

Zit het glazen plafond tussen de oren?

Berings, D., Blicq, G., & Tack, T. (2003), *Manager gezocht. Mag het ook een vrouw zijn?* Paper gepresenteerd op het ReMeDi-evenement op 25 februari, EHSAL – Europese Hogeschool Brussel – Brussel.¹

De vertegenwoordiging van vrouwen in kaderfuncties neemt gestaag toe. Toch blijven vrouwen sterk ondervertegenwoordigd in het kader van de Vlaamse bedrijven. We gingen na of er aanwijzingen kunnen worden gevonden voor de stelling dat de belemmerende factoren voor een deel ook te vinden zijn in de 'software of women'. Hebben vrouwen andere professionele verwachtingen? Leggen ze andere prioriteiten? Zijn ze ook zelf niet al te sterk doordrongen van genderstereotiep denken? Deze en andere onderzoeksvragen vormen het uitgangspunt van het onderzoeksluik van het ReMeDi-project dat aan EHSAL in 2001 is opgestart met de steun van het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse Gemeenschap.

gelang de afdeling of de sector. Vrouwen blijken vooral ondervertegenwoordigd in afdelingen of functies waarin technologie of algemeen beleid een centrale component vormen. Vrouwen zijn als leidinggevenden relatief sterk vertegenwoordigd in afdelingen waarin de *administratieve component* een belangrijk element vormt (Berings et al., 1994). De Top-tien van de meest vrouwelijke sectoren wordt in hoge mate gekenmerkt door sectoren waarin het 'sociale' en het 'zorg'-aspect op de voorgrond staan.

Trends in de vertegenwoordiging van vrouwen in beleidsfuncties

Op basis van een eerste analyse van de Trends Top-30 000 (Berings, Dries, & Tack, 1994) kwamen we tot de conclusie dat voor alle beleidsfuncties samen 19% ingenomen werd door een vrouw. Hoe groter het bedrijf hoe lager dit percentage. Voor de grootste bedrijven lag dit percentage nog een heel stuk lager, namelijk 6%. Ondertussen is de situatie in gunstige zin geëvolueerd tot een percentage van 12% voor de Top-1 000, maar blijft de vertegenwoordiging aan de top al bij al heel bescheiden (De Vrieze & Goovaerts, 2002).

Vertegenwoordiging volgens afdelingen en sectoren

We stelden vast dat de ondervertegenwoordiging van vrouwen in beleidsfuncties sterk verschilt naar

Dat verschillende afdelingen en verschillende sectoren een verschillende aantrekkingskracht uitoefenen op mannelijke en vrouwelijke jonge professionals, blijkt ook uit de resultaten van de enquête bij de afgestudeerden die we in het kader van het ReMeDi-project uitvoerden bij 516 mannelijke en 285 vrouwelijke afgestudeerden uit de studiegebieden Handelswetenschappen en Industriële Wetenschappen. Zo vinden we mannelijke *industriële ingenieurs* relatief meer terug in algemene beleidsfuncties en technologische functies. Vrouwelijke industriële ingenieurs zijn relatief frequent te vinden in afdelingen waarin 'zorg' centraal staat, zoals kwaliteitszorg of milieuzorg. Bij de afgestudeerden *Handelswetenschappen* is het overwicht van de mannen het grootst in de afdeling informatica. Vrouwen zijn relatief het sterkst vertegenwoordigd in de boekhouding. Ook de vertegenwoordiging van de afgestudeerden per sector laat verschillen zien. Mannelijke industriële ingenieurs vinden vooral een baan in de industrie. Vrouwelijke industriële

ingenieurs zijn relatief sterk vertegenwoordigd in de 'handel', de 'openbare sector' en het 'onderwijs'. Mannelijke handelwetenschappers gaan relatief vaak aan de slag in de sector 'consultancy'. Vrouwelijke handelwetenschappers kiezen dan weer relatief frequent voor de 'openbare sector'.

Verschillen in vertegenwoordiging weerspiegelen verschillen in professionele voorkeur

Parallel aan het onderzoek van 1994 naar de vertegenwoordiging van vrouwen in beleidsfuncties, werd een onderzoek uitgevoerd naar de voorkeur van studenten voor verschillende afdelingen en sectoren (Tack & Berings, 2000). Hieruit kwam naar voren dat er over het algemeen een parallel valt te onderkennen tussen de geuite professionele voorkeur en de reële vertegenwoordiging van vrouwen als leidinggevende in diverse afdelingen en sectoren. Voor de onderzoekers was dit een goede reden om de sekseverschillen in specifieke voorkeuren en meer algemene denkpatronen verder te gaan onderzoeken. Bovendien vonden we voor die denkpiste ook argumenten in de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot seksegebonden studie- en beroepskeuze (Berings, Lacante, Schodts, De Fruyt & Colla, 1997; Dream, 2002) en met betrekking tot arbeidswaarden (Berings, 2001; Berings & Steen, 2002).

De 'software of women'

Een belangrijke component van het ReMedi-onderzoeksproject bestaat uit een surveyonderzoek bij 1164 studenten (691 mannen en 377 vrouwen) uit het studiegebied Handelswetenschappen en Industriële Wetenschappen. Met een vragenlijst werd gepeild naar specifieke professionele *voorkeuren* (voorkeuren voor afdelingen en sectoren) en naar meer algemene *denkpatronen* (arbeidswaarden, leiderschapsambitie, compromisbereidheid en genderstereotypes).

Voorkeuren voor afdelingen en sectoren

Wat de specifieke professionele voorkeuren betreft, sluiten de resultaten aan bij ons vorig onder-

zoek en bij de sectoriële vertegenwoordiging. We vinden ook hier een uitgesproken belangstelling bij mannen voor technologie en algemeen beleid en een uitgesproken belangstelling bij vrouwen voor meer administratieve afdelingen. Wat de sectoren betreft zien we een mannelijke voorkeur voor de industrie en een vrouwelijke voorkeur voor handel en zorg. Een verschil dat we hier niet terugvinden, is het verschil in voorkeur voor sector waarin 'communicatie' op de voorgrond staat.

Arbeidswaarden

Aan de studenten werd gevraagd om zich de ideale job in de ideale werksituatie voor te stellen. Aan de hand van 49 items van de Twaalf-Arbeidswaarden-vragenlijst (AWV12; Berings, 2001) werd nagegaan welke arbeidswaarden de studenten hierbij meer en minder centraal stellen. De resultaten geven voor zeven arbeidswaarden een statistisch significant verschil. Mannen geven meer gewicht aan de arbeidswaarden *innovatie*, ruimte voor *creativiteit*, *rationaliteit*, *participatie* en *loon*. Vrouwen benadrukken in hogere mate de arbeidswaarden *systematiek* en *stressvermijding*. De vastgestelde sekseverschillen, met uitzondering van innovatie, vonden we eerder terug bij personeelsleden in het hogescholenonderwijs. Hierbij valt op te merken dat de gevonden verschillen al bij al klein zijn. Bovendien vinden we in de studentensteekproef voor vijf arbeidswaarden geen sekseverschil, met name voor *autonomie*, *gemeenschap*, *team*, *stabiliteit* en *competitie*.

Leiderschapsambitie en compromisbereidheid

Om de leiderschapsambitie en de compromisbereidheid te meten werd aan de Twaalf-Arbeidswaardenvragenlijst een aantal items toegevoegd. *Leiderschapsambitie* definiëren we als 'het belang dat mensen hechten aan het uitbouwen van een loopbaan en aan het verwerven van een machtspositie en status binnen een organisatie'. *Compromisbereidheid* omschrijven we als 'de geneigdheid om compromissen te sluiten tussen de loopbaanambities en de eisen vanuit het privé-leven'.

De resultaten geven aan dat de leiderschapsambitie bij de mannelijke studenten statistisch signifi-

cant hoger ligt dan bij de vrouwelijke studenten. Het verschil is ook hier klein. Het verschil in compromisbereidheid is nog kleiner en statistisch niet significant. Mannelijke en vrouwelijke studenten uitendus algemeen genomen ongeveer eenzelfde leiderschapsambitie en compromisbereidheid.

Als we de leiderschapsambitie echter gaan uitsplitsen naar het niveau van de geambieerde functie vinden we wel een opvallend verschil. De ambitie om later algemeen directeur of gedelegeerd bestuurder te worden ligt bij mannelijke studenten namelijk duidelijk hoger dan bij de vrouwelijke studenten.

We kunnen dus stellen dat mannelijke en vrouwelijke studenten ongeveer in gelijke mate een kaderfunctie ambiëren maar dat de ambitie van de mannelijke studenten hoger reikt.

Zelfconcept

We gingen na of vrouwelijke studenten minder geloven in hun eigen leiderschaps capaciteiten dan hun mannelijke collega's. Om dat na te gaan lieten we de studenten *zichzelf beoordelen* op zeventien specifieke leiderschapscompetenties. Bovendien werd algemeen gevraagd of ze van zichzelf vinden dat ze goed kunnen leidinggeven. Uit de antwoorden komt naar voren dat vrouwelijke studenten zichzelf inderdaad gemiddeld minder leiderschapscompetenties toeschrijven. Ongeveer de helft van de mannelijke studenten ziet zichzelf als een goed tot zeer goed leider. Bij de meisjesstudenten is dat slechts één op drie. Voor 8 van de 17 specifieke leiderschapscompetenties geven de mannelijke studenten zichzelf gemiddeld meer punten dan de vrouwelijke studenten. Het verschil is het grootst voor 'het bedenken van totaal nieuwe oplossingen' en voor 'stressbestendigheid'. Maar ook voor dikwijls als 'vrouwelijk' omschreven competenties zoals 'coachen' en 'motiveren', geven mannen zichzelf de meeste punten. Slechts voor twee leiderschapscompetenties geven de vrouwen zichzelf gemiddeld meer punten. Het gaat om 'luisteren' en 'eerlijk en oprecht zijn'.

De resultaten geven dus steun aan de stelling dat *vrouwen minder zelfvertrouwen* hebben dan man-

nen wat betreft de eigen leiderschapscompetenties.

Genderstereotiep denken over leiderschap

In de enquête bij de studenten werd ook gepeild naar het genderstereotiep denken. Uit de resultaten komt naar voren dat zowel mannen en vrouwen erg stereotiep denken over de leiderschapscompetenties. Bijna 60% van de mannelijke studenten is overtuigd dat mannen beter kunnen leidinggeven. Maar ook bijna 40% van de vrouwelijke studenten is hiervan overtuigd. Ook over een aantal specifieke leiderschapscompetenties wordt zeer genderstereotiep gedacht.

'Software of the mind'

In de onderzoeksresultaten vinden we een aantal argumenten om te stellen dat verschillen in de 'software of the mind' inderdaad een rol kunnen spelen. Een eerste vaststelling is dat er duidelijke sekseverschillen bestaan in specifieke *professionele voorkeuren*, die bovendien overeenstemmen met reële verschillen in vertegenwoordiging. Een tweede vaststelling is dat er sekseverschillen bestaan op het vlak van de *arbeidswaarden*. Die zijn echter onvoldoende groot om ze als een belangrijke factor te kunnen beschouwen in het tot stand komen van een ondervertegenwoordiging van vrouwen in beleidsfuncties. Meer substantiële verschillen vinden we op het vlak van *het ambiëren van topfuncties* en van het *zelfconcept*. Vrouwen geloven gemiddeld minder in hun eigen leiderschapscompetenties, wat een nefaste impact kan hebben op de reikwijdte van hun leiderschapsambitie. Ten slotte hebben we duidelijk aangetoond dat er nog steeds uitgesproken *genderstereotypen* bestaan met betrekking tot leiderschap die de idee bestendigen dat leidinggeven 'iets voor mannen is'. Een idee dat wordt tegengesproken door onderzoeksresultaten die aantonen dat vrouwelijke managers even goede beoordelingen krijgen als hun mannelijke collega's (Kreitner, Kinicki & Buelens, 1999). Andere genderstereotypen vinden dan weer wel enige steun in de onderzoeksliteratuur aangaande verschillen in leiderschapsstijl. Hierbij kan evenwel opgemerkt worden dat die verschillen, als die al worden gevonden, veeleer klein zijn en met andere

woorden niet kunnen of mogen worden aangevend om mannen en vrouwen enkel en alleen op basis van geslacht anders te oriënteren naar managementfuncties.

Dries Berings

EHSAL – Europese Hogeschool Brussel

Noot

1. Zie ook: www.ehsal.be/ces/remedi.

Bibliografie

Berings, D. (2001), *Omgaan met concurrerende waarden als voorwaarde tot de ontwikkeling van integrale kwaliteitszorg in het hogescholenonderwijs in Vlaanderen*, Doctoraal proefschrift, Brussel: EHSAL.

Berings, D., Dries, H., & Tack, T. (1994), *Vrouwen in beleidsfuncties in de Trends Top-30 000*, Brussel: EHSAL.

Berings, D., Lacante, M., Schodts, L., De Fruyt, F., & Colla, A. (1997), *Het studiekeuzeproces met betrekking tot het hoger onderwijs*, Tijdschrift voor het Hoger Onderwijs, 16, 3-22.

Berings, D., & Steen, T. (2002), *Mens en organisatie*, Antwerpen: Uitgeverij De Boeck.

De Vrieze, M., & Goovaerts, A. (2002), *Top-50 van Belgische zakenvrouwen*, Trends, 7 november.

DREAM (2002), *Jongeren en hun professionele toekomst: tussen droom en realisme*, Brussel: Het DREAM-team.

Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (1999), *Organizational behaviour. First European Edition*, Berkshire: McGraw Hill.

Tack, T., & Berings, D. (2000), *Representation of women in executive positions in Belgium*, Paper presented at the ELYA congress, June 29th 2000, Madrid.