: bijna 90% van de mannelijke en vrouwelijke studenten hield rekening met de bereikbaarheid van de universiteit. Mannelijke respondenten hechten meer belang aan het studentenleven, maar het verschil met de vrouwelijke respondenten is niet significant. Wat de sociale factoren betreft, is er wel een duidelijk contrast. Terwijl 62% van de mannelijke studenten zegt rekening te hebben gehouden met het advies van vrienden en familie, vindt slechts 50% van de vrouwelijke respondenten deze factor belangrijk. Hetzelfde geldt voor de aanwezigheid van vrienden aan de Universiteit Gent: 56% van de mannelijke en slechts 44% van de vrouwelijke studenten geven aan dat de universiteitskeuze van oudere vrienden hun eigen beslissing heeft beïnvloed. In een open vraag konden andere redenen opgegeven worden: toeval, een vrijzinnige universiteit (in tegenstelling tot de andere grote Vlaamse Universiteit, de Katholieke Universiteit Leuven) en een vorige studie aan de Universiteit Gent. Een niet onbelangrijke reden bleek ook de studierichting te zijn. Met name aan de faculteiten Letteren en Wijsbegeerte en Diergeneeskunde bestaan er richtingen die, binnen het Nederlandstalige universitaire onderwijs in België, enkel aan de UGent te volgen zijn.

#### 2.4.2.3. Loopbaanverwachtingen

In het vorige deel van de enquête werd al gepolst naar de relatie tussen de studiekeuze en de arbeidsperspectieven van de respondenten. In dit deel krijgen de arbeidsverwachtingen een meer concrete vorm en wordt nagegaan hoe de ideale baan er moet uitzien. Uit de antwoorden blijkt dat vrouwelijke (voor)laatstejaarsstudenten bewuster met **loopbaanperspectieven** bezig zijn dan mannelijke respondenten. Toch blijkt dat meer dan de helft van de mannelijke studenten hun keuzevakken en nevenactiviteiten (zoals vakantiewerk en hobby's) kiest in functie van een mogelijke carrière. Zoals eerder werd aangegeven, zijn er studiegebieden die in meer of mindere mate naar een bepaalde beroepskeuze leiden. Zo heeft een student uit de faculteit Diergeneeskunde vaker dan een student uit de Letteren en Wijsbegeerte of de Politieke en Sociale Wetenschappen een vast loopbaanpatroon voor ogen. Dat in bepaalde richtingen de instroom in de vrije beroepen en het bedrijfsleven meer voor de hand ligt dan in andere, blijkt tevens uit de cijfers die peilen naar de sector die de voorkeur van de laatstejaarsstudenten geniet. Studenten verkiezen over het algemeen een loopbaan in het wetenschappelijk onderzoek en het bedrijfsleven (16%), gevolgd door de zelfstandige beroepen (13%) en een baan bij de overheid (11%). Slechts 10% hoopt op een baan in het onderwijs. Mannelijke respondenten geven de voorkeur aan een carrière in het bedrijfsleven, terwijl vrouwelijke studenten een academische carrière of een baan als zelfstandige verkiezen. Ook het onderwijs scoort bij vrouwelijke respondenten significant ho-

ger. Over hun kansen op de arbeidsmarkt zijn de ondervraagde studenten opvallend optimistisch: 8% van de mannelijke en 4% van de vrouwelijke respondenten beschouwen hun kansen als zeer goed; 89% geeft aan een goede kans te maken op het vinden van een job kort na het afstuderen.

Bijna alle respondenten (96% vrouwen en 97% mannen) willen na hun studie het liefst voltijds werken. 40% van de vrouwelijke respondenten (tegenover 15% van de mannelijke respondenten) vindt wel dat de mogelijkheid tot deeltijds werken moet bestaan, zodat men in een later stadium van de loopbaan kan overstappen van het ene naar het andere systeem. De helft van de studenten is bereid 40-45 uur per week te werken, gevolgd door 35-39 uur (21%) en 46-49 uur (15%). Er zijn geen grote verschillen tussen de twee geslachten merkbaar. Er zijn evenmin verschillen wat betreft hun opvattingen over flexibele werkuren en de mogelijkheid tot thuiswerken, al staan de vrouwelijke studenten in beide gevallen iets positiever tegenover dit soort werkindelingen. Drie vierde van de studenten vindt flexibele werkuren belangrijk tot zeer belangrijk. Slechts de helft daarentegen is te vinden voor een systeem dat thuiswerken mogelijk maakt. Bijna alle studenten (95%) vinden dat overwerk financieel moet worden gecompenseerd. Compensatie door extra vakantiedagen vindt enkel bij de vrouwelijke respondenten (53%, tegenover 32% van de mannen) weerklank.

Aan de hand van een aantal factoren werd nagegaan hoe de ideale baan van de ondervraagde studenten er zou uitzien. Deze factoren kunnen als volgt worden gegroepeerd:

- immateriële arbeidsomstandigheden: duidelijke promotiemogelijkheden, mogelijkheid tot studeren in het kader van het werk, goede begeleiding tijdens de eerste maanden/jaren, diversiteit onder de personeelsleden, gelijkheid tussen mannen en vrouwen;
- materiële arbeidsomstandigheden: sportfaciliteiten op het werk, eigen kantoorruimte, kinderopvang, een gezonde werkomgeving;
- arbeidsvoorwaarden: goede vakantieregeling, werkzekerheid;
- functie-inhoud: grote verscheidenheid aan opdrachten, duidelijk omlinnd takenpakket, creatieve en intellectuele vrijheid;
- arbeidsverhoudingen: goede reputatie van de werkgever, goede sfeer onder collega's, goede communicatie met oversten.

Alle respondenten zijn het eens over het belang van duidelijke promotiekansen (88%) en van een goede begeleiding tijdens de eerste maanden of jaren van hun loopbaan (99%). Vrouwen (86%) vinden de mogelijkheid tot voortstuderen in het kader van de baan belangrijker dan mannen (79%). Hoewel een diversiteitsbeleid geen prioriteit is bij de ondervraagde studenten, bestaat er toch een zekere consensus: 62% van de mannen en 65% van de vrouwen vindt dit tamelijk belangrijk. Het grootste genderverschil is terug te vinden wanneer de gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de werkvloer aan bod komt. Bijna de helft van de mannelijke respondenten vulde deze vraag niet in: 14% antwoordde neutraal en slechts 34% achtte dit een belangrijk item. Deze cijfers staan in schril contrast met de 42% vrouwen die dit een zeer belangrijk aspect, en de 25% vrouwen die dit een belangrijk aspect vinden. Dat 23% van de vrouwelijke

studenten deze vraag onbeantwoord liet, toont aan dat er op dit onderwerp nog steeds een zeker taboe rust.

Bij het zoeken naar werk denken de respondenten vooral rekening te zullen houden met de arbeidsvoorwaarden. Meer dan 90% vindt een vast contract en een goede vakantieregeling een grote meerwaarde. Ze hechten daarentegen minder belang aan de materiële arbeidsvoorwaarden. Hoewel een gezonde werkomgeving (licht, lucht, ergonomische meubels) en degelijk materiaal (computers, printers) voor bijna alle studenten van cruciaal belang zijn, vindt drie vierde van de respondenten de aanwezigheid van sportfaciliteiten en een eigen kantoorruimte totaal onbelangrijk. Over de mogelijkheid tot kinderopvang op het werk zijn de meningen verdeeld: de helft van de studenten (48% van de mannen, 55% van de vrouwen) geeft aan dat dit een pluspunt is.

#### 2.4.2.4. Een academische loopbaan

In dit onderdeel zal worden nagegaan in hoeverre de ideeën die de studenten hebben over hun ideale baan stroken met hun verwachtingen over een wetenschappelijke carrière aan de Universiteit Gent. Zowel de Universiteit Gent als werkgever, als de voor- en nadelen van een wetenschappelijke carrière in het algemeen, komen aan bod. Tot slot wordt gepeild naar het beeld dat studenten hebben van wetenschappers.

Hoewel uit het voorgaande is gebleken dat het gros van de studenten op de een of andere manier rekening houdt met **loopbaanperspectieven**, zegt ruim 80% van de respondenten geen duidelijk beeld te hebben van de carrièremogelijkheden aan de Universiteit Gent. Zeer weinig studenten hebben informatie opgezocht over de UGent als werkgever. Meer dan de helft van de ondervraagde studenten – opvallend meer mannen dan vrouwen – geeft aan geen kennis te hebben van de brochure ‘Doctoreren aan de Universiteit Gent’, die zowel online als in papieren vorm beschikbaar is. Slechts 12% van de mannelijke en 16% van de vrouwelijke laatstejaars hebben deze brochure al doorgenomen. Studenten kunnen hun carrièrekansen aan de UGent bijgevolg moeilijk inschatten. Slechts 8% heeft hiervan een positief beeld. Vrouwelijke studenten blijken bovendien pessimistischer ingesteld dan mannelijke. Dit blijkt ook uit de antwoorden op de vraag ‘Ben je geïnteresseerd in een academische carrière?’. Van de vrouwen beantwoordde 27% de vraag negatief; bij mannen was dat 13%. Zeventien procent van de mannen en vrouwen antwoordde positief, en meer mannelijke (69%) dan vrouwelijke (57%) studenten gaven aan te twijfelen.

Over de **manier waarop men aan een wetenschappelijke carrière begint**, bestaat meer eensgezindheid. Van de studenten vermeldt 47% het solliciteren naar een vacante betrekking, 21% gelooft dat men benaderd moet worden door een lid van het academische corps, en 16% denkt dat opvallen door hoge punten en inzet in de les de beste stappen zijn. De ‘juiste mensen’ binnen de universitaire wereld kennen is volgens 9% van de studenten van cruciaal belang. Zowel bij de mannelijke als bij de vrouwelijke respondenten komt de optie ‘zelf naar professoren toestappen’ op de laatste plaats. Hoewel de volgorde van deze opties bij beide geslachten dezelfde is, blijkt toch dat in

de mannelijke groep meer dan de helft voor solliciteren kiest, tegenover 40% van de vrouwelijke studenten. Slechts 18% van de mannen en 23% van de vrouwen denken gevraagd te moeten worden door professoren. Ondanks het gebrek aan eigen initiatief, vindt de overgrote meerderheid van de respondenten (99%) de Universiteit Gent een goede werkgever. Kernwoorden hierbij zijn: ‘vernieuwend’, ‘vriendschappelijke sfeer’ en ‘efficiëntie’. Slechts een vierde van de studenten denkt dat de sfeer tussen collega’s veeleer competitief is.

Aan de studenten die vermeldden geïnteresseerd te zijn in een wetenschappelijke carrière of aangaven te twifelen, werd gevraagd **welke factoren hun interesse aanwakkerden**. Deze positieve factoren kunnen in drie groepen verdeeld worden:

- inhoudelijke factoren: boeiend beroep, interesse in onderzoek, internationale mogelijkheden, creatieve en intellectuele vrijheid, inkomen, fascinatie voor een bepaald onderwerp, de vrijheid om de eigen tijd in te delen, de combinatie onderwijs-onderzoek;
- persoonlijke factoren: kinderdroom, levenslang leren, intellectuele uitdaging, voorbereiding op de bedrijfswereld;
- externe factoren: familieleden/vrienden hebben een wetenschappelijke carrière, prestige, aanbeveling door derden.

Voor bijna alle respondenten gelden de criteria ‘boeiend beroep’, ‘interesse in onderzoek’, ‘creatieve en intellectuele vrijheid’, ‘fascinatie voor een bepaald onderwerp’ en ‘intellectuele uitdaging’ als de voornaamste redenen. Slechts 9% van de ondervraagde studenten ziet een wetenschappelijke carrière als de vervulling van een kinderdroom. Net zoals bij de studiekeuze, blijkt de invloed van familie en vrienden ook bij de beroepskeuze verwaarloosbaar. Daarnaast scoren ‘het prestige van een academische carrière’ en ‘de voorbereiding op het bedrijfsleven’ bijzonder laag: respectievelijk 4% en 11% van de studenten zien dit als voordelen. Zoals eerder aangegeven, zijn deze factoren eerder faculteits- dan gendergerelateerd. Toch wordt een aantal factoren hoger ingeschat door vrouwen dan door mannen, namelijk ‘het levenslang leren’, ‘de vrijheid om de eigen tijd in te richten’, ‘de combinatie onderwijs-onderzoek’ en ‘het inkomen’. Niettemin geven deze factoren bij vrouwen noch bij mannen de doorslag. Ook opvallend is dat 40% van de vrouwen (tegenover 25% van de mannen) de internationale mogelijkheden als een groot voordeel van een wetenschappelijke carrière beschouwt. Een aantal respondenten gaf ook aan dat een wetenschappelijke carrière aan de Universiteit Gent de enige mogelijkheid is om binnen hun vakgebied aan de slag te gaan. Dit geldt met name voor de studenten Archeologie. Anderen vermeldden het belang van kennisverwerving ten voordele van de maatschappij in het algemeen en het politieke beleid in het bijzonder.

Bij de studenten die aangaven **niet geïnteresseerd te zijn in een wetenschappelijke carrière** werd gepeild naar de nadelen van een wetenschappelijke carrière. Deze negatieve factoren kunnen als volgt gegroepeerd worden:

- inhoudelijke factoren: geen interesse in een bepaald onderwerp, het inkomen, de moeizame weg naar een vaste benoeming, de competitieve sfeer, het gebrek aan begeleiding, eentonig werk, onduidelijkheid over de inhoud van het beroep, on-

- doorzichtigheid van de universitaire structuren, mannenwereld;
- persoonlijke factoren: ontoereikende studieresultaten, ‘ik denk niet dat ik aan de eisen voldoe’, moeilijke/onmogelijke combinatie met een gezinsleven, opofferen van privéleven;
- externe factoren: weinig waardering, ‘tot nu toe heeft niemand mij hierover aangesproken’.

De doorslaggevende redenen om geen carrière aan de Universiteit Gent te overwegen, zijn enerzijds het feit dat niemand de respondent erover heeft aangesproken (95%), en anderzijds de overtuiging niet aan de nodige eisen te voldoen (91%). Hoewel er unanimititeit bestaat over de belangrijkste nadelen – ‘onduidelijke inhoud van het beroep’ (88%), ‘de ondoorzichtige universitaire structuren’ (85%) en ‘ontoereikende studieresultaten’ (77%) – zijn er binnen deze groep respondenten beduidend meer significante genderverschillen dan binnen de groep studenten die wel geïnteresseerd is in een wetenschappelijke carrière.

De eerste opvallende vaststelling is dat meer mannelijke dan vrouwelijke studenten het gebrek aan begeleiding problematisch vinden. Daarnaast zijn het ook vooral de mannelijke respondenten die geen wetenschappelijke loopbaan ambiëren omdat ze geen echte interesse hebben voor een specifiek onderzoeksveld. Een derde van de vrouwelijke respondenten vreest dan weer in een mannenwereld terecht te komen. Ze denken bovendien dat de combinatie met het gezinsleven erg moeilijk is en dat ze hun privéleven voor een groot deel zouden moeten opofferen voor hun carrière. Vooral vrouwelijke studenten vrezen dat het leven van een succesvolle wetenschapper erg eenzaam is. Van de vrouwen wil 38% geen wetenschappelijke loopbaan omdat ze denken dat het werk saai en eentonig is, bij mannen is dat 21%. Hoewel de competitieve sfeer meer vrouwen (41%) dan mannen (18%) afschrikt, bleek reeds uit het vorige onderdeel van de enquête dat studenten de sfeer binnen de Universiteit Gent eerder als vriendschappelijk dan als competitief bestempelen. De studie *Wetenschap tussen roeping en beroep*<sup>90</sup> bevestigt echter dat de concurrentie tussen collega’s een van de belangrijkste redenen voor vroegtijdige uitstroom is. Het lage percentage studenten dat deze factor als een nadeel beschouwt kan dus verklaard worden door de veronderstelling dat de meeste studenten de onderlinge rivaliteit tussen wetenschappers onderschatten. Dit nadeel manifesteert zich bijgevolg pas naarmate de loopbaan vordert. Ten slotte zien de respondenten het loon noch het gebrek aan waardering als belangrijke obstakels.

In het laatste deel van de enquête werd gepolst naar **het beeld dat studenten van wetenschappers hebben**. De respondenten dienden aan te geven in welke mate ze akkoord gingen met een lijst (positieve en negatieve) eigenschappen. Meer dan 90% van de respondenten bestempelt wetenschappers als gepassioneerd, enthousiast, intelligent, ambitieus, stressbestendig en efficiënt. Zoals uit eerdere cijfers bleek, gaat het gros van de studenten ervan uit dat wetenschappers veel geld verdienen. Het beeld van de mannelijke wetenschapper in de ivoren toren blijkt niet langer op te gaan. Slechts 11% van de mannelijke en 17% van de vrouwelijke respondenten beschouwen wetenschap als een louter mannelijke activiteit. Bovendien zijn wetenschappers volgens

<sup>90</sup> De Gier 2001.



de respondenten goed op de hoogte van de actualiteit en dus allesbehalve wereldvreemd. Wetenschappers worden daarnaast veeleer als leidersfiguren dan als teamspeelers gezien. Niettegenstaande de grote eensgezindheid onder studenten over de eigenschappen van wetenschappers, blijkt dat de mannen een iets positiever beeld hebben. Zo zijn er meer mannelijke respondenten die wetenschappers eigenschappen zoals flexibiliteit en creativiteit toedichten. Hoewel ook de vrouwelijke respondenten in het algemeen een positief beeld ophangen van wetenschappers, beschrijven ze hen toch vaker dan de mannelijke respondenten als saaie, ernstige personen met een hoog 'nerd-gehalte'. Het opvallendste en belangrijkste genderverschil is dat 31% van de vrouwelijke en slechts 18% van de mannelijke respondenten geloven dat wetenschappers een groot deel van hun sociaal leven in het algemeen en hun gezinsleven in het bijzonder moeten opofferen als ze willen slagen in hun werk. Desondanks ziet ruim 95% van de respondenten een wetenschapper als een man of vrouw met kinderen.

## 2.5. Conclusies

### 2.5.1. Algemene conclusies

De resultaten van de enquête stemmen in grote mate overeen met de bevindingen uit het Doctoreren-onderzoek en de studie *Wetenschap tussen roeping en beroep*. In tegenstelling tot de studenten die voor deze laatste studie ondervraagd werden, geloven de studenten van de Universiteit Gent wel dat wetenschappers veel geld verdienen. Loon wordt dan ook eerder als een voor- dan als een nadeel van een academische carrière gezien. Alle onderzoeken wijzen ook uit dat de sfeer op de werkvloer en een boeiende jobinhoud een doorslaggevende rol spelen in de zoektocht naar de perfecte baan.

Wanneer we de resultaten van de verschillende onderdelen naast elkaar leggen, wordt duidelijk dat het beeld dat studenten van een wetenschappelijke carrière hebben, dicht aanleunt bij de verwachtingen die ze koesteren over hun ideale baan. Of deze perceptie overeenstemt met de realiteit is zeer de vraag. Zoals ook uit *Wetenschap tussen roeping en beroep* bleek, raken veel onderzoekers teleurgesteld tijdens hun academische carrière omdat ze de sfeer, de werkdruk en de creatieve vrijheid verkeerd hebben ingeschat. Daarnaast valt op dat studenten geen duidelijk zicht hebben op de mogelijkheden die de universiteit hen na hun studie te bieden heeft, en dat ze zich geen weg weten te banen doorheen de universitaire structuren. De taak van de universiteit ligt dus niet zozeer in het aantrekkelijker maken van de academische carrière als wel in het correct en grondig inlichten van de studenten over hun mogelijkheden en perspectieven. Aangezien veel studenten aangeven reeds in het voorlaatste jaar van hun studie over hun eventuele beroepskeuze na te denken, is het belangrijk dat de informatie tijdig wordt verstrekt.

Wanneer informatie verstrekt wordt aan studenten (via workshops, infosessies, websites, nieuwsbrieven enz.), moet rekening gehouden worden met zowel de gender- als

de interfacultaire verschillen. Het kan zinvol zijn studenten per faculteit aan te spreken, zodat dieper kan worden ingegaan op de specifieke mogelijkheden en probleemgebieden van elke faculteit afzonderlijk. Daarnaast moeten studenten aangemoedigd worden hun loopbaanperspectieven tijdens hun studietijd te bespreken met leden van het academische corps. Uit het ‘Doctoreren’-onderzoek is gebleken dat vooral meisjes wachten tot ze aangesproken worden, waardoor een grote groep potentiële onderzoekers verloren gaat.

### 2.5.2. Mogelijkheden voor verder onderzoek

Uit de enquête is gebleken dat studenten zich op basis van de informatie die ze krijgen over een loopbaan aan de universiteit geen volledig en genuanceerd beeld kunnen vormen van hun vooruitzichten. Verder onderzoek is nodig, niet alleen naar de manieren waarop studenten beter bereikt kunnen worden, maar ook naar hoe men hen een realistisch beeld kan geven van de voor- en nadelen van een academische loopbaan. Daarnaast kan het interessant zijn een aantal studenten die interesse hebben in een baan als onderzoeker te volgen tijdens hun laatste studiejaren en hun beginjaren als jonge wetenschappers. Zo kan in detail nagegaan worden in hoeverre hun verwachtingen stroken met de dagelijkse realiteit.

### 2.5.3. Overdraagbaarheid naar andere organisaties en settings

Deze enquête kan ook gebruikt worden aan andere universiteiten. De onderzoeksgroep kan gemakkelijk uitgebreid worden tot studenten uit alle studiejaren, in plaats van enkel laatstejaarsstudenten. De enquête kan bovendien voorgelegd worden aan leerlingen uit het secundair onderwijs, zodat nagegaan kan worden hoe jonge mensen, die op het punt staan hogere studies aan te vatten, denken over onderzoekers en een academische loopbaan. In dat geval zal het nodig zijn toelichting te geven bij de begrippen waarmee in de huidige enquête gewerkt werd.

## 3. Instroom/doorstroom: vacatures

*Sigried Lievens*

### 3.1. Inleiding

De afgelopen decennia hebben meer en meer vrouwen hun intrede gedaan in de academische wereld. Vrouwen zijn bovendien steeds meer geïnteresseerd in exacte wetenschappen en zijn nu zichtbaar aanwezig in faculteiten die vroeger bijna uitsluitend door mannelijke onderzoekers bevolkt werden. Dezelfde evolutie is merkbaar op de arbeids-

markt in het algemeen. Een mogelijk gevolg van de groeiende aanwezigheid van vrouwen in 'typisch mannelijke beroepen' en vice versa is dat de benamingen van deze beroepen aangepast worden aan de nieuwe maatschappelijke context. Dit lijkt echter niet het geval te zijn in Vlaanderen. Verscheidene studies hebben namelijk uitgewezen dat vacatures vaak (onbewuste) genderconnotaties bevatten; heel wat Nederlandstalige functiebenamingen zijn uitsluitend mannelijk of hebben een onmiskenbaar mannelijke connotatie.

Zoals blijkt uit de enquête onder laatstejaarsstudenten, geloven zowel mannelijke als vrouwelijke studenten dat reageren op vacatures de beste manier is om een academische carrière aan te vangen. De volgende logische stap in het onderzoek naar de in-, door- en uitstroom aan de Universiteit Gent is dan ook het ontwikkelen van een checklist om (academische) vacatures te screenen op potentiële genderconnotaties.

## 3.2. Literatuurstudie

Hoewel discriminatie op basis van geslacht in vacatures in België bij wet verboden is sinds 1978, is er pas vanaf de jaren negentig een groeiende interesse merkbaar in de grammaticale en sociale aspecten van vacatureteksten. Onderzoek toont aan dat Nederlandstalige functiebenamingen vaak gekenmerkt worden door horizontale en verticale segregatie. In typisch mannelijke sectoren worden zelden genderindicatoren gebruikt, wat de indruk versterkt dat deze vacatures alleen of in de eerste plaats voor mannelijke werknemers bedoeld zijn (bv. schilder, meubelmaker, stukadoor). Als er expliciet gebruik gemaakt wordt van vrouwelijke functiebenamingen, dan gaat het vaak om deeltijdse jobs of functies in de sociale of dienstensector.<sup>91</sup> Bijgevolg wordt voor sommige functiebenamingen systematisch de expliciet vrouwelijke variant gebruikt (bv. verkoopster, huishoudster, kamermeisje). Het probleem bestaat echter niet alleen op sociaal, maar ook grammaticaal vlak. Het zou dan ook al te eenvoudig zijn het gebruik van mannelijke en vrouwelijke functiebenamingen toe te schrijven aan een zuivere, bewuste genderverdeling.

### 3.2.1. Grammaticale problemen

Nederlandstalige woorden zijn vrouwelijk, mannelijk of onzijdig. De meeste functiebenamingen zonder mannelijk of vrouwelijk achtervoegsel zijn ongemarkeerde of generieke vormen. De afgeleiden van de algemene vormen zijn mannelijk of vrouwelijk gemarkeerde functiebenamingen, waardoor ze dus niet meer gebruikt kunnen worden om te verwijzen naar beide biologische geslachten. Bij het opstellen van een vacature moet men kiezen tussen het gebruik (al dan niet naast elkaar) van een neutrale bena-

---

<sup>91</sup> *V/m – krantenscreening 2006 – de onderzoeksresultaten van een nationale en regionale krantenscreening*, Zij-kant, de progressieve vrouwenbeweging, 2006: 7.

ming en het gebruik van een mannelijke/vrouwelijke vorm van de functiebenaming. De complexiteit van deze keuze schuilt in het feit dat aan de meeste functiebenamingen door de taalgebruiker een mannelijke connotatie toegekend wordt, ook al zijn deze woorden grammaticaal neutraal (ongemarkeerd). Voorbeelden van functiebenamingen die niet expliciet naar mannen verwijzen, maar toch door veel vrouwen als mannelijk ervaren worden, zijn expert, dirigent, loodgieter en inkoper. Aangezien de discussie over functiebenamingen stevig ingebed is in de symbolische waarde van taal, zijn de meningen over een meer consequent gebruik van functiebenamingen in vacatureteksten erg verdeeld. Twee tendensen in het bijzonder staan lijnrecht tegenover elkaar: neutralisatie en differentiatie. De voor- en tegenstanders van beide tendensen gebruiken zowel grammaticale als sociale argumenten om hun zaak te bepleiten.<sup>92</sup>

De voorstanders van neutralisatie geven de voorkeur aan het gebruik van een enkele functiebenaming, zonder genderonderscheid. Zij gebruiken de volgende argumenten:

- Aangezien voor beide geslachten slechts één omschrijving gebruikt kan worden, zullen de teksten bondiger worden.
- In veel gevallen bestaat er al een ongemarkeerde vorm. Bovendien sluit het gebruik van deze ongemarkeerde benaming aan bij het verengelsen van functiebenamingen (Engelstalige functiebenamingen hebben meestal slechts één, neutrale vorm).
- De taalgebruiker moet niet kiezen en kan bijgevolg geen voorkeur tonen voor mannelijke of vrouwelijke werknemers.
- Ondanks hun grammaticaal geslacht zullen ongemarkeerde functiebenamingen op termijn niet langer verwijzen naar een specifiek biologisch geslacht (bv. minister).
- Als het nodig is het biologische geslacht van een functiebenaming te specificeren, kunnen de adjectieven ‘mannelijk’ of ‘vrouwelijk’ voor het zelfstandig naamwoord geplaatst worden (bv. mannelijke of vrouwelijke minister).

De nadelen van neutralisatie zijn:

- Vrouwen worden niet expliciet aangesproken en zijn daarom niet zichtbaar in traditioneel mannelijke beroepen.
- Voor de meeste functiebenamingen wordt het mannelijke, ongemarkeerde zelfstandig naamwoord gebruikt. Sommigen stellen dan ook dat neutralisatie slechts een schijnbeweging is die de huidige situatie in stand houdt.<sup>93</sup>

Voorstanders van differentiatie daarentegen verwerpen het idee van een enkele functiebenaming. Ze vinden dat zowel mannelijke als vrouwelijke functiebenamingen gebruikt moeten worden in vacatures en andere professionele teksten. Bijgevolg wordt differentiatie soms ook wel ‘vervrouwelijking’ genoemd.<sup>94</sup>

De voordelen van differentiatie zijn de volgende:

- Typisch vrouwelijke functiebenamingen zoals verpleegster, vroedvrouw en secreta-

<sup>92</sup> Lutjeharms M. (red.). *Feminisering van beroepsnamen: een juiste keuze?* Brussel: Vrije Universiteit Brussel, 1998: 105.

<sup>93</sup> De Caluwe, J. & A. Van Santen. *Gezocht: functiebenamingen (m/v): wegwijzer voor vorming en gebruik van Nederlandse functiebenamingen*. Den Haag: Sdu, 2001: 21.

<sup>94</sup> Lutjeharms 1998: 5.

resse zijn aangepast toen mannen hun intrede deden in het beroep (respectievelijk verpleegkundige, vroedkundige/-man, administratief bediende). Het verzet tegen differentiatie wordt dus eerder veroorzaakt door sociale dan door grammaticale opvattingen.<sup>95</sup>

- De ongemarkeerde functiebenaming heeft over het algemeen een grammaticaal mannelijk geslacht. Vrouwen zullen bijgevolg onzichtbaar blijven op deze posten.
- Als vrouwen zich niet kunnen identificeren met een functiebenaming, zullen ze niet geneigd zijn te solliciteren naar de betrekking in kwestie. Door vrouwen expliciet aan te spreken voor bepaalde functie, zullen traditioneel mannelijke of vrouwelijke beroepen toegankelijker worden voor het andere geslacht.
- Taal evolueert voortdurend. Sprekers ontwikkelen en gebruiken constant nieuwe woorden. De media spelen een belangrijke rol in deze trends en kunnen gebruikt worden om nieuwe of ongewoon vrouwelijk gemarkeerde functiebenamingen te neutraliseren.
- Aangezien bestaande vrouwelijk gemarkeerde functiebenamingen voornamelijk verwijzen naar 'ondergeschikte' beroepen of sectoren (d.w.z. horizontale en verticale segregatie), schatten jonge meisjes hun vooruitzichten mogelijk verkeerd in.
- Als vrouwelijke functiebenamingen niet systematisch gebruikt worden, zal de mannelijke norm dominant blijven.

De tegenstanders van differentiatie doen een beroep op de volgende argumenten:

- Het gebruik van de vrouwelijke variant versterkt de mannelijke connotatie van generieke benamingen. Men zal bijvoorbeeld het woord 'bewindspersoon' gebruiken om te verwijzen naar een vrouw, terwijl men in alle andere gevallen gebruik blijft maken van de traditionele term 'bewindman'.
- Vaak is het morfologisch onmogelijk een vrouwelijke variant te vormen als benamingen dezelfde uitgang hebben als het vrouwelijke achtervoegsel -e (bv. beambte, geleerde).
- Differentiatie dwingt de taalgebruiker altijd een genderonderscheid te maken, ook als dit niet relevant of wenselijk is.<sup>96</sup>
- Het gebruik van mannelijke én vrouwelijke functiebenamingen maakt een tekst onleesbaar en ingewikkeld (bv. verkoper/verkoopster, verko(o)p(st)er, mannelijke of vrouwelijke verpleegkundige). Bovendien is het niet duidelijk of de volgorde van mannelijke en vrouwelijke functiebenaming belangrijk is. Ten slotte is het gebruik van beide varianten bijna onmogelijk in de spreektaal.
- Ook samenstellingen met mannelijke termen (bv. doktersjas) en copulatieve samenstellingen (bv. directeur-generaal) zorgen voor problemen.<sup>97</sup>
- Het maken van nieuwe afgeleiden en samenstellingen druist in tegen de tendens van economischer taalgebruik.
- Aangezien de vrouwelijke varianten vaak afgeleiden zijn van mannelijke omschrijvingen, kan de vrouwelijke variant beschouwd worden als een expliciete afwijking

<sup>95</sup> Lutjeharms 1998: 105.

<sup>96</sup> De Caluwe 2001: 57.

<sup>97</sup> De Caluwe 2001: 75.

van de norm.

- De mannelijke afgeleide van een vrouwelijke functiebenaming levert niet altijd dezelfde interpretatie van de functie op. Er moet dan een nieuwe mannelijke benaming gemaakt worden en dat kan verwarrend zijn voor de taalgebruiker. In het Nederlands zijn de taken van een secretaresse niet dezelfde als die van een secretaris, een benaming die op het eerste gezicht afgeleid lijkt te zijn van de vrouwelijke vorm.

Het gebrek aan consensus wordt vooral veroorzaakt door het feit dat zowel neutralisatie als differentiatie gepaard gaan met de creatie van nieuwe functiebenamingen. Nieuwe functiebenamingen zijn soms lachwekkend, moeilijk uit te spreken of grammaticaal incorrect. In dat geval kan het moeilijk zijn de taalgebruikers te overtuigen de nieuwe term dagelijks te gebruiken. Een mogelijke oplossing is te verwijzen naar de activiteit in plaats van naar de persoon (bv. camera in plaats van cameraman, directie in plaats van directeur).

### 3.2.2. Wettelijke bepalingen

Wetten ten voordele van de vervrouwelijking van functiebenamingen werden goedgekeurd in Zwitserland, Canada, Frankrijk, Duitsland, Italië en Oostenrijk.<sup>98</sup> In België werden de verschillende stadia van het aanwervingsproces ook bij wet vastgelegd. De wet van 4 augustus 1978 verbiedt elke vorm van genderdiscriminatie wat betreft de toelatings- en selectievoorwaarden en de functie-inhoud, ongeacht de sector of het statuut van de werknemer. De wet verbiedt verder “te verwijzen naar het geslacht van de werknemer in werkaanbiedingen of in de advertenties voor betrekkingen en promotiekansen, of in die aanbiedingen of advertenties elementen op te nemen die, zelfs zonder uitdrukkelijke verwijzing, het geslacht van de werknemer vermelden of laten veronderstellen” (art. 121). Deze wet is van toepassing op de publieke en de private sector en geldt voor alle werknemers en zelfstandigen. In de praktijk moet iedereen die een vacaturetekst opstelt rekening houden met deze wet en de procedure volgen die elke voorkeur voor een mannelijke of vrouwelijke werknemer uitsluit.

De Belgische wet vermeldt geen specifiek taalgebruik. De vraag blijft dus of taalgebruikers vrij kunnen kiezen welke benamingen ze gebruiken in een vacaturetekst. Zoals we al zeiden, werd er geen consensus bereikt in het debat over neutralisatie of differentiatie. Impliciete discriminatie in het taalgebruik blijft dus mogelijk. Terwijl de Franse gemeenschap op 21 juni 1993 besloot alle functiebenamingen te vervrouwelijken, stelde de Vlaamse gemeenschap dat de Nederlandse Taalunie – en niet de regering – moest beslissen over de kwestie. Omdat de genderproblematiek in Nederlandstalige vacatureteksten specifiek betrekking heeft op de arbeidsmarkt in Vlaanderen en Nederland werd een gezamenlijke beslissing genomen door het Comité van Ministers van de Taalunie op 22 oktober 1996. Zij deelden mee dat er geen verplichte vervrouwelijking van

<sup>98</sup> Verbiest, A. *De oorbellen van de minister: taal en denken over vrouwen*. Amsterdam: Contact, 1997: 80.

Nederlandstalige functiebenamingen zou komen. De leden van de Taalunie geloven dat taal spontaan de sociale ontwikkelingen volgt en dat taalgebruikers zelden gedwongen kunnen worden hun dagelijkse taalgebruik aan te passen. Volgens de Taalunie hebben de taalgebruikers meer baat bij een goed georganiseerde sensibilisering die ervoor zorgt dat de neutrale variant op termijn zijn mannelijke connotatie verliest.

### 3.2.3. Vacaturetekst

Een vacature kan beschouwd worden als een tekst die uit twee delen bestaat. Terwijl het eerste deel enkel de functiebeschrijving behelst, omvat het tweede deel de eigenlijke tekst, waarin het profiel en de competenties van de kandidaat toegelicht worden en waarin meer informatie wordt gegeven over de betrekking in kwestie. Zelfs wanneer de vacature een genderneutrale functiebenaming vermeldt, is het mogelijk dat de tekst zich, door de manier waarop de kandidaten aangesproken worden of door de functiebeschrijving, toch meer tot mannen dan tot vrouwen (of omgekeerd) lijkt te richten.

Het eerste probleem betreft het gebruik van voornaamwoorden die verwijzen naar een ongemarkeerde, mannelijke functiebenaming en die de tekst soms een ongewild mannelijk karakter geven (bv. 'Van de expert (m/v) wordt verwacht dat hij zijn dossiers snel behandelt'). Het gebruik van hij/zij en zijn/haar zou de tekst onnodig belasten. De bezittelijke voornaamwoorden moeten vervangen worden door een lidwoord ('de dossiers'). Door de kandidaten met 'u' of 'jij' aan te spreken kan het gebruik van genderspecifieke voornaamwoorden vermeden worden ('Er wordt verwacht dat u uw dossiers snel behandelt'). Een tweede oplossing is het gebruik van het meervoud ('Van experts wordt verwacht dat zij hun dossiers snel behandelen').

Het tweede probleem heeft te maken met de vereisten (profiel, competenties) waaraan de kandidaten moeten voldoen. Het is nu algemeen bekend dat de meeste vrouwen de neiging hebben enkel naar een betrekking te solliciteren als ze aan een meerderheid van de eisen voldoen. Een lange lijst van hoge eisen zou dus indirect een aantal vrouwelijke potentiële kandidaten uitsluiten.<sup>99</sup> Bovendien lijkt het erop dat mannen en vrouwen zich laten leiden door verschillende aspecten van de eisen of arbeidsvoorwaarden. Vrouwen zullen zich bijvoorbeeld sneller dan mannen kandidaat stellen voor een functie die sociale vaardigheden benadrukt, zoals stiptheid, communicatieve vaardigheden of behulpzaamheid. Deze vacatures betreffen vooral functies waarbij hulpverlening en begeleiding centraal staan. Vacatures die technische aspecten en traditioneel mannelijke eigenschappen (bv. knowhow, leiderscapaciteiten, initiatieven nemen) benadrukken daarentegen kunnen vrouwelijke kandidaten ontmoedigen. Een genderneutrale vacature is dus een vacature die mannelijke en vrouwelijke vaardigheden en eigenschappen in evenwicht houdt.

---

<sup>99</sup> Dienst Emancipatiezaken, *Genderneutrale functiebenamingen*.  
<http://www.emancipatiezaken.be/page.asp?page=3> (oktober 2008).

### 3.3. Procesrapportering

#### 3.3.1. Keuze van de methodologie

Om na te gaan in hoeverre het wervingsbeleid van de Universiteit Gent genderneutraal is, moeten twee vragen beantwoord worden. De eerste vraag – ‘Hoe komen de vacatures tot stand?’ – gaat over de voorbereiding die aan de bekendmaking van de vacature voorafgaat. Deze vraag kan worden beantwoord door analyse van de reglementen en de algemene bepalingen over het aanwerven van nieuwe werknemers. De tweede vraag – ‘Voldoen de functiebenamingen en de vacatureteksten aan de eisen van genderneutraal taalgebruik?’ – heeft betrekking op de eigenlijke vacaturetekst zoals die op de website van de universiteit verschijnt. Door deze vraag te beantwoorden, kan nagegaan worden in welke mate het beleid van de universiteit de bovengenoemde theoretische bevindingen volgt. Aangezien de vacatures die op de website staan vlot toegankelijk zijn en regelmatig geüpdatet worden, werd besloten enkel deze vacatures (en niet de vacatures in kranten en tijdschriften) te screenen. Aan de hand van de beschikbare literatuur werd een voorlopige checklist opgesteld waaraan de vacatures getoetst konden worden. Deze methode laat toe binnen een relatief korte periode een groot aantal vacatures te analyseren. Hoewel het met deze methode niet mogelijk is elke vacature gedetailleerd te screenen, wordt wel voldaan aan de oorspronkelijke doelstelling van dit onderzoek: het schetsen van een algemeen beeld van het wervingsbeleid aan de Universiteit Gent.

#### 3.3.2. Het GECO-project

De voorbereidingen voor de UGent-module binnen het VLIR-EQUAL-project gingen hand in hand met het opstarten van het GECO-project (Gender in Cobra), waarbij het Centrum voor Genderstudies van de UGent betrokken was. Het GECO-project werd ook gefinancierd door het ESF en georganiseerd door de VDAB. Het doel van dit project was het screenen en genderneutraal maken van beroepenfiches en -filmpjes waarin uiteenlopende functies worden voorgesteld, zodat deze betrekkingen toegankelijker gemaakt konden worden voor een groot doelpubliek. Het project was in de eerste plaats praktijkgericht. Tijdens de ontmoetingen met de verschillende partners werden de vacatures ook daadwerkelijk aangepast, zodat de gebruiksvriendelijkheid van de theoretische bevindingen aan de realiteit getoetst kon worden. Vanuit dit oogpunt vormde het GECO-project een grote meerwaarde voor het UGent-onderzoek over vacatures. Veel bedenkingen over functiebenamingen in het algemeen gelden immers ook voor de beroepen die worden uitgeoefend aan wetenschappelijke instellingen. Het GECO-project plaatste de problematiek in een ruimer maatschappelijk kader en zorgde voor een praktische leidraad bij het screenen van de vacatures aan de Universiteit Gent.



### 3.3.3. Verzameling van vacatureteksten

Om na te gaan aan welke voorschriften de vacatures moesten voldoen, konden de reglementen opgevraagd worden via de website van de Universiteit Gent. Daarnaast waren de mensen van de Directie Personeel en Organisatie op elk moment bereid om extra uitleg te geven. De vacatures werden verzameld van 1 maart 2006 tot en met 28 februari 2007. In de checklist werden volgende criteria opgenomen: statuut (AAP, WP, ZAP, ATP), functie, faculteit, vakgroep, contracttype, taal van de vacature, genderneutraliteit van de functiebenaming en de vacaturetekst en de arbeidsvoorwaarden. Vacatures waarin verschillende posities vacant werden verklaard werden toch als een vacature beschouwd wanneer de basisgegevens, zoals statuut en vakgroep, dezelfde waren. Wanneer verschillende functies, vakgroepen of contracttypes binnen een vacaturetekst aan bod kwamen, werden de vacante posities afzonderlijk gescreend. De resultaten werden wekelijks in een SPSS-tabel ingevoerd, zodat op het einde van de onderzoeksperiode een globale analyse gemaakt kon worden.

## 3.4. Instrument en resultaten van de casestudy

### 3.4.1. Instrument: checklist voor vacatures

#### ***Zie Instrumentarium: Instrument 2.***

Het eerste aspect van de checklist is het statuut van de functie. Aangezien deze module de in-, door- en uitstroom van het academisch personeel onderzoekt, werd voornamelijk naar de statuten van het AAP, WP en ZAP gekeken. Al snel bleek echter dat de doorstroom van het academisch personeel ook in de richting van het ATP en vice versa verloopt. Daarom werden ook de ATP-statuten in de checklist opgenomen. Wie in aanmerking komt om te solliciteren naar een bepaald statuut hangt af van de vacature in kwestie. Laatstejaarsstudenten kunnen zich kandidaat stellen voor een aantal AAP- of WP-functies (bv. assistent, doctoraatsbursaal, onderzoeker). Een aantal andere functies daarentegen vereisen specifieke diploma's of kwalificaties, waardoor enkel een beperkte groep onderzoekers in aanmerking komt (bv. doctor-assistent en hoogleraar).

Naast verticale segregatie heeft het personeelsmanagement ook te kampen met horizontale segregatie. De mate waarin vrouwen vertegenwoordigd zijn, hangt af van de faculteit of vakgroep in kwestie. Om na gaan of faculteiten of vakgroepen met een grotere vertegenwoordiging van vrouwelijke werknemers meer gendervriendelijke vacatures uitschrijven dan faculteiten of vakgroepen die overheersend mannelijk zijn, hebben we deze criteria (d.w.z. faculteit en vakgroep) ook aan de checklist toegevoegd. Aangezien het onderzoek van *Zij-kant*<sup>100</sup> aangetoond heeft dat vacatureteksten voor deeltijdse jobs zich vaker expliciet tot vrouwen richten dan tot mannen, werd ook reke-

---

<sup>100</sup> Zij-kant, 2006: 7.

ning gehouden met het contracttype (voltijds of deeltijds).

Engelstalige functiebenamingen zijn vaak bruikbaar voor zowel mannen als vrouwen (bv. bookkeeper, dancer, executive, manager). Gezien de toenemende internationalisering van de academische wereld worden Vlaamse vacatures steeds vaker in het Engels geschreven. In tegenstelling tot Engelstalige functiebenamingen zijn de mogelijkheden voor Nederlandstalige omschrijvingen erg omvangrijk. Voor elke vacature werd nagegaan welke keuze (neutralisatie of differentiatie) gemaakt werd. In de eigenlijke vacaturetekst werd het type aanspreking onderzocht. Zoals eerder gezegd, kan het gebruik van ‘hij/zij’, ‘u/jij’ of de meervoudsvorm van voornaamwoorden een tekst een verschillend genderuitzicht geven. Ten slotte werd bestudeerd in welke mate de arbeidsvoorwaarden in de vacature vermeld werden en in welke mate rekening werd gehouden met de traditioneel mannelijke en vrouwelijke arbeidsomstandigheden.

### 3.4.2. Resultaten van de casestudy

#### 3.4.2.1. Reglementen

Op de website van de Universiteit Gent worden de vacatures opgedeeld volgens statuut (bv. WP, AAP, ZAP en ATP). Voor elk statuut kunnen reglementen over de wervings- en selectieprocedures gedownload worden. Deze informatie is vrij op te vragen door elke kandidaat. Afhankelijk van de reglementen in kwestie, staat het de opstellers van de vacatures min of meer vrij hun eigen formuleringen te gebruiken.

De vrijheid om de vacaturetekst en de functiebenaming zelf in te vullen, is het grootste voor de graad van wetenschappelijk personeel en doctoraatsbursalen. In deze gevallen stelt de promotor een tekst op, die vervolgens aan het Bestuurscollege van de Universiteit Gent wordt voorgelegd. De reglementen vermelden geen enkel stramien of formulering waaraan dit type van vacatures moet voldoen. De kandidaten worden steeds verzocht hun cv en sollicitatiebrief op te sturen naar de betrokken promotor, die de verdere selectie en aanwerving op zich neemt.<sup>101</sup>

De vacatureteksten voor het AAP daarentegen moeten zich houden aan een vaste structuur, vormgeving en formulering. Toch kunnen de vakgroepen die dit soort teksten opstellen een aantal profielvereisten toevoegen of weglaten en de inhoud van de functie aanvullen. Afwijken van de vaste structuur is in sommige gevallen toegestaan (bv. een doorlopende tekst in plaats van een opsomming), maar dit gebeurt zelden. Vacatures moeten goedgekeurd worden door de faculteit in kwestie en door het bestuurscollege van de Universiteit Gent, vooraleer ze op de website gepubliceerd worden. Aangezien de vacatures ook in het *Belgisch Staatsblad* verschijnen, moeten ze eveneens voldoen aan de wettelijke bepalingen van dit orgaan. Afhankelijk van de functiebenaming gelden specifieke functievereisten.<sup>102</sup>

<sup>101</sup> Besluit bestuur, hoofdstuk 2 – aanwerving.

<sup>102</sup> Aanstellingsprocedure, art. 4-9.

De ZAP-vacatures volgen hetzelfde model. Bij dit statuut wordt bovendien gewerkt met vaste sollicitatieformulieren die men via de website kan downloaden. De vacatures worden gepubliceerd als een vacature voor (hoofd)docent of als een vacature voor hoogleraar of (buiten)gewoon hoogleraar. Het Bestuurscollege beslist, op advies van de betrokken faculteitsraad, of een ZAP-functie vacant verklaard wordt. Het vacaturebericht wordt ook gepubliceerd in het *Staatsblad*. De vereisten wat betreft de diploma's en het profiel van de kandidaat dient dus voldoende uitgebreid te zijn.<sup>103</sup> Afhankelijk van de inhoud van de functie, kan de dienstverlening benadrukt worden.<sup>104</sup> Dit kan van belang zijn, aangezien uit onderzoek is gebleken dat vooral vrouwelijke wetenschappers goed scoren op dienstverlening voor studenten en op het vlak van interne en externe aangelegenheden.

De ATP-vacatures kunnen worden opgesplitst in twee grote blokken. Aan de ene kant zijn er de vacatures die voor iedereen openstaan. Deze vacatures worden opgedeeld in contractuele functies van bepaalde duur en statutaire en contractuele functies van onbepaalde duur. Aan de andere kant zijn er de interne vacatures die een bevordering of mutatie betreffen. In dat geval moet de kandidaat al een aantal dienstjaren in een bepaalde ATP-functie achter de rug hebben. De structuur van de vacaturetekst wordt bepaald door het contracttype. De contractuele functies van bepaalde duur volgen geen standaardmodel. Net zoals de kandidaten voor WP-functies, moeten de sollicitanten zich tot de opsteller van de tekst richten. De advertenties voor ATP-functies van onbepaalde duur daarentegen hebben dezelfde structuur als de AAP-vacatures en worden ook opgenomen in het Belgisch Staatsblad. De sollicitanten moeten zich richten tot een extern selectiebureau dat verantwoordelijk is voor de selectie en rekrutering van technisch en administratief personeel met een contract van onbepaalde duur. De definitieve selectie gebeurt evenwel door de betrokken vakgroep of dienst. De interne vacatures worden opgesteld door de afdeling Personeelsbeleid van de Directie Personeel en Organisatie, in overleg met het betrokken departementshoofd. Vervolgens wordt de vacaturetekst ter goedkeuring voorgelegd aan het Bestuurscollege. Deze teksten volgen een vast stramen en zijn erg gedetailleerd. Het vacaturebericht moet onder meer de volgende gegevens bevatten: functiebenaming, functie-inhoud, functieklasse, salarisschaal, algemene vereisten, profiel, diploma-eisen, vereiste ervaring, vereiste anciënniteit, vereiste gunstige evaluaties, duur van de proefperiode en modaliteiten betreffende de indiening van de kandidaturen.<sup>105</sup> De vacatures verwijzen ook naar het reglement van de selectieprocedure. Het adres van de website van de UGent wordt vermeld voor wie verdere informatie wil. Aangezien de meeste van de bovenvermelde gegevens vastgelegd zijn, is de inbreng van de opsteller beperkt tot het profiel van de kandidaat en de inhoud van de functie. In praktijk wordt ook hier meestal de standaardformulering gebruikt.

---

<sup>103</sup> Aanstelling, bevordering, evaluatie en functiebeschrijving voor ZAP-leden, art. 5.

<sup>104</sup> Art. 6.

<sup>105</sup> Besluit van de Universiteit Gent houdende de procedures van toewijzing van betrekkingen, loopbaanstructuur en bezoldigingsregeling en functionering, evaluatie en vorming bij het ATP, art. 25. (<http://acod.rug.ac.be/pdf/functieclassificatiebesluit.pdf>) (oktober 2008).

### 3.4.2.2. Vacatures

Tijdens de onderzoeksperiode hebben de elf faculteiten en de centrale administratie samen 759 vacatures bekendgemaakt. De meeste werkaanbiedingen betroffen posities binnen de faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen (16%), de faculteit Wetenschappen (15%) en de Centrale Administratie (13%). De faculteiten Farmaceutische Wetenschappen, Politieke en Sociale Wetenschappen en Economie en Bedrijfskunde hadden het laagste aantal vacatures. Zij waren elk slechts verantwoordelijk voor 3% van de openstaande betrekkingen. In alle faculteiten is de vraag naar AAP het grootst. Bij de Centrale Administratie is men uiteraard vooral op zoek naar administratief en technisch personeel. Negentien procent van het AAP en twintig procent van het ZAP kwam terecht bij de faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen. De faculteit Wetenschappen en de faculteit Bio-ingenieurswetenschappen waren samen verantwoordelijk voor bijna de helft van de WP-vacatures. Hoewel alle onderzochte reglementen erg gedetailleerd zijn, werden nergens regels over taalgebruik aangetroffen. Het is dan ook zeer de vraag in hoeverre de onderzochte vacatures voldoen aan een genderneutraal wervingsbeleid.

Aangezien 97% van de vacatures in het Nederlands opgesteld is, is de kans groot dat er in de meeste teksten een genderspecifieke functiebenaming gebruikt wordt. Er is evenwel een groot verschil tussen de vacatures in de databank van de VDAB en de UGent-vacatures. Aangezien het aantal functietypes per statuut zeer beperkt is, is er ook wat functiebenamingen betreft geen ruime keuze. Bijgevolg is de wisselwerking met specifieke sectoren minimaal. Enkel in het administratieve en technische personeelsbestand is er een ruime variatie aan functiebenamingen. Meestal wordt gebruik gemaakt van een algemene term zoals 'hoofdmedewerker' of 'medewerker', waarna de specifieke functiebenaming tussen haakjes vermeld wordt.

De voorschriften voor de aanwerving en selectie van WP en ATP met een contract van bepaalde duur laten de opstellers van deze vacatures veel vrijheid om hun eigen formulering en structuur te gebruiken. Bijgevolg bestaat er vooral in deze categorieën een grote verscheidenheid qua inhoud, stijl en voorstelling. Binnen het WP is er vooral vraag naar wetenschappelijke medewerkers, (postdoctorale) onderzoekers en doctoraatsbursalen. Van de gebruikte functiebenamingen bevat 37% een expliciete genderaanduiding. Bij de externe ATP-vacatures daarentegen is dit slechts 17%. In de andere statuten wordt zelden tot nooit een expliciete genderaanduiding gebruikt. We kunnen niet spreken van een vrouwonvriendelijk wervingsbeleid, omdat in de meeste vacatures een neutrale term (weliswaar met mannelijke connotatie) gebruikt wordt. In een vacature voor ATP met een contract van bepaalde duur werd de functie aangekondigd als 'secretaris (m/v)'. In de tekst zelf werd echter de – zonder meer vrouwelijke – term 'secretaresse' gebruikt.

De expliciete verwijzingen naar beide geslachten manifesteren zich voornamelijk door de toevoeging "(m/v)" na de functiebenaming (bv. onderzoeker (m/v)) en door het gebruik van haakjes (bv. onderzoek(st)er). Een enkele keer wordt zowel de mannelijke als de vrouwelijke functiebenaming vermeld (bv. onderzoeker/onderzoekster). In de

vacatureteksten voor ZAP, AAP en intern ATP worden zelden genderspecifieke termen gebruikt. In 12% van de WP-vacatures en 7% van de vacatures voor ATP met een contract van bepaalde duur wordt gebruik gemaakt van constructies met 'hij/zij', haakjes en dubbelvormen. Elk statuut lijkt bovendien eigen aanspreekvormen te gebruiken. Zo wordt de lezer van de AAP-vacatures bijna altijd aangesproken met 'de kandidaat', terwijl de opstellers van vacatures voor WP meestal gebruik maken van directe aansprekingen zoals 'jij', 'u' of 'jullie'. In de andere vacatures (ZAP en ATP) worden de kandidaten op verschillende manieren aangesproken. Zo komt in de opsommingen van de profieleisen meestal geen onderwerp voor en gebruikt men in de doorlopende teksten uitdrukkingen zoals 'de kandidaat' of 'de sollicitanten'. Ondanks de verschillende aanspreekvormen is het genderneutrale taalgebruik ook hier opvallend: de opstellers kiezen consequent voor neutrale aanspreekvormen en functiebenamingen. Tussen vacatures die niet aan een vaste structuur gebonden zijn, vinden we daarentegen grote onderlinge verschillen. De tekst kan zowel uit een paar zinnen bestaan als een gedetailleerd overzicht geven van de profieleisen, de functie-inhoud en de arbeidsvoorwaarden. In de vacatures voor het interne ATP en het ATP met een contract van onbepaalde duur worden de arbeidsvoorwaarden altijd vermeld.

In de vacatures voor AAP en ZAP treffen we dezelfde tendens aan. Hoewel aanvullingen op de standaardformulering toegelaten zijn, wordt hiervan slechts zelden gebruik gemaakt. Bijgevolg blijven de functie- en het profielbeschrijving in de meeste gevallen beperkt en vaag. Zo staat bij het profiel meestal enkel het vereiste diploma en wordt bij de inhoud van de functie standaard 'medewerking aan de dienstverlening in de vakgroep' vermeld, zonder verdere toelichting. Bovendien worden bij dit soort personeelsadvertenties de arbeidsvoorwaarden niet of zeer beknopt geformuleerd. Hoewel de kandidaten dus in het ongewisse gelaten worden over de specifieke eisen en verwachtingen, zijn deze vacatures vooral door hun bondigheid toch in grote mate genderneutraal. Indien er naar bepaalde eigenschappen of ervaringen verwezen wordt, worden deze eerder als aanbevelingen dan als expliciete vereisten geformuleerd (bv. publicaties in dit domein strekken tot aanbeveling). Aangezien algemeen wordt aangenomen dat vrouwelijke kandidaten zich soms laten afschrikken door een duidelijk omliggende lijst met vereisten, is dit een gendervriendelijke strategie. Bovendien is er in vrijwel alle vacatures een evenwicht tussen 'vrouwelijke' en 'mannelijke' eigenschappen. Zo wordt bij de functie-inhoud voor AAP behalve aan het onderzoek ook aandacht geschonken aan onderwijs en dienstverlening. In verschillende statuten wordt bovendien vaak een uitgesproken interesse voor studentenbegeleiding gevraagd, waardoor vrouwelijke onderzoekers aangemoedigd worden om zich kandidaat te stellen. Tot slot worden laatstejaarsstudenten vaak expliciet aangespoord om te solliciteren. Hoewel deze oproep zelden specifiek tot mannelijke of vrouwelijke kandidaten gericht is, zou dit wel mogelijk moeten zijn in vakgroepen met een significant genderonevenwicht. Een andere mogelijkheid is het opnemen van een vaste formulering in elke vacaturetekst die duidelijk maakt dat de vacatures aan de Universiteit Gent zowel voor mannelijke als voor vrouwelijke kandidaten openstaan.

## 3.5. Conclusies

### 3.5.1. Algemene conclusies

De vacatures zijn over het algemeen genderneutraal opgesteld, zowel wat de functiebenaming als wat de vacaturetekst betreft. Het inconsequente gebruik van de functiebenamingen kan desondanks resulteren in een gevoel van genderongelijkheid. Zo wordt de functie van assistent op de volgende manieren beschreven: ‘wetenschappelijk medewerker’, ‘wetenschappelijk medewerker (m/v)’, ‘wetenschappelijk medewerk(st)er’ of de Engelstalige term. Door het gebruik van genderspecifieke toevoegingen aan een oorspronkelijk genderneutrale benaming krijgt deze term voor vrouwelijke sollicitanten mogelijk een mannelijke connotatie, waardoor ongewild een gendervooringenomenheid in het wervingssysteem sluipt. In het kader van deze module werd een checklist ontwikkeld die de opstellers van vacatureteksten als leidraad kunnen gebruiken (zie *Instrumentarium: Instrument 2*). Bovendien moet het gebruik van een eenduidig wervingsbeleid aangemoedigd worden door een grotere consensus qua stijl, opmaak, formulering en structuur. Waar sprake is van discriminatie op basis van geslacht, gebeurt dit vaak onbedoeld. Algemene richtlijnen en vorming voor de opstellers van vacatures zijn dan ook van groot belang. Aangezien deze corrigerende maatregelen zeer tijdrovend zijn, zouden de vacatures ten minste nagelezen moeten worden door mensen met een open oog voor impliciete en expliciete genderongelijkheden.

### 3.5.2. Mogelijkheden voor verder onderzoek

De uiteindelijke beslissing van een universiteit om al dan niet over te gaan tot neutralisatie of differentiatie in haar vacaturebeleid moet in overleg met de personeelsdienst genomen worden en dient gepaard te gaan met een volledige screening van het selectie- en wervingsbeleid. Bijgevolg moet de checklist als een voorlopige, vrijblijvende aanbeveling worden opgevat. Naast een studie van de algemene selectieprocedure moet er ook verder onderzoek gebeuren naar de beeldvorming van mannelijke en vrouwelijke personeelsleden aan universiteiten. Zo staat bij het vacatureoverzicht op de UGent-website slechts een foto van een man in een laboratorium (witte jas, bril, das, met een proefbuis in de hand). Deze foto is niet alleen weinig relevant voor de inhoud van wetenschappelijk onderzoek in het algemeen, hij is bovendien allesbehalve rol-doorbrekend. Uit het GECO-project is echter gebleken dat een stereotiepe tekst door het correct gebruik van beeldmateriaal sterk genuanceerd kan worden. Door mannen en vrouwen in verschillende beroepen af te beelden kunnen alle sollicitanten op een zeer directe manier worden aangesproken. De manier waarop mannen en vrouwen in de publicaties en op de website van een universiteit worden afgebeeld, kan dus een rol spelen in het algemene genderneutrale personeels- en studentenbeleid.

Deze module moet dus als een eerste aanzet tot verder kwalitatief en kwantitatief onderzoek worden beschouwd. Potentiële onderzoeksvelden met betrekking tot het selecteren en aanwerven van personeel zijn:

- Voorbereiding: via welke kanalen worden de vacante posities bekendgemaakt? Worden potentiële kandidaten op de hoogte gebracht van de vacatures?
- Voorbereiding: in hoeverre spreken bepaalde functies mannelijke en vrouwelijke studenten aan (een aantal vacatures kan worden voorgelegd aan een groep studenten)?
- Selectie: wie (mannen/vrouwen) stelt zich kandidaat, wie blijft over na de opeenvolgende selectierondes, wie wordt uiteindelijk aangenomen?
- Procedure: hoe en door wie worden de sollicitatiegesprekken voorbereid, hoe verlopen de gesprekken, wie leidt ze, wie is aanwezig, hoe gebeurt de selectie van de commissieleden?
- Procedure: krijgen de kandidaten naast het sollicitatiegesprek nog bijkomende opdrachten (bv. proefles geven, project voorstellen, examen afleggen), wat zijn de slaagkansen voor mannelijke en vrouwelijke kandidaten?
- Screening van de sollicitatieverslagen: wordt een genderneutraal taalgebruik gehanteerd, worden de mannelijke en vrouwelijke kandidaten volgens dezelfde normen beoordeeld?
- Het interne selectiebeleid van de Vlaamse overheid voorziet een vragenlijst die kandidaten de kans geeft feedback te geven over de sollicitatie, de selectie en de beslissingen van het selectiecomité.<sup>106</sup> Om meer inzicht te krijgen in de ervaringen van de sollicitanten zou deze procedure ook geïntroduceerd kunnen worden in het personeelsbeleid van de UGent en andere universiteiten.

Voor elk van deze aspecten kunnen aanbevelingen geformuleerd worden die uiteindelijk leiden tot een algemeen vernieuwende aanpak voor de selectie en aanwerving van het universiteitspersoneel enerzijds, en de training van de leden van de selectiecomités anderzijds.

### 3.5.3. Overdraagbaarheid naar andere organisaties en settings

In veel organisaties en universiteiten in Vlaanderen en in andere landen worden al richtlijnen voor een genderneutraal vacaturebeleid gebruikt. De checklist die voorgesteld werd in dit hoofdstuk kan gebruikt worden in andere universiteiten, organisaties, bedrijven en landen, op voorwaarde dat de werkdefinities aangepast worden. De checklist kan uitgebreid of beperkt worden naargelang de wensen van de organisatie in kwestie.

---

<sup>106</sup> Deze zijn te vinden in het Beleidsrapport, Personeelsbeleid van de Vlaamse Regering – 2005: 61.

## 4. Doorstroom: bevordering bij vrouwen

Hanneke Pyck

### 4.1. Inleiding

In dit deel bespreken we de ontwikkeling en de resultaten van de onderdelen ‘bevordering’ en ‘uitspraken over personeelsleden van de UGent’ van de UGender-enquête. Deze vragenlijst was een onderzoeksinitiatief van het beleidsproject UGender en werd in 2006 naar alle personeelsleden van de Universiteit Gent gestuurd.

### 4.2. Literatuurstudie

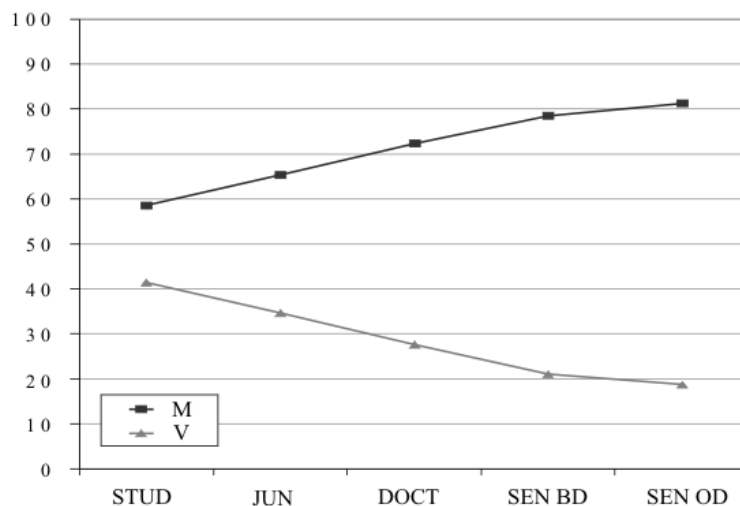
#### **De bevordering van vrouwen aan de Vlaamse universiteiten**

De ondervertegenwoordiging van vrouwen aan universiteiten wordt vaak toegeschreven aan het feit dat vrouwen in vergelijking met mannen pas recent in groten getale kiezen voor universitaire studies en een academische carrière. Of deze ondervertegenwoordiging (deels) een kwestie van tijd is, kan nagegaan worden door een groep mannelijke en vrouwelijke onderzoekers te volgen die tegelijkertijd aan hun academische loopbaan begonnen zijn en door de man-vrouwverhoudingen binnen deze groep doorheen de hele loopbaan te bestuderen.

Onderstaande figuur, gebaseerd op gegevens van de UGent en de K.U.Leuven, toont duidelijk dat er aan deze universiteiten een bevorderingsprobleem bij vrouwen is.<sup>107</sup> Deze figuur geeft het volledige loopbaanverloop weer van mannelijke en vrouwelijke personeelsleden die afstudeerden in periode 1983/84-1986/87. Van de 19985 afgestudeerden (42% mannen, 58% vrouwen) stroomden 2331 door naar een juniorstatuut in 1984/85-1987/88. Van hen zijn 35% vrouw. Reeds op deze eerste trede van de academische ladder is er dus een verschuiving in de man-vrouwverhouding merkbaar. 859 onderzoekers, onder wie 28% vrouwen, behaalden hun doctoraatsdiploma vóór januari 1998. 294 onderzoekers, onder wie 21% vrouwen, verkregen een seniorpositie van bepaalde duur. Van de 157 onderzoekers die uiteindelijk een seniorpositie van onbepaalde duur bemachtigden, was nog slechts 19% vrouw.

<sup>107</sup> Deschrijver, H., Van de Velde, M.C., Van der Beken, H., Page, H., Waeye, H., De Leenheer, A. (UGent), Verlinden, A., Houben, J., Billiet, J., Smedts, D., Vanden Berghe, H., Bouillon, R. (K.U.Leuven). *Kernelementen doctoreren in Vlaanderen, gebaseerd op het rapport 'Kwantitatieve analyse van het doctoreren aan de Katholieke Universiteit Leuven en de Universiteit Gent'*, Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Administratie voor Onderwijs en Permanente Vorming; Gent: Universiteit Gent; Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, 2001.





STUD	afgestudeerden tweede cyclus	afgestudeerd in 1983/84 – 1986/87	19.985
JUN	junioronderzoekers	instroom 1984/85 – 1987/88	2.331
DOCT	gedoctoreerden	doctoraat vóór 1 oktober 1998	859
SEN BD	senioronderzoekers bepaalde duur	1984/85 – 1997/98	294
SEN OD	senioronderzoekers onbepaalde duur	1984/85 – 1997/98	157

Figuur 2: Meten van de 'leaky pipeline': doorstroom van afstuderen tot seniorpositie aan de UGent en de K.U.Leuven, volgens geslacht

Het percentage vrouwelijke afgestudeerden aan de UGent was in 2005/06 56%. Het aandeel van vrouwelijke afgestudeerden was dat jaar zelfs nog hoger (61%). Ondanks dit hoge aantal potentiële onderzoekers zijn vrouwelijke junioronderzoekers (onderzoekers met een doctoraatsdiploma) en professoren ondervertegenwoordigd aan de Vlaamse universiteiten. Vrouwen 'verdwijnen' met elke trede op de academische ladder. Met andere woorden: de academische pijpleiding lekt. Hoewel sommigen beweren dat deze gegevens verouderd zijn, toont een recente vervolgstudie<sup>108</sup> aan dat het aandeel van vrouwen gedurende de hele academische loopbaan blijft dalen.

<sup>108</sup> Verlinden, A. e.a / Visser, M.S. e.a., *Doctoreren aan Vlaamse Universiteiten (1991-2002)*. Brussel: Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid, 2006 (Studiereeks 15).

### 4.3. Procesbeschrijving

#### 4.3.1. Het UGender-project – de initiatie van een gelijkheidsbeleid aan de UGent

Eind 2004 kreeg het Centrum voor Genderstudies van de UGent de opdracht een gelijkheidsbeleid aan deze universiteit te initiëren.<sup>109</sup> Het project kreeg de naam 'UGender – Gelijke Kansen voor mannen en vrouwen aan de UGent' (kortweg: UGender). UGender kaderde in het gendermainstreamingsbeleid en bestond uit drie specifieke initiatieven in 2005 en 2006. In de eerste fase werden genderstatistieken verzameld. Hoewel de groep afgestudeerden voor meer dan de helft uit vrouwen bestaat, blijkt uit de resultaten dat de meerderheid van de junioronderzoekers aan de Universiteit Gent man is. Er beginnen dus meer mannen dan vrouwen aan een academische loopbaan. Bovendien is er ook een bevorderingsprobleem. Sinds 1994 vertegenwoordigen vrouwen slechts 10% van de professoren op de hoogste sport van de academische ladder.

In de tweede fase werden de verlofregelingen aan de UGent onder de genderloep genomen. Deze bleken te verschillen afhankelijk van het statuut van de werknemer. Een belangrijke vaststelling was dat niet alle personeelsleden vervangen kunnen worden tijdens de periode van moederschapsrust.

De genderstatistieken werden voorgesteld aan alle faculteitsraadleden<sup>110</sup> van de Universiteit Gent. Uit de reacties bleek een grote genderblindheid: er was heel wat onwetendheid over en tegenstand tegen een degelijk gelijkheidsbeleid. Mannen schenen zich niet bewust te zijn van een mogelijke genderproblematiek aan de UGent. Volgens de meeste mannen met wie de onderzoekers tijdens hun faculteitenronde gepraat hebben, is de beperkte doorstroom van vrouwen te wijten aan keuzes die vrouwen zelf maken. Men verwees hierbij vaak naar de combinatie van werk en gezin. Volgens de gehoorde vrouwen echter is deze geringe doorstroom onder meer toe te schrijven aan de organisatiecultuur en de informele 'old boys'-netwerken.

#### 4.3.2. De ontwikkeling van de vragenlijst UGender

De enquête 'Loopbanen van mannen en vrouwen aan de Universiteit Gent' (kortweg: vragenlijst UGender) was de laatste onderzoeksfase van het project UGender. Het doel van de enquête was tweërlei. Ten eerste wilden we nagaan of er genderverschillen zijn in het loopbaanverloop van mannen en vrouwen aan de UGent. Ten tweede wilden we onderzoeken of personeelsleden zelf een genderproblematiek opmerken of ervaren.

<sup>109</sup> Besluit Bestuurscollege, 26 oktober 2004.

<sup>110</sup> De elf faculteiten van de Universiteit Gent worden bestuurd door faculteitsraden, voorgezeten door de decanen. Door hun rang zijn hoogleraren automatisch lid van deze raad, samen met de verkozen vertegenwoordigers van de (hoofd)docenten, assistenten, ATP en studenten. De faculteitsraden zijn verantwoordelijk voor de organisatie en coördinatie van het onderwijs en wetenschappelijk onderzoek aan de verschillende vakgroepen die onder hun gezag staan.

#### 4.3.2.1. Keuze van de methodologie

Door middel van een online-enquête konden we alle personeelsleden van de UGent bereiken. Een online-bevraging biedt heel wat voordelen, waarvan de volgende cruciaal waren voor ons onderzoek:

- sneller en goedkoper dan het verzenden van papieren enquêtes;
- via vertakkingen kunnen respondenten, afhankelijk van hun antwoorden, naar verschillende pagina's geleid worden (zonder dat ze dit merken);
- door middel van 'verplichte vragen' krijgen we antwoorden op essentiële vragen: de respondent moet de vraag invullen om verder te kunnen gaan met de enquête;
- gebruiksvriendelijk voor respondent én onderzoeker: resultaten moeten niet meer manueel ingevoerd worden en kunnen onmiddellijk omgezet worden in het juiste bestandsformaat (in ons geval: SPSS volledig gelabeld) zodat meteen tot de analyse kan worden overgegaan.

De online-vragenlijst werd opgesteld en verspreid door middel van het instrument dat de firma Checkmarket<sup>111</sup> aanbiedt.

#### 4.3.2.2. Het opstellen van de vragenlijst UGender

De enquête werd opgesteld in de periode van mei 2005 tot maart 2006. Na raadpleging van bestaande (gendergerichte) vragenlijsten en literatuur over dit onderwerp werd een eerste versie van de vragenlijst ontwikkeld.<sup>112</sup> In mei werd het ontwerp voorgelegd aan de interfacultaire Stuurgroep UGender (zie tekstkader). Naar aanleiding van de vele opmerkingen en vragen van de stuurgroepleden werd een kleinere werkgroep<sup>113</sup> opgericht die verschillende malen samenkwam, en het ontwikkelingsproces van de vragenlijst UGender begeleidde.

##### **Stuurgroep UGender: samenstelling en taken**

De Stuurgroep UGender werd bij aanvang van het project UGender opgericht. Per brief vroeg de vicerector alle decanen van de UGent een m/v duo uit hun faculteitsraad voor te dragen. We beslisten met m/v duo's te werken om zowel vrouwen als mannen te betrekken bij de initiatie van een gelijkekansenbeleid.

De Stuurgroep UGender bestaat uit:

- vertegenwoordiging van de faculteiten: twee vertegenwoordigers per faculteit (telkens een man en een vrouw uit de faculteitsraad, waarvan ten minste één ZAP-lid);
- vertegenwoordiging van de centrale administratie: de academisch beheerder en een stafmedewerker van de rector;

<sup>111</sup> [www.checkmarket.be](http://www.checkmarket.be) (oktober 2008).

<sup>112</sup> Voor een overzicht van de werken die een belangrijke bron van informatie waren voor het opstellen van de enquête UGender, zie de 'Geraadpleegde Literatuur', Hoofdstuk 2; Deel 4.

<sup>113</sup> De 'Werkgroep Enquête UGender' bestond uit H. Pyck en S. Lievens (Centrum voor Genderstudies), Prof. dr. M. Demoor (LW), dr. M.C. Van de Velde (IBBT), Prof. dr. A. Aelterman (PP), T. Maes (PS), Prof. dr. P. Bracke (PS) en Prof. dr. J. De Maeseneer (GE).

- vertegenwoordiging van het Centrum voor Genderstudies.

De Stuurgroep UGender begeleidde en gaf advies bij de initiatie van een gelijkheidsbeleid aan de UGent. De vertegenwoordigers van de faculteiten zijn zo medeverantwoordelijk voor de uitbouw, de aanmoediging en de ondersteuning van een gelijkheidsbeleid aan de verschillende faculteiten van de UGent.<sup>114</sup>

Eind 2005 was een nieuwe versie van de vragenlijst UGender klaar. De werkgroep besliste deze online-versie van de enquête uit te testen bij een kleine testgroep. Elk lid vroeg vijf UGent-medewerkers of ze wilden meewerken aan een online-enquête over hun loopbaan aan de Universiteit Gent. Het was belangrijk dat een representatieve groep aangesproken werd: mannen, vrouwen, academisch personeel (professoren, postdoctorale onderzoekers, assistenten, doctoraatsstudenten), administratief en technisch personeel, medewerkers uit de verschillende faculteiten, medewerkers uit de centrale administratie, medewerkers met kinderen, medewerkers zonder kinderen, jonge en oudere medewerkers. Van de 38 personeelsleden die gevraagd werden aan de testfase mee te werken, vulden 33 de online-vragenlijst in. De testgroep was representatief voor de opgesomde kenmerken.

De vragenlijst bestond uit negen delen. Na het invullen van elk onderdeel werd aan de testpersonen gevraagd het onderdeel te evalueren aan de hand van een evaluatieformulier. Voor elk onderdeel werden de volgende vragen gesteld:

- Hoe lang heeft het invullen van dit onderdeel geduurd? Vond u dit onderdeel te kort/te lang/goed qua lengte?
- Vond u alle vragen duidelijk? Waren sommige vragen moeilijk te begrijpen?
- Waren er vragen die u liever niet had ingevuld of niet ingevuld hebt omdat u vreesde voor uw privacy?
- Had u nog andere vragen verwacht? Zijn er nog belangrijke vragen die ontbreken?
- Kon u met uw concrete achtergrond alle gegevens naar behoren invullen?
- Heeft u nog andere opmerkingen over dit onderdeel?

Op basis van de informatie van de testgroep werd de enquête herzien. Eind maart 2006 was de definitieve versie van de vragenlijst UGender klaar.

#### 4.3.2.3. *Het aspect privacy*

Online-enquêtes kunnen op twee manieren georganiseerd worden: ofwel wordt de enquête op een webpagina gepubliceerd, ofwel gebruikt de onderzoeker lijsten met e-mailcontacten. In het tweede geval ontvangt iedere contactpersoon een gepersonaliseerde e-mail met een unieke link naar de vragenlijst. Het enquête-instrument kan zo traceren wie wel en wie niet geantwoord heeft (en zo nodig herinneringsmails versturen). Het publiceren van de enquête op een website was geen optie voor ons onderzoek aangezien dit geen *non-respons* analyse toelaat.

<sup>114</sup> Voor meer informatie over de huidige leden, zie <http://www.cgs.ugent.be/UGender/stuurgroep> (oktober 2008).

We kozen daarom voor een bevraging via e-mailuitnodiging, zodat we de voltallige UGent-populatie konden bereiken en controle konden hebben over de *non-respons*. Omdat we de e-mailadressen van personeelsleden zouden gebruiken zonder hen vooraf op de hoogte te brengen, adviseerde de federale privacycommissie<sup>115</sup> ons een ‘aangifte van verwerking van niet-gecodeerde persoonsgegevens’ bij hen in te dienen. We dienden deze aangifte in en ontvingen de aanbeveling van de privacycommissie in juli 2006. Deze aanbeveling hield in dat we de e-mailadressen mochten gebruiken onder bepaalde voorwaarden, waaronder het opstellen van een contract tussen de UGent en de externe firma Checkmarket.

Eind augustus 2006 werden de e-mailuitnodigingen met een link naar de vragenlijst ‘UGender’ verspreid onder alle personeelsleden van de UGent (zie *Instrumentarium: Instrument 3*).

## 4.4. Instrument- en gevalstudie

### 4.4.1. Instrument: ‘Vragenlijst UGender’

#### **Zie *Instrumentarium: Instrument 5*.**

De enquête startte met een aantal vragen over de achtergrond van de respondent (geslacht, faculteit, statuut enz.). Daarna volgden vijf onderdelen over aspecten die van belang zijn bij de uitbouw van een loopbaan: (1) loopbaanbegeleiding en mentoring, (2) netwerken, (3) bevordering, (4) vergaderingen en (5) de combinatie werk en gezin. We legden de respondenten ook een aantal uitspraken over UGent-medewerkers voor en gingen de wenselijkheid van mogelijke beleidsvoorstellen na. In de inleiding tot de vragenlijst (zie *Instrumentarium: Instrument 4*) werd onderstreept dat de medewerking van alle UGent-personeelsleden aan de enquête essentieel was voor het formuleren van gefundeerde beleidsrichtlijnen. Ook werd benadrukt dat de antwoorden strikt vertrouwelijk waren en conform de privacywetgeving verwerkt zouden worden. De enquête kon op elk moment onderbroken en op een later ogenblik hervat worden. Bij aanvang van het nieuwe academiejaar (1 oktober 2006) ontving iedereen die de vragenlijst nog niet ingevuld had een herinneringsmail (zie *Instrumentarium: Instrument 3*). De enquête werd afgesloten op 15 oktober.

Door middel van deze bevraging kreeg de volledige populatie, dat wil zeggen alle personeelsleden werkzaam aan de UGent op 22 augustus 2006, de kans om hun persoonlijke loopbaansituatie aan de UGent toe te lichten. De onderzoekspopulatie omvatte alle wetenschappelijke medewerkers (AP) en alle administratieve en technische personeelsleden (ATP) van de Universiteit Gent. In totaal werden 6152 contractuele en statutaire medewerkers van de UGent per e-mail aangeschreven; 2678 (of 44%) van hen

<sup>115</sup> ‘Commissie voor de bescherming van de persoonlijke levenssfeer’. Voor meer informatie over deze federale commissie, zie <http://www.privacycommission.be> (oktober 2008).

vulden de vragenlijst in. Gezien de omvang van de enquête (116 vragen) is dit een goede respons. Het invullen van de vragenlijst nam gemiddeld 32 minuten in beslag.

Uit de enquêtestatistieken blijkt dat een derde van alle personeelsleden de e-mailuitnodiging niet bekeken heeft. Dit is mogelijk te wijten aan de instelling van spamfilters. Wanneer we hiermee rekening houden en enkel diegenen in beschouwing nemen die de e-mailuitnodiging wel gelezen hebben, zien we een zeer hoge respons: 67% van de personeelsleden die de e-mail bekeken hebben, vulden de enquête in. Wat de *non-respons* betreft, stelden we een aantal verschillen vast. Vrouwen waren meer bereid om mee te werken aan de enquête dan mannen. Daarnaast was de respons van ATP'ers hoger dan die van AP'ers. Om deze selectieve *non-respons* te corrigeren, herwogen we de gegevens op basis van de variabelen 'geslacht' en 'statuutgroep'. Alle antwoorden werden verwerkt en geanalyseerd door middel van het statistisch programma SPSS (versie SPSS 15.0.1). De resultaten werden gebundeld in beschrijvende statistieken.

#### 4.4.2. Resultaten van de casestudy

##### 4.4.2.1. *Is er een genderproblematiek aan de UGent?*

In het onderdeel 'Uitspraken over mannelijke en vrouwelijke medewerkers van de UGent' onderzochten we of de personeelsleden een genderproblematiek opmerken of ervaren. We vroegen aan te geven in welke mate men akkoord ging met een aantal stellingen rond gender. We vonden volgende significante genderverschillen:

In vergelijking met hun vrouwelijke collega's gaan mannelijke personeelsleden meer akkoord met de volgende stellingen:

- Binnen mijn vakgroep/afdeling worden mannen en vrouwen gelijk behandeld. (zie tabel 2.1 in de Bijlagen).
- Binnen mijn vakgroep/afdeling wordt de competentie van mannen en vrouwen even hoog ingeschat.

Vrouwelijke personeelsleden gaan in vergelijking met hun mannelijke collega's meer akkoord met de volgende stellingen:

- In vergelijking met mijn collega's van het andere geslacht ervaar ik meer obstakels in mijn loopbaan aan de UGent (zie tabel 2.2 in de Bijlagen).
- Mannen worden vaker dan vrouwen met gelijkaardige expertise gevraagd deel te nemen aan projecten, congressen enz. (zie tabel 2.3 in de Bijlagen).
- Een hoger aantal vrouwen in raden en commissies zal een positieve impact hebben op de carrières en kansen van vrouwen aan de UGent (zie tabel 2.4 van de Bijlagen).
- Een hoger aantal vrouwen in raden en commissies zal een positieve impact hebben op de diversiteit van het onderzoek en het onderwijs aan de UGent.

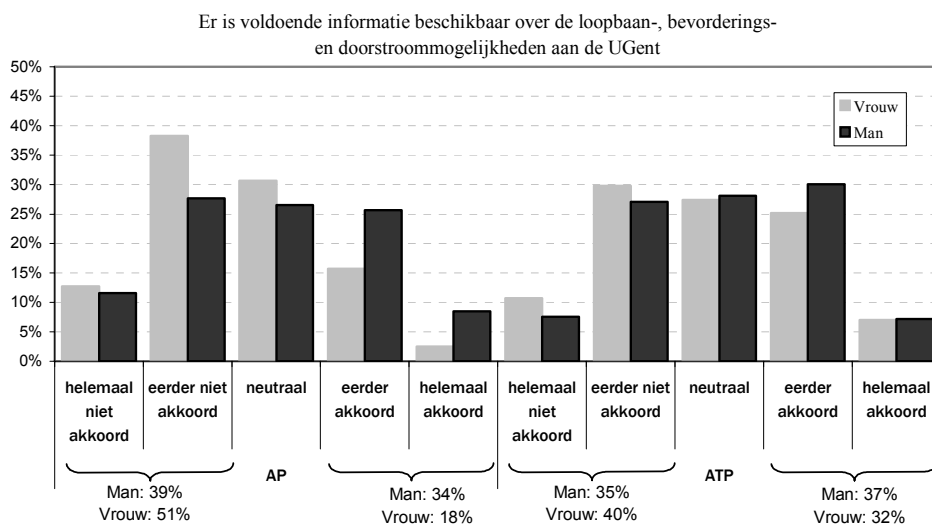
In vergelijking met hun mannelijke collega's gaan vrouwelijke wetenschappelijke personeelsleden meer akkoord met de volgende stellingen (deze genderverschillen werden niet aangetroffen bij het administratief en technisch personeel):

- Ik heb het gevoel dat mijn geslacht invloed heeft op mijn bevorderingskansen (zie tabel 2.5 in de Bijlagen).
- Ik heb het gevoel dat mijn geslacht invloed heeft op de relatie met/de waardering van collega's en studenten.

#### 4.4.2.2. Bevorderingsproblematiek?

In de enquête gingen we na in welke mate personeelsleden geïnformeerd worden over bevorderingsmogelijkheden en wat hun ervaringen zijn met bevordering aan de UGent. De meerderheid van de personeelsleden denkt dat bevordering aan de UGent in de komende tien jaar mogelijk is. Mannen zijn hiervan doorgaans meer overtuigd dan vrouwen. Vrouwen antwoorden op deze vraag vaker 'ik weet het niet' dan mannen.

Een opvallende vaststelling: slechts 6% van het UGent-personeel gaat volledig akkoord met de stelling 'Er is voldoende informatie beschikbaar over de loopbaan- en bevorderingsmogelijkheden aan de UGent'. We vinden genderverschillen binnen het AP, maar niet binnen het ATP: in vergelijking met hun mannelijke collega's antwoordt een grotere groep vrouwelijke AP'ers (50%) dat ze niet akkoord gaan met deze stelling.



Figuur 3: Antwoorden op de stelling 'Er is voldoende informatie beschikbaar over de loopbaan- en bevorderingsmogelijkheden aan de UGent', volgens geslacht

Slechts een derde van het wetenschappelijk personeel vindt het aanstellings- en bevorderingsysteem duidelijk. Vrouwelijke AP'ers vinden dit systeem in vergelijking met mannen minder duidelijk: 27% van de vrouwen tegenover 38% van de mannen vindt het systeem duidelijk. Dit genderverschil is het meest uitgesproken bij de professoren.

Van het academisch personeel heeft 42% van de mannen een veeleer duidelijk tot zeer duidelijk beeld van de eigen kansen op bevordering, tegenover slechts 28% van de vrouwen. Mannen antwoorden in vergelijking met vrouwen ‘positiever’ op vragen over wat van hen verwacht wordt om in aanmerking te komen voor bevordering. Vooral wat de onderwijstaken betreft, zien we een opvallend gendersverschil. Bijna de helft van de personeelsleden zegt dat ze niet ingelicht zijn (waren) over eventuele voorwaarden en criteria voor bevordering. Op het hoogste niveau is er een gendersverschil: meer vrouwelijke dan mannelijke professoren geven aan niet voldoende geïnformeerd te zijn. Dit verschil treffen we niet aan bij predoctorale onderzoekers, postdoctorale onderzoekers en ATP’ers.

Tabel 19: Transparantie met betrekking tot bevorderingsmogelijkheden en -voorwaarden

	AP man				AP vrouw				χ <sup>2</sup>	
	(+) +	+/-	(-) -	Aantal	(+) +	+/-	(-) -	Aantal		
Ik vind mijn kansen op doorstroming ...	42%	20%	38%	597	28%	28%	44%	433	***	
Ik vind de aspecten van mijn dossier die worden geëvalueerd bij aanstellingen en bevorderingen, d.i. de beoordelingscriteria ...	47%	21%	32%	576	40%	27%	32%	377	*	
<i>Ik heb een duidelijk beeld wat van mij verwacht wordt in functie van een doorstroom- of bevorderingskans op het vlak van ...</i>	onderzoekstaken	72%	10%	18%	641	66%	13%	21%	428	-
	onderwijstaken	60%	14%	27%	611	49%	21%	30%	408	**
	dienstverlenende taken	37%	23%	39%	610	34%	28%	38%	403	-
	administratieve taken	36%	22%	42%	580	29%	30%	41%	366	*

(+) +: eerder tot zeer duidelijk; +/-: niet onduidelijk, niet duidelijk; (-) -: zeer tot eerder onduidelijk

De meerderheid van de vrouwelijke AP-leden en een derde van de mannelijke AP-leden zijn het erover eens dat het hebben van kinderen een invloed heeft op de bevorderingskansen van vrouwen aan de UGent (zie tabel 2.6 in de Bijlagen). Ook binnen het ATP bestaat, weliswaar in mindere mate, een dergelijk gendersverschil. Daarnaast is 20% van de mannelijke AP’ers (tegenover slechts 3% van de vrouwen) van mening dat het hebben van kinderen een invloed heeft op de bevorderingskansen van mannen aan de UGent. Dit wijst erop dat de combinatie werk en gezin niet louter een “vrouwenzaak” is.

#### 4.4.2.3. Belang van de enquêteresultaten binnen de Universiteit Gent: de initiatie van een gelijkekansenbeleid – beleidsadviezen

De resultaten van het project UGender (genderstatistieken, genderanalyse van de verlofregelingen en de vragenlijst) werden voorgesteld aan het universiteitsbestuur. Ze werden eveneens aan de personeelsleden meegedeeld via het personeelsblad, het maandblad UGent en de website van het Centrum voor Genderstudies.

De resultaten van UGender vormden de basis voor de initiatie van een gelijkekansenbeleid aan de Universiteit Gent. De resultaten gaven een genuanceerd beeld van de



man-vrouwsituatie aan de universiteit en werden gebruikt bij het opstellen van aangepaste beleidsadviezen ter bevordering van gelijke kansen voor mannen en vrouwen aan de Universiteit Gent. Belangrijk is dat deze beleidsadviezen betrekking hebben op alle personeelsleden in alle geledingen van de UGent: vrouwen én mannen; wetenschappelijk personeel én administratief en technisch personeel. De beleidsadviezen hebben betrekking op verschillende terreinen: de doorstroming aan de UGent, objectieve en transparante criteria bij selectie en bevordering, loopbaanbegeleiding/mentoring, promoten van de UGent als een gezinsvriendelijke universiteit, man-vrouwevenwicht in de samenstelling van beslissingsorganen, zichtbaarheid van vrouwen en vrouwelijke rolmodellen en structurele initiatieven. Deze adviezen werden besproken en goedgekeurd door de interfacultaire Stuurgroep UGender. In een latere fase werden ze eveneens ter inzage voorgelegd aan de faculteiten. Elk facultair man-vrouwduo van de Stuurgroep UGender gaf in hun faculteit uitleg bij de adviezen.

Na de bespreking in de faculteitsraden vormden de beleidsadviezen de basis voor een concreet actieplan<sup>116</sup> ter bevordering van gelijke kansen voor mannen en vrouwen aan de UGent. Dit actieplan bevatte een kostenraming voor de uitvoering van de beleidsadviezen. Het actieplan en de UGender-adviezen werden ter goedkeuring op de agenda van de Raad van Bestuur van de Universiteit Gent geplaatst. Hiermee was de aanzet gegeven om iets te doen aan verlies van (vrouwelijk) talent. De bedoeling was om met steun van de faculteiten en het universitair bestuur een genderbeleid aan de UGent op te starten. De adviezen en het actieplan werden na bespreking door het universiteitsbestuur samen met het actieplan en de enquêteresultaten gepubliceerd op de website van het Centrum voor Genderstudies. Het integrale UGender-rapport kan op deze website geraadpleegd en gedownload worden door alle UGent-personeelsleden.

## 4.5. Conclusies en aanbevelingen

### 4.5.1. Conclusies met betrekking tot de vragenlijst UGender

De resultaten wijzen duidelijk op een genderverschil in de perceptie van het al dan niet bestaan van een genderproblematiek aan de Universiteit Gent. De groep vrouwelijke predoctorale onderzoekers ervaren het minst van alle vrouwen aan de universiteit een genderproblematiek. Aangezien deze groep onderaan de academische ladder staat, hebben de meesten nog geen ervaring met bevorderingskansen. Vrouwen die hoger op de academische ladder staan, ervaren wel een genderproblematiek. Dit wijst erop dat er een doorstroomprobleem is voor vrouwen aan de universiteit. Bovendien werden de meest 'negatieve' antwoorden gegeven door vrouwelijke postdoctorale onderzoekers; precies die groep waarin we de meeste vrouwen zien 'verdwijnen' tijdens de academi-

---

<sup>116</sup> Voor meer informatie over de adviezen en het actieplan, bezoek onze website [www.cgs.ugent.be](http://www.cgs.ugent.be) of contacteer het Centrum voor Genderstudies van de UGent (+32 9 264 39 78).

sche loopbaan. Ingrijpen door loopbaanbegeleiding en mentoring te organiseren voor vrouwelijke postdocs is dus een belangrijk beleidsadvies.

Daarnaast blijkt uit de enquêteresultaten dat er bij mannen en vrouwen veel onduidelijkheid bestaat over bevordering aan de UGent. Als gevolg van het ‘old boys’-netwerk en het glazen plafond worden genderverschillen voornamelijk in de hoogste regionen gevonden. Op ZAP-niveau zien we dat in vergelijking met mannelijke professoren een grotere groep vrouwelijke professoren antwoordt dat zij niet ingelicht zijn (waren) over mogelijke voorwaarden en criteria voor bevordering (32% van alle vrouwelijke tegenover slechts 14% van alle mannelijke professoren). Ook bij het ATP treffen we dit genderverschil aan in de hogere functiegraden. Daarnaast vindt slechts een derde van het academisch personeel het aanstellings- en bevorderingssysteem duidelijk. De genderverschillen worden opnieuw gevonden in de hoogste regionen: de grootste groep van de vrouwelijke professoren vindt dit systeem ‘niet duidelijk, niet onduidelijk’, bij de mannen vindt de grootste groep dit ‘eerder duidelijk’.

Door het louter beschikbaar stellen van alle reglementen op de universitaire website wordt niet voldoende transparantie bereikt. Tevens blijkt uit het deel over bevordering nogmaals het belang van de ‘old boys’-netwerken: mannen vinden dat ze beter geïnformeerd zijn over bevordering en zeggen een duidelijker beeld te hebben van het loopbaan- en bevorderingsbeleid en van hun eigen kansen op promotie.

#### 4.5.2. Mogelijkheden voor verder onderzoek

Opvolging van het actieplan en de beleidsadviezen is een zeer belangrijke piste voor verder onderzoek. De impact van de adviezen kan gemeten worden door de enquête (of delen ervan) om de drie à vier jaar opnieuw te versturen naar alle (of een deel van de) personeelsleden.

Een belangrijk punt van kritiek op de vragenlijst UGender was dat de enquête niet verstuurd werd naar personeelsleden die de UGent (recent) verlaten hadden. Om dit probleem te verhelpen, kan gewerkt worden met focusgroepen.

De genderstatistieken van de aanstellings- en bevorderingscommissies van de Universiteit Gent werden tot op heden niet onderzocht. Het is wenselijk dat niet alle leden van dergelijke commissies van hetzelfde geslacht zijn en dat er bij deze commissies externe beoordelaars betrokken zijn. Het zou ook interessant zijn de reglementen wat betreft de samenstelling van deze commissies onder de genderloep te nemen. Een andere mogelijke piste voor verder onderzoek is het screenen van de verslagen van de aanstellings- en bevorderingscommissies vanuit een genderperspectief.

#### 4.5.3. Overdraagbaarheid naar andere organisaties en settings

De vragenlijst UGender legt een man-vrouwverschil bloot in de perceptie van een genderproblematiek. Dit genderverschil is vanuit een beleidsmatige hoek een zeer belang-

rijke vaststelling, en dat niet enkel voor de UGent en andere universiteiten.

Het louter presenteren van de ‘droge’ genderstatistieken leidt vaak tot opmerkingen en vaststellingen zoals: vrouwen stellen zich nu eenmaal niet kandidaat voor openstaande betrekkingen, vrouwen stappen zelf uit de loopbaan omdat de combinatie van werk en gezin te zwaar is, vrouwen willen niet doorstromen naar de top enz. Men gaat er met andere woorden vaak van uit dat vrouwen zelf de keuze maken niet door te stromen, of dat de ondervertegenwoordiging van vrouwen slechts een tijdelijke kwestie is. Onze resultaten geven aan dat er meer aan de hand is. Naast het presenteren van de statistieken kan het naar voren brengen van deze vaststelling de ogen openen en aldus zorgen voor een genderbewustmaking. Tevens kan dit gegeven zorgen voor een grotere bereidheid van de top om iets te doen aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen. Onze vragenlijst UGender kon rekenen op een grote respons van de medewerkers. Het feit dat twee derde van hen die de e-mailuitnodiging lazen de enquête ook effectief invulde, wil zeggen dat ‘gender leeft’ bij het personeel van de universiteit. Het is met andere woorden geen probleem van een minderheidsgroep, en het mag bijgevolg niet genegeerd worden door de top.

De besproken delen van de vragenlijst UGender over het bestaan van een gender- en bevorderingsproblematiek binnen de Universiteit Gent zijn, mits aanpassing van de gehanteerde definities (bv. definitie van bevordering in een bepaalde setting, universiteit, bedrijf, non-profitorganisatie), onmiddellijk bruikbaar in andere universiteiten, organisaties, bedrijven en landen.

## 5. Uitstroom: exitgesprekken

*Liselotte Vandebussche*

### 5.1. Inleiding

Een kwantitatieve studie van de ondervertegenwoordiging van vrouwen aan een bepaalde instelling – in dit geval de Universiteit Gent – is niet genoeg. Het is ook belangrijk om te weten hoe mannelijke en vrouwelijke werknemers die de instelling verlaten, denken over hun afgelopen academische loopbaan en hun toekomstmogelijkheden aan de universiteit of elders. We moeten ons dus niet alleen richten op de ‘overlevenden’, maar ook op de vrouwen en mannen die een instelling verlaten. Om na te gaan of er genderverschillen zijn in de loopbaanverwachtingen, werktevredenheid, ondersteuning en kansen werd een kwalitatief onderzoek georganiseerd, gebaseerd op diepgaande, semigestructureerde exitgesprekken met mannelijke en vrouwelijke werknemers. In 32 diepte-interviews met voormalige werknemers werd gepeild naar de redenen van hun vertrek, hun persoonlijke ambities, negatieve en positieve loopbaanervaringen en meningen over genderverschillen in de academische wereld. Zoals bleek uit de UGender-enquête, beschouwen mannelijke werknemers de keuze voor een beter

evenwicht tussen werk en privéleven als de voornaamste reden waarom vrouwen de academische wereld verlaten. Vrouwen daarentegen geven het universiteitsklimaat en de 'old boys'-netwerken op als redenen om hun loopbaan elders voort te zetten. Om die resultaten te toetsen aan kwalitatieve gegevens, kozen we voor individuele exitgesprekken. Naast bovenvermelde elementen kwamen ook andere factoren aan bod, zoals de zogenaamde terughoudendheid van vrouwen om zichzelf voor een bevordering naar voren te schuiven, hun carrièreplanning en hun behoefte aan de steun van een mentor.

## 5.2. Literatuurstudie

Om het instrument te ontwikkelen werden verscheidene studies geraadpleegd. Een grootschalig, landelijk kwalitatief onderzoek in Nederland bleek hiervoor erg nuttig.<sup>117</sup> Het onderzoek peilde naar de aantrekkingskracht van een academische carrière, vooral op jongere onderzoekers en vrouwen en concentreerde zich op de instroom, bevordering en uitstroom van junior- en senioronderzoekers in academische kringen. De studie analyseerde hun meningen, verwachtingen en ervaringen rond wetenschappelijk onderzoek in een academische omgeving.

Daarnaast werden nog een aantal studies over de genderkloof in de academische wereld geraadpleegd. Volgens Noordenbos<sup>118</sup>, Portegijs<sup>119</sup>, Brouns<sup>120</sup>, Van Haegendoren e.a.<sup>121</sup> en Timmers<sup>122</sup> zijn de volgende factoren van doorslaggevend belang voor de voortgang van de carrières van vrouwen:

- transparante criteria voor aanwerving en bevordering;
- rolmodellen en ondersteuning door mentors;
- hulp bij formeel en informeel netwerken en zichtbaarheid;
- kinderopvang en andere maatregelen die een aangenaam evenwicht tussen werk en privéleven mogelijk maken;
- grotere flexibiliteit wat betreft internationale ervaring;
- grotere betrokkenheid van vrouwen bij onderzoeksvoorstellen en -comités.

---

<sup>117</sup> De Gier 2001.

<sup>118</sup> Noordenbos, G. 'Genderasymmetrie in de aanvraag van onderzoekssubsidies.' *Tijdschrift voor Genderstudies* 2.4 (1995): 36-45.

<sup>119</sup> Portegijs, W. *Eerdaags Evenredig? Beleidsgerichte studies Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek* 54. Den Haag: Sdu, 1998.

<sup>120</sup> Brouns, M. *De kwaliteit van het oordeel. Een onderzoek naar sekse en beoordelingssystemen van NWO en KNAW*. Utrecht: Nederlands Genootschap Vrouwenstudies, 1999.

<sup>121</sup> Van Haegendoren, M.; E. Valgaeren & S. Noelanders. *Gezocht: professor (v). Een onderzoek naar vrouwen in academia*. Diepenbeek: GKV, LUC, 2000.

<sup>122</sup> Timmers, T.M. *De Erasmus Universiteit Rotterdam als smeltkroes van talent. Analyse van de personele ondervertegenwoordiging van vrouwen en etnische minderheden aan de EUR*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam, 2007.

Nuttige inleidingen tot het kwalitatief onderzoek en zijn methodologie zijn: Maso<sup>123</sup>, Kvale<sup>124</sup> en Silverman<sup>125</sup>. Gibbs<sup>126</sup> biedt een handleiding voor het softwareprogramma NVivo.

### 5.3. Procesrapportering

In januari 2007 kreeg het Centrum voor Genderstudies van de Universiteit Gent van de personeelsdienst een lijst met voormalige onderzoekers en een lijst met doctoraatsstudenten die de universiteit in het academiejaar 2005-2006 verlaten hadden. Na eliminatie van alle mensen die ondertussen opnieuw aangeworven waren, werden 258 voormalige werknemers gecontacteerd. Ze kregen een brief waarin het doel van dit onderzoek, met nadruk op de anonimiteit van de respondenten, toegelicht werd en waarin hen gevraagd werd aan het onderzoek mee te werken (zie *Instrumentarium: Instrument 6*). Ze ontvingen ook een vragenlijst (zie *Instrumentarium: Instrument 7*) en er werd een gefrankeerde en geadresseerde envelop toegevoegd, wat ten dele de hoge respons verklaart: de vragenlijst werd teruggestuurd door 75 onderzoekers, van wie er 65 wilden meewerken. Tien onderzoekers stuurden de ingevulde vragenlijst terug zonder hun contactgegevens te vermelden. Drie mensen e-mailden ons dat ze permanent in het buitenland woonden, waardoor het moeilijk zou zijn af te spreken voor een gesprek. Drie mensen die in het buitenland werkten en af en toe naar België terugkeerden werden wel opgenomen in de groep van deelnemers. Twee mensen meldden ons per e-mail dat ze ooit hadden gehoopt onderzoek aan de Universiteit Gent te kunnen starten, maar nooit waren aangenomen. Aangezien de 65 respondenten ons in staat stelden een evenwichtige groep van participanten samen te stellen, werd deze respons als hoog genoeg beschouwd. Als de respons lager was geweest, zou een tweede brief rondgestuurd zijn.

Om een evenwichtige groep onderzoekers te kunnen selecteren op basis van het geslacht, de leeftijd, het onderzoeksdomein en het verlangen terug te keren naar de Universiteit Gent, was de potentiële deelnemers een vragenlijst gestuurd waarin gepeild werd naar:

- geslacht;
- nationaliteit;
- geboortejaar;
- aantal jaren/maanden van tewerkstelling;

---

<sup>123</sup> Maso, I. & A. Smaling. *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Boom: Boom Onderwijs, 1987.

<sup>124</sup> Kvale, S. *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oakes: Sage Publications, 1996.

<sup>125</sup> Silverman, D. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Text, Talk and Interaction*. London & Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

<sup>126</sup> Gibbs, G.R. *Qualitative Data Analysis. Explorations with NVivo*. Buckingham-Philadelphia: Open University Press, 2002.

- faculteit van tewerkstelling;
  - voltijdse of deeltijdse aanstelling
- en:
- of de Universiteit Gent hun eerste werkgever was?
  - waarom ze de Universiteit Gent verlieten?
  - of ze wilden terugkeren naar de Universiteit Gent?

Als ze wilden meewerken, konden ze hun contactinformatie invullen en hun voorkeur voor een dag en plaats voor een interview opgeven.

Niet alle vragen bleken relevant voor dit onderzoek. Zo had de vraag of de Universiteit Gent hun eerste werkgever was weinig belang. Bij sommige vragen moest een extra keuzemogelijkheid toegevoegd worden aan de antwoorden en andere vragen waren niet specifiek genoeg. Zo hadden we bij de vraag naar de reden van hun vertrek ook het einde van het contract moeten opgeven als mogelijke reden, en had de vraag of ze wilden terugkeren naar Universiteit Gent ook met “misschien” beantwoord moeten kunnen worden. Deze laatste vraag kon ook preciezer geformuleerd worden, bv. of ze al dan niet een academische carrière aan de Universiteit Gent hadden geambieerd.

Na ontvangst van de ingevulde vragenlijsten werd een groep van 32 onderzoekers geselecteerd. Dit aantal stelde ons in staat de gesprekken op zes maanden tijd te organiseren, te transcriberen, te coderen en te interpreteren, terwijl het toch hoog genoeg was om bevredigende resultaten op te leveren. Zestien mannen en zestien vrouwen werden geselecteerd. De helft van hen was ouder dan dertig. De helft wilde terugkeren naar de universiteit en de andere helft was tevreden dat ze de instelling verlaten hadden. Achttien respondenten kwamen uit de alfawetenschappen (Letteren en Wijsbegeerte, Economie en Bedrijfskunde, Rechtsgeleerdheid, Politieke en Sociale Wetenschappen, Psychologische en Pedagogische Wetenschappen), acht uit de bètawetenschappen (Wetenschappen, Ingenieurswetenschappen, Bio-ingenieurswetenschappen) en zes uit de gammawetenschappen (Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen, Farmaceutische Wetenschappen, Diergeneeskunde). Achttien respondenten gaven er de voorkeur aan op de universiteit af te spreken (twaalf mannen, zes vrouwen), veertien gesprekken werden thuis gevoerd (vier mannen, tien vrouwen).

Bij de start van het interview werd het doel van het project toegelicht en werd uitgelegd hoe de resultaten verwerkt zouden worden. De anonimiteit van de respondenten werd gewaarborgd en er werd hen gevraagd vrijuit te vertellen over hun eigen ervaringen. De semigestructureerde diepte-interviews (zie *Instrumentarium*), waarvan de resultaten hieronder besproken worden, gingen over acht onderwerpen:

- motieven om te blijven of te vertrekken;
- het begin van hun carrière;
- hun visie op wetenschap en hun persoonlijke verwachtingen;
- de inhoud en de context van hun onderzoek;
- ondersteuning en rolmodellen;
- de eisen en moeilijkheden;
- hun visie op de genderkloof;
- hun zichtbaarheid.

De duur van de gesprekken varieerde van 30 minuten tot anderhalf uur. De gesprekken werden digitaal opgenomen en in detail getranscribeerd met NVivo 7 (QSR International), een softwareprogramma dat gebruikt wordt om kwalitatieve gegevens te organiseren en analyse te vergemakkelijken. Dit programma bleek erg nuttig omdat samenvattingen van de geraadpleegde secundaire bronnen ('SOURCES'), opmerkingen ('ANNOTATIONS'; bv. tijdens of na het gesprek) en memoranda ('MEMOS'; bv. voorbereidende opmerkingen tijdens het transcriptieproces) konden worden toegevoegd of gelinkt aan de relevante delen van de transcripties. Tijdens de beginfase van het coderingsproces stelde een analist een voorlopig codeboek met concepten samen op basis van de onderwerpen die aan bod waren gekomen in de interviews. De interviewer zelf bewerkte en vervolledigde dit schema terwijl ze de interviews las, wat leidde tot een codeboek met twaalf codes, onderverdeeld in verschillende subcodes (zie *Instrumentarium*). De definitieve versie van het codeboek werd vervolgens toegepast op de 32 gesprekken door één of meer codes te linken aan de relevante tekstblokken.

Door middel van eenvoudige en geavanceerde 'QUERIES' werden de antwoorden van mannen en vrouwen opgesplitst per code, zodat we een beter beeld kregen van mogelijke genderverschillen in de visies van de respondenten. Aan de hand van het codeboek werden de doorslaggevende redenen om de Universiteit Gent te verlaten aanvuld met de algemene visies van de respondenten op werken aan de Universiteit Gent en met de negatieve en positieve aspecten die hun beslissingen beïnvloed hadden. Ter aanvulling op de expliciet vermelde redenen van vertrek, zoals werkonzekerheid, fundamenteel onderzoek, gebrek aan ondersteuning, concurrentie en bureaucratie, werd ook rekening gehouden met andere aspecten, zoals:

- **werkonzekerheid**
  - + **carrièrepad**
    - └ geen vacatures: gebrek aan fondsen en geen duidelijke perspectieven
    - └ huidige job: positieve en negatieve kanten van hun huidige job
    - └ aangeboden functie: er werd hen een functie binnen of buiten de instelling aangeboden
    - └ aanvraag ingediend: ze hadden zich kandidaat gesteld voor financiering
- **fundamenteel onderzoek**
  - + **negatieve aspecten**
    - └ gebrek aan relevantie: ze vonden hun onderzoeksproject niet relevant genoeg
    - └ ivoren toren: de universiteit stond volgens hen te ver van de buitenwereld
  - + **carrièrepad**
    - └ huidige job
- **gebrek aan ondersteuning**
  - + **carrièrepad**
    - └ nodige ondersteuning: ondersteuning werd als essentieel voor hun carrières beschouwd
  - + **negatieve aspecten**
    - └ vetes: respondenten vertelden over voortdurende ruzies tussen collega's
    - └ tegenwerking: ze ondervonden tegenwerking in de voortgang van hun carrières

- **concurrentie**
  - + **negatieve aspecten**
    - └ A1-fetisjisme: nadruk op het aantal publicaties, impactfactor enz.
  - + **arbeidsomstandigheden**
    - └ concurrentie: rivaliteit en zware concurrentie tussen collega's
- **bureaucratie**
  - + **negatieve aspecten**
    - └ vetes
  - + **arbeidsomstandigheden**
    - └ samenwerking: hun collega's waren al dan niet bereid tot samenwerking
    - └ hiërarchie: er was een strikte hiërarchie tussen de werknemers

De expliciete visie van de respondenten op genderverschillen in de voortgang van een academische carrière werden op een vergelijkbare manier aangevuld met hun persoonlijke (gendergekleurde) ervaringen met verschillende aspecten van hun voormalige functie:

- **gendervisies**
  - └ concurrentie: genderverschillen op het vlak van concurrentie
  - + **carrièrepad**
    - └ ambitie: of ze de ambitie hadden om hun academische carrière verder uit te bouwen
    - └ bewuste keuze: of ze er bewust voor gekozen hadden te blijven of te vertrekken
    - └ zelfbeeld: of ze zelfverzekerd waren of niet
  - + **verwachtingen**
    - └ obstakels: de (on)verwachte obstakels waarmee ze geconfronteerd werden
  - + **arbeidsomstandigheden**
    - └ concurrentie
- **gendervisies**
  - └ gezinsleven: of het gezinsleven de carrièrekeuzes van mannen en vrouwen beïnvloedt
  - └ internationale ervaring: of die beïnvloed wordt door het geslacht van de onderzoeker
  - └ output: of hun wetenschappelijke output beïnvloed werd door genderkwesties
  - + **evenwicht tussen werk en privéleven**
    - └ zorgtaken: of ze genoeg tijd hadden om voor hun gezin te zorgen
    - └ vrije tijd: of ze voldoende vrije tijd hadden
    - └ werklust: of ze lesgeven, administratie en onderzoek konden combineren
- **gendervisies**
  - └ networking: of hun netwerken beïnvloed werden door hun geslacht
  - └ aanwerving: of de aanwerving beïnvloed werd door genderkwesties
  - + **carrièrepad**
    - └ lobbyisme: of ze gelobbyd hadden of het gevoel hadden dat ze moesten lobbyen om hun carrière vooruit te helpen
    - └ ondersteuning



### **Aanbevelingen**

- Peilen naar de visies, verwachtingen en mogelijke teleurstellingen van de respondenten met betrekking tot hun carrière is een goede manier om korte ja/nee-antwoorden te vermijden en bruikbare informatie te verzamelen over aspecten waarvoor je niet specifiek gevraagd hebt, zoals zelfbeeld, werksfeer, positieve en negatieve elementen enz. Deze laatste opmerking geldt ook voor de vraag naar de ideale job van de respondenten: het antwoord is geen doel op zich, maar verschaft bruikbare informatie over hun mening over onderwijs, het evenwicht tussen werk en privéleven enz.
- Aangezien de gesprekken heel wat energie vragen van de respondenten, is het ten zeerste aan te raden het interview met een prettige noot af te sluiten. Vragen naar de aangename aspecten waarop de onderzoekers terugkijken is een ideale manier om dit te doen. Omdat de respondenten tijdens het interview alle aspecten van hun voormalige carrière overlopen hebben, verschaft deze vraag bovendien extra informatie over de bijzondere verdiensten van onderzoek in de academische wereld en over de werkervaring in het algemeen.

## **5.4. Instrument en resultaten van de casestudy**

### **5.4.1. Instrument: semigestructureerde, diepgaande diepte-interviews**

#### ***Zie Instrumentarium: Instrument 8.***

De centrale vraag van dit onderzoek was welke genderverschillen er zijn in de beweegredenen om een bepaalde instelling, in dit geval de Universiteit Gent, te verlaten en wat de algemene werkervaring en carrièreperspectieven betreft. Om dit onderzoek te kunnen uitvoeren werd een semigestructureerd exitgesprek ontwikkeld, gebaseerd op de geraadpleegde literatuur over de ondervertegenwoordiging van vrouwen in academische kringen en op de centrale vragen van typische exitgesprekken gebruikt in andere organisaties (zoals werkinhoud, werktevredenheid, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, samenwerking, werklast, redenen voor vertrek, toekomstperspectieven, nieuwe functie). Na toelichting van het doel en de strikte anonimiteit van het gesprek peilde de openingsvraag naar de redenen voor het verlaten van de Universiteit Gent, de wens om al dan niet te blijven en de geleverde inspanningen om te kunnen blijven. Afhankelijk van de antwoorden van de respondenten werd meer uitleg gevraagd over de precieze redenen van hun vertrek en/of hun verlangen te blijven. Ten tweede werden vragen gesteld over de keuze van de respondenten voor een academische carrière en over hun verwachtingen. Ten derde werden de inhoud en de context van hun onderzoek en mogelijke teleurstellingen besproken. De volgende vraag ging over de relatie met hun oversten en/of anderen en over een aantal aspecten met betrekking tot ondersteuning en controle. Vervolgens werden de werklast en het evenwicht tussen werk en privéleven behandeld. Na bespreking van hun visie op de invloed van gender-

aspecten werd het thema ‘zichtbaarheid’ aangesneden. De laatste vraag ging over hun carrièreverwachtingen, hun ideale baan en hun mooiste herinneringen aan hun voorbije tewerkstelling.

## 5.4.2. Resultaten van de casestudy

### 5.4.2.1. Zelf aangehaalde redenen om de Universiteit Gent te verlaten

Tabel 20: Zelf aangehaalde redenen om de Universiteit Gent te verlaten. De aantallen geven weer hoe vaak een reden vermeld werd door de respondenten. Voor een gedetailleerd overzicht, zie tabel 2.7 in de Bijlagen.

	Mannelijke werknemers	Vrouwelijke werknemers
Werkonzekerheid	11	9
Fundamenteel onderzoek	5	10
Gebrek aan steun	4	4
Concurrentie	3	3
Bureaucratische sfeer	0	4
<i>Aantal respondenten</i>	16	16

#### 5.4.2.1.1. Werkonzekerheid en twijfelachtige perspectieven

Een van de belangrijkste redenen om de Universiteit Gent te verlaten was, zowel voor vrouwen (11) als voor mannen (9), de werkonzekerheid en de korte contracten. Mannelijke en vrouwelijke werknemers gaven aan dat ze geen kans zouden maken op een permanente tewerkstelling, ook al bleven ze nog een jaar. Vaak wisten ze dit van bij het begin. Hun toekomstige kansen en beloningen wogen met andere woorden niet op tegen de onzekere en veeleisende voortzetting van hun carrière. Als de kosten en baten op een rijtje werden gezet, verkozen ze een vaste betrekking buiten de universiteit boven de moeilijkheden die gepaard zouden gaan met het uitbouwen van een academische carrière, zoals de zware concurrentie, de onduidelijke criteria voor promotie, het belang van netwerken en de blinde nadruk op het aantal publicaties. Dit motief hangt nauw samen met de genoemde voordelen van een job buiten de academische wereld, zoals relevantie, teamwork en nieuwe uitdagingen.

Meer vrouwen (11) dan mannen (7) kregen een vaste betrekking na hun vertrek uit de Universiteit Gent. Zowel mannen als vrouwen drukten hun negatieve gevoelens uit over de roekeloze concurrentie en het tekort aan permanente functies, maar mannen durfden het aan toch nog eens te solliciteren of kregen een kans aangeboden om hun carrière vooruit te helpen. Van de negen mannen die nog steeds in een academische instelling werkten, stelden vijf zich kandidaat voor een beurs en werden vier expliciet gevraagd. Eén iemand weigerde een aanbod om te blijven. Ter vergelijking: slechts

drie vrouwen werkten nog steeds in een academische instelling, van wie twee zich kandidaat hadden gesteld voor een beurs en slechts één gevraagd werd. Eén vrouw kreeg geen beurs en verliet de universiteit, twee andere vrouwen sloegen het aanbod om te blijven af.

#### 5.4.2.1.2. Fundamenteel onderzoek

Hoewel zeker tien vrouwen hun job graag deden, uitte een even groot aantal het verlangen zich (opnieuw) te richten op het beroepsveld zelf, de privésector of de industrie om hun horizon te verbreden. Ze wilden meer bereiken dan enkel het publiceren van artikels en vroegen zich af wie er baat had bij hun onderzoek. Ze achtten onderwijs, toegepast onderzoek en kennisoverdracht naar het beroepsveld even belangrijk als fundamenteel onderzoek, maar betreurden dat deze activiteiten minder gewaardeerd werden. Ze beschouwden hun nieuwe job als maatschappelijk relevanter of probeerden met hun professionele bezigheden een relevant doel te dienen. Vijf vrouwen vonden dat academisch personeel in een ivoren toren leeft. Vijf van de acht vrouwen die nog aan wetenschap deden, hadden een job buiten de universiteit en hielden zich bezig met toegepast onderzoek. Twee vrouwen die zich kandidaat stelden voor een beurs om meer praktijkgericht onderzoek te voeren, kregen geen beurs toegewezen aan de Universiteit Gent.

Vijf van de geïnterviewde mannen zeiden dat ze niet alleen in fundamenteel onderzoek geïnteresseerd waren. Net zoals de vrouwen vroegen zij zich af wie interesse kon hebben in hun onderzoeksresultaten, of de universiteit wel een plek voor hen was en of hun onderzoek twee jaar later nog steeds de moeite waard zou zijn. Drie van hen waren nooit van plan geweest te blijven na de voltooiing van hun doctoraat. Drie andere mannen beschouwden de universiteit nog altijd als een ivoren toren, bewoond door personeel met een gebrek aan realiteitszin. Een andere man vond de inhoud van zijn werk niet interessant genoeg en verlangde naar enige afwisseling. Vier van de twaalf mannen die nog steeds wetenschappelijk onderzoek deden, deden toegepast onderzoek in privébedrijven en in de industrie. De vier anderen werkten als leerkracht, chirurg of waren werkloos.

#### 5.4.2.1.3. Gebrek aan ondersteuning

Vier mannen betreurden het gebrek aan ondersteuning en vermeldten dit als een reden om de universiteit te verlaten. Twee mannen werkten nog steeds in een academische instelling, maar wilden niet terugkeren naar deze universiteit, vooral vanwege het gebrek aan ondersteuning in hun specifieke onderzoeksgroep of departement. Ze werkten aan een welbepaald onderzoek en hadden het gevoel alleen te staan. Een andere man verliet de universiteit omdat hij een onderzoeksgroep miste waarin hij kon functioneren en hij was zich bewust van de noodzaak van ondersteuning om zijn carrière in de academische wereld te kunnen uitbouwen. Eén man meldde dat hij geen steun kreeg van sleutelfiguren, waardoor hij ging twijfelen aan het voortzetten van zijn carrière. Persoonlijke vetes tussen vastbenoemde personeelsleden speelden hier ook een rol. Door te praten met de ene collega kwam je in de problemen omdat je zo leek samen te spannen tegen de andere. Eén man vroeg zich af of hij een kant had moeten

kiezen om respect en steun te krijgen.

Vier vrouwen duiden het gebrek aan ondersteuning aan als een reden om de Universiteit Gent te verlaten. Een vrouw vond het jammer dat persoonlijke relaties een grote invloed hadden op de besluitvorming en beschouwde dit als een bijkomende reden om te vertrekken: inschikkelijkheid en relaties waren even belangrijk als intellectuele verdiensten. Een andere vrouw zei dat haar begeleider de universiteit had verlaten na een intern conflict, waardoor het voor haar moeilijk was geworden ondersteuning te vinden en haar carrière uit te bouwen, aangezien ze niet meer kon rekenen op ‘politieke connecties’. De begeleider van een derde vrouw adviseerde haar niet alleen niet te publiceren of congressen bij te wonen, maar had ook haar veto uitgesproken tegenover andere vakgroepleden zodat ze niet gekozen werd voor een vacante betrekking. De laatste vrouw zei dat ze geen bijkomende taken op zich nam in haar vakgroep, aangezien dit haar positie in gevaar zou brengen door de vele vijandigheden. Voor drie andere vrouwen was deze vijandige sfeer de belangrijkste reden om de academische wereld te verlaten. Ze betreurden de harde en gespannen sfeer waarin ze voor zichzelf moesten opkomen en konden geen vertrouwen stellen in mensen. Zelfs de zogenaamd objectieve criteria konden verdraaid en vervormd worden om de geprefereerde kandidaat te kunnen aanstellen.

#### 5.4.2.1.4. Concurrentie

Drie mannen gaven de meedogenloze concurrentie om het hoogleraarschap en de politieke spelletjes die ermee gepaard gaan op als de reden van hun vertrek. Een man voegde eraan toe dat hij het volledig oneens was met het universitaire beleid zoveel mogelijk onderzoekers aan te moedigen zonder hen duidelijke perspectieven te bieden. Volgens hem heeft dit niets te maken met ambitie, maar met de blinde strijd om te overleven. Vier mannen die de universiteit om andere redenen verlieten, betreurden dit competitieve aspect ook. Volgens hen zijn competitief ingestelde onderzoekers niet noodzakelijk de beste onderzoekers. Concurrentie dwingt mensen zich blind te staren op de cv’s van collega’s en leidt tot verlamming: als je je realiseert dat anderen meer bereikt hebben, ga je twifelen aan jezelf. Hoewel publicaties door de respondenten belangrijk gevonden werden, heerste er onder hen een grote afkeer van de exclusieve focus op hoeveelheid. Ten minste de helft van de mannelijke onderzoekers vond dit ontmoedigend. Inhoud wordt ondergewaardeerd, resultaten worden te snel gepubliceerd en ideeën worden eindeloos gerecycleerd. Bovendien is niet alle onderzoek geschikt voor internationale tijdschriften met leescomité, wat van dit soort publicaties een subjectief criterium voor bevordering maakt. Zes onderzoekers dachten niet dat concurrentie een rol speelde en drie respondenten noemden het competitieve aspect een persoonlijke motivatie.

Het competitieve aspect was ook voor drie vrouwen een belangrijke reden om de academische wereld te verlaten. Ze betreurden dat collega’s een hevige concurrentiestrijd aangingen, roddels verspreidden en zelfs werk stalen om hun eigen carrières een duwtje in de rug te geven. Ze besloten dat ze te gevoelig waren om in dergelijke vakgroepen te werken. Concurrentie werd als verlamkend in plaats van stimulerend ervaren. In totaal verachtten zeven vrouwen dit competitieve element. Toch gaven twee van

hen toe dat het hen aanzette tot publiceren, al was het dan op een zeer ongezonde manier. Nadruk op concrete resultaten is goed, maar concurrentie ten allen prijze werkt contraproductief en ontmoedigend. Drie onderzoekers zeiden dat de waardering die ze kregen evenredig was aan het aantal artikels dat ze gepubliceerd hadden en aan de impactfactor van het tijdschrift. Voor de meeste vrouwen gaan wetenschappelijke verdienste en concurrentie niet samen. Sommige onderzoekers komen gemakkelijk tot resultaten, ander onderzoek is tijdrovend. Ze betreurden de blinde focus op hoeveelheid en wezen ook op de verschillen tussen of binnen wetenschappelijke onderzoeksgebieden bij de vergelijking van kandidaten. Ze beschouwden samenwerking als een veel grotere en meer lonende stimulans en verwachtten dat ze hierdoor evenveel zouden bereiken. Bovendien veroorzaakt concurrentie jaloezie en frustraties, omdat er geen duidelijke criteria voor promotie zijn. Zes vrouwen ondervonden daarentegen geen enkele vorm van concurrentie.

#### 5.4.2.1.5. Bureaucratische sfeer

Vier vrouwen, één uit de humane en drie uit de exacte wetenschappen, vermeldden de lome sfeer in hun vakgroep. Ze waren gemotiveerd aan hun carrière begonnen, maar raakten steeds meer teleurgesteld door het gebrek aan dynamiek, de eindeloze vergaderingen en de inefficiëntie. Ze wilden sneller vooruitgang boeken, vernieuwing brengen, maar werden geconfronteerd met de onwil van oudere personeelsleden en het gebrek aan financiering. De productiviteit werd gehinderd door vetes tussen vakgroepen en professoren en er werden geen pogingen tot verzoening ondernomen. Ze hadden geen inspraak in bepaalde kwesties en hadden het gevoel dat ze nieuwe uitdagingen nodig hadden.

Drie mannen waren ook teleurgesteld in de sfeer op het werk, hoewel dit niet hun voornaamste reden was om te vertrekken. Ze klaagden over het gebrek aan intellectueel debat, hun ongeïnteresseerde collega's, de afwezigheid van een internationaal netwerk, de tijdrovende vergaderingen enz. Vijf mannen zeiden dat de relatie met hun oversten erg hiërarchisch en zelfs dictatoriaal verliep. Samenwerking werd niet altijd op prijs gesteld.

#### 5.4.2.2. *Visies op gender in academische kringen (zie tabel 2.8 in de Bijlagen)*

De meerderheid van de geïnterviewde vrouwen (11) en mannen (10) denkt dat gender een belangrijke rol speelt in de voortgang van een academische carrière, wat af te leiden valt uit het kleine aantal vrouwen aan de top. Toch gaven weinigen een gedetailleerde verklaring. De meeste onderzoekers denken dat er geen openlijke discriminatie in het spel is, maar wijzen op individuele keuzes, sociale en culturele factoren en organisatorische aspecten. Naast onderstaande verklaringen legden twee mannen de schuld bij de patriarchale sfeer tussen promotoren en doctoraatsstudenten, terwijl anderen denken dat vrouwen zich minder zelfzeker opstellen in een door mannen gedomineerde wereld of harder moeten vechten om een hogere functie te bemachtigen. Sommige vrouwen zeiden dat het prototype van de wetenschapper nog altijd mannelijk is en ze

geloofden dat vrouwelijke onderzoekers harder hun best moeten doen dan hun mannelijke concurrenten.

#### 5.4.2.2.1. Competitiegeest en ambitie

Drie mannen en drie vrouwen dachten dat de terughoudendheid van vrouwen tegenover de harde concurrentie een cruciale reden is voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen. Ze dachten dat vrouwen minder competitief zijn en zich sneller terugtrekken uit de wedloop. Toch is hierboven gebleken dat de harde concurrentie voor evenveel mannen als vrouwen een reden was om de universiteit te verlaten en zeven mannelijke onderzoekers betreurden dit aspect evenzeer. Bovendien ambieerden zeven geïnterviewde mannen geen hoogleraarschap en waren zes van hen met onderzoek begonnen zonder een duidelijk doel voor ogen, hoewel acht mannen wel bewust voor een doctoraat gekozen hadden. Drie mannen twijfelden nog of ze zouden voortdoen of niet. Wat opvalt, is de algemene afwezigheid van enige carrièreplanning en de sombere kijk op de toekomst.

Dit geldt niet voor vrouwelijke onderzoekers. Hoewel iets meer vrouwen (8) dan mannen zeiden dat ze geen hoogleraarschap ambieerden, hadden slechts drie vrouwen geen carrièreplan in hun hoofd en waren drie vrouwen graag professor geworden. Evenveel vrouwen als mannen hadden bewust voor een doctoraat gekozen. Veel meer vrouwen (10) dan mannen (4) benadrukten de noodzaak van ondersteuning, eerder dan ambitie of verdienste, in het uitbouwen van een carrière. Ter vergelijking: acht vrouwen vroegen zich soms af of ze er wel zouden komen, terwijl slechts drie mannen twijfelden aan hun eigen capaciteiten.

#### 5.4.2.2.2. Zwangerschap en het evenwicht tussen werk en gezin

Mannen verschillen van mening wat betreft zwangerschap en gezin. Sommigen zagen kinderen als de voornaamste reden waarom vrouwen de universiteit verlaten en beschouwen dit als een bewuste keuze. Volgens sommigen is moederschaprust een belangrijk obstakel in de voortgang van een carrière, omdat vrouwen veel tijd moeten investeren tijdens een cruciale fase van hun leven. Anderen achtten de drie maanden moederschaprust weinig belangrijk voor de voortgang van een project en vinden dat er bij de vergelijking van twee kandidaten geen rekening moet worden gehouden met deze periode. Eén man vond dat bekwaamheid altijd voorrang moet krijgen, maar voegde eraan toe dat mannen vaak als de bekwaamste kandidaten worden beschouwd omdat zij geen drie maanden ‘verloren’ hebben. Een andere man benadrukte de negatieve reacties op zwangere vrouwen in zijn vakgroep. Hoewel het verplichte vaderschapsverlof in België uitgebreid werd van drie tot tien dagen, vermeldde hij dat hij toch slechts anderhalve dag vrijaf kreeg.

Veel respondenten merkten op dat vrouwen over het algemeen meer tijd investeren in hun gezin. Sommigen betreurden dit, anderen aanvaardden de gevolgen. Wat de vaak vereiste internationale ervaring betreft, vonden vier mannen dit een obstakel dat de carrière van vrouwen zonder enige twijfel belemmerde. Vijf mannen zeiden dat het voor vaders even moeilijk is als voor moeders om hun gezin voor een tijdje achter te

laten. Toch trokken twee van de geïnterviewde mannen met zeer jonge kinderen naar het buitenland. Drie mannen hadden een job buiten de universiteit die beter te combineren was met een gezin. Vier mannen vonden dit een strikt persoonlijke keuze en verwezen naar vrouwen die wel bereid zijn naar het buitenland te gaan.

Zes vrouwen vermeldden het negatieve beeld dat hun oversten hadden van zwangerschap en moederschapsrust. Zelf beschouwden ze moederschapsrust als een belemmering van de voortgang van hun carrière, aangezien ze niet publiceren in deze periode, hun onderzoek uit het zicht verdwijnt en ze niet kunnen deelnemen aan evenementen. Eén vrouw vond de werklast te zwaar om ze te combineren met jonge kinderen. Sommige geïnterviewde vrouwen zetten een stap terug omdat hun partners aan hun eigen carrière werkten en niet meehielpen in het huishouden. Veel hangt af van de partner, meer dan van het feit alleen of men kinderen heeft. Een vrouw verklaarde dat mannen die uitblinken in hun onderzoeksgebied vaak een partner hebben die het huishouden voor hen doet. Ze voegde eraan toe dat de manier waarop mensen hun huishouden runnen als een privéaangelegenheid beschouwd kan worden, maar vond toch dat vrouwen in dit opzicht vaker benadeeld zijn. Twee vrouwen zeiden dat ze hun kinderen zouden missen als ze in het buitenland waren of tot 's avonds laat doorwerkten, terwijl twee andere vrouwen met drie of meer kinderen zeiden dat ze perfect in staat waren hun carrière en hun gezinsleven onder controle te houden. Een verblijf in het buitenland lijkt moeilijk als het om een paar maanden of jaren gaat, maar veel vrouwen wezen op andere mogelijkheden om internationale ervaring op te doen, zoals korte verblijven, conferenties en gezamenlijke publicaties.

#### 5.4.2.2.3. Aanwerving en networking

Vier mannen denken dat er vroeger genderverschillen waren op het vlak van **aanwerving**, maar zeggen dat deze obstakels nu verdwenen zijn. Meer dan de helft van de mannelijke onderzoekers (9) denkt niet dat geslacht een rol speelt. Drie mannen zeiden dat persoonlijke voorkeuren zeker een invloed hebben: promotoren kiezen de kandidaat die ze willen en motiveren daarna hun voorkeur op een manier die hen gepast lijkt. Een man dacht dat de aanwerving van doctoraatsstudenten en postdocs genderneutraal verloopt, hoewel er een voorkeur voor mannen zou kunnen zijn als het om opvolging gaat. Drie mannen kenden voorbeelden waarbij hun promotoren (m/v) een mannelijke onderzoeker wilden. Bij de vrouwen dachten minder onderzoekers (6) dat de aanwerving genderneutraal is. Volgens drie vrouwen zijn persoonlijke relaties belangrijk, ongeacht het geslacht. Zeven vrouwen dachten dat hun vakgroep de voorkeur gaf aan mannen. Een van hen dacht dat vrouwen mannen moeten overtreffen om geselecteerd te worden, anderen dachten dat de angst voor een zwangerschap en de periode van moederschapsrust ervoor zorgt dat promotoren meer mannen aanwerven. Een andere vrouw stelde dat het duidelijk was dat mannen bevoordeeld werden op het vlak van promotie. Eén vrouw zei dat ze zelfs ontmoedigd werd om een onderzoeksvoorstel in te dienen. Bovendien zei een commissielid dat haar voorstel beoordeelde tegen haar: *“Zo, juffrouw X., u wil dus een doctoraatsverhandeling schrijven? Beseft u wel dat u geen privéleven zal hebben? Kunt u daar mee leven?”*

De helft van de mannelijke onderzoekers (8) die we interviewden dacht niet dat de **netwerken** van mannen groter zijn of meer ondersteuning bieden. Twee mannen zeiden dat vrouwen zelfs bedrevenener zijn in het uitbouwen van netwerken. Zes mannen dachten dat geslacht hierin geen rol speelde. Drie van hen geloofden dat mannen belangrijke banden smeden na het werk, terwijl vrouwen vaak niet tot deze informele netwerken behoren. *Teambuilding* gebeurt dikwijls wanneer vrouwen voor hun kinderen zorgen, en het grote aantal mannen in formele netwerken heeft invloed op de aanwezigheid van vrouwen in die netwerken. Een andere man dacht dat vrouwen liever naar een vroege lezing op een congres gaan dan de stad 's avonds te verkennen met hun collega's. Meer vrouwen (10) dan mannen geloofden niet dat geslacht een rol speelt in het ontwikkelen van een netwerk of het opbouwen van een reputatie. Drie van hen dachten dat de genderverhoudingen binnen hun vakgebied een rol speelden: twee vrouwen in een 'mannelijk' vakgebied zeiden dat ze gemakkelijk opgemerkt werden, een vrouw in een uitgesproken 'vrouwelijk' onderzoeksdomein voegde eraan toe dat de weinige mannen snel in de kijker liepen. Evenveel mannen als vrouwen (6) dachten dat geslacht zeker een rol speelt in networking. Vijf vrouwen zeiden dat ze maar half zoveel tijd hadden door hun verplichtingen tegenover hun gezin. Een van hen zei dat ze na het werk niet afspreekt met andere onderzoekers als ze in het buitenland is. Een laatste respondent geloofde dat vrouwen een kleiner ego hebben en minder zelfvertrouwen hebben om zichzelf in de schijnwerpers te plaatsen.

Vier mannen beseften dat het noodzakelijk is **ondersteuning** te zoeken om hogerop te raken, maar zagen hier tegenop. Tien mannen zeiden dat ze nooit een beroep hadden gedaan op hun contacten om hun kansen te verhogen. Eén man had een klein maar zeer efficiënt netwerk dat hem naar zijn huidige positie geleid had. Vier vrouwen zeiden ook dat steun belangrijk is bij het uitbouwen van een carrière, maar ze waren niet bereid het spel mee te spelen. Ze wilden zichzelf bewijzen door hun werk en weigerden hun contacten in te schakelen om hun carrière een duwtje in de rug te geven. Twee vrouwen zeiden dat ze bepaalde mensen hadden geraadpleegd om steun te krijgen, maar fout advies hadden gekregen, wat uiteindelijk tot het tegenovergestelde effect had geleid.

## 5.5. Conclusies en aanbevelingen

Voor zowel mannen als vrouwen behoren werkonzekerheid en korte contracten tot de voornaamste redenen om de Universiteit Gent te verlaten. De zware concurrentie, de vage criteria, het belang van netwerken en de nadruk op kwantiteit in plaats van kwaliteit zijn obstakels die in schril contrast staan met de relevantie, het teamwork en de nieuwe uitdagingen van een job buiten de academische wereld. Meer vrouwen dan mannen kiezen voor een vaste betrekking buiten de universiteit. De tweede belangrijkste drijfveer van vrouwen om de universiteit te verlaten is hun verlangen naar toegepast onderzoek waarmee ze 'een verschil kunnen maken'. Een minderheid van de mannen deelt deze mening. Minder vrouwen dan mannen doen nog steeds onderzoek



en de meerderheid legt zich toe op toegepast onderzoek. Een kwart van de respondenten vindt dat de universiteit een ivoren toren is. De derde en vierde reden, die zowel door vrouwen als mannen opgegeven wordt, zijn het gebrek aan steun en de invloed van persoonlijke vetes enerzijds, en de concurrentie en politieke spelletjes anderzijds. Alleen vrouwen vermelden de bureaucratische sfeer en inefficiëntie als een reden om te vertrekken, hoewel ook veel mannen op dit vlak ontgoocheld zijn.

De meeste mannen en vrouwen zijn zich bewust van de genderkloof in de academische wereld. Ze denken dat dit te wijten is aan de terughoudendheid van vrouwen om het spel te spelen, hoewel zowel mannen als vrouwen hun twijfels hebben over deze zware concurrentiestrijd. Meer vrouwen dan mannen koesteren duidelijke ambities. In vergelijking met vrouwen zijn er meer mannen die nog twijfelen over hun toekomst. Meer vrouwen dan mannen benadrukken de noodzaak van ondersteunende figuren en zeggen dat ze hun capaciteiten af en toe in twijfel trekken. Wat moederschapsrust en de tijd die aan het gezin besteed wordt betreft, verschillen de meningen. Mannen en vrouwen zijn het erover eens dat dit een belangrijke factor is, maar niet iedereen wil er rekening mee houden bij de vergelijking van mannelijke en vrouwelijke kandidaten. Veel voormalige werknemers vermelden de negatieve opvattingen van hun oversten over zwangerschap. Geen enkele vrouw beschouwt gezin en huishouden als de voornaamste reden om de universiteit te verlaten. Toch vonden drie vrouwen dat het evenwicht tussen werk en privéleven gemakkelijker te bewaren was in hun nieuwe job. Twee vrouwen met drie of meer kinderen zeiden dat ze hun werk goed konden combineren met de zorg voor hun kinderen. Mannen zijn evenzeer geïnteresseerd in het bewaren van een goed evenwicht tussen werk en privéleven.

Wat aanwerving en promotie betreft, antwoordden zes respondenten dat mannen waarschijnlijk de voorkeur genoten boven vrouwen. Networking bleek belangrijk, maar meer vrouwen dachten dat ze even goed waren als mannen in het uitbouwen van ondersteunende netwerken. Meer dan een derde van de respondenten zei dat vrouwen benadeeld zijn omdat mannen gemakkelijker tijd kunnen investeren in hun netwerken.

We kunnen besluiten dat de belangrijkste reden waarom vrouwen de universiteit verlaten niet het verlangen is naar een aangenamer evenwicht tussen werk en privéleven, maar wel de werkonzekerheid, het gebrek aan ondersteuning en de zware concurrentie. Veel mannen delen deze mening, maar zijn vaker bereid het spel te spelen. Twee drijfveren die meer door vrouwen vermeld worden, zijn het gebrek aan relevantie en de bureaucratische sfeer. Ze werden ook vaker geconfronteerd met obstakels in de voortgang van hun carrière: minder vrouwen dan mannen kregen promotie aangeboden, twee vrouwen ontvingen geen financiering, twee vrouwen hadden onaangename ervaringen in hun zoektocht naar de nodige ondersteuning en veel oversten waren op hun hoede voor zwangerschap en moederschapsrust.

Aangezien exitgesprekken een uitstekende gelegenheid zijn om kennis uit te wisselen over de voormalige tewerkstelling in een bepaalde setting, is het ten eerste aan te bevelen alle werknemers te interviewen die een al dan niet academische instelling verlaten, zodat een beter beeld verkregen kan worden van de werktevredenheid en genderobstakels in het carrièreverloop. Exitgesprekken zijn niet alleen een blijk van

respect tegenover de voormalige werknemer, maar verschaffen het management ook unieke feedback over het reilen en zeilen binnen de instelling. Aangezien alle instellingen en organisaties over de hele wereld, en dan vooral in zeer competitieve settings, geconfronteerd worden met een genderkloof in het carrièreverloop, zijn exitgesprekken een handig instrument om de obstakels die vrouwen ervaren te identificeren en maatregelen te nemen om te voorkomen dat uiterst getalenteerde werknemers vertrekken.

### 5.5.1. Vooruitzichten voor verder onderzoek

- Hoewel zowel doctoraatsstudenten als andere werknemers gecontacteerd werden en er grote leeftijdsverschillen waren tussen de respondenten, vulden alleen junior-onderzoekers en postdocs de vragenlijst in. Bij toekomstig gebruik van dit instrument is het raadzaam voormalige werknemers te proberen bereiken die professor waren en toch de universiteit verlieten.
- In de enquête werd de onderzoekers gevraagd of ze wilden terugkeren naar de Universiteit Gent. De antwoorden die ze gaven tijdens het interview verschilden soms van de ingevulde antwoorden. Zoals we al zeiden, is het misschien beter de vraag specifieker te formuleren, bv. of ze hun carrière aan de universiteit verder willen uitbouwen of niet?
- Aangezien dit onderzoek tot doel had een algemeen beeld te scheppen van de redenen van vertrek uit de Universiteit Gent en van de genderverschillen op het vlak van werktevredenheid en carrièreverloop, werden zowel voormalige werknemers die hun carrière aan de Universiteit Gent voort wilden uitbouwen en onderzoekers die de universiteit vrijwillig verlaten hadden, geïnterviewd. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op een beperkte groep respondenten die van bij het begin geen academische carrière ambieerden, om een beter beeld te krijgen van de redenen van hun vertrek, of op een groep respondenten die wel een carrière wilden uitbouwen, maar hier niet in slaagden, om zo een beeld te krijgen van de obstakels waarmee ze geconfronteerd werden. Het probleem bij deze laatste groep is echter dat velen niet weten of ze moeite hadden kunnen of willen doen om te blijven. Als hen een functie was aangeboden, hadden ze wel willen blijven, maar toch zijn velen op hun hoede voor de mogelijke werkonzekerheid erna. Een kwantitatieve studie, gebaseerd op dit kwalitatief onderzoek en gericht op alle vertrekkende personeelsleden, zou een oplossing kunnen zijn.
- Aangezien dit kwalitatief onderzoek vooral handelde over voorbijge ervaringen en visies op gender in de academische wereld, is het raadzaam deze studie aan te vullen met kwantitatief onderzoek naar het belang van persoonlijke contacten, het aantal publicaties, voltijds werk, internationale ervaring, rolmodellen en zichtbaarheid voor de voortgang van een academische carrière. Bovendien is het aan te bevelen niet alleen mannen en vrouwen te interviewen die de instelling verlaten hebben, maar ook onderzoekers die nog in dienst zijn. Op die manier kunnen thema's zoals het evenwicht tussen werk en privéleven en de noodzaak van netwerken en ondersteuning vanuit een andere invalshoek onderzocht worden.



# Hoofdstuk 3

## Loopbaanbeleid

*Esther Hiel (K.U.Leuven)*

### 1. Inleiding

De module van de K.U.Leuven gaat over de promotiekansen en het loopbaanbeleid aan de universiteit. In dit project worden de carrièrekansen van het hele personeelsbestand onderzocht en toegelicht, met name van het Zelfstandig Academisch Personeel (ZAP), het Assisterend en Bijzonder Academisch Personeel (ABAP) en het Administratief en Technisch Personeel (ATP).

Om te voldoen aan de vooropgestelde eisen omtrent de kwaliteit en kwantiteit van onderzoek, onderwijs en dienstverlening in Europa, moeten universiteiten ervoor zorgen dat hun personeel optimaal kan functioneren. Als universiteiten voortdurend uitstekende werkkrachten willen aantrekken en tewerkstellen, en hen de beste tewerkstellingskansen willen bieden, dan is een efficiënt loopbaanbeleid noodzakelijk. Een dergelijk beleid moet kwaliteitscontroles op het vlak van transparantie, objectiviteit en doeltreffendheid doorstaan. Genderneutraliteit en diversiteit kunnen als indicatoren worden beschouwd voor een eerste onderzoek naar transparantie en objectiviteit.

De centrale probleemdefinitie is gebaseerd op een korte literatuurstudie en zal verder worden aangepast aan de specifieke noden van de verschillende personeelscategorieën. Obstakels zullen worden geïdentificeerd en voor elke personeelscategorie zullen diepgaande analyses uitgevoerd worden. De manier waarop de carrière- en promotiekansen in kaart werden gebracht, wordt beschreven in het eerste instrument (zie 4.1. Instrument: Carrière- en promotiekansen in kaart brengen).

In nauwe samenwerking met verschillende instanties aan de universiteit werden binnen deze module verschillende kleinere projecten uitgewerkt. Een enquête over carrièremanagement (zie 4.2. Instrument: Enquête loopbaanbeleid) werd ontwikkeld in samenwerking met de faculteit Godgeleerdheid. Een instrument over genderbewuste functiebeschrijvingen (zie 4.3. Instrument: Genderbewuste functiebeschrijvingen) werd ontwikkeld en getest in samenwerking met de personeelsdienst.

Binnen de structuur van de K.U.Leuven werd een netwerk van Mainstreaming Promotoren opgericht. Deze Mainstreaming Promotoren zijn verantwoordelijk voor de genderinitiatieven in hun eigen faculteit of dienst. In het kader van het VLIR-EQUAL-project werd de Mainstreaming Promotoren gevraagd enkele concrete acties voor te stellen voor de module 'Loopbaanbeleid' voor het academiejaar 2005-2006 en 2006-2007.

Deze initiatieven en hun resultaten fungeerden als pilootprojecten binnen het VLIR-EQUAL-project en worden beschreven als good practices. In het vierde en laatste instrument wordt toegelicht hoe een netwerk van Mainstreaming Promotoren geïmplementeerd kan worden en hoe de promotoren kennis kunnen maken met de concepten van gendermainstreaming (en diversiteit) (zie 4.4. Instrumentarium: Mainstreaming Promotoren).

De manier waarop deze instrumenten werden ontwikkeld, staat beschreven in deel 3 'Procesrapportering'. In deel 4 'Instrument en casestudy' wordt beschreven hoe ze kunnen worden toegepast binnen de eigen organisatie en hoe ze aan de K.U.Leuven getest werden.

Het hele rapport volgt de stappen die genomen werden voor de verschillende delen van het onderzoek. Met deze procesmatige aanpak hoopt de auteur een maximale uitwisseling van leereffecten en ervaringen te bereiken.

## 1.1. Probleemdefinitie

Deze module bestudeert de carrièrekansen van alle personeelsleden aan de K.U.Leuven, zowel van academisch als administratief en technisch personeel.

### 1.1.1. Academisch personeel

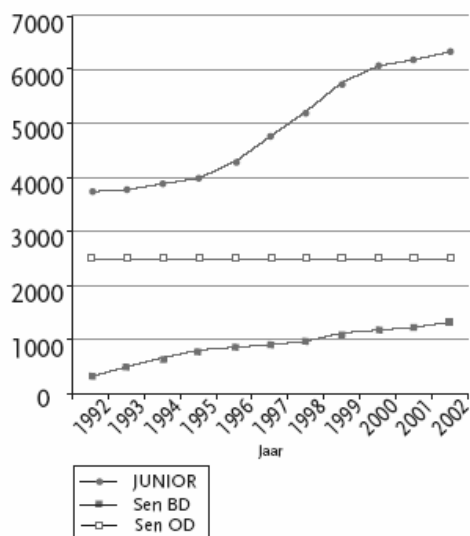
De opleiding van jonge afgestudeerden tot onafhankelijke onderzoekers met een doctoraatsdiploma op zak is een van de belangrijkste taken van de universiteiten. Volgens verscheidene studies aan verschillende Vlaamse universiteiten is de interesse in het doctoraatsproces en de efficiëntie ervan de laatste jaren toegenomen.

Toch is de harde realiteit dat universiteiten gekenmerkt worden door een groot aantal tijdelijke contracten. De Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid (VRWB)<sup>127</sup> berekende dat het aantal FTE-junioronderzoekers (JUNIOR)<sup>128</sup> aan de Vlaamse universiteiten met 80% toegenomen is in de periode 1992-2002. In dezelfde periode nam het aantal FTE-senioronderzoekers met een tijdelijk contract (SEN BD) toe met 300%, terwijl het aantal FTE-senioronderzoekers met een contract van onbepaalde duur (SEN OD) ongeveer gelijk bleef (zie figuur 4).

---

<sup>127</sup> Verlinden A., N. Rons, K. Vercoutere & E. Spruyt. *Doctoreren aan Vlaamse Universiteiten (1991-2002) – deel 1: Synthesenota en aanbevelingen*. Brussel: Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid, 2006 (Studiereeks 15).

<sup>128</sup> FTE = full-time equivalents. Het tewerkstellingspercentage wordt uitgedrukt in decimalen. Een tewerkstelling van 80% bijvoorbeeld komt overeen met 0,8 FTE.



Figuur 4: Evolutie van FTE junior- en senioronderzoekers aan de Vlaamse universiteiten (1992-2002)

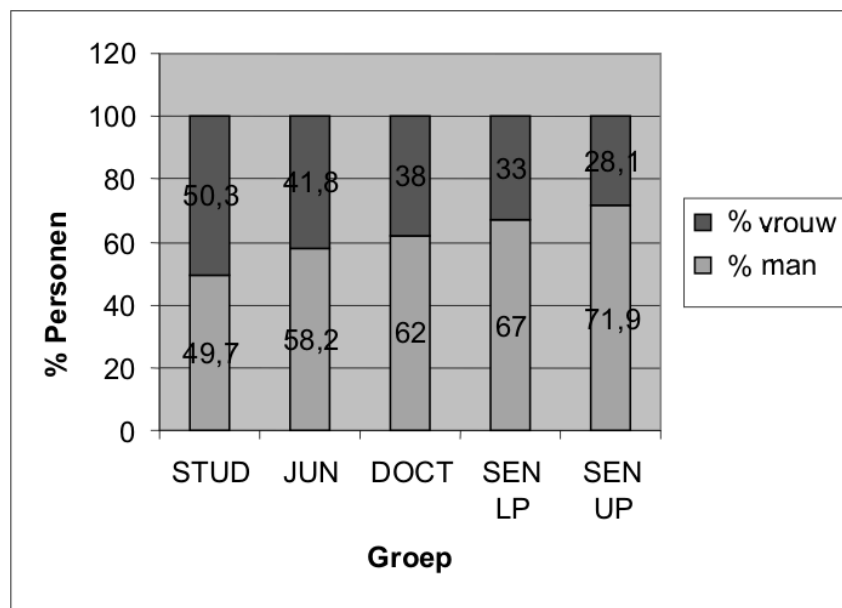
Om de promotiekansen van academisch personeel te kunnen bestuderen, moet één en dezelfde groep onderzoekers gevolgd worden van een bepaalde beginpunt in de tijd tot een eindpunt later in de tijd. De VRWB publiceerde een dergelijke cohortenanalyse waarbij afgestudeerden van vijf Vlaamse Universiteiten (K.U.Leuven, UGent, UA, VUB, UHasselt) gevolgd werden gedurende hun carrière binnen de instelling. De resultaten wijzen uit dat 43% van de junioronderzoekers uit de periode 1991-1994 tegen 2002 een doctoraatsdiploma behaald had. Van deze junioronderzoekers had 18% een contract van bepaalde duur gekregen en 4% een contract van onbepaalde duur (zie tabel 21).

Tabel 21: Voortgang van afstuderenden tot senioronderzoeker (1991-2002)<sup>129</sup>

Groep	Totaal JUN	% totaal JUN	Code
– Afgestudeerden met tweedecyclusdiploma (behaald in de academiejaren 1990-1993)	27813		STUD
– Werden daarna junioronderzoeker (1991-1994)	3119	100%	JUN
– Behaalden een doctoraatsdiploma tegen 2002	1342	43%	DOC
– Werden senioronderzoeker met een contract van bepaalde duur (t.e.m. 2002)	549	18%	SEN BD
– Werden senioronderzoeker voor een contract van onbepaalde duur (t.e.m. 2002)	138	4%	SEN OD

<sup>129</sup> Verlinden e.a. 2006.

De gegevens van de K.U.Leuven tonen dat het aandeel van vrouwen in de verschillende groepen kleiner wordt naarmate de academische carrière vordert. Van de afgestudeerden is ongeveer 50% vrouw, terwijl dit percentage in de groep senioronderzoekers daalt tot 28% (zie figuur 5).

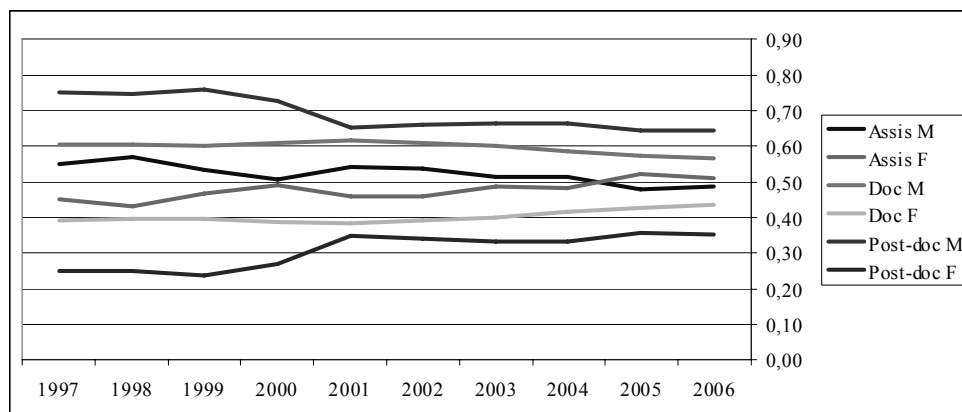


Figuur 5: Carrièrevoortgang op basis van instroom (1991 t.e.m. 2002), volgens geslacht (gegevens K.U.Leuven)<sup>130</sup>

#### 1.1.1.1. Junioronderzoekers en postdoctorale onderzoekers

Het schaaldigram toont de man-vrouwverhouding in de verschillende carrièrestadia. Dit schaaldigram is een internationaal gehanteerd instrument voor de evaluatie van gelijke kansen en genderbeleid. Het diagram bevat een sterke visuele techniek: het opengaan van de “schaar” wijst op een belemmering van de carrièrekansen. In figuur 6 wordt de evolutie van de man-vrouwverhoudingen voor de verschillende statuten binnen het ABAP in de tijd weergegeven.

<sup>130</sup> Bron: Data gegenereerd door de K.U.Leuven, in opdracht van de VRWB.



Figuur 6: ABAP volgens statuut, geslacht en tijd in FTE<sup>131</sup>

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de assistenten (assis), het wetenschappelijk personeel dat een doctoraat voorbereidt (doc) en het wetenschappelijk personeel met een doctoraatsdiploma (postdoc). De resultaten wijzen uit dat de man-vrouwverhouding bij de assistenten ongeveer 50-50 blijft. De man-vrouwverhouding bij de doctoraatsstudenten verandert slechts geleidelijk: ongeveer 55% is man, ongeveer 45% vrouw. In de man-vrouwverhouding bij de postdoctorale onderzoekers daarentegen is een grote verandering merkbaar rond 2001: de “schaar” sluit zich; in 2006 is ongeveer 65% van de postdoctorale onderzoekers man en ongeveer 35% is vrouw. Dit is het logische gevolg van het feit dat er voor elke vrouw die doctoreert, twee mannen een doctoraatsdiploma behalen.

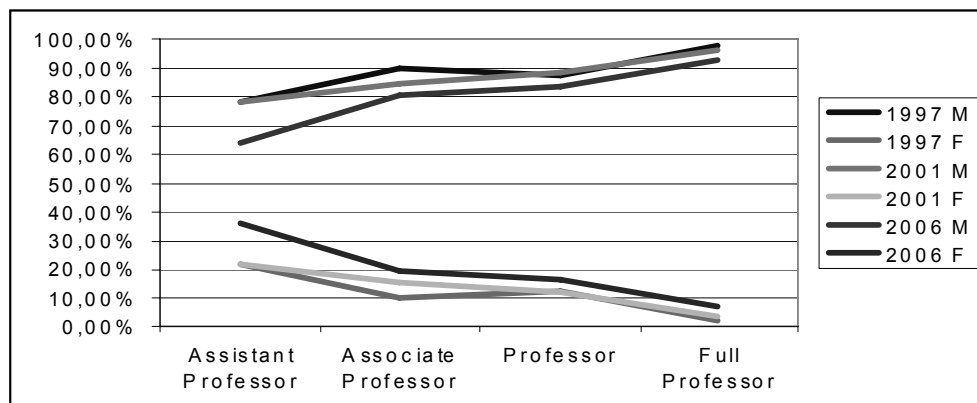
#### 1.1.1.2. Senioronderzoekers (ZAP)

Voor een postdoctorale onderzoeker is de volgende mogelijke stap op de carrière ladder een aanstelling als docent. Daarna kan men zich ten minste om de drie jaar kandidaat stellen voor bevordering tot hoofddocent, vervolgens tot hoogleraar en ten slotte tot gewoon hoogleraar.

Figuur 7 toont dat de schaar zich opent als men de verschillende carrière stadia binnen het ZAP doorloopt. In vergelijking met 1997 sluit de schaar zich in 2006, zij het in zeer beperkte mate. De man-vrouwverhouding vertoont een groot verschil tussen de graden binnen het ZAP: er is een opvallende daling van meer dan 30% vrouwelijke docenten tot minder dan 10% vrouwelijke gewoon hoogleraren.

<sup>131</sup> Bron: Data Jaarrapporten Katholieke Universiteit Leuven 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006.





Figuur 7: Man-vrouwverhouding FTE binnen het ZAP, evolutie 1997-2001-2006<sup>132</sup>

### 1.1.2. Administratief en Technisch Personeel (ATP)

Het loopbaantraject van het ATP verloopt volgens verschillende niveaus, graden en loonschalen. De structuur wordt weergegeven in tabel 22.

Er zijn zes referentiegraden voor niveaus B, C, D en zeven HAY-klassen voor niveau A, uitgedrukt in cijfers (bv. graad 3). Een graad kan één of meer loonschalen omvatten. Graad 1 is de laagste graad, graad 13 de hoogste.<sup>133</sup>

Twee soorten bevordering zijn mogelijk:

1. bevordering tot een hogere loonschaal binnen een graad (als de graad verschillende loonschalen omvat);
2. bevordering tot een hogere graad.

Elke soort bevordering heeft haar eigen procedure en voorwaarden. In deze studie wordt gefocust op de bevordering tot een hogere graad. In het verleden lag de nadruk binnen het gelijkekansenbeleid van de universiteit meer op het academisch personeel, aangezien de bevorderingsstructuur van het ATP transparanter is en als objectiever wordt beschouwd.

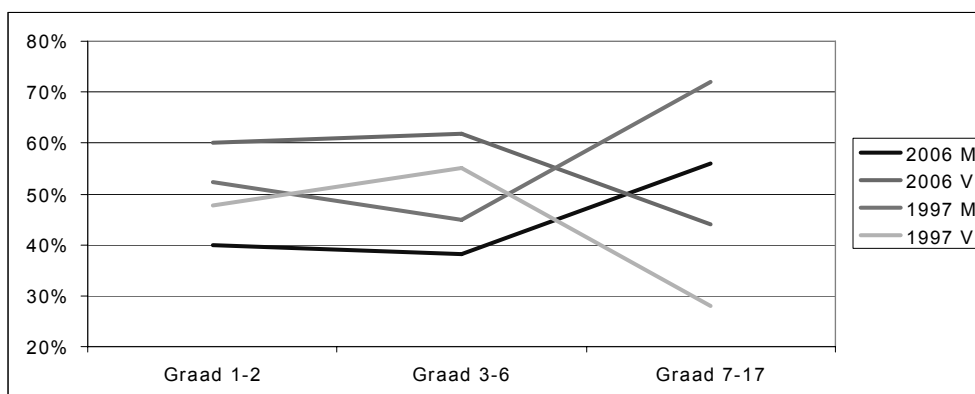
Als we figuur 8 goed bekijken, zien we echter dat de "schaar" voor de lagere graden meer geopend is in 2006 dan in 1997 en dat de meerderheid van de vrouwen in deze graden werkt. Verder op de carrière ladder zien we dat in de hogere graden meer mannelijke ATP'ers lijken te werken, hoewel hun aantal gedaald is sinds 1997 (het snijpunt van de schaar is naar rechts verschoven).

<sup>132</sup> Bron: Data Jaarrapporten Katholieke Universiteit Leuven 1997, 2001, 2006.

<sup>133</sup> Graden 14 tot en met 17 bestaan ook, maar worden niet langer toegekend. Sommigen hebben deze graden nog uit het verleden, bij wijze van overgang.

Tabel 22: Relatie tussen niveau, graad en loonschaal

Niveau	Graad	Loonschaal			
		1.1	1.2	1.3	1.4
	1	1.1	1.2	1.3	1.4
	2	2.1	2.2	2.3	2.4
C	3	3.1	3.2	3.3	3.4
C/B	4	4.1	4.2	4.3	
B	5	5.1	5.2		
	6	6.1	6.2		
A	7	7.1	7.2		
	8	8.1	8.2		
	9	9.1	9.2		
	10	10.1	10.2		
	11	11.1			
	12	12.1			
	13	13.1			

Figuur 8: Man-vrouwverhouding FTE binnen het ATP, evolutie 1997-2006<sup>134</sup>

### 1.1.3. Aanpak

De cijfers van de K.U.Leuven tonen aan dat mannelijk personeel over het algemeen in de hogere graden binnen elk statuut werkt. Aangezien de promotiekansen lijken te verschillen voor elk van de doelgroepen (ABAP, ZAP en ATP) werden verschillende werkplannen uitgetekend volgens de noden van de groepen.

<sup>134</sup> Bron: Data Jaarrapporten Katholieke Universiteit Leuven, 1997, 2006.

In het kader van dit project werd de K.U.Leuven als casestudy gebruikt om nieuwe instrumenten te ontwikkelen of om bestaande instrumenten rond gelijke kansen in het loopbaanbeleid te verfijnen. Dit gebeurde in samenwerking met verschillende instanties binnen de organisatie. De voornaamste hrm-instrumenten werden geïdentificeerd en getest op hun transparantie, objectiviteit en doeltreffendheid.

Het bestaande netwerk van Mainstreaming Promotoren werd uitgebreid en gevraagd een aantal initiatieven voor te stellen in het kader van de module 'Loopbaanbeleid' tijdens de academiejaren 2005-2006 en 2006-2007. Deze initiatieven en hun resultaten fungeerden als pilootprojecten binnen het VLIR-EQUAL-project en ze zullen worden beschreven als good practices.

Eerst en vooral worden de context van de universiteit en haar geschiedenis op het vlak van gelijke kansen en diversiteit toegelicht. Er zal bijzondere aandacht besteed worden aan het netwerk van Mainstreaming Promotoren als good practice. Een korte literatuurstudie zal schetsen wat er over dit onderwerp al bekend is.

## 1.2. Context K.U.Leuven

De Rectorale Dienst Diversiteitsbeleid van de K.U.Leuven werd in 1999 opgericht als het Centrum voor Gelijke Kansen door de Rectoraal Adviseur en is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en coördinatie van het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid. Door de jaren heen werden twee gelijkekansenrapporten en een verkennend onderzoek naar de carrièrekansen van senior academisch personeel gepubliceerd (zie Literatuurstudie). Verscheidene projecten werden uitgevoerd in samenwerking met de stad Leuven, de provincie Vlaams-Brabant, de Universiteit Hasselt en verschillende instellingen van de Vlaamse en federale overheid.

### **Good practice: Gelijke Kansen aan de K.U.Leuven**

Om gendermainstreaming succesvol te kunnen implementeren is een draagvlak in alle beleidsfasen en binnen de gehele organisatie noodzakelijk. Enerzijds heeft de organisatie iemand nodig die toeziet op het gelijkekansenbeleid, die stimuleert en mensen warm maakt, anderzijds is ook de ontwikkeling van een netwerk belangrijk.

Voor de creatie van een dergelijk draagvlak en netwerk moet aan een aantal voorwaarden voldaan worden:

- *doelstellingen*: de K.U.Leuven heeft actieplannen op korte en lange termijn wat betreft het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid;
- *engagement aan de top*: de universitaire top erkent het belang van gelijke kansen en diversiteit en deelt dit ook mee in haar geïntegreerd strategisch plan.<sup>135</sup> Een stuurgroep Diversiteit werd opgericht om de strategie te bespreken, te ontwikkelen en te implementeren;

<sup>135</sup> Katholieke Universiteit Leuven. *De universiteit in beweging. Een geïntegreerd strategisch plan voor de K.U.Leuven, 2007-2012.*

- *plan van aanpak*: voor elke doelgroep werd een specifiek plan van aanpak opgemaakt en goedgekeurd door de Universiteitsraad;
- *middelen*: een vicerector beheert de portefeuille voor diversiteit, een Rectoraal Adviseur Gelijke Kansen en Diversiteit werd aangesteld met een bepaald budget om een Rectorale Dienst Diversiteitsbeleid op te richten met 1,0 FTE stafmedewerker en 0,5 FTE administratieve ondersteuning;
- *instrumenten*: verscheidene onderzoekers binnen de universiteit werken rond het onderwerp gelijke kansen en diversiteit en werden uitgenodigd een onderzoekscentrum te vervoegen (Centrum voor Gelijke Kansen en Diversiteit).<sup>136</sup>

De K.U.Leuven telt veertien faculteiten en een campus in Kortrijk (KULAK), ingedeeld in drie groepen (Groep Humane Wetenschappen, Groep Wetenschappen en Technologie en Groep Biomedische Wetenschappen). Daarnaast zijn er vijf dienstgroepen (Diensten Algemeen Beheer, Rectorale Diensten, Onderzoeksbeleid, Onderwijsbeleid en Studentenbeleid).

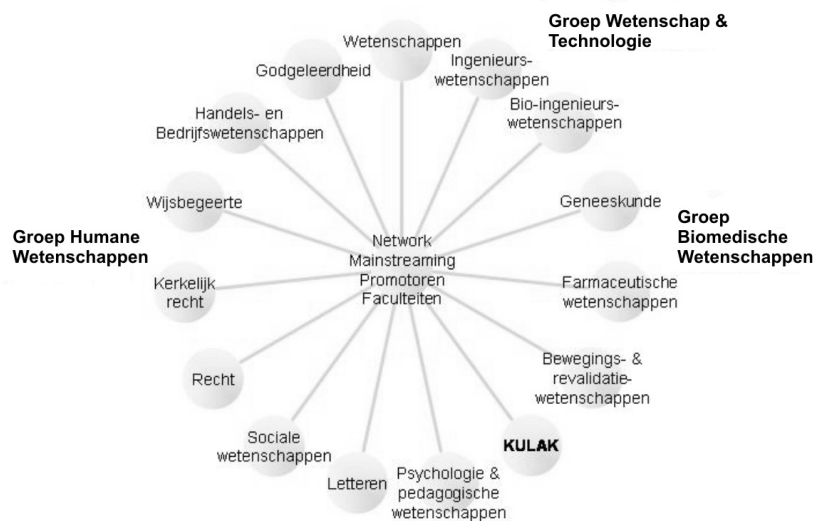
Binnen deze structuur werd een netwerk van Mainstreaming Promotoren opgericht om, via hun invloed op de organisatiecultuur en de besluitvorming, een draagvlak te creëren voor de implementatie van het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid. Per faculteit en binnen elke dienst wordt een duo van een man en een vrouw aangeduid door de decaan of het diensthoofd. Deze duo's zijn verantwoordelijk voor de uitwerking van een gelijkekansen- en diversiteitsbeleid in hun faculteit of dienst, in samenwerking met hun decaan of overste. Ongeveer drie keer per jaar organiseert de dienst Diversiteitsbeleid een bijeenkomst waarop de Mainstreaming Promotoren knowhow en ervaringen rond het ontwikkelen en uitvoeren van een decentraal diversiteitsplan kunnen uitwisselen.

In het kader van het VLIR-EQUAL-project werd de Mainstreaming Promotoren van de faculteiten (zie figuur 9) gevraagd op de eerste algemene vergadering van het academiejaar 2005-2006 een aantal acties voor te stellen binnen deze module voor de academiejaren 2005-2006 en 2006-2007.

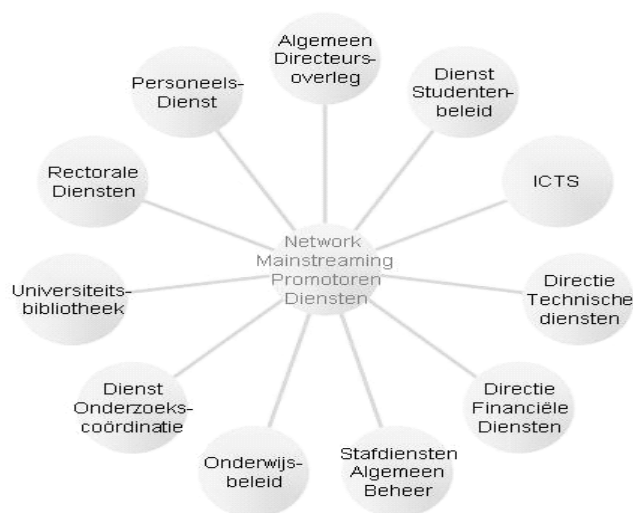
Het netwerk van Mainstreaming Promotoren in de diensten (zie figuur 10) kende een moeizamere start: in 2005 werd het netwerk van duo's uitgebreid om meer personeel te kunnen bereiken.

De duo's waren de motor van het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid, maar de eindverantwoordelijkheid lag bij het diensthoofd. Op basis van verscheidene debatten in 2001 over de opmaak van een inventaris van de verschillende knelpunten rond gelijke kansen voor het ATP, werd een nota met aandachtspunten opgesteld als bijdrage tot hun decentrale actieplannen. De nota werd verdeeld in zes thema's over loopbaanbeleid: (1) Humanresourcesmanagement, (2) Communicatie, (3) Training, (4) Coaching en Begeleiding, (5) Evenwicht Werk-Privéleven, (6) Promotie: het Functieclassificatieproject.

<sup>136</sup> <http://www.kuleuven.be/diversiteit/cgkd.htm>.



Figuur 9: Netwerk van Mainstreaming Promotoren in de faculteiten



Figuur 10: Netwerk van Mainstreaming Promotoren in de Diensten

De resultaten van de decentrale actieplannen rond loopbaanbeleid worden toegelicht als good practices in deel 3 'Procesrapportering'.

## 2. Literatuurstudie

Tot nu toe werd weinig diepgaand onderzoek verricht naar het loopbaanbeleid aan universiteiten. Toch is er wel interesse voor de genderproblematiek. De meeste rapporten over dit onderwerp in Vlaanderen focussen op het gebrek aan carrièrekansen voor het ABAP.

De K.U.Leuven en de UGent, samen goed voor 75% van het onderzoekspotentieel in Vlaanderen, publiceerden gezamenlijk twee belangrijke rapporten. Het eerste onderzoeksrapport, *Kwantitatieve analyse van het doctoreren aan de Katholieke Universiteit Leuven en de Universiteit Gent*,<sup>137</sup> omvat analyses van de doctorale output gebaseerd op gegevens van de K.U.Leuven en de UGent en uitgevoerd in samenwerking met het CWTS (Centre for Science and Technology Studies) van de Universiteit van Leiden. In *Kernelementen* werd ook een samenvatting gepubliceerd.<sup>138</sup> Een vervolgstudie met de medewerking van alle Vlaamse universiteiten werd gepubliceerd door de VRWB.<sup>139</sup>

Het tweede rapport, *Doctoreren in Vlaanderen*,<sup>140</sup> bevatte een enquête rond genderverschillen en probeerde na te gaan waarom iemand al dan niet een doctoraatsdiploma behaalde. Tot de beleidsadviezen behoorde de vraag naar meer informatie voor potentiële onderzoekers om het verspillen van potentieel te voorkomen. Ook de begeleiding door de promotor moet in het oog gehouden worden; het belang van postdoctorale onderzoekers en de cultuur van de onderzoekseenheid mogen hier niet onderschat worden. Het onderzoek concludeerde aan de hand van een aantal diagrammen dat het doctoraatsdiploma loont en dat het zowel een persoonlijke als een economische waarde heeft.

Vandemeulebroecke en De Munter<sup>141</sup> publiceerden een verkennend onderzoek naar 'Women's academic careers at the Katholieke Universiteit Leuven, Belgium'. Ze formuleerden hierin een aantal aanbevelingen voor het universiteitsmanagement, waaronder maatregelen met betrekking tot de instroom, meer respect voor het gezinsleven en het belang van ondersteunende initiatieven zoals kinderopvang.

<sup>137</sup> Moed, H.F.; M.S. Visser & M. Luwel. *Kwantitatieve analyse van het doctoreren aan de Katholieke Universiteit Leuven en de Universiteit Gent*. Brussel: Marleen Vanderpoorten – Vlaams Minister van Onderwijs en Vorming, 2000.

<sup>138</sup> Deschrijver e.a. *Kernelementen doctoreren in Vlaanderen, gebaseerd op het rapport 'Kwantitatieve analyse van het doctoreren aan de Katholieke Universiteit Leuven en de Universiteit Gent.'* Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Administratie voor Onderwijs en Permanente Vorming; Gent: Universiteit Gent; Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, 2001.

<sup>139</sup> Verlinden e.a. 2006.

<sup>140</sup> Verlinden, A. e.a. *Doctoreren in Vlaanderen. Verslag van de survey aan de Universiteit Gent en de Katholieke Universiteit Leuven*, [s.n.], [s.l.], 2005.

<sup>141</sup> Vandemeulebroecke, L. & A. De Munter. 'Women's Academic Careers in the Katholieke Universiteit Leuven, Belgium.' *Hard Work in the Academy. Research and interventions on gender inequalities in higher education* (Foleberg, P., J. Hearn & T. Mankinen, red.). Helsinki: Helsinki University Press, 1999: 128-135.

Binnen de K.U.Leuven publiceerde de Dienst Diversiteitsbeleid twee rapporten over gelijke kansen. In het *Eerste Gelijke Kansenrapport*<sup>142</sup> werd een voorlopige stand van zaken gepresenteerd betreffende de genderverhoudingen aan de K.U.Leuven. Dit pilootrapport legde uit hoe binnen de instelling een visie op gelijke kansen ontwikkeld werd en hoe door middel van de concepten rond mainstreaming meer gelijke kansen gecreëerd en gewaarborgd konden worden. Het *Tweede Gelijke Kansenrapport*<sup>143</sup> presenteerde statistische analyses waarin (onder andere) per faculteit de loopbaantrajecten van doctoraal onderzoeker tot hoogleraar uitgetekend werden.

Over de carrièrekansen van mannelijk en vrouwelijk ZAP werd weinig diepgaand onderzoek gepubliceerd. De Dienst Diversiteitsbeleid publiceerde een verkennend onderzoek<sup>144</sup> dat enerzijds een aantal diagrammen over aanstelling en promotie analyseerde, en anderzijds de resultaten van kwalitatieve interviews met vrouwelijke professoren aan de K.U.Leuven, betreffende gelijke kansen en hun carrières, toelichtte. De cijfers over aanstelling en promotie werden geüpdatet en zijn te vinden in 'Meting en Monitoring' (zie 3.2.). Uit het materiaal van dit verkennend onderzoek bleek dat vrouwelijk academisch personeel over het algemeen ondergewaardeerd en onderschat wordt door de universiteit. Enerzijds bleek er sprake te zijn van een genderprobleem, anderzijds werd onvoldoende kennis en bewustzijn vastgesteld om genderproblemen te herkennen en aan te pakken.

Brink en Brouns<sup>145</sup> publiceerden hun rapport *Gender & Excellence, een landelijk onderzoek naar benoemingsprocedures van hoogleraren* met analyses van cijfers, dossiers en interviews. De auteurs stelden significante verschillen vast tussen de wetenschapsdomeinen in de selectie en evaluatie van het academisch personeel. Ze pleiten voor een beleidsvorming waarin rekening gehouden wordt met deze verscheidenheid. De algemene aanbevelingen wijzen op het belang van goede begeleiding en de bewustmaking van stereotiepen, op de verantwoordelijkheid van commissies voor de kwantiteit en kwaliteit van selectieprocessen en de nood aan commissies die samengesteld zijn met aandacht voor diversiteit.

Het onderzoek naar de rol van gelijke kansen in het functie- en loopbaanbeleid van het ATP is beperkt. In 2001 werden de resultaten van de debatten binnen de K.U.Leuven gepubliceerd<sup>146</sup> en in 2004 analyseerde het *Tweede Gelijke Kansenrapport* de horizon-

<sup>142</sup> K.U.Leuven – Centrum voor Gelijke Kansenbeleid. *First Report on Equal Opportunities. Equal Opportunities at Universities, Towards a Mainstreaming Approach*. Leuven: Centrum voor Gelijke Kansenbeleid, 1999.

<sup>143</sup> K.U.Leuven – Centrum voor Gelijke Kansenbeleid. *Tweede Gelijke Kansenrapport. Gender Mainstreaming aan de K.U.Leuven. Stand van zaken en blik op de toekomst*. Leuven: Centrum voor Gelijke Kansenbeleid, 2004.

<sup>144</sup> K.U.Leuven – Centrum voor Gelijke Kansenbeleid. *Vooronderzoek Gelijke Kansen bij aanstelling, benoeming, bevordering van het ZAP aan de K.U.Leuven*. Leuven: K.U.Leuven, 2000.

<sup>145</sup> Van den Brink, M. & M. Brouns. *Gender & Excellence. Een landelijk onderzoek naar benoemingsprocedures van hoogleraren*. Den Haag, OCW, 2004.

<sup>146</sup> K.U.Leuven – Centrum voor Gelijke Kansenbeleid. *Debatten Administratief en Technisch personeel. Voor iedereen gelijke kansen aan de K.U.Leuven*. Leuven: Centrum voor Gelijke Kansenbeleid, 2001.

tale en verticale segregatie binnen het ATP aan de K.U.Leuven in de faculteiten en de verschillende graden.

Het EVA-project<sup>147</sup> ontwikkelde een instrument voor een genderneutrale functie-evaluatie en -classificatie. Het 'Mobiele Gendercel'-project<sup>148</sup> stelde checklists op voor neutrale functiebeschrijvingen, voor mogelijke genderdiscriminatie in functiebeschrijvingen, voor proces- en personeelsplanning, voor communicatiebeleid en voor de segregatiemonitor.

Van even groot belang voor het loopbaanbeleid is gegevenscontrole. Het Steunpunt Gelijkekansenbeleid publiceerde zijn algemene bevindingen over indicatoren voor gelijke kansen in Vlaanderen.<sup>149</sup> Wat het academisch personeel in Vlaanderen betreft, meldden ze dat de instroom van vrouwen in het ZAP nog altijd problematisch is en dat het aandeel van vrouwen in het ZAP omgekeerd evenredig is met de hiërarchie van de verschillende personeelsgraden.

De VRWB publiceerde in 2001 *Wetenschappelijk onderzoek en de genderproblematiek*<sup>150</sup>, dat enerzijds gegevens over de universiteiten bevat en anderzijds peilt naar de oorzaken van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in academische functies. De oorzaken werden niet alleen onderverdeeld volgens maatschappelijke en cultureel-historische factoren en keuzes die vrouwen maken, maar ook volgens het specifieke hrm-beleid en de organisatiecultuur van de universiteiten. De auteurs concludeerden dat de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de eerste plaats een existentieel probleem van wetenschappelijke instellingen is; universiteiten moeten dan ook overtuigd worden van het cruciale belang van het streven naar een grotere deelname van vrouwen aan het academische leven.

Koster, Visser, Willemsen en Van Zwol (2006)<sup>151</sup> ontwikkelden een monitor voor vrouwelijke hoogleraren in Nederland met cijfers over het aandeel van vrouwen in de wetenschap en in hogere wetenschappelijke posities.

SEIN publiceerde cijfers over het glazen plafond aan universiteiten<sup>152</sup> (zie 3.2.2.

---

<sup>147</sup> Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen. *Het EVA-project. Evaluatie en classificatie van functies. Instrumenten voor gelijk loon (2001-2006)*. Brussel: Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, 2006.

<sup>148</sup> <http://www.genderwerkt.be/> (oktober 2008).

<sup>149</sup> Steegmans, N.; M. Van Aerschot; E. Valgaeren & T. Mertens. *Gelijke kansenindicatoren in Vlaanderen: statistieken en indicatoren voor een gelijke kansenbeleid voor mannen en vrouwen*. Antwerpen: Steunpunt Gelijkekansenbeleid, 2002.

<sup>150</sup> Vercoutere, K. *Wetenschappelijk onderzoek en de genderproblematiek*. Brussel: Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid, 2002 (VRWB-Studiereeks 4).

<sup>151</sup> Korsten, M.; A. Visser; T. Willemsen & W. van Zwol. *Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2006*, [s.l.]: Uitgave van de Stichting de Beauvoir in samenwerking met de VSNU, EQUAL-project Participatie als Prioriteit en het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren, 2006.

<sup>152</sup> Van Haegendoren, M. & N. Steegmans. *Het glazen plafond aan de Vlaamse universiteiten*. Diepenbeek: SEIN en Steunpunt Gelijkekansenbeleid, 2003.



'Promotiekansen') en een studie over vrouwelijke professoren<sup>153</sup> waarin wordt onderzocht waarom er meer mannelijke dan vrouwelijke professoren zijn en wat de impact is van de selectieprocedures binnen de universiteiten.

Het Instituut voor de Overheid publiceerde een studie over de gelijkheid van mannen en vrouwen in het federale bestuur waarin een nieuwe loopbaanstructuur een gender-screening onderging.<sup>154</sup> De aanbevelingen wezen op de nood aan genderexpertise, sensibilisering en training, meer inspraak, een principiële akkoord over het belang van genderneutraliteit in het gehele functieclassificatieproces en de coördinatie van gender-initiatieven door een cel of werkgroep.

### 3. Procesrapportering

Het doel van de module 'Loopbaanbeleid' was de ontwikkeling van nieuwe instrumenten en/of de verfijning van bestaande instrumenten op het vlak van loopbaanbeleid, meer bepaald met betrekking tot promotiekansen voor alle personeelsleden van de universiteit. De universiteit zelf, in dit geval de K.U.Leuven, werd bij de ontwikkeling van deze module gebruikt als casestudy.

Vier instrumenten werden ontwikkeld en ze staan beschreven in het volgende deel, 'Instrument en casestudy'. In dit deel wordt toegelicht hoe de module ontwikkeld werd en wat de valkuilen en succesfactoren zijn. Zoals in de introductie werd uitgelegd, bestaat deze module uit een aantal kleinere projecten, aangezien ze uitgewerkt werd in samenwerking met verschillende instanties binnen de K.U.Leuven. De procesrapportering focust op deze samenwerkingsverbanden en de good practices die eruit voortvloeien, door de toepassing van het volgende model:

#### 3.1. Modelinstrument voor de introductie van een gendermainstreamingsbeleid

*De Manual on Gender Mainstreaming at Universities*<sup>155</sup> biedt een algemeen instrument voor de introductie van gendermainstreaming in kennisorganisaties. Deze module ge-

---

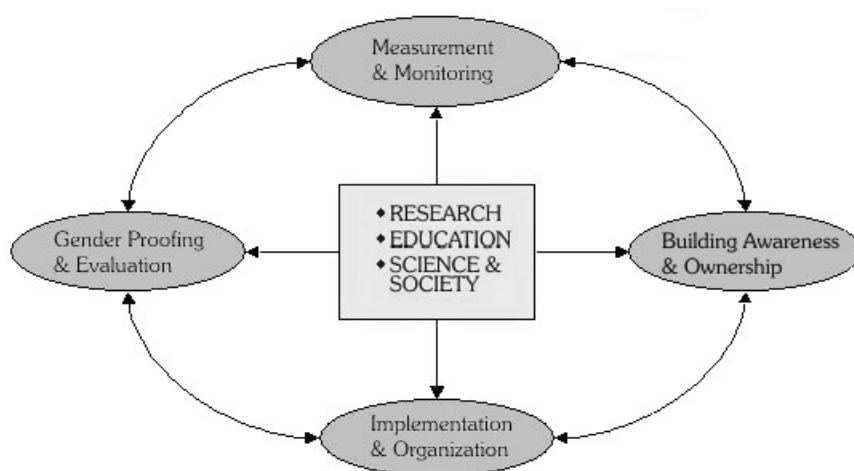
<sup>153</sup> Van Haegendoren, M.; E. Valgaeren & S. Noelanders. *Gezocht: professor (V), een onderzoek naar vrouwen in academia*, Diepenbeek: GKV, LUC, 2000.

<sup>154</sup> Honddeghem, A.; S. Scheepers; A. Decat & P. Facon. *Studie naar de gelijkheid van mannen en vrouwen in het federaal openbaar ambt, rapport D/2004/10107/014*, (Studie in opdracht van de Federaal Minister voor Ambtenarenzaken), Leuven: Instituut voor de Overheid, Katholieke Universiteit Leuven, 2004.

<sup>155</sup> Stevens, I. & I. Van Lamoen. *Manual on Gender Mainstreaming at Universities*. Leuven, Maastricht: K.U.Leuven – Centrum voor Gelijke Kansenbeleid, Universiteit Maastricht – Centrum voor Gender en Diversiteit, 2001.

bruikt het modelinstrument van de *Manual* als uitgangspunt voor de integratie van een gendergelijkheidsperspectief in het loopbaanbeleid van de organisatie.

Het model biedt een kader voor de introductie van een gendermainstreamingsbeleid aan de hand van vier toolkits of instrumentensets: (1) Meting en Monitoring, (2) Implementatie en Organisatie, (3) Bewustwording en Eigenmaking, en (4) Gendertoetsing en Evaluatie. De bedoeling van de auteurs was verschillende instrumentensets te ontwikkelen die door iedereen in de organisatie gemakkelijk en in verschillende mate gebruikt kunnen worden. Geïnteresseerde lezers verwijzen we door naar de *Manual* zelf.



Figuur 11: Het gendermainstreamingsproces in de kernbezigheden van universiteiten

In deze vier delen wordt toelichting gegeven bij de benadering en de ontwikkeling van de instrumenten. Het is belangrijk te benadrukken dat de opeenvolging van de verschillende sets geen enkele hiërarchie impliceert; ze kunnen willekeurig gebruikt worden. We kozen ervoor te beginnen met 'Meting en Monitoring' omdat bij de start van het project de carrièrekansen van alle personeelsleden in kaart werden gebracht. Tussen de drie andere toolkits zijn er kleine overlappingen (zoals blijkt uit de dubbele pijlen in het model), aangezien ze allemaal op eenzelfde draagvlak rusten.

### 3.2. Meting en monitoring

*“Het systematisch verzamelen en verspreiden van gegevens over de posities van en kansen voor vrouwen en mannen is essentieel om te beoordelen welke domeinen het dringendst aandacht moeten krijgen en om de impact na te gaan van beleidsbeslissingen en maatregelen die doorgevoerd werden. Het langetermijneffect van gendermainstreaming kan niet direct gemeten worden, maar gendermainstreaming bestaat uit ver-*

*schillende, onderling op elkaar afgestemde initiatieven in verschillende beleidsdomeinen die wel apart kunnen en moeten worden gemeten. Om ontmoediging en onverschilligheid te voorkomen moeten zelfs kleine successen erkend worden door te benadrukken dat de kracht van gendermainstreaming voortkomt uit de opeenstapeling van kleine resultaten.”<sup>156</sup>*

Vanuit het standpunt van de gendermainstreaming was het belangrijk verschillende langdurige initiatieven te nemen in plaats van een enkel initiatief. Om een beleid te kunnen ontwikkelen, moesten eerst een aantal lacunes geïdentificeerd worden. In dit geval moesten de valkuilen in de loopbaanbeleidsstructuren en -processen op het vlak van gelijke kansen geïdentificeerd worden om problemen te kunnen beoordelen, en om via een aantal maatregelen verbetering te kunnen brengen. Ook indicatoren om het huidige beleid te evalueren waren van belang.

Aangezien de definitie van gendermainstreaming<sup>157</sup> benadrukt dat “beleidsprocessen [...] geïncorporeerd worden [...] door de actoren die normaal bij de beleidsvorming betrokken zijn”, bestond de eerste stap in het contact opnemen met de dienst die verantwoordelijk is voor gegevens en informatie. In overleg met de Dienst Informatiebeheer (hrm-dienst) bepaalden we welke gegevens verstrekt konden worden en welke conclusies konden worden getrokken op basis ervan. Deze oefening leidde ook tot een aantal aanbevelingen ter verbetering van het informatiesysteem. Zo zorgden we ervoor dat het opvragen van gendergegevens in de toekomst niet meer gepaard zou moeten gaan met grote aanpassingen van de cijfers, en dat de verschillende faculteiten, groepen en diensten indien nodig snel over dit soort gegevens zouden kunnen beschikken.

Vooraleer data gegenereerd en geanalyseerd kunnen worden, is het belangrijk een duidelijk zicht te hebben op de bestaande gegevens en op het doel van de geanalyseerde gegevens, met name wie binnen de bedrijfsstructuur deze conclusies zal gebruiken. Aan de K.U.Leuven, bijvoorbeeld, zijn beslissingen over een strategisch hrm-beleid de verantwoordelijkheid van de Groepsbesturen van de drie groepen. Er werd daarom besloten, indien mogelijk, aparte analyses voor de verschillende groepen te maken.

Omdat de meting en monitoring van het loopbaanbeleid diverse aspecten omvatte, werden verschillende analyses gemaakt (zie 4.1. Instrument: Carrière- en promotiekanalen in kaart brengen).

### 3.2.1. Basisgegevens en analyses

De module startte met een aantal elementaire genderanalyses van algemene gegevens ter vergelijking van de vroegere en huidige man-vrouwverhoudingen per statuut. Deze analyses werden in een eenvoudig schaaldiaagram gegoten, zoals beschreven in de

<sup>156</sup> Stevens & Van Lamoen 2001 (eigen vertaling).

<sup>157</sup> Council of Europe. *Gender Mainstreaming. Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices*. Strassbourg: Council of Europe, 1998.

inleiding (zie figuur 6 voor het ABAP, figuur 7 voor het ZAP en figuur 8 voor het ATP). In overleg met de Dienst Informatiebeheer werd besloten enkel de data te gebruiken die gepubliceerd waren in de officiële jaarlijkse verslagen van de universiteit. Sinds 1997 worden deze gegevens gepubliceerd per statuut (per graad voor het ZAP, pre- en postdocs van het ABAP, per niveau voor het ATP), volgens geslacht (man-vrouw), volgens FTE en volgens arbeidsvoorwaarden (voltijds/deeltijds). Bijkomende gegevens volgens faculteit, statuut (FTE ZAP, ABAP, ATP) en geslacht (man-vrouw) werden eveneens gepubliceerd.

Deze gegevens gebruiken had twee voordelen: (1) er moest geen extra werk gedaan worden om de data te genereren en (2) er kon een model gecreëerd worden waarin de gegevens elk jaar gemakkelijk aangepast konden worden.

#### **Good practice: Mainstreaming Promotoren: meting**

Drie keer per jaar worden de Mainstreaming Promotoren uitgenodigd op een netwerkevent waar ze knowhow en ervaringen rond het ontwikkelen en uitvoeren van hun actieplannen kunnen uitwisselen. Meer ervaren Mainstreaming Promotoren kunnen minder ervaren collega's tips geven, terwijl de Dienst Diversiteitsbeleid ondersteuning biedt.

Vooraf wanneer de faculteit of dienst niet helemaal overtuigd is van het belang van gelijke kansen, zijn data en diagrammen een belangrijk instrument om aan te tonen dat er mogelijk sprake is van genderdiscriminatie.

De Mainstreaming Promotoren van de faculteit Bio-ingenieurswetenschappen waren net begonnen met de introductie van gelijke kansen in hun faculteit. Naast het oprichten van een werkgroep als draagvlak besloten ze eerst een rapport te maken en te publiceren over de evolutie van de man-vrouwverhouding binnen hun faculteit. Op die manier brachten ze de genderproblematiek in hun faculteit aan het licht en hadden ze genoeg input voor de verdere uitwerking van hun decentraal actieplan (identificatie van de oorzaken van de ongelijke instroom van studenten en onderzoek naar de ongelijkheid op het niveau van de postdoctorale onderzoekers).

Zelfs Mainstreaming Promotoren die jarenlange ervaring hebben met succesvolle actieplannen hebben data nodig om de resultaten van hun plannen te kunnen controleren. Een voortdurend aandachtspunt in het decentrale actieplan van de Mainstreaming Promotoren van de faculteit Ingenieurswetenschappen is het jaarlijks updaten van hun gegevens over de man-vrouwverhoudingen van studenten en personeel aan de faculteit.

### 3.2.2. Promotiekansen

Wie onderzoek wil doen naar mogelijke genderdiscriminatie op het vlak van carrièrekansen doet dit best aan de hand van een cohortanalyse: een en dezelfde groep wordt gevolgd vanaf een bepaalde beginpunt in de tijd tot een eindpunt later in de tijd. Op die manier is het mogelijk evoluties te bestuderen. Jammer genoeg is dit een complexe en tijdrovende statistische methode. Bovendien moeten de resultaten geïnterpreteerd worden door een genderexpert. Cohortanalyse wordt daarom zelden gebruikt.

Voor het ABAP werd een korte cohortenanalyse van carrièrekansen gepubliceerd door de VRWB (zie 1.1.1. Academisch personeel).

Aan de K.U.Leuven werd in 2003 al een cohortenanalyse bij het ATP uitgevoerd door de personeelsdienst. Jammer genoeg werd er geen onderscheid gemaakt op basis van geslacht. Toch maakte dit project het mogelijk dit onderzoek te herhalen. Aangezien de personeelsdienst de gegevens al gegenereerd had, moest er weinig extra werk gedaan worden. Een dataset van 1419 medewerkers (641 mannen en 778 vrouwen) die van 1994 tot 2003 ononderbroken tewerkgesteld waren bij het ATP werd geanalyseerd. Wanneer de kans op promotie berekend werd voor de hele periode (graad in 1994 in vergelijking met eindgraad in 2003), bleek dat iedereen ten minste één keer promotie had gekregen. Het totaalbeeld toonde echter aan dat mannelijke ATP'ers in die periode meer kans hadden gehad om twee of drie keer promotie te krijgen.

Dezelfde methode werd gebruikt om de carrièrekansen van ZAP'ers die tussen 1999 en 2007 ononderbroken lid waren van het ZAP (945 werknemers, 821 mannen en 124 vrouwen) te analyseren. Een cohortenanalyse was echter niet mogelijk, aangezien sommige ZAP'ers al eerder aan de universiteit gewerkt hadden als junioronderzoeker of postdoctorale onderzoeker. De cohortenanalyse kon dus nooit de volledige carrière bestrijken, maar slechts een deel ervan. Toch kon de methode deels gebruikt worden om de carrièrepaden van bovenstaande groep in kaart te brengen. In de carrièrepaden van mannelijke en vrouwelijke ZAP'ers werden zeer verschillende patronen aangetroffen: vooral de lagere, deeltijdse niveaus waren overwegend vrouwelijk.

Een andere, toegankelijker manier om de verschillen in carrièrekansen te berekenen is de Glazen Plafond Index (GPI).<sup>158</sup> De GPI wordt berekend door het aandeel van vrouwen op een bepaald functieniveau ( $x$ ) te vergelijken met het aantal vrouwen op het niveau eronder ( $x - 1$ ).  $(x - 1)$  delen door  $(x)$  levert de GPI-score op. Een hoge GPI-score betekent dat de promotie van vrouwen over het algemeen achterblijft op het potentieel dat aanwezig is in de organisatie. Toch moet je voorzichtig zijn bij de berekening en interpretatie van de scores: niet iedereen in een bepaald statuut heeft interesse in promotie naar een hoger statuut. Aan de universiteit zijn bijvoorbeeld niet alle postdoctorale onderzoekers geïnteresseerd in een aanstelling als docent. Bovendien zien sommige ZAP'ers het niveau van docent als eindniveau, omdat een hoogleraar meer bestuurlijke taken op zich moet nemen. Wanneer vrouwen echter systematisch achterblijven, moeten de mogelijke oorzaken onderzocht worden. Aangezien gendermainstreaming streeft naar gelijke kansen voor vrouwen én mannen, moet de GPI, zoals in onderstaand voorbeeld, voor beide geslachten berekend worden.

#### **Voorbeeld: GPI voor ZAP aan de K.U.Leuven**

Tabel 23 toont de Glazen Plafond Index van 2006 in vergelijking met 1997 voor mannelijk en vrouwelijk ZAP aan de universiteit. Gelukkig lijkt het glazen plafond te verminderen, hoewel er in vergelijking met het mannelijk ZAP toch nog veel werk aan de winkel is op het vlak van gelijke kansen (bij promotie).

<sup>158</sup> Van Haegendoren & Steegmans 2003.

Tabel 23: FTE m/v-verhouding met glazen plafond index per jaar

Jaar		FTE (m)	GPI (m)	FTE (v)	GPI (v)
2006	Gewoon hoogleraar	394,85	0,48	29,3	1,27
	Hoogleraar	190,4	0,88	37,2	1,08
	Hoofddocent	168,05	0,39	40,2	0,91
	Docent	65,35		36,7	
	<i>Subtotaal</i>	<i>818,65</i>		<i>143,4</i>	
1997	Gewoon hoogleraar	357,7	0,42	8,3	2,58
	Hoogleraar	150,1	1,14	21,4	0,91
	Hoofddocent	171	0,73	19,5	1,78
	Docent	124,3		34,7	
	<i>Subtotaal</i>	<i>803,1</i>		<i>83,9</i>	

### 3.2.3. Externe factoren in kaart brengen

Bovenstaande analyses tonen aan dat er in alle statuten een genderprobleem is: mannelijke personeelsleden aan de universiteit zijn over het algemeen tewerkgesteld op hogere niveaus dan hun vrouwelijke collega's. Maar hoe komt dat? Wat is de oorzaak van deze kloof? En welke maatregelen kunnen de kloof dichten?

Aangezien de situatie voor de drie doelgroepen verschillend was, moesten verschillende werkplannen ontwikkeld worden. Bij het ABAP, bijvoorbeeld, werd een hoog afhaakpercentage vastgesteld: hierover bestond al een exitenquête, en dus werden de gegevens ervan opgevraagd (zie 3.3. Toetsing en evaluatie).

Vrouwelijk ATP leek wel promotie te maken, maar minder dan mannen. Ten tijde van het project werd een nieuw functieclassificatiesysteem opgesteld. Er werd toegang tot dit systeem gevraagd om een genderanalyse te kunnen uitvoeren (zie 3.3. Toetsing en evaluatie).

Het vrouwelijke ZAP leek tegen het glazen plafond te botsen, hoewel de klap minder hard was dan vroeger. In de zoektocht naar oorzaken werd een discoursanalyse ge-

pland van de vergaderingen van de raden (evaluatiecommissies en de Universiteitsraad) die de kandidaturen voor promotie bespreken en beslissen wie uiteindelijk bevorderd wordt. Om juridische redenen werd het verzoek om toegang tot de verslagen van de vergaderingen afgewezen. In Nederland werd echter een gelijkaardig onderzoek gedaan.<sup>159</sup>

In overleg met de Rectoraal Adviseur Gelijke Kansen en Diversiteit en de personeelsdirecteur van het ZAP werd besloten een kwantitatieve diepteanalyse van de promotiecijfers binnen het ZAP uit te voeren. Onderzoek identificeerde twee mogelijke redenen waarom vrouwelijke ZAP'ers minder promotie krijgen dan hun mannelijke collega's:

**1. Deelname aan beslissingsgerechtigde organen en evaluatiecommissies:**

een telling van het aantal mannelijke en vrouwelijke leden van beslissingsgerechtigde organen aan de universiteit leert ons dat 78% man is en 22% vrouw. Slechts twee van de veertien evaluatiecommissies hadden een vrouwelijk lid. De vraag (en dus de valkuil) blijft waarom evaluatiecommissies niet samengesteld worden met meer aandacht voor diversiteit. Er werd besloten deze cijfers op de website van de Dienst Diversiteitsbeleid<sup>160</sup> te publiceren en ze jaarlijks te updaten.

**2. Potentiële kandidaten versus kandidaturen:**

- a. ... om aangesteld te worden bij het ZAP: het project maakte het updaten mogelijk van de cijfers uit het *Vooronderzoek* (2000),<sup>161</sup> waarin niet alleen de man-vrouwverhouding van kandidaten voor promotie, maar ook de potentiële kandidaten bestudeerd worden (dit wil zeggen het aantal kandidaten dat, op basis van een bepaald statuut, in aanmerking komt voor een aanstelling als docent). De resultaten tonen aan dat vrouwen en mannen ongeveer dezelfde kansen hebben op een benoeming, maar dat minder vrouwen zich effectief kandidaat stellen in vergelijking met het aantal vrouwen dat zich kandidaat had kunnen stellen. Dit zou kunnen betekenen dat vrouwen aan de universiteit minder dan mannen aangemoedigd worden om zich kandidaat te stellen.
- b. ... om promotie te krijgen binnen het ZAP: de personeelsleden die in aanmerking kwamen voor promotie binnen het ZAP werden op dezelfde manier vergeleken met het aantal dat zich effectief kandidaat had gesteld. Dat leverde onverwachte resultaten op: er leken minder potentiële dan effectieve kandidaten te zijn, wat onmogelijk was, aangezien enkel ZAP'ers van binnen de universiteit in aanmerking kwamen voor promotie. Het antwoord schuilt in de procedure: hoewel men zich pas kandidaat kan stellen na een aanstelling van drie jaar in een bepaalde graad, dienden sommige (mannelijke) ZAP'ers toch elk jaar hun kandidatuur in om beter opgemerkt te worden door de commissie. Hoewel deze kandidaturen onontvankelijk waren, konden we ze niet uit onze gegevens filteren. Omdat de cijfers op die manier een vertekend beeld gaven, werd er geen verdere analyse op uitgevoerd.

<sup>159</sup> Van den Brink & Brouns 2004.

<sup>160</sup> [http://www.kuleuven.be/diversiteit/rddb\\_decentraal.htm](http://www.kuleuven.be/diversiteit/rddb_decentraal.htm) (oktober 2008).

<sup>161</sup> K.U.Leuven – Centrum voor Gelijke Kansenbeleid 2000.

### 3.3. Toetsing en evaluatie

*“Het gendermainstreamingsproces steunt niet alleen op empirische gegevens. Metingen zijn nuttig om het bestaan van ongelijkheden tussen de geslachten aan te tonen, zoals ongelijkheden op het vlak van toegang en vertegenwoordiging. Ze kunnen echter niet achterhalen wat de oorzaken van deze ongelijkheden zijn. Ook monitoring tools zijn handig om na te gaan of er wat gendergelijkheid betreft vooruitgang geboekt is, maar ze kunnen niet bepalen of deze vooruitgang geboekt werd door structurele veranderingen in de heersende tendensen. Hier kan gendertoetsing een belangrijke rol spelen. Gendertoetsingsinstrumenten zijn ontwikkeld om de oorzaken van bestaande vormen van genderdiscriminatie op te sporen en richtlijnen te formuleren om structuren en procedures te veranderen met het oog op de bevordering van genderdiversiteit.”<sup>162</sup>*

#### **Good practice: Mainstreaming Promotoren: onderzoeksbeleid**

De Dienst Onderzoekscoördinatie heeft veel ervaring met onderzoek naar de efficiëntie van doctoreren en de evaluatie van de doctorale output. De focus van het decentrale actieplan van de Mainstreaming Promotoren van de Dienst Onderzoekscoördinatie gaat uit van het doel van de dienst, namelijk de coördinatie van onderzoeksfinanciering. Eerdere initiatieven betroffen het verstrekken van gegevens over de doctorale output van mannelijke en vrouwelijke onderzoekers aan de Mainstreaming Promotoren van de faculteiten, het formuleren van beleidsvoorstellen en aanbevelingen over bepaalde aspecten van onderzoek en diversiteit, en het raadplegen van de Dienst Diversiteitsbeleid over de genderneutraliteit van de richtlijnen rond bepaalde types van financiering.

#### 3.3.1. ABAP: exitenquête

Analyse van het schaaldigram van het ABAP (zie figuur 6) toonde aan dat bij het juniorpersoneel ongeveer 55% man en 45% vrouw is. Deze kloof wordt groter bij de postdoctorale onderzoekers: 2/3 is man, 1/3 vrouw. Dit is het logische gevolg van het feit dat er voor elke vrouw die doctoreert, ook twee mannen hun doctoraatsdiploma behalen.<sup>163</sup>

De universiteit wordt over het algemeen gekenmerkt door een hoog afhaakpercentage bij de junioronderzoekers: aan de K.U.Leuven verlaat ongeveer 40% van de nieuwe junioronderzoekers de instelling binnen de twee jaar. Wat zijn hun motieven? Zijn deze motieven verschillend voor mannen en vrouwen? Om hierin inzicht te verwerven, richtte de universiteit een stuurgroep op die een exitenquête ontwikkelde en ze rondstuurde in maart 2005. In het kader van dit project kregen we toegang tot de databank en werd de onderzoeker van deze module opgenomen in de stuurgroep. Dit leverde diverse

<sup>162</sup> Stevens & Van Lamoen 2001 (eigen vertaling).

<sup>163</sup> Verlinden A., N. Rons, K. Vercoutere & E. Spruyt. *Doctoreren aan Vlaamse Universiteiten (1991-2002) – deel 1: Synthesenota en aanbevelingen*. Brussel: Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid, 2006 (Studiereeks 15).



resultaten op: (1) input voor de actieplannen van de Mainstreaming Promotoren, (2) richtlijnen voor het ontwikkelen van hrm-instrumenten voor loopbaanbegeleiding, (3) afwegen van de perceptie van vertrekkende mannelijke en vrouwelijke werknemers tegenover het beleid van de universiteit, (4) formuleren van gefundeerde suggesties voor gelijke kansen en een vlotte implementering van het VLIR-EQUAL-project. Er werd overeengekomen dat de onderzoeker bijkomende analyses zou uitvoeren van de verschillende percepties van mannelijke en vrouwelijke onderzoekers in het kader van het hrm-beleid.

De exitenquête is gebaseerd op de beleidsnota 'Taken en opdrachten van het AAP-BAP',<sup>164</sup> die onder andere structurele richtlijnen bevat over de benoeming en begeleiding van het ABAP. Er werden twee enquêtes ontwikkeld – één voor de junioronderzoekers en één voor de postdoctorale onderzoekers – hoewel de meeste items overlappen.

De resultaten wezen uit dat, hoewel de respondenten zeer tevreden waren over hun verblijf aan de universiteit, mannen toch meer geneigd waren dan vrouwen om de universiteit als werkplek aan anderen aan te bevelen. Vrouwelijke respondenten hadden minder formele gesprekken (bij de start van hun mandaat, jaarlijks prestatiegesprek, evaluatievergadering) dan mannen en gaven ook aan minder te hebben aan deze gesprekken, hoewel de verschillen niet significant waren. De respondenten waren over het algemeen zeer tevreden over de arbeidsvoorwaarden, hoewel drie aspecten zeer ontmoedigend werkten: werkonzekerheid, gebrek aan mentoring en het gebrek aan doorgroeiopotentieel. Een ander aandachtspunt was de grote ontevredenheid over het evenwicht tussen werk en privéleven bij vrouwelijke junior- en postdoctorale onderzoekers. Ook 13,4% van de mannelijke postdoctorale onderzoekers was hierover zeer ontevreden. Dit is belangrijk, aangezien het evenwicht tussen werk en privéleven en de hoge werkdruk knelpunten zijn die vaak aangehaald worden als genderproblemen die het uitbouwen van een carrière aan de universiteit bemoeilijken.

#### **Good practice: Mainstreaming Promotoren: Enquête Loopbaanbeleid**

In overleg met hun facultaire werkgroep Gelijke Kansen en Diversiteit, besloten de Mainstreaming Promotoren van de faculteit Godgeleerdheid, met de steun van de Dienst Diversiteitsbeleid, een enquête te organiseren om drie knelpunten in het loopbaanbeleid te onderzoeken: (1) de stap van het laatste Masterjaar naar het begin van een doctoraat, (2) het doctoraatsproces, (3) de stap van het doctoraat naar een wetenschappelijke carrière. De werkgroep schreef een conceptnota en stelde een voorlopige vragenlijst op als basis voor een enquête. Na goedkeuring door de Faculteitsraad werd de enquête (zie 4.2. Instrument: Enquête Loopbaanbeleid) naar alle respondenten gestuurd die sinds 1998 hun laatste Masterjaar voltooid hadden. De enquête leidde tot een aantal beleidsaanbevelingen die de Mainstreaming Promotoren en de werkgroep zullen gebruiken als input voor het volgende academiejaar. De resultaten van de enquête werden voorgesteld en besproken tijdens een vergadering van de Faculteitsraad, een vergadering van het ABAP en een vergadering van de facultaire opleidingscommissie.

<sup>164</sup> [https://www.kuleuven.be/personeel/intranet/regelgeving/volledige\\_beleidsnota\\_AAP\\_BAP.html](https://www.kuleuven.be/personeel/intranet/regelgeving/volledige_beleidsnota_AAP_BAP.html) (intern document, oktober 2008).

In overleg met de Dienst Diversiteitsbeleid stelden de Mainstreaming Promotoren van de faculteit Geneeskunde een kwalitatieve vragenlijst op waarmee ze onderzochten welk beeld assistenten in universitaire ziekenhuizen hadden van hun carrièreperspectieven. De resultaten en aanbevelingen werden voorgesteld aan de Faculteitsraad en de Medische Raad, wat leidde tot een volwaardig 80%-statuut in de ziekenhuizen en een vergadering voor betere financiering. De vragenlijst en de resultaten kunnen gedownload worden op de website van de Dienst Diversiteitsbeleid.<sup>165</sup>

### Good practice: competentieprofiel ABAP

In 2006 stelden de ABAP-vertegenwoordigers in samenwerking met de personeelsdienst en de Dienst Onderzoekscoördinatie een competentieprofiel voor doctoraatsstudenten op. Dit profiel moest de aandacht vestigen op niet-academische vaardigheden in het kader van het doctoraatsonderzoek, zoals leiding geven en communicatie, omdat het beheersen van deze vaardigheden de overstap naar de arbeidsmarkt kan vergemakkelijken.<sup>166</sup> Tijdens een brainstormsessie met leden van het ABAP en de drie Groepsraden werd een selectie gemaakt uit de lijst met criteria. De competenties werden gebundeld in vijf categorieën en aan een groep hrm-experts werd gevraagd aan te geven in welke mate doctoraatsstudenten over een bepaalde vaardigheid moesten beschikken om te kunnen concurreren met een kandidaat zonder doctoraatsdiploma, maar met vier jaar werkervaring. Op die manier konden knelpunten geïdentificeerd worden. Vooraleer de competenties gebundeld werden, nodigde de Dienst Diversiteitsbeleid de ABAP-vertegenwoordigers uit om te kijken of de genderexpertise van de dienst kon bijdragen tot het project. Dit leidde tot een aantal opmerkingen en aandachtspunten met betrekking tot de procedures en criteria:

- In welke mate werden bij de samenstelling van de brainstormsessies en groepsraden rekening gehouden met diversiteit?
- Werden de criteria op een duidelijke en sekseneutrale manier gedefinieerd?
- Is er een soort hiërarchie van competenties (is de ene competentie belangrijker dan de andere)?

Naar aanleiding van de vergadering werd aan de leden van de werkgroep 'Vrouw & Universiteit'<sup>167</sup> van de K.U.Leuven gevraagd de belangrijkste competenties aan te duiden en eventueel andere competenties toe te voegen. Hoewel de ABAP-vertegenwoordigers een ruime input hadden van hun leden en de raden, wilden ze een genderbias uitsluiten omdat deze organen overwegend mannelijk waren. Dit is een voorbeeld van good practice in Gendermainstreaming.

### 3.3.2. ATP: functieclassificatieproject

Analyse van het schaarndiagram van het ATP (zie figuur 8) toont aan dat er meer vrouwelijke ATP'ers lijken te werken in de lagere graden en meer mannelijke ATP'ers in de hogere graden. De resultaten van de cohortenanalyse van de promotiekansen van het

<sup>165</sup> [http://www.kuleuven.be/diversiteit/rddb\\_gender.htm](http://www.kuleuven.be/diversiteit/rddb_gender.htm).

<sup>166</sup> <https://www.kuleuven.be/personeel/competentieprofiel/index.html> (oktober 2008).

<sup>167</sup> <http://vapl.kuleuven.be/V&U/> (oktober 2008).

ATP wees uit dat mannelijke ATP'ers meer kans maakten twee of drie keer bevorderd te worden dan hun vrouwelijke collega's, die doorgaans slechts één keer promotie kregen (zie 3.2. Meting en monitoring).

Zoals beschreven in de Probleemdefinitie, is het ATP verdeeld in vier niveaus (A, B, C, D). Binnen elk niveau zijn er verschillende graden met verschillende loonschalen. Er zijn twee soorten promotie mogelijk: promotie tot een hogere loonschaal binnen een graad (als een graad verscheidene loonschalen omvat) en promotie tot een hogere graad. Elk type heeft zijn eigen procedures en voorwaarden:

- Om bevorderd te worden tot een hogere loonschaal, moet men zes jaar graadanciënniteit hebben en een positieve prestatie-evaluatie.
- Om bevorderd te worden tot een hogere graad, moeten de werknemer en de overste een aangepaste functiebeschrijving opstellen. Ook een prestatie-evaluatie is nodig. Op basis van de functiebeschrijving en het functieclassificatiesysteem moet de gegrondheid van de promotie tot een hogere graad bewezen worden

Procedures voor promotie tot of binnen niveau A gebeuren volgens de HAY-classificatiemethode, die sinds 2001 gebruikt wordt en nog steeds in ontwikkeling is.

Omdat het functieclassificatieproject zich nog in de pilootfase bevond ten tijde van het VLIR-EQUAL-project, was het interessant om aan dit project deel te nemen.

### 3.3.2.1. *Functieclassificatie: definitie*

#### 3.3.2.1.1. Definitie

Het doel van functieclassificatie is het mogelijk maken van de onderlinge vergelijking en hiërarchische ordening van functies op een objectieve en neutrale manier. Op basis van deze rangorde kan elke functiewaardering per groep van 'gelijkwaardige' functies vastgelegd worden. Functiewaardering en functieclassificatie worden vooral gebruikt voor het bepalen van loonschalen, maar kunnen ook nuttig zijn voor andere hrm-toepassingen, bv. bedrijfsontwikkeling, personeelsplanning, trainingsbehoeften, selectie, loopbaanbegeleiding enz. Omdat functiewaardering zo veel mogelijke toepassingen heeft op het vlak van hrm, is het belangrijk de functieclassificatie zo op te stellen dat gelijke kansen voor mannen en vrouwen gegarandeerd kunnen worden.

Functiewaardering en functieclassificatie kunnen op verschillende manieren gedefinieerd worden, en ze overlappen tot op zekere hoogte. In ruime zin zijn de definities van functiewaardering en functieclassificatie min of meer gelijk; meer bepaald beschrijven ze het hele proces van functiebeschrijving, functieanalyse en functiewaardering. In de enge zin betekent functiewaardering het bepalen van het relatieve 'gewicht' van een functie aan de hand van waarderingstabellen, terwijl functieclassificatie slaat op het indelen van functies in klassen van 'gelijkwaardige' functies.

Omdat 'functiewaardering' en 'functieclassificatie' hier verschillende betekenissen hebben, met een ander ingewikkeld jargon om de procedures toe te lichten, moeten de termen voor alle duidelijkheid als volgt geïnterpreteerd worden:

- **functiewaardering**: de hele procedure van functiebeschrijving, functieanalyse en functiewaardering;
- **functieclassificatie**: het eindresultaat van de functiewaarderingsprocedure.

Het gevaar van discriminatie via functiewaardering<sup>168</sup> moet te allen tijde vermeden worden. In de praktijk blijkt dat functies die traditioneel door vrouwen uitgeoefend worden over het algemeen minder precies en genuanceerd beschreven worden dan traditioneel mannelijke functies, en dat deze functies vaak als minder veeleisend worden voorgesteld dan ze in werkelijkheid zijn. Ook worden ‘mannenjobs’ vaker in meer technische en organisatorische termen beschreven dan ‘vrouwenjobs’, en de meeste systemen hechten meer waarde aan dit soort vaardigheden. De uitdaging bestaat erin de verborgen mechanismen van (indirecte) discriminatie via functiewaardering bloot te leggen.

Functiewaarderingssystemen worden vaak bekritiseerd omdat ze een weerspiegeling zijn van maatschappelijke waardeoordelen op de werkvloer. Zolang het werk dat vrouwen doen als minder waardevol wordt beschouwd, zal dit een nadelige invloed hebben op de functiewaardering. Bij de keuze voor een bepaald functiewaarderingssysteem is het belangrijk rekening te houden met mogelijke vormen van genderbias: in het systeem, in het proces of in de procedures/fasen van het systeem zelf. Pas als men zich bewust is van de potentiële genderbiases, kan een genderneutrale classificatie ontwikkeld worden.

#### 3.3.2.1.2. Juridisch kader

Gelijk loon voor gelijk werk is een recht dat al een halve eeuw lang beschermd wordt door de nationale en internationale wetgeving. Belangrijke internationale wetgeving rond gelijk loon voor gelijk werk werd opgenomen in Conventie nr. 100 van de International Labour Organization (1951), het Verdrag van Rome van de Europese Gemeenschap (1957) en Richtlijn 75/117 van de Europese Gemeenschap (1975). Drie jaar later nam België de EG-richtlijnen over in het Principe van Gelijke Behandeling (4/8/1978), waarvan titel V handelt over de “gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden, de toegang tot het arbeidsproces, de beroepsopleiding en de promotiekansen en ten aanzien van de toegang tot een zelfstandig beroep”. Artikel 13 gaat over de bepalingen en praktijken die betrekking hebben op het loon en de bescherming ervan en de functieclassificatie (d.w.z. de functiewaardering en de daaruit volgende classificatie). Het principe van gelijk loon voor gelijk werk werd door de sociale partner opgenomen in COA 25 (algemeen bindend verklaard door het KB van 9/12/1975). Artikel 3 stelt dat “de gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers moet worden verzekerd voor alle elementen en

<sup>168</sup> Twee types discriminatie via functiewaardering: (1) directe discriminatie door functies die voornamelijk door vrouwen uitgeoefend worden lager in te schatten dan functies die voornamelijk door mannen uitgeoefend worden, waarbij vrouwen in een lagere loonschaal geplaatst worden dan hun mannelijke collega's, (2) indirecte discriminatie door het niet naar waarde schatten van (of een lagere score toekennen aan) vaardigheden zoals empathie, handigheid, precisie enz. bij functies die voornamelijk door vrouwen uitgeoefend worden en door deze vaardigheden als evidentie, essentieel vrouwelijke kwaliteiten te beschouwen.

voorwaarden van het loon, met inbegrip van de systemen van functiewaardering wanneer daarvan gebruik wordt gemaakt”. Gelijk loon voor gelijk werk houdt in dat een vrouw die een functie uitoefent die evenwaardig is aan de functie van een man, recht heeft op hetzelfde loon en dezelfde voordelen, zelfs als het om een ander soort werk gaat (tenzij het loonverschil te verklaren is aan de hand van niet-discriminatoire argumenten). Deze “waarde” wordt bepaald door de functiewaarderingssystemen. Artikel 3 zegt hierover: “In geen geval mogen de systemen van functiewaardering tot discriminatie leiden, noch door de keuze van de criteria, noch door de weging van die criteria, noch door het systeem van omzetting van de functiepunten in loonpunten.”<sup>169</sup>

### 3.3.2.2. *Project binnen de K.U.Leuven: aanpak en instrument*

Het HAY-project startte in 2001 na jaren voorbereiding door de werkgroep ‘FUWA’ (afkorting van functiewaardering). In maart 2003 werden de hele procedure en de resultaten voor niveau A voorgesteld aan de Universiteitsraad. De Raad besloot het systeem eerst verder te verfijnen en uit te testen via pilootprojecten. Er werd een pilootproject opgestart in de Diensten Algemeen Beheer en de Universiteitsbibliotheek. Ook de niveaus B, C en D werden bij het project betrokken.

Het opstarten van het pilootproject was een uitgelezen kans om de aanpak van de K.U.Leuven te analyseren bij de ontwikkeling van een eigen, genderneutraal functieclassificatiesysteem, om suggesties te formuleren en een draagvlak te creëren in alle beleidsfasen en in de hele instelling.

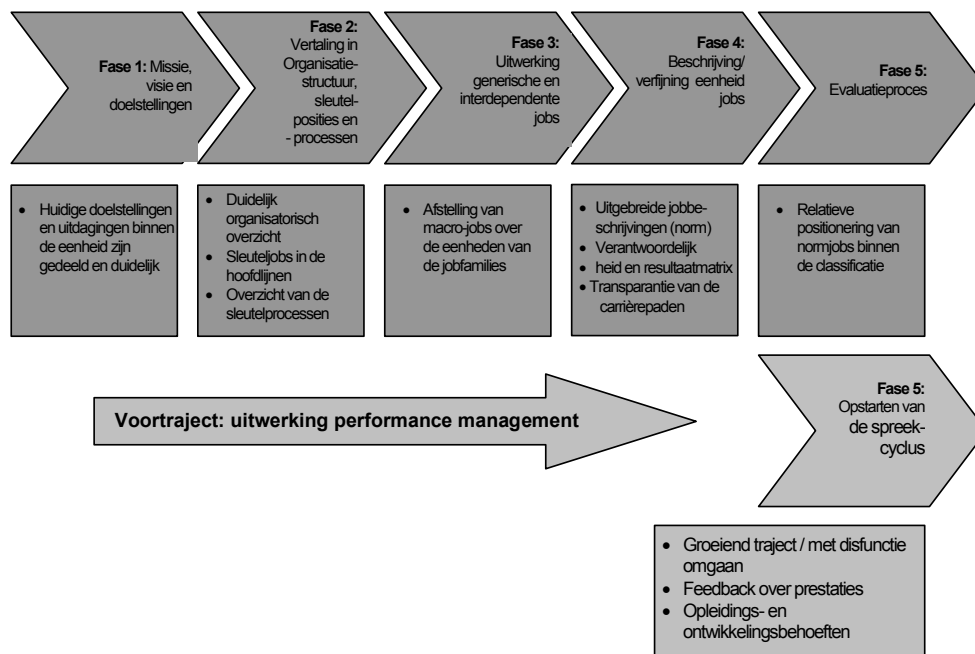
Om informatie en gegevens te verzamelen, vonden verschillende vergaderingen met de verantwoordelijke van de personeelsdienst plaats. Nadat de HAY-procedure in kaart was gebracht, werd besloten te starten met een evaluatie van de genderneutraliteit van de procedure door het invullen van de checklist van het EVA-project.<sup>170</sup> Het EVA-project heeft ‘wegwijzers’ voor gelijke kansen ontwikkeld, die fungeren als een instrument om de neutraliteit van het functieclassificatieproces te garanderen.

Op basis van een literatuurstudie, de resultaten van de checklist en de vergaderingen met de personeelsdienst werd binnen de context van het project een instrument ontwikkeld om gelijke kansen in functiebeschrijvingen te garanderen (zie 4.3. Instrument: Genderbewuste functiebeschrijvingen). Het succes van functieanalyse- en waardering is immers afhankelijk van een zo volledig mogelijke functiebeschrijving: wat niet beschreven staat, kan niet erkend worden.

We kozen ervoor een schema met een stappenplan te ontwikkelen. Dit stappenplan richt zich op de procesaanpak die nodig is om de functieclassificatieprocedure succesvol te implementeren. Aanbevelingen werden geformuleerd om stereotypen in het taalgebruik te vermijden. Aangezien we een handig en praktisch instrument wilden ontwikkelen, werden in het schema een aantal oefeningen en nuttige tips opgenomen.

<sup>169</sup> Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen 2006.

<sup>170</sup> Idem.



Figuur 12: Fasen van het pilootproject (aanpak)<sup>171</sup>

### 3.4. Implementering en organisatie

“Op alle niveaus binnen de organisatie moeten mensen aangesteld worden die officieel verantwoordelijk en aansprakelijk zijn voor gendermainstreaming: mensen die het proces initiëren, implementeren en coördineren. Het gaat hier bij voorkeur om academische gezagdragers en managers die bij machte zijn de beleidspraktijken en -beslissingen te beïnvloeden. Gendermainstreamingsstrategieën zullen hun doel missen zolang ze eenvoudigweg ‘toegevoegd’ worden aan de portefeuille van individuele managers en beleidsmakers. Er is ook nood aan specifieke training en voldoende financiële middelen.”<sup>172</sup>

Het implementeren van Gendermainstreaming is dus een proces waarbij een structurele en culturele basis gelegd wordt voor gelijke kansen aan de universiteit.<sup>173</sup> Binnen het project bestond reeds een stevige basis voor gelijke kansen aan de K.U.Leuven:

- In 1999 werd de Rectorale Dienst Diversiteitsbeleid opgericht als het Centrum voor

<sup>171</sup> K.U.Leuven – Personeelsdienst (april 2005), PowerPoint-presentation ‘Project view job rating’.

<sup>172</sup> Stevens & Van Lamoen 2001 (eigen vertaling).

<sup>173</sup> Idem.

Gelijke Kansen. Door te weigeren het Centrum te laten afhangen van een bepaalde faculteit of personeelsdienst, kon worden voorkomen dat het beleid enkel en alleen op die faculteit of personeelsdienst betrekking zou hebben. Er werd een Rectoraal Adviseur voor Gelijke Kansen aangesteld met een bepaald budget en personeel. Een netwerk van Mainstreaming Promotoren werd opgericht en de Universiteitsraad besteedde een halve dag aan gendertraining.

- In 2004 werd een nieuw universiteitsbestuur aangesteld en een van de vicerectoren kreeg de portefeuille voor diversiteit. De taak van de Rectoraal Adviseur werd bovendien uitgebreid tot gelijke kansen en diversiteit. Om het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid verder te kunnen organiseren en implementeren werd een stuurgroep Diversiteit opgericht: de Rectoraal Adviseur voor Gelijke Kansen en Diversiteit werd voorzitter, leden zijn de vicerector Diversiteit, de personeelsdirecteur, de coördinator Onderwijsbeleid, de contactpersonen voor de verschillende diversiteitsthema's en de vertegenwoordigers van de Groepsraden.
- Er werd een werkgroep Gender opgericht om de doeltreffendheid van het genderbeleid na te gaan en aanbevelingen te formuleren voor de stuurgroep Diversiteit. Leden zijn de Rectoraal Adviseur, de stafmedewerker Gelijke Kansen en Diversiteit van de Dienst Diversiteitsbeleid, twee voorzitters van de werkgroep 'Vrouw en Universiteit', zes Mainstreaming Promotoren (afwisselend), twee vertegenwoordigers van het ABAP, twee studentenvertegenwoordigers, twee onderzoekers op het gebied van gender, en de verantwoordelijke van de cursus 'Genderstudies'. De groep vergaderde ongeveer drie keer per jaar.
- Het netwerk van Mainstreaming Promotoren werd uitgebreid.

Bij het begin van het VLIR-EQUAL-project, werd de module 'Loopbaanbeleid' op de agenda van de stuurgroep Diversiteit geplaatst. Er werd na afloop van het project besloten de resultaten in het actieplan van 2007-2008 op te nemen.

De module werd uitgewerkt in overleg met de personeelsdienst en de Dienst Onderzoekscoördinatie. De vicerector en de personeelsdienst werden regelmatig op de hoogte gehouden van de vorderingen van de module. Door over het project te communiceren en de module op te nemen in de diversiteitsstructuren kon de duurzaamheid van de genomen initiatieven en maatregelen gegarandeerd worden.

#### **Good practice: Mainstreaming Promotoren: Gelijke Kansen op de agenda zetten**

De pas aangestelde Mainstreaming Promotoren van de Rectorale Diensten organiseerden samen met de Mainstreaming Promotoren van Studentenbeleid een lunchvergadering waarop alle medewerkers van de betrokken diensten uitgenodigd waren. Eerst kwam de stafmedewerker Gelijke Kansen en Diversiteit als gastspreker het diversiteitsbeleid van de universiteit toelichten. Vervolgens stelden de Promotoren zichzelf en hun decentrale actieplan voor. Suggesties waren altijd welkom. De vergadering werd afgesloten met een informele netwerkluunch. Door de vergadering konden alle werknemers van de Rectorale Diensten kennismaken met het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid. Bovendien kregen ze de contactgegevens van de Mainstreaming Promotoren. Later ontvingen alle deelnemers een verslag van de vergadering.

Ook de Mainstreaming Promotoren van de faculteiten Ingenieurswetenschappen, Bio-ingenieurswetenschappen en Wetenschappen (samen de Groep Wetenschap & Technologie) organiseerden een netwerklunch: alle mannelijke en vrouwelijke postdoctorale onderzoekers en doctor-assistenten werden uitgenodigd. De emancipatieambtenaar van de Vlaamse regering werd uitgenodigd als gastspreker. Tijdens de netwerklunch kon het academisch personeel van de betrokken faculteiten elkaar en de Mainstreaming Promotoren op een informele manier leren kennen, en werd hun aandacht gevestigd op het belang van gelijke kansen en diversiteit. Het Groepsbestuur SET toonde zijn engagement door te zorgen voor eten en drinken.

In het kader van hun decentraal actieplan wilden de Mainstreaming Promotoren van de faculteit Letteren eerst een club voor vrouwen oprichten, vanuit het idee dat vrouwen door de grote werklast aan de faculteit en thuis minder investeren in een sociaal netwerk. Tijdens een seminarie over diversiteit leerden de Mainstreaming Promotoren echter de voordelen van mentoringtrajecten kennen. Elk nieuw of vastbenoemd vrouwelijk personeelslid kon een mentor (een vrijwilliger van de faculteit) toegewezen krijgen met wie ze in vertrouwen kon praten over carrièreplanning, evenwicht tussen werk en privéleven enz. De UHasselt ontwikkelde een dergelijk instrument voor individuele mentoring in het kader van het VLIR-EQUAL-project (zie hoofdstuk 5).

Het decentrale actieplan van de Mainstreaming Promotoren van de Dienst Communicatie beoogde voortdurende aandacht voor diversiteit door communicatie. Ze ontwierpen een diversiteitslogo en verzorgden een themanummer over gelijke kansen en diversiteit voor de maandelijkse universiteitskrant.

### 3.5. Bewustwording en eigenmaking

*“Gendermainstreaming betekent dat alle actoren die betrokken zijn bij de beleidsvorming anders moeten gaan denken, meer in het bijzonder de academische gezagsdragers en managers die officieel aangesteld zijn om het proces te initiëren en coördineren. Hiervoor is training nodig om een zekere mate van genderbewustzijn en genderexpertise te bereiken. Door training kunnen de betrokken beleidsmakers schijnbaar genderneutrale praktijken ontmantelen en transformeren, en zo tegemoetkomen aan de behoeften van een groot aantal mensen, vrouwen en mannen. Daarnaast moet gendermainstreaming ook gezien worden als een administratieve en bestuurlijke verantwoordelijkheid op zich.”<sup>174</sup>*

Bewustwording en eigenmaking betekenen dus niet alleen dat je een zekere graad van inzicht en expertise in de genderproblematiek verwerft, maar ook dat je de verantwoordelijkheid neemt om bestaande genderverhoudingen te veranderen.

Zoals we eerder beschreven, beschikte de K.U.Leuven reeds over uitgebreide structuren voor het opstellen en uitvoeren van een gelijkekansen- en diversiteitsbeleid. De Mainstreaming Promotoren spelen een cruciale rol als drijvende kracht achter de integratie van diversiteit in de bedrijfsstructuur en de besluitvormingsprocessen. De Main-

<sup>174</sup> Stevens & Van Lamoen 2001 (eigen vertaling).



streaming Promotoren zijn geen experts in Gendermainstreaming, maar academici en bestuurders, mannen en vrouwen, in verschillende stadia van hun carrière. Aan de decaan of het diensthoofd wordt gevraagd een mannelijk en een vrouwelijk personeelslid aan te stellen als Mainstreaming Promotor (zie 4.4. Instrumentarium: Mainstreaming Promotoren). De Mainstreaming Promotoren worden met andere woorden samengebracht vanuit alle graden en statuten. De faculteit Rechtsgeleerdheid en de personeelsdienst benadrukten hun engagement door de decaan van de faculteit zelf en de personeelsdirecteur van het ZAP aan te stellen als Mainstreaming Promotoren.

Aangezien tijdens het project veel nieuwe Mainstreaming Promotoren verwelkomd werden, werd een cursus gelijke kansen en diversiteit (zie 4.4. Instrumentarium: Mainstreaming Promotoren) georganiseerd in plaats van een netwerkbijeenkomst. De meer ervaren Mainstreaming Promotoren werden uitgenodigd op de training om hun know-how te delen.

#### **Good practice: Mainstreaming Promotoren: een draagvlak creëren**

Bij wijze van start volgden de Mainstreaming Promotoren van de faculteit Bio-ingenieurswetenschappen het voorbeeld van de Mainstreaming Promotoren van de faculteiten Godgeleerdheid, Ingenieurswetenschappen en Sociale Wetenschappen en lanceerden ze een oproep binnen de faculteit om een werkgroep voor gelijke kansen en diversiteit op te richten, die ze meteen een aantrekkelijke naam gaven.

Sommige werkgroepen werden samengesteld met aandacht voor de vertegenwoordiging (leden uit alle statuten binnen de faculteit), andere vergaderen maandelijks en zijn toegankelijk voor alle geïnteresseerden.

Alle werkgroepen zijn te vinden op de facultaire websites.

#### **Good practice: Mainstreaming Promotoren: situatie in kaart brengen**

Een van de manieren om het bewustzijn binnen de organisatie te verhogen is het verzamelen en verspreiden van cijfers over de faculteit of dienst. De Mainstreaming Promotoren van de faculteit Bewegings- en Revalidatiewetenschappen, bijvoorbeeld, controleren de vertegenwoordiging van vrouwelijke academici in de beslissingsbevoegde organen van de faculteit. Ze willen het verlies van talent tegengaan door de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de academische loopbaan en het administratieve beleid.

#### **Good practice: Mainstreaming Promotoren: inbreng**

In het 'Tweede Gelijke Kansenrapport'<sup>175</sup> werden schaarndiagrammen opgesteld voor alle faculteiten. Het schaarndiagram van de faculteit Wetenschappen wees uit dat het grootste afhaakpercentage van vrouwelijke academici te vinden was in de bevordering van postdoctoraal onderzoeker tot docent. De Mainstreaming Promotoren vroegen meer gedetailleerde informatie op bij de Dienst Diversiteitsbeleid. Analyses van de aanstellingscijfers wezen uit dat er een gebrek

<sup>175</sup> K.U.Leuven – Centrum voor Gelijke Kansenbeleid 2004.

aan vrouwelijke kandidaten was. De Mainstreaming Promotoren van de faculteit Wetenschappen besloten hiervan een actiepoint te maken voor het volgende academiejaar en een aantal portretten van vrouwelijke wetenschappers op hun website te zetten als rolmodellen voor hun vrouwelijke postdoctorale onderzoekers.

## 4. Instrument en casestudy

Het doel van de module ‘Loopbaanbeleid’ van de K.U.Leuven was het ontwikkelen van nieuwe instrumenten en/of het verfijnen van bestaande instrumenten rond gelijke kansen en loopbaanbeleid. Zoals beschreven in de Procesrapportering, werd de K.U.Leuven als casestudy gebruikt om de instrumenten te ontwikkelen en te verfijnen.

In dit hoofdstuk worden de instrumenten voorgesteld en wordt beschreven hoe ze gebruikt moeten worden.

### 4.1. Instrument: carrière- en promotiekansen in kaart brengen

**Voor dit instrument: zie *Instrumentarium: Instrument 1*.**

In de Procesrapportering vertrokken we vanuit het Instrumentmodel om het concept Gendermainstreaming in het loopbaanbeleid te integreren. Er werd een nieuw, eenvoudig model uitgewerkt (zie *Instrumentarium: Carrière- en promotiekansen in kaart brengen*) om te tonen hoe de module ontwikkeld werd en welke methodes gebruikt kunnen worden om de carrièrekansen van het personeel in kaart te brengen.

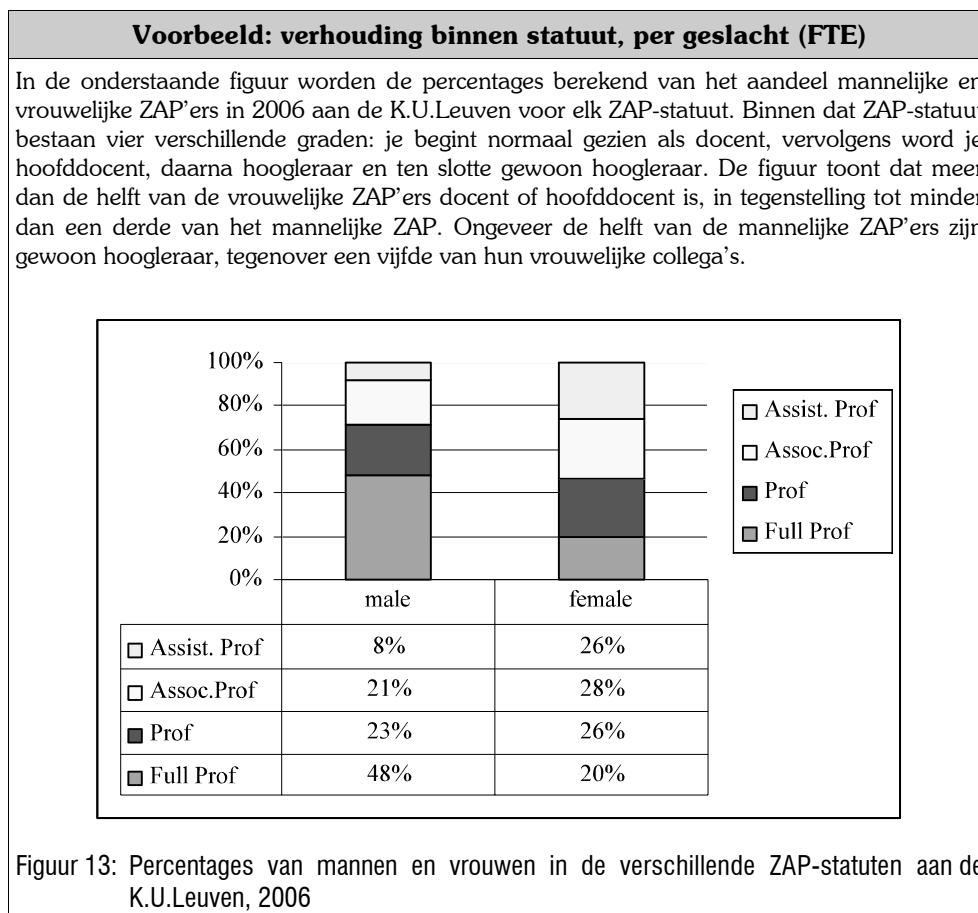
#### 4.1.1. Identificeer mogelijke genderproblemen

Eerst moeten we nagaan of er in de verschillende statuten (ZAP, ABAP, ATP) sprake was van een genderprobleem: op de data van officiële jaarlijkse verslagen van de universiteit werden kwantitatieve analyses uitgevoerd. Schaardiagrammen gaven duidelijk aan of er een genderprobleem was. Indien niet, dan was er geen verder onderzoek nodig.

#### 4.1.2. Analyse van promotiekansen

In de tweede fase werden de promotiekansen in alle statuten onderzocht. Hier kunnen verschillende technieken gebruikt worden. Je kan eenvoudigweg de man-vrouwver-

houdingen binnen de statuten berekenen, zoals in het volgende voorbeeld:



Figuur 13: Percentages van mannen en vrouwen in de verschillende ZAP-statuten aan de K.U.Leuven, 2006

Een andere manier om de verticale segregatie te berekenen, is de Glazen Plafond Index (GPI; zie 3.2. Meting en monitoring).

Een grondigere vorm van statistische analyse is de cohortenanalyse. Een en dezelfde groep wordt vanaf een bepaald punt in de tijd tot een later punt gevolgd. Binnen de K.U.Leuven werd een cohortenanalyse uitgevoerd bij het ATP en dezelfde methode werd ook gebruikt voor het ZAP. Aangezien de VRWB recent een cohortenanalyse had uitgevoerd bij het ABAP, zou een herhaling aan de K.U.Leuven onvoldoende toegevoegde waarde opgebracht hebben.

#### 4.1.3. Onderzoek naar oorzaken

De analyse van de carrièrekansen in de verschillende statuten toonde aan dat er een

genderkloof bestond tussen de kansen van mannelijke en die van vrouwelijke personeelsleden. Dit moedigde de onderzoekers aan op zoek te gaan naar de mogelijke oorzaken van die kloof.

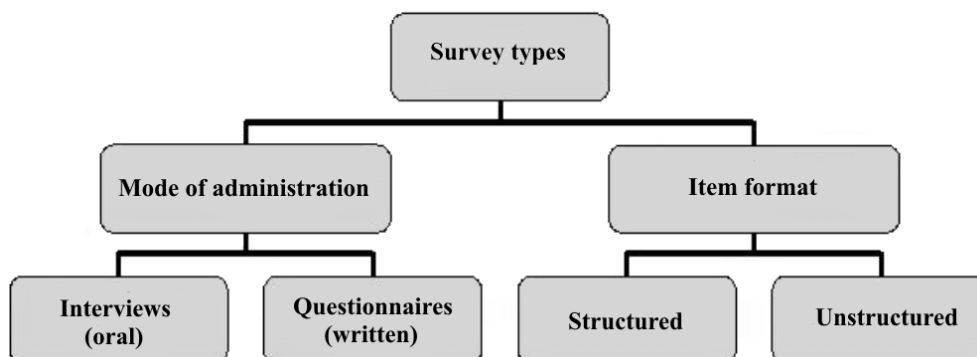
Er wordt een onderscheid gemaakt tussen twee bronnen. Enerzijds kan je het loopbaanbeleid (structuren, procedures, documenten) van de organisatie onderzoeken. Anderzijds is ook het personeel zelf een mogelijke bron van informatie: welke lacunes zijn er tussen beleid en praktijk? Welk beeld hebben de werknemers van hun carrièrekansen binnen de organisatie? Is er een verschil in perceptie tussen mannelijke en vrouwelijke personeelsleden?

#### 4.1.3.1. Personeel

Als personeel bevestigd wordt, moet rekening gehouden worden met drie thema's: (1) 'wat' wordt gevraagd, (2) 'van wie' en (3) 'op welke manier'?

(1) 'Wat' is de onderzoeksvraag, gebaseerd op de probleemdefinitie, dit wil zeggen de items die onderzocht moeten worden.

'Op welke manier' is de methode die gebruikt zal worden. Herzog<sup>176</sup> maakt in zijn classificatie een onderscheid tussen de manier waarop items uitgevoerd worden en hun fysiek formaat (zie figuur 14).



Figuur 14: Soorten enquêtes volgens de classificatie van Herzog

*“Gestructureerde vragen, ook wel gesloten of meerkeuzevragen genoemd, zijn vragen waarbij de respondent moet kiezen tussen de mogelijkheden aangeboden door de onderzoeker. Ongestructureerde antwoorden, beter bekend als open en vrije vragen, zijn vragen waarop de respondent vrij mag antwoorden. Structuur is wenselijk als consistentie doorheen verschillende situaties belangrijk is. Een ongestructureerde aanpak is*

<sup>176</sup> Herzog, T.R. *Research Methods in the Social Sciences*. Toronto: HarperCollins College Publishers, 1996.

*wenselijk als aftasten het hoofddoel is, als men niet weet welke antwoorden waarschijnlijk zijn en men indrukken wil opdoen die tijdens later onderzoek grondiger geanalyseerd kunnen worden.*<sup>177</sup>

In ons geval, waarbij het beleid aan de praktijk getoetst wordt, moet een kwantitatieve enquête ontwikkeld worden. Er worden bepaalde vragen (items) gesteld en de werknemer kan kiezen uit verschillende antwoorden. Een voorafgaand verkennend onderzoek (of een grondige literatuurstudie) is nodig om ervoor te zorgen dat de lijst van antwoorden volledig is (d.w.z. dat er geen andere mogelijkheden bestaan).

(2) 'Van wie' betreft de populatie die zal bestudeerd worden. Dit kan het volledige personeel zijn of enkel bepaalde statuten. Je kan de personeelsleden onderzoeken die binnen de organisatie aan het werk zijn of de personeelsleden die de instelling verlaten. Deze laatste groep is een belangrijke bron van informatie: je kan niet alleen nagaan waarom iemand weggaat, maar ook de mogelijke verschillen in perceptie onderzoeken.

In het kader van deze module kregen we toegang tot de centrale exitenquête voor onderzoekers. Daarnaast werd een vragenlijst opgesteld om de carrièrekansen van het academisch personeel aan de faculteit Godgeleerdheid te bestuderen. Beide worden besproken in 4.2. Instrument: Enquête Loopbaanbeleid.

#### 4.1.3.2. *Beleid*

Vanuit een procesmatig oogpunt moet de genderneutraliteit van het beleid getest worden. Dit gaat gepaard met een aantal aspecten, zoals transparantie (kan alle informatie verzameld worden door de onderzoeker of de werknemers?), genderneutraliteit en objectiviteit (hoe werd/wordt het beleid ontwikkeld?) en doeltreffendheid (welke resultaten leverde het gevoerde beleid op?). Dit betekent dat alle procedures en structuren van het loopbaanbeleid nauwkeurig bestudeerd moeten worden.

In deze module ging het om het ZAP en het ATP. Het ABAP kent geen echte promotie-structuur, aangezien hun tewerkstelling afhangt van fondsen. Voor het ATP bestaat een transparant carrièreplan. We besloten toegang te vragen tot het functieclassificatieproject, het voornaamste hrm-instrument van dit statuut. Een genderneutraal functieclassificatiesysteem werd ontwikkeld (zie 4.3. Instrument: Genderbewuste functiebeschrijvingen). Bij het ZAP werden de promotieprocedures bestudeerd en werden suggesties voor verbeteringen doorgegeven aan de personeelsdienst. Dit hield in dat de aanstellings- en promotieprocedures in kaart werden gebracht en werden getest op hun transparantie, objectiviteit en doeltreffendheid. De grootste obstakels blijven het gebrek aan duidelijkheid bij de promotie-/aanstellingscriteria en het onevenwicht in de samenstelling van beleidsorganen.

De procedure en resultaten van de vijfjaarlijkse evaluatie van het ZAP werden geanalyseerd. Volgens een decreet<sup>178</sup> uit 1999 moeten de prestaties van het academisch perso-

<sup>177</sup> Idem (eigen vertaling).

<sup>178</sup> Decreet betreffende het onderwijs X(I), 18 mei 1999.

neel ten minste om de vijf jaar geëvalueerd worden. Het volgende voorbeeld illustreert hoe deze controle uitgevoerd werd.

### **Voorbeeld: controle van de evaluatie van het ZAP**

#### *Wat?*

In een decreet van 1999 werd bepaald dat de prestaties van het academisch personeel ten minste om de vijf jaar geëvalueerd moeten worden. Drie jaar na de eerste aanstelling of na elke benoeming of bevordering moet een evaluatie plaatsvinden.

#### *Procedure?*

De Universiteitsraad bepaalt de regels voor de evaluatie van professionele prestaties en de manier waarop leden van het academisch personeel hun werk doen. De evaluatieprocedure wordt gestuurd door de Academische Raad. De Universiteitsraad bepaalt de procedure: per faculteit werd een facultaire evaluatiecommissie opgericht en per groep een algemene evaluatiecommissie. De evaluatie gebeurt aan de hand van gemotiveerde beslissingen door de gerechtigde algemene evaluatiecommissie, op basis van niet-bindende gemotiveerde voorstellen van de gerechtigde facultaire evaluatiecommissie.

De leden van het ZAP worden geëvalueerd op basis van hoe ze hun lesopdrachten, onderzoekstaken en opdrachten met betrekking tot de dienstverlening vervullen. De Personeelsdienst is verantwoordelijk voor de voorbereiding van het dossier in samenwerking met de Dienst Onderzoekscoördinatie. Met het oog op de administratieve eenvoud worden de personeelsleden zelf niet betrokken bij deze voorbereidende fase van de procedure en wordt van hen geen input gevraagd. Het personeelslid in kwestie wordt per brief op de hoogte gebracht van het resultaat. Er is mogelijkheid tot verdere feedback, die mondeling gegeven wordt door de voorzitter van de evaluatiecommissie of door de personeelsdirecteur van het ZAP. Over het algemeen wordt effectief om deze feedback gevraagd.

Het percentage negatieve evaluaties bedraagt gemiddeld ongeveer 0.015%.

#### *Evaluatie?*

##### **Transparantie:**

Bovenstaande informatie is grotendeels terug te vinden op de website van de Personeelsdienst.

Voor meer gedetailleerde informatie werd de medewerking gevraagd van de personeelsdirecteur van het ZAP, die zo vriendelijk was ons uit te nodigen voor een persoonlijk gesprek.

De leden van het ZAP hebben zelf ook toegang tot de evaluatieprocedure via de website. Er wordt hen echter niet om input gevraagd en ze worden niet bij de procedure betrokken. Het is ook niet duidelijk welke criteria het belangrijkste zijn en hoe de evaluatie op zich verloopt.

Vaak wordt informatie pas verstrekt tijdens de feedback achteraf en als erom gevraagd wordt.

##### **Objectiviteit:**

Het dossier onderscheidt drie criteria, die niet alle even belangrijk zijn. De twee belangrijkste criteria zijn de onderzoeksoutput en de onderwijsevaluatie. Aangezien de leden van de verschillende commissies geen training of instructies gekregen hebben, is het moeilijk de objectiviteit te garanderen. Wat de ideeën over goede of slechte professionele prestaties betreft, kunnen er verschillen zijn tussen de commissieleden onderling, tussen de commissies van elke faculteit en tussen opeenvolgende commissies. Eenvormigheid is cruciaal en essentieel om gelijke kansen voor elk personeelslid te garanderen.

**Doeltreffendheid:**

Aangezien de evaluatie nog in haar kinderschoenen staat, is het moeilijk nu al de doeltreffendheid te beoordelen.

Op dit moment probeert de universiteit tegemoet te komen aan de bepalingen van het decreet. Op lange termijn zal de Personeelsdienst de evaluatie als een instrument gebruiken voor verdere loopbaanbegeleiding en prestatiegesprekken.

#### 4.1.4. Draagvlak

In het hoofdstuk 'Implementering en organisatie' (zie 3.4) werd het belang van een duidelijke structuur en een sterk draagvlak reeds benadrukt. Interactie met de top is nodig om toegang te krijgen tot de nodige informatie, maar ook om ervoor te zorgen dat de leereffecten en de resultaten in het beleid opgenomen worden. Duurzaamheid is nodig om de structuren en procedures te gendermainstreamen. In deze module werden regelmatig updates over het project doorgegeven aan de top en de betrokken instanties. Door te werken met Mainstreaming Promotoren als tussenpersonen (zie 4.4. Toolkit: Mainstreaming Promotoren) werd het doelpubliek, het personeel van K.U.Leuven, bereikt.

## 4.2. Instrument: enquête loopbaanbeleid

### 4.2.1. Exitenquête K.U.Leuven

In het kader van het project kregen we toegang tot de gegevens van de centrale exitenquête van de K.U.Leuven. Om inzicht te verwerven in de motieven van onderzoekers die de universiteit verlieten, werden twee enquêtes opgesteld door een stuurgroep, waarvan de onderzoeker van deze module deel uitmaakte (zie '3.3. Toetsing en evaluatie' voor de resultaten van de enquêtes). De resultaten werden besproken met de personeelsdirecteur en zullen in toekomstige presentaties gebruikt worden. Ook tijdens de transnationale bijeenkomsten binnen het VLIR-EQUAL-project werden twee presentaties over de enquête gehouden om knowhow over het onderwerp uit te wisselen.

De universiteit beschouwt het vertrek van een medewerker als een zeer belangrijk moment in de samenwerking. Het is een moment van terugblikken en mogelijke uitwisseling van feedback over de samenwerking, over wat de medewerker geleerd en bereikt heeft. Binnen deze visie zijn exitgesprekken en -enquêtes een blijk van respect tegenover de collega en een uniek leermoment voor de universiteit als instelling.<sup>179</sup> Feedback over de resultaten van de enquête wordt doorgegeven aan de verschillende groepen,

<sup>179</sup> <https://www.kuleuven.be/personeel/intranet/exitbevraging/index.html> (oktober 2008).

faculteiten en eenheden.

Sinds maart 2005 ontvangt elke vertrekkende ABAP'er een e-mail met het verzoek de exitenquête in te vullen. Afhankelijk van hun statuut worden junioronderzoekers en postdoctorale onderzoekers naar een verschillende enquête geleid. Aangezien de exit-enquête een hrm-instrument van de K.U.Leuven is, kan de enquête zelf niet in deze gids gepubliceerd worden. Op basis van waardevolle discussies in het kader van de transnationale samenwerking en een schets van de enquêtes geven we hier een aantal punten mee die deel moeten uitmaken van de enquête:

- motieven om een carrière te starten aan de universiteit;
- tevredenheid (functie-inhoud, begeleiding);
- perceptie van de functie-inhoud, werkomgeving, competenties, begeleiding;
- motieven om de universiteit te verlaten;
- nieuwe functie.

#### 4.2.2. Enquête Loopbaanbeleid

**Voor dit instrument: zie Instrumentarium: Instrument 2.**

In samenwerking met de Mainstreaming Promotoren van de faculteit Godgeleerdheid werd een vragenlijst opgesteld (zie Kader: Good practice Mainstreaming Promotoren: enquête loopbaanbeleid). De oorspronkelijke vragenlijst was gebaseerd op de concept-nota van de Mainstreaming Promotoren en de werkgroep gelijke kansen en diversiteit van de faculteit Godgeleerdheid. Sommige items (8-12, 18, 20-23, 25, 28, 29, 32, 34) werden (deels) overgenomen van de vragenlijsten uit de studie 'Doctoreren in Vlaanderen'.<sup>180</sup> Na feedback van de Mainstreaming Promotoren, de werkgroep en de stafmedewerker van de Dienst Onderzoekscoördinatie en de goedkeuring van de Faculteitsraad, was de enquête klaar om verzonden te worden.

De enquête is een kwantitatieve vragenlijst met 35 items. Er zijn twee soorten vragen: de eerste soort vraagt naar een bepaalde situatie of ervaring (de respondenten kruisen het juiste vakje aan), de tweede soort peilt naar de mening van de respondent (de respondenten duiden hun mening aan op een schaal van 1 tot 6).

De vragenlijst bestaat uit zeven grote delen en werd verstuurd naar 117 respondenten die sinds 1998 hun laatste Masterjaar aan de faculteit gevolgd hadden. De zeven delen gaan over:

1. *persoonsgegevens*: geboortejaar, geslacht, jaar van afstuderen, gezinssituatie, aantal kinderen;
2. *informatie over het laatste Masterjaar*: behaalde graad, gekozen studietraject, tevredenheid, initiatieven met betrekking tot financiering om doctoraatsonderzoek te kunnen starten, motieven om in te schrijven in het Masterjaar, informatie over verschillende financieringsbronnen, begin van doctoraatsonderzoek, motieven om niet

---

<sup>180</sup> Verlinden 2005.



- met doctoraatsonderzoek te beginnen;
3. *informatie over het doctoraatsonderzoek*: geslacht promotor, motieven om doctoraatsonderzoek te starten, keuze van het onderwerp, mening over bepaalde stellingen (over de faculteit, het onderzoek, de promotor), formele gesprekken (prestatiegesprek, evaluatiegesprek, doeltreffendheid van deze gesprekken), behalen van doctoraatsdiploma, interesse in wetenschappelijke carrière;
  4. *informatie over stoppen met doctoraatsonderzoek*: de fase van het onderzoek, tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden, motieven om te stoppen;
  5. *informatie over de wetenschappelijke carrière*: functie na doctoraat, toegevoegde waarde van doctoraat, verwachting wetenschappelijk actief te blijven;
  6. *informatie over het beëindigen van de aanstelling aan de universiteit*: manieren om carrière aan de universiteit te beëindigen, motieven om de universiteit te verlaten;
  7. *informatie over huidige functie (carrière)*: beslissende elementen in beroepskeuze, tevredenheid met arbeidsvoorwaarden in huidige functie, huidige functie, niveau van huidige functie.

In de vragenlijst werd gebruik gemaakt van referentiefuncties. Dit wil zeggen dat men, afhankelijk van wat men antwoordt, wordt doorgestuurd naar een volgend antwoord. Niet alle delen zijn immers voor iedereen relevant. Van alle respondenten die afstudeerden, startten sommigen met doctoraatsonderzoek en anderen, om bepaalde redenen, niet. Sommigen haalden hun doctoraatsdiploma, anderen niet. Sommigen werden aangesteld als postdoctoraal onderzoeker, anderen niet omdat ze niet geïnteresseerd waren in een wetenschappelijke carrière of om andere redenen.

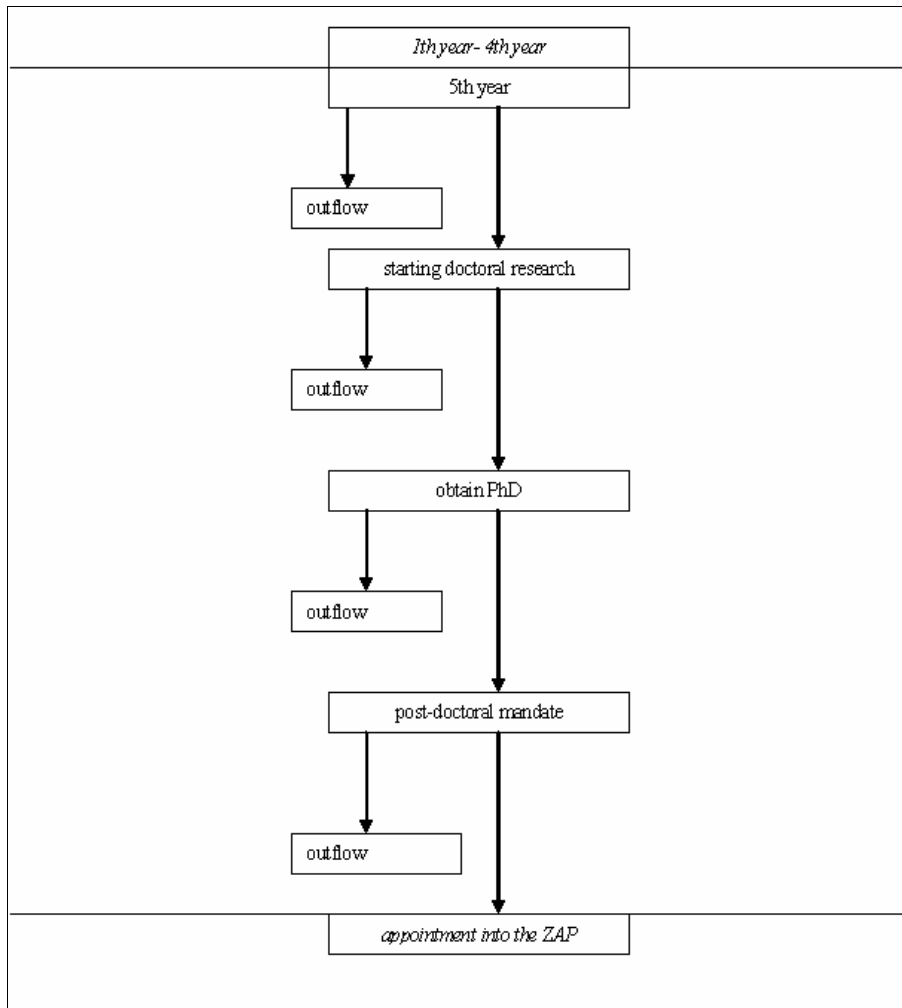
De figuur op volgende bladzijde toont het carrièretraject binnen de faculteit.

De enquête werd drie keer verzonden: een eerste keer, een tweede keer een week later en een derde en laatste keer drie weken later. De envelop bevatte de enquête en een extra envelop met het adres van het faculteitssecretariaat erop. Als een respondent de envelop al teruggestuurd had, kreeg hij of zij de volgende keer een bedankbriefje. De enveloppen waren genummerd aan de buitenkant om te weten wie al geantwoord had. Een begeleidende brief legde uit dat dit nummer enkel een administratief doel had en niet verbonden was aan de analyse van de gegevens. De brief legde ook uit waarom het onderzoek gevoerd werd en benadrukte het belang van de enquête als input voor een facultair actieplan rond gelijke kansen en diversiteit. Voor vragen over de inhoud van de enquête konden de respondenten terecht bij de onderzoeker van de Dienst Diversiteitsbeleid (zie begeleidende brief en enquête in het *Instrumentarium*).

De enquête drie keer versturen leidde tot het hoge responspercentage van 53,70%. De gegevens werden in een bestand ingevoerd door een student die betaald werd door de Faculteitsraad. Deze toonde op die manier zijn engagement. Alle analyses gebeurden met het statistische programma SPSS.<sup>181</sup> Het eerste type vragen (ervaring/situatie) werd getest op significante verschillen door middel van de  $\chi$ -test. Het tweede type (mening op een schaal van 1 tot 6) werd getest aan de hand van *t*-testen: de verschillen in de gemiddelden werden getest op hun significantie. In de statistiek wordt een resultaat

<sup>181</sup> SPSS 12.0 for Windows 12.0. Copyright ©SPSS Inc., 1998-2003.

significant genoemd wanneer het verschil in resultaten niet veroorzaakt wordt door toeval, maar door iets anders.



Figuur 15: Carrièretraject van afstuderen tot aanstelling in het ZAP

Er konden geen conclusies getrokken worden uit de delen over het stoppen met doctoraatsonderzoek (deel 4) en met de wetenschappelijke carrière (deel 5), omdat onvoldoende respondenten deze delen invulden. Over het algemeen waren de respondenten zeer tevreden over het Masterjaar. Minder vrouwelijke respondenten hadden de bedoeling aan een doctoraat te beginnen; meer mannelijke respondenten schreven een onderzoeksvoorstel. Wetenschappelijke ambitie en externe stimuli waren de voornaamste redenen om met doctoraatsonderzoek te beginnen. Een kwart van de vrouwen zei dat

ze met doctoraatsonderzoek begonnen waren als voorbereiding op een carrière buiten de universiteit. De begeleiding van de promotor en de faculteit in het algemeen scoorde zeer hoog. Een belangrijke conclusie was echter dat vrouwelijke respondenten minder formele interviews leken te hebben (prestatiegesprek, evaluatiegesprek). Zowel de vrouwelijke als de mannelijke respondenten vonden een goed evenwicht tussen werk en privéleven belangrijk: voldoende ruimte voor andere bezigheden werd noodzakelijk geacht. Zij die nog altijd aan de faculteit werkten waren zeer tevreden over de arbeidsvoorwaarden, behalve op het vlak van 'steun/mentoring' en 'werklast'. Van de respondenten die de faculteit verlaten hadden gaf de meerderheid van de vrouwen aan in een onderwijsinstelling te werken, terwijl de meerderheid van de mannen aangaf wetenschappelijk onderzoek te verrichten.

De voorlopige resultaten werden eerst besproken tijdens een vergadering van de facultaire werkgroep gelijke kansen en diversiteit. De feedback van de leden van de werkgroep werd opgenomen in het definitieve rapport dat werd voorgesteld aan de verschillende organen van de faculteit. De Faculteitsraad was positief over het eindrapport en over het idee van mentoringtrajecten dat werd geopperd in de beleidssuggesties om duurzame begeleiding te garanderen.

### 4.3. Instrument: genderbewuste functiebeschrijvingen

#### **Voor het instrument: zie *Instrumentarium: Instrument 3*.**

Zoals beschreven in 'Toetsing en evaluatie' (zie 3.3.), werd een instrument ontwikkeld om gelijke kansen in functiebeschrijvingen te garanderen. Het doel was een praktisch en handig instrument te ontwikkelen dat gemakkelijk gebruikt kan worden. De K.U.Leuven, die op dat moment een pilootproject over jobclassificatie startte in de Diensten Algemeen Beheer en de Universiteitsbibliotheek, werd opnieuw als casestudy gebruikt.

#### 4.3.1. Aanpak

Dit instrument werd ontwikkeld op basis van een literatuurstudie, een bestaand trainingspakket en vergaderingen met de Personeelsdienst van de universiteit.

Het EVA-project<sup>182</sup> ontwikkelde een trainingspakket voor genderneutrale functie-evaluatie en functieclassificatie. Dit pakket is een zeer waardevol instrument, hoewel het moeilijk kan zijn overzicht te bewaren. Deze studie wil dan ook een instrument ontwikkelen dat als een overzicht van de belangrijkste beschouwingen gebruikt kan worden, gebaseerd op de informatie in het pakket.

---

<sup>182</sup> Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen 2006.

Plichart en Van Den Bulck bespreken het genderspect van een tekst in *Vooronderzoek naar de genderdimensie in Klare Taal*.<sup>183</sup> Het genderspect van een tekst omvat alles wat het taalgebruik en de tekst impliciet beweren over de plaats van mannen en vrouwen in de maatschappij, over hun wederzijdse opvattingen over hoe ze zich in elkaars ogen als ‘vrouwelijke’ vrouwen en ‘mannelijke’ mannen gedragen, en over de verschillen in evaluatie. Taal en uitdrukkingen roepen niet alleen bepaalde cultureel ingebedde ideeën en verwachtingspatronen op rond ‘vrouwelijkheid’ en ‘mannelijkheid’, maar ook de maatschappelijke evaluatie en interpretatie van deze termen. Sommige genderexperts kiezen voor een genderneutrale taal, een schrijftaal die geen genderinformatie prijsgeeft. Het is echter niet gemakkelijk om voor elk woord een genderneutraal alternatief te vinden. Daarom pleiten anderen voor een genderbewuste of genderevenwichtige taal, en het hier ontwikkelde instrument biedt hiervoor richtlijnen.

### 4.3.2. Stappenplan genderbewuste functiebeschrijvingen

We hebben ervoor gekozen een stappenplan uit te werken (zie *Instrumentarium: Instrument 3*) dat zich richt op de procesmatige aanpak die noodzakelijk is voor de succesvolle implementering van de functieclassificatieprocedure. Het plan bestaat uit vijf stappen. Er worden ook aanbevelingen geformuleerd om gendergekleurde taal te vermijden in het algemeen en in functiebeschrijvingen in het bijzonder. Het plan bevat ook een aantal oefeningen en nuttige tips.

#### 4.3.2.1. Stap 1: genderbewustzijn

Naar taal kijken door een genderbril betekent dat je gendergekleurde waarden, standaarden en menselijke gedragingen op alle niveaus probeert te herkennen. Genderbewustzijn is de eerste stap naar verandering. De beste aanpak is alle betrokken partijen te sensibiliseren en aanbevelingen te formuleren rond genderneutraliteit in functiewaardering.

In deze eerste stap geven we twee oefeningen om het genderbewustzijn te verhogen. In de eerste oefening wordt gevraagd een lijst te maken van de mogelijke taken van een medewerker van de personeelsdienst en van een personeelsassistent. De functiebenamingen ‘medewerker van de personeelsdienst’ en ‘personeelsassistent’ lijken een verschillende connotatie te hebben. Soms klinken mannelijke functiebenamingen alsof ze meer verantwoordelijkheid vragen dan vrouwelijke functiebenamingen. Ook in dit geval kan een functiebenaming als superieur of als minderwaardig beschouwd worden.

De tweede oefening onthult hoe gemakkelijk iemands blik gekleurd wordt door vooroordelen en stereotypen. De oefening geeft een lijst van functies en vraagt de respondenten onmiddellijk aan te duiden of ze denken dat de functie door een man, dan wel door een vrouw uitgeoefend wordt.

<sup>183</sup> Plichart, I. & H. Van Den Bulck. *Vooronderzoek naar de genderdimensie in Klare Taal*. Antwerpen: Universiteit Antwerpen – Centrum voor Vrouwenstudies, 2006.

Ten slotte wordt de tip gegeven om een brochure samen te stellen die niet alleen algemene informatie over het functieclassificatieproject bevat, maar ook de aandacht vestigt op genderneutrale functiebeschrijvingen. Functiebeoefenaars zijn vaak betrokken bij het verzamelen van informatie voor functiebeschrijvingen. Door hen bewust te maken van deze problematiek, kunnen ze er rekening mee houden.

#### *4.3.2.2. Stap 2: functiebeoefenaar en standaardformulier*

In het functiewaarderingsproces fungeert de aard van de job als een criterium voor het rangschikken van functies, ongeacht de eigenschappen van de persoon die de job uitoefent. De functie zelf wordt geëvalueerd, niet de prestaties van de functiebeoefenaar. Je beoordeelt als het ware de stoel en niet de persoon die erop zit. Het is belangrijk dat de functiebeschrijving de functievereisten weerspiegelt. Een functiebeschrijving is herkenbaar als de functiebeoefenaars zichzelf herkennen in de beschrijving. De functiebeoefenaar is een bevoorrechte bron van informatie. Zorg er dus voor dat beide geslachten vertegenwoordigd zijn.

Het is belangrijk dat functies op een eenvormige manier beschreven worden en conform zijn aan de vereisten van het gekozen functiewaarderingsstelsel. Daarom wordt een standaardformulier aanbevolen. Op die manier kunnen functiebeschrijvingen gemakkelijk gelezen en vergeleken worden. Bovendien garandeert een standaardformulier dat mannelijke en vrouwelijke functies op dezelfde manier voorgesteld worden. Door een vaste classificatie te gebruiken kan men rekening houden met alle eigenschappen. Daarnaast moeten de voorbeelden van taken en activiteiten die soms vermeld worden op een genderneutrale manier geformuleerd worden.

#### *4.3.2.3. Stap 3: functiebenamingen*

Gedurende de laatste decennia is de verscheidenheid aan maatschappelijke rollen van mannen en vrouwen sterk toegenomen: het is geen zekerheid meer dat een directeur een man is. Deze veranderingen maken bewustzijn via taal noodzakelijk: twintig jaar geleden was er geen vrouwelijk alternatief voor brandweerman.

Taal weerspiegelt niet alleen maatschappelijke veranderingen, ze bouwt die veranderingen ook in het collectieve onderbewustzijn in. Weloverwogen gebruik van genderbewuste termen brengt permanente veranderingen teweeg in het collectieve onderbewustzijn en kan dus ook de maatschappelijke realiteit veranderen.

Vermijd geslachtsidentificatie via de functiebeoefenaar of de functiebenaming, de aanspreekvormen of persoonlijke voornaamwoorden. Veel verenigingen en regeringen publiceren gidsen met aanbevelingen voor genderneutraal taalgebruik bij functiebenamingen. Een overzicht:<sup>184</sup>

---

<sup>184</sup> De Vlaamse Regering stelde richtlijnen op voor genderneutrale functiebenamingen. Checklist voor trainers: <http://www.emancipatiezaken.be> (oktober 2008).

- Gebruik waar mogelijk een seksneutrale of algemene term ter vervanging van een mannelijke functiebeschrijving. Enkele voorbeelden:
  - \* ‘brandbestrijder’ in plaats van ‘brandweerman’;
  - \* ‘postbode’ of ‘brievenbesteller’ in plaats van ‘postman’;
  - \* ‘vluchtbegeleider’ in plaats van ‘steward’ of ‘stewardess’;
  - \* ‘verpleegkundige’ in plaats van ‘verpleger’ of ‘verpleegster’;
  - \* ‘bewindspersoon’ in plaats van ‘bewindsman’ of ‘bewindsvrouw’.
- Ook een suffix om het woord te vervrouwelijken moet worden vermeden. Sommige termen zijn nu helemaal in onbruik, zoals ‘beeldhouwster’, ‘schilderes’ of ‘vliegenierster’.
  - \* ‘portier’, niet ‘portierster’;
  - \* ‘komiek’, niet ‘comédienne’.<sup>185</sup>
- Als je algemene categorieën of neutrale termen gebruikt, ga dan na of je je werkelijk tot beide geslachten richt. Bijvoorbeeld:
  - \* ‘Huisartsen worden in hun praktijk vaak bijgestaan door hun **partners**’ in plaats van ‘Huisartsen worden in hun praktijk vaak bijgestaan door hun **echtgenotes**’.
- Als je een term kiest die *in se* neutraal is, zorg er dan voor dat je er later niet naar verwijst met hij/hem/zijn. Vermijd dubbelvormen zoals hij/zij en zijn/haar. Soms biedt de meervoudsvorm uitkomst:
  - \* ‘Wetenschappers zijn verantwoordelijk voor **hun** eigen onderzoek’ in plaats van ‘Elke wetenschapper is verantwoordelijk voor **zijn** eigen onderzoek’.
- Gebruik een lidwoord in plaats van een bezittelijk voornaamwoord:
  - \* ‘Kan de dossiers goed beheren’ in plaats van ‘Kan **zijn/haar** dossiers goed beheren’.
- Als er geen seksneutrale beschrijving beschikbaar is, gebruik dan de meervoudsvorm.
  - Het inclusieve ‘wij’ en directe ‘jij’ worden vaak als alternatieven gebruikt:
    - \* ‘Wij zijn op zoek naar constructiewerkers. **Zij** ondersteunen ...’ in plaats van ‘We zijn op zoek naar een constructiewerker. **Hij** ondersteunt ...’.

Merk op dat deze richtlijnen in geen geval de absolute norm zijn, aangezien er nog veel onenigheid is over correct gebruik.

#### 4.3.2.4. Stap 4: functiekenmerken

De functiekenmerken of -criteria zijn de centrale elementen van functiewaarderingssystemen waarmee het ‘gewicht’ van de functie wordt gemeten. Het functieclassificatiesysteem moet functies analyseren en taxeren op alle aspecten die belangrijk zijn voor het uitoefenen van de functie.

Een aantal eigenschappen wordt vaak toegekend aan functies die voornamelijk uitgeoefend worden door vrouwen. Deze eigenschappen worden als karakteristiek voor

<sup>185</sup> Bron: Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Gender-specific\\_job\\_title](http://en.wikipedia.org/wiki/Gender-specific_job_title) (oktober 2008).

vrouwen en dus als karakteristiek voor de job beschouwd. Eigenschappen die echter niet beschreven worden, kunnen ook niet naar waarde geschat worden. Om tot een meer evenwichtige inventaris van kenmerken van alle functies te komen, moeten relevante functiekenmerken van overwegend 'vrouwelijke' functies aan het systeem toegevoegd worden.

Typische eigenschappen die doorgaans geassocieerd worden met traditioneel 'vrouwelijke' functies zijn, bijvoorbeeld, sociale vaardigheden, fysieke en emotionele zorg, concentratie, handigheid, nauwkeurigheid, netheid, repetitief en cyclisch werk, huiselijkheid, geduld enz. Typische eigenschappen van traditioneel 'mannelijke' jobs die doorgaans overgewaardeerd worden zijn, bijvoorbeeld, leiderschap, organisatorische vaardigheden, technisch inzicht, technische activiteiten, commerciële, financiële en materiële verantwoordelijkheden, zwaar fysiek werk, beleidsontwikkeling, beleidsadvies enz.

'Mannelijke' en 'vrouwelijke' eigenschappen moeten proportioneel in het systeem geïntegreerd worden. Over het algemeen worden functiebeschrijvingen beoordeeld op basis van dezelfde criteria. Wees op je hoede voor deze basiscriteria. Onthoud dat wat niet in de beschrijving opgenomen is, ook niet naar waarde geschat kan worden. Het instrument vestigt de aandacht op deze problematiek aan de hand van een oefening waarbij alle relevante eigenschappen opgesomd en duidelijk en ondubbelzinnig beschreven moeten worden. Alle eigenschappen of criteria moeten daarom zó beschreven worden dat ze voor 'mannelijke' en 'vrouwelijke' jobs gelden. Onafhankelijkheid, verantwoordelijkheid, creativiteit, complexiteit, kennis enz. zijn eigenschappen die kenmerkend kunnen zijn voor 'vrouwelijke' of 'mannelijke' functies, maar die soms op een meer 'mannelijke' manier gedefinieerd worden.

#### 4.3.2.5. Stap 5: werkwoorden

In functiebeschrijvingen worden de meeste aspecten van de functie in de verf gezet door het gebruik van werkwoorden. In traditioneel 'mannelijke' jobs ligt de klemtoon meer op technische en fysieke aspecten, en de verantwoordelijkheden van de job worden benadrukt door de volgende werkwoorden: kwaliteit controleren, behoeften identificeren, compatibiliteit detecteren, continuïteit verzekeren, verifiëren, implementeren enz.

In functiebeschrijvingen van traditioneel 'vrouwelijke' jobs daarentegen worden de menselijke, zorgende aspecten benadrukt en wordt het beroep impliciet als ondergeschikt voorgesteld. De volgende werkwoorden dragen bij tot deze ondergeschikte positie: een rol spelen, ondersteunen, begeleiden, bijdragen, zorgen voor en helpen. Op deze manier bevestigen deze ongewenste genderspecten de traditionele rollenpatronen voor mannen en vrouwen.

Bovendien wordt het werk dat vrouwen doen vaak zo beschreven dat het belang ervan onderbelicht blijft in vergelijking met gelijkaardige jobs van mannelijke collega's. Bijvoorbeeld:

- ‘hij geeft/controleert’ versus ‘zij begeleidt’;
- ‘hij coördineert’ versus ‘zij houdt contact met’.

### 4.3.3. Toepassing

Dit stappenplan voor genderbewuste functiebeschrijvingen is een instrument voor gelijke kansen. Het is een handig en gebruiksvriendelijk instrument dat weinig kennis van het functiewaarderingsysteem vereist. Een eenvoudig formulier met een aantal suggesties, aanbevelingen en oefeningen leidt gebruikers in vijf stappen naar het opstellen van genderneutrale functiebeschrijvingen. Het instrument kan als een controle- en evaluatie-instrument gebruikt worden, en is als dusdanig handig om na te gaan of er op het vlak van gendergelijkheid vooruitgang geboekt is.

Dit instrument kan dus een nuttige hulp zijn bij het opstellen van functiebeschrijvingen en bij het opsporen van genderongelijkheden. In de eerste fase werd het getest op de documenten van de Personeelsdienst die opgesteld werden in het kader van het HAY-project.

Dit zijn de resultaten van de toepassing van het instrument op het document ‘handleiding voor functiebeschrijvingen’, opgesteld door de Personeelsdienst voor de werknemers binnen het HAY-project:

- Aan de K.U.Leuven wordt vaak het woord ‘secretaresse’ gebruikt, maar dit is geen seksneutrale term. De K.U.Leuven geeft hier het slechte voorbeeld door de indruk te wekken dat het genderprobleem niet belangrijk is, in plaats van functiebeoefenaars aan te moedigen genderneutrale termen te gebruiken. Dit kan ertoe leiden dat functiebeoefenaars die de informatie voor de functiebeschrijving verschaffen zich niet bewust zijn van het probleem. Onze suggestie: geef het goede voorbeeld door genderneutrale functiebenamingen te gebruiken en informatie over genderneutrale termen toe te voegen. Een oefening kan duidelijkheid scheppen.
- Bovendien werd in de gegeven voorbeelden van activiteiten en verantwoordelijkheden geen genderneutrale taal gebruikt. Zo worden bijvoorbeeld in de jobtitel van ‘teamleider’ de verantwoordelijkheden aangegeven als “organiseren, coördineren en het volgen van de activiteiten van de medewerkers van zijn team enz.” Let erop verwijfwoorden te vermijden en genderneutrale bewoordingen te gebruiken. Het instrument besteedt daarom bijzondere aandacht aan het thema genderbewustzijn en genderneutrale taal. Dit instrument kan functiebeoefenaars helpen informatie op de juiste manier te formuleren en door te geven.
- De handleiding besteedt aandacht aan kwaliteitscontrole in het algemeen en aan duidelijk taalgebruik in het bijzonder, maar niet aan genderbewust taalgebruik. Wij stellen voor het stappenplan toe te voegen aan het deel ‘kwaliteitscontrole’, aangezien het instrument ook als een evaluatie-instrument gebruikt kan worden.

In de tweede fase zullen de profielen uit het functieclassificatiesysteem geëvalueerd worden aan de hand van het instrument. Er werd al een overeenkomst gesloten met de Personeelsdienst, maar door vertraging van het project werd de controle nog niet uitgevoerd. Voor deze controle zullen paren samengesteld worden van functies die traditio-



neel door mannen, en van functies die traditioneel door vrouwen uitgeoefend worden. De beschrijvingen van deze functies zullen gecontroleerd worden op mogelijke inconsistenties. Dit zal gebeuren door een lijst van alle functiebeschrijvingen en functietekens op te stellen en door een genderbril naar het taalgebruik te kijken (werkwoorden, bezittelijke voornaamwoorden, verwijswaarden enz.). Verschillen en/of gelijkenissen moeten genoteerd worden en er zullen suggesties geformuleerd worden om meer aandacht te besteden aan genderbewuste functiebeschrijvingen.

#### 4.4. Instrumentarium: mainstreaming promotoren

**Voor het instrument: zie Instrumentarium: Instrument 4.**

In de verschillende delen van deze module werden de good practices van de Mainstreaming Promotoren beschreven en daarmee werd het belang van een dergelijk netwerk aangetoond. Het onderdeel 'Bewustzijn en eigenmaking' (zie 3.5) benadrukte reeds de cruciale rol van Mainstreaming Promotoren in de uitgebreide universitaire structuur bij het voeren van een grondig gelijkekansen- en diversiteitsbeleid

In het kader van deze module werd voor de Mainstreaming Promotoren een toolkit met drie instrumenten ontwikkeld: (1) een profiel van de rol van Mainstreaming Promotoren (Instrument 4: Profiel Mainstreaming Promotoren), (2) een schets van de training die de Mainstreaming Promotoren kregen (Instrument 5: Gelijkekansen- en diversiteits-training), (3) een evaluatieformulier voor een dergelijke cursus (Instrument 6: Evaluatieformulier Mainstreaming Promotoren). De werking van deze drie instrumenten worden in dit hoofdstuk beschreven.

Een profiel van de rol van Mainstreaming Promotoren werd reeds opgesteld in 2001, toen de Dienst Diversiteitsbeleid de netwerken oprichtte. Aangezien de gelijkekansen- en diversiteitsstructuren sindsdien geëvolueerd zijn en er meer ervaring is met het beheer van een dergelijk netwerk van Mainstreaming Promotoren, was het VLIR-EQUAL-project een uitgelezen kans om het bestaande profiel bij te schaven.

Iedere organisatie die zo'n netwerk wil oprichten, kan het profiel gebruiken om de Mainstreaming Promotoren te rekruteren. Binnen de K.U.Leuven wordt het profiel doorgestuurd naar de decanen of diensthoofden die door de Rectoraal Adviseur voor Gelijke Kansen en Diversiteit gevraagd zijn om nieuwe Mainstreaming Promotoren aan te duiden binnen hun faculteit of dienst.

Het geüpdatete profiel (zie 'Instrument 4: Profiel Mainstreaming Promotoren') beschrijft de rol die de Mainstreaming Promotoren zullen spelen binnen hun eigen departement en in samenwerking met de verantwoordelijke gelijke kansen en diversiteit (in het geval van de K.U.Leuven is dat de Rectoraal Adviseur). Het bevat tevens een aantal vaardigheden waarover de potentiële Mainstreaming Promotoren moeten beschikken, of die ze bereid moeten zijn te verwerven. Dit profiel stelt in geen geval de 'ideale' Main-

streaming Promotor voor. Beginnende Mainstreaming Promotoren moeten groeien in hun rol. Bovendien hangt hun aanpak van de ontwikkeling van een decentraal actieplan af van hun departement en van de steun die ze krijgen van hun overste.

Het is van cruciaal belang dat de Mainstreaming Promotoren binnen duidelijke structuren kunnen werken en steun krijgen van een centrale dienst gelijke kansen en diversiteit. De organisatie moet bereid zijn tijd en geld te investeren in diversiteit; anders maken de Mainstreaming Promotoren weinig kans op slagen. Deze centrale dienst gelijke kansen en diversiteit is verantwoordelijk voor de organisatie van een aantal netwerkvergaderingen waarop de Mainstreaming Promotoren elkaar kunnen ontmoeten en ervaringen kunnen delen. Aan de K.U.Leuven vinden jaarlijks ten minste drie netwerkvergaderingen plaats:

- de eerste bij het begin van het academiejaar (rond oktober) om te bespreken hoe de faculteiten of diensten de ontwikkeling en uitvoering van hun actieplannen zullen aanpakken;
- de tweede in het midden van het jaar (rond februari) om de plannen op te volgen;
- de derde op het einde van het academiejaar (rond juni) om de uitgevoerde plannen te evalueren, om leereffecten en valkuilen te delen en om initiatieven voor het volgende jaar voor te stellen.

Elk jaar bundelt de Dienst Diversiteitsbeleid de verschillende actieplannen in een rapport, dat gepubliceerd wordt op de website en verstuurd wordt naar alle Mainstreaming Promotoren en hun decanen of diensthoofden. Door het rapport op haar website te publiceren toont de universiteit dat ze op een professionele manier bezig is met diversiteit.

Omdat het netwerk van Mainstreaming Promotoren gegroeid was en nieuwe Mainstreaming Promotoren van de faculteiten verwelkomd werden, werd bij de start van het academiejaar 2006-2007 een cursus rond gelijke kansen en diversiteit georganiseerd. Er werden twee namiddagsessies gepland (zie 'Instrument 5: Gelijkekansen- en diversiteitstraining' in het *Instrumentarium*). De Mainstreaming Promotoren werden eerst geraadpleegd om te zien of ze geïnteresseerd waren in een dergelijke cursus en welke items zeker aan bod moesten komen. De Mainstreaming Promotoren werden telkens uitgenodigd om voor het begin van de namiddagsessie samen te lunchen, om elkaar op een meer informele manier te leren kennen. Broodjes en drank werden voorzien.

De eerste namiddagsessie startte met een cursus van Prof. dr. Maddy Janssens over wat diversiteit is en hoe diversiteit toegepast kan worden in organisaties. Professor Janssens is professor aan de K.U.Leuven met ervaring op het gebied van diversiteit in organisaties. Vervolgens stelde de Rectoraal Adviseur Gelijke Kansen en Diversiteit haar masterplan voor aan de universiteit.

In een workshop onder leiding van de stafmedewerker Gelijke Kansen en Diversiteit pasten kleine groepjes de theorie die door professor Janssens was voorgesteld, toe op de situatie in hun faculteit of groep op basis van twee vragen: (1) hoe verhoudt het beleid van de K.U.Leuven zich tot de theorie en (2) welke thema's zijn belangrijk voor de faculteit of dienst? Voor elke vraag werd een doelstelling geformuleerd en de bevin-

dingen werden genoteerd op een *flip-over*. Een lijst van belangrijke onderwerpen werd op de *flip-over* gebundeld in thema's, en de Mainstreaming Promotoren kregen als voorbereiding op de tweede sessie de opdracht drie actiepunten voor het volgende academiejaar te identificeren. De tweede namiddagsessie werd een maand later gepland om de Mainstreaming Promotoren genoeg tijd te geven om, indien nodig, te vergaderen met hun decaan of diensthoofd. Tijdens die maand kregen ze een verslag van de eerste sessie en een overzicht van alle actiepunten die in de kleine groepjes behandeld waren.

De tweede namiddagsessie begon met een training door de stafmedewerker Gelijke Kansen en Diversiteit over de ontwikkeling van een decentraal actieplan. Er werd een aantal instrumenten meegegeven. Na een korte koffiepauze werden de deelnemers verdeeld in drie groepen volgens de drie thema's waarin hun actiepunten samengebracht waren: (1) promotie, (2) instroom, (3) communicatie/draagvlak. Drie onderwerpen werden in kleine groepjes besproken: (1) het bepalen van een geschikte aanpak en van de instrumenten die nodig zijn om de doelstellingen te bereiken, (2) het zorgen voor engagement en steun binnen de faculteit/dienst, (3) maatregelen formuleren volgens beschikbare tijd en budget. Voor elke vraag werd een doelstelling geformuleerd en bepaald hoe deze aan de hele groep zou worden gerapporteerd. In het lokaal waren *flip-overs* aanwezig. Op het einde van de trainingssessie kregen de Mainstreaming Promotoren de opdracht hun actieplannen voor het volgende jaar te formaliseren in een opvolgvergadering twee maanden later.

Na afloop werden de trainingssessies geëvalueerd aan de hand van een formulier (zie 'Instrument 6: Evaluatieformulier Mainstreaming Promotoren' in het *Instrumentarium*). Leerpunten waren dat het thema diversiteit soms te abstract is en dat er nood was aan meer concrete voorbeelden van binnen de universiteit of van andere organisaties. Positieve elementen waren het feit dat de groepsleden van elkaar konden leren en elkaar konden motiveren, de interessante inventaris, de input van professor Janssens en de grondige voorbereiding. In het kader van de gendermainstreaming engageerde de Personeelsdienst zich door de training officieel op te nemen in het centrale trainingsprogramma.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

Deze module onderzocht de promotiekansen en het loopbaanbeleid aan de K.U.Leuven. De carrièrekansen van alle personeelsleden werden in kaart gebracht en geanalyseerd en in samenwerking met verschillende instanties binnen de universiteit werden vier instrumenten ontwikkeld.

## 5.1. Overdraagbaarheid naar andere organisaties en settings

Het eerste instrument toonde hoe de promotie- en carrièrekansen van de personeelsleden aan de K.U.Leuven in kaart werden gebracht en het gaf een overzicht van het hele project dat gedurende twee jaar liep. De manier waarop de carrièrekansen van academisch personeel geanalyseerd worden, moet overdraagbaar zijn naar andere universiteiten, hogescholen of wetenschappelijke instellingen.

Binnen de module werden verschillende kleinere projecten uitgewerkt in samenwerking met de Personeelsdienst, de Dienst Onderzoekscoördinatie, de ABAP-vertegenwoordigers en de Mainstreaming Promotoren. Dit resulteerde in drie instrumenten en een aantal good practices.

Het tweede instrument is de enquête loopbaanbeleid. Er werd een kwantitatieve vragenlijst opgesteld die niet alleen peilde naar de motieven om met doctoraatsonderzoek te beginnen en een wetenschappelijke carrière uit te bouwen, maar ook naar de percepties van de respondenten rond het loopbaanbeleid binnen de faculteit. Dit instrument is vooral aan andere faculteiten bruikbaar en kan worden overgenomen op voorwaarde dat bepaalde items aangepast worden aan de specifieke carrièretrajecten (er zullen een paar aanpassingen nodig zijn voor het tweede deel over het laatste Masterjaar, en voor item 33 over de huidige functie).

Het derde instrument is een stappenplan voor genderbewuste functiebeschrijvingen. Dit instrument kan worden gebruikt als een toetsings- en evaluatie-instrument. Het is een handig, gebruiksklaar instrument dat de kans biedt meer te leren over en het bewustzijn te verhogen rond gender, en dat zo extra waarde geeft aan het functieclassificatieproces. Dit instrument kan gemakkelijk gebruikt worden in andere, niet-universitaire settings, zoals middelgrote en grote organisaties in de private en de publieke sector.

Het vierde instrument bevat een bijgeschaafd profiel van de rol van de Mainstreaming Promotoren, een schets van hoe een gelijkheids- en diversiteitstraining voor deze Promotoren er moet uitzien en een formulier om de training te evalueren. Iedere organisatie die een netwerk van Mainstreaming Promotoren wil oprichten, zal baat hebben bij deze toolkit. De toegevoegde waarde van een dergelijk netwerk werd aangetoond aan de hand van verschillende beschrijvingen van good practices.

## 5.2. Evaluatie van de module

Bij wijze van conclusie evalueren we deze module aan de hand van de definitie van Gendermainstreaming:

- “(Re)organisatie, verbetering, ontwikkeling, evaluatie ...”: het loopbaanbeleid werd getest op transparantie, objectiviteit en doeltreffendheid. In een instrument werd uitgelegd hoe men deze gelijkentest kan uitvoeren.
- “... van beleidsprocessen ...”: voor alle thema's rond carrière- en promotiekansen

werd nagegaan of ze gelijke kansen konden garanderen. Indien niet, dan werden mogelijkheden gecreëerd om bijkomende gelijkheidsinstrumenten te ontwikkelen.

- “... opdat een *gendergelijkheidsperspectief* ...”: deze gelijkheidsinstrumenten werden getest binnen de organisatie.
- “... *geïncorporeerd wordt in alle beleidsprocessen en op alle niveaus* ...”: in de ‘Procesrapportering’ werd de noodzaak van een structurele inbedding benadrukt. Een absolute voorwaarde voor het onderzoek is engagement van de top, hoewel het niet altijd gemakkelijk is om deze steun te krijgen. In het kader van dit project werd een overeenkomst gesloten met de stuurgroep Diversiteit om de leerresultaten van het VLIR-EQUAL-project te implementeren in het actieplan van 2007-2008 zodat, wanneer het project afgelopen was, de duurzaamheid van de initiatieven en maatregelen gegarandeerd kon worden.
- “... *door de actoren die normaal bij de beleidsvorming betrokken zijn*.”: beleidsmakers werden overtuigd van het belang van een gelijkheids- en diversiteitsbeleid door hen te betrekken bij het project en de instrumenten samen met hen te ontwikkelen. Door aan de Mainstreaming Promotoren te vragen in het kader van het project een actieplan te ontwikkelen, konden we ook de personeelsleden zelf bereiken. Zo was er een maximale overdracht van knowhow over het project en het belang van gelijke kansen.

# Hoofdstuk 4

## Wetenschapscommunicatie

*Ann Van der Auweraert (UA)*

### 1. Inleiding

*“Communicatieve vaardigheden zijn even belangrijk als wetenschap.”*

Dr. Sean McCarthy<sup>186</sup>

Gedurende meer dan anderhalf jaar hebben vrouwelijke academici aan de Universiteit Antwerpen en andere Vlaamse universiteiten kennis over gender en (wetenschaps)communicatie vergaard, verspreid en uitgewisseld. Het resultaat is een instrument dat voor universiteiten en organisaties nuttig kan zijn bij het inrichten van een cursus ‘Communiceer je naar de top’. Het uiteindelijke doel is het aanreiken van een persoonlijk instrument dat vrouwen als leidraad kunnen gebruiken bij de ontwikkeling van hun loopbaan.

We richten ons in dit hoofdstuk niet op wetenschapscommunicatie tussen onderzoekers en hun *peers*, maar op het communicatiegebeuren in het algemeen. In de carrière van een onderzoeker zijn er immers nog heel wat andere momenten waarbij communicatie een belangrijke rol speelt. Goede communicatievaardigheden zijn het instrument bij uitstek om een plaats te veroveren binnen formele en informele netwerken, anderen te sensibiliseren voor je eigen project, heldere projectvoorstellen uit te schrijven, grenzen te stellen aan je taken en verantwoordelijkheden, gehoord te worden tijdens vergaderingen, te functioneren in externe platforms, interviews te geven, presentaties te houden voor een lekenpubliek, te debatteren en te argumenteren, te communiceren met leidinggevenden, studenten en personeel enz.

Twee aspecten zijn van belang voor dit project: enerzijds de bewustwording van de genderproblematiek aan universiteiten, zodat verandering mogelijk wordt, en anderzijds de ontwikkeling van een communicatie-instrument dat beantwoordt aan de behoeften van vrouwelijke academici. De bedoeling van dit project is de moderne en succesvolle vrouwelijke academicus nieuwe tools aan te reiken die haar in staat stellen de toekomst slagvaardiger tegemoet te gaan.

Onderstaand rapport volgt de stappen die genomen werden bij de ontwikkeling van een wetenschapscommunicatietraining voor vrouwelijke onderzoekers. Met deze pro-

---

<sup>186</sup> ‘How to Present your Project to Academia and Business. Tools for Successful Research Careers’, Stockholm, Sweden, 3-4 December 2001 (eigen vertaling).

cesmatige aanpak hopen de auteurs op een maximale uitwisseling van leereffecten en ervaringen. De manier waarop dit instrument ontwikkeld werd, wordt besproken in deel drie 'Procesbeschrijving'. De inhoud van de training en de evaluatie van de projecten worden beschreven in deel vier: 'Instrument- en gevalstudie'. Eerst schetsen we de problemen die vrouwen ondervinden op het vlak van communicatie.

## 1.1. Probleemdefinitie

*“Je moet de kansen grijpen die je krijgt en soms die kansen zelf creëren. Vrouwen hebben de neiging te blijven zitten waar ze zitten. Ze zijn te loyaal, te afwachtend en te tevreden. Het glazen plafond zit niet aan de top, maar op de vloer, waar iedereen blijft plakken.”<sup>187</sup>*

Vrouwelijke onderzoekers dringen maar met mondjesmaat door tot de universitaire top. Het probleem is dat de kwaliteiten die je nodig hebt om een goede onderzoeker te zijn, niet noodzakelijk de kwaliteiten zijn die je nodig hebt om vooruitgang te maken in je carrière.

Er zijn allerlei theorieën over het glazen plafond, 'old boys'-netwerken en de carrière-obstakels voor vrouwen. In deze module spitsen we ons toe op de punten waaraan vrouwen zelf kunnen werken als ze de top willen halen, en daarbij concentreren we ons specifiek op de rol van communicatievaardigheden.

Wat kunnen we leren van vrouwen die de top bereikt hebben? Hoe zijn ze hierin geslaagd? Over welke capaciteiten beschikken ze? Wat hebben ze moeten leren?

## 1.2. Context UA

De Universiteit Antwerpen koos voor het thema gender en communicatie en de organisatie van communicatietraining voor vrouwelijke onderzoekers. Deze keuze vloeide voort uit de jarenlange ervaring van de universiteit met communicatietrainingen voor academici in het kader van het WeCom-project.<sup>188</sup> In het voorjaar van 2000 startte dit

<sup>187</sup> Voorstel van Ilja van Haaren (zakenvrouw van het jaar 2002 in Nederland) op het internetforum <http://www.empowervrouwen.nl/manvrouw/index.php?id=28,135,0,0,1,0> (oktober 2008).

<sup>188</sup> [www.wecomproject.com](http://www.wecomproject.com).

WeCom biedt ook de workshop 'Communication management for scientific communicators of scientific research institutions' aan en heeft een reeks boeken over wetenschapscommunicatie gepubliceerd:

- *Wetenschap en communicatie, hoezo?* (Antwerpen: Garant, 2003) door Ann Van der Auweraert, projectleider van 'Wetenschap en Samenleving in Interactie'.
- *Spreken voor een volle zaal* (Antwerpen: Garant, 2003) door Bob De Groof. Bob De Groof geeft les in communicatietechnieken aan verschillende trainingsinstellingen.
- *Een doeltreffend radio- of televisie-interview* (Antwerpen: Garant, 2003) door Bob De Groof.

project met trainingen voor wetenschappers in communicatie met niet-vakgenoten en het grote publiek. Wetenschappers moeten in toenemende mate communiceren met niet-vakgenoten zoals potentiële sponsors, overheden, partners, journalisten, jongeren of het grote publiek. De WeCom-cursussen zijn praktijkgericht en interactief. Samen met collega-wetenschappers scherpt men de communicatievaardigheden aan. Vijf modules werden uitgewerkt: de twee basismodules ‘Helder en overtuigend schrijven voor een breed publiek’ en ‘Helder en overtuigend spreken voor een volle zaal, voor microfoon en camera’ en de drie bijkomende specifieke modules ‘Radio- en tv-training door ervaren wetenschapsjournalisten’, ‘Online communiceren, tips voor een gebruiksvriendelijke website’ en ‘Schriftelijk rapporteren, basiselementen van een duidelijk en leesbaar rapport’.

De jarenlange ervaring van WeCom met communicatietrainingen voor onderzoekers zorgde voor een goede basis en de nodige expertise om een communicatietraining voor vrouwelijke onderzoekers op te zetten.

## 2. Literatuurstudie

### 2.1. Actief werken aan zichtbaarheid

*“Zie een man als iemand met een koker vol pijlen. Als hij een doel ziet, schiet hij al zijn pijlen af. De meeste pijlen zullen hun doel missen, maar de kans is groot dat één pijl raak is. En dat is degene die mensen onthouden ... en waarvoor ze applaudisseren. Maar een vrouw neemt langzaam stappen en overweegt zorgvuldig. Pas als ze bijna zeker weet dat ze haar doel gaat raken, zal ze schieten. En raak. Verbijsterend! Maar ... jammer, de man is er al met de prijs vandoor.”<sup>189</sup>*

In het boek *‘Mevrouw, mijn heren ...’* van Marike Van Zanten vertellen vijftientig topvrouwen hun succesverhaal. Ze onthullen hoe zij hun carrière hebben waargemaakt. Allen wijzen ze erop hoe belangrijk het is je eigen carrière actief te sturen. Dit vereist volgens de topvrouwen networking en lobbyen. Zo kan je een groter draagvlak voor je positie creëren,<sup>190</sup> of invloedrijke medestanders mobiliseren bij belangrijke pro-

- 
- *Wetenschap communiceren met medialand* (Antwerpen: Garant, 2003) door Jos Huypens. Hij heeft les in Communicatiewetenschappen, is lesgever bij WeCom en leidt een bureau voor communicatieadvies.
  - *Populair-wetenschappelijk schrijven* (Antwerpen: Garant, 2004) door Ann De Ron, bioloog, freelance journalist en lesgever bij WeCom.

<sup>189</sup> Dowd, M. *Zijn mannen nodig?* Amsterdam: Bert Bakker, 2006.

<sup>190</sup> Van Zanten, M. *Mevrouw, mijn heren ... 25 vrouwen over de weg naar de top*. Amsterdam-Antwerpen: Archipel, 2005.



motiekansen of de verlenging van je contract.<sup>191</sup> Het is ook van cruciaal belang je netwerken gedurende je hele loopbaan goed te onderhouden.<sup>192</sup> Zoals een directieraadslid zegt: “Een toppositie is altijd een combinatie van kwaliteit en opportuniteit: op het juiste moment op de juiste plaats zijn. Dat vereist zichtbaarheid en netwerken.” Als besluit: “invloed werkt door langs de lijnen van relaties en contacten”.<sup>193</sup>

Zichtbaarheid kan je ook realiseren door je ambities en mogelijkheden beter kenbaar te maken, want anderen kunnen niet raden wat je wil bereiken. De mentaliteit van veel vrouwen moet daarom veranderen. Vrouwen omschrijven zichzelf zelden als ambitieus, maar altijd als “gedreven”.<sup>194</sup> Ze moeten hun ambities ook omzetten in daden. De eerste vrouwelijke generaal van Nederland raadt vrouwen aan om af en toe zelf de vinger op te steken voor een leuke baan en niet af te wachten totdat iemand anders wat in jou ziet.<sup>195</sup>

Je moet jezelf natuurlijk wel met stijl verkopen. Het advies van een van de topvrouwen is: “Doe wat je graag doet, doe het goed, en verkoop jezelf goed.”<sup>196</sup> Daarom koos deze topvrouw ervoor zichzelf gedurende haar hele loopbaan bij te scholen in communicatievaardigheden. Zij volgde onder andere een cursus verkoopstechnieken, presentatietechnieken en mediatraining. Ook volgens hoogleraar Doorne-Huiskens kunnen vrouwen hun carrière bevorderen door ideeën voor te stellen, risico’s te leren nemen en te vechten. “Je krijgt je carrière niet cadeau.”<sup>197</sup> Een leuke tip van een van de topvrouwen is rond te gaan met een fles champagne als je een project hebt binnengehaald.<sup>198</sup> Vrouwen die te weinig aan zelfpromotie doen en daardoor onzichtbaar zijn of die niet de juiste stijl gebruiken, maken minder kansen om de top te halen.

Ten slotte is het van belang bondgenoten te zoeken onder collega’s en contactpersonen buiten het werk. Het is tevens nodig uit te zoeken wie je tegenstanders zijn.

“De tips lijken eenvoudig, maar de praktijk is keihard,” zegt Nuyens, de auteur van het boek *Waarom vrouwen geen baas worden*.<sup>199</sup> Daarenboven vinden de meeste vrouwen het niet leuk tijd te moeten spenderen aan zichtbaar zijn, tijd die ze dus niet kunnen investeren in het echte werk. Het volgende citaat van een topvrouw die recent haar ontslag heeft moeten indienen door meningsverschillen met andere bestuursleden van haar organisatie, verwoordt dit duidelijk: “Als ik alleen maar carrière kan maken door

---

<sup>191</sup> Idem: 232.

<sup>192</sup> Idem: 281.

<sup>193</sup> Tannen, D. *Woorden aan het werk. Hoe vrouwen en mannen op het werk met elkaar praten*. Amsterdam: Prometheus, 1994: 121.

<sup>194</sup> Van Zanten 2005: 272.

<sup>195</sup> Idem: 53.

<sup>196</sup> Idem: 228.

<sup>197</sup> <http://www.empowervrouwen.nl/manvrouw/index.php?id=28,143,0,0,1,0> (oktober 2008).

<sup>198</sup> Van Zanten 2005: 269.

<sup>199</sup> Nuyens, H. *Waarom vrouwen geen baas worden*. Leuven: Ten Have en Davidsfonds, 2005.

naar borrels te gaan, dan maar geen carrière.”<sup>200</sup> Bovendien vallen recepties en dineetjes meestal op een tijdstip waarop vele vrouwen liever thuis zouden zijn bij hun kinderen.

Netwerken en lobbyen zijn dus niet zo populair bij veel vrouwen en dit vormt hun grootste hindernis bij hun weg naar de top, aldus Hedwige Nuyens. Vrouwen zijn er zich vaak niet van bewust “dat er een groot verschil is tussen wat ogenschijnlijk als criterium geldt om het te maken (kennis en vaardigheden enerzijds en inzet voor het werk anderzijds) en wat reëel telt voor een carrière (zichtbaarheid en informele netwerken).”<sup>201</sup> Nuyens vergelijkt veel vrouwen in werksituaties met tafellampen. Ze werken hard, zwoegen op hun dossiers en als ze een leidinggevende taak hebben, zijn ze vooral met hun team bezig. Ze weten wat ze waard zijn, en “hopen dat ze op het toneel worden gevraagd in plaats van dit zelfbewust uit eigen beweging te betreden”.<sup>202</sup> Tafellampen bereiken echter zelden de top. De meeste topposities worden ingenomen door ‘hanglampen’. Die kijken de hele tijd rond en naar omhoog. Ze proberen zich voortdurend in de aandacht te werken en onderhouden nauwe contacten met hun bazen. Ze maken veel sneller carrière dan tafellampen. Ze worden immers sneller opgemerkt, de bazen herkennen zich in hen en vinden hen de meest geschikte kandidaten wanneer er een functie ingevuld moet worden.

Vrouwen zijn dus te weinig zichtbaar. Volgens Nuyens mag je nog zo hard werken en bereid zijn heel wat te investeren in je werk, als je de regel van de zichtbaarheid niet kent of toepast, kom je er niet (of alleen door een gelukkig toeval). Zo moet iemand die de top wil halen, uitvissen wie beslissingen kan nemen die voor hem of haar persoonlijk belangrijk zijn. Bovendien dient de persoon zich in de kijker te plaatsen bij de beslissers en een goede relatie met hen te ontwikkelen en te onderhouden. Dit geldt niet alleen voor mensen binnen de universiteit maar ook daarbuiten. Ook in de media bijvoorbeeld zijn het nog vaak overwegend mannelijke wetenschappers die we te zien krijgen.

Deborah Tannen, de wereldvermaarde sociolinguïst en hoogleraar in de taalkunde aan Georgetown University, ziet echter problemen opduiken wanneer vrouwen zich zichtbaar opstellen. Veel vrouwen met wie ze sprak vinden het gewoon niet prettig om op te vallen. Ze voelen zich bedreigd door de mogelijke wrok van directe oversten of van collega’s. Onder vrouwen heerst er immers een ongeschreven regel die zegt dat je bescheiden moet zijn. In groep wordt een meisje dat opvalt of op een duidelijke manier de aandacht op zichzelf vestigt vaak afgestraft.<sup>203</sup> Vrouwen kunnen dus geen kant op: alles wat ze doen om hun zichtbaarheid te vergroten, ondermijnt in de ogen van anderen hun vrouwelijkheid. Het gevolg is dat de meeste vrouwen zichzelf onderschatten, zichzelf slechter verkopen en hun ambitie minder durven uit te spreken.

---

<sup>200</sup> Van Zanten 2005: 116.

<sup>201</sup> Nuyens 2005: 123.

<sup>202</sup> Ehrhardt, U. *Vrouwen zijn gewoon beter*. Rijswijk: Uitgeverij Elmar B.V., 2000.

<sup>203</sup> Tannen 1994: 133.

De conclusie is dat vrouwen in het algemeen minder hoog van de toren blazen dan mannen. Daardoor krijgen ze minder snel waardering voor wat ze hebben gedaan. Als een mannelijke baas dat niet weet of het bedrijf er geen rekening mee houdt, dan is de kans klein dat er een gelijke doorstroming is van mannen en vrouwen naar de top, aldus Hedwige Nuyens.

## 2.2. Wees je bewust van de verschillen in communicatiestijl

*“Wat zich wreekt is een onderling verschil in stijlen.”*<sup>204</sup>

Uit onderzoek van Deborah Tannen blijkt dat de verschillende manieren waarop mannen en vrouwen op het werk praten nadelig kunnen zijn voor vrouwen. De manier waarop vrouwen praten wordt immers vaak gezien als “een teken van besluiteloosheid, van het onvermogen gezag uit te stralen, van onbekwaamheid”<sup>205</sup> en stemt vaak niet overeen met wat men van een gezaghebbende figuur verwacht.

Dat is niet zo verwonderlijk als we het taalgebruik vergelijken dat respectievelijk met vrouwelijkheid en mannelijkheid geassocieerd wordt. Tabel 4.1 in de Bijlagen maakt duidelijk dat wat als vrouwelijk taalgebruik gezien wordt, al vlug aanvoelt als minderwaardig. Met andere woorden: “aan de hand van een mannelijk taalgebruik kan je meer kracht geven aan wat je te zeggen hebt.”<sup>206</sup> Het probleem zit dus niet in de verschillen tussen vrouwen en mannen zelf, maar in de ongelijke waarde die aan vrouwelijkheid en mannelijkheid wordt toegekend.

Vrouwen spreken ook vaker in termen van ‘wij’ dan van ‘ik’, waardoor ze hun eigen successen en prestaties minder in de verf zetten. Eveneens karakteristiek voor vrouwen is het verlangen om in een gesprek een evenwicht te bewaren en rekening te houden met het effect van de eigen woorden op de ander. Dit heeft als resultaat dat veel vrouwen in een gezaghebbende functie de macht van hun positie eerder verbergen dan benadrukken.

Mannen en vrouwen denken dat ze dezelfde taal spreken, maar vaak geven ze aan dezelfde woorden een volledig andere betekenis. Mannen gebruiken communicatie om inhoud en informatie over te brengen. Onder vrouwen dient communicatie ook andere doeleinden: het is een middel om problemen op te lossen, stress te verminderen, emotionele banden te scheppen, creativiteit te stimuleren en nieuwe ideeën te ontwikkelen.<sup>207</sup> Mannen communiceren resultaatgericht. Efficiëntie en competentie zijn de hoogste prioriteiten. Open zijn en (negatieve) gevoelens tonen wordt als zwak, incompetent

---

<sup>204</sup> Idem: 67.

<sup>205</sup> Idem: 121.

<sup>206</sup> <http://www.iiav.nl/epublications/2002/genderboekje.pdf>: 10 (oktober 2008).

<sup>207</sup> Van der Auweraert, A. *Wetenschappers moeten leren communiceren in mensentaal*. <http://taalschrift.org/discussie/000512.html>, 23/04/2004 (oktober 2008).

en onprofessioneel ervaren. Bij vrouwen is het uiten van emoties zinvol als middel om zichzelf beter te begrijpen. Eens er gehoor wordt gegeven aan negatieve gevoelens, verdwijnen ze snel.<sup>208</sup>

Uit deze zeer korte bespreking kunnen we afleiden dat misverstanden onvermijdelijk zijn. Omdat aan een universiteit voornamelijk mannen aan de top staan, is het voor vrouwen dan ook niet altijd evident begrip te vinden voor hun communicatiestijl.

Bovendien hebben talrijke onderzoeken aangetoond dat mannen langer aan het woord zijn, anderen vaker onderbreken en ook vaker het woord nemen.<sup>209</sup> “Dit gebeurt ook tijdens gespreksronden met mensen van gelijke rang en gelijke kwalificaties, zelfs wanneer vrouwen in de meerderheid zijn.”<sup>210</sup> In vergaderingen bijvoorbeeld gebruiken mannen vaak subtiele strategieën om de spreektijd van vrouwen in te korten en zelf langer aan het woord te blijven. Soms herhaalt een man middenin een verhitte discussie wat een vrouw kort daarvoor in evenveel woorden geopperd heeft. Wat even tevoren door de andere deelnemers van het gesprek werd genegeerd, krijgt plots de volle aandacht van de groep.<sup>211</sup> Het is bijgevolg voor vrouwen moeilijker steun te vinden voor hun ideeën. Tannen zegt dat dit niet betekent dat vrouwen niet gehoord kunnen worden, maar ze starten wel met een handicap.

Vrouwen kunnen zich trainen, bijvoorbeeld in luider en langer praten en in het weerstaan aan de neiging om op het einde van een zin op een hogere toon te spreken. Voor Tannen echter is de beste oplossing oog te hebben voor de verschillen en te begrijpen wat er gebeurt als mensen met elkaar praten. Ze adviseert vrouwen niet hun communicatiestijl aan te passen aan die van de mannen in de groep, hoewel ze vaststelt dat veel meisjes en vrouwen dit doen om tot een beter resultaat te komen.<sup>212</sup> Ook van Zanten meldt dat het kopiëren van de mannelijke stijl voor de pioniersvrouwen vaak de enige mogelijkheid was om carrière te kunnen maken.<sup>213</sup> Deze vrouwen zwijgen bovendien liever over hun vrouw- en moeder-zijn. Ze zeggen bijvoorbeeld niet dat de kinderen moeten worden opgehaald, maar dat ze nog een vergadering hebben. Ze hanteren een stijl waarbij mannen zich niet ongemakkelijk voelen. Dit wil onder andere zeggen: nooit emoties tonen, zelfvertrouwen uitstralen en luchtig reageren.<sup>214</sup>

Tannen merkt echter op dat een vrouw die zich probeert te gedragen als een man, een heel ander effect kan bereiken dan ze had gehoopt. Veel van deze vrouwen worden als “bitch” en “dominant” bestempeld.<sup>215</sup> De mannelijke stijl lijkt voor mannen te werken,

---

<sup>208</sup> Gray, J. *Mars en Venus op het werk*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum, 2002.

<sup>209</sup> Tannen 1994: 257.

<sup>210</sup> Ehrhardt 2000: 75.

<sup>211</sup> <http://www.iiav.nl/epublications/2002/genderboekje.pdf> (oktober 2008).

<sup>212</sup> Tannen 1994.

<sup>213</sup> Van Zanten 2005: 160.

<sup>214</sup> Idem: 171.

<sup>215</sup> Tannen 1994: 134.

maar niet voor vrouwen. Tannen pleit daarom voor meer tolerantie voor verschillende gespreksstijlen in organisaties. En dan, “*op die mooie dag wordt het glazen plafond een spiegel waar een groot aantal Alicen doorheen kunnen stappen.*”<sup>216</sup>

### 2.3. Geniet van het politieke spel

*“Vrouwen zijn duidelijk minder in macht geïnteresseerd dan mannen. Dit betekent dat een vrouw het aantrekkelijker vindt dat een taak interessant is, dan dat deze de volgende stap op de hiërarchische ladder vertegenwoordigt. Als gevolg daarvan stopt ze meer energie in haar werk dan in allerlei machtsstrijden ...”*<sup>217</sup>

Topvrouwen wijzen erop dat er altijd sprake is van een politiek spel en dat je, als je daar niet tegen kan, geen topfunctie moet ambiëren. Dat geldt zowel voor mannen als voor vrouwen, maar het lijkt erop dat vrouwen de regels van het spel minder goed beheersen of niet willen aanvaarden.<sup>218</sup> Vrouwen hebben een ‘natuurlijke’ weerzin tegen de machtsstrijd die nodig is om hogerop te komen, aldus 76% van de vrouwelijke managers die participeerden in een onderzoek van de VNO-NCW.<sup>219</sup> Veel vrouwen zoeken naar samenwerking en intimiteit in hun baan, terwijl bij veel mannen alles draait om winnen. Soms hebben vrouwen niet eens door dat hun organisatie een politieke arena is, waarin de ongeschreven regels van het spel bepalen wie er wint. Of ze vinden het politieke spel verwerpelijk en negeren het, om er een paar jaar later achter te komen dat ze hun carrière op die manier ondermijnd hebben.<sup>220</sup> Het advies van een zakenvrouw met ervaring: “*Zie het ook als een spel, begin jezelf nooit teveel au sérieux te nemen, want dan kan het je kapotmaken. Toon nooit je emotionaliteit en toon je een goede verliezer als je een slag verloren hebt.*”<sup>221</sup>

#### **‘FEM Business’<sup>222</sup> vat de tips om hogerop te komen als volgt samen:**

##### **Ken de spelregels**

Beslissingen worden niet tijdens een vergadering genomen, maar in de dagen daarvoor, in de wandelgangen of na het werk in de kroeg. Juist in die informele netwerken zijn vrouwen zeer ondervertegenwoordigd.

<sup>216</sup> Idem: 144.

<sup>217</sup> Ehrhardt 2000: 83.

<sup>218</sup> Van Zanten 2005: 110.

<sup>219</sup> Vrouwen en de top, Forum/VNO-NCW, 28 juni 2001.

<sup>220</sup> Van Zanten 2005: 118.

<sup>221</sup> Idem: 231.

<sup>222</sup> <http://www.empowervrouwen.nl/manvrouw/index.php?id=25,131,0,0,1,0> (oktober 2008).

**Durf te vragen**

Veel vrouwen barsten van de ambitie. Ze willen hogerop, een beter salaris krijgen en de interessantste projecten leiden. Alleen vragen ze er nooit om. Als een man hogerop wil, zegt hij dat gewoon. Neem je lot in eigen handen en vráág.

**Profileer jezelf**

Gooi die valse bescheidenheid overboord en profileer jezelf. Vrouwen klagen dat ze niet worden gewaardeerd, dat hun baas niet inziet wat ze allemaal kunnen en doen. Maar ze zoeken de oorzaak van het probleem zelden bij zichzelf. *“Vrouwen komen bij lange na niet in de buurt van de glazen plafonds. Ze blijven plakken aan de vloeren, omdat ze te weinig van zich afbijten.”* ING-bestuursvoorzitter Ewald Kist in het maandblad Opzij.

**Verander je zelfbeeld**

Vrouwen onderschatten systematisch hun eigen kwaliteiten. Durf te bluffen, wees niet zo perfectionistisch. Dat zijn mannen namelijk ook niet. Kees Vriesman, directeur van Staatsbosbeheer: *“Ik wil graag meer vrouwen op hogere posities in mijn bedrijf. Maar ik loop mijn hele carrière al tegen dat onzekere zelfbeeld van vrouwen aan.”*

**Netwerk met de top**

Vrouwen netwerken zich suf. Ze zijn vaker lid van een netwerk dan mannen, 82 tegen 76 procent. Maar ze netwerken vooral met vrouwen. Toch is dat niet opwaarts netwerken. Daarom bereiken weinig vrouwen de top. Duik het café in met de mannen, laat je zien op recepties of reis af naar de Côte d’Azur. Nodig desnoods een sleutelfiguur uit voor een etentje. Maar zoek bewust de juiste personen op en zeg duidelijk wat je wil.

### 3. Procesbeschrijving

Er zijn twee grote delen te onderscheiden in het project:

- I. In het eerste deel wordt in kaart gebracht welke items vrouwelijke wetenschappers belangrijk vinden, waarmee ze bezig zijn, waar ze reeds drempels ervaren hebben en waar hun noden liggen, zowel op het vlak van de genderproblematiek aan de universiteit als op het vlak van communicatie. Dit was nodig om een beeld te krijgen van de mate waarin de thematiek daadwerkelijk leeft en om de basis te leggen voor het ontwikkelen van de trainingsinhoud. Als start werd een werkplan opgesteld en werd gezocht naar de meest efficiënte en gepaste methodologie om tot de nodige antwoorden te komen. De deelnemende onderzoekers voor dit eerste deel werden geselecteerd en kwamen in totaal een vijf keer samen. Tot slot werd op basis van de verkregen resultaten een training ontwikkeld die dicht aanleunt bij de praktijk en de noden van de vrouwelijke onderzoekers.
- II. In het tweede deel werd in eerste instantie een training van vijf halve dagen aangeboden aan de wetenschappers die ook aan het eerste deel van dit onderzoek deelnamen. Deze testtraining werd vervolgens geëvalueerd en de inhoud werd aangepast waar nodig. Daarna werd de training aangeboden aan deelnemers van

alle Vlaamse Universiteiten. Ten slotte werden de trainingsopbouw en -inhoud nogmaals bijgewerkt aan de hand van de ervaringen die werden opgedaan tijdens deze tweede training.

Het totale traject nam twintig maanden in beslag en kan onderverdeeld worden in vijf fasen:

1. Tijdens de eerste fase (start juli 2005) werd het project voorbereid en werd de projectmedewerker geselecteerd en aangesteld. Ook de methodologie waarmee het instrument ontwikkeld zou worden, werd uitgewerkt.
2. De tweede fase ging van start in oktober 2005. Deze fase is te omschrijven als de 'verkennde fase'. Tijdens deze fase werden 1) de noden, behoeften en drempels van vrouwelijke wetenschappers ten aanzien van gender, communicatie en wetenschapscommunicatie in het bijzonder geëxploreerd, 2) werd uitgezocht welke onderwerpen aan bod dienden te komen in een communicatietraining ter bevordering van de carrièremogelijkheden van vrouwen in een academisch milieu en 3) werd bekeken welke informatienoden er waren. Vervolgens werd bepaald welke gastsprekers het best aan deze noden tegemoet konden komen.
3. In maart 2006 ging de derde fase van start. In deze periode werd 1) een communicatietraining georganiseerd en 2) werden vrouwelijke onderzoekers getraind.
4. In de vierde fase in het najaar van 2006 kwamen de evaluatie en de bijsturing van de training aan bod gevolgd door een testtraining voor deelnemers van andere Vlaamse Universiteiten.
5. Ten slotte werd tijdens het voorjaar van 2007 fase vijf afgerond: de bevindingen en het trainingsschema werden in een gids neergeschreven.

In wat volgt worden de eerste vier fasen van het project beschreven: de keuze van de methodologie, de selectie van de deelnemers, de verkennende fase, de training en de evaluatie.

### 3.1. Kwalitatieve en participatieve onderzoeksmethodologie

Er werd getracht zoveel mogelijk te werken met de kennis, de ervaring en de expertise van de vrouwelijke onderzoekers zelf. Daarom werd voor een kwalitatieve onderzoeksmethodiek gekozen. Er werd bovendien gestreefd naar een zo groot mogelijke verscheidenheid aan meningen, opinies, attitudes, waarden en ervaringen. Een participatieve onderzoeksmethode genoot daarom de voorkeur. Deze methode is zinvol omdat ze iedereen aan bod laat komen die een constructieve bijdrage wil leveren door oplossingen en plannen voor de toekomst aan te brengen, omdat er met zo veel mogelijk waarden en opinies rekening wordt gehouden en omdat er reflectie is van een brede groep over de problematiek. Bovendien worden controversiële standpunten en verschillende meningen bij elkaar gebracht. Ten slotte verhoogt participatief onderzoek de kennis en bewustwording van de deelnemers, wordt een netwerk van relevante personen gecreëerd, en wordt een bredere basis gelegd voor de programma's en initiatieven die uit het project volgen. De methode past ook perfect in het kader van het wederzijds

leren.<sup>223</sup>

Bij participatief onderzoek worden de deelnemers actief betrokken bij alle fasen van het onderzoek: de opzet van het project, de ontwikkeling van de onderzoeksmethode, dataverzameling, -interpretatie en -evaluatie en het formuleren van de beleidsvoorstellen.

Voorwaarden om participatief onderzoek te laten slagen:<sup>224</sup>

- doel/rol/functie van de sessie(s) in het begin aan de participanten duidelijk maken;
- participatie als een instrument beschouwen;
- duidelijk maken waartoe de participanten kunnen bijdragen, wat hun rol in het onderzoek is;
- sterk sturen naar de doelen die je wil bereiken, steeds feedback geven over de verschillende fasen om frustraties te vermijden, kader schetsen;
- bij elke sessie het doel en de plaats in het geheel kenbaar maken;
- dominante mensen met respect vragen om een verband te leggen tussen hun bijdrage en het doel dat de sessie voor ogen heeft, bv. “Hoe kan dit ons helpen?”
- technieken zoeken om ook de zwijgers aan bod te laten komen;
- over participatie in het algemeen: goed onderzoek en goede resultaten zijn daarom niet altijd een goed idee of plan; het dient ook steeds aan wetenschappelijke theorieën getoetst te worden.

### **Focusgroepgesprekken**

Er zijn verschillende methoden voor participatief onderzoek. Voor deze module werd gewerkt met de gekende vorm van focusgroepen: een kleine groep (max. 12 personen) discussieert onder leiding van een moderator.<sup>225</sup> De methode houdt het midden tussen een interview en een groepsdiscussie en wordt gebruikt wanneer er nood is aan het exploreren van het concept en het genereren van creatieve ideeën. Ze is uitermate geschikt om verschillende opinies op te sporen en een proces in gang te zetten waarbij de participanten hun ideeën en opinies ontwikkelen door interactie met anderen. Het voordeel is dat de methode relatief goedkoop en flexibel is. Dit laatste kan echter ook een nadeel zijn: het proces is afhankelijk van de inbreng van de deelnemers en is daardoor minder controleerbaar.

Omdat werken met verschillende groepen meer tijd vraagt en omdat gender een complex thema is, werd gekozen om met eenzelfde groep vrouwen verschillende keren samen te komen. Door met één groep te werken, kon de problematiek voldoende uitgediept worden.

Er werd vijf keer samengekomen met een groep vrouwelijke onderzoekers van de Universiteit Antwerpen: een keer per maand gedurende drie uur op een vooraf vastgestel-

---

<sup>223</sup> Slocum, N. *Participatory Methods Toolkit*. Brussel: ViWta, Koning Boudewijn Stichting, 2003.

<sup>224</sup> Gesprek op 22 november 2005 met een van de deelnemers, Nadia Molenaers, die ervaring heeft met de methode van participatorisch onderzoek.

<sup>225</sup> Slocum 2003: 97-105.



de datum, telkens op een verschillende campus.

## 3.2. Selectie van de deelnemers

Eerst dienden de participanten van de verkennende fase geselecteerd te worden. Dit gebeurde aan de hand van infovergaderingen. De selectie gebeurde op basis van de motivatie van mogelijke kandidaten en een aantal vooropgestelde criteria.

### 3.2.1. Infovergaderingen op de verschillende campussen

In een voorbereidende vergadering met de promotor en de onderzoeker werd beslist de deelnemers te selecteren uit alle vrouwelijke onderzoekers van de Universiteit Antwerpen, en hen uit te nodigen op een eerste infovergadering over het project. Om eventuele obstakels te vermijden, werd besloten het infomoment meerdere malen op verschillende tijdstippen te laten plaatsvinden, telkens op de verschillende campussen.

De database van de Universiteit Antwerpen maakte het mogelijk potentiële deelnemers op geslacht te selecteren, zodat enkel de vrouwelijke onderzoekers via e-mail uitgenodigd konden worden. Allemaal ontvingen ze een uitnodiging voor het infomoment met meer uitleg over het opzet van het project, het voorlopige programma, een overzicht van wat de deelnemers konden verwachten en wat van hen verwacht werd (zie *Instrumentarium: Instrument 2*).

Tijdens de infomomenten gaf de promotor toelichting bij het VLIR-EQUAL-project. Vervolgens werd door de projectmedewerker 1) uitleg gegeven bij de module wetenschapscommunicatie, 2) de noodzaak van het project aangetoond met cijfers over de participatie van vrouwen aan de top van universiteiten, 3) argumenten aangehaald voor het belang van communicatie en, ten slotte, 4) het voorlopige programma overlopen.

Tijdens deze infomomenten werd bovendien nog eens benadrukt welke meerwaarde de deelname voor de participanten zou hebben: gratis communicatietraining door ervaren docenten, actieve deelname aan het onderzoek, inspraak in uiteindelijke beleidsvoorstellen, inzicht in en bewustzijn van de genderthematiek, kennismaking met andere vrouwelijke onderzoekers uit uiteenlopende disciplines, en boeiende lunchmomenten. De verwachtingen ten aanzien van de deelnemers werden op een rijtje gezet: de noodzaak om aanwezig te zijn op de tien lunchmomenten, de bereidheid om via een enquête en eventueel interviews de onderzoeker aan data te helpen en het ondersteunen van het onderzoek wanneer nodig. Er werd ook gepeild naar de eventuele verwachtingen van de geïnteresseerden met betrekking tot plaats, dag en uur van de bijeenkomsten. Er werd een lijst doorgegeven waarop de geïnteresseerden hun naam, vakgebied en mailadres konden invullen. De infomomenten werden afgesloten met een vragenronde. Aan iedereen werd gevraagd op de deelnemerslijst aan te duiden of

men wilde deelnemen (zie *Instrumentarium*: Instrument 6), en tevens werd de mogelijkheid geboden om nadien via e-mail te reageren.

### 3.2.2. Selectie op basis van motivatie en criteria

Er waren meer geïnteresseerden dan verwacht. Aan het eerste infomoment namen 25 personen deel, aan het tweede ongeveer 20. Ook via e-mail boden geïnteresseerden zich aan. In totaal waren er een vijftigtal geïnteresseerden. Daarom werd een motivatie van elk van de potentiële deelnemers gevraagd (zie *Instrumentarium*: Instrument 4).

In totaal werden dertig motivaties ingevoerd in een Excel-bestand. Er werd gekozen voor een zo heterogeen mogelijke groep om zo veel mogelijk expertise en ervaringen te kunnen verzamelen. Volgende criteria werden vooropgesteld:

- alle faculteiten dienden vertegenwoordigd te zijn;
- zowel beginnende als eerder ervaren, hogergeplaatste academici;
- vrouwen met en zonder kinderen;
- kennis met betrekking tot de methodologie: theoretisch of praktisch;
- kennis over communicatie: professionele kennis, ervaringsexpert;
- wetenschapscommunicatie: ervaring, praktijk, training;
- genderaspecten in eigen onderzoek;
- persoonlijke ervaring met genderproblematiek;
- lid van bestuursorganen, werkgroepen, als enige vrouw in vergaderingen;
- kritische houding tegenover genderproblematiek, of nooit enige genderproblematiek ervaren.

Aan de hand van de motivaties van de geïnteresseerden en rekening houdend met de criteria werden uiteindelijk twaalf participanten gekozen. De personen die niet geselecteerd werden, werden verwittigd via e-mail. Er werd hen ook meegedeeld dat ze wel verdere informatie zouden ontvangen. We categoriseerden hen als ‘passieve participanten’.

### 3.2.3. Blackboard-communicatie

Om een efficiënte communicatie te garanderen, werd een Blackboard-omgeving gemaakt (zie *Instrumentarium*: Instrument 8). Hier konden we een discussieforum en platformen voor informatie, documenten en interessante links creëren. We konden ook verschillende mailinggroepen, zoals voor actieve en voor passieve participanten, aanmaken.

### 3.3. Focusgroepgesprekken

Met de twaalf vrouwelijke onderzoekers van de Universiteit Antwerpen werd op zoek gegaan naar de informatie- en trainingsnoden die zij ervoeren op vlak van gender en communicatie. Op basis daarvan werd de inhoud van de training vastgelegd.

Deze fase bestond uit vijf bijeenkomsten van telkens drie uur. De bijeenkomsten werden op vraag van de participanten tijdens de middagpauze gehouden om de onderzoekers zo weinig mogelijk werktijd te ontnemen. Ze werden geleid door de moderator (de projectmedewerker) en ondersteund door een assistent.

Elke bijeenkomst werd voorafgegaan door een voorbereiding waarbij een draaiboek (zie *Instrumentarium*: Instrument 9) werd opgesteld met de volgende topics:

1. het doel van de bijeenkomst;
2. het verloop van de bijeenkomst met tijdschema;
3. een introductietekst om het thema en de bijeenkomst in te leiden;
4. het nodige materiaal zoals kopieën, *post-its*, kladpapier enz.;
5. de afspraken met de gastdocenten.

Telkens werd ook een uitnodiging gestuurd naar de participanten, met daarin het programma, de datum, het lokaal en het tijdstip van de bijeenkomst. Een assistent maakte notities, bestelde broodjes en koffie, stelde het verslag op en stuurde het rond en zorgde voor het audiovisueel materiaal. Aan het einde van elke bijeenkomst vulde elke deelnemer een evaluatieformulier in (zie *Instrumentarium*: Instrument 10). Nadien volgde nog een nabespreking tussen moderator en assistent en een eventuele opvolging van opdrachten via e-mail. Het verslag van elke bijeenkomst werd op Blackboard gezet.

#### 3.3.1. Bijeenkomst 1: brainstorming rond gender en communicatie

Het doel van deze eerste bijeenkomst was het noteren van alle mogelijke opinies, attitudes, ervaringen, expertise, verwachtingen en ideeën op het vlak van de genderproblematiek aan de universiteit en op het vlak van communicatie als mogelijk instrument voor carrièreprogressie.

Alvorens het thema gender en communicatie uit te diepen, werd tijd besteed aan kennismaking. Iedereen kreeg een lijst met vragen over hun persoonlijke gegevens en over de onderzoekscriteria (zie *Instrumentarium*: Instrument 5). Daarna besprak elke deelnemer de gegevens kort met haar buurvrouw. Vervolgens vertelde deze aan heel de groep wat ze te weten was gekomen over de persoon naast haar (max. 2 minuten per persoon). Zo leerde iedereen alle deelnemers kennen. Ook de medewerker die de bijeenkomst leidde en de assistent namen deel aan deze ronde.

Vervolgens kregen de participanten de opdracht om de volgende vragen te beantwoorden:

- 1) over gender: Wat houdt de genderproblematiek van vrouwelijke academici volgens

jou juist in? Wat zijn je ervaringen met deze problematiek? Heb je een suggestie voor een gastspreker?

- 2) over communicatie: Kan communicatie een instrument zijn voor een succesvolle doorstroom van vrouwelijke academici? Welke elementen zijn hierbij van belang en voor verbetering vatbaar? Heeft u een suggestie voor een gastspreker?

Voor de uitvoering van deze opdracht worden de participanten onderverdeeld in kleine groepjes van vier personen. De groepjes werden op voorhand reeds min of meer homogeen samengesteld om zoveel mogelijk gemeenschappelijke punten op het spoor te komen. Door voor elke topic met drie verschillende subgroepen te werken, kon op korte tijd heel wat informatie verzameld worden.

Voor het thema gender werden drie homogene subgroepen samengesteld: 1) deelnemers die kritisch staan tegenover de genderproblematiek of nooit problemen ondervonden hebben, 2) deelnemers met praktijkervaring in de genderproblematiek en 3) deelnemers die het genderthema in hun onderzoek aan bod laten komen.

Voor het thema communicatie werden de volgende drie groepen samengesteld: 1) deelnemers met theoretische kennis van communicatie, 2) deelnemers met sterke communicatieve vaardigheden en 3) deelnemers die 'onhandig' communiceren.

De antwoorden werden genoteerd en gerangschikt volgens belangrijkheid. Na twintig minuten werden nieuwe groepjes gevormd voor een volgende topic. In elk groepje werd een verslaggever aangeduid die na afloop een korte samenvatting gaf voor de hele groep. De assistent noteerde alles op een *flip-over*. De verschillende *post-its* en notities op de *flip-over* werden nadien (met behulp van het computerprogramma ATLAS.ti) door de projectmedewerker verwerkt en gegroepeerd in een lijst.

Deze eerste bijeenkomst werd beëindigd met een vragenronde. De deelnemers stelden hoofdzakelijk vragen over de methode van kwalitatief onderzoek, waarmee de meesten onder hen geen ervaring hadden. In de volgende bijeenkomst werd tijd gemaakt om het verschil tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek uit te leggen.

### 3.3.2. Bijeenkomst 2: het thema gender

De tweede bijeenkomst bood ruimte voor meer duiding bij de opzet van het pilootproject. De diverse drempels en moeilijkheden die werden ervaren, werden verdeeld in twaalf categorieën.

1. Categorie: discipline/onderzoeksgroepgebonden

Er heersten uiteenlopende opvattingen onder de participanten, afhankelijk van de discipline, onderzoeksgroep of faculteit waar ze werkzaam waren. Zo vielen de grote verschillen tussen de exacte en de humane wetenschappen op. De participanten uit de exacte wetenschappen ervoeren meer gendergerelateerde problemen dan bijvoorbeeld hun collega's uit de faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen en de faculteit Rechten. De verklaring die een van de participanten gaf, was dat

men *“binnen de exacte wetenschappen traditioneel en sterk hiërarchisch werkt. Er zijn veel mannelijke collega’s en die nemen zelf geen verantwoordelijkheid voor hun gezin en zijn nog van de oude stempel.”*

Ook de houding van het diensthoofd is belangrijk. Zo vertelde een van de deelnemers dat haar diensthoofd er blijkbaar van uitgaat dat je *“je kinderen in de koffer kan steken om naar het buitenland te gaan”*.

2. Categorie: generatieprobleem

De leeftijd speelt ook een rol volgens de participanten. Een onderzoekster die voornamelijk werkt in een jonge groep onderzoekers, ervoer gender als weinig problematisch. Veel jonge mannen in het ZAP-corps hebben *“bewondering voor vrouwen, ervaren gender als weinig problematisch”* en hebben (in het departement Communicatiewetenschappen) *“geen probleem met deeltijds werken”*. Maar aan andere faculteiten en departementen bestaat er wel degelijk een generatieprobleem, omdat *“er nog te veel oude krokodillen zijn”*.

3. Categorie: zwangerschap en cv

Een drempel die specifiek voor vrouwen geldt, is uiteraard het krijgen van kinderen en dit *“net op momenten van doorbraak in je carrière”*. Een van de onderzoeksters zei hierover het volgende: *“Mijn cv zou er anders uitgezien hebben als ik geen kinderen had gehad (doelend op de lagere productiviteit gedurende de negen maanden zwangerschap en de zes maanden na de geboorte)”*. Het is immers het *“aantal publicaties dat telt”* en de ervaring die je opdoet in het buitenland. Ook hier zijn verschillen tussen disciplines merkbaar. Zo wordt de druk om internationaal te publiceren als hoger ervaren door exacte wetenschappers dan door humane wetenschappers, hoewel ook daar veranderingen merkbaar zijn. Een van de onderzoeksters zei expliciet dat het *“dom zou zijn zwanger te worden als je een mandaat ambieert”*.

4. Categorie: functiekenmerken

Een barrière die door vrouwen ervaren wordt, maar niet als een genderprobleem wordt gezien, is het feit dat een academische functie veel vergt van een persoon.

5. Categorie: eigenschappen van vrouwelijke onderzoekers

Vrouwen hebben managementkwaliteiten. Positief zijn hun communicatieve kwaliteiten en hun brede interesses. Een probleem is echter dat er voor deze ‘vrouwelijke’ eigenschappen vaak minder waardering is: *“Vrouwen geven vaker les, zijn goed in exact rapporteren, in onderwijs, maar deze capaciteiten worden ondergewaardeerd”*.

6. Categorie: maatschappelijke beeldvorming

Er schort ook wat aan de beeldvorming in de maatschappij over hoe een vrouw zich hoort te gedragen. *“Als een kind ziek is, dan wordt de moeder verondersteld thuis te blijven,”* of *“de traditionele gezinsrol wordt te veel benadrukt”*. En *“als ze vanuit de school bellen, is het altijd naar de moeder”*. Op de werkvloer worden vrouwen bekeken als *“lief en behulpzaam, minder als expert”*. Deze stereotiepe

beeldvorming komt ook tot uiting in de visie van studenten: “*jonge vrouwelijke professoren worden gezien als assistenten*”.

7. Categorie: mannelijke bril/normen

In de meeste commissies zitten voornamelijk mannelijke wetenschappers, die de onderzoeksvoorstellen evalueren en projecten en statuten goedkeuren. “*De beoordelingscommissie, zoals de CAP-commissie, kijkt door een mannelijke bril*” en “*de statuten worden geëvalueerd door een groep traditionele mannen*”.

8. Categorie: privéleven – werk

Voor velen blijft het een probleem om de arbeid en het gezin te combineren. Soms moet een vrouw kiezen tussen een carrière of kinderen. Officieel is er wel de periode van moederschapsrust, maar in de praktijk wordt verwacht dat je je e-mails blijft lezen, les blijft geven enz. Voor jonge vrouwen die niet weten hoe ze de combinatie werk en gezin moeten bolwerken, is dit soms een onoverkomelijk probleem. Bovendien is het probleem van deeltijds werken dat er minder promotiekansen zijn en minder mogelijkheden tot engagement.

Bovendien vinden vergaderingen vaak plaats op moeilijke momenten voor onderzoekers met kinderen en vooral voor vrouwen. Ook steeds meer mannen echter willen thuis zijn voor hun kinderen, en dus ook voor jonge mannelijke onderzoekers lijkt de problematiek gezin en werk meer en meer een heikel punt.

9. Categorie: rolmodellen

Aan sommige faculteiten, zoals de faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen, zijn er al heel wat vrouwelijke onderzoekers. Het kader is echter nog steeds mannelijk, dus echte rolmodellen die vrouwen tonen hoe ze hogerop kunnen komen, zijn er niet. Vrouwen die bovendien wel aan de top staan, maken vaak zo’n sterke indruk dat ze als voorbeelden ontmoedigend werken: “*ik ben zo niet, ik kan dat niet*”.

10. Categorie: selectiecriteria

De selectiecriteria zijn vaak ondoorzichtig en vrouwelijke capaciteiten worden vaak ondergewaardeerd. Het cv van vrouwen wordt in het algemeen minder au sérieux genomen. Een vrouwelijke onderzoeker vatte het als volgt samen: “*de objectieve regels van het spel zijn niet op maat van vrouwen*”. Vrouwen geven vaker les, zijn goed in onderwijs en exact rapporteren, maar deze capaciteiten verrijken hun cv nauwelijks.

11. Categorie: mannen weten niet hoe te reageren

Sommige deelnemers ervaren dat mannen, bijvoorbeeld op vergaderingen, niet luisteren naar vrouwen. Wanneer een man echter het voorstel herhaalt, wordt het plots wel gehoord. Een van de participanten ervoer ook dat de traditionele katholieke cultuur die heerst aan een van de campussen botst met de ambitie van jonge vrouwelijke onderzoekers. Iemand anders ondervond dat de decaan niet wist hoe te reageren op jonge, ambitieuze vrouwen.

## 12. Categorie: typisch vrouwelijke eigenschappen die negatief werken

De participanten wezen ook op problemen die vrouwen in het bijzonder ondervinden. Zo zei iemand dat vrouwen zich wellicht te weinig profileren. Het speelt vrouwen ook parten dat ze vaak een emotionele band opbouwen met hun werk. Bovendien werkt de zelfreflectie van vrouwen over hun vrouw-zijn op lange termijn nefast. Ze stellen zich hierdoor kwetsbaar op.

Niet alle bovenstaande thema's zijn even problematisch en vragen om een inhoudsverdieping. Tijdens de tweede bijeenkomst werd daarom gevraagd de gendertopics op te splitsen in drie groepen: 1) welke thema's zijn belangrijk voor mij? 2) welke thema's hebben meer uitdieping nodig? en 3) welke thema's moeten aan bod komen in een training? Deze informatie werd in groep verzameld; de volgende tabel geeft een overzicht.

Tabel 24: De verschillende genderthema's die als belangrijk worden ervaren, meer verdieping nodig hebben en opgenomen moeten worden in een training

Welk thema is belangrijk voor de participant persoonlijk?	Over welk thema wenst men meer informatie, verdieping?	Welk thema wil men opgenomen zien in een training?
<p><b>Selectiecriteria:</b> Waarop worden onderzoekers afgerekend: aantal publicaties, en wat nog? In de realiteit? Waar-mee moeten jonge onderzoekers rekening houden als ze hun carrière zo goed mogelijk willen plannen?</p> <p><b>Balans privé-werk:</b> Hoe combineer je gezin en werk?</p> <p><b>Genderoverschrijdende jobkenmerken:</b> Wat is gendergebonden en wat staat er los van? Waaraan is iets te doen en waaraan niet? Wat is normaal en wat is discriminatie? Hoe kan je dit zien? Genderbril? Generatieprobleem of echt een genderprobleem?</p>	<p><b>Best practice:</b> Wat doen andere universiteiten concreet, bijvoorbeeld in het buitenland? Het delen van ervaringen.</p> <p><b>Evolutie in de genderproblematiek:</b> Is er progressie? Is er met andere woorden iets te doen aan de genderproblematiek?</p> <p><b>Profilering als vrouw:</b> Hoe komen wij als vrouwen over bij mannen? Hoe moeten we ons profileren om het meeste kans te hebben op een succesvolle carrière? Welke invloed heeft het maatschappelijke beeld van werkende vrouwen en geleerde vrouwen? Welke rol kunnen vrouwelijke onderzoekers op zich nemen zonder hun eigenheid als vrouw te verliezen?</p> <p><b>Selectiecriteria:</b> Hoe zit dat nu juist? Hoe kunnen vrouwelijke onderzoekers bekomen dat onderwijs en dienstver-</p>	<p><b>Genderbril leren opzetten:</b> Hoe kijken mannen, hoe kijken vrouwen, hoe een genderbril open afzetten? En wanneer?</p> <p><b>Beeldvorming positief beïnvloeden:</b> Hoe kan je als vrouwelijke onderzoeker communiceren op een manier die een positief effect heeft op je carrière, je 'goedvoelen' en je bewegen in het academische milieu? Wanneer iets doen als individu? Wanneer iets collectief doen?</p> <p><b>Vrouwelijke eigenschappen:</b> Welke vrouwelijke kenmerken werken over het algemeen negatief, welke positief? Hoe kan je je vrouwelijke capaciteiten positief inzetten? Hoe heb je als vrouw een positieve impact?</p> <p><b>Genderneutraal examineren:</b> Kijken we als vrouwen anders aan tegen mannelijke studenten? Zijn</p>

<p>ning, waarin zij sterk zijn en de- welke zij belangrijk vinden, niet nadelig werken voor hun carrière? Hoe vernieuwing stimuleren aan de universiteit? Wat kan gemeten worden, en wat niet? Hoe een maatschappelijke rol invullen zonder nadelen in carrièrekansen?</p> <p><b>Genderbewustzijn:</b> Hoe ziet die genderbril eruit, hoe kunnen we ontdekken waar gender speelt? Hoe zien een mannelijke en een vrouwelijke bril eruit? Uit welke componenten bestaan die? Hoe de omgeving bewust maken? Hoe vrouwelijke onderzoekers die nog moeten doorstromen bewust maken?</p> <p><b>Delegeren:</b> Hoe gaat dat in zijn werk, hoe doen vrouwelijke topmanagers dat? Hoe plannen zij hun werk en gezinsleven?</p> <p><b>Informatie universiteit:</b> Wat is het gelijkekansenbeleid aan de universiteit? Welke maatregelen worden er genomen? In verhouding tot andere universiteiten?</p>	<p>we ons daarvan bewust?</p> <p><b>Selectiecriteria:</b> Kunnen we invloed hebben op deze criteria en hoe? Wat kunnen we concreet doen?</p>
---	--

Het plan was de onderwerpen te rangschikken naar prioriteit tijdens de bijeenkomst, maar daarvoor was er te weinig tijd. Daarom werden de topics via e-mail naar de participanten gestuurd, zodat zij ze konden rangschikken in volgorde van belangrijkheid. De scores werden opgeteld en er werd een lijst gemaakt. De topics met een lage score vertegenwoordigen de hoogste prioriteiten (zie Bijlage 4.2).

De drie belangrijkste thema's waren: 1) genderbewust zijn/leren kijken met een genderbril, 2) profilering als vrouw in een overwegend mannelijke cultuur en 3) kennis van de selectiecriteria.

Tijdens de discussies rezen een aantal vragen: Hoe kunnen we onze universiteit een moderne invulling geven die beantwoordt aan de vraag van de maatschappij om meer dienstverlening en een evenwichtigere verdeling van vrouwen en mannen aan de top? Hoe vullen we het begrip carrière in? Betekent dit begrip voor iedereen hetzelfde? Speelt deze definitie een rol bij het benaderen van de genderproblematiek? Zijn onze inzichten en streefdoelen dezelfde? Speelt ons wereldbeeld ook een rol? Hoe staan



mannen en vrouwen tegenover opklimmen? Willen vrouwen misschien twee carrières (één in het gezin en één daarbuiten) en kan dat wel? Is dit ook voor jonge mannen een problematiek aan het worden? Wat is van cruciaal belang voor het bemachtigen van een topfunctie in een organisatie? Welke elementen zijn veranderlijk en welke zijn essentieel? De prestatie maatschappij staat onder druk. Hoe gaan we daar mee om als individu, kunnen we daar individueel iets aan veranderen? Zowel mannen als vrouwen zouden dit wel willen. Wat kunnen we doen aan de internationale publicatiedruk?

### 3.3.3. Bijeenkomst 3: het thema communicatie

In het eerste deel van de bijeenkomst werd een expert aan het woord gelaten die de horizontale en verticale segregatie aan de Vlaamse Universiteiten en in Europa met cijfers aantoonde. Voor dit informatieve luik werd ook een uitnodiging gestuurd naar de niet-geselecteerde geïnteresseerden van het project.

#### **Een korte samenvatting van de uiteenzetting door de expert**

De meeste vrouwen konden zich achter de stelling scharen dat het glazen plafond niet direct duidelijk is voor de meeste vrouwen. Sommige vrouwelijke onderzoekers vroegen zich zelfs af of er wel een genderprobleem is. Daartegenover zette de expert de cijfers: er zijn slechts 15,5 procent vrouwelijke ZAP'ers, en dan nog voornamelijk in lagere graden. In de laatste jaren was er een stijging van slechts 0,5% (2002: 15%; 2004: 15,5%), in de hogere functies is slechts 7,5% vrouw. Er is duidelijk iets aan de hand. Mogelijke oorzaken zijn: 1) de organisatiecultuur die zeer mannelijk is (mannelijke eigenschappen worden erg gewaardeerd in een academisch milieu) en 2) de (onterechte) bescheidenheid van vrouwen (mannen gaan er feller tegenaan in de concurrentiestrijd). Vrouwen die het gemaakt hebben, zeggen hun succes vooral te danken te hebben aan hun gezinssituatie, met name aan de steun die ze van partner en ouders krijgen of hebben gekregen, en aan geluk.

De discussie over de genderproblematiek verschuift langzamerhand van een discussie over de gelijkheid van mannen en vrouwen naar een discussie over hoe de beste competenties in te zetten in een organisatie en hoe het vrouwelijke potentieel ten volle te benutten. Vrouwen zouden goed zijn in teamwork, organisatietalent hebben, communicatievaardiger zijn, meer streven naar win-winsituaties enz. Deze vrouwelijke competenties komen een organisatie ten goede. De vraag die men dan kan stellen, is waarom bedrijven daar niet sneller iets mee doen?

Tijdens het tweede deel van deze bijeenkomst werden de belangrijkste communicatietopics van de eerste dag geselecteerd. Hiervoor werd op dezelfde manier gewerkt als voor het thema gender (zie Bijlage 4.2). Volgende thema's werden in de brainstormsessie tijdens de eerste bijeenkomst naar voren gebracht:

#### 1. Categorie: belang van communicatie voor de carrière

De participanten waren zich bewust van het belang van goede communicatievaardigheden. Vrouwen die het gemaakt hebben, zijn vaak zeer communicatief en de

deelnemers vroegen zich af of er een verband is. De zeer communicatieve deelnemers geloofden alvast dat dit hen geholpen had op hun weg naar de top. Communicatie is een instrument dat ingezet kan worden om persoonlijke pr te bedrijven, om jezelf zichtbaar te maken. Iemand was ook van mening dat *“zodra je vijftien of twintig publicaties hebt, het aantal verhogen niet meer zo belangrijk is. Goede communicatie op alle niveaus is dan cruciaal”*. Voor een carrière naar de top is het ook van belang diplomatisch te kunnen communiceren. Ten slotte vermeldde een docent dat de voordelen van communicatievaardig zijn zich al manifesteren tijdens de studie: *“Iemand die vlot praat, ben je geneigd hogere punten te geven”*.

Voor de deelnemers was het belang van communicatie voor een carrière echter niet gendergerelateerd: *“Communicatievaardigheden zijn voor iedereen van belang bij een carrière, zowel voor mannen als voor vrouwen”*. De participanten vonden aandacht voor het thema communicatie wel belangrijk om *“vrouwen sterker te maken, eerder dan dat ze de mannelijke norm moeten aannemen om hogerop te kunnen komen”*.

## 2. Categorie: het begrip communicatie

De deelnemers omschreven ‘communicatie’ als alle vormen van externe en interne communicatie met anderen ter verhoging van hun zichtbaarheid. Er werd ook vermeld dat het nuttig zou zijn aan weerbaarheid te werken en specifieke, persoonsgebonden tips te formuleren.

## 3. Categorie: communicatie, hoe?

De vraag ‘hoe profileer je jezelf het best als vrouw?’ kwam aan bod. Hier kwamen verschillen meningen en ideeën naar boven. Ten eerste moet je communiceren met passie en bezieling om je publiek warm te maken. Bovendien let je best ook op je non-verbaal gedrag. Ten tweede is het nodig je aan te passen aan het doelpubliek en te denken vanuit een contextueel of relationeel standpunt. Ten derde is het van belang aandacht te schenken aan de verpakking van de boodschap en deze met zwier te brengen: wees enthousiast, gebruik als je kan een beetje humor, maar zorg dat je niet gemaakt overkomt.

Deze punten gelden voor mannen en vrouwen die zich zichtbaar willen opstellen. Specifiek voor vrouwen zeiden de deelnemers dat *“over gevoelens communiceren taboe is voor mannen en vrouwen, maar zeker voor mannen.”*

## 4. Categorie: communicatieverschillen tussen mannen en vrouwen

Er worden blijkaar een groot aantal verschillen ervaren tussen mannen en vrouwen op het vlak van communicatie. Mannen zouden beter zijn in het herkennen van de ongeschreven regels in verband met carrière maken aan een universiteit.

De informele communicatie gebeurt meer door mannen. Vrouwen erkennen dat ze dit te weinig doen. Mannen doen bijvoorbeeld meer aan networking tijdens recepties en in de wandelgangen. Vrouwen zien er het nut niet van in zich te profileren en zich in de schijnwerpers te zetten.

Tijdens vergaderingen zijn mannen veel directer en hun arrogantie wordt beloond. Het is een vorm van intimidatie en een middel om een zekere status te verwerven.

Bovendien is emotiegedreven communicatie taboe. Dat is voor vele vrouwen een heikel punt, omdat rationaliteit en emotionaliteit bij hen meer verweven zijn.

Mannen worden als veel communicatiever ervaren tijdens vergaderingen, maar ze verkopen vaak “gebakken lucht”. Iemand omschreef het als “*de bescheidenheid van vrouwen versus de zelfzekerheid van mannen*”.

Vrouwen beschouwen dynamische communicatievaardigheden en aandacht voor non-verbale communicatie als hun eigen sterke punten. Ze lezen beter tussen de regels, houden rekening met iedereen en zijn genuanceerder. Ze verstaan de kunst om zich als een kameleon te gedragen ook beter dan mannen. Over het algemeen zijn ze communicatievaardiger, een eigenschap die ze ten volle zouden moeten kunnen benutten.

5. Categorie: faculteit-, cultuur- en tijdsgebonden aspecten

De vrouwelijke onderzoekers merkten verschillen op tussen de faculteiten. Zo zijn schriftelijke vaardigheden vooral in de exacte wetenschappen erg belangrijk, omdat de nadruk op publicaties ligt, maar het belang van mondelinge vaardigheden neemt ook toe. Vroeger was een universiteit een ivoren toren; nu maakt ze meer deel uit van de samenleving, wat gevolgen heeft voor de communicatie.

6. Categorie: maatschappelijke perceptie

In de maatschappij bestaan nog steeds verschillende opvattingen over de eigenschappen van mannen en vrouwen. Zo merkte een van de deelnemers op dat ze twee kinderen heeft met dezelfde schoolresultaten. “*Van de jongen wordt vaak gezegd dat hij hoogbegaafd is en van het meisje dat ze hard werkt (hoewel dit niet het geval is).*” Een ander voorbeeld is dat arrogantie van vrouwen minder getolereerd wordt en dat een zelfzekere vrouw al snel als “bitch” bestempeld wordt. Vrouwelijke professoren worden ook meer met de voornaam aangesproken, mannelijke professoren met “meneer”.

7. Categorie: mannelijke normen

De normen rond professionaliteit zijn traditioneel gericht op mannen. De raden van bestuur zijn erg mannelijk en de aanwezigheid van meer vrouwelijke leden is wenselijk. Dit vraagt echter een serieuze tijdsinvestering van de weinige vrouwen aan de top die als enkelingen dan ook overal voor gevraagd worden. Op conferenties zijn de sprekers ook hoofdzakelijk mannen. We vinden ze als vrouwelijke toehoorders vaak zelfs beter dan de vrouwelijke sprekers, maar dat komt wellicht doordat we gewend zijn naar mannen te luisteren.

8. Categorie: zelfbeeld vrouwen

De vrouwelijke onderzoekers denken niet dat het noodzakelijk is mannen te imiteren. Vrouwen kunnen wel leren uit hun sterke punten zonder hun eigenheid op te geven. Vrouwen zouden trotser moeten zijn op hun vrouwelijke vaardigheden, want hun zelfbeeld is vaak laag. Sommige vrouwen zijn te braaf en te onzeker in hun communicatie. Vrouwen lijken ook sneller te denken ‘ik heb het niet verdiend’ en stellen zichzelf meer in vraag. Vrouwen zijn perfectionistischer en willen eerst

100% zeker zijn voor ze naar een functie solliciteren, publiceren of een project voorstellen. Ze hebben dan ook vaker dan mannen een extra duwtje in de rug nodig om die innerlijke drempel te overwinnen. Vrouwen zouden elkaar hierbij kunnen helpen.

Tijdens de nabespreking van de verschillende topics kwamen nog diverse vragen en bedenkingen naar boven:

- Hoe kan communicatie ingezet worden in een carrière? In hoeverre is communicatie een instrument?
- Zijn er verschillen in vaardigheden tussen mannen en vrouwen en zo ja, welke? En zijn er verschillende communicatiestijlen? Welk aandeel heeft het non-verbale daarin en wat is het belang ervan? De vrouwelijke onderzoekers wilden echter niet expliciet focussen op de verschillen tussen mannen en vrouwen. Ze wilden zelf duidelijker en efficiënter leren communiceren ten voordele van hun carrière. Hiermee wilden ze niet ontkennen dat er verschillen zijn, maar ze extra in de verf zetten bracht hen ook geen stap verder.
- Communicatie moet volgens een van de onderzoeksters ook gekoppeld worden aan een fundamenteel debat over appreciatie- en carrièrecriteria aan universiteiten. *“Wie tevreden is als staanlamp en dit ook voortreffelijk doet, is even waardevol en verdient ook waardering. Waarom aan staanlampen een negatieve en aan hanglampen een positieve connotatie geven?”*
- Het thema netwerken boeit veel onderzoekers.
- Contextgebonden communicatie wordt als prioritair gezien in een training. De focus ligt hier op het feit dat je je communicatie dient aan te passen aan de situatie. Er is bijvoorbeeld een groot verschil tussen interne en externe communicatie en bij vergaderingen dient er anders gecommuniceerd te worden dan bij presentaties voor een breed publiek.
- Ten slotte werden de profilering als vrouw en het werken aan het zelfbeeld ook als prioritair gezien. Ook in het gendergedeelte kwamen deze prioriteiten aan bod. Moet je je als vrouw aanpassen aan de mannelijke normen of moet je juist je vrouw-zijn tonen om zo de norm meer in evenwicht te brengen?

Vervolgens werden, net zoals bij het thema gender, de volgende vragen besproken:

1. Welk thema is belangrijk voor mij?
2. Over welk thema wil ik meer informatie?
3. Welk thema moet opgenomen worden in een praktische training?

Het resultaat werd samengevat in de tabel op volgende bladzijde.

Net zoals bij het thema gender, kenden de deelnemers graden van prioriteit toe aan de verschillende aspecten (zie Bijlage 4.3). Uiteindelijk scoorden de volgende vier communicatietopics het hoogst:

1. profileren als vrouw/werken aan zelfbeeld;
2. communicatieverschillen/stijlen/vaardigheden;
3. contextgebonden communicatie;
4. communicatie als instrument.

Tabel 25: De verschillende communicatiethema's die als belangrijk worden ervaren, meer verdieping nodig hebben en opgenomen moeten worden in een training

Welk thema is belangrijk voor de participant persoonlijk?	Over welk thema wil men meer informatie, verdieping?	Welk thema wil men opgenomen zien in een training?
zelfbeeld van vrouwen contextgebonden communicatie hoe communicatie als instrument inzetten voor carrière? rolmodellen soorten communicatie: wetenschapscommunicatie en andere netwerken, social talk	hoe communiceren? tijdens vergaderingen, presentaties, op radio/tv hoe met context rekening houden? vormen van communicatie: strategisch, informatief, diplomatisch enz. de verschillende manieren van communiceren communicatieverschillen tussen mannen en vrouwen netwerken rolmodellen en mentorschap (vrouwen en mannen)	networking communiceren via de media hoe communiceren? hoe inpassen in een groep? verschillende communicatiesituaties wetenschapscommunicatie contextgebonden communicatie (bv. in vergaderingen, verschillende doelgroepen, met andere doelen) social talks profileren als vrouw

### 3.3.4. Bijeenkomst 4: carrière en communicatie

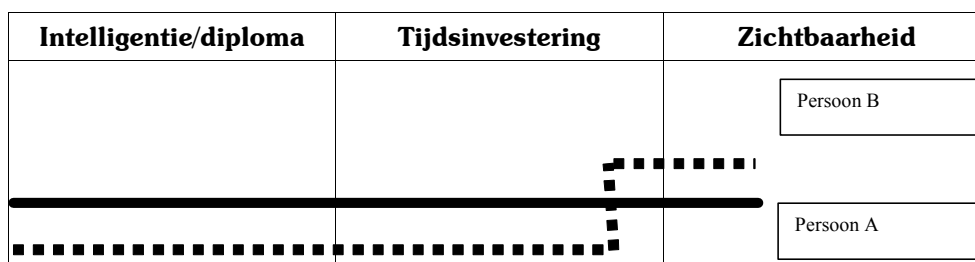
Het doel van deze bijeenkomst was enkele experts aan het woord te laten over het thema carrière en communicatie. Hedwige Nuyens, auteur van het boek *Waarom vrouwen geen baas worden* en toenmalig financieel directeur van de K.U.Leuven, was gastspreker.<sup>226</sup> In haar presentatie legde ze vooral de nadruk op zichtbaarheid als belangrijke factor bij het verhogen van je promotiekansen. Daarnaast had ze veel aandacht voor de metafoor van hanglampen en tafellampen.

Volgens Nuyens beheersen vrouwen de spelregels van het lobbyen en netwerken onvoldoende en besteden ze te weinig aandacht aan deze activiteiten. “*Vrouwen werken goed, houden zich aan de deadlines en leveren kwaliteit af, maar vergeten dat netwerken ook werken is,*” argumenteert Nuyens. “*In plaats van naar een receptie te gaan, zullen vrouwen liever nog een rapport afwerken of naar huis gaan. Terwijl juist op die recepties belangrijke contacten gelegd en onderhouden worden.*”

Bij doorstroming naar de top kan zichtbaarheid het verschil maken. Nuyens schetste het beeld van twee personen A en B: beiden zijn intelligent, hebben het juiste diploma en zijn bereid de nodige tijd te investeren. Deze factoren zijn absoluut vereist voor een topcarrière. Tussen persoon A en B is er echter een groot verschil in zichtbaarheid.

<sup>226</sup> Daarvoor was ze directeur van de kredietafdeling van de ABN AMRO Bank in België. In 2001 werd ze verkozen tot manager van het jaar.

Persoon B spendeert meer uren aan het zich zichtbaar opstellen in de organisatie dan persoon A. Zelfs als B iets minder intelligent is en minder tijd in zijn eigen werk investeert, zal deze toch meer kansen hebben om het te halen bij een promotie.



Figuur 16: Het belang van zichtbaarheid

Een tweede belangrijk aandachtspunt dat Nuyens behandelde tijdens de presentatie, was de metafoer van de tafellampen en de hanglampen. In haar boek schrijft ze hierover het volgende: “In elke organisatie heb je tafellampen en hanglampen. De eerstgenoemden werken hard, zwoegen op hun dossiers, en als ze een leidinggevende taak hebben, zijn ze voornamelijk bezig met het team. De hanglampen daarentegen kijken de hele tijd rond en naar omhoog. Ze proberen zich voortdurend in de aandacht te werken, en zijn vaak met hun bazen bezig. [...] In vele organisaties zijn de topbazen van het hanglampmodel. [...] Hanglampmodellen maken veel sneller carrière dan tafellampen. Door hun hangcultuur worden ze sneller opgemerkt, de bazen herkennen zich erin (want deze zijn ook van het hanglamptype) en vinden dus de andere hanglampen geschikte kandidaten. De tafellampen hebben eerst niet goed door dat er iets aan het bewegen is. Ze worden steevast overgeslagen bij promotierondes. [...] En de meest vrouwen, ook als ze erg slim en bekwaam zijn, gaan voor het tafellampmodel. Moeten zij nu meteen in paniek slaan? Nee dus, er valt heus mee te leven. [...] Jezelf dwingen om je om te bouwen tot een hanglamp leidt alleen tot persoonlijk onbehagen. [...] Het scheelt al een stuk wanneer vrouwen beseffen dat ze hun baas echt moeten helpen opdat deze hun kwaliteiten beter zou leren kennen.”<sup>227</sup>

De tweede gastspreker van deze bijeenkomst, Brigitte Hertz, bouwde mooi voort op de uiteenzetting van de vorige spreker. In feite werkte ze met de groep eveneens rond het thema zichtbaarheid, maar dan vanuit een zeer praktische invalshoek. Zij is de auteur van boek *Presenteren van onderzoek* en richtte onze aandacht op het belang van jezelf presenteren aan je omgeving. Ze liet de groep aan de hand van enkele oefeningen en tips met betrekking tot lichaamstaal ervaren hoe belangrijk communicatie is.

Er was tijdens de vergadering geen tijd meer voor reacties op de gastsprekers. Daarom werd via e-mail om feedback gevraagd en werd via Blackboard de kans geboden om met elkaar in discussie te gaan. We onthouden uit de feedback dat het belangrijk is bij een training sterke persoonlijkheden met praktijkervaring als trainers te hebben, zodat

<sup>227</sup> Nuyens 2005: 113.

deze als rolmodellen kunnen fungeren. Bovendien werkt het gebruik van metaforen en handige tips bevorderlijk bij het vatten van de inhoud. Tot slot werden de deelnemers zich op deze manier beter bewust van de noodzaak van het werken aan zichtbaarheid en van de mogelijkheden van een communicatietraining.

### 3.3.5. Bijeenkomst 5: inhoudelijke opbouw van de training

Ter voorbereiding van deze sessie werd een tussentijds verslag van de vorige bijeenkomsten opgesteld en rondgestuurd naar de participanten met de vraag dit document door te nemen tegen de volgende vergadering. Tijdens de vijfde sessie werd in eerste instantie de feedback van de deelnemers over het tussentijdse verslag besproken. Het werd duidelijk dat vooral de sessie van Hedwige Nuyens erg gewaardeerd werd, omdat deze gastdocent vertelde vanuit haar eigen ervaringen. De participanten waardeerden ook haar niet-academische input.

In het tweede deel van deze sessie werd nog een gastdocent uitgenodigd die een trainingsvoorstel rond het thema gender presenteerde, en een gastdocent met een voorstel rond vergadertechnieken. De nabespreking met de participanten leverde de volgende interessante onderwerpen voor een training op:

1. inleiding tot genderspecten en selectiecriteria aan universiteiten;
2. externe communicatie (bv. presenteren van onderzoek aan journalisten en lekenpubliek of bij projectaanvragen);
3. interne communicatie (bv. vergaderingen);
4. gebruik van communicatie als instrument ten voordele van de carrière (bv. social talks op conferenties of recepties).

## 4. Instrument en casestudy

In de exploratiefase die hierboven beschreven werd, werd een trainingsprogramma ontwikkeld samen met twaalf vrouwelijke onderzoekers. De training werd aan dezelfde groep vrouwen aangeboden en nadien nog eens geëvalueerd. Hieronder volgt een verslag van de samenstelling en het verloop van deze testtraining. Tot slot zal de evaluatie van de training besproken worden en zullen een aantal tips voor het organiseren van trainingen gegeven worden.

## 4.1. Inhoud en verloop van de testtraining<sup>228</sup>

### 4.1.1. Het thema gender

Dit thema wordt besproken vanuit verschillende invalshoeken. Bij de eerste training lag het accent uitsluitend op gender en genderbewustzijn. Na de evaluatie werden daar nog enkele topics aan toegevoegd zoals beeldvorming aan universiteiten, gender en communicatie en een academische carrière voor vrouwen. De aandacht ging niet alleen naar de theorie rond gender en genderbewustmaking. Er werd eveneens voor geopteerd om de mensen vanuit hun eigen ervaringen te laten vertellen. Zo ontstonden volgende aandachtspunten:

#### 4.1.1.1. Genderbewustzijn

Gender gaat over normen en waarden die aan beide geslachten worden toegekend en het situeert zich op drie niveaus: 1) identiteit of zelfbeeld, 2) normerende functie (wat is mannelijk en wat is vrouwelijk) en machtsverhoudingen en 3) beeldvorming.

Er bestaan heel wat stereotypen over mannen en vrouwen die ons helpen informatie snel te selecteren, te verwerken en door te geven. Deze stereotypen kunnen echter snel doorprikt worden met tegenvoorbeelden (bv. een zorgende man). Deze 'uitzonderingen' bevestigen het bestaan van stereotypen.

---

<sup>228</sup> Deelnemers: onderzoekers van de Universiteit Antwerpen.

De zeven faculteiten van de Universiteit Antwerpen waren vertegenwoordigd: Geneeskunde, Letteren en Wijsbegeerte, Politieke en Sociale Wetenschappen, Rechten, Toegepaste Economische Wetenschappen, Wetenschappen, Farmaceutische, Biomedische en Diergeneeskundige Wetenschappen. Ook de meeste statuten waren vertegenwoordigd: één assistent, twee doctoraatsstudenten, twee postdocs, drie docenten, drie hoofddocenten en één hoogleraar (geen gewoon hoogleraar). Op het vlak van leeftijd was de groep voldoende gediversifieerd (2 < 30, 5 < 40, 4 < 50, 1 < 60). In totaal waren er vier vrouwen zonder kinderen, één vrouw met één kind, twee met twee kinderen, twee met drie kinderen en één met vier kinderen. Wat methodologische knowhow betreft, waren er in de groep drie experts: één met ervaring met kwalitatief onderzoek, één met ervaring met 'grounded theory' en één gebruiker van de 'focusgroep'-toolkit, ontwikkeld aan de faculteit Geneeskunde. Er waren vrouwelijke onderzoekers met en zonder ervaring met genderproblemen en mensen met een zeer kritische houding tegenover de genderproblematiek. Vier vrouwen vermeldden dat hun eigen onderzoek gendergericht was. Sommige deelnemers waren experts op het gebied van bedrijfscommunicatie en vaardigheden. Slechts een van de vrouwen had al deelgenomen aan een wetenschapscommunicatietraining, maar de vier andere vrouwen gaven wel expliciet aan dat ze veel tijd besteedden aan wetenschapscommunicatie. Drie deelnemers waren zeer communicatief en schreven hun geslaagde carrière toe aan deze verbale vaardigheden. Anderen vertelden ons dat de communicatie niet altijd verliep zoals ze gehoopt hadden. De visies op carrière en ambitie waren erg verschillend. Een van de deelnemers was een weduwe die er bewust voor gekozen had deeltijds te werken, één persoon zei dat haar carrière op een erg 'mannelijke' manier verliep, een andere deelnemer was een alleenstaande moeder die het moeilijk had met de combinatie werk/gezinsleven. Er was een jonge vrouw met een 'fantastische man' die haar door dik en dun steunde, een jonge vrouw die veel tijd in het buitenland doorbracht en haar kinderwens moest uitstellen en een onderzoeker die zei dat ze spontaan naar het traditionele rollenpatroon geëvolueerd was.



#### 4.1.1.2. *Beeldvorming in de maatschappij*

Er zijn veel voorbeelden te vinden van hoe mannen en vrouwen op een verschillende manier voorgesteld worden. Tijdens televisie-interviews worden vrouwen bijvoorbeeld vaker vanuit vogelperspectief of zittend in beeld gebracht. Mannen worden meer vanuit kikkersperspectief of in actie in beeld gebracht. In de reclame zien we meer vrouwen, in de media meer mannen. Onderzoek wijst uit dat 32% van de gezichten die we zien op de televisie vrouwen zijn. Hoe ouder de vrouwen, hoe minder ze in beeld gebracht worden. In kinderprogramma's is er wel een evenwicht tussen het aantal mannen en vrouwen. Bij nieuwsuitzendingen in Vlaanderen is slechts één op vijf nieuwslezers vrouw, terwijl het Europese gemiddelde één op drie is.

#### 4.1.1.3. *Beeldvorming aan universiteiten*

Een positieve beeldvorming rond het beroep van onderzoeker is hier van belang, vooral wat vrouwelijke onderzoekers betreft. Dit loopt evenwel vaak mis. Als vrouwen in beeld komen, is dit meestal omdat ze vrouw zijn en niet omdat ze over uitstekende wetenschappelijke kwaliteiten beschikken. In universiteitsbrochures die dienen om studenten te rekruteren worden bijvoorbeeld meer vrouwen getoond, maar wanneer er hoogleraren in beeld worden gebracht, zijn het meestal mannen. Deze foute weergave van de realiteit werkt de rekrutering van voldoende meisjes voor een wetenschappelijke loopbaan tegen.

#### 4.1.1.4. *Man-vrouwverhoudingen aan universiteiten*

In vergelijking met andere bedrijfssectoren hinken universiteiten ver achterop wat het aandeel van vrouwen in het kader betreft. Er is een stagnatie van het aantal vrouwen in hogere functies, terwijl het aantal mannen toeneemt. In een rapport van Nico Steegmans<sup>229</sup> lezen we dat vrouwen aan de Vlaamse universiteiten slechts 15% van het zelfstandig academisch personeel (ZAP) vertegenwoordigen. Dat is zeer weinig als men beseft dat het merendeel van de studenten vrouwen zijn.

#### 4.1.1.5. *Obstakels die vrouwen op hun weg naar de top tegenkomen*

Volgens de deelnemers van de sessie zijn dit:

- combinatie werk en privéleven;
- hoe hoger op ladder, hoe meer men zich moet aanpassen aan de heersende mannelijke normen;
- een zeer mannelijke werkcultuur;
- beoordelingscommissies bestaan bijna uitsluitend uit mannen;
- verwachtingspatronen ten aanzien van vrouwen (bv. 'vrouwen zijn minder ambi-

<sup>229</sup> Steegmans, N. 'Vrouwen in het hoger onderwijs: feiten en percepties'. *Wachten op gelijke kansen* (Spee, S., I. Lodewijckx, A. Motmans & M. Van Haegendoren, red.). Antwerpen: Garant, 2004. 183-200.

- tieus’);
- vrouwen besteden meer tijd aan andere taken (bv. onderwijs);
  - vrouwen zijn minder zichtbaar;
  - vrouwen onderschatten hun kwaliteiten, hun zelfbeeld is negatiever dan dat van hun mannelijke collega’s.

#### 4.1.1.6. *Het glazen plafond aan de universiteit*

Zie algemene inleiding voor meer uitleg over het glazen plafond aan universiteiten.

#### 4.1.1.7. *Verschillen tussen vrouwen en mannen*

De vraag is of mannen anders zijn. Een recent onderzoek van een journaliste die als man infiltreerde in mannenclubs toont de volgende verschillen aan: onder mannen heerst een vorm van ‘broederschap’ en contacten tussen mannen onderling verlopen gemakkelijker dan tussen mannen en vrouwen. Dit is vooral te wijten aan sekseverschillen en verschillende leefwerelden. Mannen stralen meer autoriteit en zelfvertrouwen uit en ze zijn meer bezig met hun carrière op lange termijn.

#### 4.1.1.8. *Gender en communicatie?*

De combinatie gender en communicatie ligt niet direct voor de hand. Aan de deelnemers van de testtraining werd gevraagd wat zij zich hierbij voorstellen .

Volgens de deelnemers zijn er twee niveaus te onderscheiden: 1) communicatie in functie van de carrière en 2) social talk. De vragen die ze zich stelden waren: wanneer gebruik je welke woorden, wat zeg je in welke situatie? Wat is daarbij de juiste strategie? Kan je spreken over je gezin? Hoe communiceer je bondig en efficiënt? Zijn er regels wat communicatie betreft? Wat houdt een doelgerichte communicatie in en hoe zet je communicatie strategisch in? Wat zeg je tegen wie? Hoe kan je ervoor zorgen dat mensen (bv. je promotor) naar je luisteren? Is te veel communicatie misschien ook geen goede strategie? Kortom, de deelnemers hoopten de ‘do’s’ en ‘don’ts’ van communicatiestrategieën te ontdekken in deze training.

Een tweede onderwerp is de vraag naar de functie van networking. Hoe pak je dit zo strategisch mogelijk aan? Hoe kan je door communicatie je zichtbaarheid verhogen en meer kansen creëren? Hoe kan je goede en betrouwbare mentors/raadgevers vinden?

Als derde punt kwam de relatie met mannelijke oversten aan bod. Mannelijke professoren die hoger in rang staan, kunnen hun macht gebruiken. Hoe ga je om met delicate situaties? Hoe vermijd je brokken, maar zeg je toch waar het op staat? Hoe kom je uit voor ideeën die niet in hun denkkader passen? Hoe kan je bijvoorbeeld op een aanvaardbare manier “nee” zeggen tegen opdrachten en taken (bv. onderwijsopdrachten, zorgtaken)? Hoe kan je door je manier van communiceren vermijden dat mensen misbruik van je maken?

Durven te praten over je loopbaan zonder te ambitieus over te komen en zonder het proces te beïnvloeden is een vierde aandachtspunt. De deelnemers willen tips krijgen over hoe ze hun verwachtingen kunnen uitdrukken. Hoe communiceer je over je ambities zonder als een ‘bijkoningin’ over te komen (of er een te worden)?

Hoe communiceer je (over emoties) met personen die je loopbaan mee bepalen? Welke zaken moet je in je cv benadrukken, welke details vermeld je, welke niet? Concreet: hoe stel ik een goed cv op? Hoe plan je een carrière en voer je die planning uit door middel van duidelijke communicatie (zoals mensen informeren over je loopbaanperspectieven enz.). Hoe voer je een goed sollicitatiegesprek? Zijn er alternatieve wegen waarover je kan praten? De deelnemers willen dus inzicht en kennis verwerven die hen helpen te beslissen hoe ze hun loopbaan verder vorm kunnen geven en hoe ze efficiënter bepaalde doelstellingen kunnen bereiken.

Als vijfde punt in de reeks zijn er de vragen over de verschillen in communicatie tussen mannen en vrouwen. Communiceren vrouwen anders dan mannen? Welke verschillen zijn er en waarmee moet je als vrouw rekening houden?

Ten slotte is er de vraag hoe communicatie de universiteit vrouwvriendelijker kan maken. Dit betekent bijvoorbeeld mensen voorzien die personeelsleden opvangen die bij een promotieronde afgevallen zijn of die een project niet hebben binnengehaald. Hieraan wordt momenteel geen aandacht besteed aan universiteiten.

#### 4.1.2. Het thema ‘carrière’

Net als bij het thema ‘gender’ werden theoretische inzichten gedeeld met de deelnemers. De deelnemers kregen eveneens de kans om hun eigen ervaringen en bedenkingen over dit thema op een rijtje te zetten.

##### 4.1.2.1. Sessie 1

###### 4.1.2.1.1. Hoe maak je carrière?

We zijn opgegroeid met het idee dat kennis, intelligentie en hard werken voldoende zijn om carrière te maken. Deze boodschap spreekt vooral meisjes aan. Is deze manier van werken echter wel voldoende om carrière te maken?

De ervaring van Hedwige Nuyens leert ons dat je, om carrière te maken, aan ‘drie blokjes’ moet werken. Behalve het blokje ‘kennis, diploma’s, vaardigheden, beroepservaringen’ en het blokje ‘tijdsinvestering’, is ook het blokje ‘visibiliteit, pr, netwerken’ van doorslaggevend belang. Deze drie blokjes werken als communicerende vaten. Het zijn vooral vrouwen die het blokje ‘visibiliteit, pr en netwerken’ verwaarlozen. De boodschap is dan ook: maak tijd vrij om aan je visibiliteit te werken. Zoek een formule die bij je past. Probeer bijvoorbeeld maandelijks een pr-activiteit te doen.

Als docent moet je les kunnen geven en op een pedagogisch verantwoorde manier

bezig zijn, maar je moet ook werken aan je visibiliteit. Om te kunnen doorgroeien, moeten de juiste mensen je capaciteiten kennen. Gebruik je tijd altijd nuttig.

**Tip**

De meeste vergaderingen zijn zinvol. Anderen zijn informeel en informatief, maar je moet ze wel bijwonen. Verspil geen tijd: doe iets anders of mediteer. Leer snel te lezen.

#### 4.1.2.1.2. Hoe gebeuren aanstellingen?

Assistent word je op basis van je resultaten en omdat een professor je opgemerkt heeft. Docent word je door te solliciteren. Wanneer een functie vacant wordt verklaard, wordt dit nationaal en internationaal bekendgemaakt met de bedoeling de beste kandidaten aan te trekken. Maar tijdens deze procedure kunnen nog heel wat andere dingen gebeuren ...

Aan de universiteit worden mensen aangesteld door een selectiecommissie die formeel maar ook informeel te werk gaat. Het formele gedeelte bestaat uit een jury, een test-procedure enz. Het lijkt allemaal transparant en objectief, maar dit is slechts het topje van de ijsberg. Wat er zich achter de schermen afspeelt, is nog veel belangrijker. Hoe is het profiel tot stand gekomen? Wie heeft zich gepositioneerd en op welke manier? Wie zetelt in de commissie en wie niet?

Het tweede selectieproces speelt zich ‘onder water’ af, maar is minstens even belangrijk bij de keuze van de kandidaat. Als de juryleden de sollicitant kennen en een positief beeld hebben van de persoon in kwestie, verhoogt dat zijn of haar kans op het verwerven van de betrekking. De beslissing wordt dan vaak verantwoord door ze aan te passen aan de vooropgestelde criteria.

Besteed dus niet alleen tijd en aandacht aan de voorbereiding van je sollicitatiegesprek, maar ga op onderzoek uit. Probeer op voorhand te achterhalen hoe de commissie samengesteld is, hoe ze te werk zal gaan, welk beeld de juryleden van je hebben enz. Hun perceptie kan gekleurd zijn door de kwaliteit van je werk, je karaktereigenschappen, je reputatie en je motivatie.

**Tip**

Als je uiteindelijk niet geselecteerd wordt, probeer dan de echte reden te achterhalen. Als je over deze informatie beschikt, dan kun je er iets mee doen. Achterhaal deze informatie wel op een positieve manier. Bijvoorbeeld: ‘Ik probeer niet te vissen naar uw persoonlijke mening, maar kunt u me iets vertellen over de teneur van het beoordelingsgesprek? Wat kan ik uit deze sollicitatieronde leren? Kunt u mij tips geven?’

Stel deze vragen niet als je nog emotioneel of boos bent. Kun je het zelf niet uitzoeken? Probeer dan iemand in te schakelen die dat voor jou wil doen.

#### 4.1.2.1.3. Hoe ga je proactief te werk?

Vrouwen denken te vaak dat ze er wel zullen geraken op basis van hun verdiensten.

Om iets te bereiken moet je echter de steun van anderen als hefboom hebben. Daarom moet je commissieleden individueel proberen te overtuigen van je meerwaarde voor een groep. Dikwijls heeft het uitverkoren zijn te maken met hoe een persoon past in de groep. Kan hij/zij functioneren in het geheel en wat is zijn/haar meerwaarde?

Vrouwen denken vaak dat ze duidelijke hints geven aan hun oversten. Je kunt over je carrière echter niet duidelijk genoeg zijn. Je interesse voor het werk en het vak moet boven drijven. Benoem je toegevoegde waarde. Je kunt zelf doornemen welke stappen je allemaal in je loopbaan kunt zetten. Je moet weten wat de verschillende scenario's zijn. Als onderhandelaar sta je sterk als je niet in een afhankelijke positie zit. Als je verschillende scenario's kan uittekenen, moet je ze ook in de praktijk durven om te zetten.

Vrouwen zijn dikwijls tafellampen. Ze houden zich bezig met het werk dat uit hun computer komt en op hun bureau ligt. Als je carrière wilt maken, moet je een hanglamp zijn. Je focust je op wat er boven je en links en rechts van je gebeurt.

#### **Tip**

Vergelijk je werk eens met je gezin. Binnen een gezin zijn de relaties zeer belangrijk. Vrouwen denken dikwijls dat de relaties op het werk zakelijk moeten zijn. De relatie met je baas is echter zeer belangrijk. Dat werknemers vertrekken of ontslag nemen, heeft dikwijls te maken met een vastgelopen relatie. Niemand kan in jouw plaats een goede relatie met je baas opbouwen. Dat is je eigen verantwoordelijkheid.

Niemand heeft ooit gezegd dat carrière maken eenvoudig is. Je moet het als een spel zien. Je moet oog hebben voor relaties en proactief te werk gaan. Ofwel speel je het spel mee ofwel niet, maar vergeet nooit dat deze keuze ook een statement is. Als je de ambitie hebt aan een universiteit te werken, moet je ook je titels laten gelden. Op het web circuleren weinig actuele en vertaalde cv's van vrouwen.

Vrouwen hechten veel belang aan andere rolmodellen. Aarzel niet met deze rolmodellen te gaan praten, maar doe dit nooit op een emotioneel moment.

#### 4.1.2.1.4. Wat zijn je kernkwaliteiten?

Een universiteit is een piramidaal, competitief systeem waarin elke persoon over een aantal kernkwaliteiten beschikt. Hij/zij staat voor iets. Elke positieve kwaliteit kan negatief uitgelegd worden en omgekeerd. Wie onder stress staat, kan zijn/haar kernkwaliteit devalueren: een doorzetter wordt bijvoorbeeld een doordrammer; iemand die assertief is, wordt agressief enz. De meest vruchtbare relaties zijn die tussen personen met verschillende kernkwaliteiten. Meestal trekken tegengestelden elkaar aan. Een doorzetter kan bijvoorbeeld goed samenwerken met een bedachtzaam iemand. Deze laatste kan tijdens stressmomenten echter erg passief worden. Dan staan de doordrammer en de passieve persoon lijnrecht over elkaar en werken ze op elkaar in als een rode lap op een stier. Meestal ontstaan conflicten omdat beide personen overdrijven in een conflict-situatie. Ze worden 'allergisch' aan elkaar. Weet echter dat je van je tegenpolen veel kan leren.

#### 4.1.2.1.5. Hoe groei je in een job?

Iedereen groeit in zijn/haar functie. In het begin moet je nog veel leren, daarna ken je de weg en heb je alles onder controle. Op dat punt kun je niet meer bijleren en wordt je job een routineklus. Je groeit uit de job. Dan is het tijd om verder door te groeien. Dat is het normale groeipad van elke functie.

Dan botsen we op de carrièrekloof. Vrouwen denken dat ze stapsgewijs moeten groeien. Ze beginnen langzaam en bouwen op. Ze worden aangemoedigd door kleine stapjes, kleine sprongen. Als ze solliciteren, vragen ze zich af of ze wel geschikt zijn voor de job. Mogen ze wel een job ambiëren waarvoor ze nog niet geschikt zijn? Ze zijn bang om te mislukken. Mannen vertrekken veel sneller uit hun startblokken en worden aangemoedigd door de kloof tussen wat ze nu zijn en waar ze naartoe willen (de top). Ze slaan een aantal stappen over en nemen meteen een belangrijke functie in. Als je vooruit wil, moet je hoger mikken. Neem het beeld van een spinnenweb: je kunt het web draadje voor draadje volgen, maar je kunt ook van de ene naar de andere hoek springen. Zoek een mentor die je kan helpen op je groeipad.

#### 4.1.2.1.6. Wat vind je belangrijk in je job?

Zoek uit wat je belangrijk vindt in een job. Zijn dat de collega's, de verloning, de inhoud van de job, de mogelijkheid je capaciteiten te benutten, de promotiekansen, de balans tussen werk en privéleven, de waardering? Veel vrouwen vinden de verloning niet belangrijk. Uit onderzoek blijkt bovendien dat er een loonkloof is tussen mannen en vrouwen. Loon is nochtans een vorm van waardering, het geeft aan hoe belangrijk je bent voor het bedrijf. Je moet uitzoeken wat de correcte verloning is voor het soort job dat je doet.

#### 4.1.2.1.7. Welke elementen kunnen je vooruithelpen in je carrière?

Enkele mogelijke antwoorden:

- openheid van het management, groeikansen krijgen, aangemoedigd worden;
- steun van je gezin;
- uitbouwen van netwerken, een mentor hebben;
- levenslang leren;
- open communiceren over je eigen ambities;
- visibiliteit creëren;
- de kans krijgen jezelf te blijven.

#### 4.1.2.1.8. Welke elementen kunnen je carrière afremmen?

Enkele mogelijke antwoorden:

- onzekerheid over de eigen competenties;
- macho-omgeving of -cultuur;
- overbescherming van vrouwen;
- slecht evenwicht tussen werk en privéleven;
- gebrek aan coaching en aanmoediging;

- onvoldoende zichtbaarheid;
- niet durven moeilijke/onpopulaire beslissingen te nemen.

#### 4.1.2.1.9. Wat wil je bereiken?

Enkele mogelijke antwoorden:

- vaste benoeming aan de universiteit in je onderzoeksgebied;
- de brug leggen tussen onderzoek en onderwijs, praktijk en samenleving;
- waardering krijgen van de maatschappij en van collega's;
- een evenwicht tussen werk en privéleven creëren;
- een goede promotor zijn van doctoraatsstudenten en postdoctorale onderzoekers;
- een onderzoeksgroep uitbouwen en goede onderzoekers aantrekken;
- doctor-assistent worden;
- professor en/of departementsvoorzitter worden.

Voor vrouwen is het soms moeilijk op papier te zetten wat ze willen worden/waar ze naartoe willen.

#### Tip

Een tijdslijn maken kan helpen, van vroeger over je huidige situatie naar de toekomst. Bouw tussenstappen in en bepaal wat je allemaal moet doen om die te bereiken. Wat wil je bereiken met wie? Wat is je doel en wie kan daarvoor als hefboom zorgen?

#### 4.1.2.1.10. Wie heeft een bepalende invloed op je carrière?

De balans tussen werk en privéleven bepaalt mee de slaagkans van je carrière. Het is belangrijk je partner gemotiveerd te houden. Probeer te weten te komen wat voor jouw partner belangrijk is. Houd je partner en kinderen goedgezind. Houd ook jezelf in goede conditie. Ga efficiënt met je tijd om en deleger die taken die je minder leuk vindt. Doe meer dingen die je plezierig vindt. Een lijfspreuk kan zijn: 'Ik doe alleen die dingen die ik leuk vind en ik probeer de dingen die ik doe leuk te vinden.'

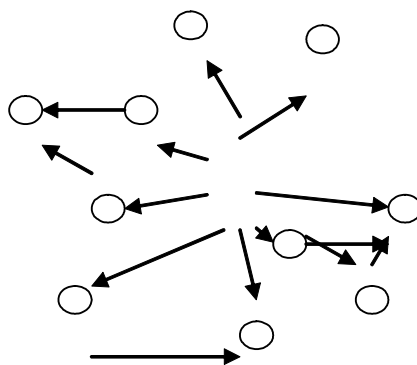
Wie kan, naast je partner en gezin, een belangrijke rol spelen?

- rector, decaan, directeur van onderzoeksinstituten, beleidsmensen;
- de leden van de onderzoeksgroep;
- je promotor en mentor;
- andere universiteiten;
- overheden en financierende instanties;
- onderzoeksraden;
- doctoraatsstudenten;
- collega's in je departement of faculteit.

#### Opdracht

a) Wat is je volgende carrièrestap en b) Welke mensen spelen een belangrijke rol in het bereiken van je doel? Ken je die mensen? Steunen ze jou? Als jij die mensen niet kent, wie kent ze wel? Schematiseer dit in een bolletjesdiagram. Stel ten slotte een tijdslijn op voor jezelf.

De oefening met het spinnenweb brengt in beeld welke mensen bepalend zijn voor je carrière en hoe je ze kan bereiken. Probeer de belangrijkste personen met één of twee tussenstappen te bereiken. Zoek uit of je positieve of negatieve relaties met die mensen hebt en maak een stand van zaken op.



Figuur 17: Bolletjesdiagram

Netwerken bouw je niet op vanuit je bureau. Naarmate je ouder wordt, leg je vlotter contacten. Ontwikkel zelf netwerken, bijvoorbeeld binnen deze groep van deelnemers aan de training.

#### 4.1.2.1.11. Is er leven buiten de universiteit?

Ook al heb je de ambitie om aan de universiteit te blijven, je hebt meer kans op slagen als je ook oog hebt voor andere scenario's. Anders zit je teveel in een afhankelijke positie en stel je je erg kwetsbaar op.

Blijf dan ook af en toe solliciteren, zelfs al is het puur voor het plezier. Je krijgt een gratis check-up van je cv: je komt te weten wat de lacunes zijn en waaraan je moet werken. Als je een aanbod krijgt, denk dan tweemaal na voor je toehapt of afhaakt. Wees selectief in wat je al dan niet aanneemt.

#### 4.1.2.1.12. Hoe verhoog je je visibiliteit?

- Durf advies te vragen, pleeg een telefoontje. Wat zeg je, wat zeg je niet? Hoe vraag je vertrouwen? Verwoord duidelijk je bedoelingen, want aan de telefoon verlies je het non-verbale contact. Als je advies vraagt, bedank die persoon dan ook of geef feedback over het verdere verloop. Het is steeds geven en nemen.
- Maak een persoonlijke website. Soms censureren vakgroepvoorzitters de publicatielijst. Geef op je eigen website een volledige lijst van al je publicaties en voeg enkele artikels in pdf-bestand toe. Artikels die online beschikbaar zijn, worden vaker geciteerd.
- Verzorg onderwijs buiten de vakgroep, werk mee aan informatiedagen, het wetenschapsfeest enz., maar verlies je focus niet. Overweeg altijd wat je wil bereiken. Je



- kunt gedienstig zijn en hard werken, maar komt dit je pr ten goede? Je loopt het risico voor allerlei klusjes gevraagd te worden. Let erop dat je er iets voor terugkrijgt.
- Praat met anderen buiten de universiteit. Verhoog je visibiliteit bij de andere universiteiten. Als je niet weet hoe je ergens binnengeraakt of hoe je iemand kan bereiken, ga dan bijvoorbeeld naar een lezing van de professor in kwestie. Spreek hem of haar na afloop even aan, vraag om extra informatie en stel vervolgens je eigen onderzoek voor.
  - Doe het stap voor stap. Maak eerst je naam en gezicht bekend. Probeer in twee of drie zinnen te verwoorden wat jou kenmerkt. Wat maakt jou interessant? Vraag de ander naar zijn/haar interesses en reageer. Wees origineel, grappig en humoristisch.
  - Controleer de gegevens en check of je naam wel overal vermeld wordt. Als je ergens hard aan meewerkt, krijg je dan een pr-return? Het risico is zeer groot, zeker in het begin van je carrière, dat je allerlei dingen aanneemt die niet meteen ter zake doen.
  - Leg een persoonlijk adressenbestand aan. Stuur bijvoorbeeld kerstwensen rond, denk aan verjaardagen en wens mensen proficiat met een promotie. Je kunt je eigen visibiliteit verhogen door aandacht te besteden aan anderen.
  - Verzorg je e-mail. Stuur bijvoorbeeld een bescheiden e-mail, maar voeg er wel zonder schaamte een pdf-bestand van jouw artikel aan toe.
  - Laat je ambities intern circuleren. Mensen kunnen elkaars gedachten niet lezen en daarom moet je duidelijk communiceren over je ambities.
  - Stel je onderzoek aan een breder publiek voor en wees niet bang de media in te schakelen. Doe aan een congres mee, publiceer ook in Nederlandstalige vaktijdschriften. Nodig meer mensen uit op je presentaties.
  - Ga geregeld op studiereis, ook al zie je er niet meteen het nut van in. Afstand nemen van het werk verfrist de geest. Probeer uit elke studiereis drie nuttige dingen te halen en noteer ze tijdens je terugvlucht. Bijvoorbeeld een titel van een boek, een interessant contact, een idee enz.
  - Hoe hou je je staande op een receptie en vermijd je de rol van een trieste muurbloem? Maak een toertje in de zaal, zoek de organisator, oefen je in het herkennen van gezichten, zoek via de deelnemerslijst of naamkaartjes uit wie wie is. Zoek een nuttige bezigheid.

**De gulden regel bij visibiliteit is: ken jezelf, ken je omgeving en respecteer jezelf.**

#### 4.1.2.1.13. Wat heb je vooral onthouden uit deze sessie?

Peil na afloop van de sessie naar wat de deelnemers zich vooral zullen herinneren. Tijdens de testtraining aan de UA maakte vooral 'het schema met de bolletjes' veel indruk. Sommigen kwamen tot de conclusie dat er meer mensen zijn die hen kunnen helpen dan ze oorspronkelijk dachten. Anderen hadden veel aan de voorbeelden van hoe je contacten kan leggen, hoe je een entree maakt, hoe je je visibiliteit positief verhoogt en hoe je bewust kan omgaan met recepties. Een tip die bleef hangen, ten slotte,

was: “vat de koe bij de horens en maak een tijdslijn die toont waar je volgend jaar wil staan en die aangeeft welke namen je daaraan kan verbinden”.

#### 4.1.2.2. Sessie 2

Aan het begin van de tweede dag van de training rond carrière en gender werd gepeild naar wat de deelnemers na de vorige sessie hadden ondernomen om hun visibiliteit te verhogen.

De deelnemers van de testtraining waren zich na de vorige sessie bewust geworden van een aantal dingen zoals 1) het feit dat niemand hen kent, 2) dat ze tot een kleine vakgroep behoren en zich sterker moeten profileren (maar hoe?), 3) dat op het terrein nagegaan moet worden wie met wat bezig is, 4) dat er contacten gelegd moeten worden (bv. een afspraak met de decaan om zichzelf voor te stellen als nieuw personeelslid in de faculteit, 5) dat internationale netwerken en contacten onderhouden moeten worden door bijvoorbeeld nieuwjaarskaartjes te sturen en te vragen om contact op te nemen, 6) dat het belangrijk is experts om advies, opinie en feedback te vragen en 7) dat ze een lid van de sollicitatiecommissie moeten aanspreken.

De deelnemers hadden ook gewerkt aan hun visibiliteit door 1) mensen te laten weten waar ze mee bezig waren en wat ze wilden bereiken, 2) hun ambities kenbaar te maken door intern te solliciteren en 3) aanwezig te zijn op de voorbereidende bestuursvergaderingen van assistenten. Andere participanten hadden dan weer een taak of engagement op zich genomen, zoals een verslag maken of het initiatief nemen tijdens vergaderingen. Het resultaat was dat ze gemakkelijker contacten konden leggen en meer zichtbaar werden voor de groep. Nog iemand anders had zich geëngageerd in een werkgroep. Recepties waren ten slotte bewuster gebruikt als instrument.

Over het algemeen was er meer gecommuniceerd door de deelnemers: “Mond meer opengedaan tijdens vergaderingen”, “Anderen aangesproken”, “Link naar website toegevoegd aan e-mail”, “Cv met anderen besproken”, “Naast iemand gezeten op een vergadering en me voorgesteld” en “Feedback gevraagd over wat beter kan in de toekomst”.

Bij de bespreking gaf de docent nog bijkomende tips:

- basis = informele contacten;
- jezelf constructief opstellen en profileren;
- communicatietraining verhoogt de bewustwording;
- complimenten geven, proficiat zeggen, ook aan oversten;
- bewust kiezen waar je gaat zitten op vergaderingen of bijeenkomsten;
- ‘toevallige’ ontmoetingen;
- buiten het werk oefenen, bv. met vrienden of partner.

Bij conflicten zijn volgende punten van belang:

- denk na over wat de ander wil horen en wat hij/zij erbij wint;
- stel oplossingen voor de faculteit voor aan de decaan en leg uit waarom je denkt dat ze belangrijk zijn voor de faculteit en welke bijdrage je zelf kan leveren;

- geef jezelf of iemand anders niet de schuld als er een probleem is; maak er steeds een gemeenschappelijk probleem van en zoek naar alternatieven;
- laat je emoties eerst afkoelen voor je een gesprek begint; denk goed na over wat je wil bereiken met het gesprek;
- vraag om advies als je onzeker bent en houd steeds de belangen van de universiteit als geheel in gedachten;
- overdrijf niet met excuses als je bot vangt.

Bij sollicitaties kan je het volgende doen:

- maak je ambities vroeg genoeg kenbaar en probeer zo informatie te krijgen die je anders niet zou krijgen;
- aarzel niet te solliciteren, ook al weet je dat er een betere kandidaat is; er kan altijd iets tussenkomen;
- zeg nooit dat je cv niet goed is;
- onthoud dat van de tien initiatieven die je neemt, er zeker twee zullen mislukken; durf uit je 'comfort zone' te treden;
- durf te solliciteren;
- vraag bij sollicitaties om feedback die je kan helpen om je marktwaarde in te schatten.

Steun nodig?

- zoek uit wie je steunt of wie je zou kunnen steunen en weet dat niet iedereen je vriend kan zijn;
- denk na over wie er belang bij heeft dat je aan de universiteit blijft werken;
- steun is dikwijls een kwestie van jarenlang contacten opbouwen, van geven en nemen, van bondgenoten;
- er is een verschil tussen gekend zijn en gesteund worden;
- spreek mensen aan en vraag hen je te steunen, probeer mensen achter je project te krijgen, steeds vanuit het groter geheel;
- bereid je gesprek goed voor;
- kijk naar de lichaamstaal van de ander;
- stel open vragen en zwijg terwijl de ander antwoordt;
- zoek uit waarvoor de ander gevoelig is.

### Praktische oefening

**Een rollenspel met als opdracht: voer een gesprek met iemand die belangrijk is voor je carrière.**

**Gesprek 1:** een conversatie tijdens een receptie: zoek naar iets dat voor de ander aangenaam is om over te praten (ik heb onlangs een artikel van u gelezen, wat een toeval dat ik u hier ontmoet, ik heb al veel over u gehoord enz.). Weet goed wat je wil zeggen, zorg er altijd voor dat je met iets naar huis kan gaan, zoals een afspraak, kijk goed of de persoon in kwestie wel luistert, houd een paar scenario's in je hoofd enz.

**Gesprek 2:** zoek steun voor je kandidatuur of project: 1) begin altijd met neutrale dingen (ik werk hier al zo lang, ik ben bezig met enz.), 2) zeg wat je wil zeggen (ik zou graag weten ..., ik heb heel wat kansen gekregen en zou nu graag een stap verder zetten ...) en 3) betrek de an-

der bij je betoog (ik weet dat u bezig bent met ...), zoek gemeenschappelijke interesses en ga na in hoeverre je bezigheden passen in het grotere geheel van de organisatie.

**Gesprek 3:** projectaanvraag: stel je project op voorhand voor en ga na of je dossier volledig is en of er nog punten zijn die je kan aanpassen.

Peil na afloop van de sessie opnieuw naar wat de deelnemers onthouden hebben.

### 4.1.3. Het thema presentatie

#### Praktische oefening

De deelnemers interviewen elkaar gedurende drie minuten over hun passies. Vervolgens bereidt de interviewer een presentatie van twee minuten voor. Deze presentaties worden gefilmd en tijdens de training worden inhoud en vorm besproken.

#### 4.1.3.1. De inhoud en structuur van een presentatie

Je presentatie staat of valt met je voorbereiding. Studeer je presentatie in zodat je vertrouwd bent met de inhoud. Het verschil tussen een tekst en een toespraak is de spreker. Daarom mag je persoonlijke zaken aan je verhaal toevoegen. Straal spreekplezier uit. Vermijd negatieve dingen, daarvoor is je spreektijd meestal te kort. Wees jezelf maar weet dat je aan het optreden bent. 'Je bent geen acteur maar een performer'.

Het begin en het einde van een uiteenzetting zijn cruciaal. Tijdens de inleiding, die 15% van de tijd mag innemen, zeg je waarover je gaat praten en herhaal je dat. Je verwoordt je kernidee, maakt de structuur duidelijk. Je legt contact, wekt verwachtingen en zorgt voor een beloning (bv. op het einde van de presentatie zul je weten wie ...). Van het begin onthouden de toehoorders meestal 85%.

Kondig het einde van je presentatie aan, vat samen en herhaal je kernidee. Van het einde van een presentatie wordt doorgaans 75% onthouden.

Bouw je verhaal rond een kerngedachte op. Werk deze kerngedachte uit via beelden, metaforen en voorbeelden. Probeer niet te veel te vertellen. Hoe specifieker je vertelt, hoe beter. Concrete anekdotes maken een verhaal levendig en openen de ogen van de toehoorders geleidelijk aan. 'Wie beelden zaait, zal verbeelding oogsten'.

Probeer je punt duidelijk te maken door het ene verhaal na het andere te vertellen. Vertel verhalen om betekenissen en feiten over te brengen. Sommige toehoorders herinneren zich vooral logische, rationele feiten; anderen hebben nood aan emoties, associaties, intuïtie enz. Bij een vrouwenpubliek zal deze laatste vorm waarschijnlijk het beste werken. De verpakking bepaalt of de boodschap al dan niet bij het publiek aankomt.

Let op je taal. Mensen die goed spreken houden de aandacht van hun publiek langer vast. Het Algemeen Nederlands moet tot het register van de wetenschapper behoren. Dialect kan je autoriteit en status ondermijnen. Een boeiende spreker met een radde tong is aangenaam, maar let wel op dat dit zich niet tegen je keert.

Wees niet bang van stiltes. Ze helpen mensen te begrijpen wat je zegt. In een minuut spreek je gemiddeld 125 woorden uit, maar voor toehoorders lijken het er 800. Laat de toehoorders af en toe vrij en respecteer hun denkruimte. Laat ze actief met je meedenken, betrek ze bij je presentatie door regelmatig retorische vragen te stellen.

Presentaties van wetenschappers bestaan vooral uit meedelende zinnen. Structurele of becommentariërende zinnen worden nauwelijks gebruikt. Ga voor een *'enlarged conversation'*: vermijd een belerende toon en houd je presentatie fris en kleurrijk. Denk op voorhand na over de volgende vragen: Wat weet mijn publiek al? Wat wil het weten? Wat moet het weten? Hoe deel ik dit mee?

Stopwoorden kunnen nuttig zijn in presentaties, maar vermijd het betekenisloze 'euh'. Gebruik betekenisvolle stoplappen zoals diep nadenken, een veronderstelling niet afmaken enz. Als je een black-out heb, vertel dit dan gerust. Iemand uit het publiek zal je wel opnieuw bij je verhaal brengen.

Notities moeten kunnen. Schrijf een aantal kernwoorden op die je met een snelle blik kan lezen. Het is perfect aanvaardbaar om de tien seconden naar je notities te kijken. Doe dit wel zo onopvallend mogelijk.

*L'esprit de l'escalier*: het vernuft van de trap. Na een presentatie, als ze de trap aflopen, beseffen mensen vaak dat ze iets vergeten te vermelden zijn.

#### 4.1.3.2. Houding en vorm

Buikademhaling heeft een weerslag op je stem. Probeer je stem natuurlijk te houden. Drink vóór een presentatie alleen maar water en vermijd koffie en zoetigheden. Blijf rustig ademen.

Je moet jezelf als spreker positioneren: sta rechtop, kruis je benen niet. Als je je verplaatst, neem dan kleine stapjes. Zoek oogcontact zonder te staren. Kijk niet alleen naar de mensen die knikken, iedereen in het publiek is even belangrijk. Kijk niet langer dan twee seconden naar dezelfde persoon. Als spreker moet je je publiek observeren om te kunnen reageren.

Wat kan je met je handen doen? Laat ze naast je lichaam hangen, geef het ritme aan, acteer en beeld uit, geef abstracte zaken vorm. Charismatische sprekers zijn dikwijls sprekers die ook met hun handen spreken. Mannen richten hun handen doorgaans meer naar buiten; vrouwen naar binnen en naar buiten. Je kan je verhaal met je mimiek ondersteunen, maar overdrijf niet.

### 4.1.3.3. Hulpmiddelen

Muziek tijdens een workshop brengt sfeer in de groep. Je kan muziek opzetten tijdens de voorbereiding van een oefening, tijdens de receptie enz.

### 4.1.4. Het thema vergaderen

Het doel van deze sessie is de onderzoeker te helpen als deelnemer en als voorzitter het effect en de efficiëntie van een vergadering te verhogen. Hoe meer je weet over de verschillende rollen in een vergadering, hoe groter de impact die je erop hebt.

#### 4.1.4.1. Zelftest over vergaderen + bespreking

De testtraining aan de UA leverde onder andere de volgende bedenkingen op: 'hoe werk je naar een doel toe?', 'ik erger me aan chaotische vergaderingen', 'hoe onderbreek je hogergeplaatsten?', 'wat zijn de verschillende rollen in een vergadering?', 'ik heb dikwijls het gevoel dat alles al in de wandelgangen verteld is', 'ik heb schrik om tussen te komen, ik ben bang voor de impact', 'ik heb stemproblemen, ben zenuwachtig', 'wat als de voorzittersrol niet erkend wordt?', 'het soort vergadering zou steeds in de agenda moeten worden aangekondigd'.

#### 4.1.4.2. Vergadercultuur

Elke cultuur heeft haar eigen vergadergewoonten. In Amerika en Nederland, bijvoorbeeld, mag tijdens de pauze niet over de vergadering gesproken worden. In België bestaat deze regel niet. Je moet opletten voor bondgenootschappen die tijdens de pauze gevormd kunnen worden. Ook is er een verschil tussen mannen en vrouwen. Vrouwen hebben de neiging tijdens de pauze niet over de vergadering, maar over privé zaken te praten.

In Europa is het niet ongewoon dat mensen elkaar onderbreken. Het is zelfs algemeen aanvaard. In Azië of Amerika, bijvoorbeeld, is dit niet het geval. Een ander voorbeeld: vrouwen brengen soms emotionele argumenten aan. Een goede voorzitter moet deze uitspraken kunnen objectiveren. Omgekeerd is de benadering van mannen veeleer zakelijk. Dan moet de voorzitter durven te vragen hoe zij zich erbij voelen.

#### 4.1.4.3. Stem

Een hoge stem tijdens een vergadering verraadt opwindning en ongenoegen. Je stem is de echo van je hart. Als je opwindning voelt of je wil mensen overtuigen, praat dan langzaam en rustig.

#### 4.1.4.4. Vergaderrollen

Een vergadering is een democratisch gebeuren: iedereen heeft evenveel te zeggen. De voorzitter is en blijft wel voorzitter. Hij/zij moet oog hebben voor het proces, de opzet en het doel van de vergadering. Respecteer de voorzitter steeds in zijn of haar rol. Bij extreem negatief gedrag of desinteresse kan de voorzitter je uit de vergadering zetten. Als voorzitter mag je ook verwachten dat de deelnemers zich hebben voorbereid. Om dit gedrag aan te moedigen, kan je aan het begin van een vergadering bijvoorbeeld iemand vragen een nota samen te vatten.

#### Oefening

De groep wordt opgesplitst in kleine groepjes met elk een voorzitter. Iedere deelnemer krijgt een kaartje met een beschrijving van een bepaalde 'vergaderrol'. De deelnemers houden een vergadering en krijgen als opdracht een aantal problemen op te lossen of tegen te werken vanuit hun rol. Enkele typische rollen zijn:

- de apathische: wil gewoon met rust gelaten worden, vergaderingen zijn tijdverlies voor hem/haar;
- de grappenmaker: wil iedereen aan het lachen brengen;
- de babbelaar: babbelt er de hele tijd lustig op los;
- de dominante: verkondigt steeds zijn/haar meningen en standpunten; problematisch als hij/zij voorzitter is;
- de onzekere: wil wel meewerken maar is bang voor reacties; met een duwtje in de rug kan je zo iemand positief bij een vergadering betrekken.

En verder zijn er nog de bulldozer, de zwakkeling, de rebel, de naar-de-mond-prater, de negativist, de mannetjesputter enz.

Voor de groepsdynamiek is twaalf personen een ideaal getal. De mix van verschillende soorten mensen creëert de juiste chemie. Iedereen moet kunnen bijdragen tot de vergadering en de rollen van de deelnemers moeten duidelijk zijn.

#### 4.1.4.5. Soorten vergaderingen

Bij probleemoplossende vergaderingen speelt de voorzitter de rol van moderator. Om een probleem op te lossen, moet je vier stadia doorlopen: 1) het probleem definiëren, 2) de oorzaak van het probleem bepalen, 3) oplossingen formuleren, 4) beslissingen nemen. Een valkuil tijdens probleemoplossende vergaderingen is dat er geen beslissingen genomen worden, dat oude koeien uit de sloot gehaald worden enz., en dat men weer van nul moet beginnen.

Elke vergadering is beperkt in de tijd. Na anderhalf uur vergaderen moet je zeker vijftien minuten pauzeren.

#### Oefening met de enveloppen en de zeshoek

De groep wordt verdeeld in twee kleinere groepen. Elke deelnemer krijgt een envelop met daarin stukjes van een zeshoek. Iedereen moet zwijgen, er mag samengewerkt worden, maar

binnen bepaalde grenzen. Elke groep mag tot drie keer om hulp vragen. De begeleiders observeren en grijpen in waar nodig.

Deze oefening laat de deelnemers voelen hoe zij zelf in een probleemoplossende vergadering functioneren, welke kansen ze nemen en welke ze missen. Opvallend is dat bij aanvang iedereen druk bezig is met zijn/haar eigen problemen. Daarna neemt iedereen een andere rol op zich. Na een poosje vraagt men ook meer hulp en gaat men samen op zoek naar oplossingen.

#### 4.1.4.6. Enkele tips

Het succes van de vergadering hangt af van de voorbereiding en de agenda.

- Stuur de agenda en het tijdschema naar de deelnemers.
- Mensen moeten zich welkom voelen (drank, mapjes enz.).
- Mensen hebben comfort nodig en willen niet te dicht bij elkaar zitten.
- De bistro-setting of de V-opstelling zijn de beste. Mannen gaan bij voorkeur naast en niet tegenover elkaar zitten.
- Maak op voorhand afspraken over de vergaderregels en over de verslaggeving. De notulist noteert bij voorkeur enkel de beslissingen en de acties.

#### 4.1.4.7. Wat heb je onthouden uit deze sessie?

Na afloop van de testtraining aan de UA kregen we volgende reacties: inzicht in de verschillende rollen; hoe diplomatisch bepaalde punten onder de aandacht brengen; een hele opluchting dat vergaderen te leren valt; tools gekregen om vergaderingen te leiden; de oefeningen zijn een bewustmaking van hoe vergaderingen verlopen; de verschillen tussen het taak- en het procesgericht leiden van een vergadering.

## 4.2. Evaluatie van de training

Na de exploratiefase, waarin een trainingsprogramma werd ontwikkeld samen met twaalf vrouwelijke onderzoekers, werd deze training aan dezelfde groep vrouwen aangeboden (zie uitnodiging in het *Instrumentarium*: Instrument 11) en nadien geëvalueerd. Op basis van deze resultaten werd het trainingsprogramma bijgewerkt en voor een tweede maal aangeboden aan vrouwelijke onderzoekers aan andere Vlaamse universiteiten (UHasselt, UGent, VUB, K.U.Leuven). Daarop volgde opnieuw een evaluatie en een bijschaving. Onderstaande evaluatie is gebaseerd op beide trainingen.

### 4.2.1. Focus: strategische communicatie met behoud van vrouwelijke eigenheid

De oorspronkelijke focus was gender en wetenschapscommunicatie, in het bijzonder de communicatie van wetenschappers met de samenleving. Al snel werd echter duidelijk



dat de vrouwelijke onderzoekers het begrip ‘wetenschapscommunicatie’ interpreteerden als alle communicatieactiviteiten van onderzoekers over hun onderzoek met het oog op het doorgroeien naar de top. Daarom werd het project verruimd tot ‘strategische communicatie en gender’.

De training moest bovendien een instrumentarium aanbieden dat de vrouwelijke onderzoekers kon leren om flexibel, tactisch en strategisch te communiceren zonder hun eigenheid te verliezen. Onder die eigenheid verstaan we de nauwe band met het gezinsleven, de persoonlijke aspiraties, het enthousiasme over het eigen onderzoek, de verbondenheid met de job enz.

De training moest bovendien erg praktisch van opzet zijn, met oefeningen, het filmen van presentaties enz. Er mochten echter ook thema's en verhalen aan bod komen waarnaar de deelnemers gewoon moesten luisteren. De training moest bovendien ondersteunend werken, bijdragen tot de verdere carrière, veranderingsgericht werken, resultaat hebben enz.

#### 4.2.2. Samenstelling van de groep

Tot de eerste groep deelnemers behoorden vrouwelijke onderzoekers uit verschillende statuten, faculteiten en disciplines van de Universiteit Antwerpen. Het ging om drie doctoraatsstudenten, één doctor-assistent, één postdoc, vier docenten, twee hoofddocenten en één hoogleraar. Enkele deelnemers hadden ervaring met gender vanuit hun onderzoeksachtergrond.

De tweede groep bevatte deelnemers uit verschillende Vlaamse universiteiten die geselecteerd waren door de projectmedewerkers van het VLIR-EQUAL-project. Tot deze groep behoorden: één doctoraatsstudent, één wetenschappelijk medewerker, vier doctor-assistenten, vijf postdocs, drie docenten en één hoofddocent. Opvallend veel deelnemers hadden reeds ervaring met de genderproblematiek, door lidmaatschap van een werkgroep of een centrum voor vrouwenstudies.

Het ging om twee zeer enthousiaste groepen, evenwel met enkele onderlinge verschillen. De eerste groep bracht meer inhoud aan en was actiever in de discussies, terwijl de tweede groep iets passiever was. Wellicht is dit te verklaren door de meer heterogene samenstelling van de eerste groep, die bestond uit vrouwelijke onderzoekers van alle hiërarchische niveaus. De docent kan zorgen voor extra dynamiek in de groep.

#### 4.2.3. De sessie ‘Gender’

In de eerste trainingsreeks werd het thema gender vanuit een theoretische invalshoek benaderd door de docent, waardoor er te weinig aansluiting was bij de leefwereld van de doelgroep. Een van de deelnemers zei dat de sessie haar weer wat meer genderbewust had gemaakt, maar *“het bleef meer op een theoretisch-informatief niveau hangen dan ik had verwacht”*. Iemand anders zei: *“De inhoud was niet praktijkgericht, veel*

*theorie en anekdotes, maar te weinig praktische oefeningen*". Een derde persoon formuleerde het als volgt: *"Inzicht in gender verruimd, maar voor mij wel minder direct toepasbaar, niet erg concreet."* Deze sessie bracht dus weinig meerwaarde.

De docenten moesten meer voeling hebben met de leefwereld van de deelnemers. Daarom werden voor de tweede training twee docenten uitgenodigd om over hun eigen ervaringen en genderonderzoek te komen praten. Deze aanpak werd als zeer positief ervaren, onder andere omdat er *"verschillende sprekers aan het woord kwamen, met verschillende invalshoeken"*, en *"de uiteenzetting over obstakels en de universiteit als organisatie zeer leerrijk was"*. Het uitwisselen van ervaringen was belangrijk: *"ik heb een goed overzicht gekregen van de specifieke problemen die je als vrouw kan ervaren en heb ook ervaringen van andere vrouwen op dit gebied gehoord"*. Bovendien was deze aanpak ook een vorm van *"interuniversitaire networking"*. De interactieve aanpak van de docenten en de professionele aanpak werden gesmaakt. De participanten kregen een *"betere en duidelijkere beeldvorming van gendergebonden obstakels"*. De theoretische uiteenzetting van de verschillen was *"zeer nuttig en confronterend"* en de *"link tussen communicatie en loopbaan"* werd interessant gevonden, maar er kon misschien *"meer aandacht voor concrete strategieën"* zijn. Door de verschillende achtergronden van de participanten op het vlak van kennis van de genderproblematiek mocht het voor de ene wat sneller gaan, terwijl het tempo voor de ander precies goed was: *"Veel bijgeleerd: ik startte van nul"*. Een andere opmerking over de genderinhoud was dat de sessie te algemeen was en niet genderspecifiek genoeg. Een andere participant vond het dan weer wel *"de juiste balans, niet overdreven genderspecifiek"*. Wellicht speelt het kennisniveau van de participant een rol in wat deze verwacht en hoe ver de docent kan gaan met de aandacht voor de specifieke genderverschillen. Over het algemeen lijkt te veel nadruk op de vrouw-manverschillen echter niet echt gesmaakt te worden. Zoals we al eerder opmerkten, willen de participanten vooral tools die hen helpen in hun loopbaan.

De sessie werd gegeven door vrouwen, en de participanten waren allen vrouwen. *"Door enkel vrouwen samen te zetten, konden interessante zaken bijgesteld en uitgewisseld worden"*. Er werd echter gesuggereerd om deze sessie ook aan mannen te geven, omdat *"bewustmaking zeker of nog meer nodig is bij hen"*.

#### 4.2.4. De sessie 'Carrière'

Over het algemeen waren de participanten aangenaam verrast: *"Interessanter dan ik op voorhand dacht"* en *"Ik kreeg meer dan ik verwacht had. Had meer theoretische discussie verwacht, maar het was zeer concreet."*

Wat opvalt is dat deze sessie vooral erg gewaardeerd werd omdat ze zeer concreet en praktisch was. *"Alle typische valkuilen werden aangeduid, op basis van persoonlijke ervaring in plaats van louter theorie."* Participanten formuleerden het als volgt: *"Biedt concrete oplossingen aan"*, *"Er wordt gewerkt vanuit reële situaties"*, *"Nuttige tips voor de praktijk"*, *"Concrete tips"* en *"Bruikbare kapstukken"*.

De typische valkuilen en problemen die vrouwen kunnen tegenkomen werden gebracht *“vanuit herkenbare situaties en ervaringen”* en er werd *“gewezen op typische struikelblokken voor vrouwen, heel herkenbaar”*. De sessie werd genderspecifiek genoeg bevonden, omdat *“vrouwen onder elkaar reeds genderspecifiek is”*. Het thema zelf werd niet genderspecifiek gebracht, maar *“dit hoefde ook niet”*, want *“eigenlijk ging het niet over man-vrouwverschillen en was de sessie nuttig voor beide geslachten”*. De *“valkuilen waar vrouwen iets meer door geremd worden”* kwamen voldoende aan bod, *“de voorbeelden waren genderspecifiek”* en *“meer is niet nodig”*.

Het thema ‘Carrière’ werd door de deelnemers bijzonder gewaardeerd. Het werd zo belangrijk bevonden dat men graag meer aandacht hadden willen besteden aan dit thema. Er werd gesuggereerd om bij voorkeur een extra sessie in te lassen zodat oefeningen over *“futuring, time management, rollenspelen en dergelijke”* ook aan bod kunnen komen. Daarom werd in de tweede training twee dagen besteed aan het thema ‘Carrière en communicatie’.

De manier waarop deze sessie werd gebracht was zeer interactief, en vooral tijdens de tweede dag werden veel oefeningen aangeboden. Er was *“een goede mix van eigen inbreng van de cursisten en van de trainer”*. *“De deelnemers konden veel van elkaar leren”*. Een deelnemer gaf toe veel nieuwe dingen geleerd te hebben die *“mijn ogen geopend hebben.”* Een andere participant vermeldde dat het *“nuttig is om eens over na te denken”*.

Een van de participanten suggereerde om misschien *“enkele casestudies te behandelen/te laten oplossen”*. Een andere deelnemer had graag *“misschien nog iets meer ruimte voor discussie/interactie gehad, hoewel het in orde was”*. En tot slot een citaat van een van de participanten: *“Ik denk dat u erin geslaagd bent een aantal van de jongere deelnemers de ogen te openen, wat hopelijk tot actie (en promotie) zal leiden.”*

#### 4.2.5. De sessie ‘Presentatie’

*“Ik heb ongelooflijk veel bijgeleerd en heb veel concrete tips van de trainer en van de aanwezigen gekregen. De interactie was bijzonder leerrijk.”* Dit citaat kenmerkt de feedback van alle deelnemers. Een andere participant verwoordde het als volgt: *“Het was een confrontatie mezelf op het scherm te zien, maar het is wel leerrijk. Geweldige lesgever trouwens.”*

De werkvorm werd geapprecieerd om *“de goede balans tussen informatieoverdracht, oefeningen en feedback”*. De participanten hebben veel geleerd door *“feedback te geven en te leren uit de eigen fouten, individuele feedback en persoonlijk advies, actieve deelname van alle deelnemers, de zeer veel praktische tips en het ingaan op concrete vragen”*.

Genderspecifieke kwesties kwamen aan bod wanneer nodig, maar *“het is niet zo dat mannen heel anders presenteren dan vrouwen. Deze sessie is voor beide geslachten een aanrader”*.

#### 4.2.6. De sessie ‘Vergaderen’

De sessie beantwoordde aan de verwachtingen van de deelnemers. *“Het was interessanter dan verwacht. Heel concreet.”* Zoals een deelnemer zei, *“een echte eye-opener voor wat er allemaal komt kijken bij doeltreffend vergaderen”*. Het geeft een *“goed beeld van wat goed vergaderen is, een mooi technisch referentiekader en een neutrale houvast.”*

Over de aandacht die ging naar de rol van de voorzitter in een vergadering, zei een participant dat haar *“verwachtingen ingevuld waren. Ik wilde meer weten over de rol van de voorzitter”*. Een andere participant stelde daarentegen dat *“de aandacht voor de voorzittersrol iets beperkter had mogen zijn”*. Wellicht speelt ook hier weer het verschil in hiërarchisch niveau tussen de deelnemers mee. Iemand die aan het begin van zijn/haar carrière staat, heeft andere noden dan iemand die aan de top functioneert.

Gender stond niet centraal, maar *“werd waar nodig wel bij alle onderdelen betrokken”*. Er is gedeeltelijk ingegaan op de verschillende genderaspecten, maar, zo betreurde een deelnemer, *“hoe een in hoofdzaak mannelijke vergadercultuur veranderd kan worden, werd niet concreet behandeld. Wel was er aandacht voor hoe men zich binnen de huidige cultuur best gedraagt.”* Dat er niet echt op gender en man-vrouwverschillen gefocust werd, werd niet als negatief ervaren. *“Ik vind dat niet echt nodig en het is dus geen minpunt”*. *“Ik had niet de indruk dat de onderliggende regels van een vergadering anders zijn afhankelijk van de groepssamenstelling.”* *“Te hard focussen op gender is niet nodig, bewustwording van bepaalde kwesties is wel belangrijk.”*

#### 4.2.7. De docenten

De gastsprekers en trainers waren allen zeer ervaren, zowel op theoretisch als op praktisch vlak. Het is erg belangrijk sterke persoonlijkheden met veel ervaring te selecteren. Het geslacht van de trainer speelt geen rol, maar een band met de academische context wordt zeer gewaardeerd.

#### 4.2.8. Het aspect tijd

Het was niet altijd gemakkelijk de voorziene tijd te respecteren. Het kwam vaak voor dat bepaalde onderwerpen uitgesteld moesten worden tot de volgende bijeenkomst. Dat was waarschijnlijk gevolg van het interactieve karakter van de sessie. Het is op voorhand moeilijk in te schatten over welke thema's de deelnemers willen uitweiden en hoe lang.

Los van het tijdsprobleem is de training prima verlopen en werden geen echte tegenslagen genoteerd. Het ging om zeer enthousiaste vrouwen die er vol goede moed tegenaan gingen en die, als het van hen zelf afhing, binnen enkele jaren aan de top terug te vinden zijn. Meer zelfs, kort nadat ze de wetenschapscommunicatietraining gevolgd

hadden, promoveerden drie deelnemers: één werd voltijds doctor-assistent, één post-doc, en één BOF-ZAP.<sup>230</sup>

### 4.3. Tips voor het organiseren van de training

De testtrainingen leverden inzichten op in verschillende organisatorische aspecten, zoals de gewenste onderwerpen van de training, de vorm of manier waarop de trainers te werk moeten gaan, welke groep deelnemers ideaal is, wat de vereisten voor de docenten zijn, hoe lang de training en elke sessie moeten duren, wat de beste locatie is en de meest efficiënte opstelling van het lokaal, hoe de evaluatie dient te gebeuren en hoe de syllabus er moet uitzien. Ze leverden ook een aantal specifieke sessiegerichte tips op.

#### 4.3.1. De gewenste topics

Om de training efficiënt te kunnen beginnen, is het een goed idee de deelnemers vooraf informatie aan te bieden. Het is ook zeer zinvol de deelnemers kennis te laten maken met de docenten en hun mogelijke trainingsaanbod. Zo wordt het aanbod van de docenten afgesteld op de noden van de deelnemers.

#### 4.3.2. De vorm

De training moet praktisch en interactief zijn, met veel oefeningen en uitwisseling van ervaringen en tips. Ze moet ook veranderingsgericht en ondersteunend werken.

Het inzetten van een leeromgeving zoals Blackboard werd in de testtrainingen als zeer nuttig ervaren. Blackboard biedt een discussieplatform waar deelnemers gedachten kunnen uitwisselen of waar na de training nog feedback gegeven kan worden. Voorts kunnen alle informatie en documenten via Blackboard voor iedereen beschikbaar gesteld worden, wat nuttig is voor personen die niet aanwezig konden zijn op een sessie. Met het systeem is het bovendien zeer eenvoudig e-mails te versturen naar de volledige groep of naar subgroepen. Omdat Blackboard veel voordelen heeft, is het belangrijk de deelnemers extra aan te moedigen het systeem te gebruiken.

#### 4.3.3. De deelnemers

Zorg voor een zo heterogeen mogelijke groep. Dit bevordert de inbreng van ervaringen

---

<sup>230</sup> BOF = Bijzonder Onderzoeksfonds. Fonds van de Vlaamse Regering voor de financiering van fundamenteel onderzoek. ZAP = Zelfstandig Academisch Personeel.

en de uitwisseling van tips en adviezen. Heterogeniteit is nodig op verschillende vlakken, zoals discipline en/of faculteit, rang of status, ervaring met genderproblematiek, in theorie of in de praktijk. Wanneer deelnemers uit verschillende universiteiten geselecteerd worden, ontstaan meteen interuniversitaire netwerken.

Wat de selectieprocedure betreft, kan best een infomoment georganiseerd worden waarop de training toegelicht wordt en waar potentiële deelnemers de kans krijgen vragen te stellen. Op deze manier kan je mensen die oorspronkelijk twijfelden, toch over de streep trekken. Indien er te veel geïnteresseerden zijn, vraag de kandidaten dan om hun motivatie.

#### 4.3.4. De docenten

Wat de docenten betreft, gaat de voorkeur uit naar trainers met een sterke persoonlijkheid, met een zekere praktijkervaring in communicatie en met een kennis van de academische context. Een uitgesproken waardering is er voor docenten die zelf de top hebben bereikt en/of een carrière met een gezinsleven combineren. Zij kunnen als rolmodel voor de vrouwelijke onderzoekers fungeren.

#### 4.3.5. Duur en locatie

De training is gespreid over vijf sessies van telkens een volledige dag. Om ervoor te zorgen dat iedereen de training in zijn of haar agenda kan passen, kunnen de sessies best om de twee weken georganiseerd worden. Een volledige dag is beter dan twee halve dagen.

De sessies gaan door op verschillende campussen en aan verschillende universiteiten, zodat de verplaatsingskosten voor alle deelnemers ongeveer gelijk zijn. Het is aangewezen een lokaal te kiezen waar de groep in een U-vorm kan zitten en waar genoeg ruimte is om in kleinere groepjes te werken. Het is handig als tafels en stoelen gemakkelijk te verplaatsen zijn.

#### 4.3.6. De evaluatie

- Voorzie op het einde van elke sessie een vragenronde, zodat iedereen de kans krijgt om feedback te geven over de sessie.
- Bezorg de participanten een evaluatieformulier en geef hen tijd om het in te vullen. Doe dit bij elke sessie en vraag de deelnemers de formulieren meteen terug te geven. Zo vermijd je dat je een aantal evaluatieformulieren niet terugkrijgt.
- Vraag de deelnemers zeer goede of zeer slechte quoteringen toe te lichten op het evaluatieformulier.
- Verwerk de evaluatie zo snel mogelijk en verzend ze naar alle participanten en do-

- centen.
- Maak een verslag van elke sessie.

#### 4.3.7. De syllabus

- Vraag de docent je zijn/haar PowerPointpresentatie op voorhand te bezorgen en maak kopieën voor alle deelnemers.
- Stel een literatuurlijst samen als aanvulling op de les van de docent.

#### 4.3.8. Organisatorische tips

- Kandidaat-deelnemers die geïnteresseerd waren in het project, maar niet geselecteerd werden, werden op hun uitdrukkelijk verzoek via e-mail op de hoogte gehouden.

##### **Tips voor dag 1**

- Voorzie voldoende tijd voor de kennismakingsronde, vraag de deelnemers uit te leggen waarom het thema hen aanspreekt.
- Vraag aan het begin van de sessie of de deelnemers zelf ervaring hebben met gendergerelateerde obstakels.
- Geef de deelnemers tijd om na te denken over wat de gastdocenten vertellen. Zo krijgen ze de kans hun eigen ervaringen te delen.
- Zorg ervoor dat alle deelnemers aan bod komen; ook diegenen die niet spontaan het woord nemen.
- Vraag de deelnemers wat ze verwachten van een cursus over gender en communicatie.

##### **Tips voor dag 2 en 3**

- Laat de participanten nadenken over hun eigen loopbaanverloop.
- Zet de theorie om in de praktijk door middel van oefeningen.
- Laat de participanten praten over hoe ze hun eigen toekomst zien.
- Observeer oefengesprekken; deze zijn verhelderend en inspirerend.
- Bij de bespreking van de observaties is het zeer verrijkend als de docent tips geeft vanuit zijn of haar eigen expertise.

##### **Tips voor dag 4**

- Laat een aantal deelnemers (de helft) de presentatie houden zonder voorafgaande instructies.
- Bekijk de presentaties een voor een en geef gerichte feedback. Laat ook de groep feedback geven.
- Laat daarna de tweede helft van de groep aan de beurt.

- Het voordeel van het werken met twee groepen is dat de deelnemers in de tweede groep geen beginnersfouten meer zullen maken, omdat ze rekening zullen houden met de tips van de docent. Iedereen zal de vorderingen opmerken.
- Bespreek de theorie niet punt voor punt, maar in functie van wat er gebeurt tijdens de presentaties. Nadien kan dan ter afronding van de dag de theorie overlopen worden.

### **Tips voor dag 5**

- Breng de deelnemers vergadertechnieken bij via rollenspellen.
- Ken iedere deelnemer een (willekeurig gekozen) rol toe.
- Bespreek de theorie altijd in functie van wat tijdens de rollenspellen ter sprake is gekomen.

## **5. Conclusies en aanbevelingen**

In de inleiding tot dit hoofdstuk werden de volgende drie vragen gesteld: (1) wat kan communicatie betekenen voor de academische loopbaan van vrouwelijke onderzoekers, (2) welke aspecten zijn belangrijk en (3) welke behoeften hebben de vrouwelijke academici wat communicatietraining betreft? In wat volgt wordt getracht op basis van de resultaten van deze studie antwoorden te formuleren vanuit drie invalshoeken: 1) een literatuurstudie, 2) focusgroepgesprekken met een groep van twaalf vrouwelijke academici van de Universiteit Antwerpen en 3) twee communicatietrainingen aan Vlaamse universiteiten als piloot- en testfase.

Hieronder vatten we samen wat vrouwen willen bereiken in hun carrière, wat hun carrière kan remmen op het vlak van gender en communicatie, wat hun carrière kan helpen en wat de implicaties voor communicatietrainingen zijn. Als besluit formuleren we tips en aanbevelingen voor vrouwelijke onderzoekers enerzijds, en voor de universiteit anderzijds.

### **5.1. Wat willen vrouwen bereiken in hun carrière?**

Wat vrouwelijke onderzoekers willen bereiken in hun loopbaan hangt natuurlijk af van hun persoonlijke motieven en streefdoelen, maar de onderstaande lijst laat alvast de ambities zien van de vrouwen die aan dit pilootproject deelnamen:

- vaste benoeming aan de universiteit;
- vaste benoeming aan de universiteit in mijn onderzoeksgebied;
- de brug leggen tussen onderzoek en onderwijs, praktijk en samenleving;
- waardering van de maatschappij en de collega's;



- een evenwicht vinden tussen werk en privéleven;
- een goede promotor zijn van doctoraatsstudenten en postdocs;
- een onderzoeksgroep uitbouwen en goede onderzoekers aantrekken;
- doctor-assistent worden;
- hoogleraar en/of departementsvoorzitter worden.

## 5.2. Wat remt een carrière?

In de verschillende fases van het project zijn we diverse obstakels en moeilijkheden op het vlak van gender en communicatie op het spoor gekomen die kunnen verklaren waarom vrouwen geremd worden op hun weg naar de top.

### 5.2.1. Vanuit de literatuur

Uit een studie van de literatuur bleek dat er verschillende communicatieaspecten zijn die moeilijkheden kunnen veroorzaken in de doorstroom naar de top. Netwerken en lobbyen kunnen bijvoorbeeld struikelblokken zijn. Deze activiteiten zijn namelijk niet zo populair bij veel vrouwen. In tegenstelling tot mannen geloven vrouwen dat het volstaat je werk goed te doen om succes te hebben.

Een andere barrière die we tegenkwamen in de literatuur was de perceptie van de vrouwelijke communicatiestijl. Een hoger stemregister, lange zinnen maken, een ondersteunende, beamende, integrerende, uitvoerige, vragende of bevestigende houding aannemen, de dingen verwoorden vanuit eigen beleving enz., worden vaak gezien als bewijzen van het onvermogen om gezag uit te stralen of worden aanvoeld als minderwaardig. Vrouwen praten ook gemakkelijker in termen van 'wij' in plaats van 'ik', waardoor ze hun eigen bijdrage verhullen in plaats van deze te benadrukken. Bovendien communiceren vrouwen relatiegericht, terwijl de communicatie van mannen veel meer resultaatgericht is. Ten slotte toont onderzoek aan dat vrouwen minder spreektijd krijgen tijdens vergaderingen en dat ze vaker onderbroken of genegeerd worden. Vrouwen starten dus met een handicap wanneer ze in een overwegend mannelijk milieu carrière proberen te maken.

### 5.2.2. Vanuit de gender-brainstorming

De begeleide discussies over het genderthema leverden volgende bedenkingen op:

- Hoe de genderproblematiek aanvoeld en aangepakt wordt, is sterk afhankelijk van de cultuur binnen de onderzoeksgroep, van de discipline en van de faculteit.
- De aanpak van de genderproblematiek in groepen met vooral jonge onderzoekers verschilt van de aanpak in groepen met hoofdzakelijk oudere diensthoofden. In sommige faculteiten zijn er nog te veel traditioneel en conservatief ingestelde

onderzoekers.

- Zwanger worden is nefast voor het cv van veel vrouwen.
- Professionele ambities botsen vaak met het leiden van een ‘volwaardig leven’.
- Vrouwelijke eigenschappen worden vaak minder gewaardeerd.
- Er bestaan nog steeds veel stereotiepe opvattingen over hoe vrouwen zich horen te gedragen in de maatschappij (de traditionele gezinsrol wordt nog te veel benadrukt).
- Beoordelingscommissies bestaan vaak uitsluitend uit mannen.
- Voor veel vrouwen blijft de combinatie werk en gezin moeilijk.
- Er zijn weinig vrouwelijke rolmodellen. Vrouwen die aan de top staan, zijn vaak zulke sterke persoonlijkheden dat ze als voorbeelden veeleer ontmoedigend werken.
- De selectiecriteria om promotie te maken zijn vaak ondoorzichtig.
- Mannen weten vaak niet goed hoe ze moeten omgaan met jonge, ambitieuze vrouwen.

Niet alle thema’s werden als even problematisch ervaren. Ze konden ook niet allemaal in een training aan bod komen. De groep selecteerde daarom drie onderwerpen waarop ze dieper wilden ingaan.

#### **1. Kennis van de selectiecriteria aan universiteiten**

Wat zijn de evaluatiecriteria? Hoe gaat dit in de realiteit in zijn werk? Waar moeten jonge onderzoekers rekening mee houden als ze willen doorgroeien naar de top? Kunnen we invloed hebben op deze criteria en hoe? Wat kunnen we concreet doen?

#### **2. Genderbewust zijn of leren kijken door een genderbril**

Hoe herken je als vrouw genderspecifieke problemen? Is het genderprobleem slechts een generatieprobleem of is er meer aan de hand?

#### **3. Profilering als vrouw in een overwegend mannelijke cultuur**

Welke vrouwelijke eigenschappen kunnen negatieve gevolgen hebben? Welke kunnen een positieve invloed hebben op je carrièreverloop? Hoe kan je je vrouwelijke capaciteiten en enthousiasme positief inzetten?

### 5.2.3. Vanuit de communicatie-brainstorming

De bespreking van het thema communicatie leverde volgende bedenkingen op:

- Om succes te hebben en de top te bereiken moet je communicatief zeer sterk staan.
- Communicatie verhoogt de zichtbaarheid en behelst zowel interne als externe communicatie. Vrouwen staan echter niet zo graag in de schijnwerpers.
- Over gevoelens communiceren is taboe.
- Vrouwen houden vaak niet van informele communicatie en networking en stellen zich zelfs de vraag of dit wel nodig is.

- De universiteit is een deel van de samenleving geworden en dat heeft consequenties op het vlak van communicatie.
- De maatschappelijke perceptie van de communicatiestijlen van mannen en vrouwen is verschillend.
- Vrouwen stellen zichzelf meer in vraag, en hebben daarom een extra duwtje nodig om sneller te communiceren over hun onderzoeksresultaten of ambities.

Net zoals bij het genderthema werden niet alle onderwerpen als even problematisch ervaren en ze konden ook niet allemaal in een training aan bod komen. De groep selecteerde er daarom vier die ze in de training wilden uitdiepen.

#### **1. Jezelf profileren als vrouw (zelfbeeld)**

Communiceren vrouwen anders? Moeten ze zich gedragen zoals hun mannelijke collega's? Hoe moeten ze zich profileren om sneller door te stromen naar de top? Hoe passen ze in een groep die overwegend uit mannen bestaat?

#### **2. Communicatieverschillen/stijlen/vaardigheden**

Zijn er verschillen tussen mannen en vrouwen? Zo ja, welke en hoe ga je ermee om? Waarop moet je letten? Welke elementen kunnen je carrière positief beïnvloeden?

#### **3. Contextgebonden communicatie**

Hoe hou je in je communicatie rekening met de context? Tijdens vergaderingen met een aantal doelgroepen met verschillende belangen bijvoorbeeld: strategisch, informatief, diplomatisch en doelgericht.

#### **4. Communicatie als instrument**

Hoe kan communicatie je carrière bevorderen? Welk belang heeft non-verbale communicatie hierbij? Hoe kan je deze gebruiken?

### 5.3. Communicatietips voor vrouwelijke onderzoekers

Op basis van de literatuurstudie, de brainstormsessies en de testtrainingen werden de volgende communicatietips opgesteld voor vrouwelijke onderzoekers die willen doorgroeien naar de top.

#### **Communiceer pr-gericht**

- Bouw informele contacten op, zorg dat de mensen je kennen.
- Investeer in netwerken en lobbyen, niet enkel binnen de universiteit maar ook daarbuiten.
- Laat je titels gelden.
- Controleer of je naam wordt vermeld waar dat zou moeten.
- Maak een persoonlijke website met al je artikels en zet er je actuele en je vertaalde

- cv op.
- Zeg vaker en duidelijker waarmee je bezig bent, wat je gerealiseerd hebt en wat je verdiensten zijn.
- Laat duidelijk horen wat je ambities zijn.
- Communiceer enthousiast over je onderzoek, ook buiten de universiteit.
- Zorg ervoor dat je in drie zinnen kan verwoorden wat jou typeert en wat jou (en je onderzoek) interessant maakt.
- Verhoog je eigen visibiliteit door aandacht te besteden aan anderen.
- Besteed de nodige aandacht aan je e-mail.
- Stel je onderzoek voor aan de buitenwereld, het brede publiek en de media.
- Ga regelmatig op studiereis.
- Vraag je bij recepties en andere gelegenheden bewust af met wie je wil praten en welke boodschap je wil overbrengen.
- Stel jezelf voor als je deelneemt aan vergaderingen en werkgroepen en werk actief mee. Kies ook bewust waar je gaat zitten.
- Communiceer steeds vanuit het grotere geheel.

### **Ontwikkel goede relaties**

- Zoek uit wie bij promoties de beslissingen neemt in de organisatie en ontwikkel een goede relatie met hen.
- Focus je niet alleen op je werk, maar ook op wat er om je heen gebeurt.
- Bouw een goede relatie op met je baas.
- Werk samen met mensen met tegengestelde kernkwaliteiten, zodat je van elkaar kan leren.
- Relativeer ergernissen en leer eruit. Conflicten kunnen heilzaam zijn als je uitzoekt wat ze veroorzaakt heeft.
- Probeer een probleem niet in je eentje op te lossen en vraag niemand dit in jouw plaats te doen. Zoek samen naar oplossingen of alternatieven.
- Wees je ervan bewust dat in relaties alles draait om 'geven en nemen'.
- Onderhoud je relaties en netwerken.

### **Maximaliseer je communicatie(vaardigheden)**

- Volg cursussen verkoopstechnieken, mediatraining, presentatietechnieken, conflict-hantering, vergadertechnieken enz.
- Oefen buiten het werk, met je partner of vrienden bijvoorbeeld.
- Studeer een presentatie in zodat je vertrouwd bent met de inhoud.
- Bereid gesprekken of vergaderingen altijd voor.
- Straal zekerheid en rust uit.
- Communicatie draait niet alleen om inhoud, maar ook om relaties.

### **Plan actief je carrière**

- Zoek uit wie je bondgenoten en wie je tegenstanders zijn onder collega's en contactpersonen buiten het werk.

- Probeer bij tegenslag op een positieve manier te achterhalen wat de echte reden is en leer eruit.
- Praat met rolmodellen en zoek een mentor.
- Heb oog voor alternatieve beroepswegen en scenario's.
- Zie carrière maken als een spel. Zoek actief uit hoe je kan winnen.
- Zoek uit wie lid is van promotie- of selectiecommissies, hoe de juryleden te werk gaan, welke perceptie ze van jou hebben. Schakel indien nodig tussenpersonen in.
- Zorg ervoor dat je steun krijgt van je partner en van je gezin.
- Stel een tijdslijn op van het verleden, je huidige situatie en wat je wil bereiken in de toekomst.
- Ontwikkel netwerken met de personen die een belangrijke rol spelen in het verdere verloop van je carrière.
- Blijf af en toe solliciteren om je marktwaarde te kennen en je te kunnen aanpassen aan de huidige marktsituatie.
- Wees selectief en neem niet elke taak of job aan. Vraag je steeds af: draagt dit bij tot mijn doel?
- Durf te solliciteren naar een functie waarvoor je nog niet helemaal de juiste kwalificaties hebt.
- Vraag regelmatig feedback over hoe je dingen beter kan aanpakken.

#### **Wees je bewust van de verschillende communicatiestijlen**

- Train je in langer en luider praten en weersta de neiging om met een hoge stem te praten.
- Neem de mannelijke communicatiestijl niet over, maar hanteer een stijl waarbij mannen zich niet ongemakkelijk voelen (geen emoties, luchtig reageren en zelfvertrouwen uitstralen).
- De mannelijke communicatiestijl werkt voor mannen, maar niet voor vrouwen.
- Laat je emoties eerst bekoelen voor je een gesprek begint.
- Overdrijf niet met verontschuldigheden.

## **5.4. Beleidsadviezen voor universiteiten**

De besprekingen en interactieve trainingen leverden volgende aanbevelingen op:

#### **Besteed aandacht aan beeldvorming**

- Breng vrouwelijke hoogleraren zowel binnen als buiten de universiteit in beeld, niet omdat ze vrouw of moeder zijn, maar om het werk dat ze als onderzoeker leveren en om hun uitstekende wetenschappelijke kwaliteiten.
- Zorg in universitaire brochures voor een evenwichtige voorstelling van mannelijke en vrouwelijke onderzoekers.
- Let erop dat niet enkel 'supervrouwen' in beeld komen, want dit kan andere vrou-

wen ontmoedigen.

### **Moedig vrouwen aan**

- Steun acties die het zelfvertrouwen en het zelfbeeld van vrouwen bevorderen. Praat met vrouwen over hun competenties en talenten.
- Moedig vrouwen aan carrière te maken en te solliciteren naar hogere functies.
- Communiceer op een open en transparante manier over carrièrekansen en selectieprocedures.
- Zorg voor coaching- en mentoringprojecten.

### **Benut het vrouwelijke potentieel ten volle**

- Vrouwen zijn goed in teamwerk, hebben organisatietalent, zijn communicatievaardig en streven naar win-winsituaties. Benut deze talenten ten volle.
- Wees je bewust van het feit dat vrouwen het vaak moeilijk hebben in een overwegend mannelijke cultuur. Overbescherm hen echter ook niet, want dit kan hun carrière afremmen.

### **Wees je bewust van genderspecten**

- Leer over verschillende communicatiestijlen.
- Bied communicatievaardigheidstrainingen die specifiek op vrouwelijke onderzoekers gericht zijn.
- Zorg dat vrouwelijke onderzoekers een evenwicht kunnen vinden tussen werk en privéleven door bijvoorbeeld vergaderingen op bepaalde uren te vermijden.

Deze aanbevelingen gelden in vele gevallen ook voor mannelijke onderzoekers. Algemene aandacht voor verschillen is voor iedereen – mannen en vrouwen – een goede zaak.

## **5.5. Overdraagbaarheid naar andere organisaties en settings**

Deze training werd ontwikkeld voor vrouwelijke academici, maar is nuttig voor alle vrouwen die in een overwegend mannelijke cultuur werken en hun kansen om de top te bereiken willen verhogen.



# Hoofdstuk 5

## Mentoring

*Bie Nielandt (UHasselt)*

### 1. Inleiding

Het woord 'mentoring' stamt uit de Griekse mythologie. Mentor was de oude, wijze vriend en raadsman van Odysseus, de koning van Ithaka. Odysseus vroeg hem ook zijn zoon Telemachos bij te staan en hem voor te bereiden op het koningschap. Een mentor zorgt ervoor dat alles goed afloopt. Dat doet hij echter niet door de overwinning te schenken. Mentor creëerde de omstandigheden waarin Telemachos en Odysseus zelf alle gevaren konden overwinnen.

Vrouwen zijn ondervertegenwoordigd in hogere academische functies: het zogenaamde schaaldiaagram<sup>231</sup> is nog altijd erg actueel. In bijna alle disciplines is het aantal vrouwelijke doctoraatsstudenten veel hoger dan het aantal vrouwelijke professoren. Naarmate je opklimt tot het niveau van hoofddocent en hoogleraar, neemt het aantal vrouwen gestaag af.

Mentoring, zo wordt gesteld, biedt groepen die het moeilijk vinden toegang te krijgen tot invloedrijke netwerken, structurele ondersteuning die hen in staat stelt intrinsieke en extrinsieke hindernissen op hun weg naar zelfontplooiing en in de loop van hun carrière te overwinnen. De meest opvallende voorbeelden zijn diversiteitsprogramma's gericht op mensen die zich in een minder bevoorrechte positie bevinden door hun ras, geslacht of een andere vorm van maatschappelijke uitsluiting. Deze programma's bewijzen dat mentoring werkt, zowel op carrière- als op psychologisch vlak. Bedrijven zoals Aer Rianta<sup>232</sup>, Proctor and Gamble<sup>233</sup> en Volvo<sup>234</sup> hebben allemaal meetbare en soms zelfs spectaculaire resultaten geboekt voor vrouwen, vooral op het gebied van promotie.

Mentoring wordt in het algemeen beschreven als een krachtig instrument. De vraag is echter of het ook in een academische omgeving werkt? Het succes van mentoring is

---

<sup>231</sup> Diagram met gegevens over de man-vrouwverhoudingen in elke fase van de academische carrière in zes lidstaten van de EU in 1997, EC, Osborn, M. e.a. 2000: 13 & 137-138.

<sup>232</sup> Clutterbuck, D. *Breaking the Glass Ceiling, Mentoring in Action*. London: Kogan Page, 1997.

<sup>233</sup> Ragins, D. *Mentoring for Diversity*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.

<sup>234</sup> Berthoin, A. 'Odysseus' Legacy to Management Development: Mentoring'. *European Management Journal* 11.4 (1993): 448-454.



afhankelijk van de relatie tussen de mentor, de mentee en de organisatie, in dit geval een universiteit. Wat zijn de kritische succesfactoren, omstandigheden en grenzen? Deze vragen vormen het uitgangspunt van het hoofdstuk 'Mentoring' in deze *Gids voor Gelijke Kansen*.

## 1.1. Probleemdefinitie

Vrouwen in managementposities worden vaak geconfronteerd met individuele en externe uitdagingen. De belangrijkste obstakels die vrouwen moeten overwinnen, bevinden zich op het gebied van networking en zichtbaarheid enerzijds, en carrièremanagement en het evenwicht tussen werk en privéleven anderzijds. Om vrouwen te kunnen steunen op hun carrièrepad is het belangrijk hen een instrument en een trainingsplatform te bieden dat hen helpt te groeien en zich succesvol te ontplooien.

Europees onderzoek heeft aangetoond dat de carrièrepaden van vrouwen bepaald worden door drie intrinsieke aspecten:

- een gebrek aan vrouwelijke rolmodellen of mentors;
- minder ervaring met networking;
- de nood aan management- en carrièretraining.

De top van een organisatie moet zich bewust zijn van de noodzaak vrouwen in het management aan te moedigen. Engagement aan de top is dé voorwaarde voor het creëren van de juiste omgeving of organisatiecultuur waarin vrouwen kunnen groeien.

## 1.2. Context UHasselt

### 1.2.1. SOFIA: networking, training en loopbaancoaching voor vrouwelijke managers

Bij de ontwikkeling van een mentoringinstrument voor vrouwen in academische instellingen aan de UHasselt, werden inzichten gebruikt uit een mentorprogramma voor vrouwelijke managers dat ontwikkeld werd door SEIN, het Instituut voor Gedragswetenschappen van de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de Universiteit Hasselt. 'SOFIA netwerk- en mentorprogramma' werd meer dan zes jaar lang gebruikt door het bedrijf Janssen Pharmaceutica.

SOFIA biedt vrouwen een instrument waarmee ze hun vaardigheden kunnen ontwikkelen en hun carrière kunnen uitbouwen. Dit coachingprogramma is specifiek gericht op vrouwen en ondersteunt hun talenten. Het stimuleert hun carrièremanagement en versterkt hun leiderscapaciteiten.

De nadruk ligt op diepgaand onderzoek en op het in kaart brengen van de noden van

de deelnemers op basis van bovengenoemde obstakels. Daarnaast worden de voorde-  
ringen van de deelnemers gevolgd via monitoring en evaluatie. Het doel is de profes-  
sionele vaardigheden van vrouwen uit te breiden en te optimaliseren, en zo hun cari-  
rière vooruit te helpen. Het programma omvat een theoretisch luik, dat tegelijk ook  
sterk op de praktijk gericht is onder de vorm van interactieve trainingssessies; een sterk  
en gemotiveerd netwerk als klankbord en individuele begeleiding. Bovendien biedt het  
een hrm-instrument dat de loopbaanontwikkeling van vrouwen ondersteunt.

### Hoe werkt het?

De SOFIA-methodologie is gebaseerd op twee instrumenten: carrièrecoaching en -train-  
ing en networking.

#### – Carrièrecoaching en -training

De SOFIA-training werkt met formele en informele leervormen. De cursus biedt een  
kader voor de thema's en fungeert als platform voor de uitwisseling van ervaringen,  
networking en loopbaanontwikkeling. De training is een interactief programma op  
maat dat uitgaat van de leerdoelen, de noden en de verwachtingen van de deelne-  
mers. Het programma houdt rekening met het huidige aanbod op het vlak van  
managementtraining, zoals Standards of Leadership (SOL).<sup>235</sup> Het SOFIA-program-  
ma is complementair en legt de nadruk op carrièreontwikkeling en leiderscapacitei-  
ten.

Op basis van onderzoek en ervaring werd de carriëret raining onderverdeeld in vijf  
sessies:

#### 1. Networking

Waarom is netwerken belangrijk? Wat zijn sterke netwerkactiviteiten? Hoe net-  
werkt mijn baas? Hoe kan ik mijn netwerkvaardigheden verbeteren? Wie is wie  
in deze SOFIA-groep? Hoe kunnen we de banden binnen deze groep verster-  
ken?

#### 2. Communicatie en zichtbaarheid

Waarom zijn communicatie en zichtbaarheid zo belangrijk? Hoe kan ik mijn  
zichtbaarheid verhogen? Welke invloed heeft gender op communicatie? Wat zijn  
goede tips voor meer zichtbaarheid? Hoe gaat het er in onze organisatie aan  
toe? Hoe kan ik mijn communicatiestijl verbeteren?

#### 3. Vrouwen in het management: leiderschapstijlen

Welke managementstijlen hanteren de meeste vrouwen? Wat zijn de uitdaging-  
en voor vrouwelijke managers? Wat is belangrijk in deze organisatie? Waarop  
moet ik me concentreren? Hoe kan ik mijn strategie verbeteren?

#### 4. Evenwicht tussen werk en privéleven

Hoe is het met dit evenwicht bij vrouwelijke managers gesteld? Hoe kan ik het

---

<sup>235</sup> 'Global Standards of Leadership'. GSL is een credo dat ontwikkeld werd en gebruikt wordt door John-  
son & Johnson. Het gaat over de leiderscapaciteiten van hun managers. De waarden van het credo zijn:  
Innovatie, Samenwerking, Zakelijke resultaten, Klant- en marktgerichtheid, Complexiteit en Verandering,  
Organisatorische en Menselijke Ontwikkeling.

verbeteren? Bestaan hiervoor praktische tips? Welke perceptie heerst er in het bedrijf?

#### 5. Carrièreplanning

Wat zijn mijn ontwikkelingsdoelen? Welke vaardigheden moet ik bijschaven? Hoe kan ik mijn carrière beter sturen? Wat is mijn persoonlijk ontwikkelingsplan?

#### – Networking

Traditioneel zijn er verschillende (in)formele manieren waarop mannen elkaar binnen en buiten de organisatie ontmoeten: tijdens vergaderingen, op recepties, in de kroeg en bij sportevenementen. Binnen deze groepen of netwerken kan je het effect van het uitwisselen van ervaringen vaststellen. Netwerken is een proces van lange duur waarin informatie en tips worden uitgewisseld en het kan op termijn leiden tot een coachings- of loopbaanontwikkelingsproces onder collega's. Deze processen zijn minder toegankelijk voor vrouwen. Vrouwelijke managers vormen tot op vandaag een minderheid. Er is geen generatie ervaren vrouwelijke managers of een traditie van networking onder vrouwen. Bovendien is het voor vrouwen niet gemakkelijk toegang te verkrijgen tot de – voornamelijk informele – mannelijke netwerken.

Onderzoek heeft ook aangetoond dat vrouwen anders netwerken dan mannen. We stellen vast dat de noden op het gebied van netwerken meer gericht zijn op resultaten. Vrouwen zijn meer gemotiveerd om te leren, te geven en te ontvangen dan om te 'socializen'. Het netwerkproces is korter en doelgerichter.

Networking is het onderwerp van de eerste trainingssessie van het SOFIA-programma en heeft tot doel de netwerkvaardigheden en -inzichten van vrouwen te verbeteren. Tijdens de vijf sessies worden onder de vrouwelijke managers functionele netwerken opgebouwd. Binnen de groep deelnemers worden vakgroepoverschrijdende netwerken opgebouwd. Dit proces is uiterst belangrijk voor de besprekingen en voor de uitwisseling van ervaringen tijdens de sessies.

Het netwerk biedt een platform voor actieve vrouwelijke managers en collega's. Het is een stimulerend forum voor de 'empowerment' van vrouwen. Samen met hun trainers/coaches moedigen vrouwen elkaar aan, dagen ze elkaar uit en brengen ze elkaar inzichten bij. SOFIA werkt als een 'klankbord' waar vrouwen die hun ambities willen waarmaken hun uitdagingen en ervaringen kunnen verkennen. Binnen het platform kunnen ze op zoek gaan naar de beste oefeningen en oplossingen.

De ontwikkeling als deelnemer en als persoon is van groot belang in dit programma, dat een interactieve, experimentele en reflexieve leermethode biedt. Het SOFIA-programma is dus een interactief trainingsprogramma in vijf sessies, gecombineerd met netwerkcoaching en persoonlijke begeleiding.

### 1.2.2. SOFIA: vrouwen in academische instellingen

Aan universiteiten zijn vrouwen in topposities nog steeds een zeldzaamheid. In bijna

alle disciplines is het aantal vrouwelijke doctoraatsstudenten veel hoger dan het aantal vrouwelijke professoren. Wanneer je opklimt tot het niveau van hoofddocent of hoogleraar neemt het aantal vrouwen gestaag af. Naar aanleiding van deze problematiek ontwikkelden SEIN (UHasselt) en het Centrum voor Gelijke Kansenbeleid (Katholieke Universiteit Leuven) het project 'Vrouwen in academia'.

Het doel van het project is 1) vrouwelijke doctoraatsstudenten en doctors te steunen in het uitbouwen van hun professionele loopbaan en 2) hen helpen antwoorden te zoeken op vragen als:

- Blijf ik aan de universiteit of stap ik over naar de privésector?
- Hoe vind ik een evenwicht tussen mijn job en mijn privéleven?
- Hoe ga ik als beginnend doctoraatsstudent om met de universitaire organisatiecultuur?

In vier interactieve coachingsessies verhogen de deelnemers hun inzicht in de eigen loopbaanwensen en de acties die nodig zijn om die wensen te realiseren. Door onderlinge discussies en het uitwisselen van ervaringen leren zij van elkaar.

Tijdens de eerste twee sessies stonden het vergroten van de zichtbaarheid, leiderschapsstijl en het ontdekken van de eigen kwaliteiten en valkuilen centraal. Sessies drie en vier werden gebruikt om een Persoonlijk Ontwikkelingsplan op te stellen. In het bedrijfsleven is het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een klassiek hrm-instrument. Aan de universiteit bestaat het echter nog niet. Hedwige Nuyens, voormalig financieel directeur van de Katholieke Universiteit Leuven en vrouwelijk manager van het jaar 2001, begeleidde de eerste twee sessies. Sessies drie en vier werden gecoacht door Roos Van Caekenberghe, senior consultant bij GITP, een internationaal adviesbureau voor loopbaanontwikkeling.

'SOFIA: Vrouwen in academia' vond voor het eerst plaats in 2005 met deelnemers van de K.U.Leuven en de UHasselt. Wegens het succes besloot de K.U.Leuven het project op te nemen in het reguliere trainings- en vormingsaanbod. Als gevolg daarvan werd een nieuwe reeks van vier bijeenkomsten georganiseerd voor vrouwelijke doctoraatsstudenten aan de K.U.Leuven.

Verschillende deelnemers van de eerste sessiereeks 'SOFIA: Vrouwen in academia' besloten nadien het individuele mentorprogramma in het kader van de *Gids voor Gelijke Kansen* te volgen. Hun evaluaties tonen aan dat de groepsessies een goede voorbereiding op het individuele programma vormen.

## 2. Literatuurstudie

### **Kiezen voor een duidelijk concept**

Een blik op wetenschappelijke en praktijkgerichte literatuur over 'rolmodelmentoring' levert al gauw tientallen definities op. Elke mentoringexpert biedt een lichtjes verschil-

lende versie, maar de meerderheid gebruikt woorden als ‘ondersteuning’, ‘potentieel realiseren’ of ‘leren’. Mentoring wordt omschreven als een doeltreffende manier om iemand die wil slagen aan te moedigen, te steunen en te motiveren.

In essentie is mentoring een interpersoonlijke activiteit, waarbij een meer ervaren persoon (de mentor) een minder ervaren persoon (de mentee) begeleidt door ervaringen uit te wisselen en feedback te geven.

Dit zijn een paar van de meest gebruikte definities van mentoring:

Eric Parsloe: *“Het doel van mentoring is mensen te ondersteunen en aan te moedigen hun leerproces zelf in handen te nemen, zodat ze hun potentieel ten volle kunnen benutten, hun vaardigheden kunnen ontwikkelen, hun succes kunnen vergroten en de persoon kunnen worden die ze willen zijn.”*<sup>236</sup>

David Clutterbuck definieert mentoring als: *“Offline hulp van de ene persoon aan de andere waarbij een aanzienlijke overdracht van kennis, werk of gedachten plaatsvindt.”*<sup>237</sup>

Julie Hay identificeert de waaier van activiteiten die onder de noemer ‘mentoring’ vallen:<sup>238</sup>

- mensen touwen aanreiken – en hen helpen ze te beklimmen;
- kennis en/of vaardigheden doorgeven, formeel of informeel;
- voor mensen zorgen;
- als klankbord optreden;
- mensen helpen het geleerde in de praktijk om te zetten;
- een rolmodel zijn;
- een gids zijn;
- met mensen over hun carrière praten;
- coachen.

De definities van mentoring kunnen grofweg verdeeld worden in wat we kunnen omschrijven als het ‘Amerikaanse sponsorship-model’ en de ‘Europese of ontwikkelingsgerichte benadering’. De eerste benadering vertrekt vanuit de veronderstelling dat de nadruk in de relatie tussen mentor en mentee ligt op de uitgebreide ervaring van de mentor en de bereidheid macht en invloed uit te oefenen op de mentee (hier meestal *protégé* genoemd). De relatie is meestal van lange duur en kan gekenmerkt worden door een zekere onderlinge afhankelijkheid. Ontwikkelingsgerichte mentoring daarentegen benadrukt de rol van de mentee in het verloop van de relatie en focust op het verwerven van persoonlijke inzichten, intellectuele uitdaging en toenemende onafhankelijkheid.

<sup>236</sup> Parsloe, E. & M. Wray. *Coaching and Mentoring: Practical Methods to Improve Learning*. London: Kogan Page, 2000.

<sup>237</sup> Clutterbuck, D. *Everyone Needs a Mentor*. London: CIPD, 1999.

<sup>238</sup> Hay, J. *Transformational Mentoring: Creating Developmental Alliances for Changing Organizational Cultures*. London: McGraw-Hill, 1995.

Mentoring wordt vaak verward met coaching, aangezien beide ontwikkelingsinstrumenten sterk op elkaar lijken. Zoals Julie Hay aangeeft, komen coachingsvaardigheden aan bod in de mentorrelatie. De mentor zal luisteren en wanneer nodig advies geven. De mentor is echter een ‘oudere’ en meer ervaren figuur binnen de organisatie en dat is niet noodzakelijk het geval bij een coach.

Volgens de historische definitie is een mentor een meer ervaren iemand die een jonger iemand de weg wijst. Mentoring is een beproefde methode in het leren via rolmodellen. De ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere posities wordt vaak in verband gebracht met het ontbreken van positieve rolmodellen.

Coaching, networking, training; ze zijn allemaal gericht op talentontwikkeling, maar wat zijn de verschillen, en – nog belangrijker – hoe kies je voor een bepaalde methode? Een recente internationale enquête van de ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) onderzocht hoe bedrijven talentmanagement op verschillende ontwikkelingsgerichte manieren aanpakken.<sup>239</sup> Er werd een interessante vergelijking gemaakt tussen het hanteren van een bepaalde benadering en de mate waarin deze als nuttig beschouwd werd:

- coaching werd door 70% van de deelnemende bedrijven gebruikt en door 60% nuttig bevonden;
- mentoring werd door iets meer dan 60% van de bedrijven gebruikt en door net geen 60% nuttig bevonden;
- individuele cursussen werden eveneens door 60% van de bedrijven gebruikt, maar slechts door iets meer dan 40% nuttig bevonden.

Mentoring lijkt een zeer goede methode te zijn. Toch moeten deze resultaten gekoppeld worden aan de doelstellingen, de visie en de doelgroep van de programma’s. ‘Als je niet weet waar je heen gaat, dan is elke weg goed.’ (Chinees gezegde).

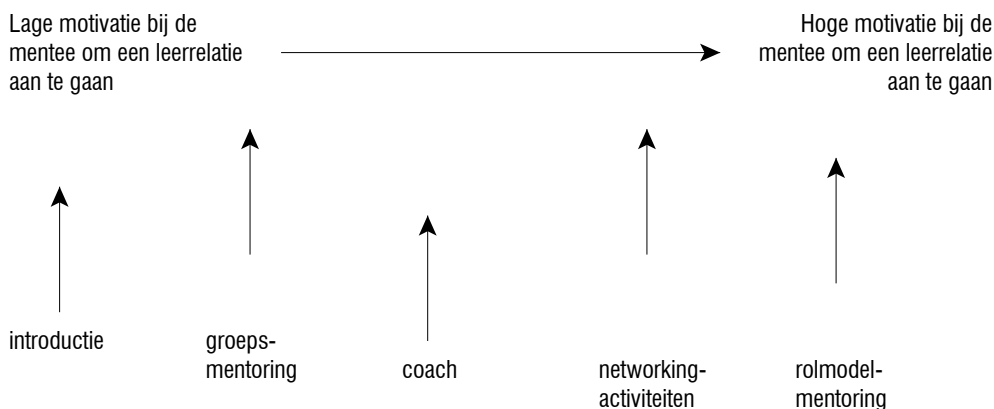
Jive (Joining Policy – Joining Practice) is een samenwerkingsverband tussen organisaties in Engeland, Wales en Europa met als doel het wegwerken van hindernissen en het aanpakken van gendersegregatie in de wetenschappelijke sector, de bouw- en constructiesector en de technologische sector. Het Jive-project is nauw verbonden met het UK Resource Centre for Women in Science, Engineering and Technology (SET)<sup>240</sup>, dat gefinancierd wordt door het Britse ministerie van Handel en Industrie. Beide werken intensief aan mentoringprogramma’s voor organisaties in de publieke en private sector. Hun programma’s zijn gebaseerd op een doorlichting van de best practices op het gebied van mentoring in Europa en worden voortdurend bijgewerkt aan de hand van evaluaties en feedback en nieuwe ontwikkelingen in het veld.

Ze ontwikkelden een instrument dat inzicht verschaft in het mentorspectrum.<sup>241</sup>

<sup>239</sup> Clutterbuck Associates, Elektronische nieuwsbrief, juni 2007.

<sup>240</sup> Een van de drie transnationale partners in het VLIR-EQUAL-project.

<sup>241</sup> Mentorspectrum van Jive, UK Resource Centre for Women in science, engineering and technology.



Figuur 18: Het mentorspectrum

### 3. Onderzoeksproces

Het proces dat in dit hoofdstuk wordt beschreven, loopt parallel met de uitvoering van het project en de ontwikkeling van het instrument. Omdat het project omschreven kan worden als een 'voortdurend proces van ontwikkelen door doen', vullen de volgende twee onderdelen (hoofdstuk 3 'Onderzoeksproces' en hoofdstuk 4 'Instrument en case-study') elkaar aan. Beide hoofdstukken doorlopen dezelfde fases, zodat proces en inhoud in dezelfde chronologie weergegeven kunnen worden. In hoofdstuk 3 'Onderzoeksproces' zullen we in het stappenplan dieper ingaan op het 'hoe' en het 'waarom'.

#### 3.1. Het concept mentoring aan de UHasselt

##### 3.1.1. Definitie

In dit mentoringprogramma wordt de volgende definitie gebruikt:

Mentoring in een organisatie is een specifieke relatie tussen twee individuen die gebaseerd is op het wederzijdse verlangen te groeien naar een welbepaald organisatorisch doel.

Gebaseerd op: *Mentoring, a practical guide*, Janssen Pharmaceutica.

Met deze definitie wordt gekozen voor een scherp omlijnd, baanbrekend concept:

- individuele mentoring;
- ontwikkelingsgerichte mentoring;
- mentoring binnen de organisatie/universiteit;
- vrouwen helpen institutionele en gedragsgebonden obstakels op hun academisch carrièrepad te overwinnen.

### 3.1.2. Visie en waarden

- Het gaat om een EQUAL-project, dus moet het **vernieuwend** zijn en over **gelijke kansen en diversiteit** gaan.
- Het gaat om een VLIR-project, dus moet het ondersteund worden door een degelijke bewijsvoering (**doeltreffend, transparant en wetenschappelijk onderbouwd**).
- Het gaat over professionele ontwikkeling en menselijke interactie, dus moet het gebaseerd zijn op een **ethische code**. De bestaande code van de 'European Mentoring and Coaching Council' (EMCC) werd als model genomen.<sup>242</sup> De code van de EMCC beschrijft de ethische/deontologische waarden van de mentors. In onze code wordt dit een wederzijds belang. Mentor en mentee komen overeen om de volgende basiswaarden te respecteren.

### 3.1.3. Ethische code

De ethische code van het mentoringprogramma omvat vijf basiswaarden:

- competentie;
- leer- en ontwikkelingscontext;
- beperking;
- integriteit;
- professionaliteit.

Tabel 26: De vijf basiswaarden van het mentoringprogramma

	Mentor	Mentee
<b>Competentie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kent de doelstellingen en besluitvormingsprocessen van de organisatie.</li> <li>- Staat positief tegenover voortdurende professionele ontwikkeling.</li> <li>- Staat open voor persoonlijke supervisie.</li> </ul>	Heeft ambities binnen de organisatie en beschikt over de capaciteiten om ze waar te maken.

<sup>242</sup> European Mentoring and Coaching Council, *Standards for Mentoring Schemes*, [www.mentoringcentre.org](http://www.mentoringcentre.org) (oktober 2008).



<b>Leer- en ontwikkelingscontext</b>	Is gefocust op het leerproces en de ontwikkeling van de mentee.	Neemt initiatief en stuurt de mentorrelatie op basis van de leerobjectieven.
<b>Beperking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erkent de beperkingen van zijn/haar kennis en verantwoordelijkheden en kan indien nodig doorverwijzen naar een expert.</li> <li>– Vermijdt alle belangenconflicten.</li> </ul>	Is zich ervan bewust dat ze zelf aan haar persoonlijke ontwikkeling moet werken. Dat is niet de taak van de mentor.
<b>Integriteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Garanderen strikte vertrouwelijkheid.</li> <li>– Erkennen dat diversiteit en gelijke kansen basiswaarden zijn.</li> </ul>	
<b>Professionaliteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maken duidelijke afspraken.</li> <li>– Zijn bereid hun persoonlijke ervaringen met elkaar te delen.</li> <li>– Hebben een doelgerichte interpersoonlijke relatie.</li> </ul>	

### 3.2. Oriëntatie en draagvlak

In de eerste fase van het opstarten van een mentoringprogramma wordt dieper ingegaan op het thema ‘mentoring’ en wordt een draagvlak onder alle betrokkenen gecreëerd. Binnen de UHasselt/SEIN was al voldoende expertise aanwezig op het vlak van vrouwelijke netwerk- en mentorprogramma’s (zie 1.2 Context UHasselt). Hoewel deze expertise een meerwaarde was, moest het nieuwe project zichzelf ook positioneren binnen de bestaande programma’s en opinies. Voorgaande projecten werden niet voldoende geïntegreerd in de universiteit als organisatie. In de context van het VLIR-EQUAL-project koos de universiteit resoluut voor het mentorproject met een duidelijk doel binnen de universiteit: het ondersteunen van jonge, vrouwelijke wetenschappers in hun academische loopbaan door middel van het persoonlijke engagement van de mentors – mentoring in de oorspronkelijke betekenis van het woord.

Ter voorbereiding werd een conceptnota opgesteld waarin het project en de doelstellingen uitgeschreven werden. Deze nota gaf niet alleen aan voor welk type mentoring gekozen werd en waarom, maar ook wat de kosten en baten voor de universiteit waren. De definitie, visie en waarden werden expliciet vermeld. De conceptnota werd gebruikt om een draagvlak te creëren bij het management en bij de sleutelfiguren binnen de universiteit. Het project werd van bij het begin gesteund door de vicerector en directeur van SEIN, Prof. dr. Mieke Vanhaegendoren. Er was daarnaast ook nood aan formeel engagement. Daarom werd een interne stuurgroep opgericht met de algemeen beheerder van de universiteit, de kwaliteitscoördinator, de vicerector en de projectcoördinator.

De interne stuurgroep was vooral belangrijk in de voorbereidende fase van het project. Het concept werd door de stuurgroep goedgekeurd, zodat er een consensus bestond over de doelstellingen en de werkwijze. Dit vergemakkelijkte de concrete uitvoering van het project. De personeelsdienst stelde vlot alle informatie ter beschikking die in een latere fase nodig zou zijn om de potentiële doelgroep van mentees te bereiken.

Uit latere evaluaties bij de deelnemers (mentors en mentees) bleek dat zij weinig belang hechtten aan de interne stuurgroep. Voor de projectcoördinator betekende de stuurgroep echter een meerwaarde op verschillende vlakken:

- interne overeenstemming over de keuze van het mentoringconcept;
- formeel engagement van de universiteit, ook wat cofinanciering betreft;
- betrokkenheid van de kwaliteitscoördinator, de personeelsdienst en het topmanagement op het vlak van mentoring als ontwikkelingsinstrument en op het vlak van gelijke kansen in het personeelsmanagement.

Een bijkomend voordeel van de interne stuurgroep aan de UHasselt was het feit dat deze een actieve rol speelde in het selecteren en contacteren van de mentors. Dit was enkel mogelijk dankzij de relatief kleine schaal van de instelling. Uit latere evaluatie bleek evenwel dat hieraan ook een nadeel verbonden was. Mensen werden persoonlijk aangesproken en dat ging erg vlot. Na het pilootproject bleek echter dat slechts een beperkt aantal kandidaten als mentor wilde optreden en dat er geen strategieën ontwikkeld waren om minder gemotiveerde en minder ‘voor de hand liggende’ mentors over de streep te trekken. De projectcoördinator werd zich hierdoor bewust van het feit dat de oriëntatie en het creëren van een draagvlak voor het mentoringproject constante aandachtspunten moesten zijn.

Het was ook van cruciaal belang om aan de zichtbaarheid te blijven werken. Dit gebeurde op verschillende manieren: er was voortdurend communicatie tussen de betrokken mentors en mentees, binnen de hele universiteit werden affiches opgehangen, en informatie over het project werd op de website geplaatst. Daarnaast werden artikels gepubliceerd in het informatieblad van de universiteit en in *Delta*,<sup>243</sup> het tijdschrift van het hoger onderwijs in Vlaanderen.

### 3.3. Stappenplan

Na de oprichting van de stuurgroep werd een concreet stappenplan uitgewerkt. Op basis van de voorgenoemde visie en waarden werden de strategische en de operationele doelstellingen bepaald.

- Strategisch:  
Ontwikkelen van een hrm-instrument rond ‘mentoring’ aan de universiteit met als doelstellingen:
  1. ontwikkelingskansen bieden aan jonge vrouwelijke academici;
  2. deze vrouwen begeleiden in een carrièreplanning gericht op doorgroei;
  3. zichtbaar initiatief nemen op het vlak van gelijke kansen en diversiteit;
  4. leiderscapaciteiten ontwikkelen en valoriseren.

---

<sup>243</sup> Nielandt, B. & A. Olijve. ‘Mentoren helpen vrouwen hogerop’. *Delta: Tijdschrift voor Hoger Onderwijs* 4.1 (2007): 38-41.

- Operationeel:
  1. Ontwikkeling van een instrument om mentoring toe te passen in een universitaire setting (of een gelijkaardige instelling). Het instrument is een gebruiksvriendelijke en overdraagbare handleiding. Het is zowel normatief (onderliggende waarden) als informatief (duidelijke beschrijving en toelichting van alle processen). Daarbij horen ook werkmappen met gebruiksklare formulieren voor mentor en mentee.
  2. De documenten moeten op hun bruikbaarheid getest en verbeterd worden aan de hand van een mentorproject binnen de UHasselt waarin vijf mentors en mentees het programma doorlopen.
  3. In een laatste fase wordt het instrument getest en voltooid op basis van een mentorproject aan de vijf Vlaamse universiteiten. Hieraan zullen tien mentors en tien mentees deelnemen.

Naast het vastleggen van de doelstellingen werden ook een concrete aanpak en een tijdschema uitgewerkt.

Tabel 27: Tijdschema mentorproject UHasselt

Periode	Actie	Resultaat
sept-dec '05	Vorbereiding	Ontwerpdocumenten
jan-juni '06	Mentoringprogramma UHasselt	Eerste versie instrument
juli-sept '06	Evaluatie	Verbeterd instrument
okt '06-maart '07	Mentoringprogramma Vlaamse universiteiten	Mentoringinstrument, verspreiding
apr-juni '07	Evaluatie, rapportering	Eindproduct Integratie in EQUAL

In de loop van het programma werd van deze planning afgeweken. De pilootfase aan de UHasselt verliep volgens plan, maar de voorbereiding van de programma's aan de andere universiteiten (verspreiding) duurde langer en verliep moeizamer dan verwacht. Hierdoor kon ook de planning van de eindevaluatie en rapportering niet gehandhaafd blijven. Toch is een dergelijke planning zinvol als richtlijn. Het tijdschema gaf duidelijk aan welke stappen genomen moesten worden voor de concrete uitvoering van het mentoringprogramma.

Bovendien konden de projectmedewerkers op basis van het tijdschema bepalen dat de beschikbare tijd voor mentorgesprekken telkens zes maanden was. Later bleek uit de evaluatie van het programma door de mentors en mentees dat de meerderheid deze periode te kort vond. Volgens de beschikbare literatuur is de aangewezen duur van een mentorrelatie één à twee jaar. De projectperiode van zes maanden was geschikt om een aantal specifieke vragen te beantwoorden en aan de informatiebehoefte te voldoen. De mentees die vooral antwoorden op deze vragen wilden, waren tevreden met de projectperiode. De mentees die meer wilden dan louter informatie en die hun per-

soonlijke academische ontwikkeling en groei op langere termijn als uitgangspunt van de mentoringrelatie namen, vonden zes maanden daarentegen veel te kort. Enkel van hen besloten ook na de officiële projectperiode van zes maanden de bijeenkomsten met hun mentor voort te zetten.

## 3.4. Doelgroep, selectie, matching en training

### 3.4.1. Doelgroep

Vóór de bekendmaking van het project moest de doelgroep bepaald worden. De stuurgroep hanteerde de volgende criteria:

#### **Mentee**

De mentee is een jong, vrouwelijk academisch personeelslid in een statuut gericht op doorgroei, bij voorkeur een recent aangestelde docent, doctor-assistent of bursaal in het laatste jaar van haar doctoraat.

#### **Mentor**

De mentor is geen hiërarchische overste van de mentee en is een man of een vrouw met minstens vijftien jaar ervaring in het ZAP-kader die over goede communicatievaardigheden beschikt.

In de pilootfase waren de mentees nog geen lid van het ZAP-kader. De overstap naar dit kader was het doel van het mentorprogramma. Zowel mannen als vrouwen konden als mentor optreden. Dit was vooral een praktische beslissing, aangezien het aantal vrouwelijke professoren dat aan de voorwaarden voldeed te beperkt was.

### 3.4.2. Selectie

#### *3.4.2.1. De selectieprocedure*

Dit hoofdstuk beschrijft de selectieprocedure:

#### **Mentees**

De personeelsdienst stelde een lijst ter beschikking van alle vrouwelijke personeelsleden die aan de criteria beantwoordden. Dat waren er veertien. De vicerector stuurde hen persoonlijk een brief met informatie over het project, de doelstellingen en een uitnodiging om deel te nemen.

### Mentors

De stuurgroep selecteerde vijf potentiële mentors, onder wie vier mannen en een vrouw. Ook zij ontvingen een persoonlijke uitnodiging van de vicerector en kregen een informatiebundel met een voorstelling van het project en de doelstellingen.

Wat was het resultaat van de uitnodigingen?

### Mentees

Het is belangrijk dat de mentees gemotiveerd zijn om deel te nemen; engagement in de relatie is de sleutel tot succes. Slechts vijf van de veertien potentiële mentees stelden zich kandidaat. Zij stuurden een cv en een korte motivatiebrief naar de projectcoördinator. Een vrouw vroeg om een persoonlijk gesprek voor ze besliste al dan niet deel te nemen. Een van de vijf vrouwen was zwanger. Omdat het programma samenviel met haar periode van moederschapsrust besloot ze niet deel te nemen. De overige vier vrouwen besloten het programma te volgen.

Waarom ging de meerderheid van de aangeschreven vrouwen niet in op de uitnodiging? Werden zij hier al geconfronteerd met een drempel? Een korte telefonische bevraging peilde naar hun motieven en leverde het volgende resultaat op:

Tabel 28: Reden van non-respons – Aantal mensen /9

Geen tijd	6
Geen interesse	3

Tabel 29: Ambitie m.b.t. academische carrière – Aantal mensen /9

Ik ken de mogelijkheden niet	7
Ik wil overstappen naar de privésector	2

Uit deze bevraging blijkt dat veel jonge vrouwelijke wetenschappers aan de UHasselt geen duidelijke loopbaanperspectieven hebben. Hiermee sluiten we niet uit dat zich bij mannen een gelijkaardig fenomeen voordoet.

Vrouwen vertelden ons voorts dat onderzoek, vaak in combinatie met onderwijs, al hun tijd in beslag nam. Ze hebben geen concreet zicht op een carrière na de looptijd van hun huidige opdracht. Twee van hen legden uit dat het tijdsgebrek het gevolg was van de combinatie van hun werk met gezinstaken en jonge kinderen.

### Mentors

Aan vier mentors werd gevraagd de vier mentees te begeleiden. Zij waren allemaal enthousiast en bereid om mee te werken.

Dit was het eerste mentorprogramma gecoördineerd door SEIN waarin een beroep gedaan werd op mannelijke mentors. Praktische omstandigheden lagen aan de basis van deze beslissing en er rezen dan ook een aantal vragen. Kunnen mannen als rolmodellen voor vrouwen optreden? Zijn mannelijke mentors zich bewust van het bestaan van gendergerelateerde barrières of staan ze ten minste open voor discussie?

Uit de evaluaties bleek dat mentoring tussen personen van een verschillend geslacht geen moeilijkheden opleverde. Het ontstaan van stereotypen is een veel voorkomend probleem (dat echter niet altijd als dusdanig erkend wordt) in mentorrelaties zowel tussen personen van hetzelfde geslacht als tussen personen van een verschillend geslacht. Een mentor en mentee van hetzelfde geslacht kunnen stereotypen delen (of denken te delen) die ze niet in vraag stellen. Ideeën die veel mentorduo's (hetzij van een verschillend, hetzij van hetzelfde geslacht) delen zijn onder andere:

- dat ze in stereotypen denken;
- dat zelfs positieve stereotypen (vrouwen zijn beter in persoonsmanagement enz.) het prestatievermogen van mensen kunnen beïnvloeden;
- dat openlijke erkenning de beste manier is om met stereotypen om te gaan.

De best practices aan de UHasselt op het vlak van mentoring tussen personen met een verschillend geslacht onderstrepen de kracht van vertrouwen en van een oprechte, open dialoog. De mannelijke mentor kan blijk geven van persoonlijke interesse in het begrijpen van en leren over de (verschillende) wereld van de mentee.

#### 3.4.2.2. *Competenties van de mentor*

Hieronder volgt een samenvatting van het model van David Clutterbuck (2003), gebaseerd op longitudinaal onderzoek van mentorgedrag en -resultaten, diagnostische instrumenten en beoordelingen.<sup>244</sup> Door zijn werk met duizenden mentorduo's in de laatste twee decennia heeft Clutterbuck Associates geleidelijk aan een bondig schema van mentorcompetenties opgebouwd dat zowel de praktische als de theoretische aspecten van beide rollen omvat. De tien basiscompetenties zijn:

- **Zelfbewustzijn (jenzelf begrijpen)**  
Mentors moeten over een hoge graad van zelfbewustzijn beschikken om hun eigen gedragingen binnen de mentorrelatie te kunnen herkennen en beheersen en om op een gepaste manier empathie te kunnen tonen. Interviews met mentors en mentees wijzen uit dat een zekere graad van inzicht in de eigen persoonlijkheid en motivaties nuttig is bij het opbouwen van de verstandhouding in het beginstadium van de relatie. "Dit ben ik – dit ben jij" is een goed uitgangspunt voor een open houding.
- **Gedragsbewustzijn (anderen begrijpen)**  
Net zoals zelfbewustzijn is inzicht in het gedrag van anderen een klassieke component van emotionele intelligentie. Om anderen te kunnen helpen bij het onderhouden van hun relaties moet de mentor een behoorlijk inzicht hebben in de gedrags-

<sup>244</sup> Clutterbuck, D. *Developing Mentor Competencies*. Clutterbuck Associates 2003.

patronen van zowel individuen als van groepen van mensen. Het voorspellen van de gevolgen van specifieke gedragingen of handelingspatronen is een van de vele praktische toepassingen van dit inzicht.

- Zakelijk of professioneel vernuft (inzichtelijk begrip)

Doelgerichte reflectie vormt een waardevolle steun bij de ontwikkeling van deze vaardigheid. Door het leerproces te toetsen aan een veelheid van ervaringen vergroten mentors hun mentale collectie sjablonen en zullen zij sneller patronen in gebeurtenissen herkennen. Deze competentie omvat het vermogen om verruimende ervaringen te combineren met gerichte reflectie – individueel of in dialoog met anderen – en het verwerven van een aanzienlijk beoordelingsvermogen.

- Zin voor proportie/opgewektheid

Humor is, op de juiste momenten, erg waardevol bij het opbouwen van een goede verstandhouding, om mensen te helpen de dingen vanuit een andere invalshoek te bekijken en om emotionele spanning te verlichten. Het is ook belangrijk dat mentor en mentee *plezier* hebben in de sessie die ze samen hebben. Enthousiasme bevordert het leerproces sterker dan verveling.

- Communicatiecompetentie

Communicatie is geen eenduidige vaardigheid; het is een combinatie van verschillende vaardigheden. De belangrijkste voor mentors zijn:

- luisteren – openstaan voor wat de mentee zegt, interesse en aandacht tonen;
- observeren als ontvanger – openstaan voor visuele en andere non-verbale signalen, begrijpen wat *niet* gezegd wordt;
- observeren als projector – openstaan voor visuele en andere non-verbale signalen als aanwijzingen van wat de mentee hoort/begrijpt; toon, volume, snelheid en taal aanpassen;
- afronden – een dialoog of deel van een dialoog besluiten met een heldere conclusie die mentor en mentee op een lijn brengt (ervoor zorgen dat de boodschap beide partijen bereikt).

- Conceptuele modellering

Succesvolle mentors beschikken over een arsenaal aan modellen waarmee ze de mentees kunnen helpen inzicht te verwerven in hun problemen. Dit kunnen zelfontworpen modellen zijn (d.w.z. het resultaat van persoonlijke ervaringen), externe modellen (bv. modellen m.b.t. organisatorische structuren, interpersoonlijke gedragingen, strategische planning, carrièreplanning) of modellen die als onmiddellijk antwoord ter plekke gegenereerd worden.

- Engagement tot voortdurende zelfstudie

Succesvolle mentors zijn rolmodellen voor zelfstudie. Ze grijpen elke kans om te experimenteren en nieuwe ervaringen op te doen. Ze lezen snel en kunnen efficiënt een persoonlijk ontwikkelingsplan opstellen en volgen. Ze zoeken actief naar en maken gebruik van feedback van anderen.

- Sterke interesse in de ontwikkeling van anderen  
Succesvolle mentors bezitten een aangeboren interesse in het helpen van anderen bij het ontdekken en waarmaken van hun potentieel. Deze instinctmatige respons is belangrijk bij het leggen en onderhouden van contacten en bij het aanmoedigen van mentees om vertrouwen op te bouwen in wat ze kunnen worden.
- Goede verstandhouding opbouwen en onderhouden (relatiemanagement)  
De vaardigheden die nodig zijn voor het opbouwen van een goede verstandhouding zijn moeilijk af te bakenen. Uit de beschrijvingen van mentors en mentees op basis van hun eigen ervaringen kunnen vijf kenmerken gedistilleerd worden.
  - Vertrouwen: Zullen ze doen wat ze zeggen?  
Zullen ze vertrouwelijkheden geheim houden?
  - Focus: Concentreren ze zich op mij?  
Luisteren ze zonder te oordelen?
  - Empathie: Staan ze welwillend tegenover mij?  
Proberen ze mijn standpunten te begrijpen?
  - Overeenstemming: Erkennen en aanvaarden ze mijn doelstellingen?
  - Empowerment: Is hun hulp bedoeld om me sterker te maken?
- Duidelijke doelstellingen  
Mentors moeten de mentees helpen om uit te zoeken wat zij willen bereiken, waarom en hoe. Dit is moeilijk als men niet in staat is eigen doelstellingen te bepalen en na te streven.

De reikwijdte van het mentorcompetentieschema weerspiegelt de complexiteit van de rol. Meer dan gelijk welke rol op het gebied van ontwikkeling, vereist mentoring grote flexibiliteit en aandacht voor de veranderende noden van de mentee. De sterkste mentorrelaties bereiken een evenwicht tussen het voldoende met elkaar kunnen opschieten om een sterke band te ontwikkelen, en het voldoende van elkaar verschillen om het leerpotentieel te maximaliseren. Binnen de mentorrelatie gaat hoge functionaliteit doorgaans hand in hand met wederzijds bijleren – de mentor wint evenveel bij de uitwisseling als de mentee.

### 3.4.3. Matching

Zoals alle sleutelprocessen in het pilootproject aan de UHasselt werd het ‘matchen’ van mentors en mentees voorbereid door de stuurgroep. De criteria waren: geen hiërarchische relatie en bij voorkeur geen leden van dezelfde vakgroep. Door het beperkte aantal faculteiten/vakgroepen binnen de UHasselt kon met dit laatste criterium niet altijd rekening gehouden worden.

Angst voor favoritisme lag aan de basis van de beslissing om mentorduo’s uit dezelfde vakgroep zo veel mogelijk te vermijden. Favoritisme verwijst naar het vermogen van de mentor om te bemiddelen voor de mentee en om voor publiciteit en bescherming te zorgen. Een ander argument in het voordeel van gemengde mentorduo’s is de veron-



derstelling dat een mentor uit een ander vakgebied beter in staat is raad te geven over moeilijke relaties dan mensen die zich al een mening gevormd hebben over de betrokken personen. Ten derde biedt een benadering over de vakgroepgrenzen heen een ruimer perspectief en verschaft ze toegang tot bredere netwerken en vaardigheden. Hoewel deze argumenten gerechtvaardigd lijken, konden ze niet gestaafd worden met enige good practice in het pilootproject aan de UHasselt. Er waren immers uitstekende mentorrelaties tussen leden van dezelfde vakgroep. Een mogelijk argument hiervoor is dat de kennis en de ervaring van de mentor binnen een welbepaald vakgebied en binnen een specifieke vakgroep van groot belang zijn. Toch wil de universiteit (en de stuurgroep/mentors/mentees) bescherming en vriendjespolitiek tot elke prijs vermijden. Het programma staat of valt met de onafhankelijkheid en proactieve inzet van de mentees.

De mentees werden per e-mail verwittigd welke mentor hen was toegewezen. Er werd hen gevraagd te reageren als ze niet akkoord gingen met de 'match'. Er werd hen bovendien verzekerd dat de definitieve beslissing pas genomen zou worden na de eerste ontmoeting tussen mentor en mentee. Een van de mentees vroeg een andere mentor omdat de voorgestelde mentor de vader van haar beste vriendin was. Daarop vond een wissel binnen de voorgestelde duo's plaats.

Uit dit pilootproject kunnen we besluiten dat good practice inhoudt dat de mentees begeleid worden in hun keuzes, maar ruimte krijgen om zelf te beslissen.

#### 3.4.4. Training

Vakliteratuur, casestudies en good practice over mentoring verklaren eensgezind dat 'training essentieel is en tot de sleutelprocessen behoort'.

##### **Samen versus apart**

Vaak worden mentors en mentees samen opgeleid als voorbereiding op het programma. De logica hierachter is dat mentor en mentee samen een langdurig programma (minimum een jaar) doorlopen en dat de gezamenlijke training de eerste verkenning is van hun toekomstige samenwerking. Aan de UHasselt was het project echter beperkt tot zes maanden. Het uitgangspunt daar was dat de relatie gestuurd werd door de mentees, die al op voorhand zou beslissen rond welke thema's ze wilden werken met de mentors. Vanwege de specifieke rol die de mentees toebedeeld kregen, werd er voor hen een aparte training voorzien.

Ook voor de mentors was er een aparte bijeenkomst bij aanvang van het programma. Deze had als doel hen bewust te maken van het belang van een ontwikkelingsprogramma dat specifiek voor vrouwen bestemd is. Tijdens de training werd de problematiek rond gendergebonden eigenschappen en drempels aangekaart. Deze informatie was belangrijk om een draagvlak te creëren voor het engagement van de mentors ten aanzien van vrouwelijke academici zonder in een polemiek over positieve discriminatie te vervallen.

Aangezien de mentors door de stuurgroep geselecteerd waren op basis van hun kwaliteiten, werden ze verondersteld over de juiste competenties te beschikken om goede mentors te zijn. De evaluaties trokken dit niet in twijfel, maar toch is het belangrijk aandacht te besteden aan de vaardigheden die een goede mentor moet hebben.

### 3.5. Uitvoering en voortdurende ondersteuning

Na de training werd de mentees gevraagd zo snel mogelijk contact op te nemen met hun mentor. Mentor en mentee hadden vooraf reeds een kennismakingsgesprek gehad. Dit gesprek had als doel het wederzijdse engagement om als duo samen te werken te bevestigen en de basis voor hun verstandhouding te leggen.

Na de training hadden de mentees hun eerste gesprek met hun mentor, met als opdracht de resultaten van de training (hun persoonlijke actieplan) te bespreken en een contract te ondertekenen. Dit contract bekrachtigde het formele aspect van de werkrelatie, het ontwikkelingsdoel van de mentee en de ethische code. Op deze eerste opdracht na werd de inhoud van de mentorrelatie voorts niet gecontroleerd. Wel kregen mentors en mentees informatie over mentoring en gespreksvaardigheden.

Uit mentorprojecten weten we dat mentor en mentee geen nood hebben aan micro-management. Het succes van hun relatie schuilt in de ongedwongenheid. Dat neemt niet weg dat ze ondersteuning nodig hebben. Het is belangrijk dat ze bij iemand terecht kunnen met hun vragen – een projectcoördinator die een wakend oog houdt op elk duo. De projectcoördinator, die bij vragen of problemen steeds gecontacteerd kon worden, vroeg aan de mentees een overzicht van de bijeenkomsten door te geven. In de praktijk vergaten de mentees regelmatig de samenvattingen van de gesprekken met hun mentor door te sturen. De herinneringen die de coördinator hen per e-mail zond waren een mooie gelegenheid om contact te houden met de mentees en gaven vaak aanleiding tot spontane reacties over het mentorprogramma.

#### **Networking**

Tijdens de training toonden de mentees grote waardering voor het netwerkgedeelte en ze vroegen of ze later opnieuw konden samenkomen om hun ervaringen te delen. De mentorrelatie is echter gebaseerd op persoonlijke reflectie en is dan ook strikt vertrouwelijk. Het was dan ook een uitdaging voor de mentors en mentees om opnieuw samen te komen zonder de inhoud van hun persoonlijke ontmoetingen prijs te geven. Er werd een samenkomst gepland ter afronding van het mentorprogramma (zie Case-study).

### 3.6. Beoordeling en evaluatie

#### De beoordelingsmatrix van David Clutterbuck

Een van de grootste paradoxen van formele mentoring is dat de relaties in essentie een informeel karakter hebben. Ze bieden de kans om in besloten kring na te denken over een breed scala aan onderwerpen die de mentees helpen om te gaan met en te leren uit de problemen waarmee ze geconfronteerd worden, zonder rekening te moeten houden met hiërarchische of statusverschillen die buiten de relatie van kracht zijn. Het idee van beoordeling en evaluatie op zich botst dus tot op zekere hoogte met de noodzaak om het informele karakter van de relatie en de directe interactie te bewaren. In de praktijk bieden beoordelingen de mogelijkheid de informele relatie op een gezonde manier te laten groeien. Ze zorgen ervoor dat

- projectcoördinatoren kunnen uitzoeken waar extra ondersteuning nodig is en het programma verbeteren;
- mentors en mentees de relatie samen opbouwen en een beter inzicht verwerven in hoe ze kunnen bijdragen tot de dialoog.

Sommige pogingen tot beoordeling van mentoring zijn onaanvaardbaar:

- een poging om de prestaties van de mentee te evalueren en mee te delen aan derden;
- het bestaan van een directe link tussen de mening van de mentor en een beloning voor de mentee (bv. promotie, diploma);
- het openbaar maken van de inhoud van de bijeenkomsten.

Mentorbeoordelingen kunnen verdeeld worden in vier categorieën, zoals blijkt uit onderstaande matrix van Clutterbuck:

1. relatieprocessen;
2. programmaprocessen;
3. relatieresultaten;
4. programmaresultaten.

Tabel 30: De beoordelingsmatrix van David Clutterbuck

	Begin	Midden	Slot
<b>Relatieprocessen</b>	Hebben ze elkaar ontmoet? Is er vertrouwen ontstaan?	Frequentie van de bijeenkomsten? Wie leidt de relatie? Wie bereidt de ontmoetingen voor? Niveau van de verstandhouding?	Is er een formeel einde gekomen aan de relatie? Zijn beide partijen tevreden?
<b>Relatieresultaten</b>	Was de combinatie mentor-mentee goed?	Hebben ze duidelijke (leer)doelen bepaald? Hebben beide partijen duidelijke verwachtingen?	Heeft de mentee het gewenste resultaat bereikt qua vaardigheden, vertrouwen en inzicht in het

			carrièrepad? Heeft de mentor iets geleerd uit de relatie?
<b>Programmaprocessen</b>	Wat zijn de voornaamste bekommernissen van de deelnemers? Voldeden de sleutelprocessen? (selectie, matching, training)	Welke moeilijkheden ondervonden ze (bv. tijdsdruk, lacunes in hun vaardigheden, geannuleerde bijeenkomsten). Voelden de mentors/mentees zich gesteund?	Zijn de mentors bereid hun werk voort te zetten met een nieuwe mentee?
<b>Programmaresultaten</b>	Hebben alle mentees een mentor? Hebben ze elkaar ontmoet?	Frequentie van de bijeenkomsten.	Assimilatie. Gemeten toename van de competentie.

Bij de aanvang en in het midden van het pilootprogramma aan de UHasselt werd geen beoordelingsinstrument gebruikt. Het programma en de relatie tussen mentor en mentee werden geëvalueerd door middel van e-mailcontact met de projectcoördinator en verslaggeving van de bijeenkomsten. De periode tussen de eerste ontmoeting, de trainingssessies en de mentorbijeenkomsten was kort. De mentorrelatie had zes maanden in beslag moeten nemen, maar in de praktijk was dit slechts vijf maanden, omdat het tot half februari duurde vooraleer de duo's een voldoende sterke mentorrelatie hadden opgebouwd om over te kunnen gaan tot de bijeenkomsten. Gezien het beperkte tijds-kader leek een tussentijdse evaluatie niet aangewezen.

Op het einde van het formele programma aan de UHasselt werd het project geëvalueerd door middel van een vragenlijst voor de mentors en mentees (zie Casestudy).

### 3.7. Verspreiding: testen aan andere universiteiten

In het stappenplan was een tweede mentorprogramma aan een andere Vlaamse universiteit voorzien om de bruikbaarheid in andere academische settings te testen en het instrument te verbeteren.

In oktober 2006 werd de verspreiding van het mentorproject aangekondigd aan de partners van het VLIR-EQUAL-project. Ook het tweede pilootprogramma werd aan de UHasselt besproken. Wat waren de resultaten?

#### 3.7.1. Universiteit Hasselt

Begin oktober werden de potentiële mentees opnieuw persoonlijk aangeschreven door de vicerector. Omdat niemand reageerde, werd beslist geen onmiddellijke actie te on-

dernemen.

Wat zijn mogelijke verklaringen voor de non-respons?

- Het aantal kandidaten aan de UHasselt dat voldeed aan de criteria was te klein (zie vorige fase: veertien kandidaten).
- De tweede uitnodiging volgde snel op de eerste. De situatie van de doelgroep was niet of nauwelijks veranderd.
- De criteria voor de kandidaten waren niet veranderd.
- Kort voor de kandidaten de uitnodiging ontvingen, werden ze door de Universiteit Antwerpen uitgenodigd deel te nemen aan een cursus wetenschapscommunicatie. Nadien bleek dat de kandidaten overbelast werden en dat ging ten koste van het mentorprogramma.

### 3.7.2. Universiteit Antwerpen (UA)

De timing van de UA en de UHasselt was verschillend. Aan de UA werkten de teamleden in de eerste periode voltijds aan hun project, waardoor ze het in het najaar van 2006 erg druk hadden met hun eigen module over wetenschapscommunicatie.

Op het einde van 2006 hadden zowel de projectcoördinator als de projectpromotor de instelling verlaten. Begin 2007 werd een vervanger aangeduid en werd een draaiboek voor het mentorproject aan de UA samengesteld met de steun van de UHasselt en binnen de context van het VLIR-EQUAL-project. Het draaiboek werd besproken in een werkgroep van vrouwelijke professoren aan de UA, maar door het gebrek aan engagement (mensen en middelen) vanuit de departementen en de centrale administratie kwam er geen vervolg op het project.

### 3.7.3. Vrije Universiteit Brussel (VUB)

Naar aanleiding van de uitwisseling over de modules van de *Gids voor Gelijke Kansen* binnen de VLIR-werkgroep Gelijke Kansen toonde ook de VUB interesse in het mentorproject. De promotor, Prof. dr. Machteld De Metsenaere, wilde het project uit de marge halen en integreren in het management van de universiteit. In februari 2007 werd een kostenraming gemaakt, maar het project bleek niet haalbaar binnen de looptijd van VLIR-EQUAL.

### 3.7.4. Universiteit Gent (UGent)

De UGent-module vond later plaats dan aan de andere universiteiten. Samen met de regionale verschillen tussen Gent en Hasselt verklaart dit waarom er geen concrete afspraken werden gemaakt.

### 3.7.5. Katholieke Universiteit Leuven (K.U.Leuven)

De K.U.Leuven kent een traditie van loopbaanontwikkeling voor vrouwelijke academici (zie 1.2.2.: SOFIA: Vrouwen in academia) en bezat de dynamiek die nodig was voor het opstarten van een dergelijk project. De Rectoraal Adviseur voor Gelijke Kansen en Diversiteit Prof. dr. Sabine Van Huffel en de (project)medewerkers van het Centrum Gelijke Kansen en Diversiteitsbeleid waren de drijvende krachten achter het project. Door omstandigheden (langdurige afwezigheid van medewerkers) ging het project later van start dan gepland.

Het draaiboek, de voorbeeldformulieren en de ondersteunende documenten (het instrument) werden door de UHasselt ter beschikking gesteld. De procesbegeleiding gebeurde door medewerkers van de K.U.Leuven in overleg met en met ondersteuning van de UHasselt. Mentoring is geen uniform gebeuren – de methodiek moet afgestemd worden op de specifieke context.

Hieronder wordt het project aan de K.U.Leuven kort toegelicht, met bijzondere aandacht voor de specifieke accenten en verschillen in vergelijking met het pilootproject aan de UHasselt.

#### 3.7.5.1. Oriëntatie en draagvlak

Via de organisatie van ‘Vrouwen in academia’ en de projecten van het Centrum Gelijke Kansen en Diversiteitsbeleid had het project al een draagvlak. De Rectoraal Adviseur voor Gelijke Kansen en Diversiteit promootte het mentorproject in alle departementen.

Op basis daarvan werd besloten dat een aparte stuurgroep niet nodig was aan de K.U.Leuven, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de UHasselt. De thematiek werd wel aangekaart binnen de bestaande structuren, waaronder de adviesraad ‘Gender’ en de werkgroep ‘Vrouw en Universiteit’.

#### 3.7.5.2. Stappenplan

Het stappenplan werd als draaiboek gebruikt. In Leuven maakte het mentorprogramma deel uit van het project ‘Gids voor Gelijke Kansen’. De projectperiode werd ingekort (maart-juni 2007), zodat er tijd restte voor rapportering.

De testfase aan de K.U.Leuven was geen project op zich, maar diende als voorbereiding tot het toekomstig gebruik van mentoring als een geïntegreerde methodiek aan de universiteit. Daarom werden twee nieuwe trainingsbijeenkomsten gepland: één in september 2007 en één in december 2007.

### 3.7.5.3. Doelgroep, selectie, matching en training

#### **Doelgroep**

De criteria waaraan de mentees in Leuven moesten beantwoorden werden op een hoger academisch niveau bepaald dan aan de UHasselt: alleen doctors en jonge vrouwen die recent doorgestroomd waren naar een seniorpositie werden uitgenodigd. Doctoraatsstudenten kwamen niet in aanmerking.

Ook de criteria voor de mentors waren enger: alleen vrouwelijke professoren konden als mentor optreden. Er werd daarentegen geen minimum aantal jaren ervaring vooropgesteld (tegenover vijftien jaar ervaring aan de UHasselt).

#### **Selectie**

De mentees die deelnamen aan de SOFIA-bijeenkomsten (zie 1.2.2 SOFIA: Vrouwen in academische instellingen) en de mentees die de training volgden die door JIVE georganiseerd werd in november 2006 (zie 4.2.2.1), werden per e-mail uitgenodigd. In totaal waren er acht kandidaten. Vier mentees reageerden positief en stuurden hun cv's en motivatiebrieven naar de projectcoördinator.

Ook de mentors werden gerekruteerd via e-mail. In eerste instantie werden de professoren aangeschreven die al interesse getoond hadden in de JIVE-training.

#### **Matching**

Eerst werden de mentors geselecteerd. De mentees kregen de namen van de vier mentors toegestuurd. In een vertrouwelijke e-mail konden ze aangeven naar welke mentor(s) hun voorkeur uitging. Op basis van deze lijsten stelde de coördinator een match van vakgroepoverschrijdende duo's voor.

#### **Training**

Drie mentors en twee mentees volgden de JIVE-cursus rond mentoring (zie 4.2.2.1), waardoor bijkomende training overbodig was. De mentor die de cursus niet had gevolgd ontving de 'Jive Mentoring Training Manual'. De mentees volgden een halve dag training aan de UHasselt.

### 3.7.5.4. Uitvoering en voortdurende ondersteuning

Na de training volgden de mentees het uitgewerkte stramien:

- kennismakingsgesprek tussen mentor en mentee en bevestiging van de 'match';
- actieplan bepalen en contract ondertekenen in de eerste bijeenkomst;
- verdere bijeenkomsten op initiatief van de mentee;
- maandelijkse bijeenkomsten.

De mentees brachten de externe coördinator aan de UHasselt op de hoogte van de bijeenkomsten. Uit de opvolging bleek dat een van de mentees geen initiatief nam tot

een gesprek met haar mentor, zelfs niet na herhaaldelijke e-mails van de coördinator. Uiteindelijk haakte de mentee af wegens tijdsgebrek.

#### 3.7.5.5. *Beoordeling en evaluatie*

Mentors en mentees vulden de vragenlijst in die ook gebruikt was bij de evaluatie van het UHasselt-programma.

## 4. Instrument en casestudy

### 4.1. Instrument: mentorprogramma

Het is onmogelijk het volledige mentorproject te ‘sturen’. Het is een leer- en ontwikkelingsproces tussen twee individuen waarvan de organisatie noch de coördinator het verloop kan bepalen. Toch heeft een formele mentorrelatie begeleiding nodig. Daarom biedt de organisatie een mentorcontext aan. Hoe groter de overtuigingskracht van de organisatie, hoe sterker de mentorrelatie.

Een mentorproject vraagt om zorgvuldige voorbereiding en keuzes:

- Wat willen we bereiken?
- Met of zonder mentoring?
- Welk soort mentoring?
- Voor wie?
- Sleutelprocessen bepalen.
- Welk soort ondersteuning en opvolging hebben we nodig?
- Hoe kunnen we de mentorrelatie evalueren en aanpassen?

De mentormodule is een onderdeel van het overkoepelende project ‘Gids voor Gelijke Kansen’. Dat impliceerde dat een aantal parameters (projectperiode, strategische objectieven, doelgroep) reeds vastgelegd waren. Wanneer mensen een mentorrelatie aangaan buiten de context van een welbepaald project liggen deze parameters niet vast. Er zijn positieve en negatieve gevolgen. Het programma was beperkt in de tijd en alle deelnemers waren het erover eens dat er niet genoeg tijd overbleef voor de mentorsessies zelf.

Anderzijds was de relatief korte voorbereidingstijd in het kader van het project ook een voordeel, aangezien niet onderhandeld moest worden over een aantal cruciale kwesties (objectieven, doelstellingen, doelgroep enz.).



#### 4.1.1. Instrument deel I: checklists

***Voor het instrument, zie het Instrumentarium: Instrument 1.***

Aangezien de beslissing van een organisatie om met mentoring te gaan werken niet altijd in de context van een project gebeurt, werden vijf checklists opgesteld die samen een draaiboek vormen voor het opstarten van een mentoringprogramma. De checklists geven antwoord op vijf fundamentele vragen. Een mentorinstrument kan echter nooit de enige juiste antwoorden op deze vragen formuleren. Mentoring binnen een organisatie kan je doorgaans niet loskoppelen van de organisatie en haar strategie. De checklists dienen als leidraad bij het opstarten van een mentorprogramma en bevatten de volgende vragen:

1. Moeten we een mentorprogramma opstarten of niet? Is deze methode geschikt voor het doel dat we voor ogen hebben?
2. Wat is ons stappenplan? Dit plan bevat zowel de visie en de waarden als de strategische en operationele doelstellingen, de afspraken die gemaakt moeten worden, de stappen die gezet moeten worden en een tijdschema.
3. Wat is onze doelgroep? Hoe selecteren en matchen we mensen en hoe organiseren we de training?
4. Hoe past mentoring in de organisatiecultuur? Wie is het aanspreekpunt? Hoe organiseren we het interne overleg? Hoe stellen we mensen aan?
5. Hoe organiseren we de evaluatie en de aanpassingen?

Deze vragen lopen parallel met de vijf sleutelprocessen in elk mentorprogramma:

1. oriëntatie en draagvlak;
2. stappenplan;
3. doelgroep, selectie, matching en training;
4. uitvoering en opvolging;
5. evaluatie en aanpassingen.

#### 4.1.2. Instrument deel II: inhoudsbeschrijvingen

***Voor het instrument, zie het Instrumentarium: Instrument 2.***

Het tweede deel van het mentorinstrument bevat handige inhoudsbeschrijvingen die de mentor en de mentee de informatie verschaffen die ze nodig hebben om het mentorprogramma tot een goed einde te brengen. Op vraag van de betrokkenen werd gekozen voor een compact formaat dat rekening houdt met de drukke werkschema's van mentors en mentees, en waarbij gefocust wordt op de essentie. Dit zijn de onderwerpen die in de inhoudsbeschrijvingen aan bod komen:

**1. Mentoring als een ontwikkelingsinstrument binnen de universiteit**

*Inhoud:* Gekozen definitie.  
De voordelen van mentoring voor de organisatie.

Het profiel en de selectiecriteria voor mentor en mentee.

Het engagement dat gevraagd wordt van mentor en mentee, zowel op het vlak van tijdsinvestering als op het vlak van gedeelde visie en waarden.

*Voor wie:* De potentiële groep van mentors en mentees en de grote groep betrokkenen of geïnteresseerden.

*Gebruik:* Voor het rekruteren van mentors en mentees. Om alle betrokkenen of geïnteresseerden die meer praktische informatie willen op de hoogte te houden. Het kan hier gaan om de overste of promotor van de mentee, de hrm-afdeling, de verantwoordelijken voor de training, commissies enz.

## **2. Overzicht van het mentorpad**

*Inhoud:* Bevat een gedetailleerd overzicht van de fasen en de aandachtspunten van het mentorproject. Het biedt de betrokkenen een duidelijk beeld van wat het project inhoudt. Het bepaalt de formele stappen die gezet moeten worden en bevat een aantal inhoudelijke richtlijnen met betrekking tot de rollen van de mentor en de mentee.

*Voor wie:* Potentiële mentors en mentees.

*Gebruik:* Bij het rekruteren van mentors en mentees; om hen meer informatie over het project te verschaffen en hen te helpen bij de beslissing om al dan niet deel te nemen.

## **3. Eerste kennismaking**

*Inhoud:* Draaiboek voor de eerste ontmoeting tussen mentor en mentee.

*Voor wie:* De geselecteerde mentors en mentees die een voorstel tot matching ontvangen hebben.

*Gebruik:* Vóór de aanvang van de samenwerking hebben mentor en mentee een kennismakingsgesprek om te zien of het klikt en wat hun verwachtingen zijn. Op deze manier kan de mentee de keuze van de mentor bekrachtigen.

## **4. Mentortraining**

*Inhoud:* Startpunten voor discussie in een mentortraining. Informatie over vrouwen en carrière, de academische organisatiecultuur en praktische tips voor mentors om hun mentees te steunen.

*Voor wie:* Mentors.

*Gebruik:* Ter bespreking in een vergadering met de mentors aan het begin van het project. De mentors denken na over de vaardigheden die nodig zijn voor een succesvolle academische carrière, met nadruk op het genderspect.

## 5. Mijn ontwikkelingsplan

- Inhoud:* Trainingspakket voor mentees, bestaande uit:
- Een overzicht van de inhoud en de volgende stappen in de trainingscursus.
  - Mijn motieven: oefeningen om onderliggende motieven en waarden te ontdekken. In de eerste oefening worden de waarden- en levenssfeerkaarten gebruikt. Het gebruik van aparte kaarten maakt het mogelijk tijdens de training met een 'spel kaarten' te werken.
  - Mijn situatie: oefening waarbij de sterke en de zwakke punten van de huidige situatie op een rijtje gezet worden. De levenssfeerkaarten worden bij deze oefening opnieuw te voorschijn gehaald.
  - Mijn objectieven: de mentee formuleert duidelijke objectieven en leerdoelstellingen.

*Voor wie:* Mentees.

*Gebruik:* Oefeningen voor mentees om zich voor te bereiden op de ontmoetingen met hun mentors. Aan de hand van het oefenmateriaal kunnen ze de mentorgesprekken uitdiepen. De oefeningen kunnen individueel uitgevoerd worden, of in groep onder begeleiding van een coach. Zo kan iedereen zijn of haar ideeën delen en wordt het ontstaan van netwerken bevorderd.

## 6. Een contract

*Inhoud:* Formele overeenkomst tussen mentor en mentee met betrekking tot het doel, de waarden en praktische afspraken.

*Voor wie:* Mentor en mentee.

*Gebruik:* Dit contract wordt besproken en ondertekend tijdens de eerste bijeenkomst. Beide partners krijgen een kopie.

## 7. Een mentorgesprek

*Inhoud:* Informatie over mentoring als conversatietechniek. De bedoeling en de vereisten worden toegelicht. Ook het aspect 'fasering', dat typisch is voor doelgerichte communicatie, komt aan bod.

*Voor wie:* Mentor en mentee.

*Gebruik:* Wordt ter beschikking gesteld als achtergrondinformatie.

## 8. De kunst van het vragen stellen

*Inhoud:* Mentoring is gebaseerd op de vaardigheid van de mentor als coach om door vragen te stellen nieuwe inzichten te creëren.

*Voor wie:* Vooral voor de mentor, die als coach voor de mentee optreedt.

*Gebruik:* Wordt ter beschikking gesteld als achtergrondinformatie.

## 9. Evaluatie door mentors – Evaluatie door mentees

*Inhoud:* Vragenlijsten ter evaluatie van het mentorpad.

*Voor wie:* Voor de coördinator van een mentorprogramma.

*Gebruik:* Dit is een voorbeeldvragenlijst die gemakkelijk in te vullen en te verwerken is.

## 4.2. Casestudy en evaluatie

### 4.2.1. Mentorprogramma aan de UHasselt

#### 4.2.1.1. Training

Bij de start van het pilootproject aan de UHasselt kregen mentors en mentees een halve dag (afzonderlijke) training.

De mentortraining vond plaats op 1 februari 2006. De trainingscursus werd uitbesteed aan een vrouwelijke consultant/trainer, Hedwige Nuyens. Zij bood managementsadvies vanuit een genderperspectief en zij is de auteur van het boek *Waarom vrouwen geen baas worden*.<sup>245</sup> Niet de training als zodanig was het doel van deze bijeenkomst, dan wel het ontwikkelen van een gedeelde visie rond het belang van mentorprojecten voor jonge vrouwen aan de universiteit.

De training van de mentees vond plaats op 8 februari. Het mentorproject richtte zich op persoonlijke professionele ontwikkeling en de academische loopbaan. Tijdens een workshop van een halve dag werkten de mentees hun eigen ontwikkelingsplan uit. Zij bepaalden zelf waar zij naartoe wilden en hoe de mentor hen daarbij kon helpen.

De training werd opgevat als een fundamenteel leerproces waarbij kernreflectie resulteert in actiepunten en gewijzigd gedrag.

Drijfveren en idealen → Mijn actuele context → Concrete doelstellingen → Contract met mentor

Naast het werken aan het eigen ontwikkelings- en actieplan was er ook ruimte voor het uitwisselen van ervaringen. De mentees stelden de onderlinge netwerkvorming erg op prijs.

#### 4.2.1.2. Uitvoering en afronding

Drie van de vier duo's hadden hun eerste bijeenkomst voor 1 maart. Eén duo startte later (op 30 maart), omdat een van beiden nog in het buitenland was. Alle duo's ont-

<sup>245</sup> Nuyens, H. *Waarom vrouwen geen baas worden*. Leuven: Davidsfonds, 2005.

moetten elkaar een keer per maand op de campus tijdens de kantooruren voor een gesprek van ongeveer twee uur. Een duo plande de bijeenkomsten tijdens de lunch.

Op het einde van het project (eind juni 2006) hadden twee duo's vijf geregistreerde bijeenkomsten achter de rug, één duo vier en één duo drie. Drie van de vier mentees zeiden dat ze verdere bijeenkomsten met hun mentor planden.

Op 26 juni 2006 kwamen de vier mentors, de vier mentees, de projectcoördinator en de leden van de interne stuurgroep gedurende een halve dag samen onder begeleiding van Dirk Brants, een externe expert in team- en organisatieontwikkeling, groepsdynamiek en ervaringsleren. De opzet was de samenwerking door middel van actiegerichte oefeningen in beeld te brengen. Na elke oefening volgde een kort reflectiemoment. Een ander doel van de bijeenkomst was het mentorprogramma formeel af te ronden. De namiddagssessie draaide niet enkel om de intellectuele kant van mentoring, maar ook om het relationele aspect. Uit de evaluaties naderhand bleek echter dat de overstap van rollenspellen naar de inhoud en het doel van mentoring onvoldoende duidelijk gemaakt was.

#### *4.2.1.3. Evaluatie van het programma*

De vragenlijst overloopt het volledige mentoringproces. Mentors en mentees krijgen grotendeels dezelfde vragen. Enkel wat hun specifieke rol betreft, zijn de vragen aangepast. De schriftelijke vragenlijst is anoniem, is gemakkelijk in te vullen en vraagt weinig tijd. Alle mentors en mentees reageerden snel op het verzoek de vragenlijst in te vullen. Om hun appreciatie in termen van tevredenheid te kunnen meten, waren de meeste vragen tweeledig: eerst werd gepeild naar het belang van het programma in functie van het welslagen en vervolgens naar de tevredenheid over dit aspect.

De evaluatie leverde volgende resultaten op:

##### *4.2.1.3.1. Oriëntatie en draagvlak*

Alle mentors en mentees vonden het belangrijk tot zeer belangrijk dat er een interne stuurgroep was die het project opstartte en opvolgde. Drie van de vier mentors en drie van de vier mentees waren tevreden tot zeer tevreden met de stuurgroep aan de UHasselt. Een mentor nam een neutraal standpunt in (tevreden noch ontevreden).

##### *4.2.1.3.2. Stappenplan*

Alle mentors vonden het belangrijk tot zeer belangrijk op voorhand informatie te krijgen over de doelstellingen en de verwachtingen van het mentorprogramma. Ze waren in dezelfde mate tevreden over de documentatie die ze hiervoor ontvangen hadden. De vier mentees van hun kant vonden het zeer belangrijk om vooraf informatie te krijgen over het doel en de aanpak. Drie mentees waren tevreden over het voorziene materiaal, één mentee was zeer tevreden.

De formele bekrachtiging van de mentorrelatie door middel van een contract vonden

de mentors en mentees niet belangrijk. De vier mentors namen hiertegenover een neutrale houding aan; drie mentees beschouwden dit als onbelangrijk. Slechts één mentee vond het contract belangrijk. Dit bevestigt wat er in de bestaande literatuur gezegd wordt, namelijk dat het succes van mentoring afhangt van de informele kwaliteiten en competenties.

#### 4.2.1.3.3. Doelgroep

De mentees hechtten veel belang aan de duidelijkheid van de selectiecriteria. Deze waren in het UHasselt-project volgens hen zeer duidelijk en ze waren dan ook tevreden over dit aspect.

#### **Selectie**

De mentors waren het er unaniem over eens dat het belangrijk tot zeer belangrijk was persoonlijk aangesproken te worden met de vraag of ze mentor wilden worden. Ze waren tevreden over de UHasselt-benadering, waarbij ze gecontacteerd werden door de vicerector. Ook de mentees vonden de persoonlijke uitnodiging zeer belangrijk. Ze waren in dezelfde mate tevreden over de persoonlijke brief die ze kregen.

Een van de mentees deed de suggestie de ervaring van de deelnemers in toekomstige projecten op te nemen. Ze zei haar positieve ervaringen te zullen gebruiken om haar collega's te overtuigen om deel te nemen.

#### **Matching**

Twee mentees vonden het belangrijk inspraak te hebben in de keuze van hun mentor. Eén mentee nam een neutrale houding aan en één vond dit onbelangrijk. Drie van de vier mentees waren tevreden tot zeer tevreden over de mogelijkheid een voorgestelde mentor te aanvaarden of te weigeren, één nam een neutrale houding aan.

In het UHasselt-project formuleerde de stuurgroep de voorstellen tot 'matching'. Het gebrek aan inspraak bij de mentees kan ervoor gezorgd hebben dat niet alle mentees dit belangrijk vonden. Anderzijds gaf dit ook geen aanleiding tot ontevredenheid.

Zowel de mentees als de mentors vonden het kennismakingsgesprek tussen mentee en mentor belangrijk. Ze waren allemaal tevreden tot zeer tevreden over deze eerste bijeenkomst. Alle mentors en mentees vonden het erg belangrijk dat er geen hiërarchische relatie bestond tussen mentor en mentee.

Alle mentees vonden het belangrijk dat hun mentor de organisatie goed kende. Twee van hen vonden het erg belangrijk dat hun mentor een rolmodel voor hen was, de andere twee namen een neutrale houding aan. Zowel de mentors als de mentees benadrukten dat het belangrijk is dat het klikt tussen mentor en mentee.

Deze goede verstandhouding is nauw verbonden met de kwaliteit van de communicatie. Vandaar dat alle mentors en mentees 'open communicatie' als zeer belangrijk in een succesvolle mentorrelatie beschouwden.

## **Training**

Alle mentors vonden het belangrijk tot zeer belangrijk dat er een mentortraining voorzien werd en ze waren tevreden over de opleiding van een halve dag door Hedwige Nuyens.

Alle mentees vonden het zeer belangrijk dat er een opleiding voor de mentees voorzien werd en waren zeer tevreden over de opleiding die ze kregen. De training van de mentees was gericht op ‘persoonlijke ontwikkeling’ en op een proactieve houding tegenover de mentor.

De vier mentors vonden het belangrijk tot zeer belangrijk dat de mentee duidelijke doelstellingen formuleerde waarmee het duo aan de slag kon. Twee van hen vonden het ook belangrijk dat de mentee het initiatief nam binnen de relatie. De twee andere mentors namen een neutrale houding aan. Drie mentors gaven aan dat voorbereiding van de bijeenkomst zeer belangrijk is, één nam een neutrale houding aan. Drie van de vier mentees vond het erg belangrijk dat de mentee duidelijke doelstellingen heeft. Eén vond dit onbelangrijk.

### 4.2.1.3.4. Opvolging, networking en afronding

De mentors vonden het belangrijk tot zeer belangrijk dat iemand het project opvolgde en coördineerde. Ze waren tevreden over de aanpak van de projectcoördinator. De mentees gingen volledig met hen akkoord.

Zowel de mentors als de mentees vonden het belangrijk tot zeer belangrijk om ondersteunende documenten en formulieren te ontvangen. Ze waren tevreden over de aanpak in het pilootproject.

Drie van de vier mentors vonden een duidelijk afgebakende, formele projectperiode zeer belangrijk, één nam een neutrale houding aan. Deze laatste stond ook neutraal tegenover de periode waarin het pilootproject plaatsvond. Twee andere mentors waren zeer tevreden, één was tevreden.

Twee mentees stonden neutraal tegenover de vraag of de looptijd van het project vooraf bepaald moet worden. De twee andere mentees vonden dit belangrijk tot zeer belangrijk. Drie mentees waren tevreden over de duur van het programma, één vond het te kort.

Een mentor vond networking tussen alle deelnemers belangrijk, maar stond neutraal tegenover de netwerkactiviteit onder leiding van Dirk Brants. De overige drie mentors vonden networking binnen de groep belangrijk noch onbelangrijk. Een mentor was ontevreden over de bijeenkomst met Brants, één stelde zich neutraal op en één was tevreden. Ook bij de mentees verschilden de meningen sterk. Twee zeiden dat networking belangrijk is in een mentorprogramma, een vond dit zeer belangrijk en één stond er neutraal tegenover. Twee waren tevreden over de netwerkactiviteit, de andere twee namen een neutrale houding aan. Drie mentees merkten op dat ze “*reflectie, interpretatie en achtergrond misten met betrekking tot de rolspelbenadering*”.

## 4.2.1.3.5. Resultaten

**Programmaresultaten**

Alle mentors en mentees waren tevreden tot zeer tevreden over het aantal ontmoetingen met hun mentoringpartner. De vier mentors en twee mentees waren zeer tevreden over de duur van de bijeenkomsten. Eén mentee was tevreden en een andere nam een neutrale houding aan.

Twee mentors en alle mentees bereidden de bijeenkomsten voor. Alle mentors waren tevreden tot zeer tevreden met de tijdsinvestering die dit project van hen vroeg. Drie van de vier mentees waren tevreden over de tijdsinvestering. Eén gaf geen antwoord op deze vraag.

**Relatieresultaten**

Mentors en mentees waren zeer tevreden over de inhoud van hun mentorgesprekken. Alle mentors *“haalden voldoening uit de gesprekken”* en alle mentees zeiden dat elke bijeenkomst leidde tot *“nieuwe inzichten”*.

Drie van de vier duo's waren van plan elkaar te blijven ontmoeten na afloop van de formele projectperiode. Twee mentors wilden het volgende jaar opnieuw mentor zijn. Eén zou erover nadenken en één wilde geen mentor meer zijn. Eén mentee wilde in de toekomst zelf op zoek te gaan naar een mentor; de drie andere mentees waren dit niet van plan.

**Succes en appreciatie van mentoring aan de universiteit**

De vier mentors verklaarden dat ze *“iets geleerd hadden over en voor zichzelf”*. Drie van de vier mentees vonden dat ze *“duidelijkere loopbaanperspectieven”* hadden; voor een mentee was dit niet het geval.

Onderstaande tabel toont het gemiddelde waardeoordeel over het mentorprogramma aan de UHasselt op een schaal van 1 (laag) tot 5 (hoog).

Tabel 31: Gemiddeld waardeoordeel over het mentorprogramma aan de UHasselt

Mentoring als	mentors	mentees
een instrument ter ondersteuning van de carrières van jonge wetenschappers	5	4,75
een gelijkheidsinstrument: loopbaanondersteuning voor jonge vrouwen	4	3,25
een middel tot networking binnen de universiteit	3,25	4
een middel ter bevordering van de interne communicatie en relaties	3,50	4



## 4.2.2. Mentoringprogramma aan de K.U.Leuven

### 4.2.2.1. Training

#### **Trainingsessies door Jive Mentoring**

Tijdens een bijeenkomst met de transnationale partners van het VLIR-EQUAL-project (Spanje, VK, Nederland) in Bradford (mei 2006) vond een inspirerende sessie rond 'mentoring voor academici' plaats. De bijeenkomst werd georganiseerd door de experts van Jive.

Doelstellingen van Jive:<sup>246</sup>

Het promoten van mentoring om vrouwen te ondersteunen, te inspireren en toe te laten hun studie/werk op het gebied van wetenschap, techniek, bouw en technologie (SECT) voort te zetten of om hen te helpen om na een onderbreking terug te keren naar hun SECT-loopbaan.

De Jive-erfenis:

- hoogstaand trainingsmateriaal rond mentoring;
- ervaring met het organiseren van mentorprogramma's sinds 2002;
- opleiding van mentoringcoördinatoren in het hele land;
- model voor bedrijfsmentoring;
- de 'good practice'-gids en verzameling mentoringtools.

De Bradford-methode en het pilootprogramma in Vlaanderen leken te overlappen. Om de Jive-ervaringen ten volle te kunnen benutten, vroegen we hen trainingssessies te geven in België. Op 7 november 2006 kwamen Rachel Tobbell (Mentoring Strategy Manager) en Jacki Mason (National Mentoring Coordinator) naar België. Ze begeleidten twee trainingssessies aan de UHasselt.

De eerste sessie was de 'Train-de-trainer'-sessie, met de volgende onderwerpen:

- Wat is mentoring?
- Hoe breng je een mentorprogramma in de praktijk?
- Voor wie is het programma bedoeld?
- Bedenkingen
- Sleutelprocessen
- Inhoud van de training

De groep bestond uit twaalf deelnemers. Negen van hen waren programmacoördinatoren uit de vier deelnemende Vlaamse universiteiten (K.U.Leuven, UA, VUB en UHasselt). De drie andere deelnemers waren Nederlandse partners. De training was interactief en leerzaam voor alle deelnemers.

De tweede training was een 'Mentoringtraining'. Deze werd, in overeenstemming met het Jive-model, tegelijkertijd aan mentors en mentees gegeven. Naast de programmacoördinatoren namen potentiële mentors (3) en mentees (8) uit de bovenvermelde

<sup>246</sup> Mason, J. & L. MacInnes. 'Mentoring at the UKRC & Jive': presentatie tijdens de transnationale bijeenkomst op 29 juni 2006 in Bradford.

Vlaamse universiteiten en Nederlandse partners (3) deel. Het was een opbouwende en nuttige ervaring, waarbij alle betrokken partners van elkaar leerden en ervaringen uitwisselden.

De trainingssessie rond mentoring werd ondersteund door een *Handboek Mentoring-training*. Deze gids bevat praktische informatie en oefeningen over hoe je een mentorprogramma in een organisatie opstart. Het werd niet alleen gebruikt tijdens de training van 7 november, maar werd ook ter informatie aangeboden aan de potentiële mentors van de K.U.Leuven die met mentoring startten in het begin van 2007 (zie 3.7.5.3).

Omdat drie mentors en twee mentees van het programma aan de K.U.Leuven de Jive-cursus gevolgd hadden, hadden de mentors geen verdere training nodig. De mentees kregen een halve dag training aan de UHasselt op 21 maart 2007.

#### 4.2.2.2. *Uitvoering en afronding*

Twee van de drie duo's waren al een keer samengekomen vóór de mentee-training. Op het einde van het formele project (eind juni) was een duo vijf keer samengekomen, één vier keer en één drie keer.

Op 6 juli 2007 werd een lunch georganiseerd voor de mentors, mentees en project-coördinatoren. Zo konden ze elkaar in een informele context leren kennen, ervaringen uitwisselen en het programma officieel beëindigen.

#### 4.2.2.3. *Evaluatie van het programma*

De mentors en mentees vulden de vragenlijst in die ook bij het UHasselt-project gebruikt werd. Zoals vermeld waren de vragen tweeledig. Eerst werd gepeild naar het belang in functie van het welslagen van het project, daarna naar de tevredenheid.

Dit waren de resultaten:

##### 4.2.2.3.1. Oriëntatie en draagvlak

Twee van de drie mentors vonden het belangrijk dat er een interne stuurgroep was die het project opvolgde; zij waren tevreden over de stuurgroep. Eén mentor vond dit onbelangrijk en nam wat tevredenheid betreft een neutrale houding aan. De derde mentor was tevreden.

##### 4.2.2.3.2. Stappenplan

Alle mentors vonden het belangrijk tot zeer belangrijk vooraf schriftelijke informatie over het project te ontvangen. Twee van hen waren tevreden met de informatie die ze gekregen hadden, één nam een neutrale houding aan. De drie mentees vonden voldoende informatie zeer belangrijk. Ze waren hier allemaal zeer tevreden over.

Alle mentors stonden neutraal tegenover het bevestigen/officieel bekrachtigen van de relatie door middel van een contract. Eén mentee deelde deze mening; een andere

vond dit onbelangrijk. Eén mentee vond het belangrijk een contract af te sluiten.

#### 4.2.2.3.3. Doelgroep, selectie, matching en training

##### **Doelgroep**

Alle mentees vonden het belangrijk dat de selectiecriteria duidelijk waren en ze waren allemaal tevreden.

##### **Selectie**

Alle mentors vonden het belangrijk persoonlijk gecontacteerd te worden met de vraag of ze mentor wilden worden. Twee van hen waren tevreden over de manier waarop dit gebeurd was, één stelde zich neutraal op. Ook de mentees waardeerden deze aanpak. Ze waren zeer tevreden over de e-mail die ze ontvangen hadden.

##### **Matching**

Twee mentees vonden het zeer belangrijk inspraak te hebben in het matchen van mentor en mentee. Eén nam een neutrale houding aan. Wat de graad van tevredenheid betreft, was één zeer tevreden, één was niet tevreden. Aan de K.U.Leuven konden de mentees een voorkeurslijstje indienen op basis waarvan de coördinator de duo's samenstelde. De mate waarin de voorkeur van de mentee gevolgd werd, kan de graad van tevredenheid bepaald hebben. Dit is echter een veronderstelling, want dit werd niet verder onderzocht.

De vraag rond 'matching' lokte een aantal spontane reacties uit. Een mentee zei dat we eventueel konden vragen welke kwaliteiten de mentee zoekt in een mentor (bv. loopbaanbeleid, uitbouwen van een onderzoeksgroep, combinatie werk en gezin). Op basis van deze kwaliteiten kan gericht gemaacht worden. Alle mentees en een mentor vonden het aantal kandidaat-mentors te klein. Twee mentees vonden het jammer dat er geen mannelijke mentors waren. Dit werd ook vermeld door twee mentors.

De mentors waren het unaniem eens over het belang van een kennismakingsgesprek tussen mentor en mentee. Ze waren hierover tevreden tot zeer tevreden. Twee mentees vonden dit ook belangrijk en waren tevreden over hun kennismakingsgesprek. Eén mentee vond dit onbelangrijk, maar was tevreden over haar gesprek. Ze merkte op dat ze het "een beetje tijdverlies" vond en dat het beter was "meteen ter zake te komen".

Twee van de drie mentors vonden het belangrijk dat er geen hiërarchische relatie tussen mentor en mentee bestond; één mentor stelde zich neutraal op. Alle mentees vonden het belangrijk geen dergelijke relatie te hebben met hun mentor. Wat het vakgroepoverschrijdend matchen betreft, merkte een mentee op dat het soms moeilijk is advies te geven vanuit een ander vakgebied omdat de aanpak "overal verschillend is". Eén mentor had dezelfde bedenking en vond het beter duo's binnen de eigen faculteit te vormen.

Alle mentees vonden het zeer belangrijk dat de mentor de organisatie goed kende en als rolmodel optrad. Mentors en mentees vonden het zeer belangrijk dat het klikte tussen de duo's en dat er een open communicatie was.

## Training

Alle mentors vonden het belangrijk tot zeer belangrijk dat ze een opleiding kregen. Twee van hen woonden de Jive-training bij en waren hierover tevreden. Ook de mentees vonden training belangrijk tot zeer belangrijk. Een van hen was zeer tevreden, de twee anderen namen een neutrale houding aan. Een van deze laatsten merkte op dat je niet alleen moet weten ‘wat’ je met je mentor wil bespreken, maar ook ‘hoe’ je dat moet doen. Ze vroeg tips zodat haar mentor haar zo goed mogelijk kon helpen.

De mentors vonden het belangrijk tot zeer belangrijk dat de mentee duidelijke doelen voor ogen had, dat ze initiatief nam binnen de relatie, en de bijeenkomsten voorbereidde. Ook de mentees vonden het belangrijk dat de relatie gestuurd werd door de doelstellingen van de mentee.

### 4.2.2.3.4. Opvolging, networking en afronding

Eén mentor vond het belangrijk dat een procesbegeleider het project opvolgde en was tevreden over de manier waarop dit gebeurd was. De twee andere mentors stonden neutraal tegenover de aanwezigheid van een begeleider en de graad van tevredenheid. Twee mentees hechtten belang aan het hebben van een procesbegeleider en waren tevreden; één mentee nam een neutrale houding aan. De uiteenlopende antwoorden kunnen te wijten zijn aan het feit dat er een interne en een externe coördinator was. Het is mogelijk dat er onvoldoende duidelijkheid bestond over de rollen van beide coördinatoren.

Alle mentors vonden het belangrijk ondersteunende documenten en formulieren te ontvangen. Twee van hen waren tevreden; één nam een neutrale houding aan. Twee mentees vonden de ondersteunende documentatie belangrijk; één was tevreden, de andere nam een neutrale houding aan. De derde vond dit onbelangrijk en stelde zich qua tevredenheid ook neutraal op.

Twee mentors vonden het belangrijk dat de duur van het project vooraf vastgelegd werd en waren tevreden over de formele projectperiode. Eén mentor nam een neutrale houding aan en zei dat ze tevreden noch ontevreden was.

Eén mentee stond neutraal tegenover de looptijd, maar was niet tevreden over de periode. Ze verklaarde dat de projectperiode *“te kort was om tot praktische implementatie over te gaan”*. De andere twee mentees vonden het belangrijk de duur vooraf vast te leggen, maar waren ook ontevreden over de gekozen looptijd. Ze hadden gelijkaardige opmerkingen: *“Ik zou liever een langere periode hebben, bijvoorbeeld negen maanden of een jaar, zodat er een betere spreiding in de tijd is en ingespeeld kan worden op nieuwe ontwikkelingen en kansen.”*

Alle mentors vonden netwerkbijeenkomsten belangrijk en waren tevreden over het etentje. Een van hen merkte op dat ze *“liever een formele slotbijeenkomst had gehad waarin elke mentee een samenvatting gaf van haar verwezenlijkingen en toekomstplannen.”* Een andere mentor suggereerde dat *“networking onder mentors, met een of twee bijeenkomsten per jaar op vrijwillige basis, belangrijk is voor good practices”*.

Ook de mentees vonden netwerkbijeenkomsten met alle deelnemers belangrijk. Twee van hen vulden de vragenlijst in vóór het etentje. De andere mentee was tevreden over het etentje, maar merkte op: *“Het was gezellig, maar inhoudelijk had ik er misschien meer van verwacht.”*

#### 4.2.2.3.5. Resultaten

##### **Programmaresultaten**

Zowel de mentors als de mentees waren tevreden of zeer tevreden over het aantal bijeenkomsten. Hetzelfde geldt voor de duur van de gesprekken. Geen enkele mentor bereidde de bijeenkomsten voor. De mentees hadden zich wel voorbereid.

Alle mentors waren tevreden tot zeer tevreden over de tijdsinvestering die het project van hen vroeg. Twee mentees waren zeer tevreden over de tijdsinvestering/opbrengst, één mentee stelde zich neutraal op.

##### **Relatieresultaten**

Mentors en mentees waren tevreden over de inhoud van de gesprekken. Alle mentors zeiden dat ze voldoening uit de bijeenkomsten gehaald hadden. Slechts een van de drie mentees zei dat alle gesprekken haar *“nieuwe inzichten”* bijgebracht hadden.

Twee mentors en twee mentees gaven aan te willen doorgaan met de mentorgesprekken na de projectperiode. Drie mentors waren bereid opnieuw mentor te zijn voor een andere mentee. Geen enkele mentee was van plan zelf op zoek te gaan naar een mentor.

##### **Succes en appreciatie van mentoring aan de universiteit**

Eén mentor had iets geleerd over en voor zichzelf. De twee andere mentors antwoordden ontkennend op deze vraag. Eén mentee merkte op dat ze na afloop van het project een duidelijker beeld had van haar loopbaanperspectieven. De twee andere mentees zeiden dat dit voor hen niet het geval was.

Onderstaande tabel geeft hun waardering voor het mentorprogramma weer op een schaal van 1 (laag) tot 5 (hoog):

Tabel 32: Gemiddeld waardeoordeel over het mentorprogramma aan de K.U.Leuven

<b>Mentoring als</b>	<b>mentors</b>	<b>mentees</b>
een instrument ter ondersteuning van de carrières van jonge wetenschappers	5	4,70
een gelijkekanseninstrument: loopbaanondersteuning voor jonge vrouwen	4,30	4,30
een middel tot networking binnen de universiteit	4,30	3,70
een middel ter bevordering van de interne communicatie en relaties	4,30	3,70

## 5. Conclusies en aanbevelingen

De beoordeling van ‘mentoring als middel tot loopbaanondersteuning binnen de universiteit’ is positief. Hoewel het om een beperkt aantal ervaringen gaat, was dit zowel aan de UHasselt als aan de K.U.Leuven het geval. Ook de andere doelstellingen van mentoring (gender, networking en interne communicatie) werden positief geëvalueerd. De mentees aan de K.U.Leuven schatten het effect op networking en interne communicatie echter gemiddeld iets lager in dan de mentees aan de UHasselt.

Door het kleine aantal deelnemers en de korte projectperiodes is het onmogelijk conclusies te trekken. Deze module was dan ook niet gericht op *onderzoek* naar de effecten van mentoring maar op de *ontwikkeling van een mentorprogramma op maat van de academische wereld*. Wat dat laatste betreft, waren zowel mentors als mentees overtuigd van de positieve mogelijkheden van mentoring:

- *“Mentoring is volgens mij het meest efficiënte instrument (lage kost, beperkte tijdsinvestering, hefboomeffect) om jonge, beloftevolle, vrouwelijke wetenschappers te helpen doorstromen naar een academische functie of topfunctie.”* (mentor)
- *“Ik geloof sterk in de waarde van mentoring.”* (mentee)
- *“Mentoring kan naar mijn mening een zeer krachtig instrument zijn om beloftevolle mensen te helpen zich beter te ontplooiën en sneller te groeien.”* (mentee)

De meeste kennis<sup>247</sup> over de positieve effecten van mentoring zijn het resultaat van post-hoc enquêtes die niet specifiek peilen naar de effecten van een bepaald mentorprogramma, maar bij een grote groep werknemers nagaan hoe hun carrièrepad eruit ziet en of kijkt ze al dan niet mentoring gekregen hebben. De groep die al mentoring gekregen heeft, wordt vervolgens vergeleken met de groep die nog geen mentoring gekregen heeft. De algemene conclusie luidt dus dat mentoring positief geëvalueerd wordt als ontwikkelings- en carrièreondersteunend instrument. Niet alle mentorrelaties zijn echter even succesvol en er is bovendien een grote verscheidenheid aan mentorprogramma’s en doelstellingen. Wat als succesvol beschouwd wordt, hangt af van de gestelde doelen.

Het doel van het mentorprogramma in dit project was het ontwikkelen van een mentoringinstrument binnen de universiteit. De vragen bij aanvang waren: werkt dit binnen een academische context? Wat zijn de bepalende factoren voor succes, de voorwaarden en de beperkingen?

De voornaamste zorg van dit mentorprogramma was niet het onderzoek maar de doeltreffendheid van de methodologie. Wat formele, individuele mentoring aan Vlaamse universiteiten betreft, was er geen voorafgaande practice die we konden onderzoeken. De ‘oriëntatie op mentoring en het creëren van een draagvlak’ moesten nog gebeuren.

Dit gebeurde door de ontwikkeling van een mentorprogramma dat voortdurend toegepast en geëvalueerd werd in twee pilootprogramma’s: één aan de UHasselt en één aan

---

<sup>247</sup> Willemsen, T. ‘How to Evaluate a Mentoring Programme for Women in Science’: paper voorgesteld tijdens de vergadering van de special interest group rond mentoring in Valencia, 21-23 mei 2007.

de K.U.Leuven. De ervaringen met de pilootprojecten waren gematigd positief.

Positief, omdat:

- mentoring toegepast kan worden aan de universiteit in een relatief korte periode en met beperkte middelen;
- de betrokkenen een bijzonder hoge waardering hadden voor mentoring als middel tot loopbaanondersteuning voor jonge wetenschappers.

Gematigd, omdat:

- het aantal betrokken bij deze pilootprogramma's klein was en de formele projectperiode kort;
- mentoring niet iets is dat *zomaar* tussen twee mensen gebeurt. Integendeel, bij succesvolle mentoring moeten de verschillende actoren (mentors, mentees en coördinatoren) en de organisatie perfect op elkaar afgestemd zijn.

## 5.1. Overdraagbaarheid naar andere organisaties en settings

Duidelijkheid over het doel van het programma (waarom het plaatsvindt, wat van de deelnemers verwacht wordt, wat de respectieve rollen en verantwoordelijkheden van mentors en mentees zijn en wat de gewenste resultaten zijn) vormt het kader waarbinnen succesvolle mentorrelaties kunnen groeien. Door middel van concepten, beschrijvende cases en checklists bieden we een handleiding om deze precieze afstemming binnen de organisatie mogelijk te maken. De gids is in de eerste plaats ontwikkeld binnen en op maat gemaakt van een universitaire context, maar bevat basisprincipes die in allerlei organisaties toepasbaar zijn. Hopelijk biedt de gelegenheid zich aan om deze algemene toepasbaarheid te testen. Binnen de universiteit is het VLIR-EQUAL-project echter slechts een eerste stap, die kan leiden tot een verdere kennisontwikkeling en een longitudinale studie van de impact van mentoring op het uiteindelijke doel: loopbaanondersteuning voor doelgroepen.

## 5.2. Mentoring aan de universiteit: steun voor de happy few?

Het doel van mentoring binnen het VLIR-EQUAL-project is vrouwen te helpen institutionele en gedragsgebonden barrières die de vooruitgang van hun academische carrière belemmeren te overwinnen. Is dit echter een realistisch doel? Velen (mannen en vrouwen) beschouwen een academische loopbaan als iets van korte en bepaalde duur: *'up or out'*.

Mentoring aanbieden als hét instrument om carrière te maken in deze omstandigheden is niet correct. Onderzoek naar de relatief lage respons op het pilootproject aan de UHasselt wijst uit dat de meerderheid van de doelgroep weet dat hun kansen op een langdurige carrière beperkt zijn, en dat zij dan ook geen lange academische loopbaan

beogen. Omdat doorstroming niet evident is en niet structureel is ingebed in de organisatie, is mentoring toch belangrijk voor diegenen die wel ambities koesteren en/of de juiste vaardigheden bezitten. Daarom vroegen verschillende mentors en mentees in Hasselt en Leuven dat “*mentoring aangeboden zou worden aan alle wetenschappers, mannen en vrouwen, zodat ze hun mogelijkheden kunnen ontdekken.*” Het gebrek aan loopbaanperspectieven werd als een groter probleem ervaren dan de genderkloof.

Typerend voor universiteiten is het onconventionele loopbaanverloop. Carrières worden individueel opgebouwd in diverse contexten (departementen en vakgebieden). Daardoor ontstaat een spanningsveld tussen de behoefte aan een mentor die gericht is op langetermijnontwikkeling, op een breed, geïntegreerd leerproces en het verwerven van persoonlijke wijsheid enerzijds en de acute nood aan onmiddellijk toepasbare vaardigheden anderzijds. Dit continuüm is herkenbaar in beide pilootprojecten: aan de ene kant is er het Amerikaanse *sponsorship*-model waarbij ‘kennis delen’ en ‘advies geven’ centraal staan. Aan de andere kant is er het zogenaamde Europese ontwikkelingsmodel dat gericht is op ‘kennisverwerving’ en het ‘opbouwen van het inzicht en de zelfredzaamheid van de mentee’. De vraag om praktisch advies kwam vooral van mentees die recent een stap hoger op de academische ladder gezet hadden (meer van senioronderzoekers dan van pas gedoctoreerden). Wat het advies en de informatie die ze van hun mentor – in de meeste gevallen een (niet-hiërarchische) senior uit hun eigen onderzoeksgebied of vakgroep – kregen betreft, waren ze tevreden over het programma. Bovendien vroegen enkele mentees aan hun mentors om hen te helpen nieuwe horizonten te verkennen op het vlak van leermogelijkheden en carrièrebevorderende ervaringen. Dat bewijst hoe belangrijk het is absolute voorrang te geven aan de doelstellingen en daarbij de werving, de selectie en de matching grondig voor te bereiden. Het benadrukt ook de nood, op korte en op lange termijn, aan onderzoek naar de effecten van de verschillende soorten mentoring binnen de academische wereld.





## Algemeen besluit

Deze *Gids voor Gelijke Kansen* wil een genderneutraal hrm-instrument bieden voor het introduceren van gelijke kansen in het personeels- en carrièremanagement aan universiteiten. Om dit doel te bereiken koos elke partneruniversiteit in het project (VUB, UGent, K.U.Leuven, UA, UHasselt) een ander hrm-thema, afhankelijk van hun specifieke interesses, ervaring en expertise. Het doel van de auteurs is universiteiten en andere organisaties te helpen om deze verschillende modules te incorporeren in hun beleids- en managementssystemen via de methode van gendermainstreaming.

Binnen elke module werden een literatuurstudie en een casestudy aan de eigen universiteit (en andere universiteiten) uitgewerkt. In elk hoofdstuk bevinden zich ook procesrapporten en evaluaties van de ontwikkeling van de modules en van het uitvoeren van de casestudies.

In het eerste hoofdstuk deed de VUB verslag over de ontwikkeling van twee enquêtes die nagingen welk beeld studenten enerzijds, en personeelsleden (AP en ATP) anderzijds, hebben van hun werkklimaat en hoe ze denken over gelijke kansen/diversiteit en verwante initiatieven en diensten. Ook werden de resultaten van de casestudies aan de VUB, het European University College Brussels (EHSAL) en aan de universiteiten van twee transnationale partners besproken. De casestudies toonden aan dat de enquêtes instrumenten zijn die rekening houden met de verschillende aspecten van diversiteit in een organisatie, en dat ze een idee geven van het niveau dat de organisatie bereikt heeft op het vlak van gelijke kansen en diversiteit. Ze helpen ook het bewustzijn te verhogen, aangezien ze personeelsleden en studenten aansporen om na te denken over problemen waar ze misschien nooit eerder over nagedacht hebben.

Het tweede hoofdstuk van de UGent over de gehele academische loopbaan (instroom-doorstroom-uitstroom) bestond uit vier verschillende delen: (1) een deel over instroom dat de wensen en verwachtingen van laatstejaarsstudenten aan de UGent onderzocht met betrekking tot een academische carrière, evenals de genderverschillen op dit vlak; (2) een deel over instroom/doorstroom, met de ontwikkeling van een checklist voor vacatures en een screening van de vacatures aan de UGent; (3) een deel over doorstroom ('promotie bij vrouwen') waarin een enquête voor alle personeelsleden (AP en ATP) werd ontwikkeld over de verschillende aspecten van een (wetenschappelijke) carrière en de potentiële genderproblemen aan de universiteit; en (4) een deel over uitstroom met een verslag van diepte-interviews met voormalige werknemers – mannen en vrouwen – van de UGent. Het doel van deze vier delen was de academische carrières van vrouwen en mannen van naderbij te bestuderen, van instroom tot uitstroom, en mogelijke genderverschillen en knelpunten in de loop van deze carrières te onderzoeken. Om dit doel te bereiken werden enquêtes, interviews en een checklist voor vacatures ontwikkeld. Deel één toonde (onder meer) aan dat het beeld dat stu-

denten van een academische carrière hebben nauw verbonden is met hun verwachtingen over de ideale job. De vraag rijst hier echter of dit beeld strookt met de realiteit. Deel twee focuste op de moeilijkheden die kunnen optreden bij het opstellen van een vacaturetekst. Genderongelijkheid vind je niet alleen terug in functiebenamingen en vacatureteksten, maar wordt ook veroorzaakt door inconsequent gebruik van stijl, layout, formulering en structuur. Deel drie toonde aan dat er genderverschillen zijn in de perceptie van het al dan niet bestaan van genderproblemen aan de UGent. Genderverschillen worden ook aangetroffen in de perceptie van promotie en de duidelijkheid van het benoemings- en promotiesysteem aan deze universiteit. Deel vier wees uit dat de belangrijkste reden voor zowel mannen als vrouwen om de Universiteit Gent te verlaten de werkonzekerheid en korte contracten is. Het tweede belangrijkste motief voor vrouwen om de universiteit te verlaten is het verlangen naar toegepast onderzoek dat 'een verschil maakt'. De derde en vierde redenen, aangehaald door zowel mannen als vrouwen, zijn het gebrek aan ondersteuning en de invloed van persoonlijke vetes enerzijds, en de concurrentie en politieke spelletjes anderzijds.

De K.U.Leuven deed verslag over de ontwikkeling van een module over loopbaanbeleid (focus op promotie). Het doel van dit hoofdstuk was instrumenten, tips en een stappenplan te bieden om gelijke kansen te introduceren in het loopbaanbeleid van een universiteit. De carrièrekansen van het gehele personeelsbestand (AP en ATP) van de K.U.Leuven werden onderzocht en toegelicht. Verscheidene kleinere projecten over loopbaanbeleid werden opgezet in samenwerking met verschillende instanties aan de K.U.Leuven en zes verschillende instrumenten werden ontwikkeld: 'Carrière- en Promotiekansen in kaart brengen,' 'Enquête Loopbaanbeleid', 'Genderbewuste Functiebeschrijvingen', 'Profiel Mainstreaming Promotoren', 'Gelijkekansen- en Diversiteitstraining voor Mainstreaming Promotoren' en 'Evaluatieformulier Gelijkekansen- en Diversiteitstraining'.

In hoofdstuk vier deed UA verslag over de ontwikkeling van een training over Wetenschapscommunicatie voor vrouwelijke onderzoekers en over de eigenlijke testtrainingen die plaatsvonden aan de UA en aan andere Vlaamse universiteiten. De training wilde (vrouwelijke) wetenschappers tonen hoe ze zichzelf en hun onderzoek beter kunnen verkopen en hen bewust maken van de noodzaak van zichtbaarheid. De training werd ontwikkeld aan de hand van focusgroepsessies met vrouwelijke onderzoekers van de UA.

Hoofdstuk vijf behandelde de ontwikkeling van een mentoringprogramma voor vrouwelijke academici aan de UHasselt. Er werden checklists voor de organisatie van een mentoringprogramma aan de eigen universiteit/organisatie en inhoudsbeschrijvingen van mentorschap voor mentors en mentees opgesteld. Hoofdstuk vijf bracht ook verslag uit van de casestudies die plaatsvonden aan de UHasselt en de K.U.Leuven. Evaluaties wezen uit dat de reacties op het mentoringprogramma aan de UHasselt en de K.U.Leuven positief waren.

Hoewel de *Gids voor Gelijke Kansen* zich vooral richt op universiteiten, zijn een groot aantal van de ontwikkelde instrumenten ook toepasbaar op andere organisaties en settings. De overdraagbaarheid van de instrumenten werd kort besproken in elk van de hoofdstukken.

# Geraadpleegde literatuur

## Voorwoord

[http://www.esf-agentschap.be/2000%2D2006/NIV\\_1/esfinvldr.htm](http://www.esf-agentschap.be/2000%2D2006/NIV_1/esfinvldr.htm) (oktober 2008).

## Algemene inleiding

- Blake, M. & I. La Falle. *Who Applies for Research Funding?* London: National Centre for Social Research, 2000.
- Council of Europe. *Gender Mainstreaming: Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices*. Strassbourg: Council of Europe, 1998.
- European Commission, Directorate-General for Research, Science and Society, Women and Science. *She Figures 2006*. Brussels: European Commission, 2006.
- MIT. 'A Study on the Status of Women Faculty in Science MIT'. *MIT Faculty Newsletter* 11.4 (1999) (<http://web.mit.edu/fnl/women/Fnlwomen.htm> – oktober 2008).
- Valian, V. *Why So Slow? The Advancement of Women*. Cambridge: MIT Press, 1997.
- Verlinden, A., N. Rons, K. Vercoutere & E. Spruyt. *Doctoreren aan Vlaamse Universiteiten (1991-2002) – deel 1: Synthesenota en aanbevelingen*. Brussel: Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid, 2006 (Studiereeks 15).
- Visser, M.S. & H.F. Moed. *Doctoreren aan Vlaamse Universiteiten (1991-2002) – deel 2: Kwantitatieve analyse*. Brussel: Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid, 2006 (Studiereeks 15).

## Hoofdstuk 1

- Almaci, M. *De allochtone student(e) aan de VUB. Samenvatting van het rapport: Project Gelijke Kansen: hoe beter aansluiten bij de multiculturele maatschappij*. Brussel: VUB, 2003.
- Association of American Colleges and Universities. *The Drama of Diversity and Democracy: Higher Education and American Commitments*. Washington, DC: Association of American Colleges and Universities, 1995.
- Benschop, Y., M. Brouns, S. Mescher & M. Van Berkel. *Fempowerment in opdracht van The Glass Guide, door de Nijmegen School of Management aan de Radboud Universiteit Nijmegen*. [www.fempowerment.nl](http://www.fempowerment.nl), 2005.

- Chatman, J.A. & S.E. Spataro. 'Using Self-categorization Theory to Understand Relational Demography-based Variations in People's Responsiveness to Organizational Culture'. *Academy of Management Journal*, 48.2 (2005): 321-331.
- Chemers, M.M., S. Oskamp & M.A. Costanzo (red.). *Diversity in Organizations*. Newbury Hills, CA: Sage, 1994.
- Costello, J.W. & A.B. Osborne. 'Best practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis'. *Practical Assessment Research & Evaluation* 10. 7 (2005): 1-9.
- Cox, T. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1992.
- De Graaf, H., B. van de Meerendonk, P. Vennix & I. Vanwesenbeeck. *Beter voor de klas, beter voor de school: Werkbeleving en gezondheid van homo- en biseksuele mannen en vrouwen in het onderwijs*. Dordrecht: Dekkers, 2003.
- Diversiteitsaudit & Steenkampinstituut: <<http://www.cda.nl/domains/cda/content/downloads/steenkamp/diva/oplevering/index.htm>>. (oktober 2006).
- Diversity Audit: <[www.diversityaudit.nl](http://www.diversityaudit.nl)> (december 2005).
- Doyen, G., M. Lamberts & M. Janssens. *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. Leuven: K.U.Leuven/ Hoger Instituut voor de Arbeid, 2002.
- ECU, AUA EAG & HEEON. *A to Z: Equality and Diversity*. (<http://www.ecu.ac.uk/publications/guidancepublications/200503-AtoZEqualityDiversity.pdf> - september 2008).
- Field, A. *Discovering Statistics Using SPSS*. Londen: Sage Publications, 2005.
- Fischer, A.H. & P. Rodriguez Mosquera. *Masculiniteit met een feminien gezicht: onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de doorstroming van vrouwen naar hogere functies*. 's-Gravenhage: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2000.
- Fougeyrollas, P. 'Documenting Environmental Factors for Preventing the Handicap Creation Process: Quebec Contributions Relating to ICIDH and Social Participation of People with Functional Differences'. *Disability and Rehabilitation* 17.3-4 (1995): 145-53.
- Hall, R. & B. Sandler. *The Classroom Climate: A Chilly One for Women?* Washington, DC: Projects on the Status and Education of Women, Association of American Colleges, 1982.
- Hayles, V.R. 'Diversity Training and Development'. *The ASTD Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development* (red. R.L. Craig). New York: McGraw-Hill, 1996. 104-123.
- Hofstede, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1980.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D.D. Ohayv & G. Sanders. 'Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases'. *American Science Quarterly* 35.2 (1990): 286-316.
- Janssens, M. & C. Steyaert. *Meerstemmigheid: organiseren van verschil*. Leuven: Universitaire Pers Leuven, 2001.
- Kreitner, R., A. Kinicki & M. Buelens. *Organizational Behaviour*. London: McGraw-Hill, 1999.

- Lynch, F.R. *The Diversity Machine. The Drive to Change the "White Male Workplace"*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers, 2001.
- Maddock, S. & D. Parkin. 'Gender Cultures: Women's Choices and Strategies at Work.' *Women in Management Review* 8.2 (1993): 3-9.
- Maddock, S. *Challenging Women: Gender, Culture and Organization*. London: Sage Publications, 1999.
- McGuire, G.M. 'Gender, Race and the Shadow Structure: A Study of Informal Networks and Inequality in a Work Organization'. *Gender & Society* 16.3 (2002): 303-322.
- Miller, E.K. 'Diversity and its Management: Training Managers for Cultural Competence within the Organization.' *Management Quarterly* 35.2 (1994): 7-17.
- Noack, K.W. *An Assessment of the Campus Climate for Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender Persons as Perceived by the Faculty, Staff and Administration at Texas A&M University*. College Station: Texas A&M University, 2004. <txspace.tamu.edu/bitstream/1969.1/1046/1/etd-tamu-2004B-EDAD-Noack-2.pdf> (oktober 2008).
- Offers, E.H. 'Organisatiecultuur en emancipatiebeleid'. *Tijdschrift voor Management en Organisatie* 49.1 (1995): 22-33.
- Pike, G.R. 'The Differential Effect of On- and Off-campus Living Arrangements on Student's Openness to Diversity'. *NASPA Journal* 39.4 (2000): 283-299.
- Rankin, S.R. 'Campus Climate for Lesbian, Gay, Bisexual and Transgendered Students, Faculty and Staff: Assessment and Strategies for Change.' *Working with lesbian, gay, and bisexual college students: A guide for administrators and faculty*. (red. R. Sanlo), Westport, CT: Greenwood, 1998. 227-284.
- Rankin, S.R. & R.D. Reason. 'Differing Perceptions: How Students of Color and White Students Perceive Campus Climate for Underrepresented Groups.' *Journal of College Student Development* 46.1 (2005): 43-61.
- Rowley, L., S. Hurtado & L. Panjuan. 'Organizational Rhetoric or Reality? The Disparities Between Avowed Commitment to Diversity and Formal Programs and Initiatives in Higher Education Institution': Paper presented at the Annual Meetings of the American Educational Research Association, April 2, 2002, New Orleans, LA. (<http://www.umich.edu/~divdemo/presentations.htm> - oktober 2008).
- Sandler, B.R. & R.M. Hall. *The Campus Climate Revisited: Chilly for Women Faculty, Administrators, and Graduate Students*. Washington, DC: Projects on the Status and Education of Women, Association of American Colleges, 1986.
- Schein, E.H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1990.
- Smith, D.G. 'Organizational Implications of Diversity in Higher Education'. *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace* (red. M.M. Chemers, S. Oskamp & M.A. Costanzo). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. 220-244.
- Spataro, S.E. 'Diversity in Context: How Organizational Culture Shapes Reactions to Workers with Disabilities and Others Who Are Demographically Different'. *Behavioral Science and the Law* 23.1 (2005): 21-38.
- Taormina, R.J. 'Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization'. *International Journal of Human Resource Management* 15.1 (2004): 76-

94.

Waldo, C.R. 'Out On Campus: Sexual Orientation and Academic Climate in a University Context'. *American Journal of Community Psychology* 26.5 (1998): 745-774.

## Hoofdstuk 2

### Deel 2 & 3

- Benschop, Y. & M. Brouns. 'Crumbling Ivory Towers: Academic Organizing and its Gender Effects'. *Gender, Work and Organization* 10.2 (2003): 194-211.
- De Caluwe, J. & A. Van Santen. *Gezocht: functiebenamingen (m/v): wegwijzer voor vorming en gebruik van Nederlandse functiebenamingen*. Den Haag: Sdu, 2001.
- De Gier, E.; J. Evers; P. de Jong & L. Sterckx. *Wetenschap tussen roeping en beroep: Verslag van een verkennend onderzoek naar de (on)aantrekkelijkheid van een loopbaan in wetenschappelijk onderzoek*. Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 2001.
- Deleu, L. 'Studiekeuze door een genderbril: Man wil verdienen, vrouw wil dienen.' *Veto: Onafhankelijk Studentenweekblad*, 2005.  
([http://www.veto.be/veto/index.php?option=com\\_content&task=view&id=270](http://www.veto.be/veto/index.php?option=com_content&task=view&id=270) – oktober 2008).
- Hoornaert, J. *Keuzebegeleiding bij de overstap van secundair naar hoger onderwijs*. Deurne: Wolters Plantyn, 1999.
- Hoving, I. & M. Brouns. *Women in Science and Humanities: the Difference that Makes the Difference*. Utrecht: NVG, 1998.
- Janssens, R. 'De relatie tussen geslacht/gender en onderwijs'. *Gegenderd onderwijs: Tweespraak vrouwenstudies* (red. De Metsenaere, M. & K. Celis). Brussel: VUB-Press, 2003. 59-102.
- Lutjeharms, M. (red.). *Feminisering van beroepsnamen: een juiste keuze?* Brussel: Vrije Universiteit Brussel, 1998.
- Stegmans, N.; E. Valgaeren; M. Van Aerschoot & T. Mertens. *Gelijke kansenindicatoren in Vlaanderen. Statistieken en indicatoren voor een gelijke kansenbeleid voor mannen en vrouwen*. Antwerpen: Steunpunt Gelijkekansenbeleid UA-LUC, 2002.
- Van Aerschoot, M.; D.J. Hermans & J.C. Verhoeven. *Gezocht: ingenieur (m/v): een onderzoek naar studiekeuze vanuit genderperspectief*. Antwerpen: Steunpunt Gelijkekansenbeleid UA-LUC, 2003.
- Van Dongen, W., E. Vanhaute & K. Pauwels (red.). *Het kostwinnersmodel voorbij? Naar een nieuw basismodel voor de arbeidsverdeling binnen de gezinnen*. Leuven-Apeldoorn: Garant, 1998.
- Van Dongen, W. *Het combinatiemodel in Vlaamse organisaties. Beschikbare regelingen voor werknemers*. Brussel: Centrum voor Bevolkings- en gezinsstudie, 2004 (CBGS-Werkdocument 2004.1).
- Verbiest, A. *De oorbellen van de minister: taal en denken over vrouwen*. Amsterdam:

Contact, 1997.

Verlinden, A., J. Billiet & D. Smedts (K.U.Leuven); Pyck, H., H. Page & M.C. Van de Velde (UGent). *Doctoreren in Vlaanderen. Verslag van de survey aan de Universiteit Gent en de Katholieke Universiteit Leuven*, [s.n.]: [s.l.], 2005.

### Webdocumenten

Beleidsrapport, Personeelsbeleid van de Vlaamse Overheid:

<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/beleidsrapporten/index.htm> (oktober 2008).

Benoeming of aanstelling, bevordering, evaluatie en beroep van de leden van het ZAP:

<https://www.ugent.be/nl/univgent/bestuur/vademecum/personeel/ap/zap/aanstelling.htm> (oktober 2008).

Besluit van de Universiteit Gent houdende de procedures van toewijzing van betrekkingen, loopbaanstructuur en bezoldigingsregeling en functionering, evaluatie en vorming bij het ATP

<http://acod.rug.ac.be/pdf/functieclassificatiebesluit.pdf> (oktober 2008).

Bezoldiging en loopbaan – Besluit Bestuurscollege:

<https://www.ugent.be/nl/univgent/bestuur/vademecum/personeel/wp> (oktober 2008).

Dienst Emancipatiezaken, *Genderneutrale functiebenamingen*:

<http://www.emancipatiezaken.be/page.asp?page=3> (oktober 2008).

*Gender and Excellence in the Making*, [s.n.], European Commission, Science and Society, 2004.

[http://ec.europa.eu/research/science-society/pdf/bias\\_brochure\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/pdf/bias_brochure_final_en.pdf) (oktober 2008).

Invullingsprocedure van ambten:

<https://www.ugent.be/nl/univgent/bestuur/vademecum/personeel/ap/aap/invulling.htm> (oktober 2008).

*National policies on Women and Science in Europe*. European Commission, the Helsinki Group on Women and Science, 2002.

<http://cordis.europa.eu/improving/women/policies.htm> (oktober 2008).

*Science Policies in the European Union, Promoting Excellence through Mainstreaming Gender Equality*. European Commission, the ETAN Expert Working Group on Women and Science, 2000.

[ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/improving/docs/g\\_wo\\_etan\\_en\\_200101.pdf](ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/improving/docs/g_wo_etan_en_200101.pdf) (oktober 2008).

*She Figures 2003, Women and Science – Statistics and Indicators*, European Commission, Science and Society, 2003.

[http://ec.europa.eu/research/science-society/pdf/she\\_figures\\_2003.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/pdf/she_figures_2003.pdf) (oktober 2008).

*She Figures 2006, Women and Science – Statistics and Indicators*, European Commission, Science and Society, 2006.

[http://www.kif.nbi.dk/She\\_Figures\\_2006.pdf](http://www.kif.nbi.dk/She_Figures_2006.pdf). (oktober 2008).

*V/m – krantenscreening 2006 – de onderzoeksresultaten van een nationale en regio-*



nale krantenscreening, Zij-kant, de progressieve vrouwenbeweging, 2006.  
*Waste of Talents: Turning Private Struggles into a Public Issue. Women and Science in the Enwise countries*, European Commission, Science and Society, 2003.  
[http://ec.europa.eu/research/science-society/pdf/enwise\\_report2\\_fulltext-120704.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/pdf/enwise_report2_fulltext-120704.pdf). (oktober 2008).

#### Deel 4

- Deschrijver, H.; M.C. Van de Velde; H. Van der Beken; H. Page; H. Waeye; A. De Leenheer (UGent); A. Verlinden; J. Houben; J. Billiet; D. Smedts; H. Vanden Berghen; R. Bouillon (K.U.Leuven). *Kernelementen doctoreren in Vlaanderen, gebaseerd op het rapport 'Kwantitatieve analyse van het doctoreren aan de Katholieke Universiteit Leuven en de Universiteit Gent.'* Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Administratie voor Onderwijs en Permanente Vorming; Gent: Universiteit Gent; Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, 2001.  
 (<http://www.ugent.be/nl/onderzoek/doctoreren/kernelementen2001.pdf> - oktober 2008).
- Pyck, H. & M. Demoor. *Rapport m/v Universiteit Gent - deel 1: Statistisch Rapport m/v* (internal report - published on the Centre for Genderstudies website, 2007).
- Pyck, H. & M. Demoor. *Rapport m/v Universiteit Gent - deel 2: Resultaten van de enquête "Loopbanen van mannen en vrouwen aan de UGent"* (internal report - published on the Centre for Genderstudies website, 2007).
- Verlinden, A., N. Rons, K. Vercoetere & E. Spruyt. *Doctoreren aan Vlaamse Universiteiten (1991-2002) - deel 1: Synthesenota en aanbevelingen*. Brussel: Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid, 2006 (Studiereeks 15).
- Visser, M.S. & H.F. Moed. *Doctoreren aan Vlaamse Universiteiten (1991-2002) - deel 2: Kwantitatieve analyse*. Brussel: Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid, 2006 (Studiereeks 15).

#### **De volgende referenties waren een belangrijke bron van informatie voor het opstellen van de UGender-enquête:**

- Co-efficiënt. *Praktische tips voor een genderbewust personeelsbeleid in kmo-omgeving*. Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen, 2006.  
 (<http://www.genderwerkt.be/uploads/ToolkitCoeff.pdf> - oktober 2008).
- Deloitte & Touch (In opdracht van de dienst Emancipatiezaken van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap). *Vergaderen is een kunst. Aandacht voor kwaliteitsvol vergaderen*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse gemeenschap, afdeling Communicatie en Ontvangst, 2003.  
 ([http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/bijlagen/kwaliteitsvol\\_vergaderen/cartoons/brochure.rtf](http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/bijlagen/kwaliteitsvol_vergaderen/cartoons/brochure.rtf) - oktober 2008).
- De Clerck, M. & Paulussen, S. 'De journalist van de 21<sup>ste</sup> eeuw: een portret van de Vlaamse beroepsjournalisten en hun werk'. *Mediagids Boek en pers* 13 (2003): 57-75.

- Mason, M.A. & M. Goulden. 'Marriage and the Baby Blues: Redefining Gender Equity in the Academy'. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 596.1 (2004): 86-103.
- Panelstudie van Belgische Huishoudens, Universiteit Antwerpen, Université de Liège. Vragenlijst 'Huishouden' en Vragenlijst 'Kinderen geboren in 1986 of later, lente 2002' (1992-2002).
- Silverman, E. & K. Bell McDonald. *Career Development for Female Faculty at Competitive Research Universities*. Hawaii International Conference on Social Sciences, 2003.  
(<http://www.hicsocial.org/Social2003Proceedings/Erin%20Silverman.pdf> - oktober 2008).
- Trower, C.A., & J.L. Bleak. *Study of New Scholars. Gender: statistical report [Universities]*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Education, 2004.
- Vandemeulebroecke, L., A. De Munter, M. Jans & E. Gadeyne. *Onderzoeksrapport 18. Loopbaanontwikkeling van vrouwen in het academisch corps*. Leuven: K.U.Leuven, Centrum voor Gezinspedagogiek - Interfacultaire Raad Vrouw-Man-Universiteit, 1997.
- Vlaamse Overheid, personeelsbevraging 2004:  
(<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/personeelsbevraging/info/index.htm> - oktober 2008).

## Deel 5

- Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid. *Halfslachtige wetenschap. Onderbenutting van vrouwelijk potentieel als existentieel probleem voor academia*. Den Haag: Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, 2000 (Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid 43).
- Bosch, M., I. Hoving & G. Wekker. *In het hart van de wetenschap. Naar Total E-quality en diversiteit in de universiteit*. Den Haag: Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, 1999.
- Brouns, M. *De kwaliteit van het oordeel. Een onderzoek naar sekse en beoordelings-systemen van NWO en KNAW*. Utrecht: Nederlands Genootschap Vrouwenstudies, 1999.
- De Gier, E., J. Evers, P. de Jong, & L. Sterckx. *Wetenschap tussen roeping en beroep. Verslag van een verkennend onderzoek naar de (on)aantrekkelijkheid van een loopbaan in wetenschappelijk onderzoek*. Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 2001 (Beleidsgerichte studies Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek 76).
- Gibbs, G.R. *Qualitative Data Analysis. Explorations with NVivo*. Buckingham-Philadelphia: Open University Press, 2002.
- Kvale, S. *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. 'Thousand Oaks': Sage Publications, 1996.
- Maso, I. & A. Smaling. *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Boom: Boom Onderwijs, 1987.

- Noordenbos, G. 'Genderasymmetrie in de aanvraag van onderzoekssubsidies'. *Tijdschrift voor Genderstudies* 2.4 (1995): 36-45.
- Portegijs, W. *Eerdaags Evenredig?* Den Haag: Sdu, 1998 (Beleidsgerichte studies Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek 54).
- Silverman, D. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Text, Talk and Interaction*. London & Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- Timmers, T.M. *De Erasmus Universiteit Rotterdam als smeltkroes van talent. Analyse van de personele ondervertegenwoordiging van vrouwen en etnische minderheden aan de EUR*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam, 2007.
- Van Haegendoren, M., E. Valgaeren & S. Noelanders. *Gezocht: professor (v). Een onderzoek naar vrouwen in academia*. Diepenbeek: GKV, LUC, 2000.

### Hoofdstuk 3

- Council of Europe (1998). *Gender Mainstreaming. Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices*. Strassbourg, Council of Europe.
- Deschrijver, H.; M.C. Van de Velde; H. Van der Beken; H. Page; H. Waeye; A. De Leenheer (UGent); Verlinden, A.; J. Houben; J. Billiet; D. Smedts; H. Vanden Bergh; R. Bouillon (K.U.Leuven). *Kernelementen doctoreren in Vlaanderen, gebaseerd op het rapport 'Kwantitatieve analyse van het doctoreren aan de Katholieke Universiteit Leuven en de Universiteit Gent.'* Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Administratie voor Onderwijs en Permanente Vorming; Gent: Universiteit Gent; Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, 2001.  
(<http://www.ugent.be/nl/onderzoek/doctoreren/kernelementen2001.pdf> - oktober 2008).
- Herzog, T. R. *Research Methods in the Social Sciences*. Toronto: HarperCollins College Publishers, 1996.
- Hondeghem, A.; S. Scheepers; A. Decat & P. Facon. *Studie naar de gelijkheid van mannen en vrouwen in het federaal openbaar ambt, rapport D/2004/10107/014*, Studie in opdracht van de Federaal Minister voor Ambtenarenzaken, 2004.  
(<http://soc.kuleuven.be/io/ned/publicaties/detail/06050095.htm> - oktober 2008).
- Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen. *Het EVA-project. Evaluatie en classificatie van functies. Instrumenten voor gelijk loon (2001-2006)*. Brussel: Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, 2006.
- Jaarrapporten Katholieke Universiteit Leuven (1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006).
- Katholieke Universiteit Leuven. *De universiteit in beweging. Een geïntegreerd strategisch plan voor de K.U.Leuven, 2007-2012*.  
([http://www.kuleuven.be/overons/pdf/academische\\_strategie\\_KULeuven.pdf](http://www.kuleuven.be/overons/pdf/academische_strategie_KULeuven.pdf) - oktober 2008).
- Korsten, M.; A. Visser; T. Willemsen & W. van Zwol. *Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2006*.

- (<http://www.stichtingdebeauvoir.nl/PDF-artikelen/Monitor%202006.pdf> – oktober 2008).
- K.U.Leuven – Centrum voor Gelijke Kansenbeleid. *First Report on Equal Opportunities. Equal Opportunities at Universities, Towards a Mainstreaming Approach*. Leuven: Centrum voor Gelijke Kansenbeleid, 1999.
- K.U.Leuven – Centrum voor Gelijke Kansenbeleid. *Tweede Gelijke Kansenrapport. Gender Mainstreaming aan de K.U.Leuven. Stand van zaken en blik op de toekomst*, Leuven: Centrum voor Gelijke Kansenbeleid, 2004.
- K.U.Leuven – Centrum voor Gelijke Kansenbeleid. *Vooronderzoek Gelijke Kansen bij aanstelling, benoeming, bevordering van het ZAP aan de K.U.Leuven*. Leuven: K.U.Leuven, 2000.
- K.U.Leuven – Centrum voor Gelijke Kansenbeleid. *Debatten Administratief en Technisch personeel. Voor iedereen gelijke kansen aan de K.U.Leuven*, Leuven: Centrum voor Gelijke Kansenbeleid, 2001.
- Moed, H.F.; M.S. Visser & M. Luwel. *Kwantitatieve analyse van het doctoreren aan de Katholieke Universiteit Leuven en de Universiteit Gent*. Brussel: Marleen Vanderpoorten – Vlaams Minister van Onderwijs en Vorming, 2000.
- Plichart, I. & H. Van Den Bulck. *Vooronderzoek naar de genderdimensie in Klare Taal*. Antwerpen: Universiteit Antwerpen – Centrum voor Vrouwenstudies, 2006.
- Stegmans, N., M. Van Aerschot, E. Valgaeren & T. Mertens. *Gelijke kansenindicatoren in Vlaanderen: statistieken en indicatoren voor een gelijke kansenbeleid voor mannen en vrouwen*. Antwerpen: Steunpunt Gelijkekansenbeleid, consortium UA en UHasselt, 2002.
- Stevens, I. & I. Van Lamoen. *Manual on Gender Mainstreaming at Universities*. Leuven/Maastricht: K.U.Leuven – Centrum voor Gelijke Kansenbeleid/Universiteit Maastricht – Centrum voor Gender en Diversiteit, 2001.
- Van den Brink, M. & M. Brouns. *Gender & Excellence. Een landelijk onderzoek naar benoemingsprocedures van hoogleraren*. Den Haag: OCW, 2004.
- Van Haegendoren, M. & N. Steegmans. *Het glazen plafond aan de Vlaamse universiteiten*. Diepenbeek: SEIN en Steunpunt Gelijkekansenbeleid, 2003.
- Van Haegendoren, M.; E. Valgaeren & S. Noelanders. *Gezocht: professor (V), een onderzoek naar vrouwen in academia*, Diepenbeek: GKV, LUC, 2000.
- Vandemeulebroecke, L. & A. De Munter. 'Women's Academic Careers in the Katholieke Universiteit Leuven, Belgium'. *Hard Work in the Academy. Research and interventions on gender inequalities in higher education* (red. Foleberg, P., J. Hearn & T. Mankinen). Helsinki: Helsinki University Press, 1999: 128-135.
- Vercoutere, K. *Wetenschappelijk onderzoek en de genderproblematiek*. Brussel: Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid, 2002 (VRWB-Studiereeks 4).
- Verlinden, A.; J. Billiet & D. Smedts (K.U.Leuven); Pyck, H.; H. Page & M.C. Van de Velde (UGent). *Doctoreren in Vlaanderen. Verslag van de survey aan de Universiteit Gent en de Katholieke Universiteit Leuven*. [s.n.], [s.l.], 2005.
- Verlinden A., N. Rons, K. Vercoutere & E. Spruyt. *Doctoreren aan Vlaamse Universiteiten (1991-2002) – deel 1: Synthesenota en aanbevelingen*. Brussel: Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid, 2006 (Studiereeks 15).

## Hoofdstuk 4

- Dowd, M. *Zijn mannen nodig?* Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker, 2006.
- Ehrhardt, U. *Vrouwen zijn gewoon beter*. Rijswijk: Uitgeverij Elmar B.V., 2000.
- Gray, J. *Mars en Venus op het werk*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum, 2002.
- Nuyens, H. *Waarom vrouwen geen baas worden*. Leuven: Ten Have en Davidsfonds/Leuven, 2005.
- Slocum, N. *Participatory Methods Toolkit*. Brussel: ViWta, Koning Boudewijn Stichting, 2003.
- Steegmans, N. 'Vrouwen in het hoger onderwijs: feiten en percepties'. *Wachten op gelijke kansen* (red. Spee, S., I. Lodewijckx, A. Motmans & M. Van Haegendoren). Antwerpen: Garant, 2004: 183-200.
- Steegmans, N., & M. Van Haegendoren. *Segregatie (M/V) in het Vlaamse hoger onderwijs: onderschat of overroepen?* Antwerpen: Steunpunt Gelijkekansenbeleid UA-LUC, 2003.
- Tannen, D. *Woorden aan het werk. Hoe vrouwen en mannen op het werk met elkaar praten*. Amsterdam: Prometheus, 1994.
- Vallet, N. *Strategie-ondersteunende beloningen voor middenmanagers, een "stakeholders"-benadering*, Utrecht: Universiteit Neyenrode, 2001.
- Van der Auweraert, A. *Wetenschap en communicatie, hoezo?* Antwerpen: Garant, 2003.
- Van der Burg, M. & M. Bos-Boers. *Vrouwen, Wageningen en de wereld*. Wetenschap, studie en loopbaan, 1918-2003. Hilversum: Uitgeverij Verloren, 2003.
- Van Zanten, M. *Mevrouw, mijne heren... 25 vrouwen over de weg naar de top*. Amsterdam-Antwerpen: Archipel, 2005.

## Hoofdstuk 5

- Berthoin, A. 'Odysseus' Legacy to Management Development: Mentoring'. *European Management Journal* 11.4 (1993): 448-454.
- Blake, M. & I. La Falle. *Who Applies for Research Funding?* London: Centre for Social Research, 2000.
- Caplan, J. *Coaching for the Future: How Smart Companies Use Coaching and Mentoring*. London: CIPD, 2004.
- Clutterbuck, D. *Breaking the Glass Ceiling*. London: Kogan Page, 1997.
- Clutterbuck, D. *Developing Mentor Competencies*. Burnham: Clutterbuck Associates, 2003.
- Clutterbuck, D. *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation*. London: CIPD, 2004.
- Clutterbuck Associates, Elektronische nieuwsbrief, juni 2007.
- European Mentoring and Coaching Council, *Standards for Mentoring Schemes*, [www.mentoringcentre.org](http://www.mentoringcentre.org)

- ETAN Expert Working Group on Women and Science *Science Policies in the European Union. Promoting Gender Excellence through Mainstreaming Gender Equality*. Brussel: Europese Commissie, 2000.
- MIT. *A Study on the Status of Women Faculty in Science MIT*, MIT Faculty Newsletter, 11.4 (1999).
- Moerman, F. *Economie, ondernemen, wetenschap, innovatie en buitenlandse handel. Beleidsnota 2004-2009*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2004.
- Nielandt, B. & A. Olijve. 'Mentoren helpen vrouwen hogerop'. *Delta: Tijdschrift voor Hoger Onderwijs* 4.1: 38-41.
- Parsloe, E. & M. Wray. *Coaching and Mentoring: Practical Methods to Improve Learning*. London: Kogan Page, 2000.
- Ragins, B. *Mentoring for Diversity*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.
- Sardes Utrecht. *Handreiking mentorproject voor allochtone leerlingen in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: Sardes, 2004.
- Stevens, I. & I. Van Lamoen. *Manual on Gender Mainstreaming at Universities*. Leuven / Antwerpen: Centrum Gelijkekansenbeleid K.U.Leuven / Garant, 2001.
- Valin, V. *Why So Slow? The Advancement of Women*. Cambridge: MIT Press, 1997.
- Willemsen, T. *How to Evaluate a Mentoring Program for Women in Science*: paper voorgesteld op de bijeenkomst van de speciale belangengroep rond mentoring, Valencia, 21-23 mei 2007.



# Bijlagen

## Bijlagen I: Tabellen

### Hoofdstuk 1

Tabel 1.1: Werkeenheden van het personeel aan de VUB

<b>Personeelscategorie</b>	<b>Absoluut aantal N (%)</b>
Administratief en Technisch Personeel	229 (32.2%)
Assisterend Academisch Personeel	127 (17.9%)
Bijzonder Academisch Personeel (wetenschappelijk medewerker)	202 (28.5%)
Zelfstandig Academisch Personeel (professor)	132 (18.6%)
<b><i>Faculteiten</i></b>	
Letteren en Wijsbegeerte	68 (9.6%)
Recht en Criminologie	32 (4.5%)
Economische, Sociale en Politieke Wetenschappen en Managementschool Solvay	59 (8.3%)
Psychologie en Educatiewetenschappen	44 (6.2%)
Wetenschappen	110 (15.5%)
Geneeskunde en Farmacie	113 (15.9%)
Ingenieurswetenschappen	109 (15.4%)
Lichamelijke Opvoeding en Kinesitherapie	20 (2.8%)
Vesalius College	18 (2.5%)
<b><i>Diensten</i></b>	
Diensten van de Rector	32 (4.5%)
Diensten van de Vicerector Onderzoek	23 (3.2%)
Diensten van de Vicerector Studentenbeleid	19 (2.7%)
Diensten van de Vicerector Onderwijs	15 (2.1%)
Diensten van de Algemeen Directeur	26 (3.7%)
Facility Management	8 (1.1%)
Personeelsbeleid en Administratie	23 (3.2%)
Technische Dienst	10 (1.4%)
Organisatie en Financiën	3 (0.4%)
ICT Dienst	9 (1.3%)



Tabel 1.2: Verschillen in het welzijn van personeel aan de VUB

Kenmerken	Verschillen in welzijnscore
Faculteiten	Ns
Diensten	Ns
Humane / exacte wetenschappen	S
Vrouwen / mannen	S
Hetero / holebi	U = 13957; p = 0.053
Functiebeperkingen / geen functiebeperkingen	U = 8921; p < 0.05
Belgische nationaliteit / niet-Belgische nationaliteit	Ns
Nederlandstalig / niet-Nederlandstalig	Ns
Leeftijdscategorieën	Ns
Wel / geen ervaring met discriminatie	U = 10590; p < 0.00

Tabel 1.3: Verschillen op de schalen van deel een (organisatieklimaat)

Schaal/ groepen	Faculteiten	Dienst	ATP/AP	Humane/ exacte weten- schappen	Vrouwen/ mannen	Hetero/ holebi	Functie- beperkin- gen/geen functiebe- perkingen	Belgische nationali- teit/niet- Belgische nationali- teit	Leeftijds- categorieën
Relaties met collega's	H(8)=21.04; p<0.005	Ns	Ns	U=50679; p<0.03	Ns	U=12268; p<0.005	U=8659; p<0.006	Ns	Ns
Concurrentie- sfeer	H(8)=18.4; p<0.05	Ns	Ns	Ns	Ns	Ns	Ns	Ns	Ns
Verwelkoming en integratie	H(8)=37.75; p<0.001	Ns	U=41245; p<0.001	U=54447; p<0.03	U=54682; p=0.05	U=12574; p<0.002	Ns	Ns	Ns
Communica- tieve openheid	Ns	Ns	U=47522. 5; p<0.05	Ns	Ns	Ns	U=8975; p<0.05	Ns	H(5)=13,1; p<0.05
Invloed informele netwerken	H(8)=16.11; p<0.05	Ns	Ns	Ns	Ns	Ns	Ns	Ns	Ns
Openheid overste voor gelijke kansen	H(8)=47.09; p<0.001	Ns	U=45153; p<0.05	Ns	Ns	Ns	U=8409; p<0.05	Ns	H(5)=12,8; p<0.05
Totaal organi- satieklimaat	H(8)=15.85; p<0.05	Ns							

Ns = niet significant

Tabel 1.4: Oorzaken van discriminatie, intimidatie en agressie

	<b>Absoluut aantal</b>	<b>Totaal in %</b>
Discriminatie op basis van geslacht	13	1.87%
Intimidatie/pesterijen op basis van geslacht	10	1.43%
Agressie op basis van geslacht	0	0.00%
Discriminatie op basis van leeftijd	5	0.71%
Intimidatie/pesterijen op basis van leeftijd	3	0.42%
Agressie op basis van leeftijd	0	0.00%
Discriminatie op basis van huidskleur	3	0.42%
Intimidatie/pesterijen op basis van huidskleur	3	0.42%
Agressie op basis van huidskleur	1	0.14%
Discriminatie op basis van achtergrond	10	1.43%
Intimidatie/pesterijen op basis van achtergrond	10	1.43%
Agressie op basis van achtergrond	1	0.14%
Discriminatie op basis van voorkomen	6	0.85%
Intimidatie/pesterijen op basis van voorkomen	7	1.00%
Agressie op basis van voorkomen	1	0.14%
Discriminatie op basis van seksuele voorkeur	2	0.28%
Intimidatie/pesterijen op basis van seksuele voorkeur	4	0.57%
Agressie op basis van seksuele voorkeur	1	0.14%
Discriminatie op basis van fysieke handicap	3	0.42%
Intimidatie/pesterijen op basis van fysieke handicap	2	0.28%
Agressie op basis van fysieke handicap	2	0.28%
Discriminatie op basis van kledij	4	0.57%
Intimidatie/pesterijen op basis van kledij	4	0.57%
Agressie op basis van kledij	2	0.28%
Discriminatie op basis van manier van praten	7	1.00%
Intimidatie/pesterijen op basis van manier van praten	8	1.14%
Agressie op basis van manier van praten	2	0.28%
Discriminatie op basis van ideeën	11	1.57%
Intimidatie/pesterijen op basis van ideeën	15	2.16%
Agressie op basis van ideeën	6	0.85%
Discriminatie op basis van geloof/religie	4	0.57%

Intimidatie/pesterijen op basis van geloof/religie	2	0.28%
Agressie op basis van geloof/religie	0	0.00%
Discriminatie om onbekende redenen	6	0.85%
Intimidatie/pesterijen om onbekende redenen	11	1.57%
Agressie om onbekende redenen	5	0.71%
Discriminatie om andere redenen	5	0.71%
Intimidatie/pesterijen om andere redenen	16	2.31%
Agressie om andere redenen	5	0.71%

Tabel 1.5: Verschillen in houding m.b.t. gelijke kansen en diversiteit bij VUB-personeel

Kenmerken	Scoreverschillen in houding
Faculteiten	$H(8) = 17,7; p < 0.05$
Diensten	Ns
Humane / exacte wetenschappen	$U = 22590; p < 0.05$
Vrouwen / mannen	Ns
Hetero/ holebi	$U = 5780, p < 0.05$
Functiebeperkingen / geen functiebeperkingen	Ns
Belgische nationaliteit / niet-Belgische nationaliteit	$H(2) = 10,7; p < 0.01$
Nederlandstalig / niet-Nederlandstalig	Ns
Leeftijdscategorieën	Ns

Tabel 1.6: Verschillen in houding m.b.t. projecten bij VUB-personeel

Kenmerken	Scoreverschillen in houding
Faculteiten	$H(8) = 29.3; p < 0.001$
Diensten	Ns
Humane / exacte wetenschappen	$U = 22590; p < 0.02$
Vrouwen / mannen	$U = 18073, p < 0.001$
Hetero / holebi	$U = 5107; p < 0.005$
Functiebeperkingen / geen functiebeperkingen	Ns
Belgische nationaliteit / niet-Belgische nationaliteit	$U = 1809; p < 0.01$
Nederlandstalig / niet-Nederlandstalig	Ns
Leeftijdscategorieën	Ns

Tabel 1.7: Verschillen in welzijnscore bij VUB-studenten

Kenmerken	Verschillen in welzijnscore
Faculiteiten	Ns
Humane / exacte wetenschappen	Ns
Vrouwen / mannen	Ns
Hetero / holebi	Ns
Functiebeperkingen / geen functiebeperkingen	$U = 51706; p < 0.000$
Achtergrond	Ns
Nederlandstalig / niet-Nederlandstalig	$H(2) = 8.496; p < 0.05$
Leeftijdscategorieën	Ns

Tabel 1.8: Oorzaken van discriminatie, intimidatie en agressie

	Absoluut aantal	Totaal in %
Discriminatie op basis van geslacht	15	1%
Intimidatie/pesterijen op basis van geslacht	12	0,8%
Agressie op basis van geslacht	2	0,1%
Discriminatie op basis van leeftijd	10	0,7%
Intimidatie/pesterijen op basis van leeftijd	8	0,5%
Agressie op basis van leeftijd	1	0,1%
Discriminatie op basis van huidskleur	11	0,7%
Intimidatie/pesterijen op basis van huidskleur	4	0,3%
Agressie op basis van huidskleur	0	0
Discriminatie op basis van achtergrond	28	1,9%
Intimidatie/pesterijen op basis van achtergrond	13	0,9%
Agressie op basis van achtergrond	0	0
Discriminatie op basis van voorkomen	13	0,9%
Intimidatie/pesterijen op basis van voorkomen	24	1,6%
Agressie op basis van voorkomen	3	0,2%
Discriminatie op basis van seksuele voorkeur	3	0,2%
Intimidatie/pesterijen op basis van seksuele voorkeur	6	0,4%
Agressie op basis van seksuele voorkeur	2	0,1%

Discriminatie op basis van fysieke handicap	2	0,1%
Intimidatie/pesterijen op basis van fysieke handicap	2	0,1%
Agressie op basis van fysieke handicap	1	0,1%
Discriminatie op basis van kledij	13	0,9%
Intimidatie/pesterijen op basis van kledij	11	0,7%
Agressie op basis van kledij	0	0
Discriminatie op basis van manier van praten	15	1%
Intimidatie/pesterijen op basis van manier van praten	13	0,9%
Agressie op basis van manier van praten	1	0,1%
Discriminatie op basis van ideeën	22	1,5%
Intimidatie/pesterijen op basis van ideeën	16	1,1%
Agressie op basis van ideeën	4	0,3%
Discriminatie op basis van geloof/religie	16	1,1%
Intimidatie/pesterijen op basis van geloof/religie	7	0,5%
Agressie op basis van geloof/religie	1	0,1%
Discriminatie om onbekende redenen	9	0,6%
Intimidatie/pesterijen om onbekende redenen	14	0,9%
Agressie om onbekende redenen	4	0,3%
Discriminatie om andere redenen	11	0,7%
Intimidatie/pesterijen om andere redenen	10	0,7%
Agressie om andere redenen	4	0,3%

Tabel 1.9: Scores houding tegenover gelijke kansen en diversiteit bij VUB-studenten. De absolute aantallen worden gegeven met de percentages tussen haakjes

Item	Helemaal akkoord	Akkoord	Niet akkoord	Helemaal niet akkoord	Geen mening
Ik zou het niet erg vinden andere studenten met een functiebeperking te helpen	591 (43,7)	633 (46,8)	60 (4,4)	20 (1,5)	49 (3,6)
Het is de taak van de VUB kritische, zelfstandig denkende mensen te vormen	704 (52)	530 (39,2)	49 (3,6)	9 (0,7)	58 (4,3)

Het is de taak van de VUB mensen te vormen in een open sfeer van vrij onderzoek, vrijheid, verdraagzaamheid en diversiteit	779 (57,6)	504 (37,3)	22 (1,6)	7 (0,5)	27 (2)
Ik heb er geen probleem mee dat andere studenten religieuze attributen dragen aan de universiteit	502 (37,1)	497 (36,7)	180 (13,3)	105 (7,8)	65 (4,8)
Ik denk dat meer diversiteit binnen de personeels- en studentenpopulatie van de VUB de onderlinge verdraagzaamheid zou verhogen	340 (25,1)	582 (43)	193 (14,3)	36 (2,7)	198 (14,6)
Ik heb geen probleem met andere studenten die holebi zijn	998 (73,8)	314 (23,2)	10 (0,7)	13 (1,0)	9 (0,7)
Het is de taak van de VUB studenten te leren omgaan met mensen met andere levensstijlen, achtergronden en culturen	370 (27,3)	580 (42,9)	242 (17,9)	33 (2,4)	122 (9,0)
Ik denk dat studeren in een gevarieerde omgeving bijdraagt tot mijn persoonlijke ontwikkeling	661 (48,9)	561 (41,5)	64 (4,7)	9 (0,7)	52 (3,8)
Ik heb er geen probleem mee te studeren met studenten uit een andere cultuur	902 (66,7)	405 (29,9)	17 (1,3)	11 (0,8)	12 (0,9)
Ik denk dat we meer inspanningen moeten doen om gelijke kansen aan de VUB te promoten	282 (20,8)	497 (36,7)	289 (21,4)	49 (3,6)	231 (17,1)
Diversiteit moet opgenomen worden in het cursusaanbod om studenten beter vertrouwd te maken met deze materie	169 (12,5)	372 (27,5)	459 (33,9)	171 (12,6)	174 (12,9)
Ik heb er geen probleem mee te studeren met studenten van het andere geslacht	1107 (81,8)	213 (15,7)	10 (0,7)	7 (0,5)	8 (0,6)
De nadelen van diversiteit wegen niet op tegen de voordelen	448 (33,1)	527 (39,0)	57 (4,2)	25 (1,8)	287 (21,2)
Vrijheid van meningsuiting is een feit aan de VUB	379 (28,0)	697 (51,5)	128 (9,5)	27 (2,0)	121 (8,9)
De aandacht voor diversiteit is een van de redenen waarom ik voor de VUB gekozen heb	135 (10)	286 (21,1)	473 (35,0)	234 (17,3)	224 (16,6)

Tabel 1.10: Verschillen in houding m.b.t. gelijke kansen en diversiteit bij VUB-studenten

Kenmerken	Scoreverschillen in houding
Faculiteiten	Ns
Humane / exacte wetenschappen	Ns
Vrouwen / mannen	$U=36775; p<0,01$
Hetero / holebi	Ns ( $p=0,06$ )
Functiebeperkingen / geen functiebeperkingen	Ns
Etnische achtergrond	Ns
Nederlandstalig / niet-Nederlandstalig	Ns
Leeftijdscategorieën	Ns

Tabel 1.11: Verschillen in houding m.b.t. projecten over diversiteit bij VUB-studenten

Kenmerken	Scoreverschillen in houding
Faculiteiten	$H(7) = 16.253; p < 0.05$
Humane / exacte wetenschappen	Ns
Vrouwen / mannen	$U = 47297; p < 0.001$
Hetero / holebi	$U = 19349; p < 0.05$
Functiebeperkingen / geen functiebeperkingen	Ns
Etnische achtergrond	$H(5) = 20.914; p < 0.01$
Nederlandstalig / niet-Nederlandstalig	Ns
Leeftijdscategorieën	Ns

Tabel 1.12: Verschillen in organisatieklimaat in de transnationale tests (Spanje en VK)

Kenmerken	Score verschillen in houding
Spanje / VK	$U=3248,5; p=0,001$
Vrouwen / mannen	Ns
Hetero / holebi	Ns
Spanje / VK over item rond gelijke kansen voor mannen en vrouwen	$U=4986,5; p=0,007$
Vrouwen / mannen op schaal 'verwelcoming en integratie'	$U=5760,5; p<0,05$

Vrouwen / mannen op de schaal 'openheid overste tgo. gelijke kansen'	U=4657; p<0,001
Hetero / holebi op schaal 'invloed van informele netwerken'	U=680,5; p<0,05
Leeftijdscategorieën op schaal 'verwelkoming en integratie'	H(5)=13,458; p<0,05

Tabel 1.13: Factoranalyse van EHSAL

	Component	
	1	2
Welkom	,777	
Gerespecteerd	,762	
Aanvaard	,746	
Vrij	,745	
Sfeer die het gevoel geeft erbij te horen	,714	
Uitgesloten	,703	
Gewaardeerd	,702	
Verwaarloosd	,677	
Ideeën kunnen uitgesproken worden	,668	
Studenten helpen elkaar en geven elkaar advies	,628	
Studenten geven elkaar informatie door	,575	
Gedwarsboemd	,564	
Minimaliseren achtergrond	,552	
Vernederd	,536	
Activiteiten buiten de lesuren	,507	
Studenten zien elkaar als concurrenten	,492	
Culturele uitingen worden gerespecteerd	,488	
Vrijheid van meningsuiting	-,459	
Verskillend	,422	
Bedreigd	,414	
Competitieve sfeer	,292	
Geen probleem om samen te werken met studenten van het andere geslacht		
Meer inspanningen		,811
Diversiteit in Brussel is toegevoegde waarde		,762

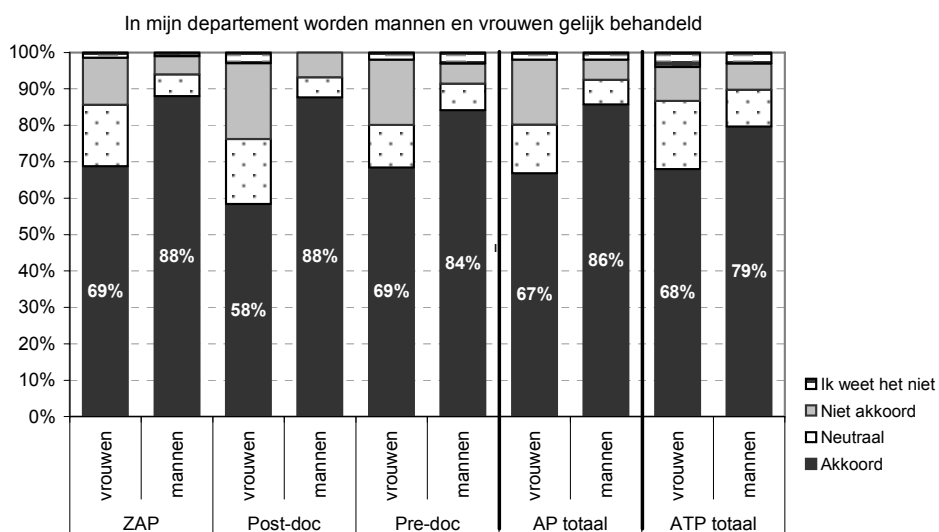


Verhoogde verdraagzaamheid door meer diversiteit		,747
Persoonlijke ontwikkeling		,698
Diversiteit in het studiepakket		,671
Geen probleem met religieuze attributen		,606
Geen probleem met studenten met een andere cultuur		,595
Omgaan met verschillen		,582
Voordelen van diversiteit		,562
Diversiteit beïnvloedde mijn keuze om hier te komen studeren		,515
Geen probleem met holebi-studenten		,396
Geen probleem om studenten met functiebeperking te helpen		,314
Missieverklaring		,297

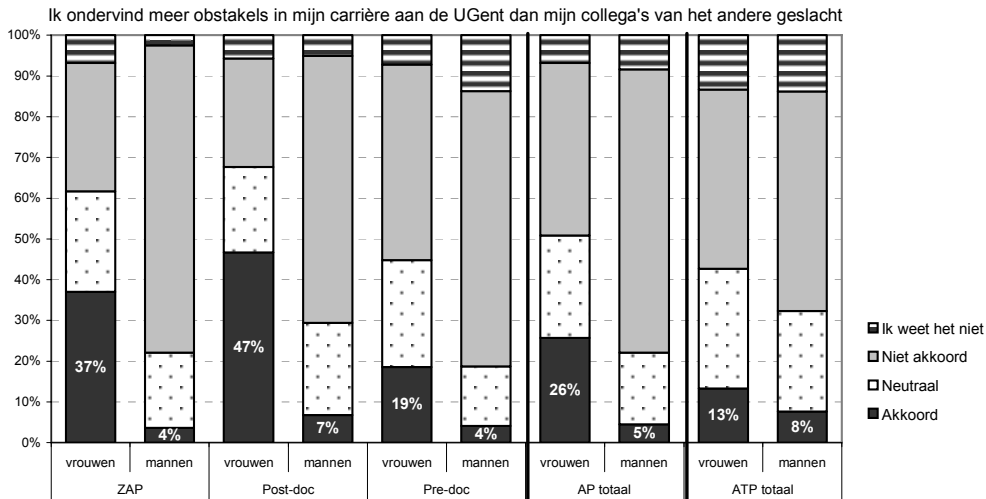
Extractiemethode: Principal Component Analysis.  
 Rotatiemethode: Varimax met Kaiser-normalisatie.  
 Een rotatie convergeerde in 3 iteraties.

## Hoofdstuk 2

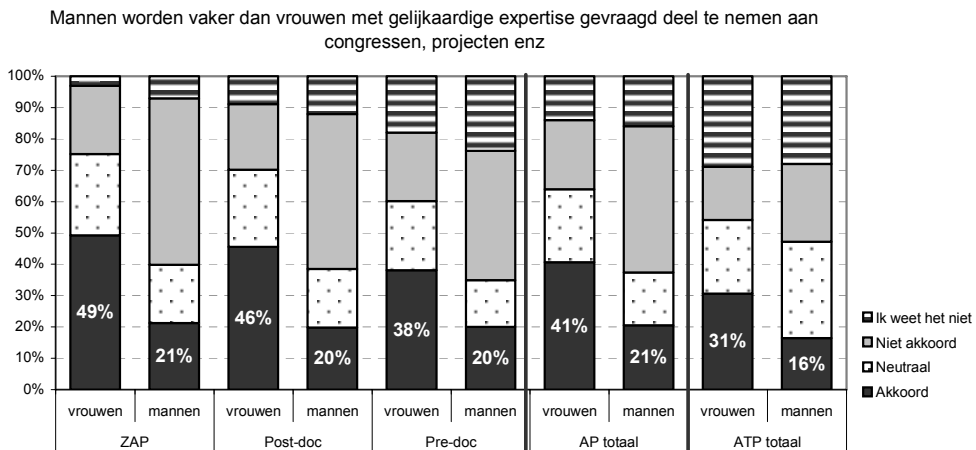
Tabel 2.1: Antwoorden op de stelling 'In mijn departement worden mannen en vrouwen gelijk behandeld', volgens geslacht en statuut



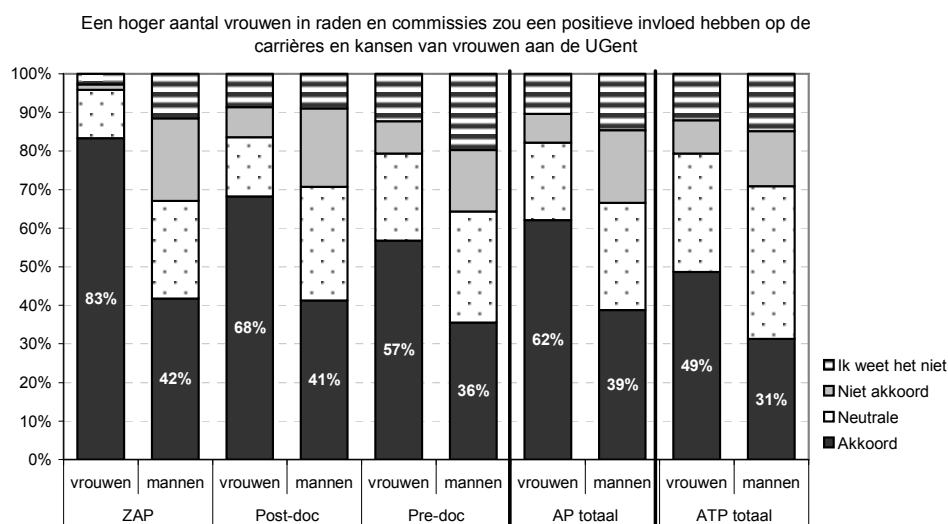
Tabel 2.2: Antwoorden op de stelling 'Ik ondervind meer obstakels in mijn carrière aan de UGent dan mijn collega's van het andere geslacht', volgens geslacht en statuut



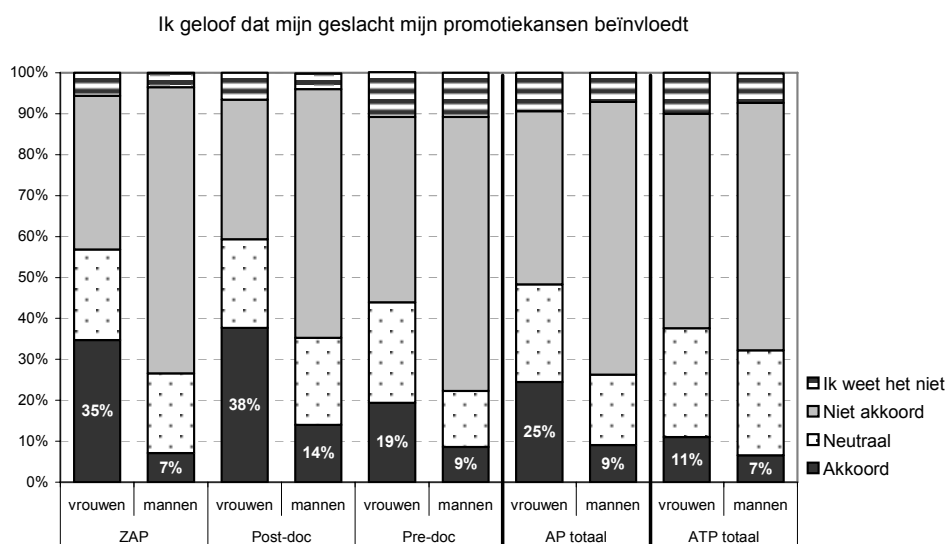
Tabel 2.3: Antwoorden op de stelling 'Mannen worden vaker dan vrouwen met gelijkaardige expertise gevraagd deel te nemen aan congressen, projecten enz.', volgens geslacht en statuut



Tabel 2.4: Antwoorden op de stelling 'Een hoger aantal vrouwen in raden en commissies zou een positieve invloed hebben op de carrières en kansen van vrouwen aan de UGent', volgens geslacht en statuut



Tabel 2.5: Antwoorden op de stelling 'Ik geloof dat mijn geslacht mijn promotiekansen beïnvloedt', volgens geslacht en statuut



Tabel 2.6: Antwoorden op de stelling 'Kinderen hebben de promotiekansen van vrouwen en mannen aan de UGent beïnvloed', volgens geslacht en statuut

	AP man					AP vrouw					X <sup>2</sup>
	(+)+	+/-	(-)-	?	Aantal	(+)+	+/-	(-)-	?	Aantal	
Kinderen hebben de promotiekansen van mannen aan de UGent beïnvloed	17%	16%	39%	28%	879	3%	12%	64%	21%	576	***
Kinderen hebben de promotiekansen van vrouwen aan de UGent beïnvloed	35%	13%	20%	32%	872	61%	12%	12%	16%	587	***
	ATP man					ATP vrouw					X <sup>2</sup>
	(+)+	+/-	(-)-	?	Aantal	(+)+	+/-	(-)-	?	Aantal	
Kinderen hebben de promotiekansen van mannen aan de UGent beïnvloed	7%	22%	45%	26%	277	4%	19%	46%	31%	411	-
Kinderen hebben de promotiekansen van vrouwen aan de UGent beïnvloed	15%	23%	26%	35%	271	38%	18%	22%	22%	430	***

(+)+: eerder tot helemaal akkoord; +/-: neutraal; (-)-: eerder niet tot helemaal niet akkoord; ?: ik weet het niet

Tabel 2.7: Zelf aangehaalde redenen om de Universiteit Gent te verlaten (bijkomende antwoorden waarop de kwalitatieve resultaten gebaseerd waren)

	Mannelijke werknemers	Vrouwelijke werknemers
<b>werkonzekerheid</b>	11	9
permanente betrekking buiten universiteit	7	11
werken nog steeds aan de universiteit	9	3
werden expliciet gevraagd te blijven	4 (+ 1 weigerde)	1 (+ 2 weigerde)
stelden zich kandidaat voor een beurs	5	2
<b>fundamenteel onderzoek</b>	5	10
universiteit als ivoren toren	3	5
nooit van plan te blijven	3	4
werkzaam in wetenschap buiten universiteit	12	8
toegepast onderzoek	4	5
praktisch georiënteerd onderzoek kreeg geen financiering	0	2
<b>gebrek aan ondersteuning</b>	4	4
in hun onderzoeksgroep	2	2
geen onderzoeksgroep	1	0
van een sleutelfiguur	1	2

<b>concurrentie</b>	3	3
concurrentie werkt ontmoedigend	8	7
geen concurrentie	6	6
persoonlijke motivatie	3	2
<b>bureaucratische sfeer</b>	0	4
strikte hiërarchie	5	0
<b>aantal respondenten</b>	16	16

Tabel 2.8: Visies op gender in academische kringen

	<b>Mannelijke werknemers</b>	<b>Vrouwelijke werknemers</b>
<b>competitiviteit &amp; ambitie</b>		
vrouwen zijn minder competitief	3	3
duidelijke keuze voor doctoraat	8	8
geen ambitie om te blijven	7	8
twijfels rond blijven	3	0
duidelijke ambitie om te blijven	0	3
steun is onmisbaar	4	10
minder zelfvertrouwen	3	8
<b>zwangerschap &amp; gezinsleven</b>		
persoonlijke keuze	7	2
obstakel voor vrouwen	7	10
geen invloed	2	2
niet naar waarde geschat	1	6
de vereiste van internationale ervaring belemmert de carrière van vrouwen	4	7
naar buitenland gaan even moeilijk voor mannen als voor vrouwen	5	2
andere job om te combineren met gezinsleven	3	3
<b>rekrutering &amp; networking</b>		
gender speelde een rol in het verleden	4	6
geen invloed	9	3
gender speelt een rol	4	7
overste verkiest mannen	3	7
geen genderproblematiek in netwerken	8	10
mannen hebben betere netwerken	6	6
vrouwen hebben betere netwerken	2	2
ondersteuning speelt een rol	4	4
<b>aantal respondenten</b>	16	16

## Hoofdstuk 4

Tabel 4.1: Mannelijke / vrouwelijke associaties bij bepaalde soorten taalgebruik

Mannelijk taalgebruik	Vrouwelijk taalgebruik
diepe, luidere stem	hoge, zachtere stem
dominant	steunend, instemmend
agressief	passief
consistent	ongestructureerd
eenvoudig	integrerend, verbanden leggend
beknopt	gedetailleerd
langere tijd	vriendelijk
gevoelloos	bespreken van emoties
kortere zinnen	langere of ononderbroken zinnen, onlogische links
meer gebiedend	meer vragend
gebruik van observaties	meer woorden als 'misschien', 'eigenlijk', 'zou' enz.
hiërarchisch	anderen bevestigend
expertise veinzen	zwijgen bij gebrek aan expertise
niet erg persoonlijk	spreken vanuit eigen ervaring

Bron: Gebaseerd op een opsomming van een KAV-training over vrouwen in de politiek.

## Bijlagen II

### Hoofdstuk 4

#### Bijlage 4.1: De sprekers

Ann Theys werkt voor Impuls en geeft trainingen en cursussen over gender en diversiteit. Ze schrijft ook trainingshandboeken. Een paar jaar geleden werkte ze als onderzoeker aan de K.U.Leuven en als journalist voor De Standaard.

Ann Van der Auweraert is EQUAL-projectassistent aan de Universiteit Antwerpen.

Bob De Groof was vroeger journalist, producer en manager bij de VRT. Hij is oprichter van Copla en werkt nu als trainer/spreker voor trainingscentra, hogescholen en universiteiten.

Brigitte Hertz is auteur van *Presenteren van onderzoek*. Ze traint en coacht academici op het vlak van presentatie, communicatie, carrière en persoonlijke efficiëntie. Ze was ook coördinator van het EQUAL-project aan de VU Amsterdam van 2002 tot 2005.

Hedwige Nuyens is auteur van *Waarom vrouwen geen baas worden*. Ze was hoofd van de kredietafdeling van de ABN AMRO Bank in België en werkt nu als financieel directeur aan de K.U.Leuven. Een aantal jaar geleden werd ze verkozen tot manager van het jaar.

Mieke Van Haegendoren is vicerector aan de Universiteit Hasselt en co-auteur van het rapport *Gezocht: Professor (V)*.

Nico Steegmans (UHasselt) is coördinator van de gendercel van het Steunpunt Gelijkekansenbeleid.

Sonja Spee is directeur van het Steunpunt Gelijkekansenbeleid.

#### Bijlage 4.2: Resultaten scores prioriteitenlijst gender

##### **Opdracht**

Geef de thema's punten volgens het belang dat ze voor jou hebben: van 1 (belangrijkste thema voor jou) tot 7 (minst belangrijke thema).

##### **Resultaat**

Som van de scores (hoe lager de totaalscore, hoe belangrijker het thema was voor de groep vrouwelijke onderzoekers als geheel).

THEMA	TOTALE SCORE
<b>Best practices:</b>	<b>47</b>
Wat doen andere universiteiten in de praktijk (bv. in het buitenland)? Ervaringen delen.	
<b>Evolutie in de genderproblematiek:</b>	<b>56</b>
Is er enige vooruitgang? Met andere woorden, kan het probleem opgelost worden?	
<b>Profilering als vrouw:</b>	<b>24</b>
Hoe komen we als vrouwen over bij mannen? Hoe moeten we ons gedragen om onze kansen op een succesvolle carrière te maximaliseren? Hoe kunnen we anderen, mannen en vrouwen, profileren? Welke invloed heeft het maatschappelijke beeld van werkende vrouwen en geleerde vrouwen? Welke rol kunnen vrouwelijke onderzoekers spelen zonder hun individualiteit als vrouwen te verliezen?	
<b>Selectiecriteria:</b>	<b>27</b>
Waar gaat het om? Hoe kunnen vrouwelijke onderzoekers bereiken dat onderwijs en dienstverlening, twee dingen waar ze goed in zijn en die ze belangrijk vinden, geen negatieve invloed hebben op hun carrières? Hoe kunnen ze vernieuwing aan de universiteit stimuleren? Wat kan gemeten worden en wat niet? Hoe kunnen ze een sociale rol spelen zonder hun carrièrekansen te beperken?	
<b>Genderbewustzijn:</b>	<b>19</b>
Hoe ziet een 'genderbril' eruit en hoe kunnen we achterhalen waar gender een rol speelt? Hoe zien een 'mannelijke' en een 'vrouwelijke' bril eruit? Waaruit bestaan ze? Hoe sensibiliseren we de omgeving? Hoe sensibiliseren we vrouwelijke onderzoekers die nog moeten promoveren?	
<b>Delegeren:</b>	<b>36</b>
Hoe werkt dit? Hoe pakken vrouwelijke topmanagers dit aan? Hoe plannen ze hun werk en gezinsleven?	
<b>Informatie UA:</b>	<b>43</b>
Wat houdt het gelijkheidsbeleid aan de UA in? Welke maatregelen worden er genomen? Hoe is de situatie aan andere universiteiten?	



### Bijlage 4.3: Resultaten scores prioriteitenlijst communicatie

#### Opdracht

Geef de thema's punten volgens het belang dat ze voor jou hebben: van 1 (belangrijkste thema voor jou) tot 7 (minst belangrijke thema).

#### Resultaat

Som van de scores (hoe lager de totaalscore, hoe belangrijker het thema was voor de groep vrouwelijke onderzoekers als geheel).

THEMA	TOTALE SCORE
<b>Profilering als vrouw/zelfbeeld:</b>	<b>35</b>
Communiceren vrouwen anders? Moeten ze zich als hun mannelijke collega's gedragen? Wat zijn de best practices? Hoe moet je je gedragen om je carrièrekansen te verhogen? Hoe pas je in een overwegend mannelijke groep? Waar kunnen we als vrouwen aan werken, hoe kunnen we ons zelfbeeld versterken?	
<b>Communicatieverschillen/-stijlen/-vaardigheden</b>	<b>29</b>
Zijn er verschillen tussen mannen en vrouwen en zo ja, welke verschillen, hoe kunnen we ermee omgaan en ze bijstellen, welke verschillen kunnen we gebruiken om onze carrières te bevorderen?	
<b>Networking, informele gesprekken</b>	<b>53</b>
Is dit echt nodig? Hoe kunnen we dit aangenamer maken? Wat zijn de voordelen voor jou? Hoe pak je dit aan? Hoe kan je dit bijvoorbeeld op conferenties gebruiken om je carrière te bevorderen?	
<b>Mediacommunicatie</b>	<b>48</b>
Communiceren met de media: hoe overwin je je geremdheid, welke elementen zijn belangrijk, hoe stuur je de communicatie zelf?	
<b>Contextgevoelige communicatie</b>	<b>36</b>
Hoe hou je rekening met de context? Bv. tijdens vergaderingen, met verschillende doelgroepen, met andere doelen: strategisch, informatief, diplomatiek, doelgericht.	
<b>Onderzoek voorstellen: hoe?</b>	<b>54</b>
Je eigen onderzoek voorstellen: structuur, stijl, taal, humor enz.	
<b>Communicatie als middel?</b>	<b>39</b>
Hoe kan je communicatie inzetten om je carrière te bevorderen? Wat is het belang van non-verbale communicatie? Hoe maak je hiervan gebruik?	
<b>Rolmodel/mentor</b>	<b>61</b>
Wie zijn ze, mannen en vrouwen? En hoe kan je zelf een rolmodel of mentor zijn voor jonge vrouwen?	