

# Topvrouwen op de arbeidsmarkt

Liesbeth Teugels

Masterproef ingediend  
tot het behalen van de graad van  
Master in de Handelswetenschappen.

Academiejaar 2005-2006

Promotor: Gastprofessor M. Limbourg

CAMPUS VLEKHO – Departement Handelswetenschappen van de  
**Hogeschool voor Wetenschap & Kunst**

---

## INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf

Lijst van tabellen, grafieken en figuren

Inleiding

Deel 1: Theoretisch kader

|  |    |
|--|----|
| Hoofdstuk 1: De positie van de vrouw historisch bekeken.....   | 10 |
| 1.1 Inleiding.....   | 10 |
| 1.2 Historisch overzicht .....   | 10 |
| 1.2.1 Geschiedenis van de Oudheid tot in het midden van de 19 <sup>e</sup> eeuw .....                    | 10 |
| 1.2.2 De tweede helft van de 19 <sup>e</sup> eeuw: het ontstaan van drie feministische golven.....       | 12 |
| 1.2.2.1 Inleiding.....   | 12 |
| 1.2.2.2 De eerste feministische golf (einde 19 <sup>e</sup> eeuw tot begin 20 <sup>ste</sup> eeuw) ..... | 12 |
| 1.2.2.2.1 Actiepunten en accenten .....  | 13 |
| 1.2.2.2.2 Situatie tijdens en na de eerste wereldoorlog.....   | 14 |
| 1.2.2.3 De tweede feministische golf (1960 tot 1985) .....   | 15 |
| 1.2.2.4 De derde feministische golf (vanaf de jaren '90).....  | 16 |
| 1.3 Besluit .....  | 16 |
| Hoofdstuk 2: De positie van de vrouw op de arbeidsmarkt.....   | 17 |
| 2.1 Inleiding.....   | 17 |
| 2.2 Demografie .....   | 17 |
| 2.3 Het aandeel van vrouwen in de Belgische beroepsbevolking.....  | 18 |
| 2.3.1 Het begrip beroepsbevolking .....  | 18 |
| 2.3.2 Evolutie van de beroepsbevolking .....   | 18 |
| 2.4 Arbeidsparticipatie van de vrouw .....   | 19 |
| 2.4.1 Een aantal begrippen.....  | 19 |
| 2.4.1.1 Arbeidsparticipatie .....  | 19 |
| 2.4.1.2 Activiteitsgraad .....   | 19 |
| 2.4.1.3 Werkgelegenheidsgraad .....  | 19 |
| 2.4.1.4 Werkloosheidsgraad.....  | 19 |
| 2.4.2 De toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen.....   | 19 |
| 2.4.3 Een aantal oorzaken van de toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen.....                         | 21 |
| 2.4.3.1 Invloed van de tweede feministische golf .....   | 21 |
| 2.4.3.2 De evolutie van de vergrijzing.....  | 21 |
| 2.4.3.3 De socio-demografische factoren.....   | 21 |
| 2.4.3.4 De economische evolutie.....   | 22 |
| 2.4.3.5 Vooropgestelde doelen.....   | 22 |
| 2.5 Vrouwen aan het werk .....   | 22 |
| 2.5.1 Beroepsgroepen en functies .....   | 22 |
| 2.5.2 De vrouw in een beleidsfunctie .....   | 23 |
| 2.6 Besluit .....  | 25 |
| Hoofdstuk 3: Vrouwelijke versus mannelijke managers.....   | 26 |
| 3.1 Inleiding.....   | 26 |
| 3.2 De verschillen tussen vrouwelijke en mannelijke managers .....                                       | 26 |
| 3.3 Het verschil in stijl en aanpak van leiding geven.....   | 29 |
| 3.3.1 Mannelijke en vrouwelijke waarden .....  | 30 |
| 3.3.2 Traditionele versus toekomstige organisatie .....  | 30 |
| 3.3.3 Standpunten en karakteristieken.....   | 31 |
| 3.3.4 Specifieke vrouwelijke kwaliteiten .....   | 32 |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 3.3.4.1   | Emotionele intelligentie .....   | 32 |
| 3.3.4.2   | Indirectheid.....  | 33 |
| 3.3.4.3   | Moederlijke impuls .....   | 33 |
| 3.3.4.4   | Aanvoelen van mensen .....   | 33 |
| 3.3.4.5   | Interactief leiderschap .....  | 33 |
| 3.3.4.6   | Communicatievaardigheid .....  | 34 |
| 3.3.4.7   | Niet bang om vragen te stellen .....                                   | 34 |
| 3.3.4.8   | Openstaan voor kritiek.....  | 34 |
| 3.4   | Soorten vrouwelijke managers .....                                     | 35 |
| 3.4.1   | Leiding geven op niveau vijf .....                                     | 35 |
| 3.4.2   | De veeleisende manager.....  | 36 |
| 3.4.3   | De milde manager.....  | 36 |
| 3.4.4   | De redelijke manager.....  | 36 |
| 3.5   | Besluit .....  | 37 |
| Hoofdstuk 4: Vrouwen in het topmanagement, een moeilijke weg naar de top..... |  | 38 |
| 4.1   | Inleiding.....   | 38 |
| 4.2   | De ondervertegenwoordiging van vrouwen in het topmanagement.....       | 38 |
| 4.2.1   | Algemeen.....  | 38 |
| 4.2.2   | Redenen van ondervertegenwoordiging.....                               | 39 |
| 4.3   | Belemmerende factoren bij het carrièreverloop .....                    | 42 |
| 4.3.1   | Minderwaardigheidscomplex.....   | 43 |
| 4.3.2   | Bijenkoninginsyndroom.....   | 43 |
| 4.3.3   | Krabbenmandmentaliteit .....   | 44 |
| 4.3.4   | Het conflict arbeid-gezin .....  | 44 |
| 4.3.5   | Token fenomeen .....   | 44 |
| 4.3.6   | Discriminatie.....   | 45 |
| 4.3.7   | Ongewenste omgangsvormen en machtsspelletjes .....                     | 46 |
| 4.4   | Vooroordelen .....   | 47 |
| 4.5   | Ingrediënten voor een succesvolle carrière .....                       | 47 |
| 4.5.1   | Hard werken en doorzettingsvermogen .....                              | 48 |
| 4.5.2   | Kunnen omgaan met mensen .....   | 48 |
| 4.5.3   | Leiderschap.....   | 48 |
| 4.5.4   | Elkaar steunen.....  | 48 |
| 4.5.5   | Ambitie en lef .....   | 48 |
| 4.6   | Vrouwen in een leidinggevende positie .....                            | 49 |
| 4.6.1   | Het belang van vrouwen in een leidinggevende positie .....             | 49 |
| 4.6.2   | Willen vrouwen een leidinggevende positie .....                        | 49 |
| 4.6.3   | Kunnen vrouwen een leidinggevende positie bekomen .....                | 49 |
| 4.6.4   | Mogen vrouwen een leidinggevende positie bezitten.....                 | 50 |
| 4.7   | Netwerken.....   | 50 |
| 4.7.1   | Kenmerken van netwerken .....  | 50 |
| 4.7.2   | Meerwaarde van het netwerk voor de onderneming en voor individuen..... | 51 |
| 4.8   | Besluit .....  | 52 |
| Hoofdstuk 5: De positie van de vrouw verbeteren .....                         |  | 53 |
| 5.1   | Inleiding.....   | 53 |
| 5.2   | Positieve acties.....  | 53 |
| 5.2.1   | Het ontstaan van positieve acties .....                                | 53 |
| 5.2.2   | De inhoud en de doelstelling.....                                      | 54 |
| 5.2.3   | Concrete actievoorstellen.....   | 55 |
| 5.2.4   | Effecten van positieve acties .....                                    | 56 |
| 5.2.4.1   | Voordelen van positieve acties .....                                   | 56 |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 5.2.4.2   | Nadelen van positieve acties.....                                  | 57 |
| 5.3   | De overgang van positieve actie naar diversiteitsbeleid .....      | 57 |
| 5.4   | Het voeren van een vrouwvriendelijk personeelsbeleid.....          | 58 |
| 5.4.1   | Personeelsplan en werving & selectie .....                         | 58 |
| 5.4.2   | De introductie en mentoring.....                                   | 59 |
| 5.4.3   | Opleidingsmogelijkheden en evaluatie.....                          | 59 |
| 5.4.4   | Goede secundaire arbeidsvoorwaarden en emotionele beloningen ..... | 59 |
| 5.4.5   | Goede loopbaanontwikkeling en doorgroeimogelijkheden.....          | 60 |
| 5.4.6   | Flexibele werkuren.....  | 60 |
| 5.4.7   | Mainstreaming .....  | 61 |
| 5.5   | Creëren van gelijke kansen .....                                   | 61 |
| 5.5.1   | Promotiekansen.....  | 61 |
| 5.5.2   | Lonen.....   | 62 |
| 5.5.2.1   | België op de wereldlijst inzake loonverschillen.....               | 63 |
| 5.6   | Besluit .....  | 64 |
| Hoofdstuk 6: Buitenlandse zakenreizen.....              |  | 65 |
| 6.1   | Inleiding.....   | 65 |
| 6.2   | Een vrouw op zakenbezoek .....                                     | 65 |
| 6.2.1   | Algemeen.....  | 65 |
| 6.2.2   | Zakelijke gedragscodes.....  | 66 |
| 6.2.3   | Cultuurverschillen .....   | 66 |
| 6.3   | Gebruiken in bepaalde landen .....                                 | 67 |
| 6.3.1   | West- en Oost-Europese landen.....                                 | 67 |
| 6.3.2   | Noord-Amerika en Oceanië.....                                      | 68 |
| 6.3.3   | Azië .....   | 68 |
| 6.3.4   | Midden-Oosten en Afrika.....                                       | 69 |
| 6.3.5   | Latijns-Amerika .....  | 69 |
| 6.4   | Besluit .....  | 69 |
| Deel 2: Empirisch kader                                 |  |    |
| Hoofdstuk 7: De fasen van het empirisch onderzoek ..... |  | 70 |
| 7.1   | Inleiding.....   | 70 |
| 7.2   | Fase 1: Het bepalen van de benodigde informatie.....               | 70 |
| 7.2.1   | Het afbakenen en definiëren van het probleem .....                 | 70 |
| 7.2.2   | Het formuleren van de hypothesen.....                              | 71 |
| 7.3   | Fase 2: Het opstellen van het onderzoeksplan .....                 | 72 |
| 7.3.1   | De informatieverzameling .....                                     | 72 |
| 7.3.1.1   | Diepte-interviews (primaire bron) .....                            | 72 |
| 7.3.1.2   | Reportage (secundaire bron) .....                                  | 73 |
| 7.3.2   | Het opmaken van de vragenlijst .....                               | 73 |
| 7.3.3   | Het plannen van de gegevensverzameling .....                       | 74 |
| 7.4   | Fase 3: Het verzamelen van de gegevens .....                       | 74 |
| 7.5   | Fase 4: De verwerking van de gegevens .....                        | 74 |
| 7.6   | Besluit .....  | 74 |
| Hoofdstuk 8: De verwerking van de gegevens .....        |  | 75 |
| 8.1   | Inleiding.....   | 75 |
| 8.2   | De topvrouwen die aan bod komen in het onderzoek.....              | 75 |
| 8.3   | Weergave van de resultaten .....                                   | 76 |
| 8.3.1   | Hypothese 1 .....  | 76 |
| 8.3.2   | Hypothese 2.....   | 77 |
| 8.3.3   | Hypothese 3.....   | 78 |

|                                      |   |    |
|--------------------------------------|---|----|
| 8.3.4                                | Hypothese 4.....  | 79 |
| 8.3.5                                | Hypothese 5.....  | 80 |
| 8.3.6                                | Hypothese 6.....  | 81 |
| 8.3.7                                | Hypothese 7.....  | 81 |
| 8.3.8                                | Hypothese 8.....  | 82 |
| 8.3.9                                | Hypothese 9.....  | 82 |
| 8.3.10                               | Hypothese 10.....   | 83 |
| 8.3.11                               | Hypothese 11.....   | 84 |
| 8.3.12                               | Hypothese 12.....   | 84 |
| 8.3.13                               | Hypothese 13.....   | 85 |
| 8.3.14                               | Hypothese 14.....   | 85 |
| 8.3.15                               | Hypothese 15.....   | 86 |
| 8.4                                  | Ervaringen van de topvrouwen omtrent hun vrouw zijn ..... | 86 |
| 8.5                                  | Besluit .....   | 87 |
| Hoofdstuk 9: Enkele suggesties ..... |   | 88 |
| 9.1                                  | Inleiding .....   | 88 |
| 9.2                                  | Suggesties .....  | 88 |
| 9.3                                  | Besluit .....   | 89 |

Algemeen besluit

Lijst van geraadpleegde werken

Bijlagen

## WOORD VOORAF

Voor u ligt het resultaat van een jaar harde labour en van twee jaar boeiende studies aan de Hogeschool voor Wetenschap & Kunst. Tijdens deze studies werd de opdracht gegeven een masterproef uit te werken tot het behalen van de graad van Master in de Handelswetenschappen. Deze masterproef betekent dan ook een afronding van de studies Handelswetenschappen.

Het onderwerp van deze masterproef was snel gekozen maar werd pas na lang overleg definitief vastgelegd. Een boeiende ontdekkingsstocht kon van start gaan.

Uiteraard kon deze masterproef niet tot stand komen zonder de hulp van een aantal mensen. Deze mensen wil ik bij deze dan ook hartelijk bedanken.

In de eerste plaats wil ik mijn ouders bedanken die mij de mogelijkheid hebben gegeven deze studies aan te vatten. Ook mijn zus, familieleden en vrienden wil ik bedanken omdat ze mij met raad en daad hebben bijgestaan.

Specifiek voor deze masterproef wil ik nog een aantal personen in de bloemetjes zetten. Vooreerst gaat mijn welgemeende dank uit naar mijn promotor mevrouw Marleen Limbourg, voor haar bereidwillige medewerking bij het voltooien van dit werk. Daarnaast zou dit werk niet mogelijk zijn geweest zonder de medewerking van een aantal topvrouwen. Mevrouw Ingrid Lieten, mevrouw Mimi Lamote, mevrouw Martine De Rouck en mevrouw Hedwige Nuyens, hartelijk dank voor uw bereidwilligheid en praktische blik op dit onderwerp.

## LIJST VAN TABELLEN, GRAFIEKEN EN FIGUREN

**Tabellen**

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Tabel I:    | Belgische bevolking per leeftijdscategorie (01/01/99-01/01/04).....                        | 17 |
| Tabel II:   | Beroepsbevolking volgens geslacht.....   | 18 |
| Tabel III:  | Activiteitsgraad, werkgelegenheidsgraad en werkloosheidsgraad naargelang<br>geslacht ..... | 20 |
| Tabel IV:   | De beroepsgroepen naar geslacht in 2004 .....  | 22 |
| Tabel V:    | Invloeden van hormonen op mannen.....  | 29 |
| Tabel VI:   | Invloeden van hormonen op vrouwen.....   | 29 |
| Tabel VII:  | De mannelijke hiërarchie van waarden.....  | 30 |
| Tabel VIII: | De vrouwelijke hiërarchie van waarden .....  | 30 |
| Tabel IX:   | Het standpunt van het grote publiek.....   | 31 |
| Tabel X:    | Vaak gesignaleerde karakteristieken van mannen en vrouwen.....                             | 32 |
| Tabel XI:   | Communicatie van mannen en vrouwen .....   | 34 |
| Tabel XII:  | Percentage vrouwen in hogere managementfuncties in de EU in 2003.....                      | 39 |
| Tabel XIII: | Dikte van het glazen plafond per bedrijfstak .....   | 40 |
| Tabel XIV:  | Onderwijsniveau van de bevolking in %.....   | 41 |
| Tabel XV:   | Evolutie van het aantal inschrijvingen bij Vlaamse universiteiten .....                    | 41 |
| Tabel XVI:  | Aantal vrouwen per 100 mannen die een hoger diploma haalden<br>(einde jaren '90).....      | 42 |
| Tabel XVII: | Wereldranking (WEF).....   | 64 |

**Grafieken**

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Grafiek 1: | % vrouwen in managementposities in de Trends Top 30.000, vergelijking<br>tussen 2000 en 2005 ..... | 24 |
| Grafiek 2: | Vershil in netto maandlonen voor mannen en vrouwen .....   | 62 |
| Grafiek 3: | Algemeen loonverschil tussen mannen en vrouwen .....   | 63 |

**Figuren**

|           |                                      |    |
|-----------|--------------------------------------|----|
| Figuur A: | De hiërarchie met vijf niveaus ..... | 35 |
|-----------|--------------------------------------|----|

## INLEIDING

De afgelopen jaren valt het op dat steeds meer vrouwen zich profileren tot het bekomen van een topfunctie in de bedrijfswereid, zowel in het binnenland als in het buitenland. Vrouwen beginnen langzaam te beseffen dat ze in de 21<sup>ste</sup> eeuw ook kans maken op een topfunctie. De vraag is nu of deze vrouwelijke opmars van een leien dakje loopt.

Volgens de Verenigde Naties maken vrouwen vandaag de dag zo'n 52% van de wereldbevolking uit, verrichten ze 66% van het werk over de hele wereld, ontvangen ze minder dan 10% van de lonen en salarissen en maken ze slechts 1% van het aantal wereldleiders uit. Er worden in de politieke en in de bedrijfswereid tal van inspanningen geleverd om de positie van de vrouw op de arbeidsmarkt te verbeteren. Maar ondanks alle inspanningen en vorderingen is er nog steeds sprake van een schrijnende ongelijkheid. De aanwezigheid van vrouwen op de arbeidsmarkt kent sinds een aantal decennia een opmerkelijke opmars. De instroom van vrouwen is dus goed, maar kan men dit ook zeggen van de doorstroom? Vrouwen zijn niet evenredig terug te vinden op alle niveaus van de arbeidsmarkt. In de hoogste regionen zijn slechts weinig vrouwen tewerkgesteld, op de lagere niveaus zijn heel wat meer vrouwelijke arbeidskrachten terug te vinden. Vrouwen hebben nog al te vaak te kampen met tal van belemmeringen en obstakels waardoor hun kansen op een mooie loopbaan gehypothekeerd worden. Deze obstakels liggen mee aan de oorzaak van de te geringe doorstroom van vrouwen en leiden zo tot de ondervetegenwoordiging van deze sekse in leidinggevende functies. De toekomst van de vrouw ziet er met andere woorden niet zo rooskleurig uit. Het International Labour Office van de Verenigde Naties berekende dat het ongeveer 500 jaar zal duren vooraleer vrouwen dezelfde gelijke managementstatus zullen hebben als mannen.

In deze masterproef is het in de eerste plaats de bedoeling om na te gaan of er echt sprake is van een ondervetegenwoordiging van vrouwen op het hoogste niveau, welke belemmerende factoren de doorstroming beïnvloeden en wat men kan doen om de positie van de vrouw te verbeteren. Daarnaast spits ik mij ook toe op de verschillen tussen de seksen en hoe er in het buitenland gereageerd wordt op een vrouwelijke manager.

De masterproef omvat een theoretisch en een empirisch deel. In het eerste hoofdstuk van het theoretisch deel wordt het historisch perspectief van de vrouw onder de loep genomen. De historische evolutie loopt van de Oudheid tot het einde van de 20<sup>ste</sup> eeuw. Er wordt ook stil gestaan bij de drie feministische golven die de wereld en ons land rijk zijn.



Het tweede hoofdstuk legt de nadruk op de huidige positie van de vrouw op de arbeidsmarkt. Steeds meer vrouwen nemen deel aan het arbeidsproces. De oorzaken hiervan komen uitgebreid aan bod alsook de lage vertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties.

Hoofdstuk 3 scheidt meer duidelijkheid omtrent de verschillen die er tussen mannelijke en vrouwelijke managers waar te nemen zijn op het vlak van waarden, stijl en aanpak.

Na deze drie hoofdstukken zal het al duidelijk geworden zijn dat vrouwen inderdaad ondervertegenwoordigd zijn in de managementfuncties. In hoofdstuk 4 worden de belemmeringen waarmee vrouwen op weg naar de top te maken hebben op een rijtje gezet en wordt er ook aandacht geschonken aan vrouwen die al in een leidinggevende positie zitten.

Acties die worden ondernomen om de positie van de vrouw te verbeteren en om de genderkloof te dichten worden uitvoerig besproken in het vijfde hoofdstuk. Ook het diversiteits- en het vrouwvriendelijke beleid komen in dit deel aan bod.

In het zesde en laatste hoofdstuk van dit theoretisch deel wordt een kijkje genomen naar de rest van de wereld. Met welke cultuurverschillen moet men rekening houden, welke gedragscodes zijn er van toepassing maar vooral: hoe reageren andere naties wanneer een vrouwelijke manager op zakenbezoek komt?

Het empirisch deel gaat van start met hoofdstuk zeven. Eerst en vooral worden de verschillende fasen, waaruit het onderzoek bestaat, besproken om daarna in hoofdstuk acht over te gaan tot de verwerking van de bekomen gegevens.

Als slot van deze masterproef worden er, in hoofdstuk negen, een aantal suggesties geformuleerd die het leven van de vrouw, op professioneel gebied, moet veraangenamen.

Deze masterproef zal dan afgesloten worden met een algemeen besluit die de prangende realiteit naar buiten zal brengen.

# Hoofdstuk 1: De positie van de vrouw historisch bekeken

## 1.1 Inleiding

Vrouwen hebben het de dag van vandaag nog altijd moeilijk op de arbeidsmarkt. De huidige positie van de vrouw is ontstaan uit een aantal evoluties die ze doorgemaakt heeft over de eeuwen heen. In dit eerste hoofdstuk wordt dan ook stil gestaan bij deze evoluties.

In het eerste deel gaan we terug naar de Oudheid om de situatie van de vrouw te analyseren tot in het midden van de 19<sup>e</sup> eeuw. In het volgende deel wordt de periode vanaf het tweede deel van de 19<sup>e</sup> eeuw onder de loep genomen. Hier worden de drie feministische golven, waarmee de maatschappij te kampen had, uitvoerig besproken.

## 1.2 Historisch overzicht

### 1.2.1 Geschiedenis van de Oudheid tot in het midden van de 19<sup>e</sup> eeuw

Vrouwen hebben niet altijd de luxe gekend die ze vandaag de dag min of meer kennen. Vroeger werd de vrouw aanzien als een ‘afhankelijk wezen’. Ze had de keuze tussen drie rollen: het kind-vrouwtje, de troostende moeder of de begrijpende zuster, in het geval dat ze niet gehuwd was. Hieruit blijkt al dat de vrouw het in die tijd bijzonder moeilijk had om zich op te werken tot een krachtige en invloedrijke persoonlijkheid. Maar de positie van de vrouw verandert gedurende de hele geschiedenis, ze gaat van een volledige afhankelijkheid over naar een grote mate van onafhankelijkheid. In de primitieve samenlevingen was van onafhankelijke vrouwen nog niet veel te merken. De mannen zorgden voor het voedsel door middel van de jacht en de visvangst, de vrouwen zorgden voor de zogenaamde ‘was en plas’ in het huishouden en voor de kinderen. De man zou nooit een taak op zich nemen die het pad van de vrouw kruiste en omgekeerd.

In de vroege Middeleeuwen werden de rechten van vrouwen, als onderdeel van het feodale gewoonterecht, gedurende vele eeuwen beperkt tot de rechten van dochters, echtgenotes en weduwen. Vrouwen hadden wel een belangrijke positie in de Kerk. Ze waren de belangrijkste steunpilaren van het nieuwe geloof. Ze bekeerden hun mannen, lieten hun kinderen dopen en koesterden het geloof door de stichting van nieuwe kloosters. (Duby en Perrot 1990: 174) In de vroege Middeleeuwen waren er naast geestelijken en monniken ook een aantal vrouwen die van onderwijs mochten genieten. Het ging hier dan voornamelijk over adellijke of religieuze vrouwen, de eerste stap naar educatie voor vrouwen was gezet.

De positie van de vrouw verbeterde opmerkelijk in het Romeinse Rijk. Een meerderjarige vrouw kon beschikken over haar eigen bezit en ze kon kiezen met wie ze ging trouwen. Bovendien werd de macht over de vrouw niet langer overgedragen aan de man, zoals dat vroeger wel gebeurde. Dit was dan ook een duidelijke stap in de richting van de emancipatie van de vrouw. (Duby en Perrot 1990: 175).

Het dagelijkse leven van de vrouw in de late Middeleeuwen kende een opmars. Vrouwen namen stilaan deel aan het arbeidsproces. Vooral aan de economische ontwikkeling van de middeleeuwse steden namen vrouwen in beslissende mate deel als arbeidskrachten. De mannen lieten echter het terrein van de vrouwelijke bezigheden (zoals zorgen voor huis, erf, tuin, kinderen, kleinvee, textiel, voedsel en kleinhandel) niet volledig aan de vrouwen over. Mooie liedjes duren echter niet lang en ook hier kwam een einde aan de vrouwenarbeid. Adrian Beiers schrijft in 1688 in zijn geleerde verhandeling “Normaal gesproken mag geen vrouw een ambacht uitoefenen, al was zij er even bedreven in als een man...” (Duby en Perrot 1990: 304). Deze uitspraak zorgt voor de verdringing van de vrouw uit het beroepsleven.

In de Renaissance ontwikkelen er zich verschillende onderwijsinstellingen. Er ontstaan elementair opgeleide mannen en vrouwen. Maar toch blijft er een verschil bestaan tussen de kennis van deze mannen en vrouwen. Dit verschil is te wijten aan het feit dat aan meisjes slechts een beperkte opleiding wordt toegestaan en dit onder streng toezicht. (Duby, Perrot, Farge en Davis 1991: 94) Vrouwen hadden tijdens deze periode een invloed op het openbaar en cultureel leven. Er werd een onderscheid gemaakt tussen de burgeres en de gewone werkvrouw. Van de vrouw met status werd niets anders verwacht dan gewoon mooi te wezen. De werkvrouwen daarentegen moesten zware arbeid verrichten op het platteland en in diverse bedrijven.

In de 19<sup>e</sup> eeuw trad de werkende vrouw sterk op de voorgrond. De huisnijverheid ruimde in deze periode plaats voor het werk in de fabriek. De werkende vrouw werd aanzien als een product van de industriële revolutie. Maar wat is nu de betekenis van het vrouw-zijn en is dit vrouw-zijn te verenigen met loonarbeid? Een Franse wetgever Jules Simon beweerde dat “een vrouw die gaat werken, niet langer een vrouw is”. Er ontstonden verschillende discussies die te maken hadden met de tegenstrijdigheid tussen thuis en werk, moederschap en kostwinnerschap, vrouwelijkheid en productiviteit. (Duby, Perrot en Fraisse 1991: 295) Naast het werk in de fabriek moest de vrouw zich ook nog bezighouden met de haar al van in de Oudheid opgelegde rol als huisvrouw. De combinatie van de twee was echter niet gemakkelijk.

## 1.2.2 De tweede helft van de 19<sup>e</sup> eeuw: het ontstaan van drie feministische golven

### 1.2.2.1 Inleiding

Gedurende de geschiedenis is er sprake van drie feministische golven. De eerste golf ontstaat op het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw en loopt tot het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw. De tweede golf is te situeren van 1960 tot 1985. De derde en laatste golf vindt haar oorsprong in de jaren '90. Deze drie golven hebben voor een ware verschuiving gezorgd in het leven en in de positie van de vrouw. Georganiseerde groepen trokken ten strijde om rechten voor de vrouw te verwerven.

Het woord feminisme is op het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw geïntroduceerd en heeft in verschillende historische perioden andere betekenissen gehad. De ongelijke machtsverhoudingen tussen vrouwen en mannen staan centraal en worden bekritiseerd. Men kan echter niet spreken over 'het feminisme' want er zijn verschillende georganiseerde bewegingen terug te vinden die deze term tot zich nemen. De bewegingen zijn onder te verdelen in: de burgerlijke, de socialistische, de christelijke en de liberale. Elke beweging legt de nadruk op haar eigen accenten en actiepunten.

In de volgende onderdelen worden de drie feministische golven vanaf het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw verder uitgediept.

### 1.2.2.2 De eerste feministische golf (einde 19<sup>e</sup> eeuw tot begin 20<sup>ste</sup> eeuw)

Volgens het burgerlijk ideaal hoort een getrouwde vrouw aan de haard. Haar belangrijkste taak is de zorg voor de kinderen. Het gaat de vrouw bij het ontstaan van België niet voor de wind. Haar leven omvat allesbehalve volledige rozengeur en maneschijn. Het Burgerlijk Wetboek, dat gebaseerd is op de Code Napoleon<sup>1</sup>, is op zijn minst discriminerend te noemen voor de vrouwen. Het Wetboek stelt onder andere dat vrouwen nog steeds volledig onderworpen zijn aan de macht van hun echtgenoot. In deze periode is het verboden voor vrouwen om hun stem uit te brengen, als gevolg van het cijnskiesrecht. Vrouwen die buitenshuis gaan werken moeten in erbarmelijke omstandigheden hun arbeid uitvoeren en dit tegen een beduidend lager loon dan hun mannelijke collega's. Bovendien worden deze vrouwen vaak uitgebuit, wat hen in een onmenselijke positie plaatste. Deze situatie kon niet langer blijven duren en de eerste feministische golf maakte haar intrede. Tijdens deze eerste golf zetten vrouwenbewegingen zich voornamelijk in voor de rechten van de vrouw, op politiek en publiek vlak.

---

<sup>1</sup> Bijlage I: Code Napoleon

### 1.2.2.2.1 Actiepunten en accenten

#### *Onderwijs*

De kwaliteit van het meisjesonderwijs liet in 1830-1840 te wensen over, als het al bestond. Het was hoofdzakelijk in handen van de katholieke kerk. België telde in 1840 157.000 schoolgaande jongens en 135.900 meisjes. Het verschil in aantal schoolgaande kinderen was niet zo overweldigend maar het verschil in het soort onderwijs was dit wel. Vooral in het voortgezette onderwijs was dit het geval. Voor jongens was het middelbaar onderwijs bij wet geregeld, voor meisjes was hiervan geen sprake.

In 1835 zorgde Zoë Gatti de Gamond samen met Eugenie Pouillet voor de oprichting van twee nieuwe scholen. De eerste was bestemd voor de vorming van volwassen vrouwen uit de arbeidersstand, de tweede voor de opleiding van onderwijzeressen. In 1865 ontstond de eerste beroepsschool voor meisjes. De invloed van de kerk was hier zo goed als onbestaande en voor het eerst kregen meisjes een volwaardige opleiding voorgeschoteld. Het onderwijs werd voor meisjes veel toegankelijker en ze kregen dankzij de oprichting van de beroepsschool de mogelijkheid om later een beroep uit te oefenen. Pas in 1879, 1881 en 1925 worden de onderwijsvormen voor meisjes bij wet geregeld.

Ook wat het universiteitsonderwijs betreft waren er heel wat moeilijkheden op te merken. Pas in 1880 opende de Brusselse universiteit haar deuren voor de eerste vrouwelijke studenten. De interesse van de eerste vrouwelijke universiteitsstudenten ging vooral uit naar wetenschappen, geneeskunde en farmacie. Maar ondanks ze in het bezit waren van een diploma was het voor deze vrouwen niet altijd even gemakkelijk om rechtmatig hun beroep te kunnen uitoefenen. Heel de kwestie rond onderwijs- en beroepsmogelijkheden voor vrouwen was een directe aanleiding tot het ontstaan van de reeds broedende feministische beweging in België.

#### *Vrouwenstemrecht*

Op het vlak van onderwijs en beroepsmogelijkheden hadden de zogenaamde feministen al heel wat bereikt. Hierdoor gingen ze beseffen dat ze echt een invloed konden uitoefenen. Ze moesten het ijzer smeden terwijl het heet was en ze besloten te strijden voor vrouwenstemrecht. Op deze manier konden ze misschien politieke macht veroveren en zo zouden ze niet constant moeten strijden voor een betere levenspositie. In vergelijking met feministen in andere landen waren de Belgische feministen erg braaf. De feministische strijd voor de staatkundige rechten van de vrouw heeft nooit de omvang noch het sensationeel karakter aangenomen van dat bij de

Engelse of Amerikaanse suffragettes<sup>2</sup>. Op het congres van de ‘Tweede Internationale’ te Brussel in 1891 werd de problematiek van vrouwenstemrecht door de socialistische beweging op tafel gegooid. Er ontstond een grote discussie tussen de verschillende bewegingen. In 1892 werd het Algemeen Meervoudig Stemrecht goedgekeurd, maar het was enkel geldig voor mannen. Tussen 1910 en 1912 ontstond er een speciale ‘Commissie Vrouwenstemrecht’ en probeerde men de diverse feministische bewegingen te bundelen rond het centrale thema van het vrouwenstemrecht. De eerste wereldoorlog gooide echter roet in het eten.

#### 1.2.2.2.2 Situatie tijdens en na de eerste wereldoorlog

De oorlog in 1914 zorgde ervoor dat alle feministische organisaties hun activiteiten lieten vallen. Ze hervielen terug in hun welgekende oude patroon en wijdden hun leven volledig aan de door de traditie aangeleerde rollen. Liefdadigheid werd een zeer belangrijk begrip. De ‘Union patriotique des femmes belges’ was de belangrijkste organisatie tijdens de oorlog. Ze zorgde voor verzorgsters voor de gewonden, keukenpersoneel, voedselbedeling, kledingvervaardiging enz. Na de eerste wereldoorlog gingen steeds meer vrouwen buitenshuis werken als gevolg van de toenemende mechanisering en het arbeiderstekort. Vrouwenarbeid bleef evenwel een omstreden zaak. Ondanks het feit dat ze werden ingezet als arbeidsreserves en ze als onmisbaar werden beschouwd, leverden hun inspanningen tijdens de oorlog geen grotere politieke medezeggenschap op na de wapenstilstand. De verschillende aanklachten van de diverse bewegingen waren het startsein voor een aantal zeer belangrijke hervormingen maar dat was nog lang niet voldoende. Vrouwen werden nog steeds minder betaald dan hun mannelijke collega’s die hetzelfde werk uitvoerden. Ook het stemrecht bleek nog steeds een bijzonder groot struikelblok te zijn, ook tussen de verschillende vrouwenbewegingen. Op 9 mei 1919 viel er een compromis uit de bus dat zo goed als alle partijen tevreden stelde. Het stemrecht werd toegekend aan een beperkte groep vrouwen. Oorlogsweduwen, alleenstaande moeders van wie de zoon aan het front was gesneuveld en vrouwen die als gevolg van gepleegde verzetsdaden gevangen hadden gezeten mochten vanaf dat moment naar de stembus. De wet van april 1920 zorgde ervoor dat alle meerderjarige vrouwen mochten gaan stemmen met uitzondering van prostituees en overspelige vrouwen. Ze mochten zich zelfs verkiesbaar stellen. Voor gehuwde vrouwen was er echter nog steeds de toestemming nodig van de echtgenoot.

Het doel van de feministen was min of meer bereikt, ook al hadden ze grotere verwachtingen dan hetgeen ze uiteindelijk gerealiseerd hadden. Het gevolg was dat de eerste golf langzaam afzwakte. Deze afzwakking werd mede veroorzaakt door de economische crisis op het einde van de jaren

---

<sup>2</sup> Dit zijn vrouwen die vechten voor het vrouwenkiesrecht.

'20. Vrouwen die werkten in de fabrieken deden dit aan goedkopere lonen dan mannen, ze ontnamen dan ook het werk van de mannen. Er ontstond massale werkloosheid tot in de jaren '30 de afschaffing van vrouwenarbeid aanzien werd als de oplossing van het probleem.

In de periode 1940-1945 werden de vrouweneisen weer naar de achtergrond gedreven. Na de tweede wereldoorlog verwierven vrouwen met de wet van 27 maart 1948 Algemeen Stemrecht. De eerste wetgevende verkiezingen waaraan alle vrouwen mochten deelnemen was in 1949 een feit. Ook in 1949 werd de premie voor de moeder aan de haard te houden ingevoerd. Alle vrouwen met minimum één kind kregen een toelage op voorwaarde dat ze geen betaalde arbeid verrichtten. Na acht jaar werd deze toelage echter afgeschaft bij het invoeren van de kinderbijslag. (Vanthienen 2003: 1-10)

### 1.2.2.3 De tweede feministische golf (1960 tot 1985)

Tijdens de tweede golf breidden de thema's van vrouwenorganisaties verder uit. In de eerste golf streefde men vooral naar politieke en publieke rechten, in de tweede golf werden seksualiteit en mentaliteitswijzigingen met stip benadrukt. De jaren '60 staan beschreven in de geschiedenisboeken als de periode van economische voorspoed. Gehuwde vrouwen werden voortaan ingezet in het arbeidsproces om de economische expansie ten gevolge van het industrialiseringsproces tegemoet te komen. Vrouwen werden weer aangemoedigd om te gaan werken. Uit de gegevens van het Nationaal Instituut voor de Statistiek bleek dat er een stijging was van het aantal vrouwelijke werkkrachten van 9% op 30 jaar tijd (van 1947 tot 1977). 71,3% was in 1977 een gehuwde werkende vrouw. Ondanks de hoogconjunctuur en de nood aan extra arbeidskrachten kregen vrouwen voornamelijk specifieke vrouwelijke taken toegewezen. Met andere woorden: taken die minder kwalificaties en minder verantwoordelijkheid vereisten. Dit beleid liet de vrouwen hun minderwaardige positie op de arbeidsmarkt aan den lijve ondervinden. Ze moesten lange dagen kloppen, werden onderbetaald en hadden zo goed als geen promotiekansen. In de zogenaamde 'golden sixties' waren het niet langer de vrouwen uit de lagere klasse die buitenshuis gingen werken, ook vrouwen uit de middenklasse en uit de burgerij waagden hun kans. De afkeurende houding van de maatschappij ten aanzien van vrouwenarbeid smolt daarbij langzaam weg. Er ontstonden enorme mentaliteitswijzigingen. Maar ondanks alle goede voornemens beschouwde men de vrouw nog steeds als een tweede rangarbeider. De vrouw werd dan ook het eerste slachtoffer van werkloosheid in economisch slechte tijden. De tweede feministische golf is voor een groot deel te danken aan autonome groepen. Deze autonome groepen waren een must om de wereld eens grondig wakker te schudden. (Leplae 2000: 1-7)

### 1.2.2.4 De derde feministische golf (vanaf de jaren '90)

De derde golf is een heel diverse beweging. Vanaf de jaren '80 duikt deze op, ze breekt echter maar door in de jaren '90 en dan voornamelijk in de Verenigde Staten en in Groot-Brittannië. Deze golf wordt nu ook wel eens 'Do it yourself' feminisme genoemd. Deze naam is te danken aan het feit dat de golf geen duidelijke agenda heeft en er een sterke nadruk ligt op de individualiteit. Het is een feminisme "lodged in our hearts and minds" (Natasha Walter) dat vooral bij jonge feministen in de smaak valt. Zij willen hun eigen individuele weg banen door de toekomst en willen daarbij niet voorgeschreven krijgen hoe één ze horen te zijn. Verschillende tendensen treden op de voorgrond. Het cyberfeminisme spitst zich vooral toe op de internetcultuur. Het wordt aanzien als een communicatiemiddel dat op het lijf van de vrouw geschreven is. Daarnaast heb je nog de zogenaamde 'grrls of girls'. Hier gaat het om zelfbewuste jonge vrouwen die op een ironische manier omgaan met identiteit, ze willen een tikkeltje rebels overkomen en weigeren zich dan ook te buigen naar een door de maatschappij gedicteerde rol. Buiten deze twee tendensen bestaat er ook nog het ecofeminisme (de link tussen de vrouwenbeweging en de ecologische beweging) en het postfeminisme (het recht om sexy te zijn). (Maerten 2002: 1-7)

## 1.3 Besluit

Uit het historische overzicht kunnen we afleiden dat de vrouw het niet gemakkelijk heeft gehad over de eeuwen heen. Ze had en heeft nog steeds te kampen met een onderdanige positie en dan vooral op het gebied van de werkgelegenheid. Vanaf de Oudheid kan men vaststellen dat de enige bekommernis van vrouwen de zorg voor het gezin moest zijn. Vrouwen hadden zo goed als geen rechten, ze waren louter de moeder, de echtgenote, de weduwe of de dochter van. Vanaf de Renaissance werd de vrouw min of meer aanvaard in het arbeidsproces maar toch werd ze enkel aanzien als een arbeidsreserve waar de economie op kon terugvallen wanneer de conjunctuur hoogtij beleefde. Op het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw deed het feminisme zijn intrede en ontstonden er drie feministische golven. In iedere golf probeerden de vrouwen wat meer rechten te verkrijgen met als doel op een gelijkaardige manier als de mannen behandeld te worden. Dankzij deze golven is er een aanzienlijke verbetering op te merken in onze maatschappij op het vlak van de vrouw maar kan men ondanks de vele inspanningen nog steeds niet zeggen dat de vrouw gelijkwaardig is aan de man. In het volgende hoofdstuk wordt een kijkje genomen naar de huidige situatie van de vrouw op de arbeidsmarkt. Zo kan er onmiddellijk worden aangetoond dat men de dag van vandaag nog ver af is van een evenwichtige leefwereld tussen beide seksen.



## Hoofdstuk 2: De positie van de vrouw op de arbeidsmarkt

### 2.1 Inleiding

De afgelopen jaren zijn vrouwen massaal toetreden tot de arbeidsmarkt. In dit tweede hoofdstuk bekijken we de huidige positie van de vrouw op de arbeidsmarkt. Zoals in hoofdstuk 1 al gebleken is, heeft de vrouw het niet altijd even gemakkelijk gehad op het gebied van buitenshuis werken. In dit hoofdstuk komt het volgende aan bod: de demografie, de evolutie van de beroepsbevolking, de stijgende arbeidsparticipatie van de vrouw en de oorzaken hiervan. Tot slot wordt er stilgestaan bij de sectoren waar vrouwen voornamelijk actief zijn in de hogere bedrijfsregionen, ook de plaats van België op de wereldranglijst betreffende de genderkloof wordt besproken.

### 2.2 Demografie

België heeft een oppervlakte van 32.545 km<sup>2</sup> en telde in 2004 zo'n 10.396.421 inwoners. Wanneer we een vergelijking maken van de bevolkingsevolutie tussen 1999 en 2004, dan is er een stijging waar te nemen van 182.669 inwoners op 5 jaar tijd. Uiteraard is deze stijging niet gelijk verdeeld over de verschillende leeftijdscategorieën. De oudere bevolking groeit steeds maar aan terwijl de jongste leeftijdscategorie te kampen heeft met een sterke afname van het aantal inwoners. Dit duidt op het alom gekende fenomeen van de vergrijzing.

Tabel I: Belgische bevolking per leeftijdscategorie (01/01/99-01/01/04).

| <b>BEVOLKING PER GESLACHT EN PER LEEFTIJDGROEP - BELGIË (1999-2004)</b> |             |             |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   | <b>1999</b> | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> |
| <i>Totaal</i>   | 10.213.752  | 10.239.085  | 10.263.414  | 10.309.725  | 10.355.844  | 10.396.421  |
| 0-19 jaar   | 2.425.617   | 2.419.964   | 2.412.224   | 2.408.943   | 2.407.368   | 2.408.456   |
| 20-64 jaar  | 6.090.682   | 6.104.028   | 6.121.455   | 6.154.390   | 6.186.086   | 6.207.845   |
| >= 65 jaar  | 1.697.453   | 1.715.093   | 1.729.735   | 1.746.392   | 1.762.390   | 1.780.120   |
| <i>Mannen</i>   | 4.993.718   | 5.006.014   | 5.018.019   | 5.042.288   | 5.066.885   | 5.087.176   |
| <i>Vrouwen</i>  | 5.220.034   | 5.233.071   | 5.245.395   | 5.267.437   | 5.288.959   | 5.309.245   |

Bron: (2005), *Bevolking per geslacht en per leeftijdsgroep in België*, <http://statbel.fgov.be>, 6 december, Online.

Deze evolutie heeft gevolgen voor de Belgische arbeidsmarkt omdat enerzijds een groot aantal mensen de pensioensgerechtigde leeftijd bereikt heeft en zij de arbeidsmarkt verlaten, maar langs de andere kant treden er minder jongeren toe tot datzelfde arbeidscircuit. Daarnaast kan er een onderscheid worden gemaakt tussen het aantal mannen en het aantal vrouwen onder de Belgische bevolking. Zoals in hoofdstuk 1 al aangehaald, werden vrouwen vroeger aanzien als arbeidsreserves. De dag van vandaag valt er op te merken dat meer vrouwen de handen uit de

mouwen steken op de arbeidsmarkt om tegemoet te komen aan de daling van het aantal jongeren in het arbeidscircuit.

## 2.3 Het aandeel van vrouwen in de Belgische beroepsbevolking

### 2.3.1 Het begrip beroepsbevolking

De beroepsbevolking wordt ook wel het aanbod van arbeidskrachten op de arbeidsmarkt genoemd. Dit is het deel van de bevolking dat werkt of dat bereid is om te werken, ongeacht de betrokken persoon al dan niet werk vindt. De beroepsbevolking omvat alle personen ouder dan 15 jaar die in België wonen en die zich aanbieden op de arbeidsmarkt (werkenden) of die zich willen aanbieden op de arbeidsmarkt (werklozen). Werknemers die in België arbeid verrichten maar die niet in België woonachtig zijn, behoren dus niet tot de Belgische beroepsbevolking. Met andere woorden: de totale beroepsbevolking = de werkenden + de werkzoekenden.

### 2.3.2 Evolutie van de beroepsbevolking

In 2.2 is al gezegd dat de Belgische bevolking in zijn geheel de laatste jaren positief is geëvolueerd. Vrouwen bevinden zich nog steeds in een meerderheidspositie ten opzichte van de mannelijke bevolking (51% t.o.v. 49%). Als we dan kijken naar de beroepsbevolking (tabel II), dan merken we dat het aandeel van de vrouwen over die 6 jaar geleidelijk aan toeneemt (van 43% naar 43,7%).

Tabel II: Beroepsbevolking volgens geslacht

| <b>JAAR</b> | <b>MANNEN</b> | <b>VROUWEN</b> | <b>TOTAAL</b> |
|-------------|---------------|----------------|---------------|
| 1999        | 2.481.589     | 1.873.447      | 4.355.036     |
| 2000        | 2.495.095     | 1.880.731      | 4.375.826     |
| 2001        | 2.479.101     | 1.840.588      | 4.319.689     |
| 2002        | 2.490.927     | 1.888.123      | 4.379.050     |
| 2003        | 2.493.013     | 1.917.071      | 4.410.084     |
| 2004        | 2.528.177     | 1.965.736      | 4.493.913     |

Bron: (2004) Werkenden volgens geslacht, <http://statbel.fgov.be>, 12 december, Online.

In vergelijking met enkele tientallen jaren geleden werken er nu veel meer vrouwen. Toch zijn mannen op de werkvloer nog steeds in de meerderheid. In 1961 waren er op 100 werkenden 73 mannen en 27 vrouwen, in 2004 was dit op 100 werkenden zo goed als 56 mannen en 44 vrouwen. Het aandeel van de mannen neemt dus stilaan af. In 1961 konden we meer dan 2.500.000 mannen tot de beroepsbevolking rekenen, nu is dit aantal na een aantal jaren in stijgende lijn te zijn geweest, teruggelopen tot zo'n 2.528.177 mannen. De toestand voor mannen was nog schrijnender in het begin van de jaren '90 toen slechts 2.440.000 mannen tot de beroepsbevolking behoorden.

## 2.4 Arbeidsparticipatie van de vrouw

Om het doorlezen van deze masterproef te vergemakkelijken is het noodzakelijk om eerst een aantal vaak steeds weerkerende termen en arbeidsmarktindicatoren uit te leggen volgens de beschrijving van het Ministerie van Arbeid en Tewerkstelling. (<http://meta.fgov.be>)

### 2.4.1 Een aantal begrippen

#### 2.4.1.1 Arbeidsparticipatie

“De term arbeidsparticipatie van de vrouw geeft de betaalde deelname van de vrouwen op de arbeidsmarkt weer. Deze zal afhankelijk zijn van de leeftijdscategorie, de genoten opleiding, het bezit van kennis en ervaring enz.”

#### 2.4.1.2 Activiteitsgraad

“De activiteitsgraad is een arbeidsmarktindicator en geeft aan in welke mate de bevolking aan het actieve leven wenst deel te nemen. Ze wordt berekend via de verhouding tussen de totale beroepsbevolking en de bevolking op arbeidsleeftijd, d.w.z. de bevolking tussen 15 en 64 jaar.” De activiteitsgraad maakt bij zijn berekening geen onderscheid tussen de werkende en de werkzoekende bevolking. De twee volgende arbeidsmarktindicatoren maken dit onderscheid wel.

#### 2.4.1.3 Werkgelegenheidsgraad

“De werkgelegenheidsgraad geeft het aandeel weer van de tewerkgestelde bevolking ten opzichte van de bevolking van 15 tot 64 jaar.”

#### 2.4.1.4 Werkloosheidsgraad

“De werkloosheidsgraad is de verhouding tussen het aantal niet-werkende werkzoekenden en de totale beroepsbevolking.”

### 2.4.2 De toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen

We weten ondertussen al dat de participatie van vrouwen in het arbeidsproces de afgelopen decennia flink gestegen is, maar ze bereikt nog steeds niet het mannelijk peil. In 1961 waren er iets meer dan 900.000 vrouwen met een betrekking. 43 jaar later is hun aantal meer dan verdubbeld, en zitten we aan om en bij de 2 miljoen werkende vrouwen. De instroom van vrouwen op de arbeidsmarkt verloopt vrij gelijkmatig. Iedere tien jaar nam hun aantal met ongeveer 14% toe. (<http://statbel.fgov.be>) Deze instroom is een logisch gevolg om de toenemende vergrijzing en het jongerentekort op te vangen.

Tabel III: Activiteitsgraad, werkgelegenheidsgraad en werkloosheidsgraad naargelang geslacht

| Jaar | MANNEN                |                            |                         | VROUWEN               |                            |                         |
|------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
|      | Activiteits-<br>graad | Werkgelegenheids-<br>graad | Werkloosheids-<br>graad | Activiteits-<br>graad | werkgelegenheids-<br>graad | Werkloosheids-<br>Graad |
| 1994 | -                     | 66,6                       | 7,7                     | -                     | 44,6                       | 12,7                    |
| 1995 | -                     | 66,9                       | 7,6                     | -                     | 45,0                       | 12,7                    |
| 1996 | -                     | 66,9                       | 7,4                     | -                     | 45,4                       | 12,5                    |
| 1997 | 73,2                  | 67,1                       | 7,3                     | 54,3                  | 46,5                       | 11,9                    |
| 1998 | 73,3                  | 67,1                       | 7,7                     | 55,1                  | 47,6                       | 11,6                    |
| 1999 | 73,0                  | 68,1                       | 7,3                     | 55,5                  | 50,4                       | 10,3                    |
| 2000 | 73,6                  | 69,5                       | 5,6                     | 55,8                  | 51,5                       | 8,5                     |
| 2001 | 73,2                  | 68,8                       | 6,0                     | 55,1                  | 51,0                       | 7,6                     |
| 2002 | 73,2                  | 68,3                       | 6,7                     | 56,3                  | 51,4                       | 8,2                     |
| 2003 | -                     | 67,3                       | 7,6                     | -                     | 51,8                       | 8,4                     |
| 2004 | -                     | 67,9                       | 7,1                     | -                     | 52,6                       | 8,9                     |

- = niet opgegeven cijfers

Bron: NIS (2004), Enquête naar de arbeidskrachten, <http://statbel.fgov.be>, 12 december, Online.

Bron: Europese Commissie(2004), Werkgelegenheid, <http://epp.eurostat.cec.eu.int>, 12 december, Online.

Volgens Steegmans en Valgaeren is er de laatste veertig jaar een voortdurende stijging van de activiteitsgraad bij vrouwen vast te stellen. Vrouwen hebben steeds meer de behoefte om aan het arbeidsproces deel te nemen. Deze stijging is te wijten aan onder andere: hogere scholingsgraad, tweeverdienersmodel, deeltijdswerk enz. Wanneer we kijken naar tabel III, dan merken we op dat de activiteitsgraad bij vrouwen jaarlijks toeneemt, terwijl deze bij de mannen zo goed als stagneert. Men kan er van uit gaan dat de activiteitsgraad van vrouwen de komende jaren in stijgende lijn zal blijven evolueren. Doordat de arbeidsparticipatie toeneemt, zal de combinatie arbeid-gezin voor vele vrouwen ondanks de talrijke mogelijkheden (zoals deeltijdswerk, loopbaanonderbreking) moeilijk blijven. Hierdoor zullen velen kiezen voor een kinderloos leven of voor een moederschap op latere leeftijd. De hierdoor ontstane daling van het aantal geboortes leidt dan weer tot een toekomstige daling van het aantal intreders op de arbeidsmarkt. Een laag aantal intreders en een hoog aantal uitreders vindt hier haar begin- en eindpunt van de vicieuze cirkel van het arbeidsprobleem.

Ook bij de werkgelegenheidsgraad is er een gelijkaardige evolutie vast te stellen. De graad van de vrouwen neemt toe (van 44,6 naar 52,6 in tien jaar tijd) terwijl die van de mannen eerder een dalend verloop kent de laatste jaren. Op basis van de evolutie van de werkgelegenheidsgraad kunnen we zeggen dat de kloof tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt stilaan lijkt te verkleinen (vrouwen 52,6 en mannen 67,9). Maar toch is er nog veel werk om van enige gelijkheid tussen mannen en vrouwen te kunnen spreken.

Ondanks dat de activiteitsgraad van vrouwen in stijgende lijn gaat en dat de kans dat een vrouw een job vindt groot is, blijft het aandeel van de vrouw die werkzoekend is groter dan dat van de mannen. De werkloosheidsgraad is voor vrouwen opmerkelijk hoger dan voor mannen (8,9 voor vrouwen en 7,1 voor mannen). Opmerkelijk is dat de werkloosheidsgraad voor vrouwen tussen 1997 en 2001 een sterk dalend verloop kende (van 12,7 naar 7,6) en daarna weer een lichte stijging vertoonde. Bij de mannen wisselden stijgingen en dalingen elkaar af. De laatste drie jaar is de werkloosheidsgraad na een sterke stijging weer langzaam aan het afnemen.

## 2.4.3 Een aantal oorzaken van de toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen

### 2.4.3.1 Invloed van de tweede feministische golf

Tijdens de tweede feministische golf ontstond er een ware mentaliteitsverandering. Vrouwen werden aan het arbeidsproces toegevoegd om de economische expansie ten gevolge van het industrialiseringsproces tegemoet te komen. De vrouwen bleven dan ook niet bij de pakken zitten en grepen massaal hun kans. Vele vrouwen wilden niet langer enkel het huishoudelijk werk verrichten en gingen, net als hun man, buitenshuis werken. Deze trend is vanaf de jaren '70 zeer sterk tot ontwikkeling gekomen dankzij de strijd van vrouwenbewegingen en leidde dan ook tot de stijgende vrouwelijke arbeidsparticipatie. Vrouwen werden wel het eerste slachtoffer op de arbeidsmarkt wanneer er een economische laagconjunctuur aanwezig was, maar zelfs dit zorgde niet voor een drastische daling van de arbeidsparticipatie. Vrouwen hadden hun plaats op de arbeidsmarkt afgedwongen en waren niet van plan die zomaar op te geven.

### 2.4.3.2 De evolutie van de vergrijzing

Er is ondertussen al een aantal keer aangehaald dat de vergrijzing van onze maatschappij steeds harder komt opzetten. Hierdoor zullen na verloop van tijd steeds meer mensen op pensioen gaan en komen er heel wat plaatsen vrij op de arbeidsmarkt. Er zijn te weinig jongeren in het Belgenland aanwezig om deze leegte op te vangen. De Belgische overheid moet hierdoor tal van acties ondernemen om de niet-actieven aan te zetten tot arbeid. Onder deze niet-actieven bevinden zich heel wat vrouwen die zich nu geroepen voelen om de arbeidsmarkt te betreden.

### 2.4.3.3 De socio-demografische factoren

Koppels trouwen nu op een veel latere leeftijd dan vroeger. Meestal wordt de kinderwens uitgesteld tot na het huwelijk. Door de verlating van het stichten van een gezin hebben vrouwen al kunnen proeven van een leven op de arbeidsmarkt en willen ze dit niet ruilen voor een leven als huismoeder. Jonge koppels kiezen de dag van vandaag bewust voor een klein gezin, zo blijft de combinatie van arbeid-gezin enigszins gemakkelijker en/of mogelijk.

#### 2.4.3.4 De economische evolutie

De economische tijden zijn niet meer zo gunstig voor eenverdieners. Wanneer een vrouw een gezin heeft en enkel kan rekenen op het loon van haar man, dan komt men vaak in een moeilijke sociale situatie terecht. Om dit te vermijden kiezen vele vrouwen voor arbeidsdeelname, voltijds of deeltijds. De gepresteerde uren leveren een loon op die de geldsituatie van het gezin ten goede komt. Dankzij het aanvullend inkomen kan het gezin zijn behoeften min of meer bevredigen. In ieder geval wordt de bevrediging van consumptienoden er gemakkelijker door.

#### 2.4.3.5 Vooropgestelde doelen

Vrouwen hebben zwaar te kampen met een minderwaardigheidscomplex ten opzichte van de andere sekse. Om hun zelfbeeld en hun eigenwaarde te verhogen willen ze buitenshuis gaan werken. Op deze manier krijgen ze het idee van nuttig te zijn in deze maatschappij hoewel men de taak van een huismoeder niet mag onderschatten. Vele werkenden zien deze mensen vaak onterecht als luiaards, profiteurs of onwaardige mensen omdat ze geen inkomen verwerven uit hun dagtaak. Als gevolg hebben heel wat huisvrouwen te kampen met een minderwaardigheidsgevoel.

## 2.5 Vrouwen aan het werk

### 2.5.1 Beroepsgroepen en functies

Wanneer we kijken naar het aandeel van vrouwen in de hogere functies dan moeten we jammer genoeg vaststellen dat in het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw vrouwen nog steeds onvoldoende aanwezig zijn in de hogere regionen.

Tabel IV: De beroepsgroepen naar geslacht in 2004

|   | TOTAAL    | MANNEN    | VROUWEN   |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel                           | 473.140   | 331.384   | 141.755   |
| Intellectuele en wetenschappelijke beroepen                       | 833.282   | 376.470   | 456.812   |
| Intermediaire functies  | 473.822   | 298.336   | 175.485   |
| Bedienden in administratieve functies                             | 642.944   | 235.936   | 407.008   |
| Dienstverlenend en verkooppersoneel                               | 442.182   | 146.464   | 295.718   |
| Landbouwers en geschoolde arbeiders in de landbouw en de visserij | 85.231    | 61.939    | 23.292    |
| Ambachtsberoepen en ambachtelijke vakarbeiders                    | 433.050   | 402.430   | 30.620    |
| Machine- en installatiebestuurders, montagearbeiders              | 324.961   | 275.573   | 49.388    |
| Algemeen totaal van arbeidskrachten                               | 4.139.173 | 2.354.265 | 1.784.907 |

Bron: (2004), Enquête naar arbeidskrachten, <http://statbel.fgov.be>, 10 december, Online.

Uit deze tabel blijkt dat vrouwen goed vertegenwoordigd zijn in de wetenschappelijke, administratieve en dienstverlenende beroepen. Dit is logisch aangezien vrouwen en mannen specifieke waarden en eigenschappen bezitten (infra). De grootste groep van de mannelijke werkende bevolking bevindt zich in de groep van de ambachtsberoepen en de ambachtelijke vakarbeiders.

De Economische Hogeschool Ehsal heeft in 1993 een onderzoek verricht naar vrouwen in beleidsfuncties aan de hand van Trends Top 30.000. De onderzoekers hebben onlangs hun onderzoek verder gezet en de situatie geanalyseerd tussen het jaar 2000 en het jaar 2005. In bijlage<sup>3</sup> kan u de resultaten van dit onderzoek nader bekijken. Het recente onderzoek wees uit dat vrouwen voornamelijk in leidinggevende functies terug te vinden zijn in de toeristische sector, marketingsector, gezondheidssector enz. Ook deze verdeling wijst weer naar de specifieke karaktereigenschappen naargelang het geslacht. Vrouwen kiezen nog steeds voor zachte beroepen en sectoren. De zogenaamde ‘zachtere functies’ worden steeds meer ingenomen, daar tegenover staat dat vrouwen veel minder geneigd zijn om in meer mannelijke sectoren en beroepen<sup>4</sup> een job te aanvaarden. Hierdoor wordt de kloof tussen vrouwelijke en mannelijke beroepen enkel maar groter. Men kan dan ook spreken van arbeidsmarktsegregatie op het niveau van het beroep, de sector en de functie. Deze problematiek komt verder aan bod in hoofdstuk 4.

Vrouwen zouden nauwelijks vertegenwoordigd zijn in de financiële- en in de ICT-sector. Dit is ook zo, maar sommige vrouwen zijn er toch in geslaagd om in deze mannelijke sector een topfunctie te bereiken. Volgens het onderzoek werkten in 2004 drie van de dertig machtigste gedelegeerde bestuurders en zes van de twintig machtigste directieleden in de financiële sector. Ook in de ICT-sector waren er het afgelopen jaar twee vrouwelijke gedelegeerde bestuurders en acht vrouwelijke directieleden terug te vinden. Het is dus niet onwaarschijnlijk dat vrouwen doorstromen naar topfuncties in de meer mannelijke sectoren. Spijtig genoeg zijn er maar weinig vrouwen die door deze sectoren verleid kunnen worden.

## 2.5.2 De vrouw in een beleidsfunctie

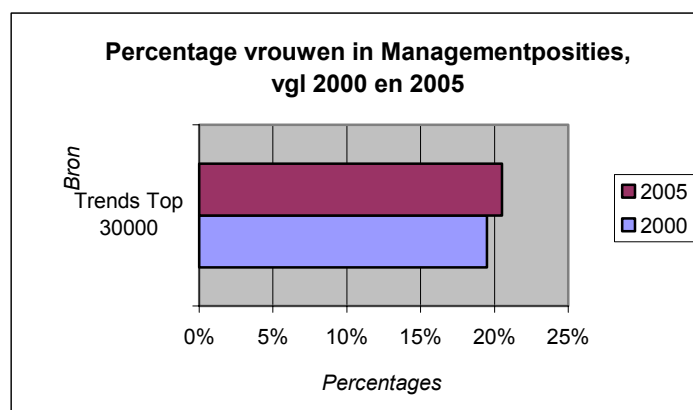
Het recente onderzoek van Ehsal geeft ook weer hoe de evolutie van het aantal vrouwelijke managers over de afgelopen vijf jaar verlopen is. Hieruit valt op te merken dat er nog steeds geen opmerkelijke verbetering is vast te stellen.

---

<sup>3</sup> Bijlage II: Onderzoek naar vrouwen in beleidsfuncties

<sup>4</sup> Bijlage III: Vrouwelijke en mannelijke beroepen

Grafiek 1: % vrouwen in managementposities in de Trends Top 30.000, vergelijking tussen 2000 en 2005



(2005), *Bevestiging ondervertegenwoordiging*, <http://www.trends.be>, 12 december, Online.

Vrouwen bezitten slechts in één geval op vijf een managementpositie, in vergelijking met vijf jaar geleden is de positie van de vrouw met ongeveer 1,4% gestegen (van 19,3% naar 20,7%). Als we dan kijken naar het onderzoek dat Ehsal in 1993 heeft verricht dan merken we op dat er toen tussen de 18,5% en de 19% vrouwelijke managers aanwezig waren, dit betekent dat er een stijging is van om en bij de 1,9%. Over de jaren heen stijgt het vrouwenaandeel op dit gebied met 7,18%. Dit is een duidelijke stap in de goede richting maar het is nog lang niet genoeg om er een spectaculair gegeven van te maken.

Een vrouwelijke manager zal men niet zomaar in eender welk bedrijf aantreffen. Hoe kleiner de onderneming, hoe groter de kans dat er een vrouw aan het roer zit. Maar het is niet zo dat men enkel vrouwen terugvindt in de kleinere bedrijven. Mevrouw Lieten is de topvrouw van De Lijn en moet rond de 7.000 personeelsleden in toom houden, ook bij Belgacom zijn er machtige vrouwelijke directieleden aanwezig. Het aandeel van vrouwen in de grotere bedrijven neemt stilaan toe<sup>5</sup>, maar vrouwen zijn nog steeds in hoofdzaak werkzaam in hoge functies in kleinere bedrijven. Daarbij komt nog het feit dat steeds meer vrouwen het risico nemen om een eigen zaak op te starten.

Volgens een enquête<sup>6</sup>, verricht door online rekruteringspecialist Step Stone in 2004, worden vrouwen in Europa nog steeds niet als evenwaardig aan hun mannelijke collega's beschouwd. Slechts 28% van de ondervraagden vonden het niet langer ongebruikelijk om een vrouw in een beheerspositie te vinden. 53% vond dat vrouwen inderdaad ondervertegenwoordigd zijn. Voor ongeveer een vijfde van de Europese werknemers bestaan de vrouwelijke managers vrijwel niet.

<sup>5</sup> Bijlage II: Onderzoek naar vrouwen in beleidsfuncties

<sup>6</sup> Bijlage IV: Resultaten van de enquête



In Duitsland heeft de vrouw het het moeilijkst: slechts 17% van de Duitse ondervraagden rapporteerde dat het gebruikelijk was om vrouwen in belangrijke posities te vinden. De oorzaak ligt nog al te vaak in de problematiek rond arbeid-gezin. Zelfs in de Scandinavische landen, waar topfuncties voor vrouwen niet ongewoon zijn en de combinatie arbeid-gezin goed is ingeburgerd, is het percentage laag. Slechts 40% van de Noorse, 32% van de Deense en 18% van de Zweedse ondervraagden menen dat vrouwen in topfuncties een natuurlijk fenomeen zijn.

Indien België samen met Europa op gelijke voet wil komen met de economie van de Verenigde Staten en van Azië, dan moet Europa een hogere graad van ondernemende activiteit ontplooiën. Deze hogere graad kan men bekomen door meer vrouwelijke managers aan te nemen. De Europese Unie en de OESO willen dat er tal van initiatieven in werking worden gesteld om dit te bekomen. Goed opgeleide vrouwen kunnen een competitief voordeel betekenen voor de economie en de onderneming. In de Verenigde Staten is het aantal ondernemingen die gestart en/of geleid worden door vrouwen in tien jaar dubbel zo snel gegroeid als de ondernemingen onder mannelijk beleid. Zelfs in een land als Chili maken vrouwen zo'n 20% van alle werkgevers uit.

## 2.6 Besluit

De vrouwelijke arbeidsparticipatie evolueert stilaan in een gunstigere richting. De massale toetreding van vrouwen op de arbeidsmarkt is één van de meest opmerkelijke factoren van de laatste decennia. Toch zijn vrouwen nog steeds in de minderheid op het vlak van beleidsfuncties en als ze er dan al zijn dan vinden we ze terug in de zachtere sectoren. Ondanks alle acties om vrouwen warm te maken voor de mannelijke sectoren zijn ze niet geneigd om daar een job te aanvaarden. Slechts één vrouw op vijf is terug te vinden in de hogere regionen. Er wordt gezegd dat het eenzaam is aan de top. Vrouwelijke managers mogen dit (spijtig genoeg) nog steeds letterlijk nemen. De grote vraag is: 'waarom staan er zo weinig vrouwen aan de top in het bedrijfsleven?'. Het antwoord valt misschien te zoeken in de verschillen tussen man en vrouw. In het volgende hoofdstuk komen deze verschillen uitgebreid aan bod.

## Hoofdstuk 3: Vrouwelijke versus mannelijke managers

### 3.1 Inleiding

Mannen en vrouwen begrijpen elkaar zeer moeilijk en worden daarom ook als verschillende wezens aanzien. Er wordt gesteld dat mannen en vrouwen van twee verschillende planeten afkomstig zijn. Mannen komen van Mars, vrouwen van Venus. Mannen willen in hun activiteiten hun bekwaamheden (macht, prestatiegericht enz.) uiten, vrouwen daarentegen houden zich meer bezig met de sociale kant van de zaak (zorgzaam, intuïtie, warmte enz.). In het eerste deel van dit hoofdstuk wordt dan ook verder ingegaan op de mogelijke verschillen die tussen vrouwelijke en mannelijke managers aanwezig zijn.

In een volgend deel worden de stijlverschillen bekeken. Zo wordt er onder andere duidelijk gemaakt dat er een verschil is tussen de traditionele en de toekomstige organisaties en dat deze stijlverschillen te wijten zijn aan de typisch mannelijke en vrouwelijk kwaliteiten en aan de karaktereigenschappen. Het laatste deel van dit hoofdstuk wordt afgesloten met de verschillende soorten vrouwelijke managers.

### 3.2 De verschillen tussen vrouwelijke en mannelijke managers

Of er al dan niet sprake is van verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke managers is een zwaar bediscussieerd thema. Er zijn echter een aantal fundamentele verschillen waar te nemen tussen mannen en vrouwen in het algemeen, dus wordt er verondersteld dat er ook verschillen bestaan tussen mannelijke en vrouwelijke managers. Deze vinden hun oorsprong in de kindertijd. Jongens krijgen volop de kans om zich te ontwikkelen op sportief, competitief en strategisch vlak. Ze versterken hun zelfvertrouwen en ze krijgen een vechtersmentaliteit doordat ze steeds als eerste willen eindigen in de competitie. Meisjes daarentegen worden klein gehouden. Ze spelen met poppen en leren zich als een zachtmoedig, ingetogen, onopvallende persoon te gedragen. De oude gewoontes van 'zorg eerst voor de anderen en dan pas voor jezelf' treden hier weer op de voorgrond. Dit gaat, zowel bij jongens als bij meisjes, door tot in de puberteit. Dankzij deze opvoedingsmentaliteit hebben mannen vandaag de dag een voorsprong in het bedrijfsleven. Ze weten, dankzij hun sportieve bezigheden, perfect wat competitie en teamgeest wil zeggen. Vele vrouwen hebben geen sportdrang gehad in hun jeugdijaren en missen hierdoor de spirit om echt door te gaan in het bedrijfsleven. Ze blijven hun schuchter- en bescheidenheid behouden. Ook Hedwige Nuyens, de vrouwelijke manager van 1999, gaat er van uit dat de

verschillen tussen een mannelijke en een vrouwelijke manager hun oorsprong vinden in de jeugdijaren van de betreffende personen.

Al in 1989 vermeldde het tijdschrift “Harvard Business Review” door middel van een interview met Felice Schwartz dat er wel degelijk een verschil bestaat tussen mannelijke en vrouwelijke managers, maar dan wel op het vlak van de kostprijs. Een vrouw in een topfunctie zou de onderneming opmerkelijk meer kosten dan een man. De oorzaak hiervan ligt niet direct bij het gegeven ‘vrouw zijn’, het is te wijten aan het feit dat een onderneming niet gewoon is om een vrouwelijke manager in dienst te hebben. De vrouwelijke werkwijze, haar gedachten en ideeën zijn sterk verschillend van de mannelijke werkwijze. De aanpassingen en opleidingen die nodig zijn om in de bedrijfscultuur te kunnen werken zorgen ervoor dat de kostprijs van een vrouw zo hoog ligt. Daarnaast is het zo dat een vrouw in de meeste gevallen niet even lang in dezelfde functie tewerkgesteld blijft als haar mannelijke collega. Zoals in hoofdstuk 4 vermeld wordt, moeten vrouwen opboksen tegen tal van belemmeringen waaronder het probleem arbeid-gezin. Hierdoor zullen ze sneller geneigd zijn om een onderbreking van hun carrièreplan te overwegen en door te voeren. Het sneller verlaten van de onderneming of van een functie, tijdelijk of definitief, levert de onderneming een serieuze kost op. (Schwartz 1989: 65-77)

Ook Gary Powell heeft mannelijke en vrouwelijke managers bestudeerd en beschrijft in zijn boek vier mogelijke verschillen tussen de seksen. Hij zegt dat er mogelijke verschillen zijn op het vlak van managementgedrag, motivatie en betrokkenheid bij de carrière en bij het bedrijf, stress bij managers en ten slotte de houding van de ondergeschikten ten opzichte van de manager. Wanneer we kijken naar het managementgedrag dan merkt Powell op dat het gedrag kan worden opgesplitst in ‘een initiatieven structuur’ en ‘een bezorgdheid structuur’<sup>7</sup>. De eerste gedragsvorm omschrijft het aantal initiatieven die in de organisatie worden genomen door de manager. De tweede gedragsvorm richt zich op de hoeveelheid bezorgdheid die bij de manager aanwezig is in verband met het welzijn van de organisatie. Op het vlak van managementgedrag is er volgens Powell geen enkel verschil vast te stellen. Algemeen wordt bij het grote publiek verondersteld dat vrouwen geen ambitie hebben, laat staan dat ze enige motivatie of betrokkenheid hebben ten opzichte van een onderneming. Maar Powell vindt op het vlak van motivatie en betrokkenheid bij de carrière en bij het bedrijf geen opmerkelijke verschillen terug omdat motivatie of betrokkenheid afzijdig staan van het geslacht. De motivatie en de betrokkenheid hangen eerder af van de leeftijdscategorie, de sociale ingesteldheid enz. Het derde mogelijke verschil zou moeten terug te vinden zijn bij stresssituaties. Hoe je het ook draait of keert elke persoon in

---

<sup>7</sup> Beter gekend als ‘initiating structure’ en ‘consideration structure’

onze maatschappij krijgt te maken met stresssituaties. Ook mannelijke en vrouwelijke managers hebben er vaak mee te kampen. Vrouwelijke managers ervaren andere stresspunten dan hun mannelijke collega's. Iedere persoon krijgt te maken met tijdsdruk, verantwoordelijkheid, ongeduldigheid enz. Daarnaast ervaart de vrouw specifieke vormen van stress. Het gaat dan over de combinatie arbeid-gezin, discriminatie op de werkvloer enz. Vrouwen hebben het nog steeds zwaar te verduren op de arbeidsmarkt (infra) en zeker indien ze een topfunctie willen bereiken. Gezien deze specifieke vorm van vrouwelijke stress, kan men stellen dat er op dit vlak een verschil is waar te nemen tussen de twee seksen. Dit verschil is te wijten aan andere factoren dan het geslacht. Het laatste verschil dat Powell aanhaalt is de houding van de ondergeschikten ten opzichte van de manager. Verderop in deze masterproef zal nog vermeld worden dat er van vrouwelijke managers meer wordt verwacht dan van mannelijke managers. Maar ondergeschikten gaan zich niet anders gedragen op het gebied van hun arbeid indien ze onder een mannelijk of onder een vrouwelijk gezag komen te staan. Gary Powell toont hiermee aan dat er enigszins geen grote verschillen zijn tussen de twee seksen. (Powell, Graves 2002: 150-170)

Vrouwen worden vandaag de dag vaak als onzekere personen beschouwd wanneer ze in aanraking komen met macht. Door hun onzekerheid over deze machtspositie en uit angst dat er een aanval vanuit mannelijke hoek komt op deze machtspositie gaan sommige vrouwen op hun mannelijke kant steunen, puur uit zelfbescherming. Iedere persoon beschikt over een mannelijke en een vrouwelijke kant, de zogenaamde anima en animus. Indien een vrouw meer macht krijgt in het bedrijfsleven, dan neemt haar mannelijke animus toe en verschuift de innerlijke balans tussen anima en animus. Vaak imiteren vrouwen hun, meest onaangename, mannelijke collega's in de hoop te slagen in het zakenleven. Vrouwen moeten deze mannen niet langer imiteren, ze moeten door middel van wilskracht vechten tegen hun extreem vrouwelijke kant en zich inzetten om hun carrière-doel te bereiken. Ze moeten hun specifieke kwaliteiten uitspelen in plaats van de mannen na te bootsen. Aan de hand van gedane onderzoeken weet men dat er significante verschillen bestaan in de structuur, organisatie en werking van vrouwelijke en mannelijke hersenen. Mannelijke hersenen bezitten specifieke plekken waar spraakvermogen en ruimtelijke vaardigheden zetelen, terwijl deze vaardigheden in het vrouwelijke brein in beide hersenhelften zitten. Het mannelijke brein is meer gespecialiseerd, het vrouwelijke brein is diffuser. (Chater 1997: 75-76) Maar niet enkel de hersenen spelen een rol bij het onderscheiden van mannen en vrouwen, ook de hormonen bepalen mee wie en wat we worden. (Chater 1997: 84-85) Helen Fisher, een Amerikaanse antropologe, meent dat de hersenen en de hormonen mee de oorzaak zijn van de verschillende gedragingen van de seksen. Zo zegt ze onder andere: "Vrouwen verzorgen heel graag, mannen zijn gewelddadiger. De kwaliteiten van vrouwen hebben te maken met het vrouwelijke hormoon oestrogeen. Als je dat [hormoon] in muizen injecteert, dan

beginnen ze te zorgen. Er zijn al honderden studies die dit [fenomeen, met name de invloed van de hormonen en de hersenen], hebben aangetoond.” In onderstaande tabellen worden de verschillende effecten van de hormonen duidelijk gemaakt.

Tabel V: Invloeden van hormonen op mannen

| <b>HORMONEN<br/>BEÏNVLOEDEN</b>             | <b>DOOR (HERSEN)SEKS<br/>BEPAALD</b>                    | <b>SOCIALE<br/>CONDITIONERING<br/>VERSTERKT</b>                      |
|---|---|--|
| Agressie                                    | Ruimtelijk inzicht                                      | Dominante manncultuur  |
| Behoeftte aan dominantie                    | Wiskundig en abstract redeneervermogen                  | Grote waarde die wordt gehecht aan beroepen, uitgeoefend door de man |
| Gevoel voor hiërarchie en onafhankelijkheid | De voorkeur om met voorwerpen en machines bezig te zijn |  |
| Taalgebruik (bevelend, eisend)              |   |  |

Bron: Chater K., Gaster R. (1997), *Hoge hakken geen gelul, Blijf jezelf ook in zaken*, vertaling door B. De Groot, Rijswijk, Elmar, p. 85.

Tabel VI: Invloeden van hormonen op vrouwen

| <b>HORMONEN<br/>BEÏNVLOEDEN</b>  | <b>DOOR (HERSEN)SEKS<br/>BEPAALD</b>                       | <b>SOCIALE<br/>CONDITIONERING<br/>VERSTERKT</b>                              |
|--|--|--|
| Gave om te verzorgen   | Taalvaardigheid  | Lagere status van vrouwelijke taken  |
| Behoeftte aan zorg en onderlinge onafhankelijkheid                       | Precisie in taalgebruik                                    | Neiging tot onderwaardering van beroepen die door vrouwen worden uitgeoefend |
| De intuïtie met effect op taalgebruik in de vorm van suggesties en hints | Menselijke interactie                                      |  |
|  | Holistische benadering                                     |  |
|  | Aandacht voor nuances in gedrag en taalgebruik van anderen |  |
|  | Inlevingsvermogen  |  |

Bron: Chater K., Gaster R. (1997), *Hoge hakken geen gelul, Blijf jezelf ook in zaken*, vertaling door B. De Groot, Rijswijk, Elmar, p. 84.

### 3.3 Het verschil in stijl en aanpak van leidinggeven

Vanaf midden de jaren '90 worden vrouwelijke kwaliteiten steeds meer en meer op prijs gesteld. Ze worden dan ook sinds kort tot de nieuwe managementvereisten gerekend. Vandaar dat geleidelijk aan meer vrouwen de weg naar een topfunctie vinden. Vroeger vond men dat een manager enkel kon slagen indien men voldeed aan een mannelijk karakterprofiel. Er was en er moest een verband zijn tussen het geslacht (het man-zijn) en de managersfunctie. Er zit niet voor niets het woord man in 'manager' verscholen, of het woord pa in 'patron'.

Als manager is het belangrijk om enthousiast te zijn over de werkzaamheden die in de eigen onderneming gebeuren. Het is daarnaast de bedoeling dat men op een zelfzekere manier te werk gaat en dat men de personeelsleden betreft bij de ontwikkeling van nieuwe projecten en bij het uitvoeren van een aantal doelen. Dit zijn een aantal aspecten die men kan onderbrengen onder

de categorie ‘effectief en doeltreffend leiderschap’. In 3.2 werd al aangetoond hoe het komt dat er een mogelijk verschil is tussen een mannelijke en een vrouwelijke manager qua persoon, met als gevolg dat er mogelijk ook verschillen terug te vinden zijn wanneer we de managementstijl onder de loep nemen. De verschillen in stijl en aanpak zouden ontstaan zijn doordat mannen en vrouwen typische trekjes hebben, met andere woorden: er is sprake van seksestereotypering.

### 3.3.1 Mannelijke en vrouwelijke waarden (Chater 1997: 35)

Eerst en vooral worden de waarden van de manager bekeken. Waarden vormen de drijvende kracht achter al de handelingen die een vrouwelijke of mannelijke manager stelt. Op basis van de waarden die de manager heeft, zal hij of zij zijn of haar beleid voeren. De waarden zijn persoonlijk en individueel. Dit is dan ook de reden waarom elke manager een ander bewind voert. Tussen mannen en vrouwen is dat bewindsverschil nog extremer omdat de twee seksen volledig verschillende waarden nastreven.

Tabel VII: De mannelijke hiërarchie van waarden

|          |          |            |                   |
|----------|----------|------------|-------------------|
| Macht    | Status   | Succes     | Prestatiegericht  |
| Geld     | Voordeel | Rijkdom    | Taakgericht       |
| Vrijheid | Gezag    | Veiligheid | Onafhankelijkheid |

Bron: Chater K., Gaster R. (1997), *Hoge bakken geen gelul, Blijf jezelf ook in zaken*, vertaling door B. De Groot, Rijswijk, Elmar, p. 35.

Tabel VIII: De vrouwelijke hiërarchie van waarden

|            |               |                  |                      |
|------------|---------------|------------------|----------------------|
| Harmonie   | Vreugde       | Familie          | Verantwoordelijkheid |
| Service    | Vriendschap   | Liefde           | Zorgend en helpend   |
| Loyaliteit | Betrokkenheid | Ontvankelijkheid | Relaties             |

Bron: Chater K., Gaster R. (1997), *Hoge bakken geen gelul, Blijf jezelf ook in zaken*, vertaling door B. De Groot, Rijswijk, Elmar, p. 35.

Als de waarden goed bekeken worden dan tekenen er zich duidelijke verschillen af tussen beide seksen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat mannen nog steeds de topfuncties in de zakenwereld bekleden aangezien zij grote waarde hechten aan prestaties, macht en status terwijl vrouwen achterop lopen met niet zo'n machtsgerichte waarden. Vrouwen worden minder gezien als ‘all round leidinggevendend’ omdat algemeen leidinggeven vaak in verbinding staat met taak- en prestatiegerichtheid. Maar daar tegenover staat dat vrouwen beter functioneren in groep of in overlegsituaties waarbij hun waarden zoals harmonie centraal staan.

### 3.3.2 Traditionele versus toekomstige organisatie (Chater 1997: 38-39)

Een traditionele organisatie wordt gekenmerkt door het centraal staan van het winstoogmerk. In de traditionele organisatie leveren status en winst macht op. Waarden die hier van belang zijn:

concurrentie, status, winstcijfers, autoriteit, controle, vriendjespolitiek, win/verlies situatie, regels, stabiliteit, manipulatie, hiërarchie, conservatief, verdeel en heer situatie, enz. Deze manier van werken werd lange tijd als succesvol ervaren. Maar traditionele organisaties zijn door hun hiërarchische manier van werken, hun autoriteit, hun ontelbare regels en procedures niet geschikt om flexibel op te treden wanneer er een verandering op de markt plaatsvindt. Het type organisatie dat zich de laatste jaren aan het ontplooiën is, heeft een flexibele ingesteldheid. De winst is niet langer een doel op zich, de gemeenschappelijke visie en de kennis van de eigen werknemers worden het centrale punt van de organisatie. De waarden die in deze organisatie vooropgesteld staan zijn: win/win situatie, medeleven, coöperatie, geestdrift, zorg, verdiend respect, open communicatie, sociale verantwoordelijkheid, flexibiliteit, enz.

De waarden en de principes van de toekomstige organisaties liggen dicht bij de waarden van de vrouwelijke managers. Aangezien er een verschuiving plaatsvindt van de traditionele organisatie (meer mannelijke waarden) naar de toekomstige organisatie (meer vrouwelijke waarden), is het zeer waarschijnlijk dat vrouwelijk leiderschap niet langer de rug wordt toegekeerd. Stilaan zullen alle posities bereikbaar worden voor vrouwen net zoals dat nu het geval is voor mannen.

### 3.3.3 Standpunten en karakteristieken

Mensen kijken op een verschillende manier naar zakenmannen en zakenvrouwen. Al sinds mensenheugenis heeft men geprobeerd om de ontwikkeling van vrouwen te onderdrukken. Negatieve reacties ten opzichte van vrouwelijke managers zijn in de zakenwereld schering en inslag. Men kan er vaak niet tegen dat vrouwen succesvol zijn in een voornamelijk mannelijke leefwereld. Vrouwen die succes hebben worden dan ook vaak afgeschilderd als ‘Koningin Bij’, ‘De IJzeren Maagd’, ‘De Draak’ enz. In de onderstaande tabel zijn de standpunten van het grote publiek tegenover zakenmensen terug te vinden. Deze tabel is samengesteld door Leonie Still, een Australische wetenschapper die onderzoek deed naar zakenvrouwen. (Chater 1997: 59)

Tabel IX: Het standpunt van het grote publiek

| EEN ZAKENMAN IS:                |                                    | EEN ZAKENVROUW IS:                       |                                    |
|---------------------------------|------------------------------------|--|------------------------------------|
| Snel verlies van zelfbeheersing | In staat het overzicht te behouden | Boosaardig en agressief                  | Drankzuchtig, bezeten en eigenwijs |
| Goed in details                 | Heeft vaste overtuiging            | Pietluttig                               | Emotioneel                         |
| Doorzetter                      | Carrièregericht                    | Vrijpostig                               | Belust op macht                    |
| Depressief                      | Diplomatiek                        | Wispelturig                              | Zwijgzaam                          |
| Zelfverzekerd                   | Snelle beleidsbepaler              | Dynamisch                                | Impulsief                          |
| Vastberaden en volhardend       | Onbuigzaam maar rechtvaardig       | Hard als een spijker maar toch menselijk | Moeilijk om voor te werken         |

Bron: Chater K., Gaster R. (1997), *Hoge bakken geen gelul, Blijf jezelf ook in zaken*, vertaling door B. De Groot, Rijswijk, Elmar, p. 59.

Alhoewel de maatschappij zijn eerste stappen heeft gezet richting de toekomstige organisatie, blijft het model van een karakteristiek westerse onderneming eerder patriarchaal. Het komt er op neer dat vrouwelijke manieren van optreden nog niet helemaal ingeburgerd zijn terwijl de mannelijke managementstijl nog steeds hoog wordt ingeschat.

Tabel X: Vaak gesignaleerde karakteristieken van mannen en vrouwen

| MANNEN          |                  | VROUWEN              |                         |
|-----------------|------------------|----------------------|-------------------------|
| Logisch denken  | Leiders          | Intuïtief            | Volgers                 |
| Sterk           | Onafhankelijk    | Zwak, timide         | Afhankelijk             |
| Niet-emotioneel | Wetenschappelijk | Emotioneel           | Menselijk               |
| Strijdlustig    | Rationeel        | Zacht, zorgzaam      | Irrationeel             |
| Assertief       | Prestatiegericht | Nederig, onderworpen | Op samenwerking gericht |
| Besluitvaardig  | onpartijdig      | Besluiteloos         | gevoelig                |

Bron: Chater K., Gaster R. (1997), *Hoge bakken geen gelul, Blijf jezelf ook in zaken*, vertaling door B. De Groot, Rijswijk, Elmar, p. 72.

Maar uiteraard moet men deze karaktersoorttoewijzing relativeren. Het is namelijk niet zo dat men de karaktereigenschappen eenduidig kan toeschrijven aan een specifieke sekse. Vrouwen bezitten evengoed een aantal van de mannelijke karaktereigenschappen en omgekeerd. Dit toont dan ook aan dat een succesvolle carrière of leidinggeven in het algemeen niet specifiek verbonden is met één sekse. Tabel IX en tabel X geven duidelijk weer hoe mensen denken over een man en een vrouw, dit is een perfect voorbeeld van het feit dat seksestereotypering nog steeds aanwezig is in onze maatschappij.

### 3.3.4 Specifieke vrouwelijke kwaliteiten

#### 3.3.4.1 Emotionele intelligentie

Een absolute voorwaarde voor goed leiderschap is de aanwezigheid van de zogenaamde ‘emotionele intelligentie’. Volgens Daniel Goleman betekent emotionele intelligentie “[dat men de] eigen emoties en die van anderen goed genoeg begrijpt om mensen zover te krijgen dat ze de [bedrijfsdoelstellingen] realiseren.” Emotionele intelligentie bestaat uit vijf componenten<sup>8</sup>: zelfbewustzijn, zelfregulering, motivatie, empathie en sociale vaardigheden. Deze componenten lijken onzakelijk en nemen op het eerste zicht een vrouwelijk karakter aan. Maar niets is minder waar. Niet enkel vrouwen maken gebruik van emotionele intelligentie. Ook mannelijke bedrijfsleiders hebben nood aan deze eigenschap. Emotionele intelligentie bevat een genetische component maar het kan gelukkig ook worden aangeleerd. “Eén ding is zeker: emotionele intelligentie groeit naarmate men ouder wordt: [rijpheid].” (Goleman 2003: 18) Het ontwikkelen

<sup>8</sup> Bijlage V: De vijf componenten van emotionele intelligentie op het werk.



van emotionele intelligentie is echter niet mogelijk indien men dat niet oprecht wil of indien men er niet genoeg zijn of haar best voor doet, wat met alles zo is in het leven.

#### 3.3.4.2 Indirectheid

Veel vrouwen voelen zich op hun best wanneer het bij het delegeren aankomt op de meest vriendelijke kant van het managementschap. Mannen delegeren met nuchtere bevelen: “Leg die telefoon neer en kom nu mee!”. Vrouwen daarentegen geven opdrachten in een indirecte stijl: “Ik wil je niet opjagen, maar ...”. De meeste mannelijke managers zien deze indirecte aanpak als een teken van zwakte. Maar dat hoeft daarom niet zo te zijn want in Japan wordt indirectheid als algemene managementstijl aangenomen. Deborah Tannen zegt: “Japanners hebben het grootste respect voor mensen die indirect, subtiel en zelfs [non-verbaal] communiceren, waarbij erop vertrouwd wordt dat de toehoorder intelligent genoeg is om hun bedoelingen te begrijpen” (Salmansohn 1998: 128). De Japanse economie zit in een enorme groei, ze worden aanzien als de meest efficiënte zakenmensen. Men kan hieruit concluderen dat de indirecte stijl meer goed dan kwaad heeft gedaan voor Japan. Vrouwen geven, dankzij hun indirectheid, leiding zoals in Japan maar een beetje meer directheid bij het delegeren kan natuurlijk nooit kwaad.

#### 3.3.4.3 Moederlijke impuls

Vrouwen zullen lastige, humeurige klanten tegemoet komen met warmte, medeleven, begrip. Deze eigenschap geeft hen een grote voorsprong op hun mannelijke collega's. Maar deze eigenschap is niet enkel op de klanten gericht, ook de collega's zullen de positieve aspecten ervan ondervinden. Een vrouwelijke baas zal ruimte openlaten om naast het werk nog een ander leven te leiden, ze zorgt ervoor dat ze het goede voorbeeld geeft aan haar werknemers en collega's, ze moedigt haar werknemers aan om onafhankelijk en vindingrijk te worden in het werk.

#### 3.3.4.4 Aanvoelen van mensen

Vrouwen lezen de lichaamstaal veel sneller en nauwkeuriger dan mannen, waardoor ze bij een gesprek sneller tussen de regels kunnen lezen en weten wat er werkelijk bedoeld wordt. Dit is voor vrouwen een machtig wapen bij onderhandelingen.

#### 3.3.4.5 Interactief leiderschap

Bij interactief leiderschap heerst er een grote participatiegraad van de medewerkers. Doordat vrouwen de interacties van medewerkers positief maken voor iedereen, zullen de medewerkers sneller geneigd zijn om beslissingen te accepteren en tegenwerkingen te minimaliseren. Maar de hoge participatiegraad kan aanleiding geven tot kritiekuitingen, conflicten en een groot verlies van

tijd. Het interactief leiderschap wordt beschouwd als een typisch vrouwelijke eigenschap, waar eerlijkheid centraal staat, maar ook mannen kunnen gebruik maken van deze stijl.

### 3.3.4.6 Communicatievaardigheid

Een vrouw is op verbaal vlak sterker dan een man. Het verschil in taalvaardigheid heeft te maken met de hersenen. Mannen worden bestuurd door hun rechter hersenhelft, vrouwen meer door hun linkerhelft. Taal is een functie die terug te vinden is in de linker hersenhelft, vandaar dat vrouwen communicatief beter zijn dan mannen. Mannen en vrouwen communiceren ook op een totaal andere manier, dit kan tot tal van (ongewilde) problemen leiden. (Merckx 2005: 41)

Tabel XI: *Communicatie van mannen en vrouwen*

| MANNEN   | VROUWEN  |
|--|--|
| Conversatie als middel om sociale hiërarchie te bepalen  | Conversatie als middel om steun te vinden, consensus te bereiken |
| Communicatie benadrukt onafhankelijkheid                 | Communicatie benadrukt intimiteit                                |
| Geneigd weerstand te bieden tegen wat hen gevraagd wordt | Geneigd te doen wat van hen gevraagd wordt                       |
| Praten = informatie                                      | Praten = interactie  |

Bron: Merckx G., Hellemans M. (2004), *Rijkdom aan verscheidenheid, Diversiteit op de werkvloer*, Antwerpen, Garant, p. 41.

Spijtig genoeg worden vrouwen nog steeds niet voldoende gehoord in de zakenwereld. Zakenvrouwen moeten effectiever leren communiceren door o.a. de mannelijke ‘seksetaal’ te leren en ze over te nemen, maar dit biedt echter niet altijd garantie op succes. Vrouwen in een leidende positie passen meer en meer hun eigen communicatiemethoden toe. Maar als ze echt willen dat er naar hen geluisterd wordt, dan moeten ze de stappen uit het schema<sup>9</sup> in bijlage zeker in overweging nemen.

### 3.3.4.7 Niet bang om vragen te stellen

Over het algemeen volgen mannen ‘de weg van de minste hulp’. Ze zetten zichzelf niet graag in een hulpbehoevende positie en stellen het vragen om hulp gelijk aan het lijden van gezichtsverlies. Vrouwen daarentegen zijn minder bang om zich kwetsbaar op te stellen en om hulp te vragen. Ze zien het stellen van vragen als een manier om sociale contacten te leggen.

### 3.3.4.8 Openstaan voor kritiek

Een vrouw ziet het krijgen van terechte kritiek als een leerproces dat zal leiden tot groei. Maar dat wil niet zeggen dat het krijgen van kritiek hen emotioneel niet raakt. Mannen leggen kritiek vaak naast zich neer en nemen een houding aan van ‘ik heb toch gelijk’. Bij het krijgen van

<sup>9</sup> Bijlage VI: Schema “Zodat vrouwen worden gehoord.”

kritiek krijgt het mannelijke ego het zwaar te verduren. Mannen stellen er zich dan ook niet voor open wat schadelijk kan zijn voor de onderneming.

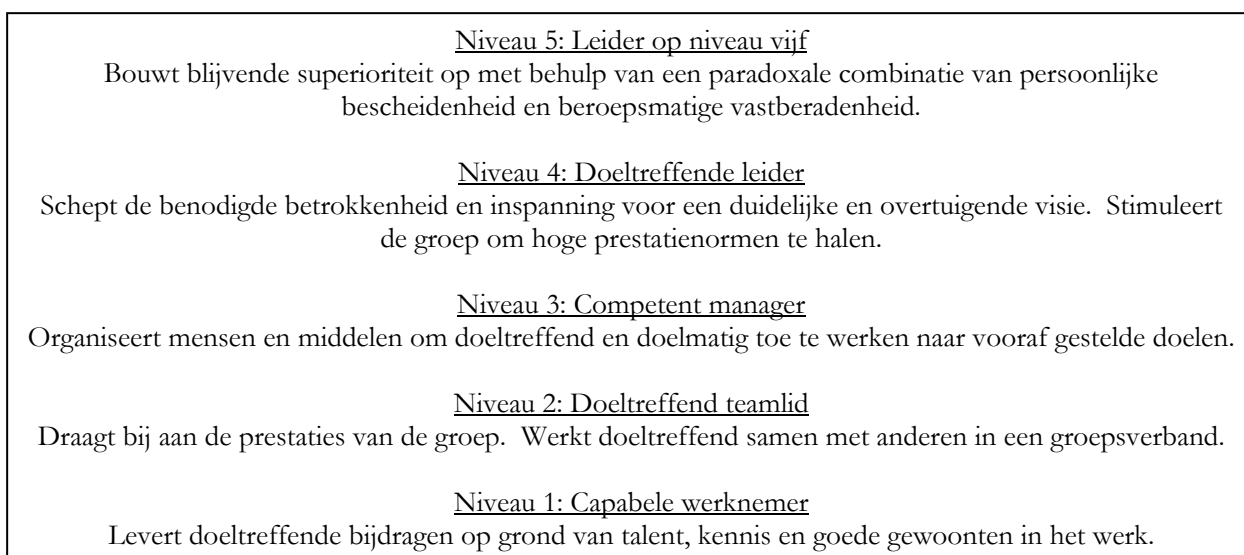
### 3.4 Soorten vrouwelijke managers

Men beschouwt vrouwelijke bazen vaak als zogenaamde ‘kenaus’<sup>10</sup>. Ze zouden andere vrouwen niet de kans geven om zich te ontplooiën, ze zouden vrouwen behandelen zoals ze zelf vroeger behandeld werden. De waarheid luidt echter anders. Mannelijke managers wilden vroeger niet dat er vrouwelijke managers kwamen. Om tegen te gaan dat vrouwen in de voetsporen zouden treden van de nieuwe vrouwelijke managers, schilderden ze hen af als ‘kenaus’. Vrouwelijke managers beten van zich af door verbeteren en taai uit de hoek te komen, maar daarom zijn ze in realiteit niet harder dan een mannelijke manager.

#### 3.4.1 Leiding geven op niveau vijf

Volgens Jim Collins is er sprake van leiderschap op vijf niveaus. De leider op niveau vijf staat bovenaan een hiërarchie van capaciteiten. Het is volgens Collins echter niet nodig om alle niveaus te doorlopen om de top te bereiken. Een complete leider moet wel de capaciteiten van alle lagere niveaus en de kenmerken van niveau vijf bezitten.

Figuur A: De hiërarchie met vijf niveaus



Bron: Collins, J. (2001), Leidinggeven op niveau 5, De triomf van bescheidenheid en vastberadenheid, *Belgium in management review*, 18, 77, pp. 42-53.

<sup>10</sup> Dit zijn de zogenaamde ‘manvrouwen’.

Collins maakt echter geen echt onderscheid tussen de verschillende types van managers. Leah Hertz daarentegen onderscheidt in haar boek “Vrouwen excellente ondernemers” drie soorten vrouwelijke managers: de veeleisende, de milde en de redelijke.

### 3.4.2 De veeleisende manager

Vrouwelijke managers willen geen water bij de wijn doen, ze streven naar perfectie, ze zijn meedogenloos en komen zo over als een harde tante. Hoewel hardheid wil zeggen dat de vrouwelijke manager meer haar op haar tanden heeft, ze bekwamer, intelligenter en milder is (ze verliest dus haar zo zwakke vrouwelijkheid) wordt dit haar niet in dank afgenomen en krijgt ze de rekening gepresenteerd. Bij een man daarentegen wordt hardheid aanzien als een normaal gegeven, het is een eigenschap die zijn ego streelt. In de zakenwereld moet men af en toe het imago van aardige en milde baas aan de kant schuiven indien men iets wil bereiken. Maar dat wil nog niet zeggen dat men dan een ‘kenau’ wordt. Een ‘kenau’ krijgt de stempel van kleinzielig, rancuneus en onzeker te zijn. Een harde tante stelt gewoon de juiste prioriteiten zonder het patroon van een ‘kenau’ aan te nemen.

### 3.4.3 De milde manager

Een milde manager zou in principe iemand moeten zijn die meer waarde hecht aan persoonlijke betrekkingen dan aan de bedrijfsresultaten. Als milde manager neemt men, theoretisch gezien, de attitude aan van een lieve aardige vrouw die een onderneming leidt. Het is zo goed als onbestaande dat deze combinatie werkt in de praktijk, laat staan dat ze een goed eindresultaat zal opleveren. In de praktijk kan men een milde manager omschrijven als iemand die een goede werksfeer probeert te creëren en die begaan is met het welzijn van haar werknemers. Vaak bestempelen vrouwelijke managers zichzelf als een milde manager omdat ze gewaardeerd en gerespecteerd willen worden op de werkvloer. Een succesvolle milde manager slaagt erin om goede bedrijfsresultaten te combineren met een goede relatie ten opzichte van haar werknemers.

### 3.4.4 De redelijke manager

Een redelijke manager is fair, dus niet te hard en niet te mild. Ze verwacht van haar werknemers kwaliteit maar vooral eerlijkheid. Ze heeft een betere kijk op haar werknemers en kan een grotere inspanning eisen wanneer dat nodig is. Deze manager zal sneller kleine gemaakte foutjes door de vingers zien. Ze wordt door iedereen aanzien als een aangename persoon om mee te werken.

### 3.5 Besluit

Tot voor kort ging men ervan uit dat vrouwen niet geschikt waren om een topfunctie te bekleden. De combinatie van de woorden 'vrouw' en 'manager' lagen nogal moeilijk in de mond. Men was ofwel vrouw ofwel manager. Vrouwen hebben de laatste jaren moeten leren om net iets verder te gaan om op te vallen op de carrièremarkt. Vrouwelijke managers hoeven hun vrouwelijkheid niet op te offeren. Ze hoeven niet langer te kiezen tussen vrouwelijk of succesvol zijn, de combinatie van de twee is mogelijk! Ze hebben een unieke managementstijl die onverenigbaar is met het traditionele management, met als gevolg dat ze op alle fronten werden buitengesloten. Stilaan gaat men van het traditionele management naar het toekomstige management, wat vrouwen de kans moet geven zich in een leidinggevende positie te profileren. Een goede manager moet van alle markten thuis zijn en bezit zowel vrouwelijke als mannelijke eigenschappen. De belangstelling voor deze vrouwen begint zich langzaam te ontwikkelen. Het werd tijd! Ondanks deze positieve evolutie krijgen vrouwen nog al te vaak te kampen met tal van obstakels die de weg naar de top bemoeilijken. Hoofdstuk 4 biedt hierover meer duidelijkheid.

## Hoofdstuk 4: Vrouwen in het topmanagement, een moeilijke weg naar de top

### 4.1 Inleiding

Het aantal vrouwen in het topmanagement is gering. In dit hoofdstuk draait het voornamelijk om de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het topmanagement. De redenen voor deze ondervertegenwoordiging komen uitgebreid aan bod in het eerste deel van dit hoofdstuk. Vrouwen hebben te maken met tal van vooroordelen maar sommigen slagen erin om toch een succesvolle carrière uit te bouwen. In de ontwikkelde wereld vormen vrouwen momenteel zo'n 50% van alle betaalde werkkrachten en verrichten ze volgens de Verenigde Naties zo goed als tweederde van alle arbeid in de hele wereld. Ze boeken vooruitgang in het management op lager en middenniveau, maar voor de hoogste jobs blijken ze nog altijd niet geschikt te zijn. Toch is het voor een onderneming belangrijk dat er een vrouwenhand in de hogere regionen aanwezig is. Om te promoveren naar een hogere functie kunnen vrouwen gebruik maken van netwerken, het laatste deel in dit hoofdstuk scheidt hierover meer duidelijkheid.

### 4.2 De ondervertegenwoordiging van vrouwen in het topmanagement

#### 4.2.1 Algemeen

Steeds meer vrouwen nemen deel aan het arbeidsproces, maar het is ondertussen al duidelijk geworden dat er slechts weinig vrouwen terug te vinden zijn aan de top van het bedrijfsleven. Vrouwen en mannen krijgen, met andere woorden, verre van dezelfde kansen. Men spreekt dan ook van 'seksesegregatie'. Het komt erop neer dat er een ongelijke verdeling is van mannen en vrouwen over de beroepen en de functies heen en daaruit vloeit een verschil van beloning voort. Men kan twee soorten seksesegregatie onderscheiden: de horizontale en de verticale. Horizontale seksesegregatie wil zeggen dat er specifieke mannen- en vrouwenbanen bestaan waardoor er in een bepaalde sector of in een bepaalde functie veel mannen of vrouwen werken wat het idee opwekt dat de andere sekse wordt uitgesloten. Verticale seksesegregatie daarentegen wijst op het feit dat er weinig vrouwen aanwezig zijn in topfuncties.

De instroom van vrouwen op de arbeidsmarkt is goed, maar de doorstroom laat te wensen over. Er wordt een halt geroepen aan vrouwen die zich in de strijd gooien om een hoge functie uit te oefenen. Traditioneel kan men stellen dat er in een onderneming drie soorten managementfuncties aanwezig zijn:

- Het topmanagement (CEO): Deze personen leiden en sturen de hele organisatie.
- Het middenmanagement: Ze zorgen ervoor dat de beleidslijnen, die het topmanagement uitgevaardigd heeft, worden uitgevoerd. Ze coördineren ook het benedenmanagement.
- Het benedenmanagement: Ze staan onder het bewind van het middenmanagement, ze zorgen voor een goed verloop van de verschillende afdelingen in de onderneming (bijvoorbeeld een marketingmanager).

In het beneden- en in het middenmanagement hebben de laatste jaren steeds meer vrouwen zich geprofileerd, maar hun aandeel in het topmanagement is nog steeds zeer klein te noemen.

Tabel XII: Percentage vrouwen in hogere managementfuncties in de EU in 2003

| EUROPESE LANDEN     | VROUWEN IN HOGERE MANAGEMENTFUNCTIES | EUROPESE LANDEN | VROUWEN IN HOGERE MANAGEMENTFUNCTIES |
|---------------------|--------------------------------------|-----------------|--------------------------------------|
| Litouwen            | 47 %                                 | Oostenrijk      | 29 %                                 |
| Letland             | 38 %                                 | Finland         | 28 %                                 |
| Estland             | 35 %                                 | Ierland         | 28 %                                 |
| Hongarije           | 34 %                                 | Duitsland       | 27 %                                 |
| Polen               | 32 %                                 | Nederland       | 26 %                                 |
| Portugal            | 32 %                                 | Tsjechië        | 26 %                                 |
| Spanje              | 32 %                                 | Griekenland     | 25 %                                 |
| Slovenië            | 31 %                                 | Denemarken      | 21 %                                 |
| Slowakije           | 31 %                                 | <b>België</b>   | <b>19 %</b>                          |
| Verenigd Koninkrijk | 30 %                                 | Italië          | 19 %                                 |
| Zweden              | 30 %                                 | Cyprus          | 18 %                                 |
| Frankrijk           | /                                    | Luxemburg       | /                                    |
| Malta               | /                                    |                 |                                      |

/ = gegevens zijn niet bekend

Bron: (2004), *Nederland langs de Europese meetlat*, [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl), 19 november, Online.

Uit deze tabel blijkt dat het percentage vrouwen in hogere managementfuncties in België zeer laag is ten opzichte van andere Europese landen. Slechts 19% van de vrouwen kan men terugvinden in de hogere regionen van het bedrijfsleven.

#### 4.2.2 Redenen van ondervertegenwoordiging

Hoe komt het nu dat vrouwen in het topmanagement zo ondervertegenwoordigd zijn? Enerzijds kan men dit probleem toewijzen aan de vrouwen zelf, zij voelen zich nog al te vaak ondergeschikt aan de man en schieten op een aantal vlakken tekort om een topfunctie te kunnen beoefenen. Anderzijds hebben vrouwen te maken met verschillende vormen van discriminatie. Deze twee oorzaakomschrijvingen kunnen samengevoegd worden tot het probleem van 'het glazen plafond'. Het glazen plafond is een letterlijke vertaling van het begrip 'glass ceiling' en verwijst naar een

onzichtbare barrière die het doorstromen van vrouwen naar het topmanagement in de weg staat. In Nederland werd een onderzoek verricht die de dikte van het glazen plafond berekende.

Tabel XIII: Dikte van het glazen plafond per bedrijfstak

|                               | <b>% VROUWEN<br/>GROEIFUNCTIES</b> | <b>% VROUWEN<br/>HOGER<br/>MANAGEMENT</b> | <b>DIKTE GLAZEN<br/>PLAFOND,<br/>0 = MIN, 100 = MAX</b> |
|-------------------------------|------------------------------------|---|---|
| Bouwnijverheid                | 4                                  | 0   | 100   |
| Industrie                     | 15                                 | 0   | 100   |
| Onderwijs                     | 49                                 | 13  | 74  |
| Openbaar bestuur              | 28                                 | 16  | 43  |
| Vervoer en comm.              | 19                                 | 11  | 42  |
| Dienstverlening en<br>cultuur | 39                                 | 30  | 24  |
| Gezondheidszorg               | 62                                 | 48  | 22  |
| Zakelijke<br>dienstverlening  | 25                                 | 20  | 20  |
| Handel                        | 19                                 | 15  | 18  |

Bron: Draulans V., Smet M. (2005), *M/V, Over cultuurveranderingen en betere doorstromingskansen voor vrouwen en mannen in organisaties en bedrijven*, Tiel, Lannoo, p. 88.

Uit deze tabel blijkt dat de sociale bedrijfstakken over het grootste aantal vrouwelijke managers beschikt. Dit is ook logisch want deze bedrijfstakken hebben het meeste nood aan vrouwelijke waarden en vrouwelijke specialiteiten, zoals besproken in hoofdstuk 3. Het glazen plafond doorbreken in de typische mannelijke sectoren zoals de bouwnijverheid en de industrie gaat logischer wijze gepaard met de grootste moeilijkheden.

Vooraleer vrouwen op de arbeidsmarkt in een topfunctie aan de slag kunnen en ze te maken krijgen met de problematiek rond het glazen plafond, moeten ze uiteraard een goede opleiding genoten hebben. De ondervertegenwoordiging van vrouwen op het hoogste niveau in een onderneming was vaak te verklaren door een achterstand in het opleidingsniveau. De laatste jaren neemt het aantal personen (zowel mannen als vrouwen) met een hoger secundair diploma alsmat toe: 25,2% in 1993 ten opzichte van 30,8% in 2003. Universiteiten zijn eeuwenlang enkel voor mannen toegankelijk geweest. Daar kwam pas verandering in, in de eerste helft van de negentiende eeuw.



Tabel XIV: Onderwijsniveau van de bevolking in %

| BEHAALD DIPLOMA                      | 1993   | 2003   |
|--------------------------------------|--------|--------|
| Totaal                               | 100,0% | 100,0% |
| Lager onderwijs                      | 32,2%  | 24,5%  |
| Lager secundair onderwijs            | 25,9%  | 22,5%  |
| Hoger secundair onderwijs            | 25,2%  | 30,8%  |
| Hoger niet-universitair onderwijs KT | 9,1%   | 12,3%  |
| Hoger niet-universitair onderwijs LT | 2,4%   | 2,7%   |
| Universitair onderwijs               | 5,1%   | 7,2%   |

Bron: (2004), *FOD Economie - Algemene Directie Statistiek, Enquête naar de arbeidskrachten*, <http://statbel.fgov.be>, 11 november, Online.

In de loop van de jaren negentig is niet alleen het aantal universiteitsstudenten gestegen, maar ook het aandeel van de vrouwelijke studenten. In tabel XV wordt duidelijk dat de verhoudingen ongeveer gelijk geworden zijn.

Tabel XV: Evolutie van het aantal inschrijvingen bij Vlaamse universiteiten

| ACADJR  | MANNEN |       | VROUWEN |       | TOTAAL  |        |
|---------|--------|-------|---------|-------|---------|--------|
| '90-'91 | 30.912 | 55.0% | 25.715  | 45.0  | 56.627% | 100.0% |
| '91-'92 | 32.123 | 54.3% | 27.051  | 45.7  | 59.175% | 100.0% |
| '92-'93 | 32.980 | 53.9% | 28.251  | 46.1  | 61.231% | 100.0% |
| '93-'94 | 33.430 | 53.2% | 29.410  | 46.8  | 62.840% | 100.0% |
| '94-'95 | 33.945 | 52.6% | 30.585  | 47.04 | 64.530% | 100.0% |
| '95-'96 | 34.624 | 51.9% | 32.062  | 48.1  | 66.686% | 100.0% |
| '96-'97 | 35.050 | 51.4% | 33.143  | 48.6  | 68.193% | 100.0% |
| '97-'98 | 35.059 | 50.7% | 34.094  | 49.3  | 69.153% | 100.0% |

Bron: Leplae J. (2000), *Vrouwen in de academische wereld*, <http://www.rosadoc.be>, 11 november, Online.

Maar het is niet omdat men aan een studie begint, dat men er ook in zal slagen. Als we een vergelijking maken tussen de verschillende Europese landen, dan valt het op dat het aantal vrouwen die een hoger diploma haalden net onder het Europese gemiddelde valt. 113 vrouwen per 100 mannen slaagden op het eind van de jaren '90 er in om een hoger diploma te behalen. Nu in het jaar 2005 zal er vermoedelijk een stijgende trend waar te nemen zijn op het vlak van behaalde hogere diploma's. Vrouwen hebben nood aan een hoger diploma om een hogere functie te bemachtigen, ze moeten zich tenslotte harder bewijzen als het op het vlak van aanwerving, promotie enz. aankomt.

Tabel XVI: Aantal vrouwen per 100 mannen die een hoger diploma haalden (einde jaren '90)

| AANTAL VROUWEN PER 100 MANNEN DIE EEN HOGER DIPLOMA HAALDEN (EINDE JAREN '90) |            |
|---|------------|
| Portugal  | 176        |
| Zweden  | 140        |
| Finland   | 139        |
| Spanje  | 137        |
| Frankrijk   | 130        |
| Italië  | 127        |
| Denemarken  | 120        |
| EU  | 116        |
| <b>België</b>   | <b>113</b> |
| Groot-Brittannië  | 111        |
| Oostenrijk  | 108        |
| Ierland   | 107        |
| Nederland   | 102        |
| Griekenland   | 99         |
| Duitsland   | 84         |

Bron: (2000), *Vrouwen hoger opgeleid dan mannen*, Eurostat, <http://aps.vlaanderen.be>, 11 november, Online.

Tijdens het academiejaar 1998-1999 studeerden aan de Vlaamse universiteiten voor het eerst meer vrouwelijke (50,5%) dan mannelijke (49,5%) studenten, het hogescholenonderwijs telde 53,2% vrouwelijke studenten. Hoewel er in het algemeen meer dan 50% vrouwelijke studenten zijn, zijn die niet gelijk gespreid over de verschillende studierichtingen. Er bestaan nog steeds typisch vrouwelijke en typisch mannelijke richtingen<sup>11</sup>. De eerder vrouwelijk getinte richtingen zijn o.a.: psychologische, pedagogische, sociale gezondheids en farmaceutische wetenschappen, taal- en letterkunde. Richtingen die als mannelijk beschouwd kunnen worden zijn o.a.: toegepaste economische wetenschappen, godgeleerdheid, wijsbegeerte en moraalwetenschappen. Door deze typisch vrouwelijke studiekeuze kunnen vrouwen maar moeilijk de weg naar de top vinden en bereiken. Vrouwen komen terecht in de alom gekende typische vrouwelijke sectoren en de typische vrouwelijke beroepen.<sup>12</sup>

### 4.3 Belemmerende factoren bij het carrièreverloop

Vrouwen zijn in de meerderheid wat de wereldbevolking betreft maar toch zijn ze niet in de meerderheid als het aankomt op hoge managementfuncties. De belemmerende factoren waren, zoals hierboven al vermeld, tweedelig. Enerzijds kon men stellen dat het probleem bij de vrouw zelf ligt, anderzijds zou discriminatie wel eens aan de basis van de te lage doorstroming kunnen liggen. De volgende belemmerende factoren worden hieronder uitvoerig besproken:

<sup>11</sup> Bijlage VII: Vrouwelijke en mannelijke studierichtingen

<sup>12</sup> Bijlage III: Vrouwelijke en mannelijke beroepen

minderwaardigheidscomplex, bijenkoninginsyndroom, krabbenmandmentaliteit, het conflict arbeid-gezin, token fenomeen, discriminatie, ongewenste omgangsvormen en machtsspelletjes.

#### 4.3.1 Minderwaardigheidscomplex

Vrouwen worden vaak verweten dat ze niet voor zichzelf durven opkomen. Doordat vrouwen hun leiderscapaciteiten laag inschatten, doordat ze hun ambities minder uiten en doordat ze hun drang om door te groeien naar een topfunctie niet uitermate op de voorgrond zetten, gaan ze zich als een minderwaardig persoon opstellen en komen ze erg onzelfzeker over. Door deze zelfperceptie komen vrouwen minder in aanmerking om door te stromen naar de functie die ze waard zijn. Bovendien aarzelen ze vaker wanneer ze voor een nieuwe uitdaging komen te staan. Men moet ze als het ware overhalen voor ze de stap in het ongewisse durven te zetten. Deze psychologische barrière moeten ze zien te doorbreken, ze moeten zich bevrijden van de minderwaardige positie die ze vanuit hun opvoeding en omgeving hebben meegekregen. Het is van uiterst belang dat vrouwen hun mannetje durven te staan en dat ze zelf actie ondernemen om hun kansen op een droomjob niet te hypothekeren. Het negatieve zelfbeeld waaraan vrouwen zich spiegelen in combinatie met een altijd aanwezige bevestigingsdrang zal haar werkgedrag beïnvloeden. Margaret Fenn toont dit aan door middel van een neergaande spiraal. Het gebrek aan eigenwaarde zal leiden tot een minderwaardigheidsgevoel. Vrouwen zullen geen risico's nemen, geen doelstellingen formuleren, zich voornamelijk op anderen richten en door dit alles zullen ze weinig tot niets bereiken en zich uitermate minderwaardig voelen. Wanneer een vrouw in de hogere regionen van het bedrijfsleven wil terechtkomen, dan moet ze zich uit het haar ingeprinte rollenpatroon bevrijden, risico's nemen en doelstellingen formuleren. Enkel op deze manier kan de neergaande spiraal worden omgezet in een opgaande spiraal<sup>13</sup>. (Fenn 1981: 9-14)

#### 4.3.2 Bijenkoninginsyndroom

Een bijenkoningin wordt omschreven als een bazige veeleisende vrouwelijke manager waarvoor slechts weinigen willen werken. Deze persoon streeft naar zelfvoldoening door hard te werken. Ze stelt zich de vraag waarom ze het gemakkelijk moet maken voor anderen terwijl ze zelf heeft moeten strijden voor haar succes. De bijenkoningin is ondanks haar onverwoestbare karakter onzelfzeker ingesteld en wil anderen niet helpen uit angst de competitie te moeten aangaan. Werkgevers zijn dan ook niet geneigd om deze vrouw te laten doorstromen naar een topfunctie omdat zij aan de basis kan liggen van een verwatering van de sfeer en van de werkmotivatie bij collega's.

---

<sup>13</sup> Bijlage VIII: Neergaande en opgaande spiraal

### 4.3.3 Krabbenmandmentaliteit

Vrouwen zijn van nature minder hiërarchisch ingesteld. Ze zijn meer als krabben in een mand. Als ze op elkaar klimmen om aan de top van de mand te komen, raakt de toren uit evenwicht en valt hij om. Het is echter niet de bedoeling om elkaar onderuit te halen. Het gaat er juist om de groep bij elkaar te houden. Er is in de krabbenmand geen sprake van macht of hiërarchie.

### 4.3.4 Het conflict arbeid-gezin

Dit is het alom gekende fenomeen: vrouwen met een verlangen naar een topfunctie moeten hun droom vaak opgeven omdat ze een keuze moeten maken tussen hun carrière en de zorg voor het gezin. Vaak komt de zorg voor de kinderen dan op de eerste plaats en schuift men de carrière naar de achtergrond. Het hebben van een gezin met kinderen heeft dus een negatieve invloed op de carrière van een vrouw. Als gevolg van de duale druk kiezen vrouwen die echt een carrière nastreven vaak voor een kinderloos leven al dan niet met een partner, op deze manier proberen ze de conflictsituatie tussen arbeid en gezin te vermijden. Maar toch zijn er vrouwen die er in slagen om de combinatie tot een goed einde te brengen. Het zijn die vrouwen die een perfect evenwicht zoeken tussen hun werk en hun gezin. Dit is geen makkelijke opdracht, daar de ondernemingen niet altijd even gezinsvriendelijk zijn. De dubbele dagtaak zorgt voor een zware lichamelijke en psychische belasting. Soms proberen zakenvrouwen hun taken vanuit het thuisfront te regelen of doen ze beroep op een kinderverzorgster die de taken van het gezin op zich neemt wanneer de moeder aan het werk is. Ook deeltijdse arbeid is een optie, maar dan loopt men de doorstromingskans vaak mis. Wanneer werkgevers iemand aanwerven, dan zien ze die persoon als een investering in de toekomst. Men zal niet snel vrouwen aannemen voor een topfunctie omdat de kans dat ze uit de onderneming stapt groot is wanneer ze voor de keuze arbeid-gezin komt te staan. Dit is pure discriminatie maar het is spijtig genoeg nog steeds de realiteit. Mannen worden echter niet voor een keuze geplaatst. Bij een zakenman gaat men er van uit dat zijn gezin als één blok achter zijn carrière staat en dat men trots is op zijn succes. De man heeft al heel wat huishoudelijke of opvoedkundige taken op zich genomen maar het is nog altijd de vrouw die het huishoudelijk leven effectief plant en regelt. Met andere woorden topmanager-moeders hebben het moeilijker dan topmanager-vaders en dit simpelweg omdat moeders meer instaan voor de zorg van het gezin dan de vaders.

### 4.3.5 Token fenomeen

Indien mannen voor minstens 65% vertegenwoordigd zijn in managementfuncties en vrouwen in de minderheid zijn, dan krijgen de vrouwen een tokenrol toegewezen. Ze worden dan niet langer

als individu aanzien, ze bevinden zich in een geïsoleerde positie waar ze een symbolische rol krijgen: ze zijn de vertegenwoordigers van 'de groep vrouwen'. In 1977 beschreef Rosabeth Moss Kanter dit fenomeen in haar studie 'Men and women of the corporation'. Wie als token functioneert in een onderneming heeft te maken met een aantal specifieke sekstereotiepe karakteristieken. Allereerst kan er gesteld worden dat de aandacht die ze verwerven niets meer te maken heeft met hun rol als manager, de aandacht is veeleer gericht op het 'vrouw zijn'. Wanneer het aantal aanwezige vrouwen klein is, dan vallen ze in het mannelijke gezelschap enkel en alleen op door hun fysieke verschijning. Vrouwen hebben het in hun tokenpositie niet gemakkelijk. Het vertrouwen van de organisatie winnen is in hun positie geen eenvoudig gegeven. Ze worden beoordeeld op basis van stereotypen en hebben het moeilijk om hun positie te verbeteren want de kenmerken die worden toegeschreven aan de minderheidsgroep worden automatisch ook toegekend aan die ene persoon. Steun wordt hen niet aangeboden en ze worden in de meeste gevallen buiten de informele netwerken gehouden waardoor ze niet van alles op de hoogte zijn en ze niet echt kunnen deelnemen aan de beslissingen. Bovendien moeten ze beter presteren dan de dominant aanwezige groep mannen om opgemerkt te worden en hebben ze de zware opdracht om uit hun isolement te treden en aanvaard te worden door de anderen zonder dat ze hun vrouwelijke houding en hun kwaliteiten kwijtspelen. Door de tokenpositie zijn hogere functies moeilijk bereikbaar voor vrouwen. (Draulans 2005: 70-71)

De 35/65 verhouding doelt op het onderzoek dat uitwees dat vrouwen die tot minder dan 35% deel uitmaken van de managersgroep, helemaal geen druk kunnen uitoefenen op de 65% mannelijke managers en bovendien worden ze aanzien als symbool waarvan de capaciteiten laag worden ingeschat. Vrouwen vormen een bedreiging voor de zakenmannen indien ze meer dan 35% van de managersgroep uitmaken, ze vormen dan een groep die men niet zomaar naast zich kan neerleggen, men spreekt dan niet langer van het tokenprincipe.

#### 4.3.6 Discriminatie

Ook al is discriminatie in principe verboden, toch is er in het bedrijfsleven nog steeds sprake van de zogenaamde 'verborgen discriminatie'<sup>14</sup>. Voornamelijk op de hogere niveaus is deze achteruitstelling nog steeds waarneembaar. Het meest voorkomende standpunt is dat mannen de hoogste posities behoren te bekleden, vrouwen moeten vrede nemen met lagere posities. Indien een vrouw als een volwaardig zakenpersoon aanzien wil worden dan moet ze beter zijn dan een man. En dit zowel op het vlak van zelfvertrouwen als op het vlak van stresssituaties. Vrouwen moeten iedereen ervan overtuigen dat ze geschikt zijn voor een topfunctie, voor mannen is het

---

<sup>14</sup> Dit is een vorm van discriminatie die niet onmiddellijk met het oog waarneembaar is, maar die wel aanwezig is.

verkrijgen van een topfunctie een logisch gevolg in zijn carrièreverloop. Bovendien krijgt een vrouw het tijdens onderhandelingen met zakenpartners vaak harder te verduren dan haar mannelijke collega. In sommige landen worden vrouwen nog altijd niet aanzien als volwaardige wezens en moeten ze afrekenen met tal van vooroordelen en stressfactoren.

#### 4.3.7 Ongewenste omgangsvormen en machtsspelletjes (Merckx 2004: 96)

Ongewenste omgangsvormen doen zich voor op de werkvloer zelf. Onder de ongewenste omgangsvormen vallen: verbale, fysieke en psychische agressie, seksuele intimidatie en stalking. Bij ongewenste omgangsvormen worden vaak machtsspelletjes toegepast die voor omstaanders onzichtbaar zijn. Er zijn vier grote groepen waar te nemen:

- Politiek spel
  - o Manipuleren van relaties: relaties gebruiken om te intimideren of bedreigen.
  - o Manipuleren van informatie: informatie achterhouden of verkeerd doorgeven.
- Intimidatiespel
  - o Zichtbare uitingen: schreeuwen, schelden, kleineren, enz.
  - o Onzichtbare uitingen: het gedane werk van een collega vernietigen.
- Uitsluitingspel
  - o Buitensluiten van minderheidsgroepen: iemand volkomen negeren en beletten dat andere personen contact leggen met de genegeerde persoon.
- Treiterspel
  - o Dwarsliggen: omstandigheden creëren die de uitvoering van een genomen beslissing bemoeilijken.
  - o Lijdzaam verzet: instemmen zonder de intentie hebben om de opdracht uit te voeren.
  - o Vertragingstechnieken: eindeloze discussies, onnodige vragen stellen, enz.
  - o Roddelen, persoonlijke aanval, twijfel zaaien over iemand.
  - o Vermijden: groepsgedrag creëren waardoor iemand als buitenstaander behandeld wordt.

Iedere persoon die afwijkt van de groepsnorm kan slachtoffer worden van deze omgangsvormen en machtsspelletjes. Indien er maar weinig vrouwen voorkomen op de werkvloer, dan lopen ze uiteraard meer kans op dit ongewenst gedrag. Maar ook mannen lijden hieronder. Vrouwen zijn meester in manipulatiespelletjes en passen dit dan ook te pas en te onpas toe. Er is weinig geweten over het feit dat mannen lijden onder deze spelletjes omdat het voor hen nog steeds een groot taboe is om te bekennen dat ze slachtoffer zijn van ongewenst gedrag.

## 4.4 Vooroordelen

Ondergeschikten verwachten van hun vrouwelijke meerdere meer dan van een mannelijke baas. De ondergeschikten zijn van mening dat vrouwen over verschillende kwaliteiten moeten beschikken. Vrouwen moeten volgens hen vriendelijk en onpartijdig zijn, daarnaast moeten ze kunnen luisteren, ze moeten verliezen kunnen accepteren en de werknemersbelangen krachtig behartigen. Wanneer de vrouwelijke manager op één of op meer van deze vereisten mislukt, dan wordt dat door de ondergeschikten aanzien als een zeer zware fout die als het ware niet meer goed te maken is. Van een mannelijke meerdere wordt dit al sneller door de vingers gezien.

Daarnaast veronderstelt men dat vrouwen weinig agressiviteit tonen als het op zaken aankomt. Het is een feit dat vrouwen minder agressief zijn maar een vrouw werkt beter in groep en daar komt de minder agressieve aanpak wel van pas. Vrouwen worden aanzien als personen die veel tijd spenderen aan het vertellen van familie verhalen, mannen daarentegen verliezen een gelijkaardige hoeveelheid aan tijd door de sportberichten te analyseren. Dus het vooroordeel dat vrouwen minder productief zijn, is ongegrond.

Mannen houden niet zo zeer van een vrouwelijke baas. Het is langs de ene kant wel begrijpelijk dat mannen het moeilijk hebben met een vrouwelijke meerdere indien ze nooit eerder met andere vrouwen dan hun moeder, echtgenote, dochter te maken hebben gehad. Mannen zullen vrouwen sneller accepteren en de vooroordelen kwijtschelden wanneer een opmerkelijk aantal vrouwen in het bedrijfsleven leidinggevende posities hebben bereikt. Het is dus hoog tijd dat men daar werk van maakt<sup>15</sup>!

## 4.5 Ingrediënten voor een succesvolle carrière (Hertz 1986: 124)

Er zijn geen echte richtlijnen om succes te oogsten, iedereen kan een poging wagen. Eens je succes hebt, betekent dit niet dat je op je lauweren kan rusten. Er moet hard gewerkt worden om het behaalde succes te behouden want anders verdwijnt het als sneeuw voor de zon. Het is onmogelijk om voor iedere persoon richtlijnen op te stellen, maar men kan wel informatie geven over de ingrediënten voor succes die voor alle vrouwelijke managers van toepassing zijn.

---

<sup>15</sup> Bijlage IX: Impressions from an office

#### 4.5.1 Hard werken en doorzettingsvermogen

Hard werken wil zeggen dat er een algehele toewijding is, waarbij het bedrijf vaak voorrang geniet op vrije tijd. Zonder hard te werken komt men er niet, tenzij men ergens financiële steun krijgt of men heel veel geluk heeft. Als vrouwelijke manager moet je onder alle omstandigheden volhouden. Er wordt volstrekte inzet vereist opdat hetgeen men wenst te realiseren ook echt gerealiseerd zal worden. Ze moeten daarnaast ook geloven dat ze invloedrijker en machtiger kunnen worden. Als ze dit al geloven dan kunnen hun dromen misschien werkelijkheid worden.

#### 4.5.2 Kunnen omgaan met mensen

Een vrouwelijke manager heeft het niet gemakkelijk. Maar één van haar kwaliteiten is mensenkennis. Deze kan ze goed gebruiken om haar ideeën over te brengen op anderen zodat deze worden geaccepteerd.

#### 4.5.3 Leiderschap

Succes bekommt men niet in z'n eentje. Het is belangrijk dat men taken kan delegeren en dat men zich als persoon ook verder ontwikkelt naarmate de behoeften van de onderneming. Vrouwen hebben een typische, zelf ontwikkelde managementstijl die niet te evenaren is.

#### 4.5.4 Elkaar steunen

Vrouwen moeten elkaar steunen om daar te geraken waar ze graag willen komen. Dit kunnen ze doen aan de hand van netwerken (infra). Maar ze steunen elkaar te weinig uit angst dat de andere haar functie zal inpikken.

#### 4.5.5 Ambitie en lef

Lef is een kwestie van risico's durven nemen, van zelfvertrouwen en van strijdlust. Men moet het doel voor ogen houden en alles daarop richten. Men moet in zichzelf geloven en ambities koesteren. Vrouwen zouden zich te weinig aanbieden voor een hogere functie omdat ze een lak aan ambitie hebben. Doordat ze vrezen minder kansen te hebben dan hun mannelijke collega, haken ze af (meestal al van op voorhand) voor het hebben van een carrière. Het hebben van voldoende ervaring kan hun zelfvertrouwen de hoogte in jagen waardoor ze toch hun kans willen grijpen. Ook een vrouwvriendelijke werkomgeving zal ervoor zorgen dat vrouwen hun ambities in een welbepaalde onderneming bijsturen. Vrouwen met ambitie hebben nood aan een rolmodel waaraan ze zich kunnen spiegelen. Hoe meer vrouwen met een topfunctie aanwezig zijn op de arbeidsmarkt of in de onderneming, hoe groter de ambitie is om hetzelfde te bereiken.



## 4.6 Vrouwen in een leidinggevende positie

### 4.6.1 Het belang van vrouwen in een leidinggevende positie

Waarom moeten vrouwen streven naar een leidinggevende positie? Het antwoord ligt eigenlijk voor de hand. Vrouwen moeten een leidinggevende positie bekleden om aanzien en macht te verwerven. Alleen op deze manier kunnen ze de gewenste veranderingen doorvoeren. Meestal verafschuwen vrouwen het woord ‘macht’ omdat het samen gaat met corruptie, discriminatie enz. Maar zoals al eerder is gebleken, is er in zo goed als alle sectoren en werelddelen nood aan vrouwelijke leidinggevers en die bezitten nu eenmaal macht. Vrouwen zullen deze machtspositie in de meeste gevallen niet misbruiken en laten hun hart op de eerste plaats komen tijdens het zaken doen. Voor een onderneming is het aanwerven van een vrouw absoluut geen slechte zet, althans dat wordt beweerd door de gereputeerde Amerikaanse antropologe Helen Fisher. Zij zegt in een krantenartikel: “Hoe meer vrouwen aan de top, hoe beter de resultaten”. Onderzoek bij 353 grote bedrijven wees uit dat de bedrijven die het hoogste aantal topvrouwen in dienst hadden, de beste financiële resultaten behaalden. Daarnaast wees een Brits onderzoek uit dat vrouwen betere bedrijfsleiders zouden zijn dan mannen. Ze zouden in kleine en middelgrote ondernemingen betere verkoopschijfers halen dan het gemiddelde. Dus ondernemingen doen meer goed dan kwaad wanneer ze een vrouw voor een hogere functie in dienst nemen.

### 4.6.2 Willen vrouwen een leidinggevende positie

Zijn zakenvrouwen effectief bereid om andere kostbare zaken op te geven in ruil voor een boeiende carrière? Het is ondertussen al wel duidelijk geworden dat vrouwen niet dezelfde wil en drang hebben als mannen om een hogere positie te bereiken. Maar toch zijn er vrouwen die doorzetten en bereiken wat ze willen bereiken. Ze maken gebruik van netwerken en zijn lid van een businessclub, ze zorgen ervoor dat ze niet onbekend blijven in de zakenwereld. Een groot aantal vrouwen wil wel in een leidinggevende positie terecht komen, maar missen de kracht en/of de moed om door te zetten.

### 4.6.3 Kunnen vrouwen een leidinggevende positie bekomen

Steeds meer meisjes volgen een hogere opleiding en bekomen zo een gunstig diploma. Maar het bezitten van een diploma is niet voldoende, een toekomstige zakenvrouw moet ook beschikken over een rugzak met voldoende levenservaring en de nodige capaciteiten. Zoals Veerle Draulans aangeeft zijn de slaagkansen van vrouwen op het vlak van studies misschien wel groot, maar de slaagkansen op werkgebied zijn nog onvoldoende. Vrouwen hielden zich tijdens hun

studententijd voornamelijk bezig met studeren en naar de les gaan, mannen daarentegen gingen samen op café en zaten in de studentenclubs waar ze allerlei activiteiten organiseerden en zo leerden vallen en opstaan op organisatorisch vlak. Bovendien is het zo dat als mensen er vanuit gaan dat de omgeving hen toch niet ziet zitten en hun geen kans zal geven, er een self-fulfilling prophecy optreedt. Hoe minder de vrouw gelooft in haar eigen kunnen, hoe kleiner de kans dat ze iets zal bereiken.

#### 4.6.4 Mogen vrouwen een leidinggevende positie bezitten

Vrouwen moeten rekening houden met tal van barrières. Om te promoveren naar een hogere functie hebben ze vaak nood aan de goedkeuring van familie, vrienden en de ruime omgeving. Elke carrière-uitbouw gaat gepaard met moeilijkheden die de vrouw in familiaal verband wil bespreken. Uiteindelijk moet zij zelf beslissen of ze klaar is voor een topfunctie.

### 4.7 Netwerken (Chater 1997: 170), (Merckx 2004: 84)

Netwerken zijn belangrijk om contact te houden, om meningen en informatie uit te wisselen, om te leren van de ervaringen van anderen, om oplossingen te vinden en om steun te geven en te ontvangen. Mannen maken bijzonder goed gebruik van netwerken, ze doen aan de zogenaamde 'vriendjespolitiek'. Vrouwen hebben het moeilijker om andere vrouwen te steunen, wat op het eerste zicht raar overkomt aangezien ze groot belang hechten aan samenwerking en steun. Vrouwen moeten leren inzien dat ze door steun te geven en te ontvangen ze zichzelf maar ook anderen de mogelijkheid bieden om een vooropgesteld doel te bereiken. Vrouwen willen allemaal zelf zien waar de mosterd vandaan komt, terwijl ze beter zouden samenwerken en ervaringen uitwisselen om zo veel verder te komen in het leven. Een netwerk kan worden vergeleken met een spinnenweb<sup>16</sup>. Op elk kruisingspunt staat een man of een vrouw die steun wil bieden aan een minderheidsgroep voor het maken van een promotie binnen de onderneming. De draden van het spinnenweb vormen dan het netwerk waardoor steun en informatie wordt doorgegeven.

#### 4.7.1 Kenmerken van netwerken

Een netwerk onderscheidt zich van een organisatie op basis van twee elementen:

- gelijkwaardigheid: dit houdt het ontbreken van een gezags- en organisatiestructuur in.
- duurzaamheid: een netwerk kan bij het bereiken van zijn doelstelling zichzelf opheffen.

---

<sup>16</sup> Bijlage X: Het netwerk

Netwerken zijn een belangrijk hulpmiddel bij de planning en uitoefening van een succesvolle carrière. Ze worden georganiseerd door de werknemers en hebben een eigen werkwijze waaraan mensen actief of passief kunnen deelnemen. Op deze manier proberen werknemers hun promotiekansen te verhogen en zo door te dringen tot de hogere regionen van het bedrijfsleven. Het ‘geef en neem principe’ staat bij netwerken centraal. Mensen zitten in het netwerk met een gezamenlijk doel: het geven of ontvangen van steun, informatie, contacten, meningen enz.

#### 4.7.2 Meerwaarde van het netwerk voor de onderneming en voor individuen

Zowel de onderneming als het individu kan voordeel hebben bij de aanwezigheid van een netwerk. De onderneming kan het netwerk gebruiken als rekruteringsbron voor beleidsvoerders. Daarnaast doet een netwerk ook dienst als spreekbuis voor de minderheidsgroepen in de organisatie. De interesse in deze masterproef gaat vanzelfsprekend uit naar de meerwaarde voor het individu. Want tenslotte is het nog altijd de bedoeling om meer vrouwen in de hogere regionen van het bedrijfsleven te krijgen en door middel van netwerken kunnen hun kansen vergroot worden. Vrouwen hebben nood aan netwerken omwille van de steun die ze daar krijgen. Er zijn vier soorten steun waarop ze beroep kunnen doen:

- Informatieele steun: Vrouwen bevinden zich vaak in een tokenpositie. Ze zijn een minderheidsgroep en hebben behoefte aan informatie. Door hun tokenpositie worden ze vaak uitgesloten door de dominante groep en weten ze niet alles van wat er gaande is op de werkvloer. Een eigen informatievoorziening kan er voor zorgen dat men steeds op de hoogte is van het reilen en zeilen in de onderneming.
- Instrumentele steun: Hier gaat het om het aanleren van bepaalde vaardigheden die een vrouw nodig heeft wanneer ze wil doorstromen naar een hogere functie. Instrumentele steun gaat dus verder dan enkel en alleen het aanbieden van hulp.
- Waarderende steun: Vrouwelijke leidinggevendenden worden door hun mannelijke werknemers niet altijd even hard geapprecieerd. Aan de hand van waarderende steun ontvangt de vrouw dan informatie waarmee ze haar eigen functioneren, vaardigheden, kan beoordelen en bijsturen.
- Emotionele steun: Zoals al meerdere malen gebleken is, hebben vrouwen het niet gemakkelijk in het bedrijfsleven. Een luisterend oor kan dan wonderen verrichten.

Indien een vrouw de top wil bereiken is het niet ondenkbaar dat ze beroep doet op een mentor. Het is voor vrouwen niet eenvoudig om binnen te treden in een mannenwereld, laat staan om een goede mentor te vinden. Dit komt doordat mannennetwerken zo goed als ontoegankelijk zijn voor vrouwen en omdat er maar een schaarse vertegenwoordiging van vrouwen terug te vinden is

in de hogere regionen. Daar het moeilijk is om binnen te treden in een mannennetwerk, bouwen vrouwen hun eigen netwerken op. Maar ook hier kan er sprake zijn van uitsluiting, cliëkvorming of gebrek aan informatie wanneer de nieuwkomer niet voldoet aan de groepsriteria.

## 4.8 Besluit

Er is duidelijk een ondervertegenwoordiging van vrouwen vast te stellen bij de hogere functies. In vergelijking met andere Europese landen staat België in slechte papieren. Vrouwen hebben het behoorlijk moeilijk om op te klimmen en krijgen te maken met tal van vooroordelen en belemmerende factoren. Enerzijds ligt de oorzaak van deze obstakels bij de vrouwen zelf, anderzijds zijn er tal van discriminatiefactoren die het de vrouwen niet gemakkelijk maken. Het is belangrijk dat vrouwen zelf actie ondernemen wanneer ze op een succesvolle manier aan de top willen geraken. Ze moeten hierbij enkel en alleen zichzelf zijn en steun ontvangen vanuit een vrouwennetwerk. Wat de zakenwereld nodig heeft is exact datgene wat vrouwen te bieden hebben! Nu nog de mannen in onze maatschappij overtuigen van deze uitspraak. In hoofdstuk 5 worden de mogelijkheden om de positie van de vrouw te verbeteren wat verder uitgediept.

## Hoofdstuk 5: De positie van de vrouw verbeteren

### 5.1 Inleiding

De meeste ondernemingen hebben geen officieel beleid voor gelijke kansen. Het beleid voor gelijke kansen bestaat gewoonlijk uit een combinatie van flexibele aanvullende arbeidsvoorwaarden en maatregelen op het gebied van personeelsbeheer. Ondernemingen stellen positieve actieprogramma's op om de ongelijkheden tussen mannen en vrouwen te verminderen. In dit hoofdstuk wordt ook aandacht besteed aan het voeren van een diversiteits en vrouwvriendelijk beleid. In het laatste onderdeel van dit hoofdstuk worden de promotiekansen en lonen onder de noemer van gelijke kansencreatie bekeken. Het voeren van zo'n beleid heeft als doel vrouwelijke werknemers aan te trekken en te behouden. Een verhoging van het aantal vrouwen op managementniveau vraagt om een aantal intensieve maatregelen in de organisatie en in de bedrijfscultuur.

### 5.2 Positieve acties

#### 5.2.1 Het ontstaan van positieve acties

De 'Civil Rights Beweging' in de Verenigde Staten gaf een directe aanleiding tot het ontstaan van positieve acties. In de Verenigde Staten was er sprake van een grote discriminatie ten opzichte van de 'African Americans', er moest een halt worden geroepen aan de voortdurende ongelijkheid. De 'Civil Rights Beweging' bereikte niet het gehoopte resultaat. Ook kwamen er tal van Amerikanen (in hoofdzaak de blanken) op straat om te betogen tegen de zogenaamde positieve acties. Zij vonden dat de acties in strijd waren met het principe omtrent gelijkheid van de Amerikaanse burgers en dat ze het slachtoffer werden van positieve discriminatie. In Canada ontstonden er positieve actieprogramma's om de Franse Gemeenschap in Québec te beschermen tegen de Engelstalige meerderheid.

In alle werelddelen zijn ondertussen al positieve actieprogramma's, in verband met gelijke kansen voor vrouwen, van start gegaan. De Europese Unie moedigt haar lidstaten al een aantal jaren aan om een beleid van positieve acties in te voeren om de barrières te verwijderen waarmee vrouwen in hun beroepsleven worden geconfronteerd en om de gemengde tewerkstelling te bevorderen. Ook België heeft een beleid uitgestippeld om de sociale positie van de vrouw te bevorderen. In de Belgische Grondwet wijzen artikels 10, 11 en 11 bis op de gelijkheden die gewaarborgd moeten zijn tussen mannen en vrouwen. Mannen en vrouwen moeten hun rechten en vrijheden zonder enige vorm van discriminatie kunnen uitoefenen. (<http://www.senate.be>) In februari

1976 zorgde Richtlijn 76/207/EEG voor een Gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de toegang tot het arbeidsproces, beroepsopleiding, promotiekansen en arbeidsvoorwaarden op Europees niveau. Volgend op deze richtlijn ontwikkelde België op 4 augustus 1979 een nieuwe wet: “TITEL V: Gelijke Behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden, de toegang tot het arbeidsproces, de beroepsopleiding en de promotiekansen ten aanzien van de toegang tot een zelfstandig beroep.” (<http://meta.fgov.be>) Deze wet had tal van gevolgen. In de publieke sector zorgde de wet van 1978 ervoor dat ook vrouwen in aanmerking kwamen voor de tot dan enkel mannelijke functies. In de particuliere sector kwamen er dankzij een mentaliteitswijziging kansen voor vrouwen op het vlak van promoties en werkgelegenheid. De eerste stap richting positieve acties was gezet. Ondanks de wet van 4 augustus 1978 bestaan er nog steeds allerhande vormen van verborgen discriminatie.

### 5.2.2 De inhoud en de doelstelling

Positieve acties kunnen omschreven worden als een veranderingsstrategie die de ongelijkheden in de tewerkstelling van vrouwen op de arbeidsmarkt wegwerkt om zo de instroom en promotie van vrouwen te bevorderen en de uitsluiting ervan te verminderen. Via positieve acties neemt men maatregelen om gelijke kansen voor mannen en vrouwen in alle domeinen van de arbeidsorganisatie (werving en selectie, arbeidsvoorwaarden, lonen, promotie, opleiding, vertrek) te realiseren. Positieve acties verplichten bedrijven min of meer om een vrouwvriendelijke omgeving te creëren. Het is de bedoeling dat de acties iedere betrokkene ten goede komt.

De algemene doelstelling is de realisatie van de theoretische gelijkstelling van de seksen, het bieden van groeikansen aan zoveel mogelijk mensen. Daarnaast wil men nog een aantal nevendoelestellingen realiseren: de creatie van een divers personeelsbestand, het wegnemen van negatieve effecten van de oude rollenpatronen, de deelname van vrouwen in alle sectoren, het verbeteren van de tevredenheid van het personeel, het verbeteren van promotiekansen, loopbaanperspectieven en het realiseren van werkvoldoening. (FOD, Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 1996) Positieve acties zijn verschillend van positieve discriminatie. Positieve discriminatie wil zeggen dat er een voorkeursbehandeling wordt gegeven aan de vrouwen, met andere woorden: als er twee personen zijn die geschikt zijn voor een welbepaalde functie dan wordt de voorkeur sowieso gegeven aan de vrouw. Dat is bij het beleid van de positieve acties absoluut niet het geval. Positieve discriminatie gaat dus een stap verder dan positieve actie en is ten gevolge van de wet (Het Europees Hof van Justitie) verboden.

Via positieve acties gaat men na welke factoren een barrière vormen voor vrouwen en welke maatregelen men kan nemen om deze barrière tot een minimum te herleiden. Het opstellen van een positief actieplan gaat gepaard met vijf fasen. (Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid)

- Fase 1: De intentieverklaring  
De leidinggevenden en de sociale partners zijn akkoord om aan het programma voor positieve actie mee te werken.
- Fase 2: De analyse  
Men maakt een analyse van het aantal aanwezige vrouwen in de onderneming. Zo komt men te weten waar er een onder- of oververtegenwoordiging is.
- Fase 3: Het beleidsplan  
In het beleidsplan worden door de betrokkenen doelstellingen geformuleerd en quota's vooropgesteld. Ook de termijn waartegen men dit alles wil realiseren wordt erin vermeld.
- Fase 4: De acties  
Het beleidsplan wordt voorgelegd aan de leidinggevenden en na goedkeuring worden de plannen uitgevoerd.
- Fase 5: De evaluatie  
Er volgt een evaluatie die gepaard gaat met de bijsturing van het vooropgestelde plan.

Volgens de wet zijn er drie uitzonderingen op het principe van gelijke behandeling mogelijk:

- Iemand kan, uit hoofde van zijn geslacht, van een beroepsactiviteit worden uitgesloten indien het geslacht een doorslaggevende factor is.
- Beschermende maatregelen voor vrouwen met betrekking tot zwangerschap en moederschap blijven gehandhaafd.
- Maatregelen voor positieve discriminatie, gericht op het afschaffen van ongelijkheden, worden toegestaan. ([www.senate.be](http://www.senate.be))

### 5.2.3 Concrete actievoorstellen

Vaak beseffen werkgevers niet dat er discriminerende handelingen aanwezig zijn in hun onderneming. Het is dan ook belangrijk om de werkgevers op deze vormen van discriminatie te wijzen en ze ervan te overtuigen zodat ze een verandering kunnen teweegbrengen. Er zijn tal van acties die ervoor zorgen dat vrouwen op een positieve manier in het bedrijfsleven kunnen stappen, een voorbeeld:

- Bij de werving en selectie zorgen voor een evenwichtige jury, die de vrouw op een eerlijke manier en naar waarde kan inschatten.

- Zorgen voor een goede mentor, zowel bij de pas aangeworven personen als bij de vrouwen die een hogere functie ambiëren.
- De aanwezigheid van ‘discriminatiecontroleurs’ kunnen in de onderneming wonderen verrichten. Op deze manier kunnen vooroordelen bestreden worden.
- Vrouwen in hun loopbaan bijstaan door middel van loopbaanplannen op te stellen.
- Ervoor zorgen dat elke persoon geaccepteerd wordt zoals hij of zij is, met al zijn of haar positieve punten en tekortkomingen.
- Mogelijkheid tot flexibele werktijden en deeltijdswork.

## 5.2.4 Effecten van positieve acties

### 5.2.4.1 Voordelen van positieve acties

Er kunnen zowel kwantitatieve als kwalitatieve effecten worden vastgesteld volgens RVBI<sup>17</sup>. Kwalitatief stelt deze werkmaatschappij dat maatregelen voor gelijke kansen effectief leiden tot een evenwichtiger personeelsbestand. Op kwantitatief niveau was er een opmerkelijk effect. Het personeelsverloop verminderde drastisch en bovendien is deeltijds werken voor mannelijke managers niet langer een uitzondering. (<http://www.rvbi.nl>) Daarnaast zijn er volgens RVBI nog andere effecten vast te stellen:

- Er is een betere inzetbaarheid en loopbaanvooruitzicht dankzij de herstructurering van de functieomschrijvingen en bedrijfsopleidingsprogramma's.
- Men bekommt gemotiveerde en trouwe werknemers.
- Er ontstaat een grotere bewustwording bij het management en de gehele organisatie met betrekking tot gelijke kansen.
- Men houdt rekening met betere mogelijkheden om het werk en het gezinsleven harmonieus te combineren.
- Er ontstaat een positieve wijziging in de bedrijfscultuur en een flexibele organisatie van het werk.

Ook voormalig Staatssecretaris voor Maatschappelijke Emancipatie, Miet Smet, had tijdens haar regeerperiode oog voor positieve acties. Ze vond dat er door het beleid voordelen ontstonden voor het personeel en de onderneming. Verborgene talenten bleven niet langer zonder werk zitten, er kon een goed personeelsbeleid worden gevoerd en er was niet langer sprake van een tekort aan goed gekwalificeerd personeel.

---

<sup>17</sup> RVBI = Research voor Beleid International



#### 5.2.4.2 Nadelen van positieve acties

Positieve acties zijn goed bedoeld, maar hebben soms een zure nasmaak. Om een goed bedrijfsimago te creëren naar de buitenwereld toe, gaan sommige ondernemingen vrouwen zomaar aannemen om hun quota te halen. Ze willen enkel en alleen hun streefdoel bereiken binnen de vooropgestelde termijn en nemen de capaciteiten van de aangeworven vrouw niet ‘au sérieux’. De aanwerving gaat dan ten koste van de kwaliteit van het personeel. Positieve acties kunnen ook een boemerangeffect als gevolg hebben. Dit effect duidt op het feit dat de zogenaamde voorkeursbehandeling zich zal keren tegen de betrokken vrouw. Vrouwen die een hoge functie hebben door middel van positieve actie, moeten zich veel harder bewijzen omdat omstanders vermoeden dat ze de functie enkel hebben gekregen doordat de onderneming de vooropgestelde quota moest halen. Positieve actie leidt volgens Thomas Roosevelt jr. vaak tot een frustratiecyclus<sup>18</sup>.

### 5.3 De overgang van positieve actie naar diversiteitsbeleid

Vandaag de dag is positieve actie overgegaan in een diversiteitsbeleid. Dit beleid is een manier van personeelsbeleid waarmee men de verschillen tussen mensen wil kennen, begrijpen, waarderen en weet aan te wenden om de medewerkers en de onderneming te verrijken. Professor dr. Thomas Roosevelt jr. wordt de grondlegger van het diversiteitsdenken genoemd. Om diversiteit te bereiken moeten er vier strategieën worden gehanteerd: positieve actie, begrijpen van verschillen, antidiscriminatie en management van diversiteit. Positieve acties zijn hierboven al uitvoerig besproken. De andere strategieën worden hieronder zeer kort uitgelegd. Het begrijpen van verschillen is een antwoord op de negatieve effecten van positieve acties. De doelstelling blijft echter dezelfde als bij positieve acties (de creatie van een divers personeelsbestand), maar ze wordt nog uitgebreid. De antidiscriminatiebenadering is bedoeld om de ongelijke posities tussen de verschillende groepen mensen te verminderen. Ondanks al de verschillen moet iedere mens als gelijkwaardig beschouwd worden. Na het doorlopen van deze processen komt men dan uiteindelijk bij het management van diversiteit terecht. Hierbij wordt er geprobeerd om de voorgaande drie benaderingen te integreren. Management van diversiteit stijgt uit boven positieve actie. Men wil de verschillen niet noodzakelijk wegwerken maar het is de bedoeling om ze te accepteren. Men moet met andere woorden rekening houden met alle mensen, met hun goede en hun slechte eigenschappen, met al hun verschillen en gelijkenissen.

---

<sup>18</sup> Bijlage XI: De frustratiecyclus

## 5.4 Het voeren van een vrouwvriendelijk personeelsbeleid

Het belangrijkste waar men bij vrouwvriendelijk personeelsbeleid, naast gelijk loon, gelijke kansen bij doorstroom, opleiding, projectwerking, rekening mee moet houden is het vervullen van de combinatie arbeid-gezin. De onderneming moet maatregelen nemen die het voor de vrouwelijke manager eenvoudiger maakt om de combinatie tot een goed einde te brengen. Er kan aan externe en interne ontwikkeling worden gedaan. Externe ontwikkeling legt de nadruk op de visie en de strategie van de onderneming. Hierin moet een vrouwvriendelijk beleid worden ingepast. De interne ontwikkeling van vrouwelijk personeelsbeleid verwijst naar het personeelsplan, de werving en selectie, de introductie en mentoring, de opleidingsmogelijkheden, de evaluatie, het beloningssysteem en ten slotte de doorgroeimogelijkheden. (

### 5.4.1 Personeelsplan en werving & selectie

De laatste jaren is er al een numerieke gelijke verdeling waar te nemen tussen mannen en vrouwen maar er is nog lang geen sprake van een gelijke verdeling over de niveaus heen. Via het personeelsplan wil men de juiste vrouw op de juiste plaats krijgen. Men moet aangeven hoeveel vrouwelijke werknemers er aanwezig zijn op elk niveau en wat hun streefdoel of quota is binnen een welbepaalde periode, met andere woorden hoeveel vrouwen, met de juiste capaciteiten, ze in de toekomst nog nodig hebben. Om de vooropgestelde quota te halen moet men bij de werving en selectie dan stilaan eens rekening houden met de stelling 'De man die je zoekt, is misschien een vrouw!'. Als een onderneming op het managementniveau een evenwicht wil bereiken tussen de seksen dan moet men er eerst en vooral voor zorgen dat er voldoende vrouwen instromen. Er moeten een aantal inspanningen gebeuren opdat vrouwen ook in de hogere functies van het bedrijfsleven terug te vinden zijn. Dit kan men doen door:

- een rekruteringsbeleid te voeren dat specifiek op vrouwen is gericht;
- een gespecialiseerd wervingsbureau voor vrouwen in te schakelen;
- speciaal de aandacht te vestigen op solliciterende vrouwen;
- functiespecificaties te richten op vrouwelijke kwaliteiten en waarden;
- vrouwen te wijzen op de mogelijkheden rond kinderopvang, deeltijdwerk, enz.;
- naast een goed salaris ook een uitdagende job aan te bieden in een goede werksfeer;
- vrouwen te overtuigen om deel te nemen aan opleidingen, trainingen, cursussen;
- vrouwen te stimuleren om niet ter plaatse te blijven trappelen, maar om door te stoten naar de hoger gewaardeerde functies.

#### 5.4.2 De introductie en mentoring

De onderneming moet stappen ondernemen om de wederzijdse aanpassing van de pas aangeworven vrouw en de organisatie te bevorderen. Ook een goede socialisatie is van het uiterste belang. Het komt er hierbij op neer dat de pas aangeworvene een leerproces moet doorlopen voor zij haar rol in de onderneming adequaat kan vervullen. Een goede socialisatie zorgt ervoor dat de nieuwkomer niet vroegtijdig de onderneming verlaat, dat ze een binding krijgt met de onderneming en de collega's. Naast een goede introductie moet de onderneming ook tijd en geld spenderen aan goede mentoring of peterschap. De mentor staat de nieuwkomer bij om haar het reilen en zeilen van de huidige job en van de onderneming aan te leren. (Van Den Brande 2004)

#### 5.4.3 Opleidingsmogelijkheden en evaluatie

Organisaties zijn onderhevig aan veranderingen waardoor functies, taken, vereiste competenties snel veranderen en verouderen. Opleidingen vormen een noodzakelijk kwaad om de continuïteit van de onderneming en van de werkneemster te waarborgen. De opleiding kan gaan om een bijscholing, herscholing of omscholing. Na dit alles moet er een evaluatie gebeuren om te kijken of de juiste vrouw wel op de juiste plaats zit.

#### 5.4.4 Goede secundaire arbeidsvoorwaarden en emotionele beloningen

Het hebben van een goed loon en van status zijn net zoals het hebben van secundaire arbeidsvoorwaarden en emotionele beloningen heel belangrijk. Het is voor een werknemer belangrijk dat de werkgever begaan is met de persoon in kwestie en dat hij hen zaken ter beschikking stelt die voldoen aan de verwachtingen. Daarnaast zien de werknemers een prettige werksfeer en een persoonlijke ontwikkeling als een emotionele beloning. De secundaire arbeidsvoorwaarden die mee zorgen voor een emotionele beloning kunnen omschreven worden als een op maat gemaakte CAO. Hierdoor kunnen werknemers een perfect evenwicht bereiken tussen hun persoonlijke wensen en behoeften en het belang van de onderneming. Voorbeelden van secundaire arbeidsvoorwaarden zijn: kinderopvang, flexibele arbeidstijdregelingen, telewerken, gunstige vakantieregelingen en het kunnen gebruik maken van een aantal gemaksdiensten zoals een wasserijservice, een boodschappendienst, enz. Als er een goede balans kan worden gevonden tussen de belangen van al de betrokken partijen, dan kan er een duurzaam personeelsbeleid worden ontwikkeld.

### 5.4.5 Goede loopbaanontwikkeling en doorgroeimogelijkheden

Vele vrouwen willen een goede loopbaanontwikkeling verwezenlijken. Aan de hand van verschillende tips kunnen ze misschien wel aan de top geraken:

- Het is belangrijk voor vrouwen met ambitie dat ze een goede begeleiding krijgen.
- Zorgen voor bijscholingen, trainingen, cursussen.
- De hulp van netwerken.
- Niet te veel hooi op je vork nemen, weten wanneer je neen moet zeggen.
- Goed weten waarmee je bezig bent.
- Afstand nemen wanneer een voorstel wordt afgekeurd.
- Carrièreperspectieven steeds opnieuw bijsturen.
- Goede contacten onderhouden, zowel met werknemers als met klanten.
- Zin voor verantwoordelijkheid bezitten.
- Ervan uit gaan dat de personeelsleden zelfstandig kunnen werken en de opgegeven taken goed uitvoeren.
- Medewerkers motiveren en stimuleren.

### 5.4.6 Flexibele werkuren

Vrouwen hebben in de meeste gevallen naast hun job ook nog een gezin te 'runnen'. Hierdoor zijn flexibele werkuren best wel aangenaam. Dit is voor vrouwen zeer belangrijk en mag niet ontbreken bij een vrouwvriendelijk beleid.

- Flexitime: Dit is een versoepeling van de te presteren werkuren, zodat een zakenvrouw perfect de combinatie arbeid-gezin aan kan. Deze vorm van flexibele werkuren heeft zich ondertussen al uitgebreid naar allerhande varianten.
- Flexiyear: In dit systeem zijn de werkuren overeengekomen voor het hele jaar en de werknemers kunnen hun werktijden uitvoeren zoals het hen het beste uitkomt.
- V-time: Dit systeem laat toe dat werknemers gedurende een welbepaalde periode deeltijds werk kunnen uitvoeren, met vermindering van salaris. Maar ze hebben wel de zekerheid dat ze een voltijdse job verkrijgen bij volledige herintreding.
- Deeltijdswerk: Dit wil zeggen dat men bij het uitoefenen van een baan minder uren per week moet werken dan bij de betreffende werkgever als een volledige werkweek geldt.
- Loopbaanonderbreking: Dit wordt vaak toegepast bij de geboorte van een kind. De vrouw wil zelf voor de opvoeding instaan en stopt daarom voor een periode met werken.

### 5.4.7 Mainstreaming

Bij het opstellen van elk beleidsplan moet men rekening houden met het aspect ‘gelijke kansen’ en met diversiteit. Dit wordt mainstreaming genoemd. De Raad van Europa aanvaardde in 1998 de definitie van gendermainstreaming: “Het (re)organiseren, verbeteren, ontwikkelen en evalueren van beleidsprocessen, op zo’n manier dat een perspectief van gendergelijkheid wordt ingebouwd in al het beleid op alle niveaus en in alle fasen, door de actoren die normaal dat beleid maken.” Het komt er op neer dat men mannen en vooral vrouwen in organisaties de mogelijkheden moet bieden om door te stromen, maar men moet ook aandacht schenken aan de ideeën, vooroordelen en percepties over mannelijkheid en vrouwelijkheid die in een onderneming leven en die de doorstroom mogelijk beperken. De bedoeling is om aan te tonen dat eenzelfde maatregel voor mannen en vrouwen kan leiden tot verschillende effecten. Een geschikt voorbeeld is de combinatie arbeid-gezin. De loopbaanontwikkeling van vrouwen gaat er helemaal anders uitzien als die van mannen doordat vrouwen gebruik maken van de maatregelen voor een beter evenwicht tussen arbeid en gezin. De groeikansen voor vrouwen vertragen door deze maatregelen.

## 5.5 Creëren van gelijke kansen

Vrouwen en mannen worden door de Belgische wet als gelijken beschouwd. In theorie heeft de Belgische vrouw dus dezelfde rechten als de man. In de praktijk is dit wel enigszins anders. Zoals al eerder vermeld krijgen vrouwen te maken met tal van moeilijkheden die mannen weinig of niet ondervinden. Enkele voorbeelden: vrouwen dringen moeizaam door tot beleidsfuncties, ze zijn ondervetegenwoordigd in managementfuncties, zij verdienen minder dan hun mannelijke collega's. Dit alles zwakt hun toekomstperspectief op de arbeidsmarkt af. Hieronder worden twee belangrijke discriminaties aangetoond waar er eigenlijk sprake van gelijkheid zou moeten zijn.

### 5.5.1 Promotiekansen

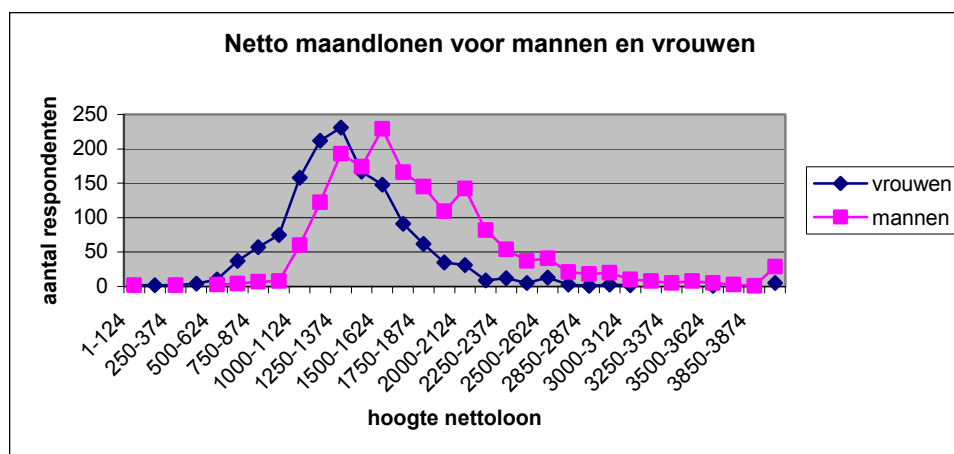
In zijn algemeenheid betekent promotie het overgaan naar een hogere rang. Een werkgever zal aan zijn ondergeschikte een promotie toekennen indien de ondergeschikte loyaal en trouw is aan de onderneming. Vrouwen worden minder vaak als een promotiekandidaat gezien. In de voorgaande hoofdstukken is al gebleken dat de verwachtingen van vrouwen en mannen verschillen en dat ze gebaseerd zijn op de sekstereotypen. Bij de promotiekansen steken deze sekstereotypen weer de kop op. Indien vrouwen een goed werk afleveren wordt dit gewijd aan een grote factor geluk of aan de hoge graad van inzet. Het afleveren van een goed werk door

mannen wordt geassocieerd met de aanwezigheid van de nodige capaciteiten en bekwaamheden. Promoties worden in de eerste plaats toegekend op basis van de capaciteiten en bekwaamheden en pas daarna wordt er naar de inzet gekeken. Vandaar dus dat vrouwen vaak uit de boot vallen op het gebied van promotie. Maar dit is niet de enige oorzaak waarom vrouwen minder kans maken op promotie. Vrouwen zitten vaker op lagere functies en in sectoren waar men niet zo veel promotiekansen heeft. Ook het feit dat vrouwen zich minder wijden aan hun job zou een reden van de lagere promotiekansen kunnen zijn.

## 5.5.2 Lonen

Zowel op Europees als op Belgisch vlak, is er een specifieke wetgeving tot stand gekomen die er toe geleid heeft dat duidelijk discriminerende bepalingen, zoals de uitdrukking van vrouwenlonen als een percentage van de mannenlonen, uit de verschillende CAO's zijn verdwenen. Ondanks dit alles blijven er nog steeds aanzienlijke beloningsverschillen bestaan tussen mannen en vrouwen. Als men spreekt over ongelijke behandeling in het arbeidsproces dan worden de loonverschillen tussen mannen en vrouwen als eerste en belangrijkste element aangehaald.

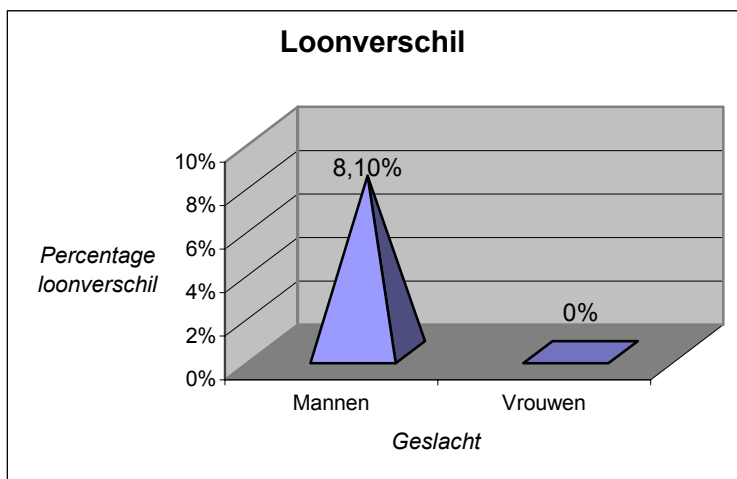
Grafiek 2: Verschil in netto maandlonen voor mannen en vrouwen



Bron: ACV, *Loonloof vergroot*, <http://www.loonwijzer.be>, 18 december, Online.

De ACV website organiseert jaarlijks een loonenquête. De loonwijzer-enquête toont aan dat mannen een hoger netto maandloon hebben dan vrouwen. Als de mediaan van het netto maandloon vergeleken wordt tussen de geslachten, blijkt dat deze van de mannen een stuk hoger ligt dan deze van de vrouwen. De mediaan van het netto maandloon van een man bedraagt € 1.645 terwijl deze van een vrouw slechts € 1.312 bedraagt. Ook in het brutoloon is er eenzelfde tendens waar te nemen. In deze analyse is er geen rekening gehouden met de mogelijke determinanten van het loonsverschil zoals de verschillen in sector, arbeidstijden enz. Er is dus in het algemeen een opmerkelijk loonverschil vast te stellen van om en bij de 8%.

Grafiek 3: Algemeen loonverschil tussen mannen en vrouwen



Bron: (2005) Loonverschil tussen mannen en vrouwen, [www.trends.be](http://www.trends.be), 18 december, Online.

Functies die in hoofdzaak door vrouwen bekleed zijn, worden minder gewaardeerd dan de statusfuncties waarin de man tewerkgesteld is. Men spreekt hier van functiewaarderingsdiscriminatie en kan oorzaak zijn voor de loonsachterstand van vrouwen. Een deel van de loonkloof kan worden verklaard door een aantal 'achtergrondkenmerken'. Er zijn drie soorten te onderscheiden: persoonskenmerken (leeftijd, opleiding, nationaliteit, gezinssituatie), functiekenmerken (arbeidsregime, werktijden, functiesoort en –niveau) en overige kenmerken (economische sector, de grootte van de onderneming).

#### 5.5.2.1 België op de wereldlijst inzake loonverschillen

Het Wereld Economisch Forum heeft een rapport opgesteld onder de noemer: 'De globale genderkloof gemeten'. In 58 landen werd de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen gemeten in vijf criteria: economische participatie, economische kansen, politieke kracht, onderwijsniveau en gezondheid en welzijn. Geen enkel land is erin geslaagd om de genderkloof te dichten. Enkel Zweden heeft de afstand tussen de twee seksen aanzienlijk kunnen verminderen. België staat in de lijst gerangschikt op een (onterechte) 20<sup>ste</sup> plaats. Er is dus duidelijk nog heel wat werk te verrichten.

Tabel XVII: Wereldranking (WEF)

| RANKING | LAND                | SCORE | RANKING | LAND             | SCORE |
|---------|---------------------|-------|---------|------------------|-------|
| 1       | Zweden              | 5,53  | 13      | Frankrijk        | 4,49  |
| 2       | Noorwegen           | 5,39  | 14      | Nederland        | 4,48  |
| 3       | IJsland             | 5,32  | 15      | Estland          | 4,47  |
| 4       | Denemarken          | 5,27  | 16      | Ierland          | 4,40  |
| 5       | Finland             | 5,19  | 17      | Verenigde Staten | 4,40  |
| 6       | Nieuw-Zeeland       | 4,89  | 18      | Costa-Rica       | 4,36  |
| 7       | Canada              | 4,87  | 19      | Polen            | 4,36  |
| 8       | Verenigd-Koninkrijk | 4,75  | 20      | België           | 4,30  |
| 9       | Duitsland           | 4,61  | 21      | Slowakije        | 4,28  |
| 10      | Australië           | 4,61  | 22      | Slovenië         | 4,25  |
| 11      | Letland             | 4,60  | 23      | Portugal         | 4,21  |
| 12      | Lithouwen           | 4,59  | 24      | Hongarije        | 4,19  |

Bron: (2005), *Women's Empowerment*, <http://www.weforum.org>, 18 december, Online.

De te verdienen scores liggen tussen 1 en 7. 1 duidt op de grote belemmeringen voor het aanwerven van vrouwen, 7 duidt op de niet-aanwezige belemmeringen voor het aanwerven van vrouwen. België heeft een score van 4,30 en zit dus in de middenmoot, alhoewel de toekenning van de scores twijfelachtig is, gezien de status van de landen die net voor België gestrand zijn. De landen die helemaal onderaan de lijst van de 58 landen staan zijn Pakistan, Turkije en Egypte.

## 5.6 Besluit

Positieve acties zijn noodzakelijk om de toestroom en doorstroom van vrouwen te stimuleren. Deze zijn overgegaan in een diversiteitsbeleid waardoor men in een onderneming rekening moet houden met alle mensen, met al hun verschillen en al hun gelijkenissen. Ook het voeren van een vrouwvriendelijk beleid zorgt ervoor dat vrouwen tewerkgesteld kunnen worden in de hogere bedrijfsregionen. Wanneer men gelijke kansen wil creëren voor mannen en vrouwen moet men rekening houden met de promotiekansen en met de lonen. Ondanks alle Europese en Belgische reglementeringen en initiatieven om de loonverschillen en promotiekansen evenredig te verdelen tussen mannen en vrouwen zijn er toch nog discriminerende factoren vast te stellen op deze twee belangrijke onderdelen. Op het vlak van lonen en promoties lijkt de vrouw nog steeds minderwaardig te zijn, is dit ook zo wanneer ze op zakenreis gaat? Wordt de vrouw daar ook geconfronteerd met stereotypering? Hoofdstuk 6 biedt hierover meer duidelijkheid.



## Hoofdstuk 6: Buitenlandse zakenreizen

### 6.1 Inleiding

Indien een vrouw zich in de hogere regionen van het bedrijfsleven bevindt, dan is het logisch dat ze af en toe ook zakenbezoeken moet afleggen. Op zo'n zakenbezoek worden vrouwen eens te meer met de neus op de feiten gedrukt. Ze worden er geconfronteerd met allerhande mentaliteiten en cultuurverschillen ten aanzien van een vrouw. Voor er wordt overgegaan naar het empirisch gedeelte, wordt er in dit hoofdstuk nog even stil gestaan bij de mogelijke confrontaties en aanpassingen die nodig zijn bij een buitenlandse zakenreis in de verschillende werelddelen.

### 6.2 Een vrouw op zakenbezoek (Dekker 1992)

#### 6.2.1 Algemeen

Over de afgelopen hoofdstukken is het al duidelijk geworden dat vrouwen zich willen profileren in het zakenleven. Ook al ligt het aantal topvrouwen nog steeds aan de lage kant, toch moeten de bestaande zakenvrouwen hun buitenlandse contacten goed onderhouden om ze te kunnen behouden op langere termijn. Het afhandelen van zaken in het buitenland is voor een topvrouw niet langer een onwerkelijkheid. Eén van de vrouwelijke eigenschappen was haar onderhandelingswijze. Vrouwen bouwen een voorsprong op ten opzichte van hun mannelijke collega's indien de zakelijke cultuur van een welbepaald land de goede persoonlijke relatie als belangrijkste overlegpunt vindt. Het is belangrijk dat zowel de zakenman als de zakenvrouw zich goed gaat voorbereiden, indien men de slaagkansen wil maximaliseren. Voorbereiden duidt hier dan niet enkel op de voorbereiding van het gesprek, maar het verwijst ook naar de specifieke gebruiken en gewoonten in een bepaald land. Voor een vrouw kunnen deze specifieke gebruiken en gewoonten leiden tot moeilijke situaties. De positie van de zakenvrouw in het buitenland wordt bepaald door de plaatselijke cultuur. Sommige landen bevinden zich op het 'vrouwelijk gebied' nog steeds in de Oudheid. Ze zien een vrouw nog steeds enkel en alleen in de rol van moeder, huisvrouw en echtgenote. Een topfunctie behoort niet tot de mogelijkheden, die is voor mannen weggelegd. Maar anderzijds weten de buitenlanders diep van binnen ook wel dat indien er een vrouw op zakenbezoek komt zij wel over de nodige capaciteiten beschikt, anders zou de onderneming haar niet sturen. Zij vertegenwoordigt tenslotte het imago van de onderneming.

### 6.2.2 Zakelijke gedragscodes

Gedragscodes duiden op datgene wat als normaal wordt gevonden, datgene wat verwacht wordt van een zakenman of -vrouw. Maar het doen van zaken in het buitenland is geen sinecure. Datgene wat wij als Belgen als een gewoonte beschouwen, kan in het buitenland als abnormaal worden aanzien. De gedragscodes waarmee een vrouw rekening moet houden zijn o.a.: de taal, het gespreksonderwerp, de kledingdracht, de onderhandelingstactiek en de uitnodiging.

Eerst een vooraf nemen we een kijkje bij het taalgebruik. Van de bezoeker wordt verwacht dat hij of zij de taal machtig is van het desbetreffende land. Indien het een land is waar er geen alledaagse wereldtaal wordt gesproken dan kan men overgaan tot een communicatie in het Engels, Duits of Frans. Van een vrouw wordt meer dan ooit verwacht dat ze de nodige inspanningen levert om in de plaatselijke taal te communiceren, daarnaast wordt haar taalgebruik nauwlettend in het oog gehouden. Het gespreksonderwerp varieert van land tot land en van sekse tot sekse. Van een vrouw wordt het in het buitenland geapprecieerd wanneer ze uitwijdt over een bepaald thema en uiteindelijk beland bij een aantal privé-aangelegenheden. Wat de kledingdracht betreft wordt er van een vrouw verwacht dat ze zich niet te opvallend en te uitdagend kleedt zodat men de essentie van de zakenbijeenkomst niet uit het oog verliest. Vrouwen zijn in het onderhandelen vaak beter dan mannen, dit komt omdat ze beschikken over betere communicatieve vaardigheden en ze menselijk zijn ingesteld. Het is dan ook een eenvoudige taak om een gunstig onderhandelingsklimaat te creëren en het vertrouwen van de zakenrelatie voor haar te winnen. Het geven en krijgen van een uitnodiging (voor een hapje of een drankje) is een zwaar betwist thema. Het geven van uitnodigingen gaat nog immer gepaard met het welgekende rollenpatroon. Indien vrouwen op een uitnodiging ingaan moeten ze zeker weten dat de uitstap daadwerkelijk een zakelijk doel heeft.

Hoe een vrouw zich in het buitenland gedraagt, draagt ze voor de rest van haar carrière met zich mee. Het voornaamste is dat ze respect afdwingt bij haar buitenlandse relaties en dat ze een welbepaalde uitstraling naar voor brengt, zodat ze aantoon dat er met haar niet te sollen valt, ook al is ze in de ogen van sommigen 'maar een vrouw.'

### 6.2.3 Cultuurverschillen

Wie aan zaken doet in het buitenland heeft te maken met een verscheidenheid aan culturen. Het begrijpen van de culturele achtergronden is al een stap in de goede richting om om te gaan met de cultuurverschillen. Om het de zakenman of -vrouw makkelijker te maken is de wereld ingedeeld in drie grote blokken. In Europa, Noord-Amerika en Oceanië is er een heterogene

samenleving aanwezig. In deze streken staan individualiteit, vrijheid en zelfontplooiing hoog aangeschreven. De cultuur van Azië, het Midden-Oosten, en Afrika is het tegenovergestelde. Hier is er sprake van een homogene samenleving. Voor iedere persoon wordt duidelijk beschreven hoe hij of zij zich moet gedragen. Er zijn strenge regels waar iedereen zich aan moet houden. De gulden middenweg is van toepassing in Latijns-Amerika. In dit gebied bevinden er zich twee groepen: de traditionele bevolking en de meer westers getinte bevolking die gebruik maken van een mengeling van de twee bovenstaande vermelde vormen.

Er wordt appreciatie getoond wanneer iemand zich inspant om zich aan te passen aan de gebruiken van een land. Vooral in de landen die homogeen getint zijn wordt deze gedragsaanpassing ten stelligste gewaardeerd. In het volgende onderdeel van dit hoofdstuk worden deze drie wereldgroepen wat steviger onder de loep genomen.

## 6.3 Gebruiken in bepaalde landen

### 6.3.1 West- en Oost-Europese landen

In de meeste West-Europese landen werken vrouwen buitenshuis. Vrouwen worden dan ook niet langer nagekeken wanneer ze een zakenbezoek afleggen. Indien we kijken naar ons eigen land dan zien we dat Belgen door buitenlanders aanzien worden als gemoedelijke en open mensen die geïnteresseerd zijn in de persoon achter de zakenvrouw of -man. Het enige probleem dat zich kan stellen is het probleem van de landstalen. Scandinavische landen beschikken over het grootste aantal buitenshuis werkende vrouwen en bovendien hebben vele vrouwen er hogere posities. In deze landen vindt men een vrouwelijke manager een natuurlijk iets. Er is hier sprake van een zeer vrouwvriendelijk zakenklimaat.

Er zijn echter nog steeds een aantal West-Europese landen waar men min of meer raar opkijkt wanneer een zakenvrouw langs komt. In Duitsland bestaat de kans dat er wordt neergekeken op de aanwezigheid van een zakenvrouw. In de traditionele Duitse gezinnen verdient de man het geld en moet een vrouw enkel in de keuken staan en aan de haard zitten. Een Duits zakenman verwacht niet veel van een buitenlandse zakenvrouw, maar eens ze kennis van zaken heeft getoond wordt ze wel gewaardeerd. De Oostenrijkse vrouw wordt nog immer ondergedompeld in het rollenpatroon, ze is in de eerste plaats moeder, echtgenote en huisvrouw. Een buitenlandse zakenvrouw wekt grote verbazing op maar dankzij de losse omgang krijgen zakenvrouwen het niet al te hard te verduren. Ook in Griekenland kijkt de oudere generatie met een neerbuigende toon naar vrouwen, de huidige en jongere generatie houdt er echter een andere

en positieve mening op na. Ondanks het feit dat in de landelijke gebieden van Spanje het leven is blijven stilstaan en de vrouw een onderdanige positie heeft, wordt een buitenlandse zakenvrouw toch min of meer geapprecieerd wanneer ze kan aantonen dat ze over de nodige capaciteiten en vaardigheden beschikt.

In Oost-Europa is de situatie anders dan in West-Europa. Oost-Europeanen zijn gewoon van hun eigen vrouwelijke bevolking te overklassen. De plaatselijke vrouwelijke bevolking werkt buitenshuis maar staat daarnaast, en in de eerste plaats, in voor de huishoudelijke taken. In deze regionen is er een duidelijk rollenpatroon aanwezig. Indien een vrouw zaken komt afhandelen in een Oost-Europees land dan zal ze sterk in haar schoenen moeten staan om de mannen te kunnen overtreffen. Maar langs de andere kant weten de Oost-Europeaanse zakenmannen ook wel dat westerse vrouwen zelfstandig, wereldwijd en met kennis van zaken kunnen handelen.

### 6.3.2 Noord-Amerika en Oceanië

Noord-Amerika behoort tot de groep van heterogene landen, er doen zich dan ook geen grote problemen voor op het vlak van integratie van zakenvrouwen. In de Verenigde Staten en in Canada staan de meeste vrouwen hun partner bij, bij het binnenbrengen van een inkomen. Een topfunctie voor een vrouw is in dit werelddeel geen uitzondering op de regel. Oceanië is op het vlak van vrouwenbehandeling te vergelijken met Noord-Amerika. Veel vrouwen bezitten hogere functies en ze vinden het de normaalste zaak van de wereld dat ze een zakenvrouw over de vloer krijgen.

### 6.3.3 Azië

Van de hele wereldbevolking woont het grootste aantal mensen op Aziatisch grondgebied. De vrouwen die tewerkgesteld zijn, zijn terug te vinden in de laagste regionen omdat de vrouw er een minderwaardige positie bekleedt. Hong Kong en Taiwan vormen de uitzondering op de regel. In deze landen zijn heel wat vrouwen opgeklommen tot belangrijke functies. Westerse zakenvrouwen genieten in vele Aziatische landen een speciale status indien ze zich zo westers mogelijk gedragen en ze zich voordoen zoals ze zijn. In India, Pakistan en Bangladesh daarentegen wordt de plaatselijke vrouw als onrein beschouwd. De westerse vrouw kan respect afdwingen indien ze zich gedraagt als een echte westerse vrouw. Zoals al reeds vermeld in hoofdstuk 3 hebben vrouwen een indirecte manier van zaken doen, Japanners zijn net hetzelfde en daarom hebben vrouwen het er gemakkelijker om zaken te doen dan mannen.

### 6.3.4 Midden-Oosten en Afrika

Net zoals in vele Aziatische landen is de vrouw in de Arabische wereld ondergeschikt ten opzichte van de mannelijke bevolking. Arabische vrouwen mogen enkel handel drijven of zaken doen met andere vrouwen. Voor westerse vrouwen wordt hier echter een uitzondering gemaakt. Islamitische landen zijn voorzien van zeer strikte regels waaraan strak wordt vastgehouden. Zo is de voertaal bij onderhandelingen steeds het Arabisch, waardoor er altijd een tolk aanwezig moet zijn. Voor Afrikaanse vrouwen geldt zo goed als hetzelfde principe ook al zijn ze economisch meer zelfstandig dan de Arabische vrouwen.

### 6.3.5 Latijns-Amerika

De zakenvrouw wordt in Latijns-Amerika gemakkelijk gewaardeerd. In Midden-Amerika moeten vrouwen meer moeite doen om het nodige respect af te dwingen dan in Zuid-Amerika. Dit komt omdat in Midden-Amerika weinig vrouwen een hogere functie bezitten dan die van secretaresse. In Zuid-Amerika wordt de positie die men bekleedt bepaald aan de hand van de sociale klasse waartoe men behoort. Wie in de hogere klassen zit, kan zich een degelijke opleiding veroorloven en zal hierdoor meer kans maken op een topfunctie. Buitenlandse zakenvrouwen hebben het hier dan ook niet moeilijk om zaken te doen.

## 6.4 Besluit

In het algemeen kan er gesteld worden dat zakenvrouwen hoe dan ook hun mannetje kunnen staan op buitenlands grondgebied. Het ene land leent zich er al gemakkelijker toe dan een ander om zaken te doen, maar een zakenvrouw schrikt niet terug voor de moeilijkheden die ze onderweg kan tegenkomen. Ze moet hierbij absoluut niet onderdoen voor haar mannelijke collega. Haar communicatieve troeven kan ze tijdens onderhandelingen gemakkelijk uitspelen en worden in de meeste landen sterk op prijs gesteld. Kortom een westerse zakenvrouw wordt absoluut niet minderwaardig aanzien. Zo hoort het ook te zijn!

## Hoofdstuk 7: De fasen van het empirisch onderzoek

### 7.1 Inleiding

Het theoretisch gedeelte is tot een einde gekomen, in dit hoofdstuk wordt er van start gegaan met het empirisch onderzoek. Dit empirisch onderzoek is een kwalitatieve studie waarbij een zo volledig mogelijk beeld wordt geschetst van de verschillende motiveringen die leven bij bepaalde topvrouwen. Deze kwalitatieve studie gebeurt op een kleine schaal op basis van diepte-interviews met een aantal topvrouwen, met andere woorden: ervaringsdeskundigen. Doordat deze studie op een kleine schaal gebeurt, dienen de resultaten met omzichtigheid veralgemeend te worden. Vooraleer de resultaten geanalyseerd kunnen worden, moet er uiteraard even stil worden gestaan bij de methode van het onderzoek. Om de wetenschappelijkheid van het onderzoek te garanderen, verloopt het onderzoek in vier systematische fasen: het bepalen van informatie, het opstellen van het onderzoeksplan, het verzamelen van de gegevens en als laatste de verwerking van de gegevens (Kint 2002:11). De eerst drie fasen komen uitgebreid aan bod in dit eerste hoofdstuk van het empirisch gedeelte.

### 7.2 Fase 1: Het bepalen van de benodigde informatie

De eerste fase in het empirisch onderzoek kan worden omschreven als een exploratief onderzoek dat zeer kleinschalig is. Met dit soort onderzoek kunnen een aantal hypothesen worden geformuleerd. Hypothesen kunnen worden gedefinieerd als vermoedens over een verklaring van een bepaald verschijnsel, het is een stelling die nog bewezen moet worden ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)) De hypothesen worden dan onderworpen aan het onderzoek, daarna kan worden nagegaan of de vooropgestelde hypothesen in realiteit voorkomen.

#### 7.2.1 Het afbakenen en definiëren van het probleem

De probleemstelling, of met andere woorden de rode draad, in deze masterproef moet worden opgesplitst in een aantal deelvragen. Deze deelvragen zullen leiden tot de hypothesen die worden getoetst aan de hand van hun waarheidsgehalte. In de media wordt de laatste tijd veel aandacht besteed aan het fenomeen ‘vrouwen met een benoemenswaardige functie’. Deze media-informatie is uiteraard niet voldoende en in vele gevallen niet wetenschappelijk genoeg om tot een goed onderzoek te komen. Om de eigen kennis over het bovenvermelde onderwerp te verruimen was het nuttig om een uitgebreide literatuurstudie te verrichten. Uit deze studie is nog maar eens gebleken dat vrouwen het nog steeds moeilijk hebben om een topfunctie te bekomen

en deze te behouden op een waardige manier. In vele gevallen zijn er verschillen op te merken tussen de theorie en de praktijk. Het onderzoek moet hieromtrent duidelijkheid bieden.

### 7.2.2 Het formuleren van de hypothesen

Het opstellen van de hypothesen is uiteraard een zeer belangrijk onderdeel in het onderzoek. Het betreft hier uitspraken die te maken hebben met de probleemstelling. Ze zijn van belang voor het vervolg van het onderzoek. De volgende hypothesen zullen in het onderzoek getoetst worden op hun waarheidsgehalte:

1. Er wordt verondersteld dat in de bezochte ondernemingen een behoorlijk aantal vrouwen tewerkgesteld zijn. In de hogere regionen zal dit aantal vermoedelijk beduidend lager zijn.
2. De ondervraagde topvrouwen zien hun werk als een manier om geld te verdienen, zich intellectueel te verrijken en dit op een aangename manier. De stelling ‘werken om te leven’ gaat hier meer op dan de stelling ‘leven om te werken’. Er is met andere woorden meer dan werken alleen.
3. Vrouwen vallen bij promoties nog al te vaak uit de boot. De voorkeur wordt gegeven aan een man, omdat hij vermoedelijk de nodige capaciteiten bezit. Men gaat er vaak te snel van uit dat vrouwen diezelfde capaciteiten niet hebben.
4. Ook al is er sprake van verschillen tussen mannen en vrouwen, toch wordt er vermoed dat er niet echt een verschil bestaat tussen werken met mannen en werken met vrouwen.
5. Vermoedelijk wordt er in de diverse ondernemingen niet echt gebruik gemaakt van een quota voor vrouwen. Van een echt vrouwvriendelijk beleid is er dan ook geen sprake.
6. De grootste hindernis waarmee vrouwen te kampen hebben is een gebrek aan motivatie, een gebrek aan vertrouwen in hun eigen kunnen, een gebrek aan betrokkenheid met de onderneming en een gebrek aan ambitie. Dit is de reden waarom zo weinig vrouwen een topfunctie bezitten.
7. Er wordt verondersteld dat de steun van echtgenoot, familie en vrienden onontbeerlijk is om als vrouw een managementfunctie tot een goed einde te brengen.
8. Vrouwelijke managers doen zich niet voor als een man, maar ze volgen en zoeken hun eigen weg in het zakenleven.
9. Vrouwen worden in hoofdzaak bekeken als veeleisende managers.
10. De topvrouwen hebben geen kinderen of er is geen sprake van een echt gezinsleven, hun job komt op de eerste plaats. Als ze toch een huishouden te leiden hebben dan krijgen ze hulp van buitenaf.

11. Ook de ondervraagde topvrouwen voelen dat het verwachtingspatroon bij hen hoger ligt dan bij hun mannelijke collega's. Ze moeten zich harder bewijzen, ook naar buitenlandse zakenrelaties toe.
12. De meest noodzakelijke ingrediënten voor een succesvolle carrière zijn ambitie, lef, doorzettingsvermogen en vooral hard werken.
13. De loonkloof bestaat nog steeds in alle ondernemingen, zelfs al heeft een vrouw de leiding.
14. Ook al is netwerking belangrijk, vrouwen hebben het er moeilijk mee om hun kostbare tijd te besteden aan netwerking.
15. Vrouwen vormen zonder meer een meerwaarde voor de onderneming.

### 7.3 Fase 2: Het opstellen van het onderzoeksplan

Fase 2 tot en met fase 4 van het onderzoek behoren tot het conclusieve onderzoek. Dit onderzoek is in vergelijking met de eerste fase grootschaliger en zal leiden tot een toetsing van de hypothesen. De bevindingen kunnen worden gebruikt om tot een besluitvorming te komen. In deze tweede fase wordt het hele onderzoek ontworpen. Er wordt stilgestaan bij de volgende vragen: welke methode wordt er toegepast?, hoe moeten de vragen worden opgesteld?, bij wie wordt de informatie gehaald? enz.

#### 7.3.1 De informatieverzameling

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van zogenaamde primaire en secundaire bronnen<sup>19</sup>. Bij primaire bronnen staat het zelf zoeken naar informatie centraal. Uiteraard is dit een tijdrovende bezigheid maar het voordeel hierbij is dat het onderzoek volledig kan worden afgestemd op de informatiebehoefte. Bij secundaire bronnen daarentegen is de informatie al beschikbaar. Het grote nadeel ten opzichte van de primaire bronnen is wel dat de informatie niet flexibel is, de informatie sluit bijgevolg niet perfect aan bij de probleemstelling. Het onderzoek in deze masterproef is tot stand gekomen aan de hand van diepte-interviews en in mindere mate aan de hand van een recente reportage op Telefacts, uitgezonden door VTM in het begin van de maand maart 2006.

##### 7.3.1.1 Diepte-interviews (primaire bron)

Het diepte-interview is een zeer interessante methode om in dit kwalitatieve onderzoek persoonlijke informatie te verkrijgen van de uitgekozen topvrouwen. Bij dit soort interviews is

---

<sup>19</sup> Deze bronnen staan beter bekend als fieldresearch en deskresearch



het de bedoeling om een bepaalde diepte te krijgen in het gesprek die de kwaliteit van het onderzoek ten goede komt. Diepte-interviews bieden volgens Hans Homma, directeur van Right Marktonderzoek, verschillende voordelen: ([www.rightmarktonderzoek.nl](http://www.rightmarktonderzoek.nl))

- “Het is mogelijk om met een individu diep in te gaan op het onderwerp”;
- “de respondent kan zich meer op zijn gemak voelen aangezien een diepte-interview in een gekende situatie kan worden afgenomen”;
- “van minder welbespraakte mensen worden eveneens spontane antwoorden verkregen.”

Het diepte-interview resulteert in een waarderend onderzoek<sup>20</sup> dat kan worden toegepast op twee manieren, als benadering en als veranderingsmethode. In dit onderzoek is er sprake van ‘de benadering’. Renate Reijmers omschrijft het waarderend onderzoek als volgt: “[Het waarderend onderzoek] kan als benadering gebruikt worden om op een positieve opbouwende wijze naar mensen, organisaties en situaties te kijken. Dit kan tot uitdrukking komen in de wijze van leidinggeven.” ([www.tmc.tno.nl](http://www.tmc.tno.nl)) Deze diepte of waarderende interviews zorgen ervoor dat de topvrouwen hun verhaal vertellen, waardoor het interview informatie oplevert over de volgende onderwerpen:

- De ervaringen van de topvrouwen met de organisatie;
- wat ze het meeste waarderen aan zichzelf, hun werk en hun organisatie;
- hun toekomstige perspectieven.

### 7.3.1.2 Reportage (secundaire bron)

Bijkomende informatie is gehaald uit een reportage van VTM. Op 6 maart jongstleden stond het thema ‘vrouwen aan de top’ centraal in het wekelijkse actualiteitsprogramma Telefacts. Tijdens die aflevering stond Telefacts voor één dag aan de zijde van drie topvrouwen, zowel thuis als op de werkvloer. Een interessante kijk op hun leven leverde extra informatie op voor het onderzoek.

### 7.3.2 Het opmaken van de vragenlijst

Via de inhoud van de vragenlijst<sup>21</sup> kan alle informatie verzameld worden om de vooropgestelde hypothesen te beantwoorden. Voor het diepte-interview zijn open vragen uiteraard het interessantste. Hierdoor kunnen de respondenten hun verhaal kwijt en bieden ze veel informatie aan in een korte tijdsspanne.

---

<sup>20</sup> Dit staat beter bekend als ‘appreciative inquiry’

<sup>21</sup> Bijlage XII: De vragenlijst

### 7.3.3 Het plannen van de gegevensverzameling

Als de methode voor het verzamelen van de informatie bepaald is, moet er worden uitgekeken naar waar en bij wie de informatie gehaald kan worden. Zoals hierboven reeds beschreven staat, werd voor de secundaire bronnen beroep gedaan op een reportage. Het grootste deel van de informatie werd bekomen bij een primaire bron, namelijk door middel van interviews bij enkele topvrouwen. De vraag is echter: 'Bij welke topvrouwen worden de interviews afgenomen?'. Trends Magazine publiceerde op 3 maart 2006, naar aanleiding van de Internationale Vrouwendag, de machtigste vrouwen in Vlaanderen. Hierbij werd een opsplitsing gemaakt naar de Top-50 van Belgische zakenvrouwen. Uit deze lijst werden dan vele topvrouwen geselecteerd en gecontacteerd met de vraag om een interview toe te staan. Weinige vrouwen waren echter beschikbaar aangezien hun drukke agenda en tijdschema een interview niet altijd toelieten. De gedane inspanningen werden uiteindelijk toch nog beloond want uit de grote selectie bleken drie vrouwen uit de Top-50 van Trends Magazine toch bereid om het interview aan te gaan. Deze vrouwen zijn: Ingrid Lieten (De Lijn), Mimi Lamote (SCF) en Martine De Rouck (Bank van De Post). Daarnaast werd ook nog beroep gedaan op Hedwige Nuyens (KUL). De interviews werden ter plaatse afgenomen in de loop van de maand maart 2006.

## 7.4 Fase 3: Het verzamelen van de gegevens

Na het bepalen van de benodigde informatie en het opstellen van het onderzoeksplan kon er worden overgaan tot het veldwerk. De verschillende topvrouwen werden bezocht en geïnterviewd. Doordat er op voorhand een afspraak werd vastgelegd en de topvrouwen hun akkoord hadden gegeven over de mogelijke vragen verliepen de gesprekken in een zeer ontspannen sfeer. Nuttige informatie werd bekomen bij elk van de ondervraagde topvrouwen.

## 7.5 Fase 4: De verwerking van de gegevens

Als alle informatie verzameld is, moeten de bekomen gegevens verwerkt en geanalyseerd worden op een overzichtelijke manier. Deze laatste fase wordt uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.

## 7.6 Besluit

De eerste drie fasen van het empirisch onderzoek werden tot een goed einde gebracht. De reportage en de diepte-interviews leverden nuttige informatie op die van pas komt bij fase vier van het onderzoek. De laatste fase, de verwerking van de gegevens, wordt verder uitgediept in het volgende hoofdstuk om zo tot een definitief besluit te komen.

## Hoofdstuk 8: De verwerking van de gegevens

### 8.1 Inleiding

De verwerking van de gegevens is de laatste fase van het conclusieve onderzoek. In dit hoofdstuk worden de hypothesen getoetst aan de uitspraken van de geïnterviewde topvrouwen en aan de reportage van Telefacts. Op deze manier is het mogelijk om te kijken of de hypothesen enige vorm van waarheid hadden en of de voorgaande theorie in de praktijk van toepassing is.

### 8.2 De topvrouwen die aan bod komen in het onderzoek

- Mevrouw Ingrid Lieten (geïnterviewd)

Ingrid Lieten werd op 36-jarige leeftijd Gedelegeerd Bestuurder van De Lijn. Ondertussen voert ze al vier jaar de rangschikking van Belgische zakenvrouwen aan in Trends Magazine. Daarnaast staat ze op de achtste plaats van machtigste vrouwen in Vlaanderen.

- Mevrouw Mimi Lamote (geïnterviewd)

Mimi Lamote werd begin 2005 de nieuwe CEO van SCF. SCF is de Belgische retailgroep die ondermeer E5-mode en Sportorama overkoepelt. Mimi Lamote is in de Top-50 terug te vinden op de dertiende plaats. Ze is daarmee één van de nieuwkomers in deze Top-50.

- Mevrouw Martine De Rouck (geïnterviewd)

Martine De Rouck is Gedelegeerd Bestuurder en Voorzitter van het Directiecomité van de Bank van De Post. Ook zij is een nieuwkomer in de Trends Top-50. Ze is terug te vinden op de vijftiende plaats.

- Mevrouw Hedwige Nuyens (geïnterviewd)

Hedwige Nuyens is Financieel Directeur van de Katholieke Universiteit Leuven. Daarnaast is ze ook auteur van het befaamde boek “Waarom vrouwen geen baas worden”.

- Mevrouw Monique Leys (reportage)

Monique Leys is Directielid en Gedelegeerd Bestuurder van Dierickx, Leys & Cie – Effectenbank. Ze is terug te vinden op de 29<sup>ste</sup> plaats in de Top-50.

- Mevrouw Sonja De Becker (reportage)

Sonja De Becker is de eerste vrouwelijke Algemene Secretaris van de Boerenbond. Ze sluit de rang bij de 25 machtigste vrouwen van Vlaanderen.

- Mevrouw Sophie Dutordoir (reportage)

Sophie Dutordoir is Directeur-Generaal Marketing & Sales van Electrabel. Als directielid is ze terug te vinden op de 33<sup>ste</sup> plaats in de Top-50 van Belgische zakenvrouwen.

### 8.3 Weergave van de resultaten

Hieronder worden de vooropgestelde hypothesen getoetst aan de realiteit. Het waarheidsgehalte van de persoonlijke veronderstellingen komt zo aan het licht.

#### 8.3.1 Hypothese 1

**Er wordt verondersteld dat in de ondernemingen een behoorlijk aantal vrouwen tewerkgesteld zijn. In de hogere regionen zal dit aantal vermoedelijk beduidend lager zijn.**

Uit de theorie bleek dat vrouwen het nog steeds moeilijk hebben om een functie te bemachtigen in het topmanagement. De vrouwen die deelnemen aan dit onderzoek zijn hierin echter geslaagd ook al was de weg niet altijd even gemakkelijk. Sommige van de geïnterviewde topvrouwen zijn tewerkgesteld in een uitgesproken mannelijke sector, maar dat wil echter niet zeggen dat er geen enkele vrouw terug te vinden is op de werkvloer. In het bediendestatuut zijn vrouwen massaal aanwezig, maar in de hogere regionen kunnen we het eerder omschrijven als witte raven.

Ingrid Lieten is de eerste vrouw aan het hoofd van een uitgesproken mannelijk overheidsbedrijf. Zij leidt De Lijn waar zo'n 7.300 mensen tewerkgesteld zijn en waar er sprake is van een hoge vakbondsvertegenwoordiging. De firma is zeer mannelijk getint, om en bij de 15% van de werknemers behoort tot het vrouwelijke geslacht. Er is wel sprake van een aantal vrouwelijke afdelingshoofden maar slechts twee vrouwen hebben een onderkomen gevonden in het directieteam. Men kan dus effectief spreken van de zogenaamde 'witte raven'. Het is wel de bedoeling om het aantal vrouwen bij De Lijn omhoog te krikken en dit op alle niveaus. Zo zegt mevrouw Lieten zelf: "Aangezien klantvriendelijkheid en menselijke waarden een centrale rol spelen bij het vervoeren van reizigers en vrouwen deze eigenschap van nature uit bezitten, kan het niet onmogelijk zijn om meer vrouwen aan te trekken als chauffeur. Om een absolute meerwaarde te hebben als onderneming moet het team bij De Lijn samengesteld zijn uit multifunctionele mensen, zowel vrouwen, allochtonen als gehandicapten." Wat de hogere functies betreft "[...] probeer [ik] vrouwen te motiveren voor deze banen te postuleren". Bij de aanwerving proberen mannen er telkens de brave types uit te nemen, vrouwen die assertiever uit

de hoek komen worden vaak genegeerd. Op deze manier proberen de mannen hun positie in de onderneming veilig te stellen want ze zijn onzeker over hun eigen capaciteiten en vrezen dat assertieve vrouwen hun functie gaan innemen. Dit is dan ook de reden waarom Ingrid Lieten zelf aanwezig is bij sollicitatiegesprekken op directieniveau. Ze wil vrouwen met pit.

De Lijn staat in schril contrast met de onderneming die Mimi Lamote leidt. SCF is een zeer vrouwelijke onderneming. “De sector waarin de onderneming zit [met name de textielsector] zorgt er uiteraard voor dat veel vrouwen zich geroepen voelen om in deze onderneming te werken.” In totaal kan men stellen dat er zo rond de 25 mannelijke personeelsleden aanwezig zijn op 480 personen. Op kantoor is één persoon op vijf van het mannelijk geslacht. Zowel mannen als vrouwen zijn er terug te vinden in het beneden- en middenmanagement. Het topmanagement wordt vertegenwoordigd door Mimi Lamote.

Na een overheidsbedrijf en een textielonderneming is nu de financiële sector aan de beurt. Martine De Rouck is Gedelegeerd Bestuurder en Voorzitter van het Directiecomité in een sector die als zeer mannelijk wordt beschouwd, met name De Bank van de Post. In het totaal zijn er 84 vrouwen tewerkgesteld op 188 personeelsleden. Het grootste aandeel van de vrouwen is terug te vinden op bediendeniveau, hier overtreffen ze de mannen (56 vrouwen t.o.v. 41 mannen). Wanneer we dan kijken naar de kaderleden dan zien we dat de verhoudingen verder uit elkaar liggen, 27 vrouwelijke kaderleden en 59 mannelijke kaderleden. Mevrouw De Rouck is de enige vrouw in het vijfkoppige directieteam. Maar zegt ze zelf: “Ik kan mijn mannetje wel staan.”

Ook in de Telefactsreportage werd duidelijk dat er in de meeste ondernemingen voor de eerste keer een vrouw aan de top zat. Monique Leys zit in de financiële sector en kan perfect haar mannetje staan als Gedelegeerd Bestuurder van Dierickx, Leys & Cie - Effectenbank. Sonja De Becker is de eerste vrouwelijke Algemene Secretaris van de Boerenbond en Sophie Dutordoir heeft als enige vrouw een plaats in het Directiecomité van Electrabel kunnen bemachtigen, nog zo'n mannelijke onderneming. Het is zoals de meeste geïnterviewde topvrouwen zeggen: “Het is als vrouw zeer eenzaam aan de top!”

### 8.3.2 Hypothese 2

**De ondervraagde topvrouwen zien hun werk als een manier om geld te verdienen, zich intellectueel te verrijken en dit op een aangename manier. De stelling ‘werken om te leven’ gaat hier meer op dan de stelling ‘leven om te werken’. Er is met andere woorden meer dan werken alleen.**

Voor Ingrid Lieten is dit zeker het geval. “Ik werk niet om te leven en ik leef niet om te werken, [maar] mijn werk neemt wel een belangrijke plaats in. Het is de kunst om een goed evenwicht te vinden tussen werk en privé en dit zorgt soms voor tal van frustraties.” Uiteraard wil elke vrouw geld verdienen met het werk dat ze doet maar daarnaast wil Ingrid Lieten “zich ook als individu verrijken”.

Mimi Lamote spendeert het grootste deel van haar tijd aan haar werk. Deze situatie is er gekomen uit vrije wil. “Het is een manier om verder te geraken carrièregewijs, werken is voor mij een middel om goed te kunnen leven, ik hoef mij op deze manier geen zorgen te maken op financieel vlak.”

De werkdag van Martine De Rouck bestaat uit zo’n 13 uur. Haar werk heeft een prioritaire plaats in haar leven. Zij gaat dan ook uit van het principe ‘werken om te leven’. Ze heeft altijd graag carrière willen maken, ze spendeert veel tijd aan haar werk omdat ze het graag doet.

Hedwige Nuyens deelt de mening van Martine De Rouck niet helemaal. Ook zij heeft altijd carrière willen maken maar de band met haar gezinsleven is nog altijd van prioritaire aard.

De Marketing Manager van Electrabel besteedt zo’n 16 uur per dag aan haar werk. Ze zegt dan ook zelf dat ze “een tijdsrovend leven” leidt. Maar daar ligt ze absoluut niet wakker van want ook zij doet haar job met veel plezier.

### 8.3.3 Hypothese 3

**Vrouwen vallen bij promoties nog al te vaak uit de boot. De voorkeur wordt gegeven aan een man, omdat hij vermoedelijk de nodige capaciteiten bezit. Men gaat er vaak te snel van uit dat vrouwen diezelfde capaciteiten niet hebben.**

Ingrid Lieten heeft niet altijd gewacht op promoties, ze is regelmatig van job veranderd omdat zij van mening is dat “het [...] onmogelijk [is] om carrière te maken als je in eenzelfde onderneming blijft werken.” Ze wou telkens opnieuw nieuwe uitdagingen aangaan om zo meer kennis op te doen en zichzelf als persoon te verrijken. Volgens haar “[moet] een vrouw [...] niet op veilig spelen, ze moet de opportuniteiten aangaan wanneer ze zich voordoet.” Zijzelf vindt dat ze niet echt uit de boot is gevallen wanneer een promotie zich aandient. Maar “het is wel zo dat de vrouwen nog steeds met dat probleem te kampen hebben.” Vrouwen krijgen nog al te vaak te maken met vooroordelen. Volgens Ingrid Lieten moeten vrouwen zich nog altijd harder

bewijzen dan hun mannelijke collega's indien ze kans willen maken op een promotie, ze moeten tonen dat ze daadwerkelijk de nodige capaciteiten en bekwaamheden bezitten om een stapje hoger te klimmen in de hiërarchie. Mannen kijken eerst naar het uiterlijk voor ze de persoon in kwestie onder de loep nemen. Vrouwen met een 'babe-gehalte' worden verondersteld weinig intellectuele inhoud te bezitten. Het tegendeel is in de meeste gevallen echter waar.

De topvrouw van SCF kan haar mannetje staan en heeft haar promoties afgedwongen. "Ik ben nooit echt uit de boot gevallen en ik heb een aantal grote promoties gemaakt, maar ik heb wel altijd mijn tanden laten zien." De zakenwereld is een harde wereld waar geen cadeautjes worden uitgedeeld, zeker niet op het hoogste niveau. "Het is inderdaad zo dat mannen zelfzekerder overkomen als het op het vlak van promotie aankomt, maar dan is het aan de vrouw om te laten zien wat ze waard is."

Zoals uit de theorie al bleek, speelt seksestereotypering nog altijd een grote rol, ook op het vlak van promoties. Ook Martine De Rouck kan hiervan meespreken. Haar werden tal van promoties ontnomen zo zegt ze zelf: "Ik was jong en van het vrouwelijke geslacht, natuurlijk viel ik af en toe uit de boot. Anderen in de onderneming kenden de uitdrukkelijke reden van mijn niet-promotie." Maar men mag dit echter niet veralgemenen want er zijn langs de andere kant ook ondernemingen die het wel goed voorhebben met vrouwen. "Sommige mannen hebben het wel voor de vrouwen en appreciëren hen voor hun typische kwaliteiten. Maar je mag wel zeggen dat door het feit dat ik een vrouw ben, mijn carrière niet langs de makkelijkste weg is verlopen."

Net als Mimi Lamote heeft Hedwige Nuyens na een aantal jaar telkens promotie gemaakt. Zij heeft echter nooit het gevoel gehad dat ze uit de boot viel of dat haar sekse een rol speelde in het recht op de promotie.

#### 8.3.4 Hypothese 4

**Ook al is er sprake van verschillen tussen mannen en vrouwen, toch wordt er vermoed dat er niet echt een verschil bestaat tussen werken met mannen en werken met vrouwen.**

Zoals de theorie het ook beschrijft in hoofdstuk 4 zijn er typisch vrouwelijke en typisch mannelijke kenmerken en waarden. De vier ondervraagde topvrouwen delen dezelfde mening. Mimi Lamote omschreef het als volgt: "Je mag het niet zwart-wit bekijken". Het komt erop neer dat elke man wel een aantal kenmerken bezit die typisch vrouwelijk zijn en omgekeerd is dit zeker ook waar. "Het is nu eenmaal zo dat vrouwen misschien iets emotioneler en mannen iets

rationeler zijn van aard. Mannen zijn directer, minder attent voor mensen, assertiever en vrouwen bezitten vaak de tegenovergestelde eigenschappen maar het is de kunst om een goed evenwicht te vinden in de onderneming en dan merk je geen verschil.” Volgens Martine De Rouck heeft het allemaal te maken met de persoonlijkheid. Iedere persoon is anders, maar daarom hoeft er nog geen uitgesproken verschil aanwezig te zijn tussen werken met mannen en werken met vrouwen. Hedwige Nuyens omschrijft het als volgt: “Vrouwen zijn meer groepsgericht, mannen kijken eerder naar hun eigen belang.” Maar dit mag, kan en zal de goede werking in de onderneming niet in de weg staan.

### 8.3.5 Hypothese 5

**Vermoedelijk wordt er in de diverse ondernemingen niet echt gebruik gemaakt van een quota voor vrouwen. Van een echt vrouwvriendelijk beleid is er dan ook geen sprake.**

In de bevroegde ondernemingen was er niet echt sprake van een quota voor het aanwerven van vrouwen. Er is echter wel een evolutie vast te stellen, steeds meer vrouwen vinden hun weg naar een welbepaalde werkomgeving maar ze worden niet aangenomen om een vooropgesteld streefdoel van de betrokken onderneming te behalen. De vrouwvriendelijkheid van de onderneming is bij de ene al verder te zoeken dan bij de andere. Bij De Lijn is er een diversiteitsprogramma dat ervoor zorgt dat iedereen gelijke kansen heeft bij een aanwerving. Wat de vrouwvriendelijkheid betreft heeft men er nog een lange weg voor de boeg. De vakbond heeft een groot aandeel en een grote invloed bij tal van beslissingen die Ingrid Lieten moet nemen. De vakbonden zijn zeer vrouwonvriendelijk ingesteld en het is dan ook niet eenvoudig om tot een goede werkregeling te komen. Zo vertelde Ingrid Lieten “[dat] de onregelmatige uren [...] een groot probleem [zijn] voor tal van vrouwen en bovendien is er geen sprake van kinderopvang, strijkateliers enz.” De vakbonden willen hiervoor geen budget vrijmaken, alle middelen die voor handen zijn moeten worden omgezet in een extra verloning. Ook bij De Bank van de Post is er niet echt oog voor een vrouwvriendelijk beleid. Wat wettelijk vereist is, wordt toegekend maar daar blijft het dan ook bij.

Bij SCF en KUL is er een duidelijk verschil merkbaar met de twee voorgaande ondernemingen. SCF en KUL kunnen beschouwd worden als meer vrouwelijke ondernemingen en dat is dan ook te merken aan de vrouwvriendelijke manier van werken. In de onderneming van Mimi Lamote hebben vrouwen de mogelijkheid om op woensdag te zorgen voor de kinderen. Ook kan er zonder probleem 4/5 worden gewerkt en zijn er flexibele uren waardoor men vroeger of later kan starten 's morgens en dan later of vroeger naar huis gaan 's avonds. Bij KUL kan men



spreken van een zeer vrouwvriendelijk klimaat. Er zijn zekere uren, voldoende vakantiedagen, kinderopvang, mogelijkheid om van thuis uit te werken enz. Bij deze laatste twee ondernemingen is de combinatie arbeid-gezin perfect mogelijk.

### 8.3.6 Hypothese 6

**De grootste hindernis waarmee vrouwen te kampen hebben is een gebrek aan motivatie, een gebrek aan vertrouwen in hun eigen kunnen, een gebrek aan betrokkenheid met de onderneming en een gebrek aan ambitie. Dit is de reden waarom zo weinig vrouwen een topfunctie bezitten.**

Vrouwen moeten tijdens hun carrière tal van privé-keuzes maken waardoor hun werksituatie niet altijd van een leien dakje loopt. Het is inderdaad wel zo dat vrouwen zich wat minderwaardig opstellen ten opzichte van mannen maar daarom voelen ze zich zo nog niet. Uiteraard zijn heel wat vrouwen ambitieus ingesteld maar ze hebben niet altijd de mogelijkheid om hun ambities waar te maken. Volgens Ingrid Lieten moeten vrouwen zich ambitieuzer tonen. Ook al moeten ze voor de kinderen zorgen, toch moeten ze laten weten dat ze hogerop willen. “Vrouwen moeten meer geloven in hun eigen kunnen en het is heel belangrijk dat ze hun eigen PR en marketing op een goede manier verzorgen.” Door zichzelf te verkopen kan men de ware inhoud van de vrouw ten toon stellen. Vrouwen zijn absoluut betrokken bij de onderneming maar hun wereld stort niet in wanneer er een einde komt aan de samenwerking. Ook aan de top is dit zo. Ingrid Lieten zegt zelf: “Vrouwen stoppen met werken bij de ene onderneming en gaan aan de slag in een andere onderneming, ze kunnen zich onafhankelijk opstellen van de onderneming als het nodig is, mijn leven zal niet instorten als de werkovereenkomst wordt stopgezet”. Martine De Rouck en Mimi Lamote zijn van mening dat vrouwen met ongelijke wapens strijden. “Het zijn meestal mannen in het Directiecomité die beslissen wie er geschikt is voor een topfunctie en dit op basis van hun voorwaarden. Ze denken in de plaats van de vrouwen.” Dan heeft het niets te maken met een gebrek aan motivatie, ambitie enz. Maar langs de andere kant kunnen we wel stellen dat er maar weinig vrouwen zich kandidaat stellen voor een topfunctie uit angst voor wat er gaat komen. De cultuur, de mannelijke hiërarchie in de onderneming en een gebrek aan vertrouwen in eigen kunnen zorgen er dus voor dat minder vrouwen geneigd zijn om zich in een topfunctie te begeven.

### 8.3.7 Hypothese 7

**Er wordt verondersteld dat de steun van echtgenoot, familie en vrienden onontbeerlijk is om als vrouw een managementfunctie tot een goed einde te brengen.**

Steun is zeer belangrijk wanneer men een topfunctie uitoefent. Voornamelijk de steun van de echtgenoot en van de kinderen speelt een belangrijke rol. Vrienden zijn al gevaarlijker volgens Mimi Lamote, de kans bestaat immers dat er afgunst ontstaat en dat kan absoluut niet de bedoeling zijn. Het is uiteraard een enorm voordeel indien de echtgenoot mee achter de carrière staat maar het is uiteindelijk de topvrouw zelf die de knopen moet doorhakken.

### 8.3.8 Hypothese 8

**Vrouwelijke managers doen zich niet voor als een man, maar ze volgen en zoeken hun eigen weg in het zakenleven.**

Vrouwen met een topfunctie moeten niet altijd bekeken worden als zogenaamde ‘manvrouwen’ of ‘kenaus’. Uiteraard moeten deze topvrouwen stevig in hun schoenen staan maar ze bezitten nog tal van vrouwelijke eigenschappen. Martine De Rouck heeft in de financiële sector absoluut te maken met de machocultuur. “Ik zit in de mannenwereld en ik heb het patroon overgenomen van hoe mannen werken. Ik ben altijd al een kwajongen geweest maar ik heb mijn vrouwelijke karaktertrekken niet verloren. Iedere persoon heeft zijn eigen leiderschapstijl.” Ze leeft in een mannenwereld maar ze is absoluut geen man. Mannen spotten al te graag met vrouwen die in het hoger management zitten. Volgens Mimi Lamote is dit “een manier om zich te verdedigen”. “Het zijn gefrustreerde mannen die angst hebben omdat de vrouw die tegenover hem staat misschien meer kan weten dan hijzelf. Ze spotten met vrouwen om zichzelf een pose te geven.”

### 8.3.9 Hypothese 9

**Vrouwen worden in hoofdzaak bekeken als veeleisende managers.**

Van vrouwelijke managers wordt vaak gezegd dat ze veeleisend zijn, ze willen geen water bij de wijn doen, ze streven naar perfectie en komen over als een harde tante. Tijdens het interview vertelden de topvrouwen hoe ze zichzelf zien als manager. Ingrid Lieten was de enige van de geïnterviewde vrouwen die zichzelf niet als veeleisend bestempelde. Ze vertelde het volgende: “Ik ben ambitieus ingesteld en wil absoluut de doelstellingen bereiken. Ik wil iedereen op scherp zetten maar ik ben niet veeleisend. Misschien wil ik wel te snel gaan, maar je moet durven, geloven in jezelf en je grenzen verleggen.” Ze staat bekend om haar no-nonsense stijl, ze is functioneel en kan de situatie zeer goed inschatten. De andere drie vrouwen vonden van zichzelf dat ze veeleisend waren ten opzichte van zichzelf maar ook ten opzichte van hun personeel. Zo wil Mimi Lamote de lat bij haar personeelsleden steeds hoger leggen. Ze is een streber en wil kwaliteit leveren, er moet discipline en volharding zijn zowel bij de manager als bij het personeel.

Ook Hedwige Nuyens zegt: “Ik ben een veeleisende manager, ik vraag veel van de mensen en probeer hen steeds te stimuleren, ik wil enkel het beste uit iedere persoon halen.” Martine De Rouck vond van zichzelf dat ze absoluut niet veeleisend was, ze dacht dat ze vriendelijk overkwam maar haar personeel ziet dat anders. Het personeel is van mening dat Martine De Rouck overkomt als een harde tante. Bij vrouwen wordt dit niet echt als een positief iets aanzien terwijl het bij mannen de normaalste zaak van de wereld is.

### 8.3.10 Hypothese 10

**De topvrouwen hebben geen kinderen of er is geen sprake van een echt gezinsleven, hun job komt op de eerste plaats. Als ze toch een huishouden te leiden hebben dan krijgen ze hulp van buitenaf.**

De combinatie arbeid-gezin is, zoals al meermaals verteld in het theoretisch deel, niet eenvoudig. In de Telefactsreportage was het al snel duidelijk dat bij Monique Leys en Sophie Dutordoir hun werk op de eerste plaats komt. Hun kinderen waren ofwel al volwassen ofwel werden ze opgevangen door een familielid tijdens de vakantiedagen en werd er een soort van beurtrol afgesproken tussen de man en de vrouw om de kinderen 's avonds op te vangen. Sonja De Becker verklaarde dat het er nooit van was gekomen om kinderen op de wereld te zetten. Ze is dan ook bewust kinderloos. “Het was nooit het goede moment tijdens mijn carrière, nu ben ik 38 jaar en hoeft het niet meer.” De combinatie arbeid-gezin is bij deze topvrouwen niet eenvoudig. Ook de geïnterviewde topvrouwen hadden het moeilijk met deze combinatie maar het was niet onoverkomelijk. Net als andere topvrouwen moet Ingrid Lieten permanent keuzes maken. Ze heeft twee jonge kinderen die ze elke morgen zelf naar school tracht te brengen. 's Avonds en tijdens de vakanties kan ze echter beroep doen op de ouders en schoonouders. “Schuldgevoelens heb ik wel omdat ik vind dat ik mijn kinderen tekort doe, het zorggevoel blijft altijd bestaan ook al ben je de manager van een belangrijke onderneming.” Maar haar kinderen laten zelf wel voelen wanneer het evenwicht tussen arbeid en gezin er niet meer is en dan probeert ze dat probleem aan te pakken. Ook Martine De Rouck probeert de situatie tot een goed einde te brengen. Haar twee kinderen kunnen altijd terecht bij haar ouders wanneer ze zelf niet op tijd thuis kan zijn. Het kan ook zijn dat de man deeltijds gaat werken om voor de kinderen te zorgen, dit is het geval bij Hedwige Nuyens. Mimi Lamote is kinderloos gebleven, maar dat is geen bewuste keuze. Elke topvrouw maakt wel gebruik van een hulp bij het huishouden (kuisvrouw, strijkhulp enz) omdat als ze thuis zijn ze hun aandacht willen spenderen aan het gezinsleven.

### 8.3.11 Hypothese 11

**Ook de ondervraagde topvrouwen voelen dat het verwachtingspatroon bij hen hoger ligt dan bij hun mannelijke collega's. Ze moeten zich harder bewijzen ook naar buitenlandse zakenrelaties toe.**

Uiteraard is er een ander verwachtingspatroon, op dat gebied leven we nog altijd in de Oudheid. Mannen denken nog al te vaak dat vrouwen een lege doos zijn. Ze zijn goed in hun eeuwenoude rol (echtgenote, moeder, huisvrouw) maar laat ze geen intellectueel werk verrichten want dan komt het niet goed. Mannen schatten vrouwen verkeerd in. Ze kijken eerst naar het uiterlijk en pas dan kijken ze wat er achter de vrouw schuilt. Martine De Rouck spreekt uit eigen ervaring wanneer ze zegt: “Als man zou het makkelijker zijn, vrouwen moeten bewijzen dat ze het kunnen en bij mannen gaat men er van uit dat de nodige capaciteiten al aanwezig zijn.” Ook in het buitenland is er soms sprake van een minimale tegenwerking wanneer een vrouw op zakenbezoek gaat. In de Angelsaksische landen is er niet echt een probleem, van Frankrijk kan men zeggen dat het een machocultuur is maar vrouwen zijn er wel welkom. Aziatische landen zijn niet van de makkelijkste om als vrouw te bezoeken, zeker niet de moslimgetinte landen. Japan is daarentegen heel vrouwvriendelijk. In ieder geval kan men stellen dat “op een bepaald niveau mannen er van uit gaan dat je je functie verdiend hebt en moet je je bijgevolg niet meer zo hard bewijzen” zegt Martine De Rouck.

### 8.3.12 Hypothese 12

**De meest noodzakelijke ingrediënten voor een succesvolle carrière zijn ambitie, lef, doorzettingsvermogen en vooral hard werken.**

Niet iedereen is gemaakt om een succesvolle carrière uit te bouwen. Maar je kan je carrière een zetje geven wanneer je aantal inspanningen levert. Indien je een topvrouw wil worden moet je volgens Martine De Rouck “beschikken over de nodige dosis gezond verstand”. “Daarnaast is het belangrijk om tewerkgesteld te zijn in een sector die je ligt. Je moet volharden, gericht zijn op resultaat en vooruitgang willen boeken. Met deze ingesteldheid en met de nodige competenties kan je een succesvolle carrière tegemoet gaan.” Ingrid Lieten vindt het zeer belangrijk om steeds de wil te tonen om te blijven leren. “Er moet ook sprake zijn van een grote gedrevenheid en zeker niet onbelangrijk: kies voor een goede baas en een goede partner.” Voor Mimi Lamote heeft een succesvolle carrière te maken met hard werken, doorzettingsvermogen, goed leiderschap, ambitie, lef, stressbestendigheid en de juiste keuzes maken op het juiste ogenblik. Hedwige Nuyens voegt er nog aan toe dat men de achtergrond, de beroepservaring en de

visibiliteit niet uit het oog mag verliezen. Eens de top bereikt is, moet men zich verder blijven inzetten om datgene wat men bereikt heeft te kunnen behouden op lange termijn.

### 8.3.13 Hypothese 13

**De loonkloof bestaat nog steeds in alle ondernemingen, zelfs al heeft een vrouw de leiding.**

In België is er een loonkloof van om en bij de 8%. Dit wil zeggen dat vrouwen gemiddeld zo'n 8% minder loon krijgen voor eenzelfde job die door een man wordt uitgevoerd. De ondervraagde topvrouwen zijn het volmondig eens "de meeste vrouwen krijgen, in verhouding tot de mannelijke collega's, veel minder op hun bankrekening gestort op het einde van de werkmaand." Vrouwen worden niet altijd naar waarde betaald. De oorzaak hiervan ligt niet altijd bij de onderneming. Als het op het loon aankomt zijn vrouwen niet altijd even mondig. Ze durven niet altijd zelf gaan vragen naar een loonsverhoging en de onderneming zal van haar kant niet uit zichzelf op regelmatige basis een verhoging van het loon aanbieden. Vrouwen gaan er van uit dat ze goed werk leveren en dat de beloning dan wel zal volgen. Er is sprake van een soort schaamtegevoel. Mannen vatten dit anders op, zij vragen eerst naar het loon en zullen daarna hun werk doen. Mimi Lamote probeert de loonkloof bij haar personeel zo laag mogelijk, zo niet onbestaande te maken. Ze vindt dat mannen en vrouwen gelijk moeten zijn voor de wet. "Vroeger was de man de pater familias, nu moeten de vrouwen ook hun bijdrage leveren en dat kan en mag niet minder zijn indien men dezelfde functie uitoefent."

### 8.3.14 Hypothese 14

**Ook al is netwerking belangrijk, vrouwen hebben het er moeilijk mee om hun kostbare tijd te besteden aan netwerking.**

Mannen maken goed gebruik van netwerken, ze doen aan de zogenaamde 'vriendjespolitiek'. Voor vrouwen is dit niet zo simpel als het lijkt. Uiteraard wil elke topvrouw haar professionele relaties uitbreiden en/of onderhouden. Volgens Hedwige Nuyens van de KUL moeten vrouwen zeker en vast aan netwerking doen. "Vrouwen moeten zich laten opmerken, daarom moeten ze investeren in netwerken. Netwerking resulteert in externe vergaderingen en deelname aan tal van de zogenaamde 'business clubs'." "Vrouwen moeten niet enkel opgemerkt worden, ze moeten ook de kwaliteiten bezitten om in het vizier te komen van een andere functie of onderneming", volgens Sonja De Becker. Het is een realiteit dat mannen veel eenvoudiger aan netwerking doen. "Mannen zakken na de werkdag nog even gezellig samen af, ze wisselen makkelijker hun

businesskaartje uit en spreken onder elkaar in termen van hun functies. Vrouwen daarentegen kijken naar de persoon achter de functie en weten op het einde van de avond niet meer wie ze gesproken hebben en welke functie hij of zij had”, aldus Mimi Lamote. Netwerking is belangrijk voor het verloop van de carrière en dus moet men er de nodige tijd aan besteden. Ingrid Lieten deelt ook die mening maar het is niet altijd zo eenvoudig. Vrouwen doen te weinig aan netwerking omdat ze permanent keuzes moeten maken. “Netwerking valt als eerste af wanneer je moet kiezen tussen een avond spenderen met de kinderen of een avond spenderen aan het onderhouden van contacten.”

### 8.3.15 Hypothese 15

#### **Vrouwen vormen zonder meer een meerwaarde voor de onderneming.**

Vele studies wijzen uit dat vrouwen aan het roer van een onderneming betere resultaten boeken dan mannen die in dezelfde positie zitten. Martine De Rouck is geen fan van dergelijke uitspraken. “Het is belangrijk dat de juiste man/vrouw op de juiste plaats zit”. Of er nu een man of een vrouw aan het roer staat, de economie zal er niet beter door draaien. Iedere onderneming moet dat voor zichzelf uitmaken. De leider moet over de nodige capaciteiten beschikken en dan zullen de resultaten wel volgen. Hedwige Nuyens omschrijft dit als “een gevoelig thema”. Volgens Mimi Lamote zou het geen slecht idee zijn om een vrouw aan het hoofd van een onderneming te zetten: “Ze is dan een rolmodel voor de toekomstige generatie, zo kan er geen sprake meer zijn van een minderwaardigheid ten aanzien van de vrouw.” “Men moet vrouwen zien als ‘high potentials’, ze kunnen een strategische meerwaarde betekenen voor de onderneming” zegt Ingrid Lieten.

## 8.4 Ervaringen van de topvrouwen omtrent hun vrouw zijn

Wat is uiteindelijk hun eigen ervaring, wat hebben de geïnterviewde topvrouwen de afgelopen jaren zelf geleerd omtrent hun vrouw zijn?

Ingrid Lieten: “ Het feit dat je een vrouw bent, wil niet altijd zeggen dat je moet vechten. Soms kan je er ook voordeel uit halen. Op congressen ben ik vaak de enige vrouw, daardoor ben ik onmiddellijk zichtbaar en kan ik in de meeste gevallen mijn zegje doen.” De onderneming De Lijn bevindt zich momenteel in een overgangsfase, “als vrouw is het soms wel makkelijker om de bedrijfscultuur te veranderen, zeker wanneer je aan de top zit.”

Hedwige Nuyens: “Carrière maken is meer dan werken alleen. De kwaliteiten, de zichtbaarheid, de informele kanalen enz. maken allemaal deel uit van het carrièreaspect. Vroeger heb ik mij alles hard aangetrokken, nu ben ik rustiger en stressbestendiger geworden.”

Martine De Rouck: “De motivatie moet uit jezelf komen, niet wachten tot iemand anders een voorstel op tafel legt. Mannen staan de dag van vandaag nog altijd hoger geïmplementeerd. Hun wetten en criteria gelden en het is moeilijk om daar te overleven. Vrouwen vinden dat als ze hun werk goed doen de rest dan wel automatisch zal volgen. Ze moeten laten weten wat ze willen, ze moeten tijd spenderen naar boven toe en status creëren.”

Mimi Lamote: “Vrouwen moeten zich laten opmerken als ‘high potentials’. Ze moeten opkomen voor zichzelf en zich laten opmerken. In een grote onderneming is het voor een vrouw makkelijker om zich volledig te ontplooien, in kleinere ondernemingen zijn de middelen daartoe beperkter. Naast hard werken moeten vrouwen meer geloven in zichzelf en keuzes durven te maken. De steun van de eigen omgeving kan wonderen doen. Maar desondanks blijft het als vrouw zeer eenzaam aan de top.”

## 8.5 Besluit

Door het interviewen van een aantal zeer gekende topvrouwen, werd het al snel duidelijk dat het theoretisch kader zeker en vast overeenstemt met de realiteit. Deze topvrouwen zorgden voor een zeer gestructureerde kijk op de realiteit. Hieruit volgt dan dat het waarheidsgehalte van de vooropgestelde hypothesen zeer hoog te kaderen is. De weg naar de top blijkt nog altijd heel moeilijk te zijn waardoor vele vrouwen deze reis niet willen of durven aangaan. Maar ondanks de hobbelige weg, zetten er toch een aantal vrouwen door om hun vooropgestelde doel te halen, zowel nu in het heden als in de toekomst zal dit meer en meer gebeuren.

Het voordeel van interviews is dat de eigen kennis op een spectaculaire manier wordt verrijkt. Enquêtes zouden minder persoonlijke vorming teweeg brengen, waardoor de dankbaarheid voor de bereidwilligheid van de geïnterviewde vrouwen nog groter wordt. Aan de hand van de gedane interviews wordt de eigen kijk op de moeilijke weg naar de top verruimd, waardoor het nog aantrekkelijker wordt om de stap te wagen in deze moeilijke maar zeker en vast boeiende carrièrewereld. Het empirisch deel van deze masterproef geeft dan ook directe aanleiding tot een toenemende honger om een harde, zware maar toch mooie eigen carrière uit te bouwen.

## Hoofdstuk 9: Enkele suggesties

### 9.1 Inleiding

Dit korte en laatste hoofdstuk heeft als doel een aantal suggesties te formuleren waar topvrouwen in spe eventueel rekening mee kunnen houden tijdens hun carrièreverloop.

### 9.2 Suggesties

De tijden zijn aan het keren, vrouwen kunnen ingrijpende veranderingen teweegbrengen in een onderneming wanneer ze aan de top staan. Maar voor ze daar terecht komen, moeten ze in vele gevallen tal van moeilijkheden doorstaan. Deze zijn niet zo eenvoudig weg te werken, maar men kan met een aantal zaken rekening houden waardoor het doel op een enigszins gemakkelijke en efficiënte manier bereikt kan worden.

De weg naar de top is niet eenvoudig. Doordat vrouwen zich harder moeten bewijzen wanneer het op hun intellectuele capaciteiten aankomt, is het nuttig dat ze zich intellectueel blijven verrijken. Volgens Ingrid Lieten moeten vrouwen blijven studeren, ook al is dit niet altijd even eenvoudig. “Verdiep u vooral in de algemene kennis, dat is veel belangrijker dan specialistische kennis.” Maar met kennis alleen zal men er natuurlijk niet geraken. Vrouwen moeten hun doel voor ogen houden en dat ook effectief willen bereiken. Ze moeten kansen durven nemen, zelfs al gaat dit ten koste van een aantal andere belangrijke zaken in hun leven. “Vrouwen moeten hun tanden laten zien en met enthousiasme er tegenaan gaan” aldus Mimi Lamote. Uiteraard mag de nodige dosis zelfvertrouwen niet ontbreken. Ingrid Lieten en Mimi Lamote vinden dat vrouwen moeten geloven in zichzelf en in hun eigen kunnen. Daarnaast is het ook belangrijk dat men een rolmodel heeft waaraan men zich kan optrekken. Men moet er dan wel voor zorgen dat men geen dubbelganger wordt, ontwikkel een eigen visie en een eigen manier van werken. Mimi Lamote en Hedwige Nuyens hebben tijdens het interview meermaals het begrip ‘zichtbaarheid’ aangehaald. Vrouwen moeten ervoor zorgen dat ze worden opgemerkt, waardoor hun carrière eventueel een zetje krijgt. Ingrid Lieten gaat nog een stap verder door te zeggen dat vrouwen hun eigen PR en marketing moeten voeren waardoor hun zichtbaarheid duidelijk vergroot. De combinatie arbeid-gezin blijkt vaak een groot struikelblok te zijn. Martine De Rouck wijst erop dat vrouwen moeten vechten tegen het gevoel dat ze minder doen doordat ze hun leven opsplitsen tussen werk en kinderen. Men kan niet in alles even perfect zijn. De laatste tip die meegedeeld kan worden is aan de hand van woorden van Hedwige Nuyens: “Vrouwen moeten een evenwicht vinden tussen emotionele en rationele intelligentie.”



### 9.3 Besluit

Wanneer men rekening houdt met deze suggesties, dan staan vrouwen al een kleine stap verder om hun droom, met name het bemachtigen van een topfunctie, te realiseren. Uiteraard zijn deze suggesties lang niet voldoende om een mooie carrière uit te bouwen. Veel hangt af van de eigen wil en van de mogelijkheden die u worden aangeboden. In ieder geval moet elke bereidwillige vrouw de kansen nemen die ze op haar weg tegenkomt. Waar een wil is, is een weg! Als men dit in het achterhoofd houdt, dan komt men er wel in het leven! Veel succes aan al diegenen die deze boeiende strijd willen aangaan!

## ALGEMEEN BESLUIT

Vrouwen zijn de laatste jaren massaal toegetreden tot de arbeidsmarkt. Dit was onder andere te wijten aan de vergrijzing van de bevolking, de lage mate van toetreding door jongeren en andere socio-demografische en economische factoren. De meeste vrouwen komen terecht in typisch vrouwelijke sectoren en functies, waar in de meeste situaties de doorgroeimogelijkheden niet voor het grijpen liggen. Hieruit volgt dan ook dat vrouwen slechts in één geval op vijf een managementfunctie bezitten, er ontstaat een oververtegenwoordiging van vrouwen op het benedenniveau en een ondervertegenwoordiging op het topniveau.

Dat er verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen is intussen al wel duidelijk geworden. Deze verschillenlijn heeft zich dan ook doorgetrokken naar de stijl van leiding geven. De typisch mannelijke waarden en kwaliteiten (macht, status, prestaties enz.) en vrouwelijke waarden en kwaliteiten (loyaal, zorgend, service enz.) mogen echter niet zwart-wit bekeken worden. Om te overleven op het hoogste niveau heeft men nood aan een mengeling van waarden, zeker nu men evolueert in de richting van een toekomstgerichte onderneming.

De weg naar de top is allesbehalve rozengeur en maneschijn. Er staan tal van obstakels in de weg. Vroeger werd er aangenomen dat de ondervertegenwoordiging te wijten was aan een tekort van diploma's, ervaring, ambitie enz. Maar gaandeweg heeft men dan toch moeten inzien dat vrouwen die wel deze eigenschappen bezitten het toch minder ver schoppen dan hun mannelijke collega's. Hieruit kan er maar één conclusie worden getrokken: het glazen plafond is nog overduidelijk aanwezig en valt niet gemakkelijk te doorbreken. Vrouwen zullen hun beste beentje moeten voorzetten om hun dromen te realiseren. Het is belangrijk dat ze niet bij de pakken blijven zitten, ze zelf actie ondernemen en steun zoeken en aanvaarden bij een vrouwen netwerk.

Het wordt hoog tijd dat men tal van initiatieven op touw zet om het aandeel van vrouwen in managementfuncties te verhogen. Vele ondernemingen hebben een positief actieplan opgestart om een gelijkstelling van de seksen te realiseren. Men moet er echter rekening mee houden dat er zowel voordelen (de doorgroeimogelijkheden van vrouwen worden gegarandeerd) als nadelen (het boemerangeffect waardoor de positieve acties zich keren tegen de vrouwen) kunnen ontstaan dankzij deze positieve acties. Positieve acties zijn overgegaan naar een diversiteitsbeleid waardoor men rekening houdt met iedere mens met al zijn positieve en negatieve punten. Ook het voeren van een vrouwvriendelijk beleid kan ervoor zorgen dat meer vrouwen in de hogere bedrijfsregionen terecht komen. Er moeten gelijke kansen worden gecreëerd, ook op het vlak

van promoties en verloning. Alleen dan kunnen mannen en vrouwen als gelijken worden aanzien.

Ook in het buitenland moeten vrouwen hun mannetje kunnen staan. De mentaliteiten en de cultuurverschillen zijn mee de oorzaak van het stroef verloop van sommige zakenbezoeken. Maar ook hier leert men met vallen en opstaan. De meeste buitenlanders weten ook wel dat wanneer er een vrouw op zakenbezoek komt, ze op dat niveau wel over de nodige capaciteiten beschikt. Men vindt de sekse, in de meeste landen, dan ook niet langer een probleem.

Het empirisch onderzoek is een weerspiegeling van het theoretisch kader. De ondervraagde topvrouwen bevestigden de vooraf opgestelde theorie. Uit het onderzoek blijkt dat vrouwen nog steeds zwaar ondervertegenwoordigd zijn in het topmanagement en dat bedrijven moeite doen om een ommekeer te realiseren.

Tot slot kunnen we stellen dat de aanwezigheid van rolmodellen in topfuncties de gedrevenheid van jonge vrouwen zal verhogen, waardoor ze geneigd zullen zijn te vechten voor een topfunctie. Vrouwen zullen dan niet langer meer achter de man staan, maar ze zullen op gelijke hoogte hun job uitoefenen. De opmars van vrouwen wordt een ware realiteit! Veel succes aan alle toekomstige vrouwelijke managers!

## LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

**Boeken**

- Blom, R. J. (2003), *Vrouw in zaken*, Amsterdam, Bert Bakker.
- Brouwer, I. (2003), *Het glazen plafond, vrouwen aan de top*, verlangens en obstakels, Amsterdam.
- Chater, K., Gaster R. (1997), *Hoge bakken geen gelul, Blijf jezelf ook in zaken*, vertaling door de Groot B., Rijswijk, Elmar.
- Christens, R., et al. (2001), *Vrouwen zaken vrouwen, Facetten van vrouwelijk ondernemerschap in Vlaanderen, 1800-2000*, Gent.
- Dekker, S. (1992), *Zakenvrouw op reis*, Antwerpen/Utrecht, Kosmos.
- De Weerd, D. (1980), *En de vrouwen?, Vrouw, vrouwenbeweging en feminisme in België 1830-1960*, Gent, Goff en Masereelfonds.
- Draulans, V., Smet, M. (2005), *M/V, Over cultuurveranderingen en betere doorstromingskansen voor vrouwen en mannen in organisaties en bedrijven*, Tiel, Lannoo.
- Duby, G., Perrot, M. (1991), *Geschiedenis van de vrouw, De 19<sup>e</sup> eeuw*, vertaling door Blok M., Amsterdam, Agon BV, no 4.
- Duby, G., Perrot, M. (1990), *Geschiedenis van de vrouw, Middeleeuwen*, vertaling door Beneden H., Amsterdam, Agon BV, no 2.
- Duby, G., Perrot, M. (1990) *Geschiedenis van de vrouw, Oudheid*, vertaling door Blok M., Amsterdam, Agon BV, no 1.
- Duby, G., Perrot, M. (1991), *Geschiedenis van de vrouw, Van Renaissance tot de moderne tijd*, vertaling door Blok M., Amsterdam, Agon BV, no 3.
- Fenn, M. (1981), *Vrouwen in management*, Antwerpen, Kluwer
- Goffin, I., Steegmans, N. (2002), *Deuce, Arbeidsmarktstatistieken vanuit een genderperspectief*, Limburg, Vlaamse Overheid.
- Goleman, D. (2002), *Het nieuwe leiderschap, emotionele intelligentie voor leiders*, vertaling door Gemmeke M., Amsterdam en Antwerpen, Contact.
- Goleman, D., et al. (2003), *Harvard Business Review, Wat maakt iemand tot een leider?*, vertaling door Walsmit V., Thema, Zaltbommel
- Hertz, L. (1986), *Vrouwen excellente ondernemers, Ervaringen van topmanagers*, vertaald door Zoutenbier R., Amsterdam, Sijthoff.
- Merckx, G., Hellemans, M. (2004), *Rijkdom aan verscheidenheid, Diversiteit op de werkvloer*, Antwerpen, Galant.
- Powell, G. N., Graves, L. M. (2002), *Women and men in management*, Newbury, Sage Publications

Salmansohn, K. (1998), *Succesvol zaken doen zonder penis, geheimen en strategieën voor de werkende vrouw*, vertaling door Meier J., Utrecht, Het Spectrum BV.

Schreiner, C. (1998), *Als vrouwen te hard werken*, vertaald door Lukkenaer P., Utrecht, Het Spectrum BV.

Wareham, J. (1988), *Profielschetsen van managers*, vertaald door Leijten R., Utrecht, Bruna Uitgevers BV.

### **Cursussen**

Kint, E. (2002), *Marktonderzoek*, Mechelen, Katholieke Hogeschool Mechelen, Departement Bedrijfsbeheer, optie Marketing, cursus.

Van Den Brande, I. (2004), *Personeelsbeleid*, Brussel, Hogeschool voor Wetenschap & Kunst, Departement Handelswetenschappen, 1<sup>e</sup> jaar verkort, cursus.

### **Artikels**

Coessens, S. (2005), Topmanager geeft in boek tips aan vrouwen om door glazen plafond te breken, *Het Laatste Nieuws*, 1-2 oktober, p. 9.

Collins, J. (2001), Leidinggeven op niveau 5, De triomf van bescheidenheid en vastberadenheid, *Business in management review*, 18, 77, pp. 42-53.

Goovaerts, A. (2005), De machtigste vrouwen in Vlaanderen, *Trends*, 31, 9, pp. 52-57.

Lepiae, J. (2000), De tweede feministische golf in Vlaanderen, *Rosadocsheet*, 3, pp. 1-7.

Maerten M. (2002), Feminisme en feministische stromingen, *Rosadocsheet*, 14, pp. 1-7.

Rosener, J.B. (1991), Hoe vrouwen leiding geven, *Harvard Business Review*, nr. 27, p. 112-118.

Schaubroeck, K. (2005), Niet je maatpak maar je aanpak doet het, 101 slimme tips van vrouwen aan de top, *Libelle*, 8 december, p. 90-93.

Schwartz, F.N. (1989), Management women and the new facts of life, *Harvard Business Review*, jan-feb, p. 64-76

Teugels, M. (2005), M/V Rapport, Hoe meer vrouwen aan de top, hoe beter de resultaten, *Vacature*, 15 oktober, p. 9.

Vanthienen, A. (2003), De eerste feministische golf in België, *Rosadocsheet*, 28, pp. 1-10.

### **Websites**

(2003), *Belgische grondwet*, <http://www.senate.be>, 5 december, Online.

(2004), *Nederland langs de Europese meetlat*, [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl), 19 november, Online.

(2004), *Werkenden volgens geslacht*, <http://statbel.fgov.be>, 12 december, Online.

(2005), *Bevestiging ondervertegenwoordiging*, <http://www.trends.be>, 12 december, Online.

- (2005), *Bevolking per geslacht en per leeftijdsgroep in België*, <http://statbel.fgov.be>, 6 december, Online.
- (2005), *Loonverschil tussen mannen en vrouwen*, [www.trends.be](http://www.trends.be), 18 december, Online.
- (2005), *Vrouwen hoger opgeleid dan mannen*, Eurostat, <http://aps.vlaanderen.be>, 11 november, Online.
- (2006), *Een biografie Napoleon Bonaparte*, <http://proto.thinkquest.nl>, oktober, Online
- ACV, *Loonkloof vergroot*, <http://www.loonwijzer.be>, 18 december, Online.
- Ehsal, (2005), *Vrouwen in beleidsfuncties*, [www.trends.be](http://www.trends.be), oktober, Online.
- Europese Commissie (2004), *Werkgelegenheid*, <http://epp.eurostat.cec.eu.int>, 12 december, Online.
- FOD, (2000), *Gelijke behandeling van mannen en vrouwen*, <http://meta.fgov.be>, 5 december, Online.
- FOD Economie-Algemene Directie Statistiek, (2004), *Enquête naar de arbeidskrachten*, <http://statbel.fgov.be>, 2 december, Online.
- FOD (2005), <http://meta.fgov.be>, 12 december, Online.
- Leplae J. (2000), *Vrouwen in de academische wereld*, <http://www.rosadoc.be>, 11 november, Online.
- RVBI, (2000), *Effecten van positieve acties*, <http://www.rvbi.nl>, 8 december, Online.
- NIS (2004), *Enquête naar de arbeidskrachten*, <http://statbel.fgov.be>, 12 december, Online.
- Right Marktonderzoek, *Diepte-interviews*, [www.rightmarktonderzoek.nl](http://www.rightmarktonderzoek.nl), 3 april, Online.
- Rosa, (2000), *Factsheets*, <http://www.rosadoc.be>, 8 december, Online.
- Siebens H. (1999), *De invloed van vrouwelijke beroeps participatie op de bedrijfscultuur*, <http://www.ethische-perspectieven.be>, oktober, Online.
- Stepstone, *Enquête vrouwen in topfuncties*, <http://www.stepstone.de>, oktober, Online.
- TNO management consultants, *Appreciative inquiry*, [www.tmc.tno.nl](http://www.tmc.tno.nl), 3 april, Online.
- Vlaamse Statistieken, (2005), *Gender*, <http://aps.vlaanderen.be>, 8 december, Online.
- WEF, (2005), *Women's Empowerment*, <http://www.weforum.org>, 18 december, Online.
- Wikipedia, *Verklaring van hypothesen*, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), 3 april, Online.

## **Reportage**

*Telefacts* (2006), 6 maart, Vilvoorde, VTM, Tv-programma.

**Mondelinge bron**

De Rouck, M. (2006) Interview, 27 maart.

Lamote, M. (2006), Interview, 21 maart.

Lieten, I. (2006), Interview, 15 maart.

Nuyens, H. (2006), Interview, 15 maart.

## BIJLAGEN

- Bijlage I: Code Napoleon
- Bijlage II: Onderzoek naar vrouwen in beleidsfuncties
- Bijlage III: Vrouwelijke en mannelijke beroepen
- Bijlage IV: Resultaten van de enquête
- Bijlage V: De vijf componenten van emotionele intelligentie op het werk.
- Bijlage VI: Schema “Zodat vrouwen worden gehoord.”
- Bijlage VII: Vrouwelijke en mannelijke studierichtingen
- Bijlage VIII: Neergaande en opgaande spiraal
- Bijlage IX: Impressions from an office
- Bijlage X: Het netwerk
- Bijlage XI: De frustratiecyclus
- Bijlage XII: De vragenlijst





## Moderne wet, zonder vrouwenemancipatie?

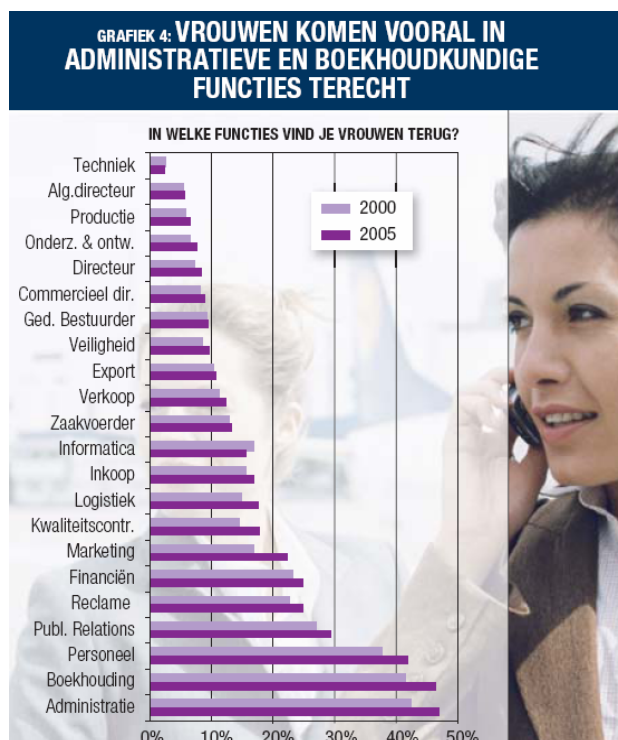
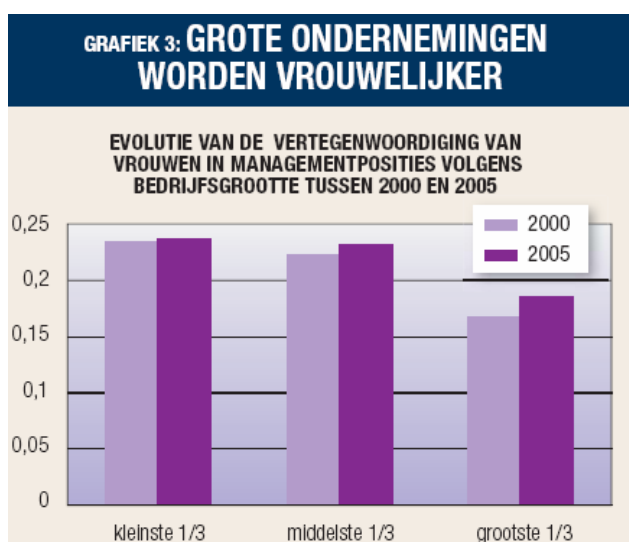
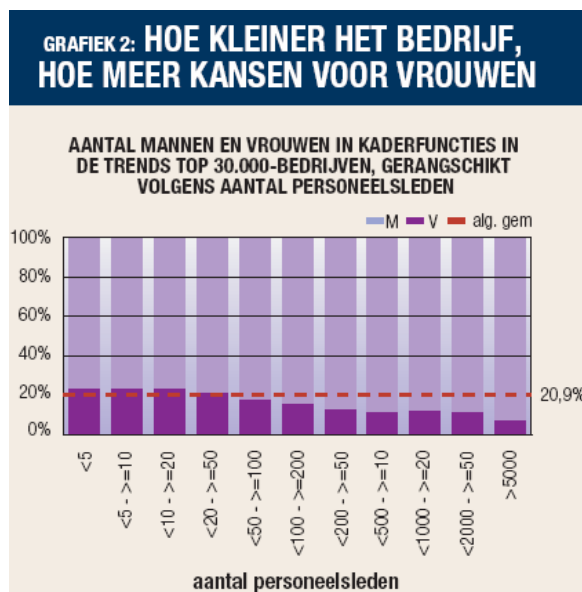
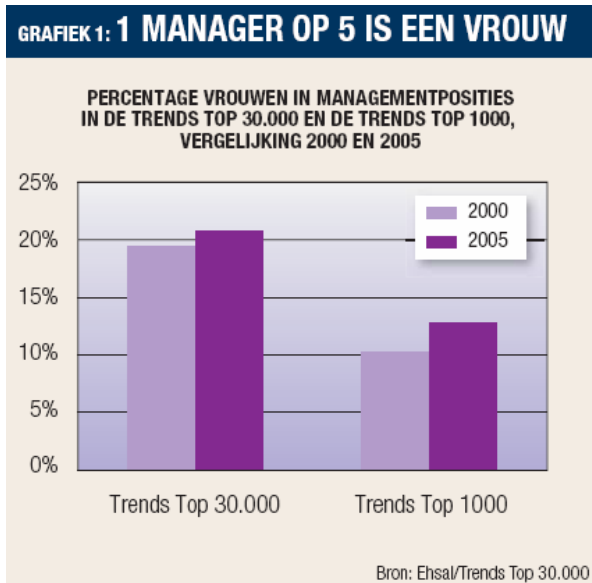
Naast deze opruimingen in de regering, stonden er ook een hoop punten in de Code Napoleon, die betrekking hadden op het volk. Zoals waarschijnlijk wel bekend, is de Code Napoleon de basis voor onze huidige grondwet, om precies te zijn, sinds 1960 gebruiken 70 landen de Code Napoleon als basis voor hun grondwet. En dat komt vooral door deze punten:

1. Iedereen is gelijk voor de wet.
2. Niemand krijgt speciale privileges vanwege zijn afkomst.
3. Vrijheid van godsdienst.
4. Scheiding van kerk en staat.
5. Vrijheid om te werken waar je wil.
6. Versteving van het familieleven, door onder andere:
  - Beperken van de motieven voor echtscheiding tot drie redenen: overspel, het begaan van een crimineel delict door één van de partners of een zware beledigingen naar de partner toe.
  - Definiëren wie het familiebezit zou erven.

De Code Napoleon had ook een paar punten die in de moderne samenleving niet meer zouden kunnen, namelijk:

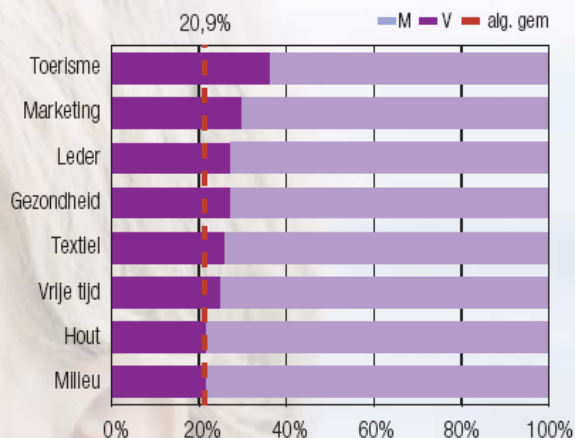
1. Vrouwen kunnen niet stemmen.
2. De vrouw diende de man te gehoorzamen.
3. De man was de eigenaar van al het bezit (dus ook van het bezit van de vrouw).
4. Een ongetrouwde vrouw had weinig rechten en kon niet als getuige optreden.
5. Als de man zijn vrouw ervan verdacht overspel te spelen, mocht hij haar legaal om het leven brengen. Andersom zou de vrouw veroordeeld worden wegens moord.
6. Minderjarigen hadden weinig rechten (een vader mocht zijn kind zelfs zes maanden in de gevangenis laten zetten, zonder dat die een crimineel delict gepleegd had).

Bijlage II: Onderzoek naar vrouwen in beleidsfuncties

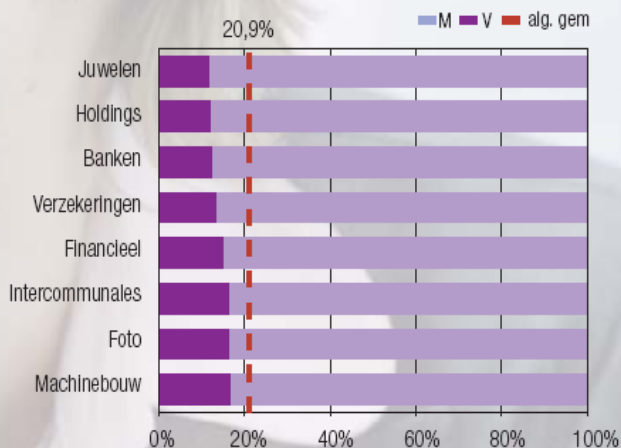


## GRAFIEK 5: IN WELKE SECTOREN ZWAAIEN VROUWEN DE PLAK?

### DE ACHT SECTOREN MET HET HOOGSTE PERCENTAGE VROUWELIJKE LEIDINGGEVENDEN (2005)

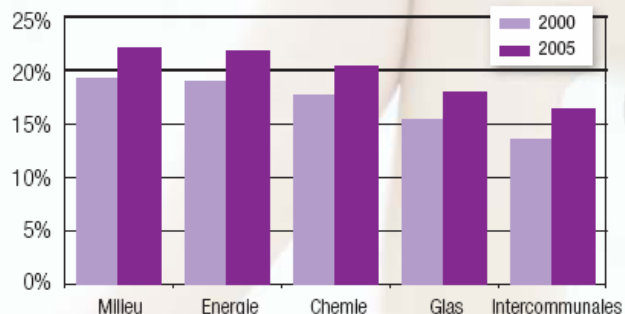


### DE ACHT SECTOREN MET HET KLEINSTE PERCENTAGE VROUWELIJKE LEIDINGGEVENDEN (2005)

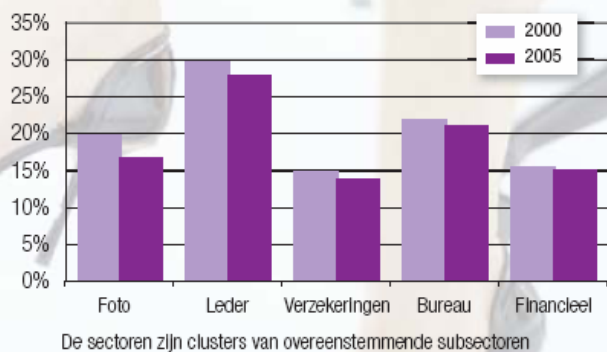


## GRAFIEK 6: IN WELKE SECTOREN ZIJN DE VROUWEN AAN EEN INHAALBEWEGING BEZIG?

### DE VIJF SECTORGROEPEN WAAR HET AANDEEL VROUWEN IN MANAGEMENTPOSITIES HET STERKST IS TOEGENOMEN (2005 VERGELEKEN MET 2000)



### DE VIJF SECTORGROEPEN WAAR HET AANDEEL VROUWEN IN MANAGEMENTPOSITIES HET STERKST IS AFGENOMEN (2005 VERGELEKEN MET 2000)



Bron: Ehsal, (2005), *Vrouwen in beleidsfuncties*, [www.trends.be](http://www.trends.be), oktober, Online.

## Bijlage III: Vrouwelijke en mannelijke beroepen

**BEROEPEN IN BELGIË IN 2004 VOLGENS GESLACHT**

Classificatie volgens de NIS-beroepsnomenclatuur

| Pos. | Beroepscode en -omschrijving                                     | Totaal<br>aantal | Vrouwen          |              | Mannen           |              |
|------|--|------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
|      |  |                  | Aantal           | %            | Aantal           | %            |
|      | <b>Totaal</b>  | <b>4.139.173</b> | <b>1.784.907</b> | <b>43,1%</b> | <b>2.354.266</b> | <b>56,9%</b> |
| 1    | 214 Bedienden openbare diensten                                  | 168.836          | 102.161          | 60,5%        | 66.674           | 39,5%        |
| 2    | 042 Leraren, regenten (secundair onderwijs)                      | 150.581          | 90.488           | 60,1%        | 60.093           | 39,9%        |
| 3    | 331 Verkopers, winkelbedienden, demonstrateurs e.a. (n.e.v.)     | 149.514          | 113.022          | 75,6%        | 36.492           | 24,4%        |
| 4    | 213 Bedienden administratief werk en redactie (privé)            | 148.281          | 98.250           | 66,3%        | 50.031           | 33,7%        |
| 5    | 036 Gediplomeerde verplegers en ziekenoppassers                  | 125.968          | 111.717          | 88,7%        | 14.250           | 11,3%        |
| 6    | 634 Andere bestuurders van motorvoertuigen (behalve autobus)     | 96.566           | 3.027            | 3,1%         | 93.538           | 96,9%        |
| 7    | 302 Kleinhandelaars  | 84.416           | 32.943           | 39,0%        | 51.473           | 61,0%        |
| 8    | 892 Warenbehandelaars  | 84.222           | 15.236           | 18,1%        | 68.986           | 81,9%        |
| 9    | 599 Opzichters, ploegbazen van arbeiders en soortgelijken        | 82.354           | 8.606            | 10,5%        | 73.747           | 89,5%        |
| 10   | 916 Sjouwers, werkvrouwen, schoonmakers en soortgelijken         | 75.213           | 67.359           | 89,6%        | 7.854            | 10,4%        |
| 11   | 207 Secretarissen, secretaresses                                 | 71.639           | 66.225           | 92,4%        | 5.414            | 7,6%         |
| 12   | 115 Groepshoofden kantoorpersoneel (privé) (uitgezonderd 0,6)    | 70.339           | 18.636           | 26,5%        | 51.703           | 73,5%        |
| 13   | 211 Bedienden financiële transacties, verzekeringsverrichtingen  | 68.503           | 39.376           | 57,5%        | 29.127           | 42,5%        |
| 14   | 896 Schoonmakers van burelen en soortgelijken                    | 68.183           | 39.383           | 57,8%        | 28.800           | 42,2%        |
| 15   | 229 Andere bedienden n.e.v.                                      | 66.893           | 40.266           | 60,2%        | 26.627           | 39,8%        |
| 16   | 869 Ambachtslieden, vaklieden en fabrieksarbeiders n.e.v.        | 61.926           | 11.407           | 18,4%        | 50.520           | 81,6%        |
| 17   | 043 Onderwijzers, onderwijzeressen (lager onderwijs)             | 61.630           | 47.735           | 77,5%        | 13.895           | 22,5%        |
| 18   | 917 Kinderoppassers en helpsters in het huishouden               | 53.911           | 53.284           | 98,8%        | 627              | 1,2%         |
| 19   | 101 Bedrijfsleiders e.d. (privé) (niet in dienstverb.) uitg. 0,6 | 53.077           | 8.769            | 16,5%        | 44.309           | 83,5%        |
| 20   | 763 Monteerders, mekaniekers en herstellere van voertuigen       | 51.337           | 982              | 1,9%         | 50.355           | 98,1%        |
| 21   | 800 Metselaars en vloerenleggers                                 | 51.314           | 117              | 0,2%         | 51.197           | 99,8%        |
| 22   | 081 Expertboekhouders - boekhouders                              | 50.978           | 25.464           | 50,0%        | 25.513           | 50,0%        |
| 23   | 085 Informatici, systeemanalisten                                | 48.921           | 6.915            | 14,1%        | 42.007           | 85,9%        |
| 24   | 914 Zaalknechten, kelners en soortgelijken                       | 48.809           | 32.405           | 66,4%        | 16.404           | 33,6%        |
| 25   | 912 Koks   | 47.727           | 25.255           | 52,9%        | 22.472           | 47,1%        |
| 26   | 918 Huishoudelijke schoonmaaksters                               | 47.216           | 47.121           | 99,8%        | 95               | 0,2%         |
| 27   | 111 Directeurs en hoger kader (privé) (in dienstverb.) uitg. 0,6 | 45.698           | 8.350            | 18,3%        | 37.348           | 81,7%        |

|    |  |        |        |       |        |       |
|----|--|--------|--------|-------|--------|-------|
| 28 | 002 Burgerlijke, industriële en technische ingenieurs          | 45.568 | 4.521  | 9,9%  | 41.047 | 90,1% |
| 29 | 321 Handelsreizigers en handelsvertegenwoordigers              | 44.102 | 10.756 | 24,4% | 33.346 | 75,6% |
| 30 | 082 Maatschappelijke en sociale assistenten, sociale werkers   | 42.489 | 32.693 | 76,9% | 9.796  | 23,1% |
| 31 | 303 Hotel-, restaurant- en caféhouders (horeca)                | 42.102 | 17.061 | 40,5% | 25.041 | 59,5% |
| 32 | 781 Timmerlieden, schrijnwerkers en parketvloerleggers         | 38.251 | 242    | 0,6%  | 38.009 | 99,4% |
| 33 | 212 Bedienden verzendings- en transportdiensten                | 37.657 | 12.185 | 32,4% | 25.472 | 67,6% |
| 34 | 099 N.e.v. andere specialisten                                 | 36.817 | 12.165 | 33,0% | 24.652 | 67,0% |
| 35 | 030 Artsen, geneesheerspecialisten en chirurgen                | 35.818 | 13.060 | 36,5% | 22.758 | 63,5% |
| 36 | 590 Technici n.e.v.  | 35.685 | 2.644  | 7,4%  | 33.041 | 92,6% |
| 37 | 123 Hoger administratief personeel (openbaar bestuur)          | 35.516 | 12.853 | 36,2% | 22.663 | 63,8% |
| 38 | 771 Elektrikers, elektrikers-herstellers                       | 35.101 | 370    | 1,1%  | 34.732 | 98,9% |
| 39 | 410 Landbouwers  | 34.173 | 9.495  | 27,8% | 24.678 | 72,2% |
| 40 | 920 Kappers, schoonheidsspecialisten en soortgelijken          | 33.234 | 26.133 | 78,6% | 7.101  | 21,4% |
| 41 | 769 Monteurs van ijzeren gebinten en metaalconstructies n.e.v. | 29.635 | 917    | 3,1%  | 28.718 | 96,9% |
| 42 | 118 Groepschefs bureaupersoneel in de privésector              | 27.750 | 12.118 | 43,7% | 15.632 | 56,3% |
| 43 | 551 Ander ongeschoold verzorgend personeel                     | 27.086 | 25.649 | 94,7% | 1.437  | 5,3%  |
| 44 | 201 Bedienden boekhouding                                      | 26.385 | 20.752 | 78,7% | 5.633  | 21,3% |
| 45 | 562 Masseerders, kinesitherapeuten en soortgelijken            | 25.009 | 14.616 | 58,4% | 10.393 | 41,6% |
| 46 | 901 Politieagenten en rijkswachters                            | 24.076 | 2.994  | 12,4% | 21.082 | 87,6% |
| 47 | 086 Programmeurs   | 23.779 | 4.790  | 20,1% | 18.989 | 79,9% |
| 48 | 580 Intermediaire beroepen lager en secundair onderwijs        | 23.296 | 16.362 | 70,2% | 6.934  | 29,8% |
| 49 | 208 Kassiers, loketbedienden                                   | 23.010 | 19.962 | 86,8% | 3.048  | 13,2% |
| 50 | 044 Leerkrachten voorschoolsonderwijs                          | 22.971 | 22.753 | 99,1% | 218    | 0,9%  |
| 51 | 664 Postboden en telegrambestellers                            | 22.723 | 5.096  | 22,4% | 17.627 | 77,6% |
| 52 | 124 Diensthoofden van het openbaar bestuur                     | 21.938 | 9.411  | 42,9% | 12.527 | 57,1% |
| 53 | 767 Lassers en branders  | 21.446 | 703    | 3,3%  | 20.743 | 96,7% |
| 54 | 909 Bewakers en soortgelijken n.e.v.                           | 21.402 | 4.333  | 20,2% | 17.069 | 79,8% |
| 55 | 061 Advocaten en juridische adviseurs                          | 21.200 | 9.835  | 46,4% | 11.365 | 53,6% |
| 56 | 871 Inpakkers  | 20.890 | 15.452 | 74,0% | 5.438  | 26,0% |
| 57 | 899 Handlangers n.e.v.   | 20.850 | 1.814  | 8,7%  | 19.037 | 91,3% |
| 58 | 766 Loodgieters en buizenfitters                               | 19.730 | 216    | 1,1%  | 19.514 | 98,9% |
| 59 | 749 Arbeiders van de metaalproductie en metaalbewerking n.e.v. | 19.661 | 2.580  | 13,1% | 17.082 | 86,9% |
| 60 | 521 Hulp-scheikundigen en laboranten                           | 19.264 | 11.426 | 59,3% | 7.838  | 40,7% |
| 61 | 831 Bakkers, banketbakkers                                     | 18.980 | 3.335  | 17,6% | 15.644 | 82,4% |

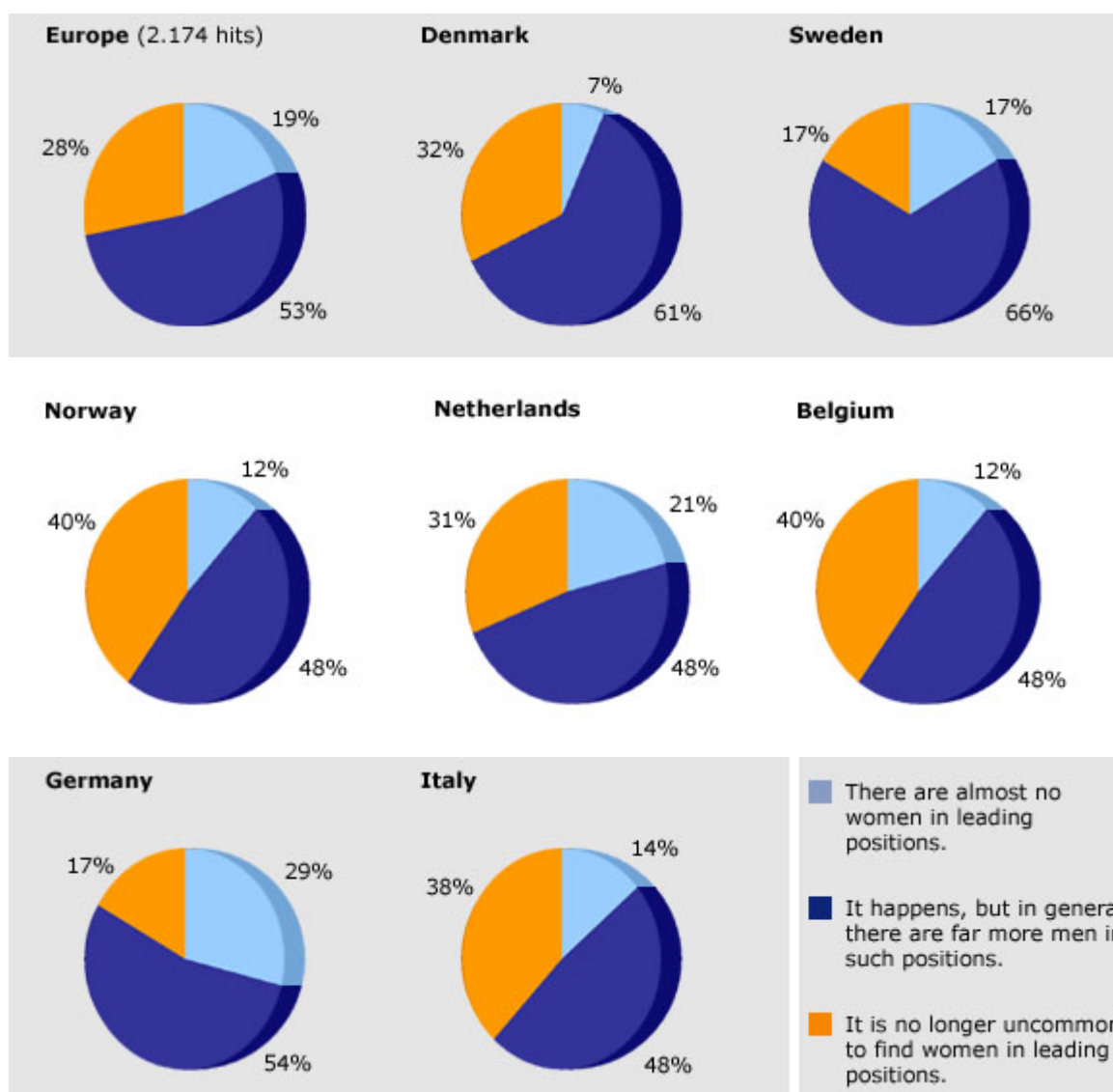
|    |  |        |        |       |        |        |
|----|--|--------|--------|-------|--------|--------|
| 62 | 883 Kraan-, hijs- of hefwerktuig bestuurders                 | 18.836 | 113    | 0,6%  | 18.723 | 99,4%  |
| 63 | 422 Tuinbouwarbeiders  | 17.203 | 4.191  | 24,4% | 13.013 | 75,6%  |
| 64 | 333 Verkoopshoofden  | 17.060 | 7.932  | 46,5% | 9.128  | 53,5%  |
| 65 | 791 Schilders en behangers (gebouwen)                        | 16.828 | 544    | 3,2%  | 16.283 | 96,8%  |
| 66 | A03 Korporaals en soldaten (beroeps)                         | 16.574 | 943    | 5,7%  | 15.631 | 94,3%  |
| 67 | 001 Architecten en stedenbouwkundigen                        | 16.218 | 5.593  | 34,5% | 10.625 | 65,5%  |
| 68 | 836 Beenhouwers, spekslagers en soortgelijken                | 16.055 | 1.745  | 10,9% | 14.310 | 89,1%  |
| 69 | 301 Groothandelaars  | 15.471 | 2.550  | 16,5% | 12.921 | 83,5%  |
| 70 | 903 Verantwoordelijken civiele diensten                      | 15.237 | 1.803  | 11,8% | 13.434 | 88,2%  |
| 71 | 103 Bedrijfsleiders in de bouwsector                         | 15.105 | 395    | 2,6%  | 14.710 | 97,4%  |
| 72 | 809 Arbeiders (maneuvers) van de constructiesector           | 14.560 | 100    | 0,7%  | 14.460 | 99,3%  |
| 73 | 215 Bedienden onthaal en inlichtingen                        | 14.290 | 11.176 | 78,2% | 3.115  | 21,8%  |
| 74 | 633 Autobusbestuurders, autobusbestuurders-ontvangers        | 14.148 | 1.478  | 10,4% | 12.669 | 89,6%  |
| 75 | 510 Tekenaars  | 14.105 | 2.787  | 19,8% | 11.318 | 80,2%  |
| 76 | 550 Verzorgend personeel en ziekenoppassers                  | 13.995 | 12.425 | 88,8% | 1.570  | 11,2%  |
| 77 | 311 Verzekeringsagenten en -inspecteurs                      | 13.961 | 4.227  | 30,3% | 9.734  | 69,7%  |
| 78 | 119 Directiesecretarissen                                    | 13.916 | 13.387 | 96,2% | 528    | 3,8%   |
| 79 | 041 Universiteitsprofessoren (hoger onderwijs)               | 12.982 | 4.956  | 38,2% | 8.026  | 61,8%  |
| 80 | 772 Elektro-mekaniekers, -monteurs en elektrikers-afstellers | 12.671 | 1.119  | 8,8%  | 11.553 | 91,2%  |
| 81 | 411 Tuinbouwers - bloemenkwekers                             | 11.415 | 1.036  | 9,1%  | 10.380 | 90,9%  |
| 82 | 759 Bedieners van montageketting en industriële robots       | 11.393 | 2.308  | 20,3% | 9.085  | 79,7%  |
| 83 | 122 Directeuren en bestuursleden van het (openbaar bestuur)  | 11.363 | 3.620  | 31,9% | 7.743  | 68,1%  |
| 84 | 564 Beroepen in verband met geneeskunde n.e.v.               | 11.152 | 9.734  | 87,3% | 1.418  | 12,7%  |
| 85 | 593 Technici elektriciteit                                   | 10.730 | 425    | 4,0%  | 10.305 | 96,0%  |
| 86 | 032 Apothekers   | 10.402 | 7.383  | 71,0% | 3.018  | 29,0%  |
| 87 | 073 Schrijvers, journalisten en soortgelijken                | 10.004 | 2.975  | 29,7% | 7.028  | 70,3%  |
| 88 | 040 Beheerders onderwijsinstellingen                         | 9.902  | 2.818  | 28,5% | 7.084  | 71,5%  |
| 89 | 096 Filosofen  | 9.857  | 7.029  | 71,3% | 2.829  | 28,7%  |
| 90 | 889 Bestuurders laad- en losmachines n.e.v.                  | 9.738  | 554    | 5,7%  | 9.184  | 94,3%  |
| 91 | 919 Receptiepersoneel en soortgelijk personeel               | 9.625  | 7.197  | 74,8% | 2.428  | 25,2%  |
| 92 | 583 Andere intermediaire beroepen                            | 9.228  | 5.354  | 58,0% | 3.873  | 42,0%  |
| 93 | 582 Intermediaire beroepen opvoeding gehandicapten           | 9.145  | 6.297  | 68,8% | 2.849  | 31,2%  |
| 94 | Z01 Gehandicapten in beschermde werkplaats                   | 8.846  | 4.816  | 54,4% | 4.030  | 45,6%  |
| 95 | 805 Dakdekkers   | 8.749  | 0      | 0,0%  | 8.749  | 100,0% |
| 96 | 421 Landbouw- en veeteeltarbeiders                           | 8.718  | 4.577  | 52,5% | 4.142  | 47,5%  |
| 97 | 098 Forsers (universiteit)                                   | 8.569  | 3.656  | 42,7% | 4.913  | 57,3%  |



|     |   |       |       |       |       |       |
|-----|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 98  | 592 Technici in de industrie                  | 8.473 | 280   | 3,3%  | 8.193 | 96,7% |
| 99  | 891 Havenarbeiders, scheepsladers en -lossers | 8.309 | 321   | 3,9%  | 7.988 | 96,1% |
| 100 | 835 Slachters                                 | 8.103 | 1.315 | 16,2% | 6.788 | 83,8% |

Bron: NIS (2004), *Enquête naar de arbeidskrachten*, <http://statbel.fgov.be>, 12 december, Online.

Bijlage IV: Resultaten van de enquête



Bron: Stepstone, *Enquête vrouwen in topfuncties*, <http://www.stepstone.de>, oktober, Online.

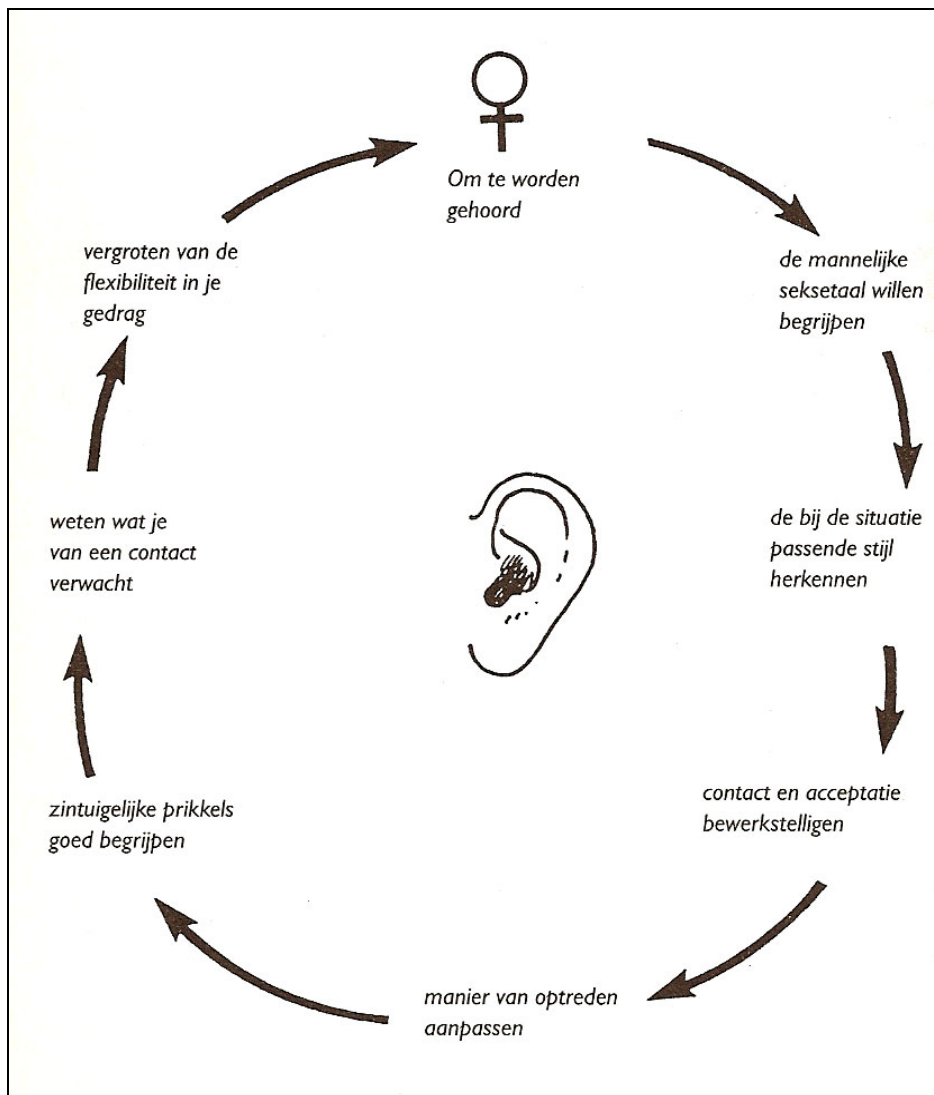
Bijlage V: De vijf componenten van emotionele intelligentie op het werk

|                      | <b>DEFINITIE</b>  | <b>KENMERKEN</b>   |
|----------------------|---|--|
| Zelfbewustzijn       | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Het vermogen om je stemmingen, emoties en drijfveren, en het effect dat die hebben op anderen, te herkennen en te begrijpen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Zelfvertrouwen</li> <li>◆ Realistische zelfkennis</li> <li>◆ Zelfrelativerend gevoel voor humor.</li> </ul>   |
| Zelfregulering       | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Het vermogen om ontwrichtende impulsen en stemmingen te beheersen of om te buigen</li> <li>◆ De neiging om oordelen op te schorten – om na te denken voor je handelt</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Betrouwbaar en integer</li> <li>◆ Gewend aan ambiguïteit</li> <li>◆ Staat open voor veranderingen</li> </ul>  |
| Motivatie            | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Een passie om te werken om redenen die verdergaan dan geld of status</li> <li>◆ De neiging om doelstellingen op een energieke en vasthoudende manier na te streven</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sterke behoefte om te presteren</li> <li>◆ Optimisme, zelfs als iets dreigt te mislukken</li> <li>◆ Commitment aan het bedrijf</li> </ul>   |
| Empathie             | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Het vermogen om de emoties van andere mensen te begrijpen</li> <li>◆ Het vermogen om mensen te behandelen op basis van hun emotionele reacties</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Deskundig op het gebied van ontwikkelen en vasthouden van talent</li> <li>◆ Houdt rekening met verschillen tussen culturen</li> <li>◆ Dienstverlenend naar cliënten en klanten</li> </ul> |
| Sociale vaardigheden | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Het vermogen om relaties te managen en netwerken op te bouwen</li> <li>◆ Het vermogen om gespreksonderwerpen te vinden en een goede verstandhouding met mensen te ontwikkelen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Effectief in het leiden van verandering</li> <li>◆ Overredingskracht</li> <li>◆ Goed in het opbouwen en leiden van teams</li> </ul>   |

Bron: Goleman, D., et al. (2003), *Harvard Business Review*, *Wat maakt iemand tot een leider?*, vertaling door Walsmit V., Thema, Zaltbommel



Bijlage VI: Schema: "Zodat vrouwen worden gehoord"



Bron: Chater K., Gaster R. (1997), *Hoge hakken geen gelul, Blijf jezelf ook in zaken*, Vertaald door B. De Groot, Rijswijk, Elmar, p. 92.

## Bijlage VII: Vrouwelijke en mannelijke studierichtingen

**Indeling van het totaal aantal universiteitsstudenten naar studiegebied en geslacht voor het academiejaar 1998-1999**

| STUDIEGEBIED                   | MANNEN        |             | VROUWEN       |             |
|--------------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
|                                | Aantal        | %           | Aantal        | %           |
| Wijsbegeerte                   | 767           | 62,7        | 457           | 37,3        |
| Godgel. en kerk. recht         | 316           | 62,9        | 186           | 37,1        |
| Taal -en letterkunde           | 1.531         | 33,8        | 3.003         | 66,2        |
| Geschiedenis                   | 1.163         | 54,1        | 985           | 45,9        |
| Archeologie en kunst           | 572           | 36,1        | 1.012         | 63,9        |
| Rechten,                       | 4.559         | 49,2        | 4.714         | 50,8        |
| Psychol. en pedag. wet.        | 1.516         | 25,0        | 4.544         | 75,0        |
| Eco. en toegep. eco. wet.      | 5.074         | 61,6        | 3.164         | 38,4        |
| Politieke en sociale wet.      | 2.368         | 48,2        | 2.547         | 51,8        |
| Soc & gezondheidswetenschappen | 312           | 25,2        | 928           | 74,8        |
| Lichamelijke opvoeding         | 1.083         | 46,5        | 1.247         | 53,5        |
| Wetenschappen                  | 4.698         | 62,6        | 2.804         | 37,4        |
| Toegepaste wetenschappen       | 3.938         | 79,3        | 1.027         | 20,7        |
| Toegep. Bio wetenschappen      | 1.825         | 56,6        | 1.401         | 43,4        |
| Geneeskunde                    | 2.585         | 43,6        | 3.338         | 56,4        |
| Tandheelkunde                  | 224           | 42,7        | 301           | 57,3        |
| Diergeneeskunde                | 619           | 41,0        | 892           | 59,0        |
| Farmaceutische wetenschappen   | 504           | 28,9        | 1.237         | 71,1        |
| Gecombineerde studiegebieden   | 621           | 35,9        | 1.111         | 64,1        |
| <b>Totaal</b>                  | <b>34.275</b> | <b>49,5</b> | <b>34.898</b> | <b>50,5</b> |

Bron: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Statistisch Jaarboek van het Vlaams Onderwijs 1998-1999

**Indeling van het totaal aantal studenten in het hogeschoolonderwijs, naar studiegebied en geslacht voor het academiejaar 1998-1999**

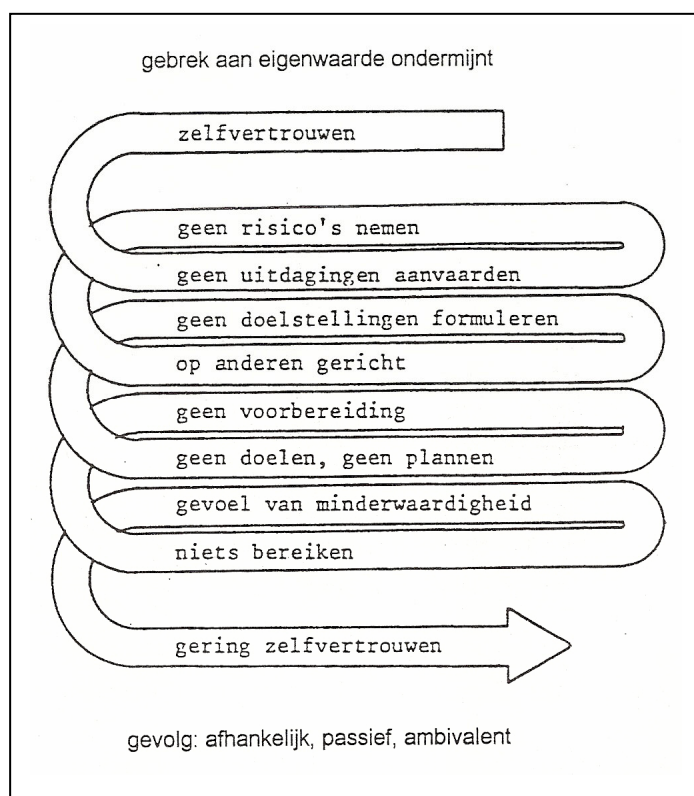
| STUDIEGEBIED                             | MANNEN        |             | VROUWEN       |             |
|--|---------------|-------------|---------------|-------------|
|  | Aantal        | %           | Aantal        | %           |
| <b>Een cyclus</b>                        |               |             |               |             |
| Architectuur                             | 889           | 50,7        | 863           | 49,3        |
| Audiovisuele en beeldende kunst          | 50            | 42,4        | 68            | 57,6        |
| Biotechniek                              | 567           | 73,7        | 202           | 26,3        |
| Gezondheidszorg                          | 2.089         | 19,4        | 8.677         | 80,6        |
| Handelwetenschappen en bedrijfskunde     | 13.012        | 47,3        | 14.526        | 52,7        |
| Industriële wetenschappen en technologie | 7.439         | 85,7        | 1.238         | 14,3        |
| Muziek en dramatische kunst              | 2             | 6,5         | 29            | 93,5        |
| Onderwijs                                | 4.013         | 27,8        | 10.448        | 72,2        |
| Sociaal-agogisch werk                    | 1.898         | 23,8        | 6.062         | 76,2        |
| <b>Totaal</b>                            | <b>29.959</b> | <b>41,6</b> | <b>42.113</b> | <b>58,4</b> |
| <b>Twee cycli</b>                        |               |             |               |             |
| Architectuur                             | 1.125         | 52,7        | 1.008         | 47,3        |
| Audiovisuele en beeldende kunst          | 1.802         | 47,6        | 1.987         | 52,4        |
| Biotechniek                              | 285           | 60,6        | 185           | 39,4        |
| Gezondheidszorg                          | 144           | 37,2        | 243           | 62,8        |

|  |               |             |               |             |
|--|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Handelwetenschappen en bedrijfskunde     | 3.748         | 59,1        | 2.590         | 40,9        |
| Industriële wetenschappen en technologie | 7.824         | 84,9        | 1.394         | 15,1        |
| Muziek en dramatische kunst              | 867           | 45,9        | 1.020         | 54,1        |
| Productontwikkeling                      | 249           | 67,1        | 122           | 32,9        |
| Toegepaste taalkunde                     | 793           | 23,9        | 2.521         | 76,1        |
| <b>Totaal</b>                            | <b>16.837</b> | <b>60,3</b> | <b>11.070</b> | <b>39,7</b> |

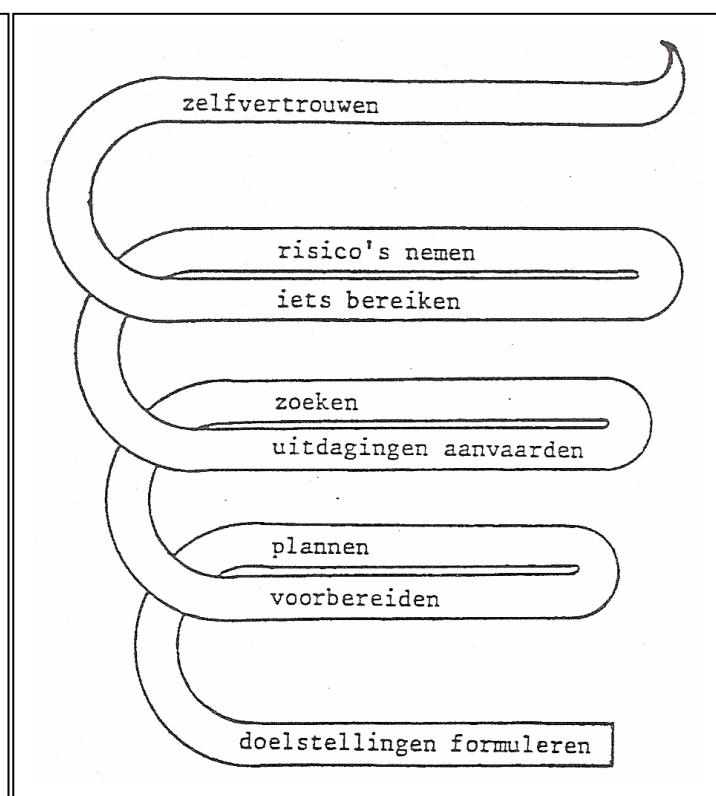
Bron: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Statistisch Jaarboek van het Vlaams Onderwijs 1998-1999

### Bijlage VIII: Neergaande en opgaande spiraal

#### Neergaande spiraal



#### Opgaande spiraal



Bron: Fenn M. (1981), *Vrouwen in management*, Antwerpen, Kluwer, p.9, p.13.

Bijlage IX: Impressions from an office

The family picture is on his desk.  
 Ah, a solid, responsible family man.  
     The family picture is on her desk.  
     Umm, her family will become before her career.

His desk is cluttered.  
 He's obviously a hard worker and a busy man.  
     Her desk is cluttered.  
     She's obviously a disorganized scatterbrain.

He is talking with his co-workers.  
 He must be discussing the latest deal.  
     She is talking with her co-workers.  
     She must be gossiping.

He's not at his desk.  
 He must be at a meeting.  
     She's not at her desk.  
     She must be in the ladies' room.

He's not in the office.  
 He's meeting customers.  
     She's not in the office.  
     She must be out shopping.

He's having lunch with the boss.  
 He's on the way up.  
     She's having lunch with the boss.  
     They must be having an affaire.

The boss criticized him.  
 He'll improve his performance.  
     The boss criticized her.  
     She'll be very upset.

He got an unfair deal.  
 Did he get angry?  
     She got an unfair deal.  
     Did she cry?

He's getting married.  
 He'll get more settled.  
     She's getting married.  
     She'll get pregnant and leave.

He's having a baby.  
 He'll need a raise.  
     She's having a baby.  
     She'll cost the company money in maternity benefits.

He's going on a business trip.

It's good for his career.

She's going on a business trip.

What will her husband say?

He's leaving for a better job.

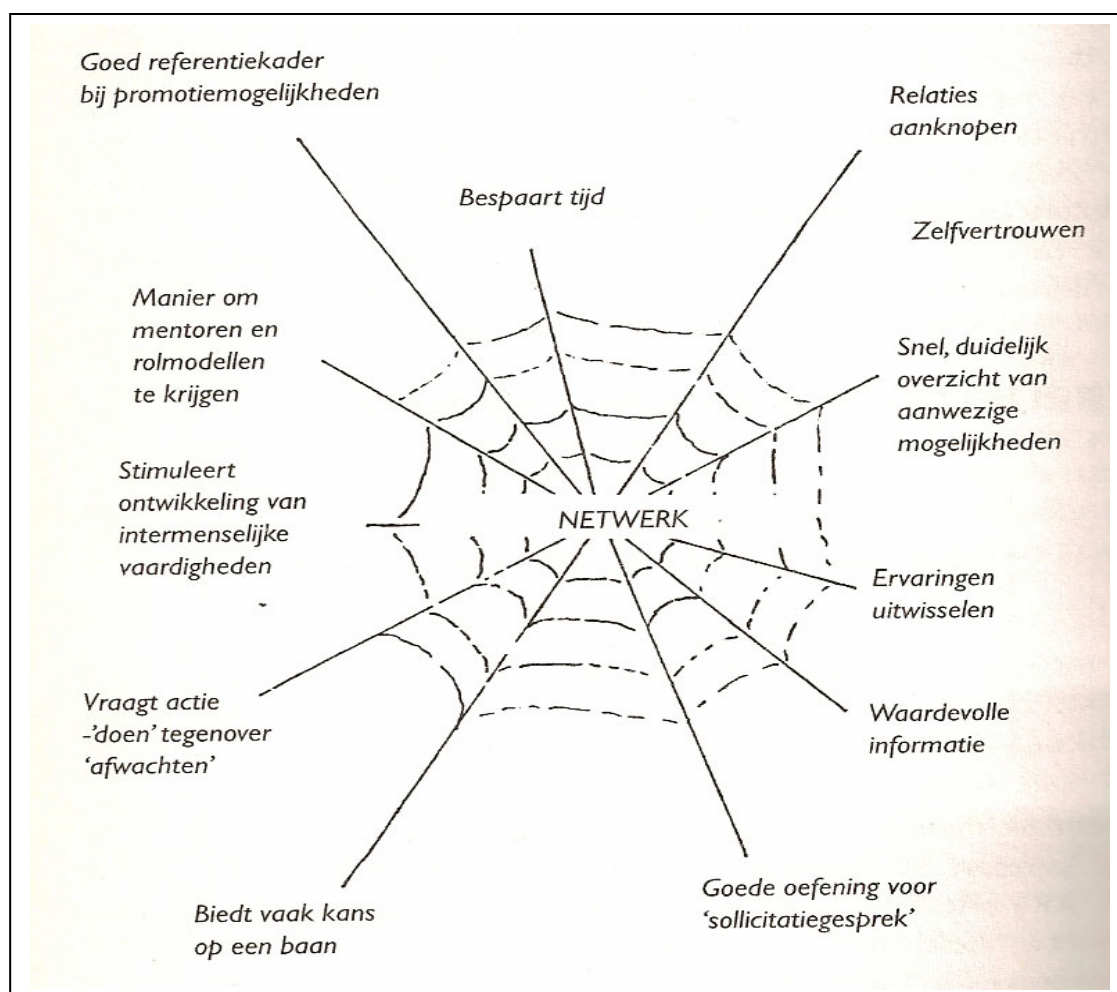
He knows how to recognize a good opportunity.

She's leaving for a better job.

Women are not dependable.

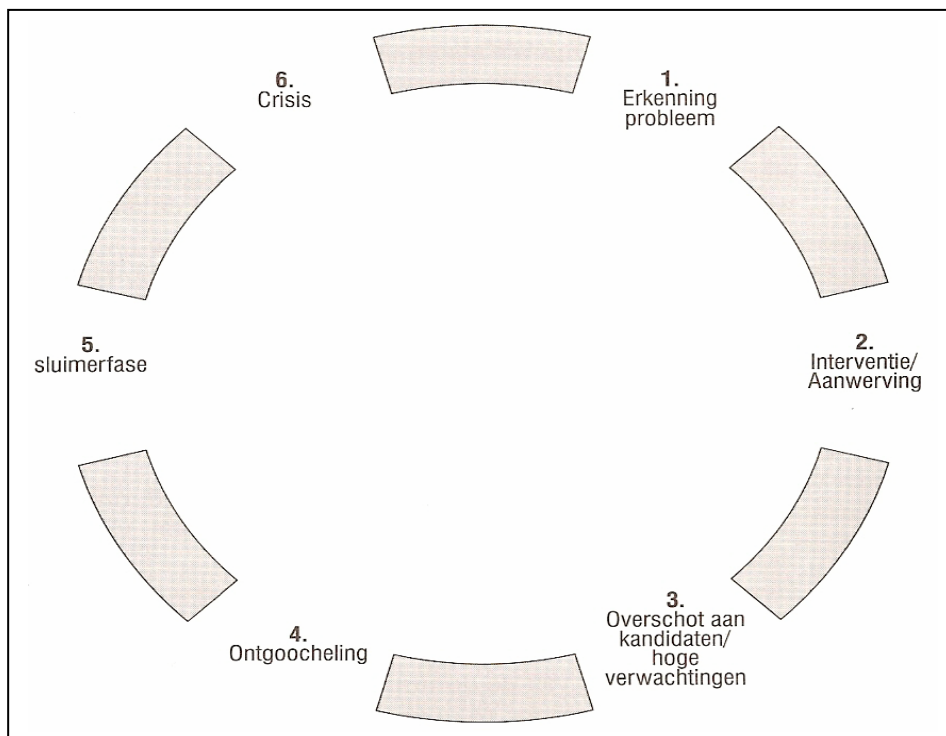
Bron: Natascha Josefowitz (hoogleraar bedrijfskunde in San Diego) nam dit gedicht op in haar boek *Paths to Power: A women's Guide from first job to executive* (De weg naar invloed).

### Bijlage X: Het netwerk



Bron: Chater K., Gaster R. (1997), *Hoge hakken geen gelul, Blijf jezelf ook in zaken*, Vertaald door B. De Groot, Rijswijk, Elmar, p. 170.

Bijlage XI: De frustratiecyclus



- Fase 1: probleemherkenning  
Het probleem krijgt vorm: 'we hebben meer vrouwen nodig'.
- Fase 2: Interventie  
De onderneming stelt een positieve actie door middel van aanwervingen.
- Fase 3: Hoge verwachtingen  
Hoge verwachtingen ontstaan zowel bij werkgever als bij werknemer in verband met de doorgroei van de minderheidsgroep.
- Fase 4: Ontgoocheling  
De verwachte vooruitgang blijft uit en de euforie slaat om in ontgoocheling.
- Fase 5: Sluimerfase  
Men veronderstelt dat de positieve actie geen nut heeft gehad en men wil er dan ook geen beroep meer op doen.
- Fase 6: Crisis  
Interne onrust, het niet meer gebruiken van positieve acties zorgt ervoor dat een onderneming zich in een crisissituatie gaat wanen. De crisis leidt opnieuw tot een probleemherkenning, waarbij de frustratiecyclus haar eind- en beginpunt heeft bereikt.

Bijlage XII: De vragenlijstVragenlijst interviewAlgemene vragen

1. Bedrijf, sector?
2. Hoeveel vrouwen werken er in de onderneming en in welke functies zijn ze terug te vinden?
  - ◆ < 20%
  - ◆ tussen 20 en 35%
  - ◆ tussen 35 en 50%
  - ◆ meer dan 50%
  
  - ◆ leidinggevende functies ..%
  - ◆ middenkader ..%
  - ◆ lager kader ..%
  - ◆ bediende ..%
  - ◆ andere ..%
3. Wat is de titel en rang van uw positie?
4. Kan u kort omschrijven wat uw verantwoordelijkheden zijn?
5. Hoe lang doet u dit werk al?
  - ◆ < 1 jaar
  - ◆ tussen 1 en 5 jaar
  - ◆ tussen 5 en 10 jaar
  - ◆ > 10 jaar
6. Werd u als kind aangemoedigd om te studeren? Welke studies heeft u gedaan?
7. Wie heeft er u aangemoedigd of ontmoedigd?
8. Werd u als kind aangemoedigd om een carrière uit te bouwen?
9. Wie heeft er u aangemoedigd of ontmoedigd?
10. Welke plaats neemt uw werk in, in uw leven? (belangrijk of niet?)
11. Hoe ziet u uw werk?
  - ◆ Als een carrière
  - ◆ Als een manier om geld te verdienen
  - ◆ Als een noodzaak om te leven
12. Heeft u altijd gestreefd naar een carrière?

Loopbaan

13. Hoe ziet uw loopbaanverloop eruit, wat was uw eerste functie, vorige functie?

14. Heeft u veel promoties gemaakt, wat was de reden?
15. Vond u dat u soms uit de boot viel tijdens promoties?
16. Werd u gestimuleerd tijdens uw loopbaan?
17. Wat hebt u geleerd over de jaren heen (feit dat u een vrouw bent)?
18. Wat zijn de voor- en nadelen van uw carrière?

### **Hindernissen**

19. Hoe staat u tegenover werken met mannen?
20. Hoe staat u tegenover werken met vrouwen?
21. Is er een verschil tussen werken met mannen en werken met vrouwen?
22. Is er in de onderneming een quota voor het aanwerven van vrouwen?
23. Wordt er rekening gehouden om mannen en vrouwen gelijk te schakelen? (gelijke kansen beleid)
24. Is er een vrouwvriendelijk beleid in de onderneming? (W&S, mentoring, opleiding, emotionele beloning, secundaire arbeidsvoorwaarden, loopbaanontwikkeling, groeimogelijkheden, flexibele werkuren ...)
25. Is er een verschil in procedure bij de aanwerving van een man of vrouw?
26. Wat kan aanzien worden als een hindernis voor de vrouwen?
  - ◆ Gebrek aan kennis
  - ◆ Gebrek aan ervaring
  - ◆ Gebrek aan het eigen kunnen
  - ◆ Tegenwerking van collega's
27. Wat kan aanzien worden als voordelen voor de vrouwen?
  - ◆ De stijl van managementschap
  - ◆ Charme
  - ◆ Uitstraling
  - ◆ Het feit dat men een vrouw is
28. Zijn er moeilijkheden geweest tijdens u loopbaanverloop
  - ◆ Twijfels over uw eigen mogelijkheden
  - ◆ U werd onderschat
  - ◆ Men keek meer naar het vrouw zijn dan naar de eigenschappen
  - ◆ Hogere verwachtingen dan van mannelijke collega's
  - ◆ Ondergeschikten die uw positie niet aanvaardden
  - ◆ Hoger geschikten die uw positie niet aanvaardden
29. Hoe probeerde u deze problemen op te lossen?
  - ◆ Uithuilen bij de echtgenoot
  - ◆ Mentor



- ◆ Met vallen en opstaan
  - ◆ Raad vragen
30. Waarin verschillen mannen volgens mannen u van vrouwen in het management? (qua stijl, aanpak, typische eigenschappen, ..)
31. Wat zijn uw sterke eigenschappen, zijn deze eigenschappen typisch voor een vrouw?
32. Hoe kijken uw familieleden en vrienden aan tegen uw positie?
33. Hoe ziet u uzelf? Veeleisende manager, milde manager, redelijke manager?
34. Hoe komt het dat er zo weinig vrouwen een topfunctie bezitten?
- ◆ Minderwaardigheidscomplex
  - ◆ Bijenkoninginsyndroom
  - ◆ Krabbenmandmentaliteit
  - ◆ Conflict arbeid-gezin
  - ◆ Discriminatie
  - ◆ Token fenomeen
  - ◆ Machtsspelletjes
35. Wat zijn volgens u de ingrediënten voor een succesvolle carrière?
- ◆ Hard werken en doorzettingsvermogen
  - ◆ Kunnen omgaan met mensen
  - ◆ Leiderschap
  - ◆ Elkaar steunen
  - ◆ Ambitie en lef
36. Is het volgens u belangrijk dat er vrouwen een topfunctie bezitten? Waarom (niet)?
37. Denkt u dat vrouwen in een topositie essentieel zijn voor de goede werking van de onderneming? Vormen vrouwen een meerwaarde in een onderneming?
38. Maakt u gebruik van netwerken?
39. Hoe staat u tegenover de loonkloof?
40. Bent u altijd tevreden geweest met de verloning?
41. Indien u op buitenlandse zakenreis moet, hoe wordt u daar bekeken als vrouw? Welke landen?

### **Persoonlijke vragen**

42. In welke leeftijdscategorie zit u?
- ◆ < 35 jaar
  - ◆ tussen 35 en 39
  - ◆ tussen 40 en 44
  - ◆ tussen 45 en 49
  - ◆ tussen 50 en 54
  - ◆ tussen 55 en 60
  - ◆ > 60 jaar

43. Heeft u een echtgenoot?
44. Is er een overeenkomst tussen het beroep van de echtgenoot en uw eigen beroep?
45. Wat is het beroep van de echtgenoot?
- ◆ Zelfstandige
  - ◆ Arbeider
  - ◆ Bediende
  - ◆ Kaderlid
46. Is het salaris van uw echtgenoot hoger dan uw salaris?
47. Was het salaris van uw echtgenoot een invloed om in een managementfunctie te stappen?
48. Hoeveel kinderen heeft u, tussen welke leeftijdscategorie zitten ze nu?
49. Indien u geen kinderen heeft, heeft dit dan te maken met uw carrière?
50. Wie zorgt er voor de kinderen (nu of vroeger) wanneer u er niet bent?
- ◆ Echtgenoot
  - ◆ Oma en opa
  - ◆ Kinderoppas
51. Wie zorgt er voor de huishoudelijke taken?
- ◆ Uzelf
  - ◆ Echtgenoot
  - ◆ Beiden
  - ◆ Huishoudster